



LEAN OFFICE COMO METODOLOGIA PARA O ATINGIMENTO DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

Alvaro Portella Kosinski, Mariana da Costa Turra Brandão

RESUMO

O Poder Judiciário brasileiro reproduziu, durante muito tempo, um modelo de administração caracterizado pela gestão do improviso, pelo excesso burocrático e pela repetição de desgastadas rotinas. De outro lado, o fato de atualmente o ambiente profissional ser cada vez mais desafiador desperta no indivíduo um sentimento de incapacidade e solidão. Tais circunstâncias desencorajam e desengajam, uma vez que causam ruptura entre as atividades desenvolvidas e o respectivo propósito. As ferramentas de gestão procuram então reduzir essa fricção, fazendo com que os esforços, tarefas e resultados tenham sentido para a pessoa. Aproximar o propósito da organização do cotidiano das pessoas tem sido um desafio cada vez maior aos gestores, no cumprimento de sua missão institucional. Ainda mais quando se trata de setores cuja missão é proporcionar meios para que a função precípua da instituição seja atingida. Neste sentido a adoção da metodologia LEAN OFFICE, sobretudo, o seu aspecto mais visível que é a busca pela melhoria contínua, a partir do ano de 2018 propiciou a participação direta das pessoas nos processos de trabalho e no ambiente organizacional. Por meio de formulários em que o indivíduo descrevia um problema e indicava uma possível solução, os procedimentos administrativos passaram a ser revistos sistematicamente, cujo resultado foi o ganho de tempo e o afastamento de desperdícios.

Palavras-chave: LEAN OFFICE; Serviço público; Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro reproduziu, durante muito tempo, um modelo de administração caracterizado pela gestão do improviso, pelo excesso burocrático e pela repetição de desgastadas rotinas. (COELHO, 2008)

Esse modelo de administração criou uma cultura organizacional própria, constituída pelos valores, crenças e pela forma como os conhecimentos são formados, adquiridos, transmitidos e estocados, promovendo a diferenciação na maneira com que a organização realiza suas atividades, especialmente naqueles em que ocorrem a integração de recursos tangíveis e intangíveis. (HANASHIRO, 2007)

A partir do início das atividades do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o Poder Judiciário tem atravessado uma fase de mudanças, na busca da profissionalização das suas atividades gerenciais alinhado aos requisitos de uma gestão eficiente, segundo Wolfovitch (2010), cuja missão é tornar a prestação jurisdicional, de âmbito nacional, efetiva, em que a estrutura organizacional passa a contribuir de forma menos difusa, conforme assinalam Lima; Cruz (2011).

Ocorre que a substituição da administração burocrática pela gerencial, de acordo com Wolfovitch (2010), resulta na busca de um regime jurídico mais flexível, que priorize o conceito da eficácia e respalde aspectos de conveniência e oportunidade administrativa,



contrapondo-se a atual estrutura do Poder Judiciário, fruto de uma confusão de hierarquias. A autoridade dos desembargadores é jurisdicional. Suas decisões prevalecem sobre a dos juízes de primeira instância e isto é fundamental para o Estado Democrático de Direito. Contudo, o Estado Democrático de Direito não exige, necessariamente, que a autoridade jurisdicional de dizer o direito se traduza em autoridade administrativa de gerenciar tribunais.

Ainda assim, essa atividade é desenvolvida por Desembargador / Desembargadora eleito(a) por seus pares para um mandato de dois anos. Neste período a referida autoridade será reconhecida como a Ordenadora de Despesa e responsável pela condução administrativa do referido Poder.

Por encontrar-se em um ambiente instável e indefinido, como é o contexto da administração pública no Brasil, o servidor, segundo Feuerschütte; Ng; Padilha; Raquel; Ronconi (2009), poderá se deparar com situações imprevisíveis, cabendo a ele administrar esta imprevisibilidade, por meio de decisões criativas e inovadoras, sem recorrer a padrões pré-estabelecidos. Nesse momento de atuar de forma inovadora em prol do interesse público que o gestor mobilizará seu conjunto de recursos para a ação, expressando assim sua competência.

