



Gestão pública e privada

desafios e oportunidades
num contexto adverso

Acurcio Castelo David
Bruno Setton Gonçalves
Fabiano Santana dos Santos
Luciano Mendes
(Org.)

Acurcio Castelo David
Bruno Setton Gonçalves
Fabiano Santana dos Santos
Luciano Mendes
(Org.)

Gestão pública e privada: desafios e oportunidades num contexto adverso


EDuneal
Editora da Universidade
Estadual de Alagoas
Arapiraca/AL
2023



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS

Reitor: Odilon Máximo de Morais

Vice-Reitor: Anderson de Almeida Barros

Diretor da Eduneal: Renildo Ribeiro-de-Siqueira

CONSELHO EDITORIAL DA EDUNEAL

Presidente: Renildo Ribeiro-de-Siqueira

Titulares

Professores:

José Lidemberg de Sousa Lopes

João Ferreira da Silva Neto

Luciano Henrique Gonçalves da Silva

Natan Messias de Almeida

Maria Francisca Oliveira Santos

Márcia Janaína Lima de Souza - Sistema de Bibliotecas (SIBI)

Suplentes

José Adelson Lopes Peixoto

Edel Guilherme Silva Pontes

Maryny Dyellen Barbosa Alves Brandão

Ariane Loudemila Silva de Albuquerque

Ahiranie Sales dos Santos Manzoni

Elisângela Dias de Carvalho Marques - Sistema de Bibliotecas (SIBI)



COORDENAÇÃO GERAL DO XII ENCCULT

Dr. José Crisólogo de Sales Silva

COMITÊ CIENTIFICO

Coordenadores do grupo de Trabalho

Acurcio Castelo David

Bruno Setton Gonçalves

Fabiano Santana dos Santos

Luciano Mendes

Revisores Científicos

Dr. Edel Alexandre Silva Pontes (IFAL)

Dr. Evanilson Landim (UPE)

Dra. Ana Paula Mendes Correia Couceiro Figueira (Universidade de Coimbra)

Dra. Kiara Tatianny Santos da Costa (UFMG)

Dra. Natercia de Andrade Lopes Neta (UNEAL)

Me. Adevan dos Santos Nicandido Filho (SEDUC-AL)

Me. Diogo Meurer de Souza Castro (IFAL)

Me. Diogo Pinheiro da Silva (IFRN)

Me. Joenneyres Raio de Souza Amancio (UFAL)

Me. José Adeilton da Silva Filho (SEMAGRI)

Revisão ortográfica

Anne Dayse Barbosa Sousa Magalhães

Capa

Rima Produção Editorial

Imagem da contracapa

Diagramação

Rima Produção Editorial

Catálogo na Fonte

G393 Gestão pública e privada : desafios e oportunidades num contexto adverso / Acurcio Castelo David ... [et al.] (Org.). – Arapiraca : Eduneal, 2023.
131 p. : il. : color (e-book).

Inclui bibliografia.

ISBN:

DOI: <https://doi.org/10.48016/xienccultgt17ebook1>

E-book: <https://www.eduneal.com.br/produto/gestao-publica-e-privada-doca/>

1. Administração. 2. Gestão pública. 3. Gestão privada. 4. Gestão de pessoal.
5. Educação. 6. Inovação. I. David, Acurcio Castelo, org. II. Gonçalves, Bruno Setton, org. III. Santos, Fabiano Santana dos, org. IV. Mendes, Luciano, org.
V. Encontro Científico Cultural.

CDU: 351

Elaborada por Fernanda Lins de Lima – CRB – 4/1717

Direitos desta edição reservados à

Eduneal- Editora da Universidade Estadual de Alagoas

Sumário

PREFÁCIO.....	6
APRESENTAÇÃO	7
1. Prática de Educação Financeira dos Alunos de Graduação em Administração – Campus Arapiraca – UFAL.....	8
Janaina Ferreira da Silva Acurcio Castelo David	
2. Gestão Estratégica de Pessoas: a Influência de um Líder Coach em uma Indústria de Calçados.....	34
Augusto Ferreira Ramos Filho	
3. Mentoria: a Arte do Discipulado.....	48
Jucimei Pereira da Silva Augusto Ferreira Ramos Filho	
4. Impacto do Programa Caminhos da Universidade no Orçamento Familiar dos Discentes em Palmeira dos Índios – AL.....	70
Pedro Rafael Pereira de Albuquerque Patrícia Brandão Barbosa da Silva Cristiano da Silva Santos	
5. Gestão de Pessoas e Gamificação: um estudo de caso em uma empresa de comunicação em Arapiraca/AL.....	85
João Marcos Bispo dos Santos Fabiano Santana dos Santos	
6. Práticas de Gestão da Inovação em Empresas Juniores do Estado de Alagoas	99
Dayane Mayara Germano Bispo Katrýsson Cavalcante Barros Paulo Henrique Cavalcante da Silva Acurcio Castelo David	



7. Masculinidade hegemônica e objetificação na marca Calvin Klein: uma perspectiva da lógica dominante do serviço 106

Gabriel de Abreu Silva
Augusto Ferreira Ramos Filho

8. Análise das Estratégias adotadas pelos gestores da UNEAL frente aos Riscos de Demanda e Competência..... 119

Hugo de Barros Callado Macêdo

Sobre os Organizadores 135



Prefácio

No Brasil e no mundo, as empresas em geral vivem momentos de incerteza e que exigem adoções de estratégias cada vez mais audaciosas para enfrentar a realidade econômica que se apresenta com acentuada retração da atividade econômica. Esse cenário tem pressionado organizações públicas para atuar de forma ativa, via políticas públicas. Para minimizar esse quadro e as empresas privadas também se sentem obrigadas a oferecer plano de ação que enfrente essa transição pós Covid-19. Assim, neste livro, serão apresentadas obras das mais diversas abordagens administrativas cuja proposta é entender como o contexto iniciado em 2020 impactou as organizações e quais estratégias têm se mostrado eficazes no combate aos complicadores impostos à sociedade como um todo. Temáticas como Educação Financeira, Gestão da Inovação e Mentoria são algumas abordagens atuais encontradas nas obras que se seguem, proporcionando ao leitor uma visão concisa, porém esclarecedora, do que se tem discutido de mais relevante da Administração Pública e Privada.



Apresentação

Este *E-book* é uma coletânea de artigos científicos produzidos por jovens pesquisadores de diversas instituições de ensino superior, apresentados no XII Encontro Científico Cultural (ENCCULT), promovido pela Universidade Estadual de Alagoas e Universidades parceiras, realizado entre os dias 27 e 30 de setembro de 2022, que trouxe como tema geral “Sociedade e Ciência: Um diálogo necessário”.

Os textos aqui reunidos fizeram parte Grupo de Trabalho 17, coordenado pelos professores Acurcio Castelo David, Bruno Setton Gonçalves, Fabiano Santana dos Santos e Luciano Mendes, onde foram abordados temas transversais à Gestão Pública e Privada e seus desafios e oportunidades num contexto adverso de pandemia.

Todos os artigos aqui apresentados em forma de capítulo foram revisados por uma comissão científica, formada por pesquisadores experientes, garantindo assim o rigor acadêmico que a obra exige, os textos possuem um caráter multidisciplinar o que confere um olhar plural acerca dos desafios e oportunidades das gestões pública e privada em um cenário infausto provocado por uma crise sanitária global, em decorrência da Covid-19.

Este também é um livro que consolida o papel do ENCCULT, como um fórum do pensamento científico, livre e crítico promovido no Estado de Alagoas, não é um livro para discutir princípios e regras. É um livro que explora a produção acadêmica de discentes e docentes e oferece uma rica discussão multidisciplinar sobre questões de gestão seja ela no âmbito público, através da análise e compreensão da formulação e execução das políticas públicas pelos *policymakers*, seja, através da perspectiva das organizações privadas e seus agentes tomadores de decisão.



Prática de Educação Financeira dos Alunos de Graduação em Administração – Campus Arapiraca - Ufal¹

Janaina Ferreira da Silva ⁽¹⁾

Acurcio Castelo David⁽²⁾;

⁽¹⁾ Graduada em Administração de Empresas; Universidade Federal de Alagoas– UFAL/Campus Agreste, Brazil, E-mail:dayanemgb13@gmai.com;

⁽²⁾ Docente do curso de Administração pela Universidade federal de alagoas UFAL Campus Arapiraca, agreste, Brazil, E-mail Acurcio.david@arapiraca



INTRODUÇÃO

A educação financeira, já há um bom tempo, vem sendo tema e causa de preocupação em diversos países, isso, conseqüentemente, gerou aprofundamento dos estudos nesta área, visto a importância que se mostrou para a sociedade.

No Brasil, a população brasileira tem dificuldades para gerir suas contas, possui instabilidade para construir patrimônio e enfrentar ocasiões de desemprego. Momentos conturbados na economia do País, como o vivido atualmente com altas taxas de juros, índice elevado de desemprego, a inflação corroendo o salário, são causados em parte pela pandemia do Covid -19 vírus que atingiu os quatro cantos do planeta, acompanhada por conflitos entre governos que afetam o desenvolvimento econômico e geram escassez de produtos; além da má gestão de recursos públicos do governo. Toda essa situação compromete o desenvolvimento financeiro não apenas externo, do país, mas também internamente, dentro das casas das famílias, prejudica o orçamento financeiro pessoal e a qualidade de vida das famílias brasileiras. Desse modo, a educação financeira é a solução para

1 DOI: <https://doi.org/10.48016/xiienccultgt17e1cap1>

enfrentar momentos de recessão econômica e a má gestão financeira pessoal. A educação financeira pode ser entendida como a forma de buscar clareza sobre como lidar com o capital financeiro. Segundo Savoia *et.al* (2007, p. 1122), a educação financeira é conceituada como “Um processo de transmissão de conhecimento que permite o desenvolvimento de habilidades nos indivíduos, para que eles possam tomar decisões fundamentadas e seguras, melhorando o gerenciamento de suas finanças pessoais.”

Jacob *et.al* (2000, p. 8), em seu artigo: *Tools for Survival: Analysis of Financial Literacy Programs For Lower-Income Families*, publicado pelo Woodstock Institute, aplica a expressão *financeira* a uma ampla gama de atividades relacionadas ao dinheiro no dia a dia, desde equilibrar um talão de cheques até gerenciar um cartão de crédito, preparar um orçamento mensal para fazer um empréstimo, comprar seguros e fazer investimentos. Ao mesmo tempo em que o termo *Educação* “envolve conhecimento dos vocábulos utilizados, práticas, leis, direitos, normas sociais e atitudes necessárias para compreender e executar essas tarefas financeiras vitais”. Abrange também o fato de que poder ler e aplicar conhecimentos matemáticos básicos é essencial para fazer melhores escolhas financeiras. Já o termo “educação financeira”, segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 2005, é definido como:

O processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram a sua compreensão em relação aos conceitos e produtos financeiros, de maneira que, com informação, formação e orientação, possam desenvolver os valores e as competências necessários para se tornarem mais conscientes das oportunidades e riscos neles envolvidos e, então, poderem fazer escolhas bem informadas, saber onde procurar ajuda e adotar outras ações que melhorem o seu bem-estar. Assim, podem contribuir de modo mais consistente para a formação de indivíduos e sociedades responsáveis, comprometidos com o futuro. (Recomendação sobre os princípios e boas práticas de educação e conscientização financeira (OCDE, 2005).

Na sociedade atual, existe a necessidade de os indivíduos adquirirem uma série de experiências, conhecimentos e habilidades de forma que eles possam viver na sociedade em suas relações sociais diante das influências externas do ambiente. Parte dessas experiências, conhecimentos e habilidades vai sendo adquirida por meio da educação financeira. As transformações econômicas estão cada vez mais rápidas devido aos avanços tecnológicos, segundo Savoia *et.al* (2007), mudanças tecnológicas, regulatórias e econômicas trouxeram mais complexidade aos serviços financeiros. No entanto, a baixa educação financeira torna



delicada a atitude financeira tomada por parte da população no dia a dia das famílias. O Banco Central do Brasil conceitua a educação financeira, portanto, como:

Um instrumento para promover o desenvolvimento econômico. Afinal, a qualidade das decisões financeiras dos indivíduos influencia, no agregado, toda a economia, por estar intimamente ligada a problemas como os níveis de endividamento e de inadimplência das pessoas e a capacidade de investimento dos países. (BCB, 2013).

A educação financeira é importante como meio para adquirir conhecimentos e habilidades que auxiliem no processo de tomada de decisão relacionado ao dinheiro, saber lidar com transações financeiras, taxa de juros, compras, financiamentos e investimentos, conhecimento que trará tranquilidade e qualidade de vida para quem possui. De acordo com Braunstein e Welch (2002, p. 445):

Participantes informados ajudam a criar um mercado mais competitivo e eficiente. Consumidores conscientes demandam por produtos condizentes com suas necessidades financeiras de curto e longo prazo, exigindo que os provedores financeiros criem produtos com características que melhor correspondam a essas demandas.

Segundo Souza (2012 p. 64), o processo de educação financeira é longo, ensina-se a criança para que na fase jovem e adulta elas saiba como aplicá-la com capacidade, tendo segurança e confiança em si mesma. Para D'Aquino (2012), a educação financeira é a capacidade e possibilidade em ensinar para uma criança como ganhar dinheiro ou resolver problemas, ensinar a capacidade de poupador e ensinar a gastar dinheiro. Neste passo, busca-se compreender a educação financeira como uma habilidade que seja capaz de trazer não de forma imediata, mas focada para as decisões conscientes de lidar com toda relação em que o dinheiro está inserido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conceito Geral de Educação Financeira

Como conceito geral, pode-se definir a educação financeira, segundo Borges (2013), como uma ferramenta para que as pessoas sejam capazes de tomar decisões que possam melhorar sua condição de vida de acordo com o seu ponto de vista sobre tranquilidade e constituição de patrimônio. A educação financeira é vista como objeto principal de evitar



desorganização financeira e inadimplências que prejudicam severamente o amanhã de jovens e adultos, homens e mulheres e, conseqüentemente, de toda a sociedade já que influencia nos resultados referentes ao desenvolvimento econômico do País. A poupança, segundo a Comissão de Valores Imobiliários (CVM, 2017), influencia no crescimento sustentável do país no qual, segundo a teoria macroeconômica, o desenvolvimento do Produto Interno Bruto (PIB) depende de investimentos, sendo, dessa forma, financiado pela poupança. Quando a poupança interna, que é representada pelo do governo, empresas e pelas famílias brasileiras, não é suficiente para a realização de investimentos no país, o crescimento econômico torna-se dependente de recursos estrangeiros fomentando a dívida externa do país ou investimento direto. Daí vem o impacto causado por uma sociedade que não consegue poupar e investir:

Consumidores bem educados financeiramente demandam serviços e produtos adequados às suas necessidades, incentivando a competição e desempenhando papel relevante no monitoramento do mercado, uma vez que exigem maior transparência das instituições financeiras, contribuindo, dessa maneira, para a solidez e para a eficiência do sistema financeiro. (BCB, 2013).

Quando uma pessoa consegue poupar, independentemente do valor em questão, isso quer dizer também que a pessoa conseguiu comprar e pagar suas contas em dia, e que ainda restou dinheiro para poupar ou investir, consciente de todos os riscos e oportunidades, produzindo para ela mesma melhores condições econômicas. Isso mostra apropriação do assunto educação financeira, e ainda pode ser entendida de forma mais objetiva de acordo com Berverly e Burkhalter (2005, p. 121), “refere-se ao conhecimento e habilidades dos indivíduos relacionadas ao gerenciamento do dinheiro”.

A competência financeira tem sua importância, ao passo que a pessoa adquire os conhecimentos da educação financeira, consegue enxergar o dinheiro de uma forma mais responsável como citado a cima, pois terá a habilidade para organizar seu orçamento, fazer sua poupança e seus investimentos de forma segura e lúcida sem comprometermos com o futuro, muito pelo contrário, e sim garantindo mais liberdade financeira para o futuro. Segundo Lucci *et.al* (2006, p. 9):

A importância da educação financeira pode ser vista sob diversas perspectivas: sob a perspectiva de bem estar pessoal, jovens e adultos podem tomar decisões que comprometerão seu futuro; as conseqüências vão desde desorganização das contas domésticas até a inclusão do nome em sistemas



como SPC/ SERASA (Serviço de Proteção ao Crédito), que prejudicam não só o consumo como, em muitos casos, na carreira profissional.

Ferreira (2017), em sua pesquisa, concluiu que as práticas de educação estão ligadas a práticas de educação financeira pessoais, estas entrelaçadas com a qualidade de vida, onde, por meio da educação financeira, atingirá o bem estar social.

Objetivos da Educação Financeira

Manfredini *et. al* (2021), em sua pesquisa bibliográfica sobre educação financeira na família, aborda diversas categorias que devem ser levadas em conta, que influenciam o modo de lidar com o dinheiro e mostra a importância da educação financeira e os resultados provenientes da falta de educação financeira. Segundo os autores, a educação é uma das categorias influenciadas, onde o fracasso escolar dos filhos estaria relacionado com a falta de recursos dos pais em dar-lhes uma boa educação ou resulta no abandono do jovem na escola para conseguir um trabalho. Em casos de doença, os assuntos abordados neste ponto estão com os custos que surgem a partir de doenças, necessidades de compra de medicamento e conseguir ter um tratamento adequado. Ainda neste contexto, os autores também tratam do trabalho, onde o dinheiro é a principal finalidade, logo são bem vistas determinadas áreas de interesse, como mais rentáveis ou de fácil empregabilidade. Verificam-se estudos apontando que o dinheiro pode proporcionar melhores condições estruturais de vida justamente por ser capaz de promover condições melhores em todas as categorias anteriormente abordadas de saúde, educação e trabalho. Segundo os dados abordados, as muitas escolhas que são entendidas como saudáveis são acessíveis quando existem condições financeiras e a falta de dinheiro impede a participação e acesso a eles seja no âmbito de prevenção de saúde ou tratamento.

Benefícios da Educação Financeira

A educação financeira ajuda a criar pensamentos mais críticos em relação ao dinheiro, gera amadurecimento, onde as decisões tomadas geradas a partir do conhecimento são assertivas e coerentes, proporcionando resultados financeiramente positivos. Em seu artigo, Lucci *et.al* (2006) tratam sobre os saberes adquiridos por alunos de administração financeira, onde os estudantes melhoram as suas percepções e os tornam mais conscientes na hora de tomar suas decisões financeiras, já que seu comportamento varia de acordo com os conceitos



financeiros adquiridos proporcional ao nível de educação financeira e conhecimento dos conceitos financeiros. Cada um dos estudantes, ao avançar nos períodos acadêmicos, irá adquirindo mais conhecimentos sobre finanças. Segundo Lucci *et.al* (2006), em resultados de pesquisas realizadas nos Estados Unidos com alunos nas últimas três décadas, constataram que existe uma deficiência na educação financeira em relação a estudantes de graduação, que pode afetar principalmente nas decisões financeiras desses alunos.

Em uma pesquisa publicada na revista *Sociais e Humanas*, levantada para entender o comportamento de estudantes do ensino médio, Visentini e Weingartner (2018, p. 95) notaram a necessidade de conhecimentos financeiros, de forma que eles possam assimilar conceitos referentes ao mundo das finanças para que tomem decisões coerentes e de forma a serem mais prudentes no conhecimento sobre finanças, pois a falta do conhecimento leva aos alunos tornarem-se vulneráveis a riscos futuros em relação a produtos e serviços financeiros. Por meio da educação financeira, pode-se auxiliar nos recursos financeiros, para que melhore sua qualidade de vida. De acordo com CVM (2017), existem fatores que determinam o comportamento de poupança e esses fatores devem ser levados em consideração. Estratégias direcionadas diretamente de forma pedagógica não são suficientes para promover o letramento da educação financeira. Segundo Teixeira (2015, p. 141), os livros didáticos não acompanham as mudanças frequentes e a realidade econômico-financeira da sociedade atual. Segundo o autor, o estudo da matemática financeira é fundamental no processo de ensino e aprendizagem da educação financeira. Neste sentido, aborda a construção de objetivos que incentivem o desejo pelo ato de poupar, promovendo autocontrole, habilidade de planejamento de longo prazo, entre outras características. Jovens que não se planejam, que fazem compras, por vezes, desnecessárias e gastam acima do que ganham, não poupam nada e nem sequer pensam em investir, a eles falta olhar para si mesmo no longo prazo. Contudo, embora alguns possam pensar que dá para deixar para depois, quanto mais rápido as pessoas entenderem o efeito da educação financeira em seus orçamentos pessoais, mais resultados positivos elas terão e menos dependência de setores públicos carentes precisarão.

A educação financeira pode trazer diversos benefícios, entre os quais, possibilitar o equilíbrio das finanças pessoais, preparar para o enfrentamento de imprevistos financeiros e para a aposentadoria, qualificar para o bom uso do sistema financeiro, reduzir a possibilidade de o indivíduo cair em fraudes, preparar o caminho para a realização de sonhos, enfim, tornar a vida melhor. (BCB, 2013).



A falta da Educação Financeira e seus Impactos

Segundo Borges (2013), países desenvolvidos economicamente possuem mais preocupação para conscientizar a sociedade para a formação de poupança para a aposentadoria, situação que gera pontos positivos na criação de oportunidades e melhores condições de vida. Um país economicamente frágil possui como uma de suas características baixo nível de educação financeira na sociedade. Os adultos que não adquiriram conhecimentos que os tornaram aptos para gerir suas receitas e despesas financeiras contribuem para baixos índices de desenvolvimento socioeconômico de todo país.

A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 2017 a 2018 mostrou que em torno de 70,4% dos brasileiros vivem com suas famílias com alguma dificuldade para pagar as contas mensais. Ainda segundo a POF, 46,2% das pessoas no Brasil (aproximadamente 95,6 milhões de habitantes) faziam parte de famílias que não conseguem pagar pelo menos uma conta mensal fixa, por estarem em dificuldades financeiras, contas estas de água, energia elétrica, gás, aluguel, prestações de imóveis, bens e serviços.

Assim, estes dados indicam que as famílias brasileiras, em especial as consideradas de baixa renda, que não possuem renda superior a um salário mínimo, sofrem muito por consequência do desequilíbrio financeiro entre receitas e despesas em casa, proporcionando uma corrente contínua de pobreza, impedindo o desenvolvimento social familiar.

Segundo BCB (2020), a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), de 2007, mostrou que a educação financeira na sociedade é mínima, as pessoas não buscam planejar os gastos que fazem no longo prazo, não se preocupam em realizar algo que os deixem preparados para a aposentadoria, não havendo consciência de riscos e das formas que poderiam ser utilizadas como instrumento de proteção. As pessoas possuem dificuldades em ter ou criar atitudes significativas que estejam relacionadas a empréstimos ou investimentos, além de ficarem muito suscetíveis a golpes e fraudes. Situações promovidas pela ausência de educação financeira acarretam em um ciclo de dependência nas casas das famílias em todo o país, afetam o nível de qualidade de vida, principalmente no quesito saúde, alimentação e moradia. Cria lares cada vez mais dependentes de projetos desenvolvidos pelo governo que têm resultados paliativos nas famílias e sobrecarregam o sistema financeiro do governo ao promover elevação nas despesas no setor público. De acordo com a Pesquisa Nacional de Educação Financeira (2007), menos da metade dos entrevistados declararam fazer algum investimento com o dinheiro que conseguem poupar, após pagarem suas despesas. Da amostra de entrevistados, a escolha de 78% é a conta de poupança. As circunstâncias para



não investirem vão desde a ausência de conhecimento até o medo de perder dinheiro, a burocracia exigida em algumas aplicações e até a baixa liquidez dos produtos de investimento. Assim, por meio dos dados identificados na pesquisa abordada anteriormente, a falta de conhecimento atrelado com a dificuldade em poupar que a sociedade possui é responsável por baixos índices de investimentos; com o despreparo, chegam a sentir medo de investirem, justamente por falta de conhecimento.