Uma das consequências deste ambiente instável foi o chamado ‘apagão das canetas’, fenômeno conhecido como a paralisia das decisões públicas, devido ao medo dos gestores por responsabilização desmedida no âmbito das instâncias de controle. Seus efeitos se estenderam ao longo dos procedimentos administrativos, consistindo na relutância dos servidores em proferir decisões de praxe, levando a uma super burocratização dos expedientes.

De todo modo, as atividades do setor público estão mais interligadas, o que significa dizer que o moderno gestor público precisa ser capaz de gerenciar múltiplas agendas, como: construir parcerias para a formação de coalizões; gerenciar rede; colocar em prática as mudanças organizacionais e comportamentais necessárias; entregar serviços de forma economicamente eficiente; observar rigorosamente leis, normas, regulamentos; gerir escassos recursos físicos, financeiros e/ou humanos, de modo a melhorar a produtividade e reduzir custos. Estes são novos imperativos para se fornecer serviços públicos de qualidade, ao mesmo tempo que também se espera servidores criativos, empreendedores e inovadores, exigindo, portanto, a criação de um novo conjunto de habilidades de gestão. (DIXON, 1996; MACAULAY; DIXON, 2008; NYGAARD; BRAMMING, 2008).

Diante deste contexto, o Departamento do Patrimônio a partir do entendimento segundo o qual o processo administrativo é instrumento que garante o cumprimento dos princípios que regem as atividades e confere segurança ao servidor e gestor públicos, adotou uma metodologia gerencial reconhecidamente eficaz. O LEAN OFFICE é apresentado como uma oportunidade para estimular o *mindset* de crescimento dos grupos envolvidos, para dotar os servidores e servidoras de instrumentos ágeis de verificação da realidade e resolução de problemas e, sobretudo, de um ideal norteador para conduzir o aperfeiçoamento das atividades e, assim, cumprir efetivamente o princípio constitucional da eficiência.

O presente trabalho é uma pesquisa de abordagem qualitativa básica (GODOY, 1995) por meio da qual se analisa o fenômeno que se observa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Martins (2015), o Sistema Toyota de Produção consiste na eliminação de toda e qualquer forma de desperdício, sendo a estabilidade do processo a base



de sustentação para a melhoria contínua.

De forma introdutória, contudo, Dahl (2021) fala sobre os dois pilares e seus respectivos princípios que explicam e fundamentam o Sistema Toyota de Produção: A melhoria contínua é um dos pilares e significa desenvolver o pensamento crítico nas equipes que sempre devem se perguntar por que as coisas são do jeito que são e como podem ser melhoradas.

Espírito de desafio, kaizen e genchi genbutsu são os princípios que fundamentam este pilar. O espírito de desafio é mover todas as pessoas, indistintamente, ou seja, a busca por soluções para um problema identificado é de responsabilidade de todos. A palavra Kaizen significa melhoria em japonês. Este é o propósito, o motivo que tira da inércia as pessoas e as fazem mover as máquinas. Genchi genbutsu significa ‘ir a fonte’.

Assim, uma mente kaizen deve ir a fonte de um problema e verificar, por si só, o que está acontecendo.

O outro pilar do Modelo Toyota de Produção é o respeito pelas pessoas. Isto representa ouvir as pessoas, seja quem for ou qual cargo ocupa. A diversidade é valorizada e procurada, sobretudo a diversidade de ideias, pensamentos e maneiras de ver o mundo.

Trabalho em equipe é um dos princípios que sustentam este pilar. Para a empresa LEAN os indivíduos obtêm sucesso apenas dentro de uma equipe. O outro princípio deste pilar é o respeito - todos são iguais em sua capacidade de contribuir para a busca da equipe pela perfeição, devendo suas opiniões, percepções, modos de pensar e as ideias encontrar espaço e respeito.

Liker (2017), observa que o LEAN está lado a lado com o pensamento inovador e a promoção da aprendizagem organizacional, contribuindo, desta forma, coletivamente para a busca pela melhoria contínua. É uma mentalidade totalmente diferente da visão mecanicista de implementar ferramentas de modo a obter resultados específicos e, muitas vezes, apenas de curto prazo.

Esta forma de ver e pensar o mundo está vinculada ao *mindset*. Conforme se acredita, os *mindsets* dão estrutura ao registro que ocorre na cabeça das pessoas. Orientam todo o processo de interpretação. Neste ponto, o *mindset* fixo cria um monólogo interno focalizado no julgamento: “Isso significa que sou um fracassado”, “Isso significa que sou melhor do que eles”. Em diversos estudos, restou investigada a maneira pela qual as pessoas com *mindset* fixo tratam a informação que recebem.

Descobriu-se que avaliam com veemência cada elemento de informação. Uma coisa boa levava a um rótulo altamente positivo, e uma coisa ruim levava a um rótulo altamente negativo.

Já as pessoas de *mindset* de crescimento também observam constantemente o que acontece, mas seu monólogo interno não trata de julgar a si mesmas e aos demais dessa maneira. Sem dúvida são sensíveis a informações positivas e negativas, mas estão afinadas com suas implicações para o aprendizado e a ação construtiva: Que posso aprender com isso? Como posso me aperfeiçoar? Como posso ajudar meu parceiro a fazer melhor? (DWECK, 2017)

2.1 OS CINCO PRINCÍPIOS *LEAN*

A metodologia gerencial fundamentada na filosofia Lean propõe que o processo produtivo leve em consideração cinco aspectos, quais sejam:



1. VALOR: inicialmente, deve-se conhecer o valor a ser produzido pela instituição como um todo, ou seja, aquilo que se pretende entregar ao cliente final. No caso de um Tribunal de Justiça, tem-se que esse valor coincide com sua missão institucional. Assim, concebe-se que o valor a ser entregue pelo Poder Judiciário do Estado consiste em garantir à sociedade a prestação jurisdicional acessível, de qualidade, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social.

2. CADEIA DE VALOR: o segundo aspecto a ser alcançada é a construção da cadeia de valor, a fim de que se possa entender o caminho a ser percorrido para efetivamente entregar o valor ao cliente final, neste caso a sociedade. O Poder Judiciário alcançou essa fase ao instituir sua Cadeia de Valor.

3. FLUXO: a terceira face consiste em estabelecer as rotinas de trabalho de tal forma a evitar que o processo de trabalho não alcance seus objetivos. Nesta fase, busca-se esmerar no detalhamento do mapeamento e remodelagem do processo produtivo a fim de identificar e resolver gargalos. Também neste momento são identificados e tratados os riscos que impactam no fluxo contínuo e saudável das atividades.

4. CLIENTE: aqui se volta novamente ao cliente para entender se suas necessidades e anseios estão sendo atendidos adequadamente e com elevado grau de satisfação. É um momento de se rever as expectativas dos clientes, o que poderá ser implementado por meio de pesquisas de satisfação (rotineiras ou, preferencialmente, a cada entrega realizada), estabelecimento de canal direto para críticas, elogios e sugestões, etc.

5. EXCELÊNCIA: por fim, deve-se buscar a perfeição. Condiz com afastar a ideia do “já está bom assim” e estar continuamente a procura de aperfeiçoamento. Uma pessoa imbuída na filosofia Lean mantém em si um desassossego produtivo que sempre o desafia a melhorar.

É preciso ter em mente que esse fluxo de desenvolvimento não se completa em si mesmo. Trata-se de um processo contínuo em todas as suas fases. (DAHL, 2021; LIKER, 2018; MARTINS, 2015).