3. METODOLOGIA

Local e Período de Realização da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada no campus da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), localizado na Cidade de Arapiraca, com alunos do Curso de Bacharelado em Administração em horário vespertino, horário em que ocorrem as aulas do curso no Campus. A pesquisa foi aplicada durante um período de dez dias, iniciando no dia 13 julho até o dia 22 de julho do ano de 2022.

Método de estudo

A metodologia desenvolvida neste trabalho é de cunho qualitativo descritivo, com levantamento bibliográfico, no intuito de promover melhor embasamento teórico, de acordo com Godoy (1995, p. 62): “Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. Tem caráter exploratório e quantitativo, utilizando-se de pesquisa de campo para justificação do tema pesquisado. Tem base na análise de dados. Segundo Martelli et.al, (2020): “A pesquisa exploratória é uma metodologia que permite ao pesquisador, encontrar a solução de problemas sobre temas que ainda são pouco conhecidos ou pouco explorados”. E ainda, segundo Richardson (1989, p. 281): “A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno”. Já segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória “Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Assim, é possível, por meio de um questionamento, identificar uma possível resolução do problema, ou aprimorar ideias. Esta pesquisa foi obtida com base em resultados estatísticos e percentuais calculados a partir dos números coletados, desse modo, a pesquisa também se qualifica como uma quantitativa estruturada. Onde,



segundo Godoy (1995), a pesquisa quantitativa “preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados”.

Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados mediante aplicação de questionário com os alunos do curso de administração do turno vespertino durante o período de 13 a 21 de julho de 2022. Foi aplicado aos alunos do 1º, 3º, 5º e 7º períodos, por meio do envio do questionário nos grupos das turmas e os alunos responderam através da ferramenta do Google formulário. O questionário possuía 20 questões fechadas dividido em três grupos: o primeiro grupo era composto por quatro perguntas com a intenção de identificar o perfil dos alunos sobre gênero, idade dos estudantes, período que está cursando na faculdade e renda mensal familiar; o segundo grupo, composto por quatro perguntas, avaliava o conhecimento dos alunos sobre educação financeira, se já tinham ouvido falar, onde ouviram e sobre o estudante se considerar possuidor de educação financeira ou não.

O terceiro grupo de perguntas, compostas por 12 questões, identificava a prática dos conhecimentos em educação financeira, visando identificar as práticas de educação financeira dos estudantes, referentes à forma como eles pagam suas compras, capacidade de pagar as contas em dia, inadimplência, capacidade de poupar e realizar investimentos, tipos de investimentos, com quem conversa sobre dinheiro, investimento e finanças em geral. O objetivo era realizar a pesquisa com todos os alunos do curso de administração, em torno de 120 alunos, no entanto, foram adquiridas 42 respostas durante o período de 10 dias, tempo estipulado para coleta das respostas.

Limitações

As dificuldades encontradas para realização da coleta de dados foram devido ao período de chuvas acima da média que ocorreram na região e impossibilitaram a participação de todos os alunos, pois tiveram baixa frequência na universidade durante esse período.

Para solucionar esta limitação, foi elaborado o questionário pelo Google formulário com o intuito de facilitar a obtenção dos dados, no entanto, houve a dificuldade de comunicação com alguns líderes de turma impedindo maior número de respostas e a não participação dos estudantes do 5º período.



RESULTADOS

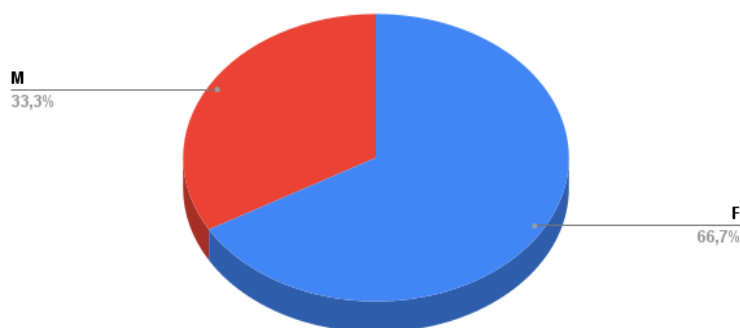
Informações Gerais Campus Arapiraca - Sede UFAL e o Curso de Administração Geral

A Universidade Federal de Alagoas – considerada como a maior instituição pública de ensino superior no Estado de Alagoas – foi criada em 25 de janeiro de 1961. (UFAL). O Campus Arapiraca foi inaugurado em 16 de setembro de 2006, possui 15 anos de existência. Iniciou as atividades com 11 cursos de graduação. Atualmente, possui 15 cursos no total, são eles: (Administração, Administração Pública, Agronomia, Arquitetura, Ciência da Computação, Ciências Biológicas Licenciatura, Educação Física Licenciatura, Enfermagem, Física Licenciatura, Letras Licenciatura, Matemática Licenciatura, Pedagogia Licenciatura, Química Licenciatura, Zootecnia e Medicina). O curso de administração é ofertado no período vespertino, as aulas são realizadas a partir das 13:00 horas até as 17:00 horas. O curso é composto por 8 (oito) períodos, possuindo um total de 3.580 horas para total integralização do curso. Atualmente, o curso tem aproximadamente 160 alunos matriculados em diferentes períodos.

Perfil dos Alunos

De acordo com os dados obtidos na questão que buscou identificar o gênero dos alunos do curso de administração, o resultado obtido foi de 33,3% para o sexo masculino e de 66,7% para o sexo feminino. Mostrando predominância do sexo feminino nos resultados encontrados, de acordo com o gráfico seguinte.

QUESTÃO 1. Gênero

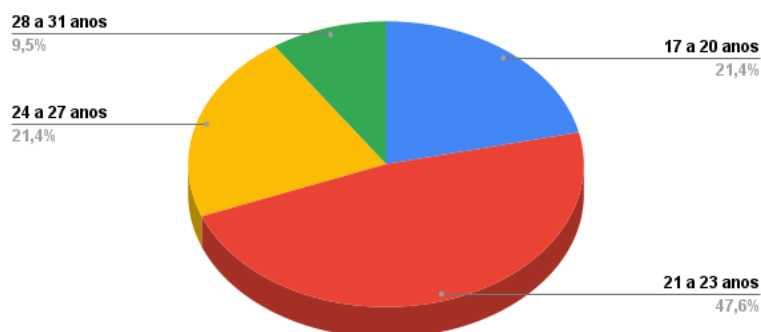


Fonte: Autoria própria



Segundo o gráfico 2 (dois), quase metade dos alunos, cerca de 47,6% que responderam a pesquisa, possuem idade entre 21 a 23 anos, 21,4% possuem idade entre 17 a 20 anos, outros 21,4% têm idade entre 24 a 27 anos e apenas 9,5% estão com idade entre 28 a 31 anos. De modo geral, são alunos jovens e suas idades são favoráveis, pois quanto mais cedo for a atitude de poupar ou de investir, melhor será o resultado financeiro obtido com esta decisão.

QUESTÃO 2. Idade

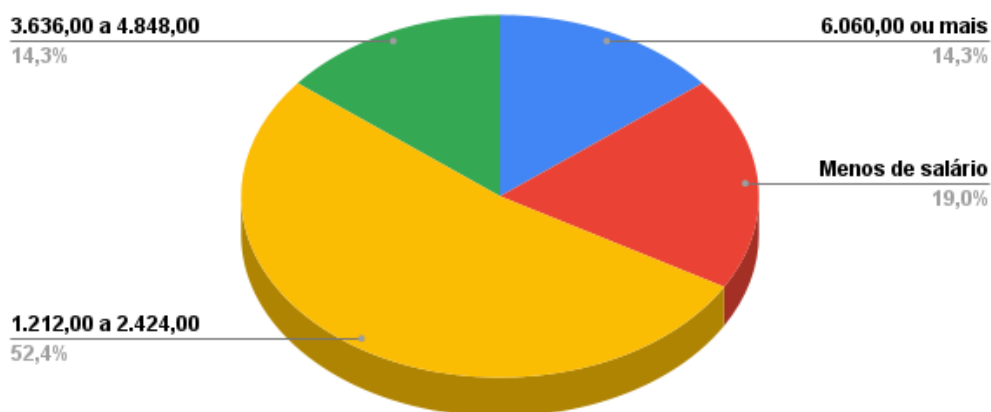


Fonte: A autoria própria

O gráfico 4 (quatro) apresenta a renda mensal familiar onde 19% responderam a primeira alternativa correspondente a menos de um salário mínimo. 52,4% marcaram a segunda alternativa representada por de 1212,00 a 2424,00. 14,3% responderam a terceira alternativa entre 3600,00 a 4848,00 e 14,3% responderam que a renda mensal familiar é de 6000,00 ou mais. Conforme o gráfico abaixo, mais da metade analisada tem renda entre um a dois salários apenas.



QUESTÃO 4. Sua renda mensal familiar está entre:



Fonte: Autoria própria

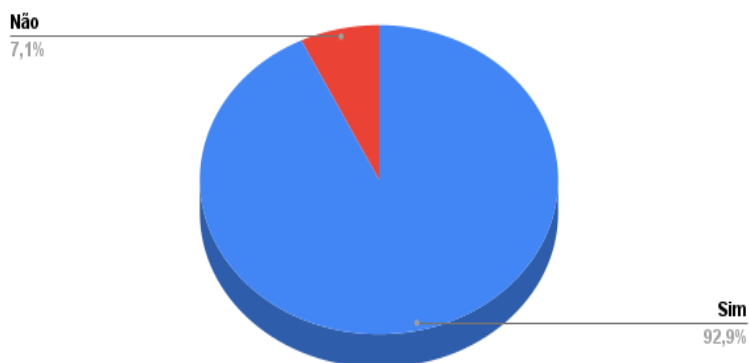
Em sua maioria, o número de alunos que responderam à pesquisa foi do gênero feminino, representando 66,7%. Dos entrevistados, mais de 70% estão no início do curso, ou seja, entre primeiro e o terceiro período. No quesito idade, representando maior parte estão os estudantes (69%) em idade entre 17 a 23 anos. No quesito renda, possuem renda familiar de até dois salários em mais da metade dos estudantes, não possuem desse modo renda familiar com valores significativos, que facilitem a geração de uma poupança.

Conhecimento Sobre Educação Financeira

De acordo com o gráfico 5 (cinco), 92,9% responderam que tinham ouvido falar sobre o termo "Educação Financeira", enquanto 7,1% responderam que não. Ou seja, mais de 90% dos entrevistados já ouviram falar sobre o tema educação financeira, mostra-se, desse modo, que é um assunto bem abordado.



QUESTÃO 5. Você já ouviu falar sobre o termo educação financeira?

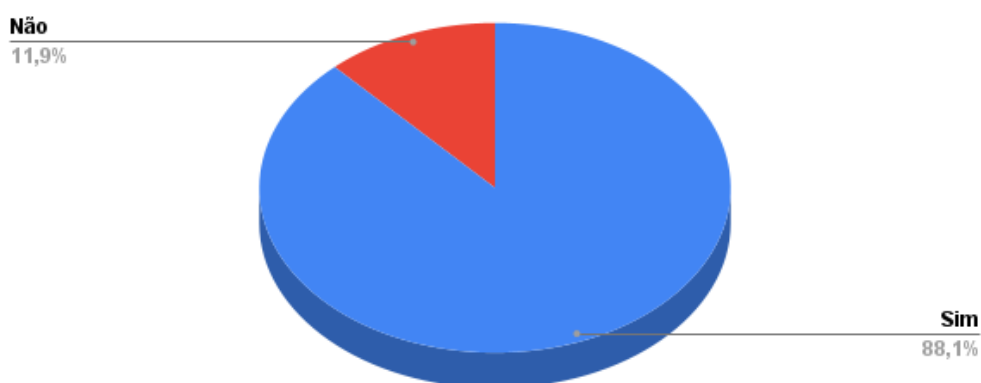


Fonte: Autoria própria

Segundo os dados analisados do gráfico 6 (seis), 88,1% responderam que sim, são sabedores do significado do termo “Educação Financeira” e 11,9% responderam que não sabem o significado do termo “Educação Financeira”. Alunos que desconhecem o conceito desse termo, embora sejam estudantes do curso de administração.



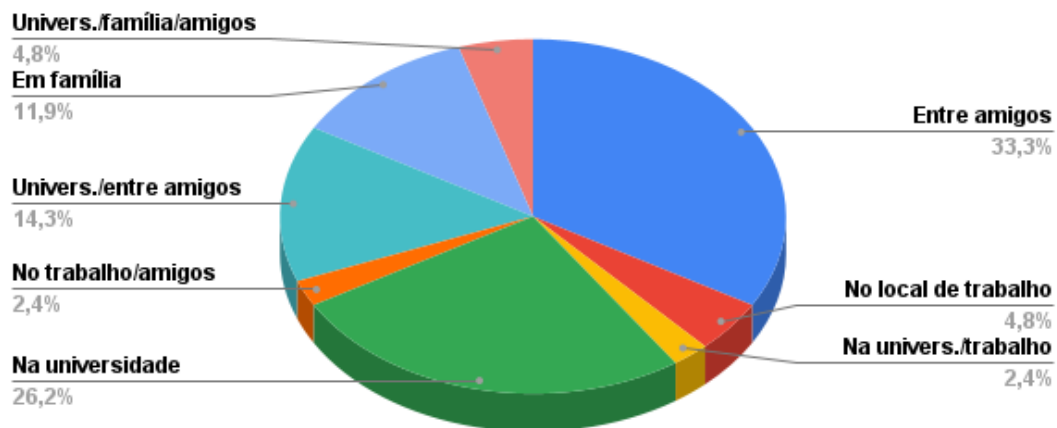
QUESTÃO 6. Você sabe o significado do termo educação financeira?



Fonte: Autoria própria

Os resultados obtidos por meio do gráfico 7 (sete), no qual a questão a ser respondida era sobre em que lugar o estudante ouvia falar em Educação financeira, 47,6% responderam na universidade, 16,7% em família, 9,5% no trabalho e 54,8% responderam entre amigos. Segundo as respostas assinaladas, a maioria, em mais de 50% dos pesquisados, ouve falar sobre o tema educação financeira em conversas entre amigos e, em segundo lugar, na universidade, o que mostra que poucos conversam em família, não sendo muito comum para eles falarem de finanças em família. No trabalho, apenas 4,8% ouviram algo a respeito.

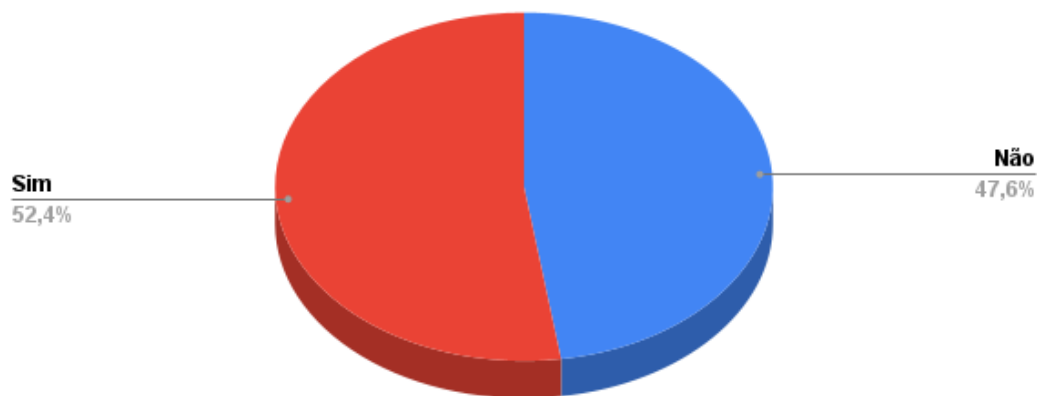
QUESTÃO 7. Onde você ouviu falar sobre Educação Financeira?



Fonte: Autoria própria

De acordo com o resultado apresentado pelo gráfico 8 (oito) sobre se os estudantes se consideravam pessoas com educação financeira, 52,4% responderam que sim, enquanto 47,6% responderam que não. Desse modo, quase metade dos alunos entrevistados não se consideram pessoas com educação financeira, número alto, no entanto, essa consciência pode ser entendida como algo positivo se estes tomarem a decisão de reverter esses dados futuramente.

QUESTÃO de 8. Você se considera uma pessoa com educação financeira?



Fonte: Aatoria Própria

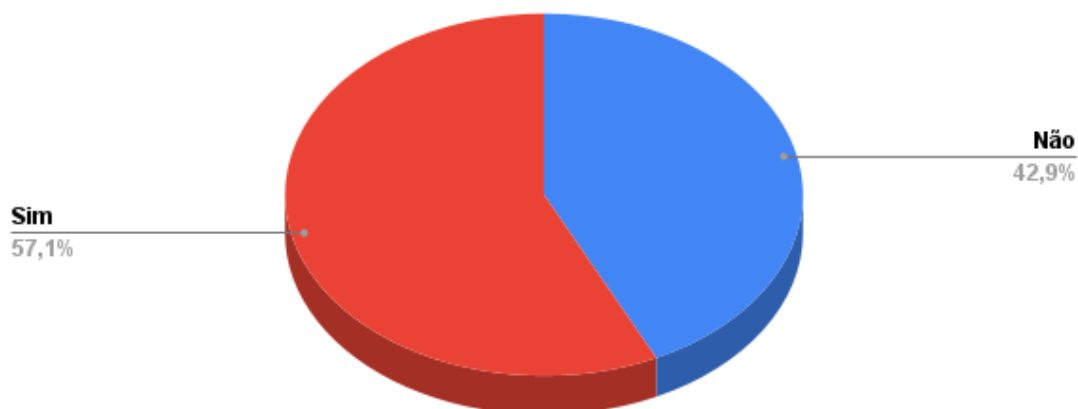
Os alunos entrevistados responderam em grande maioria que já ouviram falar e que já conhecem o significado do termo Educação Financeira, mais de 30% deles ouviram em algum momento em conversas entre amigos o tema Educação financeira e um pouco mais de 25% ouviram falar na universidade.



1.1 Práticas de Educação Financeira

Segundo o hábito de fazer orçamento familiar, o resultado apresentado no gráfico 9 (nove) foi de que 57,1% responderam possuir o hábito de fazer orçamento familiar mensal, enquanto 42,9% responderam que não. O que mostra alto índice de alunos que não se planejam.

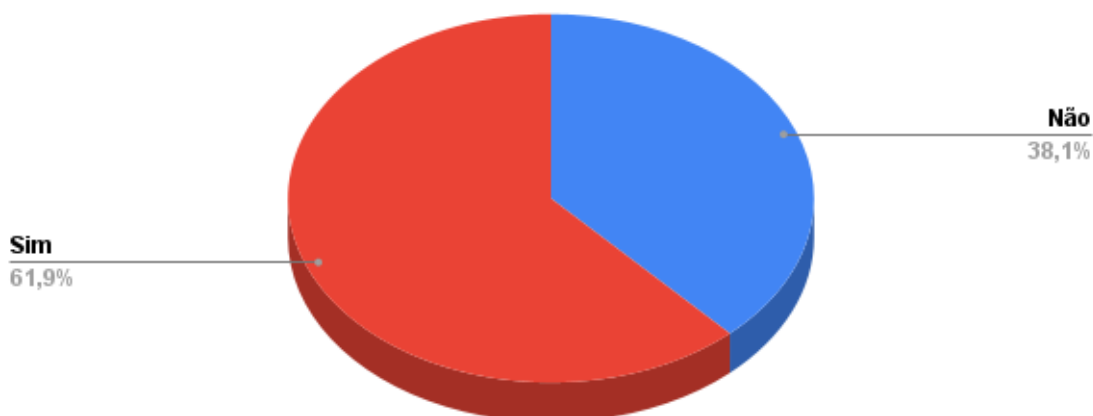
QUESTÃO 9. Você tem o hábito de fazer orçamento familiar mensal ?



Fonte: Autoria própria.

De acordo com o gráfico 10 (dez) sobre ter o hábito de guardar no mínimo 5% a 10% da renda, 61,9% responderam que sim e 38,1% responderam não possuir.

QUESTÃO 10. Você tem o hábito de guardar no mínimo 5% a 10% da sua renda?



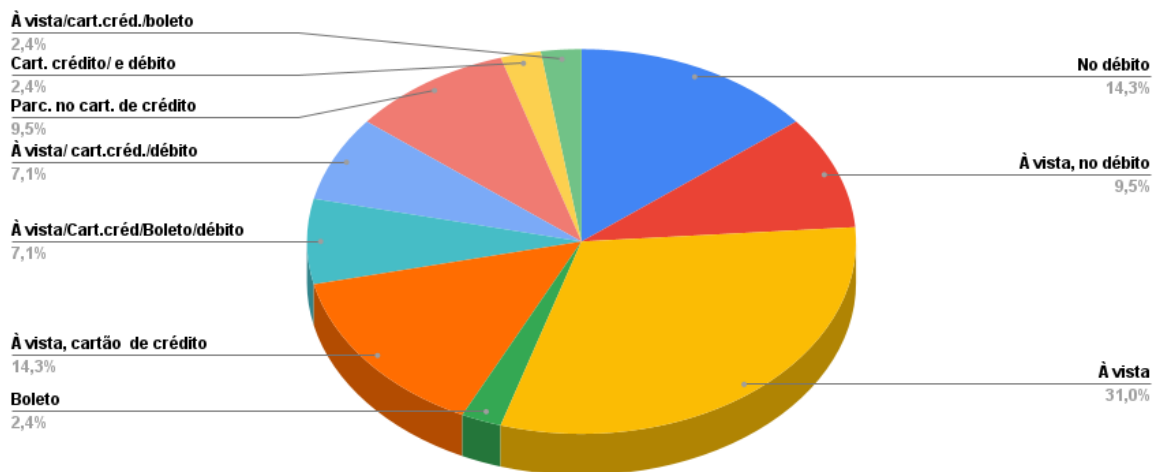
Fonte: Autoria própria



Segundo gráfico 11 (onze), a forma como os alunos pagam as contas, no total 71,4% responderam à vista, 42,9% parcelado no cartão de crédito, 11,9% via boleto e 40,5% no cartão de débito, enquanto isso os pagamentos em boletos têm menor representatividade.

Pode-se notar que há grande utilização do cartão de crédito no dia a dia deles segundo o gráfico a baixo.

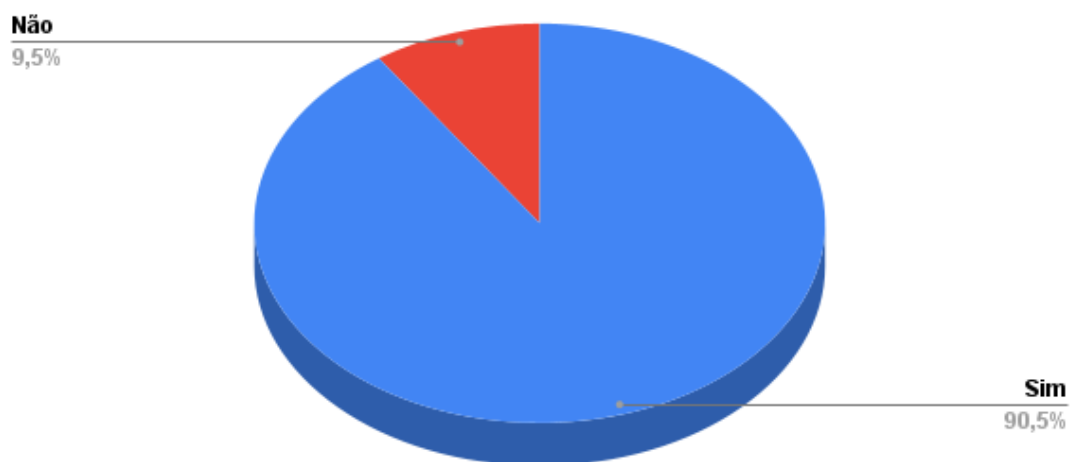
QUESTÃO 11. Geralmente de que forma você costuma realizar o pagamento das suas compras?