3. RESULTADOS

3.1 A FICHA KAIZEN

A introdução do LEAN OFFICE como metodologia de sustentação voltada para a melhoria contínua deu-se a partir de 2018. Inicialmente a direção da unidade propôs rodadas de propostas de melhoria. A ausência de uma metodologia, o desconhecimento/desinteresse das pessoas sobre o tema e o ‘não tenho tempo pra isso, agora’ foram motivos que impediram um início promissor.

A partir daí, duas ações foram tomadas: a primeira foi a apresentação formal, por meio de uma palestra e posterior oficina, em que os conceitos LEAN OFFICE foram apresentados a todos e, posteriormente, colocados em prática por meio de exercícios. A segunda foi o incentivo, por meio das chefias, para que as pessoas participassem. As sugestões encaminhadas, então, passavam por uma avaliação de viabilidade, feito por uma comissão instituída para tal fim. As sugestões aprovadas passavam por uma nova avaliação, cujo resultado era certificação das melhores iniciativas.

Com a continuidade do projeto, passou-se a um segundo momento, representado pela figura 1, que consistiu na padronização da proposta de melhoria. Tal medida proporcionou



uma participação mais efetiva das pessoas, uma vez que as ideias/sugestões/propostas passavam a necessitar uma maior reflexão antes de passar pelo crivo de viabilidade.

A seguir, a Figura 1, representa a ficha Kaizen utilizada pelos interessados em que se observa os quatro passos: descrição do problema/oportunidade/situação atual; proposta de melhoria/situação esperada; plano de ação/como fazer; padronização da medida/ação e eventual expansão e, por fim, resultados obtidos.

Figura 1 – Modelo de ficha Kaizen adotado

Área Foco:		Classificação:		KAIZEN RÁPIDO					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PROJETO: _____	NÚMERO: _____				
LÍDER DO KAIZEN: _____				ÁREA / PROCESSO: _____	DATA: _____				
1. PROBLEMA / OPORTUNIDADE / SITUAÇÃO ATUAL <small>(Descrição da situação atual com desenhos, gráficos ou fotos)</small>				2. PROPOSTA DE MELHORIA / SITUAÇÃO FUTURA <small>(Descrição da situação futura com desenhos, gráficos ou fotos)</small>					
3. PADRONIZAÇÃO <input type="checkbox"/> Atualização / criação de Trabalho Padrão <input type="checkbox"/> Criação de governança (reuniões de equipe, etc.) <input type="checkbox"/> Treinamento				3. PLANO DE AÇÃO / PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO					
				AÇÃO	QUEM	QUANDO	STATUS		
EXPANSÃO DA MELHORIA IMPLEMENTADA				4. RESULTADOS ATINGIDOS					
<input type="checkbox"/> Dentro da mesma área		<input type="checkbox"/> Para outras áreas		BENEFÍCIO	CUSTO	B/C			

Fonte: Unidade pesquisada (2023).

3.2 O PROJETO LEAN THINKING

No biênio 2021-2022 o departamento desenvolveu um novo de Plano de Ação para as suas atividades. Este plano objetivava estabelecer uma ponte entre o Planejamento Estratégico da Organização e as atividades das pessoas.

No capítulo referente ao Projeto LEAN OFFICE, o documento estabeleceu oito ações a serem desenvolvidas ao longo do período pelos gerentes da unidade, a saber:

Ação 01 - Divulgar e Utilizar Ferramenta para Registro Contínuo das Propostas de



Melhoria Apresentadas pelos Colaboradores (Kaizen).

Ação 02 - Desenvolver método objetivo para utilização, no processo de avaliação funcional ou de estágio, das propostas de melhoria e engajamento com a implantação. (Kaizen).

Ação 03 - Instituição do Café Virtual – curto momento de descontração no decorrer da semana em que os servidores, estagiários e colaboradores se reúnem virtualmente para conversar sobre temas alheios às suas rotinas de trabalho.