Fonte: Autoria própria

De acordo com o gráfico abaixo, 9,5% dos estudantes não conseguem pagar as próprias contas em dia. Embora sejam apenas 9,5% dos estudantes apresentados, o pagar as contas em dia é algo imprescindível para o bem-estar financeiro. Desses entrevistados, 90,5% declararam que conseguem pagar as contas sem atrasos.

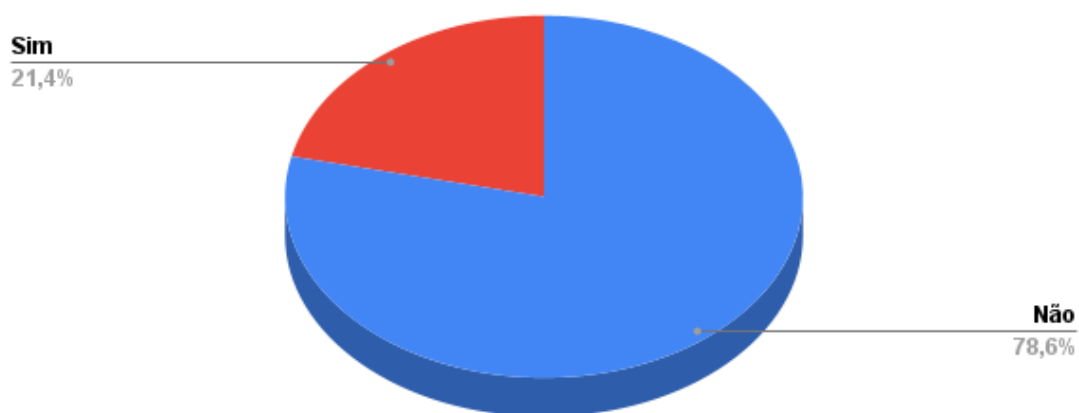
QUESTÃO 12. Você consegue pagar suas contas em dia?



Fonte: Autoria própria

Segundo mostrado no gráfico 13 (treze) a seguir, dos alunos que responderam, 21,4% já ficaram inadimplentes por não conseguirem ter controle de suas dívidas e 78,6% declararam que conseguem pagar as dívidas e não passaram por situação de inadimplência.

QUESTÃO 13. Você já ficou inadimplente por não ter conseguido controlar suas dívidas?

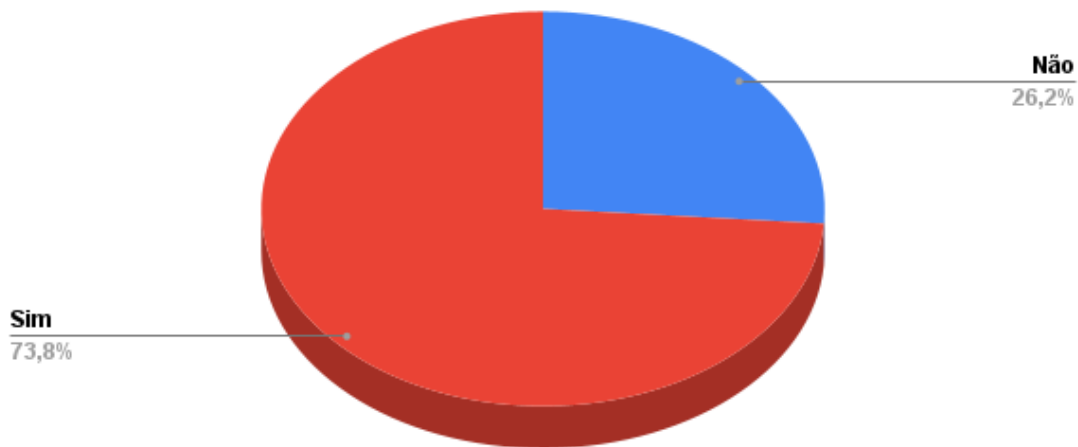


Fonte: Autoria própria



O gráfico 14 (quatorze) refere-se à capacidade que os estudantes possuem de poupar seus recursos financeiros. Segundo os resultados, há um número significativo ainda de estudantes que não conseguem poupar, onde 73,8% responderam que conseguem poupar e 26,2% responderam que não conseguem.

QUESTÃO 14. Você consegue poupar recursos?

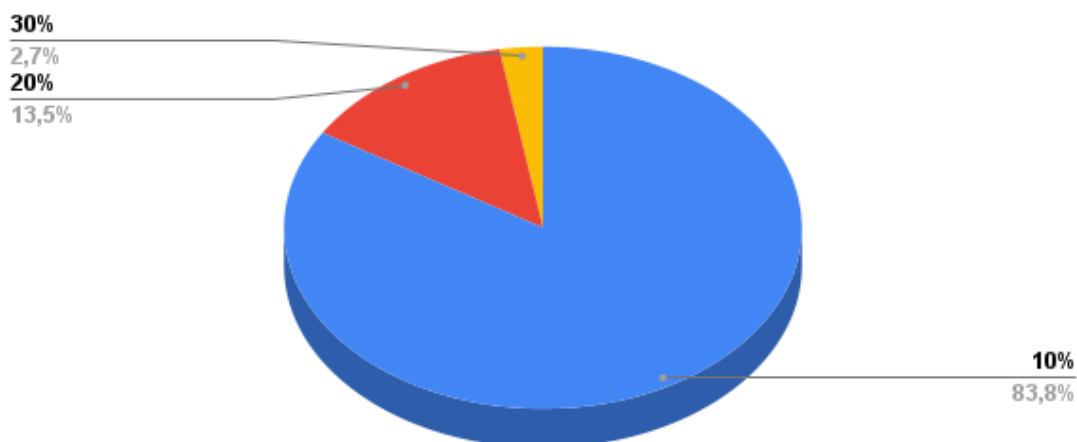


Fonte: Autoria própria

De acordo com o gráfico 15 (quinze) em relação ao número percentual dos estudantes que conseguem poupar recursos, 83,8% dos estudantes afirmaram que conseguem poupar pelo menos 10% da renda, 13,5% conseguem poupar 20% da renda, 2,7% dos alunos poupam 30% da renda. Poucos dos estudantes entrevistados conseguem poupar um valor superior a 10% da renda obtida.



QUESTÃO 15. Em média quantos por cento da sua renda você consegue poupar?

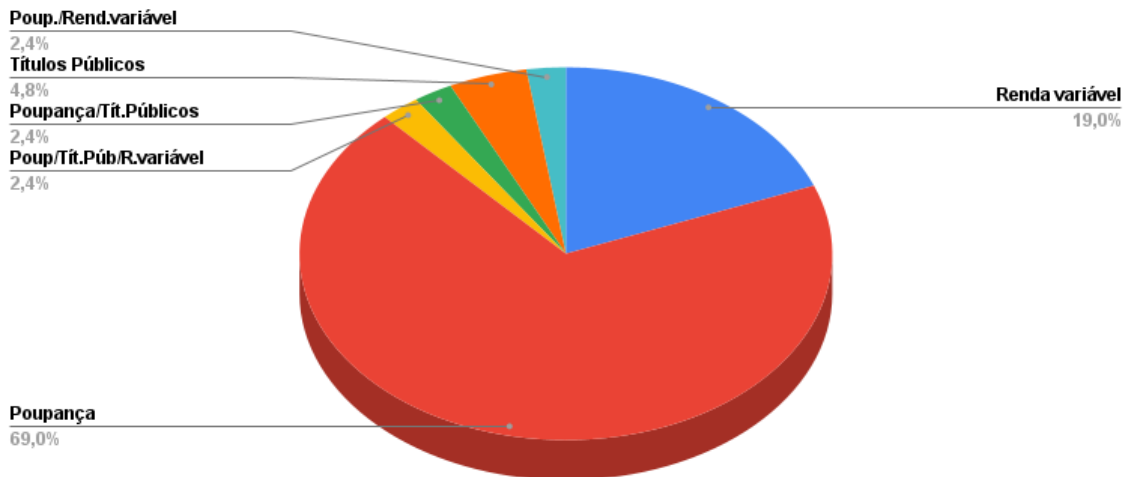


Fonte: Autoria própria

O gráfico 16 apresenta resultados da questão: Onde você deixa investido o dinheiro que sobra ou se sobrasse onde investiria? Dos resultados adquiridos, 69% responderam que deixariam na poupança seus investimentos, 4,8% em títulos públicos e 2,4% investem diversificando em título público e poupança, outros 2,4% investem em títulos públicos, poupança e renda variável (ações, entre outros). 2,4% investem em poupança e renda variável. 19% alegaram que investem ou investiriam somente em renda variável, ignorando possíveis riscos. A poupança é o investimento preferível da maioria dos estudantes, em segundo lugar os investimentos em renda variável são os escolhidos.



QUESTÃO 16. Onde você deixa investido o dinheiro que sobra ou se sobrasse onde investiria?

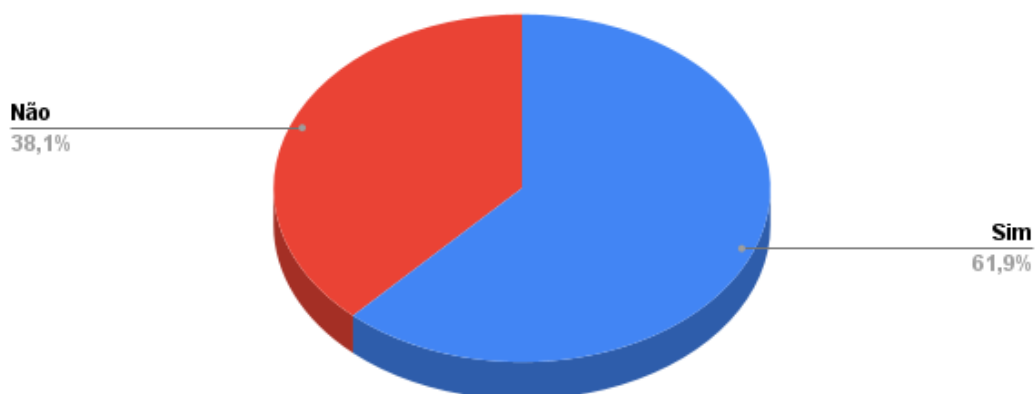


Fonte: Autoria própria

O gráfico 17 mostra os dados obtidos da pergunta "Você faz ou conhece alguém que realiza algum tipo de investimento". O resultado foi de 38,1% dos alunos entrevistados responderam que não e 61,9% que sim. Este gráfico mostra que 38,1% dos estudantes ainda não realizam nenhum tipo de investimento.



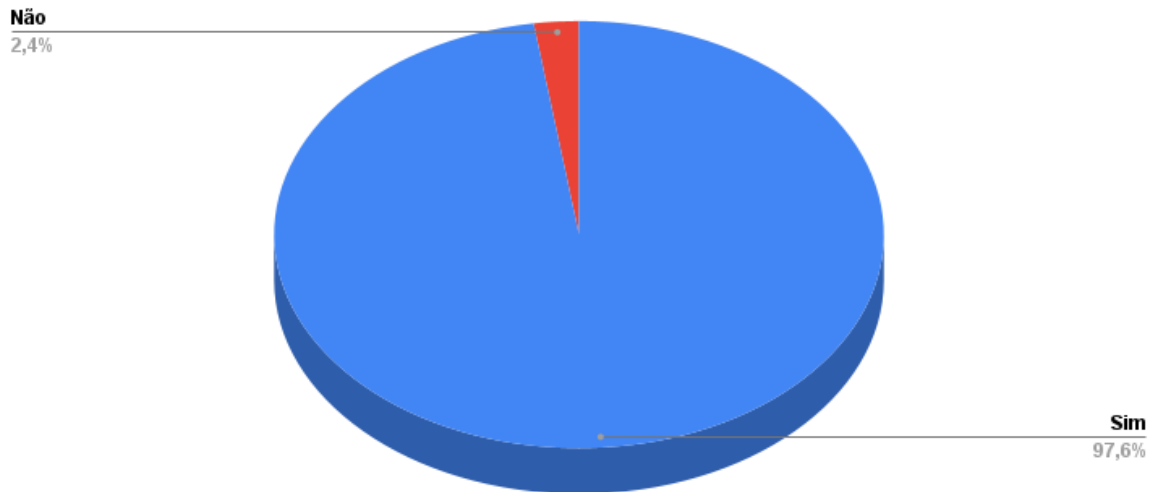
QUESTÃO 17. Você faz ou conhece alguém que realiza algum tipo de investimento?



Fonte: Autoria própria

O gráfico 18 (dezoito) referente ao nível de importância de investimentos entendidas pelos estudantes, mostra que 97,6% deles responderam que sim o ato de investir é importante e enquanto apenas 2,4% responderam que não.

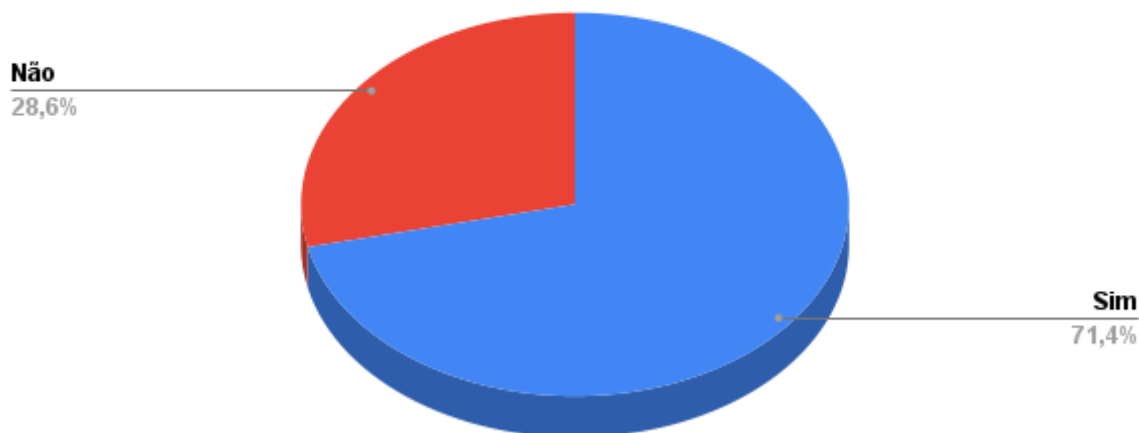
QUESTÃO 18. Você acredita que o ato de poupar e investir é importante?



Fonte: Autoria própria

Segundo o gráfico 19 (dezenove), a questão visava descobrir o nível de conversação sobre dinheiro, investimento e finanças em geral, onde 71,4% dos estudantes responderam que sim conversavam com familiares e amigos sobre dinheiro, investimentos e finanças em geral e 28,6% não conversavam. Isso mostra que quase 30% dos alunos que responderam à pesquisa não conversam sobre finanças em casa com a família. Embora um número significativo tenha o hábito de conversar sobre finanças, um valor considerado alto ainda não possui este costume.

QUESTÃO de 19. Você conversa com seus amigos e familiares sobre dinheiro, investimento e finanças em geral?



Fonte: Autoria própria

O embasamento teórico desta pesquisa mostrou que a educação financeira deve ser vista como um meio pelo qual é possível melhorar os resultados financeiros que resultam em bem estar financeiro familiar e pessoal. As pesquisas mostram que a compreensão das pessoas em relação ao gerenciamento de suas finanças é um grande potencial de mudança, proporcionando a toda à sociedade melhor capacidade de organização no orçamento, em poupar e investir de um modo geral entendendo como lidar com o dinheiro.

Apenas mudando a forma de tratar o dinheiro no cotidiano, utilizando-se para isso, de métodos estratégicos para poupar mais, gastar menos e investir melhor, haverá um desenvolvimento econômico de qualidade de forma mais estável, favorecendo o crescimento econômico do País.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essa pesquisa, foi possível perceber que os estudantes do curso de administração da Universidade Federal de Alagoas campus Arapiraca consideram a educação financeira como de grande importância, embora a prática ainda seja muito defasada entre eles. Quase 50% se consideram sem educação financeira.



Os estudantes conversam mais sobre investimentos entre amigos que na universidade ou em qualquer outro lugar. Em casa, em família, o hábito de conversar sobre dinheiro, investimento e finanças em geral está baixo, não possuem hábito frequente de conversa, algo prejudicial visto a importância da organização financeira familiar.

No quesito renda familiar, a maioria, mais de 50%, não possui mais que dois salários mínimos de renda mensal e esses dados podem explicar porque poucos realizam investimentos. O fato de possuir baixa renda dificulta a possibilidade de investimento. Um pouco mais de 9% dos alunos entrevistados não conseguem pagar as contas em dia e um percentual ainda maior em mais de 21% admitiu já ter ficado inadimplente por não efetuarem o pagamento de suas dívidas. Contudo, 83,8% dos estudantes conseguem poupar até 10% da renda.

Sobre conhecimentos e prática dos alunos, as respostas mostraram que mais de 69% investiriam apenas na poupança, menos que 2,4% diversificaram entre poupança, títulos do governo e renda variável (ações, fundos imobiliários, entre outros) e 19% investiriam apenas na renda variável. Esse resultado mostrou que a maioria dos estudantes não possui conhecimento adequado sobre as diferentes formas de investimentos e outros, que apenas investiriam ou investem na renda variável, não possuem noção sobre diversificação, risco e retorno de investimentos, pois, ao investir apenas em ações, o investidor aloca seus recursos em um investimento de longo prazo, sem liquidez imediata, alto risco e volatilidade pondo em risco seu patrimônio.

De acordo com os resultados obtidos, foi possível verificar ainda que os alunos possuem certa prática financeira, contudo esta prática não está alicerçada no conhecimento adequado. Como a maioria dos alunos que responderam ao questionário foram alunos do 1º período, o fato de estarem no início do curso e ainda não terem estudado as disciplinas relacionadas à educação financeira como matemática financeira, gestão financeira e orçamentária, entre outras, pode ser a causa em parte desses resultados. Em consonância, o baixo poder aquisitivo, a baixa prática de orçamento familiar e a falta do diálogo sobre finanças em casa enfraquecem a prática da educação financeira entre os estudantes pesquisados.

Por fim, conclui-se que os estudantes do curso de administração do campus Arapiraca têm prática da educação financeira frágil, contudo possuem a possibilidade de desenvolverem-se a partir dos novos conhecimentos que ainda serão obtidos nas disciplinas no decorrer do curso. Como os estudantes consideraram a educação financeira algo importante ao tempo que muitos não se consideram com educação financeira, torna-se



imprescindível a ampliação do estudo para eles como forma esclarecedora proporcionando liberdade financeira e pessoal.

REFERÊNCIAS

1. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de Educação Financeira – Gestão de Finanças Pessoais**. Brasília: BCB, 2013. 72 p.
2. BCB, BRASIL: Implementando. A Estratégia Nacional de Educação Financeira Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/Estrategia_Nacional_Educacao_Financeira_ENEF.pdf, 2007.
3. BORGES, Paulo Roberto Santana. **A Influência da Educação Financeira pessoal nas decisões**. EPCT, 2013.
4. BRAUNSTEIN, S.; WELCH, C. **Financial literacy: an overview of practice, research, and policy**. Federal Reserve Bulletin, Nov. 2002.
5. CVM. Educação financeira para além do conhecimento: estratégias de intervenção no comportamento de poupança. Disponível em: <http://pensologoinvesto.cvm.gov.br/>. Acesso em: 19 de ago. de 2022.
6. FERREIRA, Juliana Cezario. A importância da educação financeira pessoal para a qualidade de vida. **Caderno de Administração, v. 11, n. 1**, 2017.
7. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
8. JACOB, Katy et al. **Tools for survival: An analysis of financial literacy programs fo lower-income families**. Chicago: Woodstok Institute, Jan/2000.
9. LUCCI, Cintia Retz et al. A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimento dos indivíduos. **Seminário em Administração, v. 9**, 2006, p. 12-15.
10. MANFREDINI, Andreza Maria Neves et.al. Educação financeira na família: uma pesquisa bibliográfica nos últimos 30 anos. Vínculo, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 1-12, ago. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-24902021000200015&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 23 de jul. de 2022.



11. MARTELLI, Anderson et.al. Análise de Metodologias para Execução de Pesquisas Tecnológicas. v.4 n.2, 2020. Disponível em:<<https://doi.org/10.34115/basrv4n2-006>>. Acesso em: 29 de jul. de 2022.
12. RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
13. SANTOS, Denílson Rosendo Nunes. **A percepção dos dispositivos de controle financeiro- econômico que favorecem ao desenvolvimento adequado da educação**. Resende, 2017.
14. SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA, F. de A. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração pública**, v. 41, n. 6, p. 1121-1141, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000600006>>. Acesso em: 22 de jul. de 2022.
15. SOUZA, Débora Patricia de. **A importância da educação financeira infantil**. Belo Horizonte. Centro Universitário, 2012.
16. TEIXEIRA, James. **Um estudo diagnóstico sobre a percepção da relação entre educação financeira e matemática financeira**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.
17. VISENTINI, Lucas; DA SILVA WEINGARTNER, Thiago. Educação financeira: análise dos conhecimentos de estudantes relacionados a finanças em uma escola de ensino médio. *Revista Sociais e Humanas*. v. 31, n. 1, 2018, p. 81-95.



Gestão Estratégica de Pessoas: a Influência de um Líder Coach em uma Indústria de Calçados²

Augusto Ferreira Ramos Filho ⁽¹⁾

⁽¹⁾ ORCID: 0000-0001-8375-4024; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Doutor em Administração pela UFPB, Brazil. E-mail: augusto.filho@uneal.edu.br

INTRODUÇÃO

A função primordial das empresas na atualidade é investir e garantir o desenvolvimento do capital humano. Todavia, desenvolver pessoas nunca foi tarefa fácil. Os estudos contemporâneos sobre o comportamento humano e diferentes inteligências têm tornado este processo menos doloroso e mais objetivo. Destacam-se, neste aspecto, os pensamentos advindos da psicologia positiva que favorecem as dimensões de autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo em detrimento de aspectos negativos como *turnover*, *stress*, competitividade, entre outros.

Contudo, é importante ressaltar que o processo pode ser objetivo, mas as pessoas não são, pois as relações humanas se inserem num cenário de múltiplas subjetividades, e é a partir destas subjetividades que o *coaching* vem ganhando espaço no mundo dos negócios. Inicialmente idealizado para os esportes, o *coaching* passou por algumas modificações para incorporar valores corporativos, entretanto manteve o objetivo principal de elevar as pessoas a estágios de maior desempenho, ou seja, levar as pessoas de estados indesejáveis a situações de maiores recursos e produtividade (DOWNEY, 2011).

A partir deste panorama, o estudo em tela tem como objetivo analisar a percepção da equipe de um departamento de exportação em relação ao *coaching* e ao líder receptor deste processo em uma indústria calçadista.

2 DOI: <https://doi.org/10.48016/xiienccultgt17e1cap2>



É importante destacar a temática de gestão de pessoas, especificamente em sua evolução histórica. Fala-se sobre gestão de pessoas de diferentes maneiras. Entretanto, independente da forma, o foco da gestão moderna é no capital intelectual das empresas. Boas e Andrade (2009) mostram que nem sempre houve esta preocupação com as pessoas. Os autores discorrem sobre três fases ou períodos no processo evolutivo da administração de recursos humanos, a saber:

- * **Fase das Relações Industriais** – deu-se inicialmente pelo controle das relações de trabalho de acordo com o bom senso e, posteriormente, com a administração científica, o desenvolvimento de estruturas piramidais marcadas pelo controle, autoritarismo, ordem e o mecanicismo;
- * **Fase da Administração de Recursos Humanos** – melhor valoração das pessoas nas organizações, porém as técnicas deste período eram fundamentadas na teoria da burocracia, o que tornava o processo lento. Entretanto, há a evolução de uma estrutura piramidal para uma funcional com ênfase nas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho;
- * **Fase de Gestão de Pessoas** – fruto do processo de globalização, este período é marcado pelo reconhecimento das pessoas nas organizações e pela busca incessante por profissionais com visões gerais dos processos de gestão, assim como flexibilidade dos departamentos e dos cargos com foco nos objetivos e resultados.

Esta última fase, segundo a Academia Pearson (2010), resgata e atualiza conceitos da teoria clássica gerenciando as pessoas de forma eclética, aproveitando melhor as propostas de outras abordagens. Partindo deste pressuposto, a administração de recursos humanos considera as pessoas como valiosas para a organização, correlacionando-as a metas claramente definidas e mensuráveis.

O processo evolutivo da gestão de pessoas ainda continua a trilhar os caminhos do desenvolvimento justificado pelo talento e competência. Neste processo, encontra-se, no *coaching*, uma ferramenta que tem a pretensão de se consolidar no mundo dos negócios.

Etimologicamente, a palavra *coaching* vem do inglês e significa, de forma adaptada, treinamento. Entretanto a palavra inglesa sofre influência de palavra húngara *kocsi* que tem como significado um meio de transporte. Ambas as definições apresentam a capacidade de levar algo ou alguém de um lugar para outro, seja através de conhecimento ou meio de transporte (DOWNEY, 2011). Desta forma, se faz necessário apresentar alguns conceitos, visto que a palavra pode assumir diferentes definições dependendo da área da disciplina empregada.



Downey (2011, p.17) define *coaching* como “a arte de facilitar o desempenho, aprendizado e desenvolvimento de outra pessoa”. Ainda que o autor defenda o ponto de vista de que pessoas compreendem o *coaching* diferentemente, assegura que o executor do *coaching* ou o *coach* tem como responsabilidade principal facilitar o aprendizado e não o ensinar.

Corroborando com esta perspectiva, Clutterbuck (2008, p.11) afirma que o profissional do *coaching* “atua como estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de paciência, *insight*, perseverança e interesse para ajudar os receptores de *coaching* a acessar seus recursos internos”. Assim, o *coach* facilita o processo de aprendizagem utilizando os recursos disponíveis com o propósito de atingir estados desejados.

Ambos os autores partem do pressuposto de que as pessoas são ricas em recursos e que o trabalho principal do *coach* é despertar a genialidade das pessoas através de estrutura, *feedback* e apoio. Em outras palavras, o *coaching* liberta as pessoas de suas limitações para maximizar seus talentos e capacidades.

O *coaching* se desdobra em diferentes vertentes, a saber: *coaching* pessoal ou de vida, para desempenho, para desenvolvimento organizacional, de equipes, de esporte, dentre outros. Este trabalho foca no processo denominado *coaching* executivo.

Underhill, McAnally e Koriath (2010, p.36) definem *coaching* executivo como “o desenvolvimento ‘um para um’ de um líder organizacional”. Este processo envolve um líder e um *coach* profissional com o objetivo de desenvolver habilidades mais harmoniosas com as perspectivas e interesses da organização e do líder. Este processo é baseado na triangulação descrita na figura 1.



Fonte: Underhill, McAnally e Koriath (2010, p.19).

A metodologia proposta pelos autores supramencionados abrange as necessidades e expectativas da organização, assim como as perspectivas do líder alvo do processo e do agente transformador do *coaching*. A partir desta elaboração de trabalho, percebe-se a visão sistêmica e ecológica das intenções no processo de aprendizagem pelo *coaching*.

Ainda segundo Downey (2011), este processo pode ser diretivo ou não direto. Enquanto o primeiro instrui, orienta, sugere e aumenta a atenção; o segundo resume, parafraseia, reflete e ouve para entender os problemas. Dito de outra maneira, o *coaching* diretivo empurra as pessoas para a resolução dos problemas, ajudando-as neste processo, enquanto o não diretivo ajuda o receptor a compreender seus problemas sem instruir, mandar ou dirigir o caminho.

O mercado atual sofre com a escassez de líderes preparados para enfrentar os desafios do mercado globalizado. Diante do exposto, segundo Byham, Smith e Paese (2004), as empresas basicamente se deparam com três opções para lidar com esta realidade: 1) intensificar esforços para atrair e contratar pessoas talentosas; 2) permanecer inerte e enfrentar declínio competitivo; ou 3) utilizar o pessoal talentoso das organizações e desenvolvê-los. Os autores ainda demonstram a necessidade de preocupação com a busca destes talentos dentro e fora das organizações.

A complexidade dos mercados globais aliados à necessidade de competências que abrangem culturas e valores diferenciados, assim como talento profissional, torna difícil a busca por profissionais qualificados. A busca mais fácil, como sugerem os autores, é desenvolver as pessoas da organização com o potencial descrito.

Destarte, Underhill, McAnally e Koriath (2010, p.65) apresentam a seguinte contribuição:

Enquanto a estratégia de desenvolvimento de lideranças identifica como desenvolver líderes, a abordagem de gestão de talentos define quem deve ser estimulado e quando. O *coaching* pode ser um forte apoio a ambos, o quem e o como da conexão entre desenvolvimento de lideranças e as estratégias e metas da organização. Sem essa conexão, o *coaching* pode se tornar uma fortuita intervenção de tentativa e erro, com baixa probabilidade de maximizar os benefícios.

É importante que as empresas discutam as metas que buscam com o *coaching* e das expectativas de retorno. Nesta busca de desenvolvimento de liderança, o *coaching* pode empreender e desenvolver junto com as organizações os parâmetros que medem o sucesso, assim como o elo conector entre as estratégias de desenvolvimento e a gestão de talentos.



O presente trabalho está organizado da seguinte forma: neste primeiro momento, contextualizou-se a problemática, o objeto de estudo, conceitos básicos para este estudo comparando autores na área específica; o segundo apresenta os procedimentos metodológicos que dirigiram esta pesquisa; o terceiro apresenta os resultados da pesquisa e as respectivas análises; e, por fim, são apresentadas as conclusões.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza segundo a tipologia proposta por Vergara (2009) voltada para os fins e os meios. Quanto aos fins, ela é do tipo descritiva e intervencionista. Por conseguinte, foi aplicado um questionário composto por 10 (dez) questões, com uma escala de 1 a 5 (*likert*) que tentou trazer informações relevantes para facilitar o alcance do objetivo proposto. Desta forma, quanto mais próximas as respostas foram do lado esquerdo, ou marcação 1 (um) da escala menor, foi a concordância com o que a frase descrevia; de outra forma, quanto mais próximas da direita, ou seja, marcação em 5 (cinco), maior foi a concordância com o teor da frase. O instrumento se propôs a fazer um levantamento da influência do líder no departamento de exportação de uma indústria no setor calçadista localizada no nordeste do Brasil. Utilizou-se ainda, no estudo, de uma entrevista estruturada, na qual se buscou compreender a experiência do líder durante o processo de *coaching*. No que se refere aos meios, esta se caracteriza como um estudo de caso.

Constituíram-se os sujeitos da pesquisa 15 (quinze) colaboradores do departamento de exportação da indústria compostos por 14 (quatorze) analistas de exportação e 01(um) gerente de negócios internacionais. Os analistas são responsáveis por toda a tramitação legal de documentos que viabilizam os processos de exportação. O líder em questão planeja as atividades do departamento, organizando os recursos e monitorando os resultados. Todos os sujeitos do departamento em tela participaram da pesquisa.

As informações obtidas através do questionário e da entrevista foram tratadas em planilha Excel (parte quantitativa) e apresentadas na forma de gráficos para interpretação dos resultados. Ainda, a entrevista com o gerente do departamento foi transcrita e analisada qualitativamente, a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Esta pesquisa limitou-se a perceber, inicialmente, a visão do gerente, visto que este foi exposto a treinamento de *coaching* e detinha até o final desta pesquisa a *expertise* sobre a metodologia e aplicação sobre esta área do conhecimento. As categorias para a análise de conteúdo foram delimitadas em dois aspectos: *coaching* na vida pessoal e profissional do



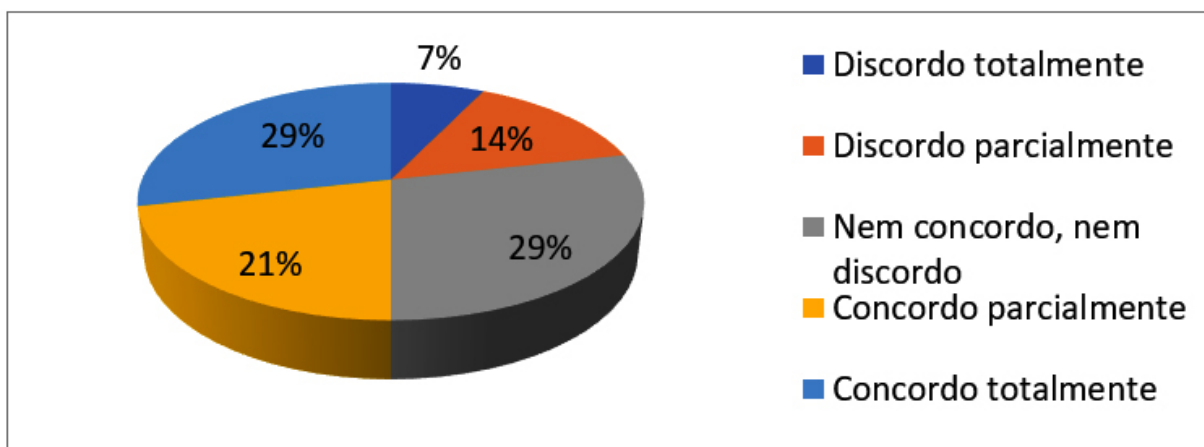
gestor. A estrutura esteve primordialmente focada nas relações de *coaching* e como estas eram percebidas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os resultados do primeiro grupo investigado, apresentam-se os dados mais relevantes.

No universo pesquisado, verificou-se que os respondentes perceberam a abertura do líder *coach* em relação à liderança e *feedback*, totalizando 50% de concordância parcial (21%) e total (29%). Neste sentido, os analistas de exportação perceberam que houve significativa mudança no gerente quando submetido à experiência de *coaching*. Bohlander e Snell (2011) afirmam que o *coaching* pode estimular o processo relacional entre líderes e colaboradores facilitado pelo processo comunicacional. Neste aspecto, Clutterbuck (2008) afirma que é necessário criar as condições adequadas para o *feedback*, a saber: 1) reuniões regulares; 2) fóruns criados especificamente para buscar melhorias (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Liderança e feedback

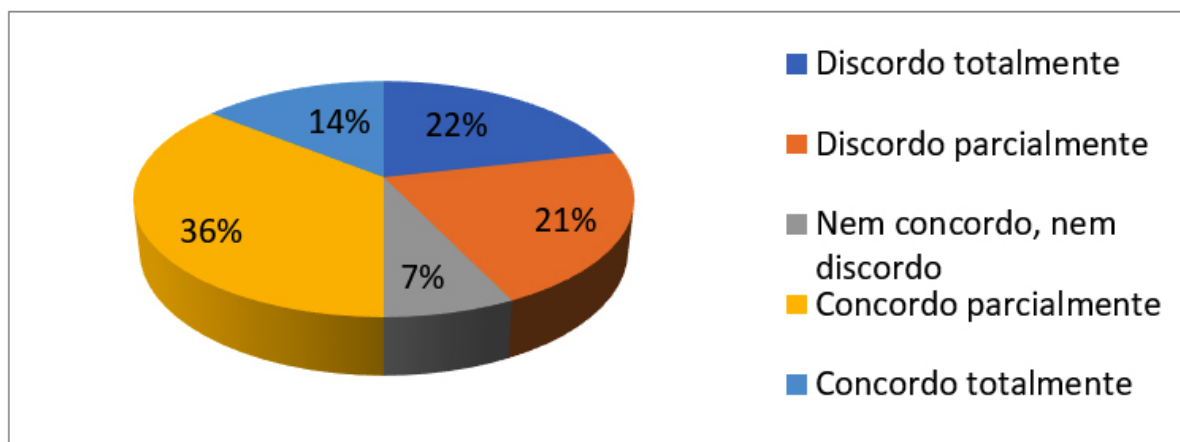


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, 21% responderam que discordam parcialmente e 22% que discordam totalmente da intenção do líder em ajudá-los a desenvolverem seus talentos através de auxílios pontuais em relação aos seus pontos fracos, contra 7% de neutralidade, 36% concordam parcialmente e 14% concordam totalmente (ver gráfico 2). Aparentemente, existe dualidade na compreensão dos colaboradores em relação à iniciativa de seu gestor em auxiliá-los no processo de transformação pessoal e profissional.

É importante destacar que o gestor, no momento da pesquisa, havia sido submetido ao processo de *coaching* há poucos meses e, portanto, ainda se encontrava em seu processo individual de transformação. Chiaventato (2000) ressalta que líderes precisam incorporar as mudanças no âmbito pessoal para que possam auxiliar outros no mesmo processo. Ainda é importante destacar que a oposição dos resultados neste item parece estar relacionada à impressão anterior da equipe em relação ao líder e na descrença no processo de mudança dele. A percepção de auxílio no processo de desenvolvimento de talentos não é uma tarefa fácil e, segundo Boas e Andrade (2009), é um dos gargalos das empresas modernas. A Academia Pearson (2010, p.149) define desenvolvimento como “crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ele e para a organização”. Estas funções precisam ser desempenhadas pelo líder funcional e, a partir destes resultados, ser melhor gerenciado, administrando os conflitos.

Gráfico 2. Desenvolvimento de colaboradores

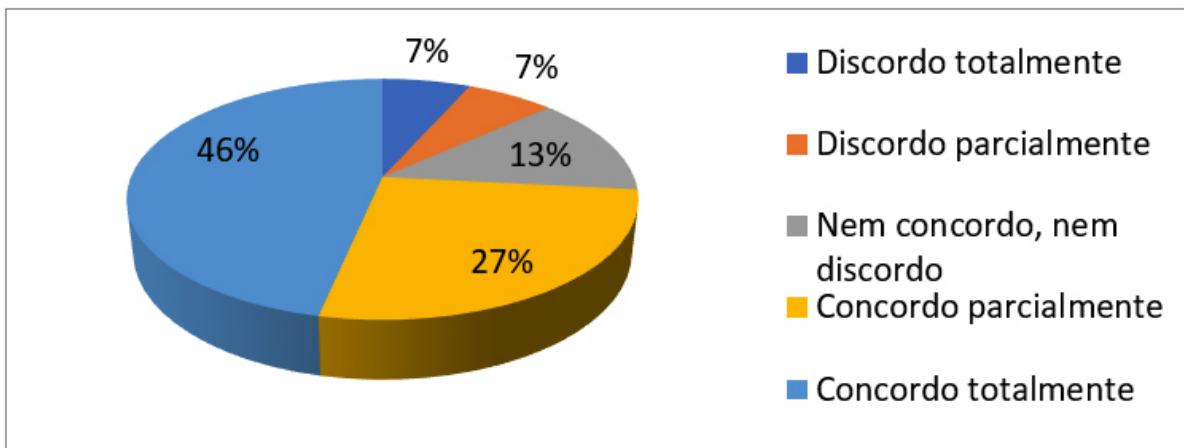


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Dissonante com os dados anteriores, o gráfico 3 aponta 73% (46% totalmente e 27% parcialmente) de concordância dos participantes do estudo em relação à capacidade do líder *coach* em valorizar e reconhecer os talentos dos colaboradores trabalhando e desenvolvendo suas potencialidades. Em outras palavras, os analistas parecem reconhecer que o líder imediato apresenta preocupações em desenvolvimento com suas carreiras, utilizando de boas práticas de gestão para o reconhecimento e manutenção dos talentos. Boas e Andrade (2009) identificam diversos cuidados para avaliar o peso das mudanças nas organizações, em relação ao futuro da gestão estratégica de pessoas. Dentre eles, os autores destacam a necessidade da gestão moderna de focalizar seus esforços nas pessoas, visto que todas as mudanças necessárias para desenvolvimento competitivo dependem totalmente das pessoas.



Gráfico 3. Reconhecimento e valorização dos colaboradores

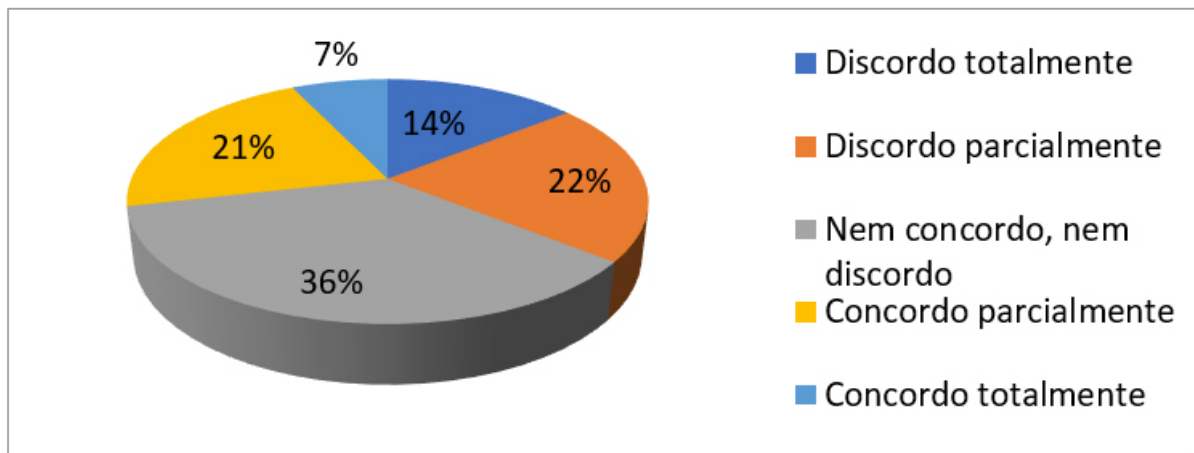


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O gráfico 4 demonstra 36% de discordância (14% discordam totalmente e 22% parcialmente) e 36% de neutralidade, ou seja, nem concordam e nem discordam, em relação à melhoria do processo de comunicação do líder *coach* após a processo de *coaching*. Apenas 28% (7% totalmente e 21% parcialmente) dos entrevistados perceberam progresso. Apesar da aparente negativa dos resultados, está consonante com o que diz Downey (2011) que o processo do *coaching* parte de um conhecimento inconsciente passando por uma ação concentrada até sua absorção pela mente consciente. Isto significa que o processo descrito pelo autor de ouvir para entender, dar retorno, fazer sugestões e aconselhar com eloquência requer tempo e prática. Como o líder foi submetido pelo processo de *coaching* por pouco tempo e alguns meses antes da coleta dos dados, não houve tempo suficiente para o desenvolvimento das habilidades comunicacionais. Destaca-se que o líder foi encaminhado pela alta-gestão da indústria calçadista para seções de *coaching* devido a características marcantes e negativas nesta área. Espera-se que, com o tempo, o líder possa completar o ciclo de aprendizagem descrito por Downey (2011) e exposto acima.



Gráfico 4. Capacidade de comunicação do líder *coach*

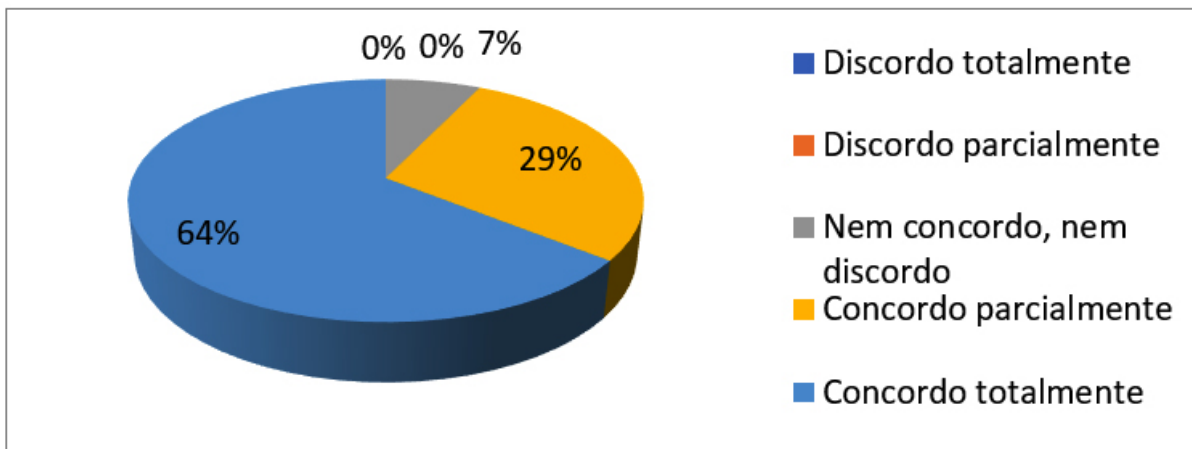


Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A grande maioria, 64%, respondeu que concordava totalmente que o processo de *coaching* empreendido pelo líder do departamento trouxe benefícios visíveis, proporcionando um melhor envolvimento e participação da equipe. Isto significa que o líder se mostrou mais aberto para pedir auxílio aos seus colaboradores no processo de tomada de decisão e resolução de conflitos. Este resultado se correlaciona especificamente no que diz Paula (2005) de que o processo de coaching traz como benefícios para as empresas e grupos: 1) desenvolvimento em cadeia; 2) maior sinergia grupal; 3) melhoria no processo de tomada de decisões; 4) confluência de objetivos; e 5) retenção de talento (ver gráfico 5).



Gráfico 5. Resultados do *coaching*



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ainda, os resultados abaixo foram observados em outras questões do questionário:

- 71,43% dos respondentes acreditam que os conflitos são mais bem gerenciados;
- 78,57% reconhecem maior harmonização no ambiente de trabalho em decorrência da flexibilidade adquirida pelo líder no processo de *coaching* focado em resultados;
- 57,14% são neutros em relação à capacidade do líder de acompanhar melhor as metas e objetivos do departamento, o que é validado pelos resultados obtidos no gráfico 4;
- 54,55% admitem desenvolvimento de melhor sinergia e cooperação entre os membros do departamento.

Os resultados descritos acima demonstram que o processo de *coaching* empreendido pelo gerente do departamento tem colaborado para o desenvolvimento de uma melhor qualidade de vida no trabalho. Este resultado corrobora com os achados de Ramos Filho (2014) de que o *coaching* pode elevar a percepção de qualidade de vida dos colaboradores e a capacidade cognitiva de relacionar sinergia no trabalho com flexibilização da gerência.

Em relação à entrevista estruturada com o líder do departamento, observou-se a predominância de mudanças de comportamento, conforme o relato abaixo:

O *coaching* me proporcionou um mergulho em mim mesmo. Eu fui capaz, de claramente, identificar o que eu precisava melhorar e com a ajuda do meu *coach* identificar o impacto de minhas ações e como isto estava afetando a produtividade no meu departamento (Gerente A).