Ação 04 - Realizar pesquisas periódicas de satisfação com os serviços prestados no departamento, por meio de formulário de intranet, divulgando os resultados e adotando medidas contínuas de melhoria.

Ação 05 - Realizar estudo sobre os riscos relacionados à causa “pessoa” a fim de se identificar possibilidade de automação das tarefas e redução das chances de erro (Poka-Yoke).

Ação 06 - Implantar a “rotina Gemba”, a qual consistirá em intervisitações periódicas entre diretor e gerentes das unidades do departamento, com o devido registro das trocas de experiências e acompanhamento sistematizado das sugestões decorrentes desses encontros.

Ação 07 - Implantar a Rotina Nemawashi - agendamento de discussões periódicas, em que os servidores envolvidos nos processos de trabalho avaliam oportunidades de melhoria.

Ação 08 - Adotar rotinas periódicas para realização das tarefas de organização e limpeza do ambiente de trabalho, pastas de arquivos na rede interna e refinar as bases de dados dos sistemas.

Ao final do ano de 2022, todas as ações descritas no Plano relacionadas ao projeto LEAN THINKING foram concluídas.

A unidade responsável pelo acompanhamento e execução do projeto afirmou que foi possível perceber ao longo da execução do plano uma melhor compreensão por parte das equipes das respectivas atividades e a busca pelo cumprimento de metas.

Neste sentido, foram padronizados procedimentos e criaram modelos para utilização do Sistema Eletrônico de Informações, com *checklists* variados para contratação direta, locação de imóveis, emissão de pareceres, entre outros temas. Tal engajamento elevou a qualidade do serviço e sua execução de forma contínua e padronizada.

3.3 OS RESULTADOS AO LONGO DO TEMPO

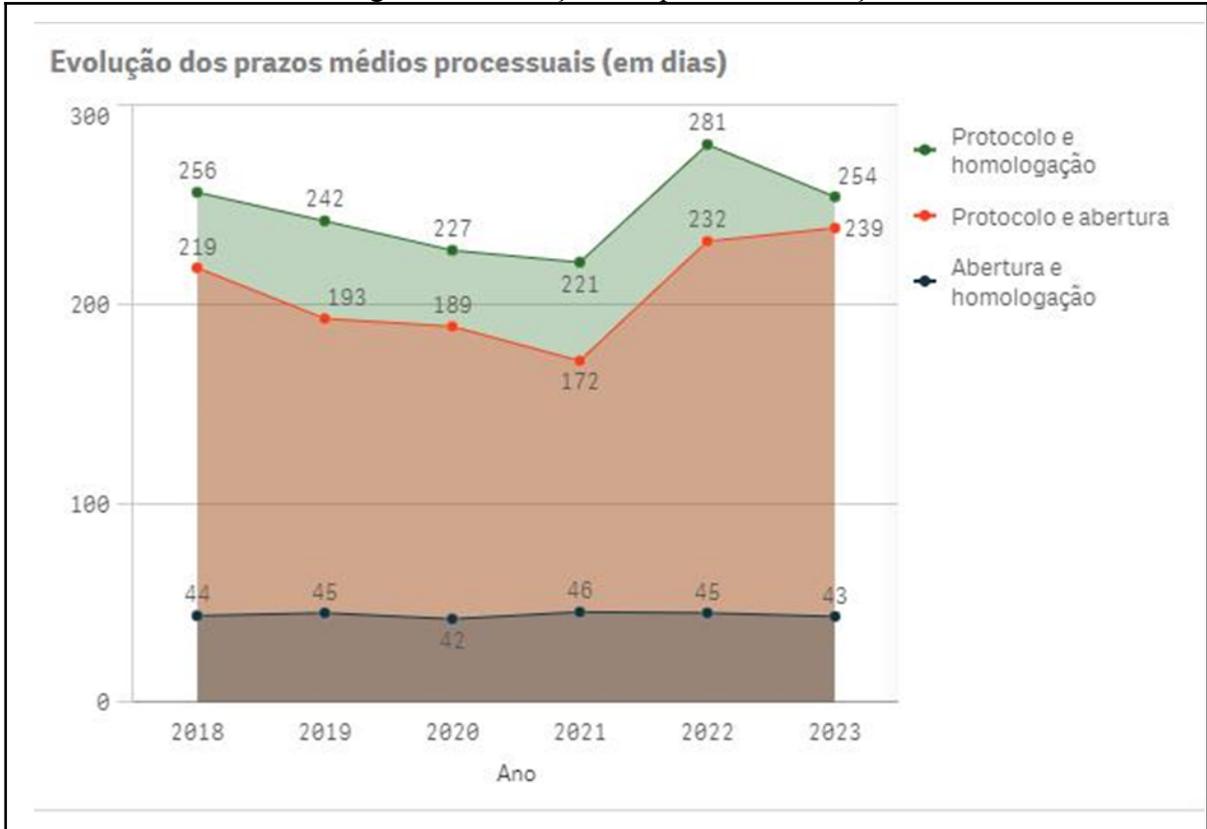
A unidade pesquisada é responsável pelos processos licitatórios da instituição e também por compras diretas. São características deste setor a necessidade de seguir padrões normativos/legais de atuação, possuir um volume regular de contratações ao longo dos anos, com pequenas variações e utilizar sistemas informatizados internos e externos ao longo do processo.