O gerente identificou os pontos a melhorar de forma clara e focou seus esforços em um planejamento para desenvolver suas deficiências. Ele, claramente, percebeu a influência do *coaching* por ter se submetido ao mesmo processo, quando afirma “[...] com ajuda do meu *coach* [...]”, o que indica congruência entre o que experimentou na prática e o que pretendia aplicar no seu departamento. Sob esse aspecto, Clutterbuck (2008) esclarece que o *coach* ajuda a desenvolver habilidades necessárias para avaliar e rever as motivações, reconhecendo e reagindo nos momentos que se perde o foco. Esta habilidade é descrita na fala do gerente A. O auxílio que o *coach* forneceu ao gerente A na etapa de identificação do que precisava ser trabalhado para revitalização de sua carreira. Este achado está em concordância com a associação que Mascarelhas (2008) faz entre ferramentas de desenvolvimento de pessoas com a moderna gestão estratégica de pessoas. O *coaching* é uma destas ferramentas.

É pertinente destacar que o processo de *coaching* proporcionou para o gerente da indústria calçadista uma visão mais otimista do futuro. Em outras palavras, é como se tivesse passado por um despertar de consciência que relacionou pontos de sua personalidade que o fez refletir sobre seu posicionamento no mundo empresarial, conforme demonstra sua fala abaixo:

Eu sou uma pessoa melhor por causa do *coaching*. Eu pensava que seria algo como uma consultoria. Não estava preparado para fazer um análise tão profunda de meus comportamentos e capacidades. Entretanto, foi uma surpresa boa. Agora reconheço que tenho um caminho muito longo a percorrer, mas sei que estou na direção correta (Gerente A).

Parece que o gerente compreendeu que o *coaching* não era uma consultoria, ou seja, um processo de identificação de problemas e proposições de soluções. No entanto, reconhece que o *coaching* é um mergulho profundo em suas crenças sobre comportamentos e capacidades. O reconhecimento de uma jornada de descoberta e melhorias é defendido por Downey (2011, p.155) quando afirma que os *coaches* profissionais acreditam no imenso potencial das pessoas e que a grande contribuição do processo de *coaching* é o ajuste da percepção da realidade para que este observe as implicações deste modelo em todas as áreas de sua via. É importante destacar que *coaching* empresarial deve estar em harmonia com os objetivos estratégicos da organização. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) alertam que boas práticas de gestão de pessoas precisam ser consonantes com a missão e visão da organização.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações voltadas para o desenvolvimento humano vêm empreendendo diferentes metodologias para tratamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Uma das ferramentas de maior destaque na atualidade se consolida com a aplicação do coaching, em especial do coaching executivo, nas organizações. Esta nova técnica de desenvolvimento de competências apresenta, em seus objetivos, a garantia de mudanças duradouras, visto que parte da consolidação do desejo do receptor do processo de efetuar modificações no âmbito pessoal e subjetivo é para que a transformação se perpetue em consonância com os objetivos e as metas das empresas.

O grande desafio do coach neste processo é de equilibrar as expectativas da organização que o contratou com as expectativas do coachee (receptor do processo) com quem mantém um compromisso ético de confidencialidade. Esta não é tarefa fácil para qualquer coach e nem todos estão preparados para administrar estes conflitos. Portanto, é necessário que as empresas investiguem as especializações e a experiência dos coaches antes de solicitar os seus serviços.

Entretanto, são inegáveis os benefícios que o processo trouxe para os colaboradores do departamento de exportação na indústria calçadista estudada, a saber: desenvolvimento da capacidade de feedback, valorização dos colaboradores, resolução de conflitos, harmonização do ambiente de trabalho, melhor sinergia e colaboração no ambiente de trabalho.

Ainda que pontos a melhorar na liderança deste setor tenham sido identificados, de forma geral, o processo foi observado como positivo e produtivo. Desta forma, pode-se inferir, com base neste estudo de caso, que a percepção da equipe do departamento de exportação da indústria calçadista em relação ao coaching e ao líder que executou este processo é positiva. Isto devido às mudanças de conduta do líder e de como este se posicionou de forma mais aberta para as necessidades dos funcionários.

Como recomendações práticas, sugere-se que a organização alvo desta pesquisa continue a desenvolver o líder para que este exerça efeito multiplicador na empresa; que o gerente do departamento seja encaminhado para um treinamento em comunicação e que seja traçado um plano de comunicação no departamento para que as informações sejam planejadas e controladas de maneira mais diligente.



Como recomendações teóricas, sugere-se que o processo de coaching seja associado aos indicadores de gestão de pessoas, tais como: comprometimento, fidelidade, turnover, dentre outros. Assim, poder-se-á ter uma compreensão mais precisa das variáveis que modelam o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. ACADEMIA PEARSON. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2010.
2. BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: LDA, 1977.
3. BOAS, Ana; ANDRADE, Rui. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Campus, 2009.
4. BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage, 2011.
5. BYHAM, William; SMITH, Audrey; PAESE, Matthew. **Formando líderes**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
6. CARVALHO, Antônio; NASCIMENTO, Luiz; SERAFIM, Oziléa. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2012.
7. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
8. CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2008.
9. DOWNEY, Myles. **Coaching eficaz**. São Paulo: Cengage, 2011.
10. MASCARENHAS, André. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.
11. PAULA, Maurício. **O sucesso é inevitável: coaching e carreira**. São Paulo: Futura, 2005.
12. RAMOS FILHO, Augusto Ferreira. **Mentoria e capital psicológico percebidos por mentores e mentorados em uma instituição de ensino superior privada no estado da Paraíba: um quase experimento**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Boa Viagem, 2014.



13. UNDERHILL, Brian; McANALLY, Kimcee; KORIATH, John. **Coaching executivo para resultados**. São Paulo: Leap, 2010.

14. VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



Mentoria: a Arte do Discipulado³

Jucinei Pereira da Silva⁽¹⁾

Augusto Ferreira Ramos Filho⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: 0000-0002-0664-6924; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Bacharel em Administração de Empresas, Brazil. E-mail: jucinei-2011@outlook.com

⁽²⁾ ORCID: 0000-0001-8375-4024; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Doutor em Administração, Brazil. E-mail: augusto.filho@uneal.edu.br

INTRODUÇÃO

A mentoria, do inglês *mentoring*, é alvo de estudos e pesquisas dos mais diversos autores, cientistas e acadêmicos, e isso se dá pelo fato de que, na formação do aprendiz, a mentoria é a ação capaz de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar na tomada de decisões, é como um guia para aquele que possui pouca experiência (VERGARA, 2010). Na relação de mentoria, há espaço para que cada participante seja beneficiado.

A vasta maioria dos estudos feitos na área da mentoria foca no mundo dos negócios ou na formação de acadêmicos. Poucos estudos tratam sobre a mentoria religiosa. Tryon (2001), tratando da formação dos membros das organizações religiosas, expressa preocupação quanto à maturação dos adeptos. Para ele, as organizações religiosas têm negligenciado em muitos aspectos a formação de membros que potencialmente serão líderes, e, portanto, vitais para a manutenção e crescimento da igreja. Este acredita que se tem ensinado pouco sobre mentoria para os líderes atuais, e menos ainda para os futuros. Critica ainda o método tradicional de abordagem da formação dos líderes e sua ineficácia em muitos casos.

Tendo em vista estes aspectos, a presente pesquisa pretende responder, de modo relevante, como se apresenta a mentoria nas organizações religiosas, mais especificamente



na Igreja Adventista do Sétimo de Dia de Craíbas, quais os tipos de relações de aprendizado, suas características, seus aspectos e quais os benefícios da mentoria religiosa para mentores, discípulos e organização.

Considerando-se que a mentoria permeia cada aspecto da sociedade e pode se desenvolver também entre as comunidades religiosas, partiu-se da premissa da presença de mentoria nas comunidades religiosas, tendo como base a Igreja Adventista do Sétimo Dia, e como referência as congregações situadas no Município de Craíbas, aqui denominadas IASD Craíbas. Portanto, é objetivo desta pesquisa investigar como a mentoria serve de base no aprimoramento da qualidade das relações, formação de líderes e manutenção de membros.

Quando se buscam as pesquisas científicas realizadas sobre mentoria religiosa, nota-se que, no âmbito brasileiro, estas são escassas – e não só no âmbito religioso, como também no âmbito das demais organizações, como bem destacou Silva (2008). Já nos estudos publicados em outras línguas, especialmente na inglesa, há uma quantidade bem mais vultosa de conteúdo, sendo que estes geralmente estão voltados ou para a formação e experiência de novos pastores, ou na de calouros em colégios e seminários religiosos. O que legitima exames mais aprofundados da presença de mentoria na formação religiosa e pessoal dos membros das comunidades cristãs.

Esta pesquisa se fundamentou em uma abordagem qualitativa através de um estudo de caso na Igreja Adventista do Sétimo Dia, localizada no município de Craíbas- Alagoas. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com treze pessoas e os dados foram interpretados através da análise de conteúdo.

Este artigo se estrutura por esta parte introdutória que buscou apresentar a temática de mentoria, seguida da fundamentação teórica, metodologia, análise de resultados e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Embora haja na literatura várias e boas definições sobre mentoria, algumas se destacam. Vergara (2010) traz um conceito valioso para o tema, onde mentoria é apresentada como uma ação influenciadora, capaz de manifestar conselhos, ouvir as demandas, facilitar a clarificação de ideias e a fazer escolhas, servir de guia. Silva (2008) acrescenta ainda a visão de que a mentoria seria um meio pelo qual os adultos aprendem, e o destaca dessa maneira como um recurso muito importante para sociedade. Mullen (2009) destaca que os psicólogos a descrevem como uma função superordenada, separada do ensino e da instrução, que



requer um esforço elevado que vá além das expectativas, que alcance o desenvolvimento da pessoa, o que implica numa relação de confiança e cumplicidade.

Allen, Finkelstein e Poteet (2009) corroboraram com esta ideia, destacando que o suporte oferecido pelo mentor é vital para o sucesso e avanço do protegido dentro da organização, produzindo oportunidade em que o mentorado seja exposto e tenha melhor visibilidade, ainda o patrocina, treina, protege e o desafia. Quanto ao psicossocial, propicia o aprimoramento do seu senso de identidade, competência e eficácia; para tanto, oferece sua amizade, aceitação e confirmação, aconselhamento e modelagem de papéis.

Já Shank (1993) traz a ideia de que a mentoria seja uma transferência deliberada de sabedoria de uma pessoa para outra. Para Murray (1991) e Clinton e Stanley (1992), o fenômeno da mentoria também se define pela relação deliberada de dois indivíduos, sendo o mais experiente responsável por qualificar, fortalecer e apoiar o crescimento e avanço das competências do qualificado como inexperiente, e isso tudo enquanto a relação se desenvolve.

Na verdade, a mentoria não pode e está longe de ser uma ciência exata. Longe disso, ela é de natureza complexa, não é uniforme e está em uma ampla variedade de atividades, grupos e organizações sociais, é difícil esperar que especialistas encontrem consensualmente uma definição para sua natureza e prática (COWART, 2002).

Fica claro, pelas definições apresentadas, que a relação de mentoria não se trata apenas de negócios ou de crescimento profissional. Na verdade, Shea (2001) apresenta a mentoria como um método vasto que tem a incumbência de incentivar, encorajar e alavancar o desenvolvimento humano, onde o mentor precisa dedicar um sério investimento em detrimento do avanço de outra pessoa.

A literatura apresenta dois tipos de mentoria: uma denominada de formal e outra natural ou informal. Por suas definições, os tipos de mentoria podem ser facilmente identificados e diferenciados, já que são distintos entre si. É importante que se diga que não há um tipo certo de mentoria, embora a mentoria informal costume ter melhores resultados (ALLEN, FINKELSTEIN E POTEET, 2009).

A mentoria formal é aquela que não acontece naturalmente, mas impulsionada pela organização, com metas e objetivos pré-definidos. A organização planeja estrategicamente e põe pessoas responsáveis por mentorear os mais inexperientes a fim de transmitir os valores adquiridos, a cultura organizacional, formar novos líderes, aperfeiçoar e criar novos vínculos que perpetuem o conhecimento e o capital intelectual (BRITO, SILVA, CASTRO, GURGEL e



VARELA, 2017; KRAN, 1998).

Mullen (2009) destaca que, diferentemente da mentoria natural, no caso da formal, toda a estrutura do relacionamento de mentoria se dá por meio dos objetivos e as expectativas já definidos desde os primórdios da relação. Normalmente, essa relação se dá por meio de contrato que dura de seis meses a um ano. As duplas se formam voluntariamente ou por um contrato entre os participantes (BELO; ACCIOLY, 2015; RAGINS; COTTON, 1999).

Já na mentoria informal, a relação não é estabelecida pela organização, os atores da relação se escolhem por afinidade, um experiente que nota outro menos experiente e percebe que pode e se disponibiliza a ajudá-lo em suas necessidades (SILVA, 2008). Como diria Bell (2005), a mentoria está relacionada a se dedicar ao auxílio do aprendizado de outra pessoa, é uma relação de ajuda nas mais diversas necessidades.

Nessa relação, também destaca Silva (2008) que o mentor é uma pessoa de confiança, seja membro da família ou não, o que denota uma relação de estrita confiabilidade. Kram (1985) fala sobre a relação de mentoria informal, como um relacionamento entre dois indivíduos, em que o mentor vê no mentorado a ele próprio quando jovem, enquanto, para o aprendiz, o mentor é um modelo de pessoa em quem ele gostaria de se espelhar.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida como estudo de caso de caráter qualitativo. A pesquisa é qualitativa, pois tem por base Flick (2009) que expressou que é preciso escolher métodos e teorias que se adequem aos objetivos da pesquisa e esta delinea perspectivas variadas, manifestando as reflexões do pesquisador quanto aos dados coletados. No que diz respeito ao estudo de caso, é uma investigação empírica da atualidade contemporânea que analisa em profundidade contexto específico da vida real (BRICCIA; CARVALHO, 2016).

O estudo de caso ocorreu na Igreja Adventista do Sétimo Dia, localizada no município de Craíbas- Alagoas, por lá ser previamente observado pelo pesquisador, as relações de mentoria, a proximidade entre membros comuns e líderes, e que há troca de suporte e patrocínio, entre os adeptos, desde os primórdios de sua história.

A relação de proximidade como um dos pioneiros da congregação na comunidade craibense, e a posição de Ancião (nomenclatura concedida entre os adeptos para descrever um dos principais líderes da congregação), proporcionou a acessibilidade necessária para granjear a confiança dos participantes. A localização,



por sua proximidade, também teve papel importante, já que garantiu disponibilidade e acessível participação dos membros entrevistados.

Os sujeitos da pesquisa são compostos pelos membros da Igreja Adventista do Sétimo Dia no município de Craíbas.

Segundo o site adventistas.org, a IASD é uma religião com 20,7 milhões de adeptos, organizada desde 1863 nos Estados Unidos da América. Sua origem se deu logo após o movimento reformador liderado por Guilherme Miller, que pregava a proximidade do advento de Cristo. Seu nome tem origem nas suas duas principais doutrinas, o preparo para a volta de Jesus e o dia sétimo da semana, o sábado, como dia de especial adoração a Deus. Apesar disto, suas doutrinas também se destacam com ênfase no cuidado pessoal, físico e mental, e na irrestrita obediência à Bíblia como regra de fé e prática. Os Adventistas também são conhecidos por sua rede de educação e de hospitais e pelo trabalho desenvolvido no mundo todo de assistência aos vulneráveis e de inclusão social.

Ainda de acordo com o Adventistas.org, o primeiro Adventista nascido no Brasil foi Guilherme Sthein Junior, batizado em Piracicaba, no estado de São Paulo, no ano de 1895, o primeiro pastor foi H. F. Graf. Segundo a Revista Adventista de 08 de janeiro de 2018, a primeira Igreja Adventista do Sétimo Dia foi fundada em 1895, ela era de fala alemã. A IASD se tornou a quinta maior comunidade cristã do mundo, a época com mais de 18 milhões de adeptos, sendo 32% destes latino-americanos. Acrescentando que seu crescimento nos últimos anos tem sido muito favorável à grande expansão, especialmente na América do Sul e na África (TONETTI 2015).

A seleção dos sujeitos se deu de modo a levar em consideração a geografia, importância em número de membros e facilidade de acesso, estas foram às igrejas escolhidas: 1. Localizada na zona urbana, no bairro Primavera, entrada da cidade; 2. No povoado Lagoa do Mel, às margens da AL-220, a 7 km da cidade; 3. No povoado Lagoa da Areia, a 2 km da AL-220 destino povoado Lagoa do Mel indo para Lagoa do Algodão, a aproximadamente 8 km da cidade; 4. E, no distrito de Folha Miúda, a 10 km da cidade.

Quanto aos pesquisados, foram escolhidos de acordo com a disponibilidade individual, em cada uma das congregações. Após esboço do tema, os participantes foram instigados a participar respondendo a um questionário se aceitavam ou não conforme suas pré-disposições. Aproximadamente 110 adeptos, todos membros ativos, foram instigados a participar, mas apenas 62 se dispuseram a responder o questionário, sendo que destes, 29 interessados devolveram a pesquisa devidamente respondida.



Tudo se originou com um prévio contato com os líderes responsáveis pelas congregações da IASD de Craíbas, a fim de que se marcassem momentos em que se possibilitasse a exposição dos temas relacionados à mentoria. Esperava-se, assim, alcançar o maior número possível de participantes que pudessem, antes de qualquer coisa, ter conhecimento, ou mesmo, uma melhor compreensão do fenômeno da mentoria.

Os questionários foram apresentados em quatro oportunidades diferentes, sempre após seminário que duravam de 30 a 40 minutos cada, expondo a mentoria e os meandros que a circundam. Na oportunidade, também foi aberto espaço para questionamentos sobre o assunto, a fim de suprir o interesse e sanar as dúvidas sobre o tema.

Os envolvidos foram bastante solícitos para com a metodologia proposta, os seminários foram bem recebidos e aguçou bastante a curiosidade sobre o tema; em todas as oportunidades, houve salutar sabatina ao seminarista. Os ouvintes, em geral, se mostraram ávidos pelo aprofundamento no tema. Uma vez identificados os pesquisados e sua relação com a mentoria, estes foram convidados a contribuir com a pesquisa como respondentes de entrevista previamente marcada e executada por meio da plataforma Google Meet da Google. Desta feita, 15 se dispuseram e 13 foram efetivamente entrevistados.

No que diz respeito aos instrumentos de coleta, a pesquisa foi elaborada tomando como base os estudos acima enfatizados, e o objetivo descrito na introdução deste artigo. Visou-se, ao conduzir as escolhas das questões, chegar às respostas do modo mais objetivo possível. Uma vez definida a presença de mentoria na IASD de Craíbas, um roteiro semiestruturado foi utilizado em entrevistas com os participantes selecionados.

A análise de conteúdo, conforme o que preconiza Bardin (1977), foi selecionada como método de análise das entrevistas. Para tanto, as entrevistas foram transcritas, codificadas de acordo com as categorias que seguem: relação de mentoria; incremento de fé; benefícios da mentoria; e malefícios de mentoria.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os entrevistados apresentaram evidências de mentoria informal sem nenhuma menção de mentoria formal. O entrevistado 10, no **fragmento 1**, pode constatar um desses exemplos:

Fragmento 1

Meu primeiro contato com a mentoria se iniciou com meu irmão [...] Ele não apenas me trouxe suporte religioso, mas especialmente para a vida. [...] Nossa relação se iniciou de modo natural, como ele é mais velho que eu



automaticamente via nele um exemplo. [...] Essa confiança que depositei nele veio a partir do momento em que ele começou a me falar sobre o que havia aprendido na sua nova fé [...] As qualidades que me atraíram a ele foram sua serenidade, paciência, calma, sabedoria, aconselhador, e ao ver sua mudança eu passei a vê-lo como um exemplo. (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

O entrevistado 10 compreendeu uma relação de mentoria dentro de sua família. Na seleção lexical “com meu irmão”, o entrevistado apresenta uma relação de mentoria na sua família, isto se deu, segundo o entrevistado, “de modo natural”. Esta relação está em conformidade com o que Higgins e Kram (2001) constaram, a relação de mentoria costuma se desenvolver entre laços de parentesco. E Tryon (2001) vai além, dando por certo de que não apenas a mentoria se desenvolve nas relações de parentesco, como inclusive teve seu início dentro das famílias como modo de transferir os valores e saberes para a próxima geração.

O fato de o entrevistado 10 ter como mentor seu irmão “mais velho” é uma evidência de que a mentoria normalmente parte da relação entre uma pessoa mais experiente, com uma vivência maior e saberes específicos ainda não absorvidos por outro mais jovem, em conformidade com o que Clinton e Stanley (1992) notaram.

Outro fato digno de nota é que a relação de mentoria do entrevistado 10, a exemplo de outros, se deu de modo natural e se desenvolveu espontaneamente. Na verdade, Bastos (2006) já havia constatado que as relações de mentoria entre familiares, prioritariamente, se manifestam informalmente, mesmo que estas se desenvolvam em outros ambientes que não sejam o lar.

Quanto à relação informal da mentoria, é aquela que se mostra mais comumente na sociedade, sendo também a que possui maior tempo de duração e a que logra maior êxito, como bem constataram Allen, Finkelstein e Poteet (2009). Esse tipo de relação, como manifestou Silva (2008), solicita do mentor um alto grau de confiabilidade. O que está explicitado na seleção lexical “Essa confiança depositei nele”.

No léxico “me trouxe suporte religioso, mais especialmente para a vida”, a relação veio a suprir a carência do outro, que é o real sentido da existência da mentoria (BELO; ACCIOLY 2015). Este suporte deve ser concedido não apenas no que diz respeito ao crescimento na organização, mas deve tratar também dos dilemas diários, das angústias psicológicas, das hesitações pessoais e sociais. A esta faceta, Kram (1983) chama de funções psicossociais da mentoria, e Mullem (2009) a denomina de dilemas sociais e psicológicos.



Também o entrevistado 12 apresenta novos desdobramentos para a relação de mentoria. É o se observa no fragmento abaixo:

Fragmento 2

Este efeito, pude vivenciar não só em meu primeiro mentor, mas também em outros líderes da igreja e em Jesus meu maior mentor [...] Uma característica importante foi sua sinceridade, conhecimento e segurança no ensinar, muita convicção no que passava e assim trouxe credibilidade. [...] O que me motiva a ajudar ao jovem é ver o querer, a vontade, a busca. Se não existir isso eu não me motivo. A sinceridade me atrai muito, me motiva. [...] Existem momentos também que você precisa se separar do aluno, é muito bom e importante [...] acho que meu mentor me pressionou [...] ele às vezes era muito apreciado em me ver acertando e evoluindo, e isso me levava a cometer erros. Meu temperamento também não ajudou e acabamos por discutir e até ficar com raiva um do outro em alguns momentos. (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Observando o léxico “em outros líderes”, faz-se possível comprovar os estudos de Allen, Finkelstein e Poteet (2009) ao apontarem que, diante de tantos dilemas, bem como a escassez de tempo por parte do mentor, a mentoria permite e tem se mostrado eficaz na formação de uma constelação de mentores que suprirão necessidades diferentes do mentorado.

Belo e Accioly (2015) são exemplos de pesquisadores que também concordam com a vantagem da multiplicidade de mentores e ainda contribuem para exemplificar a seleção lexical “em Jesus meu maior mentor”, ao considerarem a possibilidade de um jovem ávido pelo crescimento enxergar figuras que nunca conheceu pessoalmente como seu mentor, concretizando a relação através de um livro, ou mesmo em alguém que possua uma história de sucesso. É exatamente neste sentido de sucesso que Cowart (2002) apresenta Jesus como um modelo de mentor, uma inspiração para jovens e adultos. Park (2015) contribui com esta constatação ao demonstrar que cristãos de todas as épocas não apenas se inspiraram em Cristo, como também encontraram nele suporte nos mais diversos aspectos pessoais, profissionais, mentais e espirituais.

Quando o Entrevistado 12 fala em “segurança no ensinar”, corrobora com Shank (1993) em que a mentoria é uma transferência deliberada de conhecimento, é um relacionamento de aprendizagem que produz credibilidade, ou seja, segurança no que se ensina e confiança em quem recebe o aprendizado.



A principal característica que os mentores buscam nos mentorados é identificada pelo Entrevistado 12 no léxico “o querer, a vontade, a busca”; e, ao indicar que a falta destas qualidades faz com que o mentor se desanime em desfrutar dessa relação, como se demonstra na fala do entrevistado 12, no léxico “eu não me motivo”. Entre os critérios e características usados por mentores na escolha de seus pupilos, segundo Allen, Finkelstein e Poteet (2009), estão: vontade de aprender, abertura, envolvimento no trabalho, abertura a experiências e disposição para aceitar as críticas. Vendo deste modo, fica fácil entender a desmotivação por apoiar alguém que não esboça o esforço necessário para seu próprio crescimento.

No designado léxico “separar do aluno”, o Entrevistado 12 propicia uma análise das fases da mentoria. Kram (1983) apresenta que estas fases podem ser designadas com as seguintes nomenclaturas: início; cultivo; separação e redefinição. Este momento de separação deveria ser algo natural, sem grandes traumas para ambos os envolvidos no relacionamento. É como compara Vergara (2010), que os pássaros quando criam asas devem dar seus voos sozinhos e se beneficiar de sua história, mas nem sempre a separação será amigável, como expressam Carvalho (2015), Silva (2008) e Kram (1983), ela é, de certo modo, necessária.

Outro fato importante de se relatar é que o Entrevistado 12 foi o único dentre os pesquisados que apresentou em suas relações de mentoria aspectos negativos em sua convivência com o mentor. No léxico “ele às vezes era muito apreçado em me ver acertando e evoluindo, e isso me levava a cometer erros”, o pesquisado não apenas deixa claro estes fatos como foram culminantes até em momentos em que “acabamos por discutir e até ficar com raiva”. Johnson (2006) advertiu dessa possibilidade, onde apresenta, entre outros motivos para abalo da relação, o exceder em seus limites e envolver-se emocionalmente demais. Mullen (2009), Herman e Mandell (2004) aconselham para que a ética e a virtude sejam prevalentes entre mentores e mentorados, para que, mesmo com boas intenções, se evitem certos constrangimentos.

Embora os mentores façam parte da mesma relação, por possuírem papéis diferentes dos mentorados, eles apresentam visão diferenciada, o que faz importante a também análise de suas convicções. É possível se ter boa compreensão destes pontos nas palavras no Entrevistado 11, contidas no fragmento que se segue:

Fragmento 3

Eu sempre gostei de ajudar as pessoas, normalmente procuo identificar as necessidades de cada um e ofereço suporte de acordo com elas. [...] Eu acredito que já nasci com esse dom, quando vejo alguém passando por algum momento difícil, ou é novo na fé, logo me sinto na necessidade



de me aproximar e vê como posso dar suporte na sua fé e nas suas lutas diárias. Enquanto vou ajudando meus alunos eu próprio vou crescendo junto (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

O que ficou claro no desenvolver deste estudo foi que, nas relações de mentoria existentes na IASD Craíbas, o fator dificuldades foi primordial como incentivo para o mentor se dispor a oferecer suporte ao indivíduo fragilizado e perdido em suas próprias dúvidas e anseios. Esse saber é notório na preferência lexical “procuro identificar as necessidades” e está em anuência com Allen, Finkelstein e Poteet (2009) que apontam para o altruísmo como uma das razões que motiva um indivíduo a se tornar mentor, outra das razões é a satisfação advinda da experiência de ajudar alguém.

Na verdade, o mentor é alguém diferenciado ansioso por ser um diferencial na vida de outra pessoa, por ajudar nas duras provas que a vida disponibiliza para todos, mas especialmente para o menos experiente. Enquanto, para Park (2015), esta é finalidade da mentoria religiosa, levar o jovem membro a desenvolver todo o seu potencial ao mesmo tempo em que promova a manutenção e renovação de líderes na propagação da fé. Cowart (2002) expõe essa jornada como um caminho de camaradagens, respeito e evolução pessoal em que os ensinamentos, princípios e saberes são eternizados.

Para vários entrevistados, bem como o Entrevistado 11, sendo mentor, ele pode usufruir de ajuda enquanto oferecia suporte ao mentorado. É uma via de mão-dupla que pode ser verificada no léxico “vou crescendo junto”. Assim, o mentor supera a melancolia da idade no fato de contribuir para alguém. Seu trabalho é motivação e meio de eternizar seus conhecimentos. Allen, Finkelstein e Poteet (2009) dizem que, entre as razões para se tornar um mentor, está receber informações capazes de fazê-los adquirir novas habilidades e o melhoramento de seu próprio desempenho.

Ainda na perspectiva do mentor, observe-se o que se indica no fragmento 4 manifestado pelo Entrevistado 9:

Fragmento 4

Na minha prática a mentoria se inicia no relacionamento, na aproximação e no envolvimento com o discípulo nas atividades evangelísticas, é ensinando, instruindo e ao mesmo tempo praticando. [...] Olha, somos todos membros do mesmo corpo, assim, um precisa do outro [...] sou mentor por ter tido outros como exemplo e motivação. (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Vê-se, nas seleções lexicais “envolvimento com o discípulo nas atividades” e “ao mesmo tempo praticando”, o que Silva (2008) transparece, que o mentor é uma espécie de guia



que clarifica as ideias, permitindo que o aluno aprenda com suas atividades. Neste sentido, Clinton e Stanley (1992) apresentam o mentor como aquele que educa por um ensinamento prático de sua vivência. Estas palavras também concordam com as funções de carreira da mentoria apresentada por Kram (1983) e divulgado também por Silva (2008) denominado por Tarefas desafiadoras.

Já em “somos todos membros do mesmo corpo”, o entrevistado 9 lembra a importância da mentoria no desenvolvimento e beneficiamento da organização a que os indivíduos participantes do fenômeno da mentoria são filiados, no caso estudado, a IASD da cidade de Craíbas. Neste aspecto, a organização é muito beneficiada. Kram (1998) é um dos que reconhecem que a mentoria é responsável pela perpetuação do capital intelectual na empresa. Já Eelich (2012), concordando com Park (2015), destaca que a organização se beneficia da mentoria ao agilizar na formação de líderes, e Belo e Accioly (2015), no alinhamento, integração e sinergia.

Outro ponto digno de nota está contido no léxico “sou mentor por ter tido outros como exemplo e motivação”. Coates (2012) relata o já esperado, que aquele que foi beneficiado por mentores tem uma propensão maior por fazer o mesmo por outros à semelhança do que lhe fizeram um dia, ao reconhecer a importância do suporte que recebeu, nada mais digno que passar adiante a solidariedade recebida.

Os entrevistados relataram que a mentoria teve papel importante no seu amadurecimento religioso e pessoal, sendo de suma relevância para o desenvolvimento de princípios e transformação pessoal. O Entrevistado 2 relaciona fatos que corroboram com essa constatação, conforme relacionado a baixo:

Fragmento 5

A mentoria me ajudou muito no meu amadurecimento, se não fosse a mentoria eu não seria quem sou hoje, esteve presente me dando suporte na caminhada de fé em meio aos percalços que me forjaram no homem que sou. [...]A mentoria me fez ser uma pessoa melhor. Melhorou meu comportamento no dia-a-dia, passei a me preocupar mais com minha família [...] com as pessoas que convivemos, no trabalho, na sociedade em geral (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Na seleção lexical “meu amadurecimento”, fica evidente que a mentoria é um fenômeno que contribui com o amadurecimento dos participantes, especialmente para o mentorado. Como fica claro pelo Entrevistado 2, os suportes de carreira e psicossocial oferecidos pela mentoria “me forjaram no homem que sou”.



Para Allen, Finkelstein e Poteet (2009), o aprendiz usufrui do privilégio de receber suporte favorável ao crescimento e amadurecimento nos aspectos: pessoais, profissionais e sociais. Park (2015) chega a acrescentar que, através de relacionamentos de união e laços amorosos, a mentoria capacita seus envolvidos na maturidade, no crescimento e no fortalecimento da fé. Seu comportamento é afetado e o participante da relação vai gradualmente se tornando “uma pessoa melhor”, na organização, na família e “na sociedade”. Os fatores que propiciam melhoramento pessoal e social, segundo Brito, Silva, Castro, Gurgel e Varela (2017), são fruto do suporte de aconselhamento e orientação.

Verifica-se, também, a preocupação dos entrevistados, especialmente dos que se declararam mentores, no fortalecimento e desenvolvimento da organização. O Entrevistado 7 é um dos que apresentam esse incremento de fé possibilitado pela mentoria, como se demonstra no **Fragmento 6** que se segue abaixo:

Fragmento 6

A mentoria me levou ao desenvolvimento da fé. Foi muito importante especialmente no desejo que se desenvolveu em mim de transmitir o que eu fui aprendendo, e, de me esforçar para ver a igreja crescendo e se desenvolvendo (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

No léxico “ver a igreja crescendo e se desenvolvendo”, o entrevistado 7 dá coro ao que outros entrevistados disseram possuir, uma preocupação com a organização, de modo que a mentoria veio a ser não apenas um instrumento de desenvolvimento pessoal, mas também organizacional.

Corroborando com essa ideia, Belo e Accioly (2015) vislumbram que o crescimento e maturidade pessoal, desenvolvidos a partir da mentoria, farão com que os pupilos se tornem mais ligados com a organização, bem como mais preparados para as funções que exercerão nela, fortalecendo-a e permitindo seu melhor desenvolvimento e manutenção.

A mentoria também se mostrou instrumento importante nos sentidos de evolução, compreensão, preparo, formação e alcance de metas individuais e, conseqüentemente, na formação de líderes. Neste sentido, o Entrevistado 1 dá sua contribuição à pesquisa assim como mostrado abaixo no **Fragmento 7**:

Fragmento 7

Foi importante, pois me trouxe mais conhecimento e exemplo para vida. [...] o mentor tá sempre ali pra te fortalecer é reconfortante, nos sentimos mais preparados. Eu posso dizer que cheguei a uma posição de liderança e pude me desenvolver nesta função porque segui o exemplo de meu mentor. [...]



O mentor também é importante, pois exemplifica este modelo e se torna o alvo que queremos alcançar. (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Como demonstrado pelo entrevistado 1, a relação de mentoria lhe proporcionou “mais conhecimento” e, em decorrência disso, pôde se sentir “mais preparado”. É junto ao seu mentor que o jovem integrante pode buscar sanar suas dúvidas e ganhar confiança para tomar as escolhas que lhe são cabíveis com maior segurança e acerto. Mantendo o pensamento de fomento educacional, Bel (2005) classifica a mentoria como um meio usado a fim de proporcionar a outra pessoa a oportunidade de auxílio no aprendizado, ou seja, a mentoria é uma ferramenta de ensino prático.

Na escolha lexical “posição de liderança”, o entrevistado 1 mostra o que outros entrevistados também o disseram, que a mentoria foi essencial para seu progresso ao oportunizar o preparo para a liderança. O incremento aqui verificado demonstra que a mentoria propicia a renovação e aceleração da formação de novos líderes. Souza e Dias (2008) manifestam em seus estudos que sujeitos que possuem mentores são providos de características de liderança, pois estão mais envolvidos com a organização, estão crescendo mais rapidamente, demonstram mais satisfação e, graças ao suporte psicossocial que recebem, adquirem mais segurança pessoal e facilidade em relacionar-se com outras pessoas.

Para os entrevistados, a mentoria se mostrou ponto crucial no atingir de seus objetivos, o que fica bem exposto na seleção lexical “o alvo que queremos alcançar”. As conquistas pessoais e organizacionais se transformam em realidade em grande medida por atributos adquiridos das relações com os mentores, assim como Levisson (1978) exemplifica.

Ainda no sentido de estar presente no caminho e enfrentando as dificuldades junto ao discípulo, o Entrevistado 9 demonstra que a mentoria é relevante no enfrentamento das crises, ela coopera também ao demandar ética e princípios morais ao caráter do aluno. O que pode ser facilmente identificado abaixo:

Fragmento 8

A mentoria foi importante no sentido do acompanhamento, ele é um processo que oferece um norte, me deu suporte nas dificuldades. [...] A mentoria me ajudou socialmente, pois os ensinamentos que recebemos nos enobrecem, a desenvolver nosso caráter e nossa ética, melhorando as atitudes diárias (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).



O léxico “suporte na dificuldade” é uma demonstração de que a mentoria é uma prática que fortalece, ensina e prepara o jovem ao enfrentamento de pressões advindas das relações e das ocorrências diárias da vida em seus mais variados aspectos e ocasiões. É um apoio de onde os envolvidos podem buscar acompanhamento e bússola, um guia frente ao escuro mundo de desafios à frente. Diante dos desafios, é sábio ter ao lado alguém que já passou por determinadas experiências, que seja conselheiro e amigo – todas estas características, segundo Silva (2008), são encontradas na figura do mentor e, portanto, estes podem fornecer conhecimentos que só poderiam ser adquiridos após passar por determinadas vivências. Coates (2012) é outro que compartilha dessa ideia relatando que pessoas que possuem mentores experimentam maior êxito nos desafios que meandram a vida pessoal, profissional e nos aspectos dos organismos sociais a que estão envolvidos diretamente.

Ainda outro aspecto compreendido pela mentoria é especificado pelo entrevistado 8 na seleção lexical “desenvolver nosso caráter e nossa ética, melhorando as atitudes”. Ou seja, a mentoria, como se observa na maioria dos entrevistados, aprimora o caráter, criando princípios éticos. De fato, Mullem (2009) identifica que a própria relação de mentoria deve se manifestar através de comportamentos pautados por procedimentos morais; enquanto Hansman (2003) e Herman e Mandell (2004), de que deve ser manifesta em virtude, bom agir, ética e comportamento saudável.

Quanto aos benefícios da relação de mentoria, constata-se que todos na relação são beneficiados. No que diz respeito aos mentorados, seus benefícios são tão latentes que houve um consenso entre os entrevistados com aspectos já expressados por eles nos fragmentos anteriores. Ao que se apresenta, os benefícios são a motivação para o envolvimento na mentoria e a escolha de seus mentores. É o que está relatado pelos respondentes em geral, e faz coro às palavras dos entrevistados 3, 4 e 8 respectivamente relacionados nos fragmentos abaixo:

Fragmento 9

Sim, fui beneficiado por meio de suporte, apoio, amizade, confiança, estímulo a buscar os objetivos (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Fragmento 10

Sim, me trouxe incentivo, convivência social, crescimento, amadurecimento, ensino (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Fragmento 11

Sim, recebi benefícios das minhas relações de mentoria, poderia listar por exemplo: o crescimento, aprendizado a resolver situações difíceis, transformação do caráter, aconselhamento, melhoramento como pessoa (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).



Sendo assim, os benefícios da mentoria para mentorados foram bastante explorados por este estudo e poderiam ser classificados como: suporte, apoio, amizade, confiança, estímulo, convivência social, crescimento, amadurecimento, ensino, aprendizado para a resolução de problemas, transformação do caráter, melhoramento como indivíduo (que é sinônimo de bom procedimento, ética e moral).

Todos estes aspectos foram amplamente discutidos nos comentários anteriores e possuem suporte teórico nos autores: Allen, Finkelstein e Poteet (2009), Silva (2008), Belo e Accioly (2015), Cowart (2002), Kram (1983), Mullem (2009), Shank (1993), Herman e Mandell (2004), Park (2015), Shea (1994), Brito (2017), Shea (2001), Bel (2005), Borges e Carvalho (2013), Vergara (2006), Tryon (2001) e Mullen (2009), Vergara (2010).

Os mentores também encontram muitos benefícios da relação de mentoria, o Entrevistado 4, por exemplo, demonstra que foi especialmente beneficiado nos quesitos fortalecimento e satisfação, conforme relatado abaixo:

Fragmento 12

Já como mentor eu recebi benefício principalmente no que diz respeito ao fortalecimento, vê e entender que você pode ajudar outras pessoas é gratificante, traz satisfação em compartilhar (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

O mentor, ao transmitir seus conhecimentos e experiências para o mentorado, recebe de volta benefícios que lhe trazem “fortalecimento” na organização e na vida pessoal. Eelich (2012) manifesta o reconhecimento das organizações em face da formação de novos talentos, enquanto que Belo e Accioly (2015) destacam que as empresas, ao incentivarem a mentoria, estão visando tanto novos talentos, quanto novos líderes, e a sinergia. O mentor também renova suas forças, o que o encoraja a criar novos projetos, ou até fazer de seu aluno o seu projeto (SOUZA e DIAS 2008).

Mas entre todos os benefícios citados pelos entrevistados, o que mais se destacou, sendo apontado por todos, foi o que se encontra na seleção lexical “satisfação”. O mentor possui um senso de realização que satisfaz suas expectativas pessoais quando se vê realizado nas conquistas de seus alunos. A satisfação intrínseca é apontada por Allen, Finkelstein e Poteet (2009) como a segunda das três razões apontadas como principais pelas quais um indivíduo aceita dedicar seu tempo à mentoria. Souza e Dias (2008) dizem que a mentoria não só satisfaz o mentor pelas conquistas do aluno e da organização oriundas de seu trabalho, bem como também há renovação da satisfação de sentir-se parte de algo, dá recobrada de



energia da contribuição. Também Coates (2012), ao classificar os cinco benefícios do mentor, aponta a satisfação em dois desses benefícios: satisfação pessoal e satisfação melhorada diante de suas responsabilidades com a organização.

Altruísmo aparece também como benefício da mentoria, para os mentores entrevistados, a mentoria os impactou profundamente, de modo ao aperfeiçoamento de si próprios. O Entrevistado 7 pode fazer verificar estes, no **fragmento** baixo:

Fragmento 13

Os benefícios que recebi da mentoria vieram por meio de aprendizado, me tornei mais amável, tive o desejo de ajudar mais o próximo, me tornei uma pessoa melhor (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

No léxico “o desejo de ajudar”, é evidenciado que os sentimentos altruístas dos mentores são algo recompensador para eles. O que mostra que, nas relações de mentoria estudadas, os participantes são também beneficiados de um relacionamento desinteressado e autêntico, onde o aluno é o centro da relação. Nisso, Burke e Mckeen (1989) dão contornos ao modo generoso com que a mentoria é praticada, e apresenta o mentor como uma figura que sente vontade de suprir a necessidade do próximo.

Já o léxico “pessoa melhor”, clarifica a ideia de que o mentor se beneficia da mentoria, neste caso apontando para seu melhoramento pessoal. Como foi mencionado por: Belo e Accioly (2015), Silva e Dias (2008), Eelich (2012), Allen, Finkelstein e Poteet (2009) são claros em apresentar benefícios como: fortalecimento (energia, vigor e desempenho), melhoramento pessoal do mentor.

Por fim, reconhecimento foi também apontado como benefício outorgado aos mentores pela mentoria. O que pode ser verificado pelo Entrevistado 12 no que se expressa em seguida no **Fragmento 14**:

Fragmento 14

Como mentora, fui beneficiada com amizade e satisfação por saber que fui uma benção na vida de outras pessoas. [...] Saber que é um exemplo pra alguém, ter o reconhecimento disso (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Em “reconhecimento”, o Entrevistado 14 reconhece que, nas relações de mentoria aqui objetos de estudo, os mentores puderam usufruir de reconhecimento pessoal, social e organizacional. O reconhecimento, para Souza e Dias (2008), é um ganho para o mentor na esfera pessoal – dada pela renovação de forças, criatividade. E social ao ser cumprimentado pelos seus pares graças à contribuição no desenvolvimento de seu aluno.



Quanto aos malefícios, os mentorados entrevistados relataram não ter tido nenhum advindo da mentoria, o que se justifica ao se analisar os muitos benefícios expostos anteriormente. Afinal, para Cowart (2002), o foco da mentoria está no aluno, e, para Park (2015), é uma relação amorosa fitada no menos experiente, em seu crescimento e desenvolvimento. Já para os mentores, alguns malefícios puderam ser identificados, como dispêndio de esforços em vão e má impressão dos demais colegas. Como demonstra o Entrevistado 12:

Fragmento 15

Como mentor meus malefícios partem mais pelo meu perfeccionismo e me doar muito pelo aluno, mas quando ele não responde isso me magoa [...] também quando julgados (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Na separação lexical “me doar muito pelo aluno, mas quando ele não responde isso me magoa”, fica demonstrado que, para mentores, o tempo e as energias depositadas no suporte de seu pupilo são extremamente desgastantes. Sendo que, quando o aluno desvaloriza este esforço ou não corresponde às expectativas, o mentor vê nessa atitude um malefício. Coates (2012), em seu trabalho de pesquisa, apresenta alguns motivos de desgostos para mentores. Neste aspecto, relata que a quantidade de tempo gasto pelo mentor chega a sugar suas energias e a produtividade, isso pode fazer com que o mentor pese se realmente vale apenas envolver-se nessa relação.

Há ainda a possibilidade de o mentor ser mal interpretado ou mesmo a relação não ser bem vista pelos pares ou por terceiros, é o que o entrevistado 12 transparece em “quando julgados”. Coates (2012) concorda ao indicar que mentores veem como malefício da mentoria as opiniões negativas com respeito ao mentorado, pois podem ser associadas a eles diminuindo o respeito e admiração antes devotada a sua pessoa.

Outro malefício da mentoria é a infantilização, ou eterna dependência por parte do mentorado, o Entrevistado 11 faz coro aos colegas, como contido no **Fragmento** que se segue:

Fragmento 16

[...] Outra coisa é que entre os alunos há aqueles que se tornam dependentes de mais, parece que não querem se desenvolver, que sempre permanecem no mesmo ponto de início (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

No léxico “dependentes de mais, parece que não querem se desenvolver”, o Entrevistado 11 não esconde a insatisfação dele e de outros mentores com os mentorados



que não se permitem amadurecer. O aprendiz continua sugando seu mentor em tudo, e não tem convicção em si mesmo para tomar suas escolhas individuais.

Este fato ficou conhecido por Bendassoli e Serafim (2007) como infantilização do adulto, enquanto Kente (1784) chama de menoridade autoimposta, e é parte da pesquisa de Silva (2008). Para estes estudiosos, por falta de encorajamento, os adultos infantilizados não conseguem tomar decisões sozinhos. Para Silva (2008), as organizações, e até mesmo os mentores, são em muitos casos culpados pela infantilização dos menos experientes, ao não os desafiar ou ao incentivá-los a sempre buscar ajuda para qualquer situação, não lhes permitindo liberdade em tomada própria nas decisões mesmo que mais simples.

Embora tenham os entrevistados relatado alguns malefícios na sua experiência de mentor, todos relacionaram muito mais benefícios que malefícios, o entrevistado 10 permite constatar que, embora a mentoria não esteja imune a malefícios, é fato notório que as suas benesses superam os efeitos negativos. É como se nota abaixo:

Fragmento 17

Quanto aos malefícios é difícil de dizer, pois enxergamos tantos benefícios que estes ofuscam aqueles (Dados da entrevista, 2021, grifos nossos).