Se num primeiro momento as propostas de melhoria contínua não tinham um objetivo específico, ainda em 2018, os participantes utilizaram a ferramenta para aperfeiçoar a suas atividades/tarefas, extinguindo desperdícios e otimizando as ações.

A Figura 2, a seguir, apresenta a evolução dos prazos processuais das licitações:



Figura 2 - Evolução dos prazos de licitação



Fonte: Unidade pesquisada (2023).

O marco inicial é a data de protocolo do pedido para o fornecimento de material, equipamento ou serviço, seja de uma unidade interna ou externa do departamento.

A partir daí são contados os dias de trâmite do expediente. A linha verde, representa o processo licitatório como um todo, uma vez que a homologação representa o fim do processo licitatório, momento em que o ordenador de despesa declara a empresa vencedora do certame.

Já a linha vermelha apresenta o prazo do que se denomina fase interna da licitação - em que os atos se dão exclusivamente no âmbito interno da Administração -, ou seja, do protocolo do pedido até a publicação do edital.

Por fim, a linha azul indica o prazo transcorrido na chamada fase externa da licitação, isto é, da fase em que os interessados atuam no processo. O marco inicial dessa etapa é a publicação do edital (abertura do certame) até a homologação.

Pode-se constatar que o processo licitatório ganhou eficiência entre os anos de 2018 e 2021, especialmente em sua fase interna, cujo prazo foi reduzido em 35 dias.

Isso representa que os procedimentos administrativos que estão atrelados a atuação dos servidores e servidoras, sejam eles das unidades envolvidas com o projeto LEAN OFFICE, sejam de outras unidades, foram realizados em um tempo menor.

Os ganhos, contudo, foram perdidos no ano de 2022.

E os dados referentes ao ano de 2023, indicam que houve uma retomada, cujos prazos voltaram aos patamares do ano de 2018, ano de início do projeto LEAN OFFICE.



3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A despeito da importância de medir os prazos dos processos administrativos e confrontá-los ao conceito de eficiência, o estudo não consegue estabelecer uma relação direta quantitativa do ganho efetivo vinculado ao projeto LEAN OFFICE. Desta forma, não é possível dizer, por agora, quantos dos 35 dias ganhos tem relação direta com as propostas de melhoria empregadas.

Isso porque o processo licitatório envolve diferentes atores, cujo engajamento não segue um padrão. Assim, se de um lado encontram-se requisitantes mais acostumados com os trâmites e de suas responsabilidades, de outro, há pessoas com pouca ou nenhuma experiência neste tipo de processo, cuja participação precisa ser reiterada ao longo do tempo.