Na seleção lexical “estes ofuscam aqueles”, o participante constata que os benefícios fazem valer a pena os possíveis malefícios da mentoria. Aqueles são tantos, e de tamanho valor, que estes ficam sem brilho de modo a desaparecerem ou não surtindo o mesmo efeito que em condições normais surtiriam. Embora Coates (2012) distinga em seus estudos os malefícios da mentoria, também relata que a mentoria é uma fonte rica de benesses a ponte de superar entusiasmamente os possíveis malefícios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou compreender as relações de mentoria, suas características, os aspectos da relação e que benefícios dela se outorgam a mentores, mentorados e a organização. Observou-se que a mentoria é fenômeno presente na IASD Craíbas e se manifesta principalmente nas relações com familiares, líderes e por uma constelação de mentores.

Embora a mentoria praticada tenha sempre aspectos positivos, em pelo menos uma das experiências, houve aspectos que se mostraram negativos em relação a cobranças excessivas que geraram discussões, mas que, mesmo assim, nesta relação, pode-se verificar aprendizado e benesses.



Os mentores foram apresentados como indivíduos especiais, preocupados com os menos experientes em suas dificuldades e anseios, aos quais proporcionavam desenvolvimento a partir do suporte oferecido e de atividades desafiadoras.

Os mentorados escolheram seus mentores visando seu crescimento em meio às necessidades que se lhe apresentavam, enquanto mentores visavam não apenas ajudar os pupilos, mas também proporcionar a si mesmos motivação, crescimento e satisfação pessoal.

A mentoria também proporcionou que os mentores se sentissem importantes para a organização, ao proporcionar a formação e amadurecimento de novos líderes, possibilitando o desenvolvimento da organização.

Aos mentorados, benefícios como suporte, apoio, amizade, confiança, estímulo, convivência social, crescimento, amadurecimento, ensino, aprendizado para a resolução de problemas, transformação do caráter, melhoramento individual. E os mentores foram beneficiados por meio do fortalecimento em energia, vigor e desempenho; satisfação pessoal e profissional; altruísmo; melhoramento individual em diversas áreas; e reconhecimento pessoal, social e organizacional.

Nesta pesquisa, pôde-se observar que mentoria é algo intrínseco às organizações religiosas. Neste aspecto, as igrejas que sabem se apropriar dos benefícios da mentoria, conseguem boa projeção na formação de novos líderes e na solidificação de suas crenças. E, embora seja verdade sua presença e frutos, as igrejas ainda precisam avançar no aspecto do entendimento da mentoria por parte de seus membros.

Por fim, identificou-se que, na IASD, as relações de mentoria se desenvolvem naturalmente, possuem características familiares de relacionamento amoroso com prioridades voltadas para os mentorados. Seus benefícios são múltiplos como características de crescimento, desenvolvimento e amadurecimento para superar as necessidades e o alcance de sonhos, objetivos e metas dos mentorados; satisfação, crescimento e motivação renovada para mentores; para a organização, novos e mais bem preparados líderes e relação de unidade e fortalecimento mútuo.

REFERÊNCIAS

1. ADVENTISTAS.org. Disponível em: <<https://www.adventistas.org/pt/institucional>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.



2. ALLEN, Tammy D.; FINKELSTEIN, Lisa M.; and POTEET Mark L. Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach. Talent Management Essentials. **A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.** 2009.
3. BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: LDA, 1977.
4. BASTOS, Luís. A Mentoria na Sucessão Familiar e a Perenidade das Empresas – Casos de Sucesso. Dissertação (mestrado) – **Universidade Federal de Pernambuco. CCSA.** Administração 2006.
5. BELL, C. R. Mentor e Aprendiz. 6. ed. São Paulo: **M. Books.** 2005.
6. BELO, Andrea; ACCIOLY, Sérgio. A Mentoria Como Influência de Pessoas no Ambiente Organizacional. periodicos.set.edu.br - **Cadernos de Graduação. Ciências humanas e sociais, v.3,** Maceió, 2015.
7. BENDASSOLLI, Pedro F.; SERAFIM, Mauricio C. Bebezões a bordo. **Revista GV Executivo, v. 6, nº. 1, p. 49-53,** jan./fev. 2007.
8. BRICCIA, Viviane; CARVALHO, Anna Maria Pessoa de. Competências e Formação de Docentes dos Anos Iniciais para a Educação Científica. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências (Belo Horizonte). Vol.18 nº1.** Belo Horizonte. 2016.
9. BRITO, Lydia Maria Pinto; SILVA, Adaías Silvino da; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; GURGEL, Fernanda Fernandes; VARELA, Jedídjia Hadassa de Santana. Programa de Mentoria: uma Estratégia Seminal de Compartilhamento do Conhecimento Em Uma Empresa Pública de Energia. <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race> **RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 209-234, edição especial,** 2017.
10. CARVALHO, Adriana Quadros Brant de. Programas formais de Mentoring no Brasil: investigação dos relacionamentos, 2015. 28 f. **Dissertação (Mestrado) – Insper,** São Paulo, 2015.
11. COATES, Wendy C. Being a Mentor: What's in It for Me?. **Academic Emergency Medicine** 2012.
12. COWART, D. Keith. The Role Of Mentoring In The Preparation Of Church Planters Of Reproducing Churches. **Asbury Theological Seminary.** 2002.



13. CRAÍBAS. **Wikipédia: A Enciclopédia Livre**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Cra%C3%ADbas#:~:text=8%20Refer%C3%A4ncias-Hist%C3%B3ria,um%20dos%20seus%20primeiros%20habitantes.&text=Por%20volta%20de%201922%20j%C3%A1,munic%C3%ADpio%20de%20Limoeiro%20de%20Anadia>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.
14. ERLICH (2012), P. **Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/portal>
15. FLICK, Uwe. Método de Pesquisa: Introdução a Pesquisa Qualitativa. Traduzido por: Joice Elias Costa. **3ª edição Artmed**. São Paulo. 2009.
16. HANSMAN, C. A. Power and learning in mentoring relationships. In R. Cervero, B. Courtenay, & M. Hixson (Eds.), *Global perspectives: Volume III* (pp. 102-122). **Athens, GA: University of Georgia**. Retrieved March 2, 2009, from <http://www.coe.uga.edu/hsp/pdf/year3/hansman.pdf>. 2003.
17. HERMAN, L., MANDELL, A. From teaching to mentoring: Principle and practice, dialogue and life in adult education. **London: RoutledgeFalmer**. 2004.
18. HIGGINS, Monica; KRAM, Kathy. Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective. **Academy of Management review**. Volume 26, n. 2, p. 264–288, 2001.
19. KRAM, K. E. Mentoring at work: development relationships in organizational life. **Glenview. IL: Scott, Foresman**, 1985.
20. KRAM, K. E. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. **Lanham: University Press of America**, 1988.
21. KRAM, K. Phases of the Mentor Relationship. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 608–625, 1983.
22. LEVINSON, D. J. et al. The seasons of a man's life. **New York: Ballantines Books**, 1978.
23. MULLEN, C. A. Re-Imagining the Human Dimension of Mentoring: A Framework for Research Administration and the Academy. **The Journal of Research Administration** Volume XL, Number 1, 2009.



24. MURRAY, Margo. Beyond the Myths and Magic of Mentoring. **San Francisco: Jossey-Bass**, 1991.
25. PARK, Robin W. Developing a mentoring relationship for crown-american adventist shepherds in speaking english. **Faculty of Fuller Theological Seminary**. 2015.
26. RAGINS, B. R.; COTTON J. L. Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. **Journal of Applied Psychology**. v.84. n.4, 1999.
27. SHANK, Bob. Enhancing Your Ministry Through Mentoring. Pasadena, **CA: Fuller Theological Seminary**. Cassette. 1993
28. SHEA, Gordon F. Mentoring: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2001.
29. SILVA, Katline. A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas Organizações. **Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Fundação FGV**. - 2008. 121 f.
30. SOUZA, Denise Clementino De; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. Maestros da vida: a influência dos fenômenos mentoria e redes sociais nos executivos de uma empresa de transportes. **rPOT, VOLUME 8, NÚMERO 1**, JANEIRO - JUNHO 2008 p. 25-45
31. STANLEY, Paul D., and CLINTON J. Robert. Connecting: The Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life. **Colorado Springs: Navpress**, 1992.
32. TONETTI, Márcio. **Conheça as 12 Primeiras Igrejas Adventistas Fundadas no Brasil**. Disponível em: <<https://www.revistaadventista.com.br/blog/2018/01/08/conheca-as-12-primeiras-igrejas-adventistas-fundadas-no-brasil>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.
33. TRYON, Barry J. Implementing And Evaluating a Leadership Mentoring Program at The Height Of Hampden Seventh-Day Adventist. **Church Andrews University Theological Seminary**. 2001.
34. VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas. 9.ed. São Paulo: Atlas**, 2010.
35. VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas**, 2005.



Impacto do Programa Caminhos da Universidade no Orçamento Familiar dos Discentes em Palmeira dos Índios-AL⁴

Pedro Rafael Pereira de Albuquerque⁽¹⁾

Patricia Brandão Barbosa da Silva⁽²⁾

Cristiano da Silva Santos⁽³⁾

⁽¹⁾ ORCID: 0000-0001-9247-4462; Universidade Federal de Alagoas - UFAL, discente, Brazil, E-mail: pedrrafaell@gmail.com

⁽²⁾ ORCID: 0000-0002-3998-6052; Universidade Federal de Alagoas - UFAL, docente, Brazil, E-mail: brandao114@gmail.com

⁽³⁾ ORCID: 0000-0003-1689-7513; Universidade Federal de Alagoas - UFAL, docente, Brazil, E-mail: cristiano1br@gmail.com



INTRODUÇÃO

O nível de escolaridade superior no Brasil é uma oportunidade para ter alocação no mercado de trabalho. Entre o primeiro trimestre de 2012 e o terceiro trimestre de 2018, os trabalhadores que não tinham nível superior no Brasil tiveram uma alta no desemprego de 47%, onde passou de 6,3 milhões de trabalhadores em 2012 para 3,3 milhões em 2018, isso corresponde a 3 milhões de desempregados com esta característica (IBGE, 2018).

Diante de um cenário onde há maiores possibilidades de alocação ao mercado de trabalho para mão de obra qualificada, a procura por formação de nível superior é uma das principais alternativas. De acordo com o censo da Educação Superior 2018, no Brasil, o curso de Bacharelado em Ciências Contábeis ocupa a 4ª colocação em número de alunos matriculados entre as instituições públicas e privadas (INEP, 2019), sendo considerado um dos cursos com alta demanda e interesse por parte da população, além de constar no ranking das profissões que mais contrataram em 2018 (CFC, 2019).

4 DOI: <https://doi.org/10.48016/xienccultgt17e1cap4>

No Estado de Alagoas, são ofertados 19 cursos de Ciências Contábeis, desses 4, são vinculados à instituição de ensino superior pública sendo localizados nas cidades de Maceió, Santana do Ipanema, São Miguel dos Campos e Arapiraca (E-MEC, 2020). Na cidade de Palmeira dos Índios, com cerca de 73.218 mil habitantes (IBGE, 2019), não existe a oferta do curso de Ciências Contábeis por entidade pública. Para os residentes que optam pela qualificação profissional nessa área de forma gratuita, existe a possibilidade de descolamento diário até a cidade sede do curso sendo as cidades de Santana do Ipanema (distância 73km) e Arapiraca (46 km) as mais próximas. De acordo com a V Pesquisa do Perfil Socioeconômico dos estudantes de graduação das Universidades Federais, para chegar às universidades, 5,6% dos estudantes percorrem uma distância entre 50km e 100 km (FONAPRACE, 2018).

A cidade de Palmeira dos Índios é considerada a quarta maior em nível populacional, no ano de 2017, o IBGE divulgou que os trabalhadores formais na cidade recebiam cerca 1,7 salário médio mensal e apenas 10,3% da população é ocupada, correspondendo a 7.635 pessoas. Quanto à renda mensal per capita, 46,6% recebiam até ½ salário mínimo (IBGE, 2020).

Para quase metade da população, que tem em média renda por pessoa no valor de 468,50 (quatrocentos e sessenta e oito reais), o orçamento familiar é restrito, de acordo com dados disponibilizados pela Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF, cerca de 45% das famílias brasileiras têm gastos mensais com transporte público. (CARVALHO, PEREIRA, 2012). Em 2018, a POF constatou que os gastos com transporte chegam a comprometer 18,1% mensais do orçamento familiar dos brasileiros (IBGE, 2019). Segundo estudo publicado, 52,9% dos estudantes da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, no ano de 2018, utilizaram transporte coletivo para realizar o descolamento até a universidade (PROEST, 2020).

Face às condições econômicas da população da cidade de Palmeira dos Índios e em apoio e incentivo à qualificação profissional, foi criado o Programa Municipal Caminhos da Universidade de Palmeira dos Índios, por meio do Decreto 2004 de 17 de janeiro de 2017 (anexo 1), que tem como objetivo atender a estudantes residentes da própria cidade e que cursam nível superior em municípios vizinhos (Santana do Ipanema e Arapiraca).

Considerando o cenário econômico da cidade de Palmeira dos Índios, a necessidade de qualificação profissional para uma melhor alocação no mercado de trabalho, a demanda específica pelo curso de Ciências Contábeis, esse trabalho tem como objetivo analisar o impacto do Programa Caminhos da Universidade do Município de Palmeira dos Índios – AL no orçamento dos Discentes da Ufal de Santana do Ipanema – AL, em específico os estudantes do curso de Ciências Contábeis.



REFERENCIAL TEÓRICO

Orçamento Familiar

O orçamento familiar deve ser levado a sério pelas famílias para um melhor controle de suas entradas e saídas, seu salário e suas despesas, tornando-se, assim, uma entidade familiar que conhece bem seus próprios limites, como fala José Luiz Ferreira de Assis (1995, p. 5):

A entidade familiar possui um patrimônio, cuja administração permite um controle orçamento-contábil. Deste orçamento resultará um plano-de-vida equilibrado e um programa de investimentos, garantia, material de um futuro melhor. A contabilidade familiar traça um perfil para a economia doméstica. (Assis, 1995, p. 5)

Assis (1995, p. 5) acredita que a contabilidade também é aplicada dentro das casas familiares, na sua renda doméstica, uma vez que a contabilidade é o controle do patrimônio e patrimônio podemos considerar como também presente no ambiente familiar.

A nossa ciência não se aplica tão somente às organizações, mas a todos os empreendimentos humanos titulares de um patrimônio. A família, sobre constituir-se na célula social por excelência, é a detentora de um patrimônio, embora micro, cuja manutenção encerra um elenco de encargos e o trabalho de seus membros se constitui na fonte de recursos para a sua sustentação. (Assis, 1995, p. 5)

O uso da contabilidade aplicada nas pessoas físicas ou jurídicas nomeia-se entidade contábil (MARION, 1985). Considerando entidade contábil como entidade familiar, podemos utilizar os conceitos de controle do patrimônio que a contabilidade nos exerce para o controle interno da renda familiar, sendo assim, eles conhecerão melhor seus bens, direitos e obrigações.

As famílias não possuem o hábito de executar uma gestão familiar e apresentam dificuldades, como a não confrontação com suas rendas e desembolsos, e a ausência cultural de poupar a um futuro investimento (SOUSA E TORRALVA, 2004). Quando as famílias deixam de utilizar o controle familiar de sua renda, como é hábito, o orçamento da família pode sair do controle fazendo as pessoas que participam daquele grupo entrarem em dívidas e podendo levar este problema a uma “bola de neve” onde os próximos meses repetirão as mesmas dívidas e só acrescentarão mais e mais.



A educação tem o poder de nos dar cada vez mais conhecimento e melhora a nossa interação social e nossa expressão. Cada vez que temos mais conhecimento, buscamos por mais e mais, como fala Lopes (2009, p. única *apud* Krüger, 2014, p. 20):

[...] A educação tem como objetivo a interação social e cultural, oportunizando as mais diversas formas de expressão e a construção do conhecimento. O conhecimento é adquirido com base no progresso social, pois os homens, cada vez que vai passando o tempo, procuram aperfeiçoar-se mais e mais para poderem estar atualizados com a realidade para instruir as pessoas com os fatos vivenciados no dia a dia. (Lopes 2009, p. única *apud* Krüger, 2014, p. 20)

Segundo Eker (2006, p. 33), “Os seus rendimentos crescem na mesma medida em que você cresce”. Quanto maior for o conhecimento, maior será o controle das economias, renda e despesas das pessoas.

De acordo com Cerbasi (2004), o planejamento financeiro familiar não requer cálculos complexos nem grandes habilidades com números e calculadoras. Pode-se encontrar ferramentas que auxiliem no controle familiar sem custos, o uso da internet desponta como um elemento importante no controle da renda da casa, sendo possível pesquisar sobre contabilidade familiar sem custo algum.

TRANSPORTE PÚBLICO E PRIVADO

Constatamos que, quando não se tem transporte público, ou quando ele é precário ou ainda se existe uma alta tarifa para utilizá-lo, ele é restringido para quem tem condições financeiras de conseguir pagá-los, limitando entre os requisitos básicos de uma vida digna, a educação, como podemos ver a seguir:

A inexistência ou a precariedade na oferta dos serviços e as altas tarifas do transporte público, por exemplo, restringem as oportunidades de trabalho dos mais pobres (na procura de emprego ou no deslocamento ao local de trabalho), condicionam as escolhas do local de moradia, e dificultam o acesso aos serviços de saúde, educação e lazer. (GOMIDE, 2003, p. 10)

Gomide (2003, p. 11) nos diz: “Os custos com transporte têm impactos significativos sobre o orçamento das famílias de baixa renda”. Para uma família de baixa renda, onde possivelmente não existe um controle de renda familiar adequado, ter gastos exorbitantes com transporte leva a família a ter menos dinheiro do que deveria ter, limitando, assim, o seu gasto com lazer, educação, saúde.



Segundo Duarte (2012), os sistemas de transportes e o seu planejamento estão diretamente relacionados com as mudanças socioeconômicas e têm uma abrangência multidisciplinar no caso da área econômica, têm reflexo no orçamento familiar das famílias que utilizam transporte, seja público ou privado, e na área política as decisões são um fator determinante no investimento dos modos e nas infraestruturas de transporte, no planejamento do transporte e nas opções de subsidiar a mobilidade dos cidadãos.

Programa Caminhos da Universidade

O Programa Caminhos da Universidade foi criado e regulamentado pelo Decreto nº 2004 de 17 de janeiro de 2017, com o intuito de garantir transporte aos estudantes. O Art. 3º do mesmo decreto prevê que serão beneficiários do transporte universitário gratuito os estudantes de baixa renda, residentes e domiciliados no município de Palmeira dos Índios, para outras instituições públicas em outros municípios, apenas no Estado de Alagoas, com até 200 km de distância.

Para integrar o programa, é necessário preencher os pré-requisitos estabelecidos no decreto. O programa ainda prevê o desligamento dos estudantes que, de acordo com os **§5 e §6** do art. 3 do Decreto nº 2004 de 17/01/17, forem desligados do Curso de nível superior informado no cadastro, omitirem, falsificarem ou prestarem informações inverídicas, como também não poderão se cadastrar novamente no mesmo semestre que forem penalizados, mas podendo se cadastrar nos subsequentes.

Dentre as normas estabelecidas no programa, existe a possibilidade de ocorrer uma contrapartida por parte dos alunos, sendo efetivada por meio de participação voluntária nas áreas de estudos, em repartições públicas municipais, durante 200 horas por semestre. Também é vedado o transporte de passageiros que não estejam cadastrados no programa ou não tenham autorização municipal para serem transportados.

METODOLOGIA

A metodologia deste estudo caracteriza-se como descritiva, por fornecer uma análise detalhada em relação ao tema abordado na pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 42): “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A natureza da pesquisa é qualitativa e quantitativa, por meio da aplicação de questionários estruturados, é possível levantar dados, fazer uma maior interpretação



dos fatos apresentados e, dessa forma, é possível analisar as informações a respeito dos participantes do programa.

O público da pesquisa são os alunos de todos os períodos que estudam na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) de Santana do Ipanema - AL que utilizam o transporte do programa Caminhos da Universidade do Município de Palmeira dos Índios – AL. E a prefeitura do município de Palmeira dos Índios.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas: na primeira etapa, foi aplicado questionário semiaberto com 14 questões fechadas e 1 questão aberta por meio de formulário eletrônico criado e compartilhado no <https://docs.google.com/forms/u/0/> sendo possível responder apenas uma vez. Na segunda etapa, foi aplicado questionário aberto contendo 10 questões subjetivas ao responsável designado pela Prefeitura de Palmeira dos Índios – AL pelo Programa Caminhos da universidade.

O período da coleta de dados foi entre 02/05/2020 e 03/06/2020. Tendo como universo da pesquisa o total de 76 alunos cadastrados no programa, obteve-se uma amostra de 71 discentes que responderam (Tabela 1). E o da prefeitura foi respondido uma única vez pela sua própria gestão.

Tabela 1. Composição da Amostra

	Descrição	
	Ciências Contábeis	Ciências Econômicas
Estudantes cadastrado no programa respondentes	51	20

Fonte: Elaboração Própria, 2020

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa trouxeram informações significativas sobre a renda familiar dos estudantes e sobre o programa, o principal foco da pesquisa está relacionado a responder a indagação: “Qual o impacto do programa caminhos da universidade no orçamento familiar dos estudantes que participam do programa?”.

Os discentes cadastrados no Programa Municipal Caminhos da Universidade e matriculados nos cursos de Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas ofertados pela Universidade Federal de Alagoas – UFAL na Unidade Educacional localizada em Santana do Ipanema são 76 (setenta e seis) alunos. Os resultados obtidos na pesquisa são com base nas informações passadas por 71 respondentes, o que corresponde a 93,4% dos beneficiários do programa.



Perfil dos Discentes

Dos 71 alunos matriculados nos cursos da UFAL e participantes do programa, 63,4% são do sexo feminino. Resultado semelhante em relação à proporção de homens e mulheres foi divulgado nas estatísticas de alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil pelo Censo do MEC, em que alunas matriculadas correspondem a 57% do total de alunos (INEP, 2018). Quanto à faixa etária, a predominante foi entre 24 e 29 anos, 64,8%. As características dos discentes estão descritas no Tabela 2.