Registre-se que há um contingente de pessoas (estagiários) que participam ativamente dos processos, realizando atos e desenvolvendo atividades, que, por sua própria natureza, permanecem um tempo limitado e curto na instituição (máximo de dois anos).

Essa necessária rotatividade, quando ocorre, também pode influenciar os prazos, cabendo aprofundar os estudos a fim de verificar os momentos em que as mudanças ocorreram.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há um consenso entre os estudiosos da Administração Pública contemporânea que os instrumentos de gestão da iniciativa privada nunca devem ser transplantados para o setor público acriticamente. As peculiaridades do setor público determinam que sua gestão é mais intrincada, mais tangenciada por questões que ultrapassam as relações, cujo *locus* predominante é o mercado. A administração dos assuntos públicos é, então, a gestão externa de um contexto sociopolítico complexo.

Sabe-se também que a compreensão da realidade não é compartilhada por todos os servidores / setores / organizações porquanto aspectos pessoais e culturais exercem forte influência no modo como a pessoa compreende e interage no mundo corporativo.

Neste sentido, fundamentar as atividades de um setor / unidade / organização a partir de uma metodologia clara pode possibilitar um maior engajamento e reafirmação do propósito das atividades que se desenvolve.

De todo modo, a complexidade do tema passa ainda por questões que envolvem, dentre outros, o cumprimento de metas e objetivos de curto e médio prazo, a aderência das pessoas ao planejamento estratégico da organização, a forma como a liderança é exercida, ao estabelecimento de prioridades, enfim, uma série de circunstâncias que interferem no desenvolvimento das atividades e como a pessoa se vê diante dessas variáveis.

Assim, a obtenção ou não de resultados positivos depende de diferentes forças que não podem ser desconsideradas. Os estudos, neste sentido, precisam ser reiteradamente aperfeiçoados a fim de compreender tais variáveis.



REFERÊNCIAS

BARROS, A. N.; CRUZ, R. C.; XAVIER, W. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, G. C. O. L. Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 43-67, 2011.

COELHO, J. A. V. (2008). O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná - 1ª versão.

DAHL, J. **Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

DIXON, J.. Reinventing civil servants: Public management development and education to meet the managerialist challenge in australia. **The Journal of Management Development**, 15(7), 62-62, 1996.

DIXON, C.. Management development as learning within the middle east public sector. Education, Business and Society: **Contemporary Middle Eastern Issues**, 1(1), 63-75. doi:10.1108/17537980810861529, 2008.

DWECK, C. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Objetiva.

FEUERSCHÜTTE, S. G., YI NG, L. L., PADILHA, M. M., RAQUEL, I., & RONCONI, L. F. A. Competências e o novo serviço público: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2, 1-16.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 35, N. 4. São Paulo, 1995.

HANASHIRO, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. **São Paulo: Saraiva**, p. 117, 2007.

LIMA, Tatiana Cristina; CRUZ, Marcus Vinicius GO. Conselho Nacional de Justiça e as reformas do Poder Judiciário: aspectos da tecnologia da informação. **Anais do 35o Encontro da Anpad**, 2011.

LIKER, J. K.; ROSS, K. **O modelo Toyota de excelência em serviços: a transformação lean nas organizações de serviço**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

MACAULAY, M.; LAWTON, A. From virtue to competence: Changing the principles of public service. **Public Administration Review**, 66(5), 702-710, 2006.

MARTINS, C. F. **O modelo Lean de melhoria contínua: uma crônica de transformação enxuta em um ambiente administrativo**. Curitiba: CRV, 2015.



NYGAARD, C.; BRAMMING, P. Learning-centred public management education. The International **Journal of Public Sector Management**, 21(4), 400-416, 2008.

WOLFOVITCH, V. O IMPACTO DA MODERNIZAÇÃO GERENCIAL DO PODER JUDICIÁRIO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Salvador, Salvador, 2010.