Considerando a proporção de homens e mulheres matriculados no curso de Ciências Contábeis, 57% são alunas e 43% de alunos. Resultado semelhante foi obtido em estudo realizado referente ao Perfil dos alunos do curso de ciências contábeis de instituições de ensino do sul do Brasil, o estudo compreende todos os alunos matriculados nos cursos de ciências contábeis de três IEs, totalizando 1.617 alunos, o curso é composto por 67% de mulheres e 33% de homens (SCHMIDT, 2012). Em outros estudos, também foi evidenciado que existe maior percentual de mulheres cursando Contabilidade do que homens (BENEDITO, 2017; SCHMIDT, 2012; MOURA, LIMA FILHO, 2018; SANOS, 2014). A seguir, apresentamos as características dos sujeitos no quadro 2 abaixo:

Tabela 2. Características dos alunos matriculados nos cursos de Contabilidade e Economia na UFAL e cadastrado no Programa Caminhos da Universidade

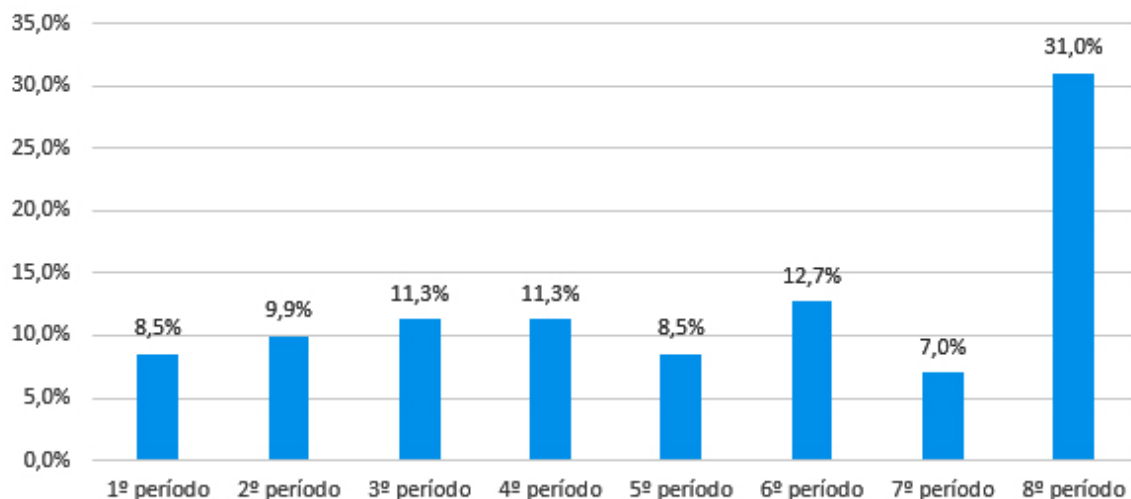
Sexo		
Feminino	Masculino	Total
63,4%	36,6%	100%
Idade		
18 e 23 anos	24 e 29 anos	mais de 29 anos
29,6%	64,8%	5,6%

Fonte: Elaboração própria, 2020

Em relação ao curso em que estão vinculados, 71,8% pertencem ao curso Ciências Contábeis e 28,2% ao curso Ciências Econômicas. No que se refere ao período, 31% são concluintes estando matriculados no 8º período do curso, seguidos do 6º período com 12,7%, o 4º e o 3º com 11,3% cada, o 2º período com 9,9%, o 1º e o 5º com 8,5% cada e o 7º período com 7%, dados caracterizados na Gráfico 1.



Gráfico 1. Discentes vinculados aos cursos da UFAL, cadastrados no Programa Caminhos Universidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

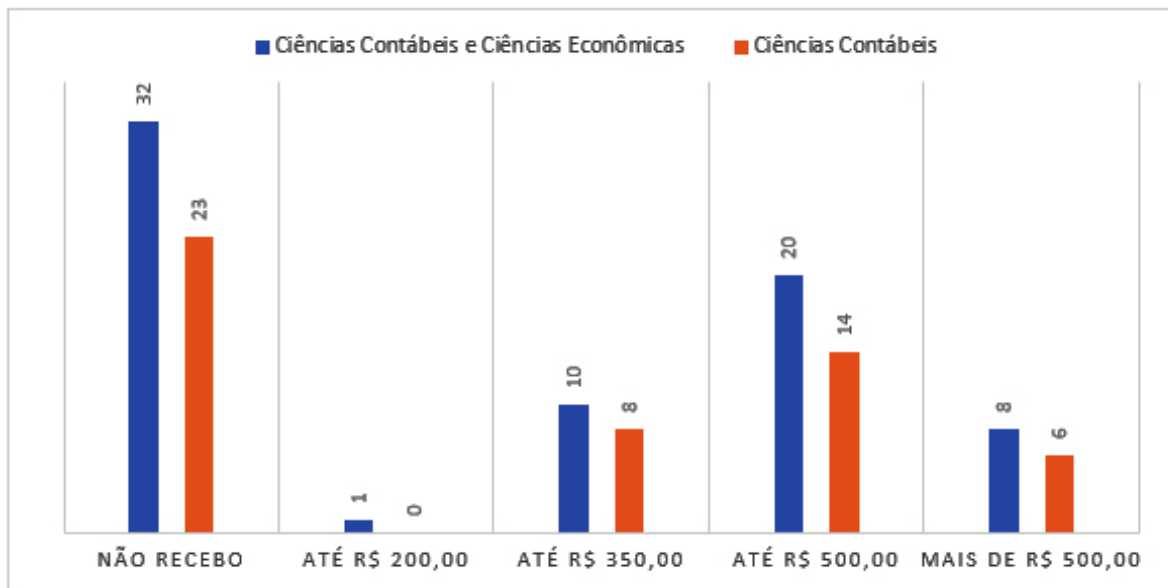
Perfil Socioeconômico dos discentes

No Brasil, existem políticas públicas de assistencialismo que auxiliam famílias de baixa renda, compondo esses programas sociais estão bolsa família, benefício de assistência social, entre outros; dos 71 respondentes, 78,9% não recebem auxílio, 18,3% recebem até R\$ 200,00, 1,4% recebem até R\$ 350,00 e 1,4% mais de R\$ 500,00. Quanto aos alunos matriculados no curso de contabilidade, 84% não recebem nenhum auxílio dessa natureza do governo, 14% recebem até R\$ 200,00 e 2% mais de R\$ 500,00.

A UFAL oferta aos estudantes com vulnerabilidade social programas de assistência estudantil como a Bolsa Pró-Graduando (BPG), o auxílio moradia, auxílio alimentação, além de ofertar programas de ampla concorrência como de monitoria, extensão e pesquisa; os alunos matriculados nos cursos de contabilidade e economia que não recebem recursos dos programas de assistência somam 45,1%, os que recebem até R\$500,00 somam 38,2%, até R\$350,00 são 14,1%, recebendo mais R\$ 500 são 11,3% e 1,4% recebem até R\$ 200,00. No curso de Contabilidade, os discentes que não recebem recursos dos programas de assistência somam 45%, os que recebem até R\$500,00 somam 27%, até R\$350,00 são 16%, recebendo mais R\$ 500 são 12% e 1,4% recebem até R\$ 200,00, ver Gráfico 2.



Gráfico 2. Discentes beneficiários de algum programa de auxílio ou estudo fomentado pela Universidade (Bolsa BPG, Bolsa Moradia, Bolsa Alimentação, etc.)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Dos beneficiários dos programas concedidos pela UFAL, 97% consideram que o valor recebido ajuda muito a custear e manter os estudos na instituição, enquanto 3% consideram que ajuda pouco.

Dos participantes do Programa Caminhos da Universidade, 28% não recebem nenhum tipo de auxílio do governo e nem da universidade, e 72% recebem algum auxílio, seja do governo ou da universidade.

Quando somados os rendimentos dos respondentes com a renda das pessoas que moram no mesmo domicílio, totalizam que 47,9% recebem até 2 salários mínimos, 38% recebem até 1 salário mínimo, 14,1% recebem até 4 salários mínimos. A renda total das famílias dos estudantes de Contabilidade seria de que 45% recebem até 2 salários mínimos, 35% recebem até 1 salário mínimo, 20% recebem até 4 salários mínimos.

Para estimar a renda per capita das famílias dos respondentes, foi utilizado como base o número de 3,5 moradores por domicílio na cidade de Palmeira dos Índios conforme Censo do IBGE 2010. Considerando o salário mínimo no valor R\$ 1045,00. No quadro 3, está descrita a renda das famílias per capita de acordo com estudo realizado.



Tabela 1. Renda das famílias per capita dos respondentes

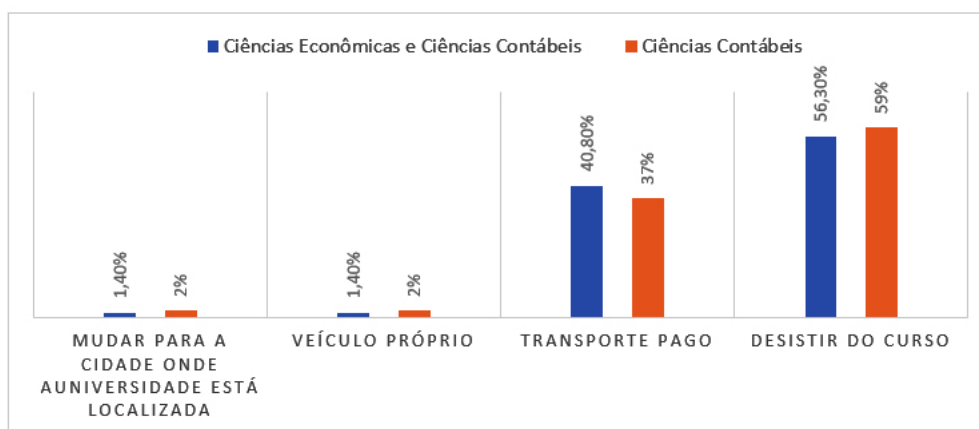
Salário Mínimo Base R\$: 1.045,00	Renda Per capita	Discentes Economia e Contabilidade	Discentes Contabilidade
Até 1 salário mínimo	R\$ 298,57	47,9%	35%
Até 2 salários mínimos	R\$ 597,14	38%	45%
Até 4 salários mínimos	1.194,28	14,1%	20%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A renda per capita das famílias dos respondentes em 85,9% não chega a 1 salário mínimo. Resultado semelhante foi publicado quanto ao perfil socioeconômico dos alunos da Ufal – Campus Sertão, onde 95% dos estudantes matriculados são pertencentes a famílias com a faixa de renda familiar per capita de até 1 salário mínimo e meio (PROEST, 2020).

Quanto à capacidade financeira dos discentes em garantir a manutenção dos seus estudos custeando o transporte para a Universidade caso o Programa Caminhos da Universidade fosse extinguido, 56,3% desistiriam do curso, 40,8% custeariam o transporte pago, 1,4% mudariam para a cidade onde a Universidade está localizada e 1,4% iriam de veículo próprio. Analisando especificamente os estudantes do curso de Ciências Contábeis participantes do programa, 59% desistiriam do curso, 37% custeariam o transporte pago, 2% mudariam para a cidade onde a Universidade está localizada e 2% iriam de veículo próprio, ver Gráfico 3.

Gráfico 3. Capacidade de Manutenção dos Estudos caso o Programa Caminhos da Universidade seja extinto

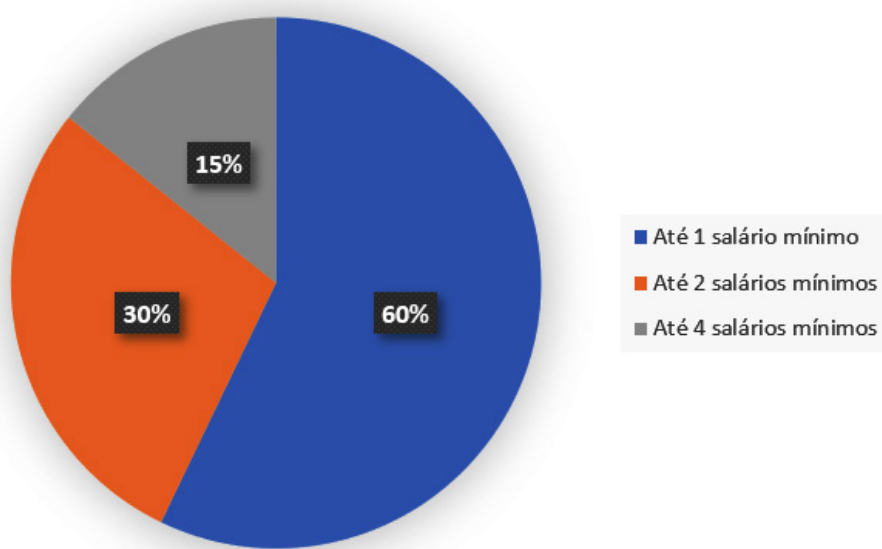


Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

De acordo com a tabela de preços de passagens intermunicipais divulgada pela Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Alagoas – ARSAL, o trecho entre as cidades de Palmeira dos Índios/ Santana do Ipanema custa o valor de R\$ 15,60, sendo assim o trecho ida e volta custaria R\$ 31,20, considerando 5 dias letivos por semana em 1 mês, o valor total pago em transporte público complementar pelo discente seria de no mínimo R\$ 624,00.

Para as famílias dos discentes da UFAL que têm renda total de até 1 salário mínimo, o impacto com o pagamento de transporte seria de 60%; para as que recebem até 2 salários mínimos, o impacto seria de 30% e para as que recebem até 4 salários mínimos, o impacto seria de 15%. (Gráfico 4).

Gráfico 4. Impacto no Orçamento Familiar dos discentes da Ufal participantes do Programa Caminhos da Universidade com o pagamento de transporte público



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

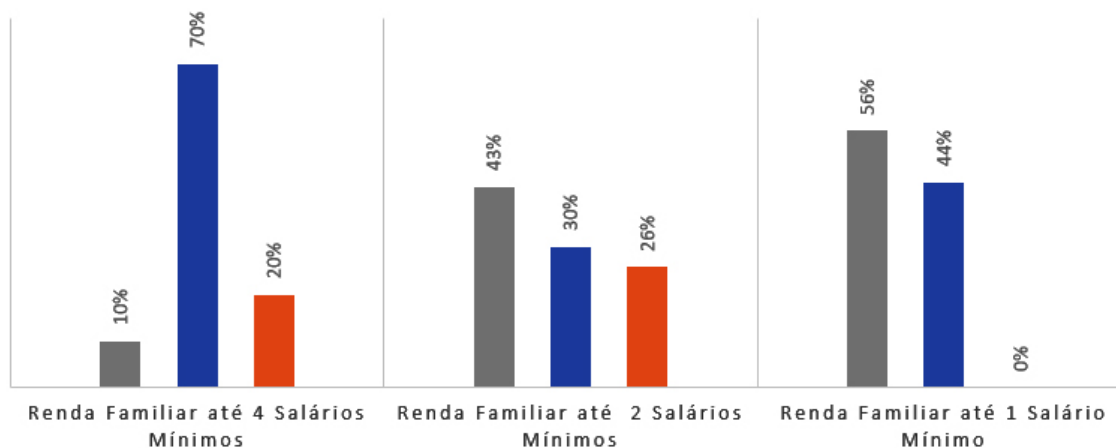
Em relação a quanto o discente estaria disposto a pagar por um transporte da cidade de Palmeira dos Índios até a UFAL localizada na cidade de Santana do Ipanema, 43,7% informaram que não conseguiriam pagar, 38% poderiam pagar até R\$ 200,00 e 18,3% até R\$ 350,00.

Quando se analisa a relação entre a renda mensal das famílias e o valor que os discentes do Curso de Ciências Contábeis estão dispostos a pagar com as despesas referentes ao deslocamento de suas residências até a universidade, percebe-se que os discentes em que as famílias recebem até 1 salário mínimo 56% não conseguiriam pagar

as despesas com transporte e 44% dos discentes conseguiram custear até R\$ 200,00 por mês. Em relação às famílias que recebem até 2 salários mínimos, 43% não conseguiriam pagar as despesas com transporte, 30% dos discentes conseguiriam custear até R\$ 200,00 por mês e 26% dos discentes conseguiriam até R\$ 350,00 por mês. As famílias que recebem até 4 salários mínimos 10% não conseguiriam pagar as despesas com transporte, 70% dos discentes conseguiriam custear até R\$ 200,00 por mês e 20% dos discentes conseguiriam até R\$ 350,00 (Gráfico 5).

Gráfico 5. Relação entre a renda mensal das famílias e os valores pagos referentes ao transporte para a universidade dos discentes do Curso de Ciências Contábeis

Valor que os discentes conseguem pagar: ■ Não Conseguiria ■ Até R\$ 200,00 ■ Até R\$ 350,00



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, mais de 50% dos alunos matriculados em Universidades Federais utilizam transporte coletivo como principal meio de deslocamento para as universidades e, em Alagoas, essa realidade se repete. Em relação aos discentes matriculados nos cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, além da necessidade de mobilidade, estão somados os indicadores socioeconômicos em que a renda per capita das famílias de 85,9% dos discentes não chega a 1 salário mínimo. Políticas de assistencialismo estudantil como: auxílio alimentação, auxílio moradia, Bolsa pós-graduando entre outras, são de extrema importância para ajudar a minorar as desigualdades existentes.

O Programa Caminho da Universidade, criado e gerido pela prefeitura da cidade de Palmeira dos Índios, desempenha um papel relevante para os seus usuários na prestação de serviço de mobilidade, atendendo 76 alunos.

O impacto do Programa Caminhos da Universidade do Município de Palmeira dos Índios – AL é positivo no orçamento dos discentes da Ufal de Santana do Ipanema – AL, em específico no orçamento dos discentes do curso de Ciências Contábeis, uma vez que, caso fosse necessário custear as despesas com transporte, a renda familiar seria comprometida, para os que recebem até 1 salário mínimo em 60%, os que recebem até 2 salários mínimos em 30% e 15% para os que recebem até 4 salário mínimos, o que inviabilizaria a permanência de muitos causando a desistência de mais de 50% .

Além dos percentuais de discentes que não conseguiriam custear as suas despesas com transporte para a universidade, estão os discentes que, de acordo com renda, conseguiriam pagar os valores de até R\$ 200,00 e até R\$ 350,00, valores esses abaixo do preço de mercado que é praticado e regulamentado pela agência reguladora de transportes, elevando a taxa de desistência dos alunos matriculados nos cursos da Ufal localizada em Santana do Ipanema e cadastrados no Programa Caminhos para Universidade em 100%, o que corrobora a importância do referido programa para o orçamento dos discentes e a permanência dos mesmos nos cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

REFERÊNCIAS

1. Araújo, M. R. M. D.; Oliveira, J. M. D.; Jesus, M. S. D.; Sá, N. R. D.; Santos, P. A. C. D.; Lima, T. C. Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida, SCIELO, **Psicol. Soc.** vol.23 no.3 Florianópolis set./dez. 2011.
2. ARSAL, **Tabela de Tarifas do Sistema de Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiro de Alagoas**. Disponível em: <<http://www.arsal.al.gov.br/tarifas/transporte/>>. Acesso em: jun. 2020.
3. ASSIS, J. L. F. D. Uma Contabilidade Familiar? **Contabilidade Vista & Revista**, v. 6, n. 1, p. 05-12, dez. 1995.
4. BENEDITO, A.; OLIVEIRA, S.; SANTOS, F. D. A.; VINICIUS, M.; ZITTEI, M. O perfil socioeconômico e o motivo dos alunos ingressantes pela escolha do curso de Ciências Contábeis nas Universidades da Cidade de São Paulo. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)**, v. 4, n. 1, p. 1–18, 2017.



5. CARVALHO, C. H. R. D., & Pereira, R. H. M. (2012). **Gastos Das Famílias Brasileiras Com Transporte Urbano Público E Privado No Brasil: Uma Análise Da Pof 2003 E 2009.** Textos Para Discussão • Ipea, 37.
6. CFC, **Carreira Contábil está entre as que mais geraram empregos em 2018 e promete crescimento para 2019.** Disponível em: <<https://cfc.org.br/noticias/%EF%BB%BFcarreira-contabil-esta-entre-as-que-mais-geraram-empregos-em-2018-e-promete-crescimento-para-2019/>>. Acesso em: jun. 2020.
7. DATASUS. Disponível em: < <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?ibge/censo/cnv/rendabr.def>>. Acesso em: jun. 2020.
8. DUARTE, M.S.D.M. **Modelos de gestão e financiamento de transportes coletivos urbanos.** Dissertação. Mestrado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, Portugal, 2012.
9. E-MEC - **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC.** Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: jun. 2020.
10. FONAPRACE, F. N. DE P. DE A. C. E. E. V **Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as) Graduandos (as) das IFES - 2018** IDEAlização. UFU, 2018.
11. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
12. GOMIDE, Alexandre de Ávila. **Transporte urbano e inclusão social: elementos para políticas públicas,** R. C. IPEA, 2003.
13. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama Estatístico.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/al/palmeira-dos-indios/panorama>>. Acesso em: jun.2020
14. IBGE, **Palmeira dos índios.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/al/palmeira-dos-indios/panorama>>. Acesso em: jun. 2020.
15. INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística Educação Superior 2018.** 2019. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: jun. 2020.



16. IPEA, **A evolução da população ocupada com nível superior no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/181211_cc41_nota_tecnica_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: jun. 2020.
17. KRÜGER, Fernanda. **Avaliação da educação financeira no orçamento familiar**. Fattep, Monografia, 2014.
18. LOPES, Fabrício Fabiano Moreira. **A importância do orçamento familiar**, FEAD, Monografia, 2012.
19. MOURA, M. M. S. G. DE; LIMA FILHO, R. N. A percepção dos alunos do curso de ciências contábeis quanto a sua formação acadêmica em relação ao mercado de trabalho. **Brazilian Journal of Development**, n. 1, p. 30, 2018.
20. PEREIRA, Viviane da Silva Vieira. **Orçamento familiar**: uma ferramenta para gerir os recursos financeiros da esfera doméstica. VII EPCC, 2011.
21. PEIXE, Blênio Cezar Severo; LEHNHARD, Nelton da Silva; HARRES, Paulo Roberto. Contabilidade Familiar Um Enfoque Orçamentário, **Rev. ciênc. empres. UNIPAR**, v2, n2 de jul./dez., 2000.
22. PROEST, Pró-Reitora Estudantil. **Perfil socioeconômico e cultural dos(as) estudantes da UFAL** [recurso eletrônico]: coleção UFAL e políticas públicas de gestão na educação superior /. 179 pg Maceió: EDUFAL, 2020.
23. SANTOS, D. DOS. **Estudo comparativo sobre o perfil dos estudantes de ciências contábeis**. UCS, Monografia, 2014.
24. SIDRA, **Tabela 392 – Número médio de moradores em domicílio particular permanente, por situação, sexo e condição de atividade na semana de referência das pessoas de referência dos domicílios**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/392#resultado/>>. Acesso em: jun. 2020.
25. SCHMIDT, P.; OTT, ERN.; SANTOS, J. LUIZ DOS; FERNANDES, A. C. Perfil dos alunos do curso de ciências contábeis de instituições de ensino do sul do Brasil. **ConTexto** (Porto Alegre), v. 12, n. 21, p. 87–104, 2012.
26. SOUSA, Almir Ferreira de; Torralva, Caio Fragata. A gestão dos próprios recursos e a importância do planejamento financeiro pessoal. **VII SEMEAD Finanças**, 2004.



Gestão de Pessoas e Gamificação: um estudo de caso em uma empresa de comunicação em Arapiraca/AL¹

João Marcos Bispo dos Santos⁽¹⁾

Fabiano Santana dos Santos⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: 0000-0000-0000-0000; Universidade Federal de Alagoas/ Bacharel em Administração. Brazil. Email:marcosbispo19@gmail.com.

⁽²⁾ ORCID: 0000-0002-7344-6973. Universidade Federal de Alagoas / Professor Adjunto no curso de Bacharelado em Administração. Brazil.E-mail:fsantana@arapiraca.ufal.br

INTRODUÇÃO

É perceptível a disseminação do uso da tecnologia em todos os segmentos possíveis e imagináveis, seja no simples uso particular do dia a dia ou dentro de uma organização, em todos os seus departamentos, a fim de apoiar os processos da empresa, ou seja, trazer soluções que trabalham a nível estratégico, diretamente ligado à gestão dos colaboradores.

O conceito de gamificação é embasado pela vontade de inserir dinamismo em suas sérias e de como podemos fazer as pessoas realizarem mais ações benéficas para as empresas, para o planeta ou para sua própria vida. Hoje a sociedade é interativa e se faz necessário buscar maneiras dinâmicas de engajamento. A gamificação pode ser usada em campanhas de marketing a políticas de trabalho em empresas de todos os ramos, sempre em busca de aumento de produtividade e motivação, este conceito está presente na educação há décadas, mas cresceu nos últimos anos especialmente no ramo empresarial com o objetivo de aprimorar habilidades dos colaboradores e maximizar os resultados. O conceito tem origem na popularização e sucesso dos *games* e sua influência é global. Nela são adotados elementos característicos nos *games*, como narrativa, sistema de *feedback*, sistema de recompensas, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, diversão,

1 DOI: <https://doi.org/10.48016/xiienccultgt17e1cap5>



interação, entre outros, em outras atividades que não são diretamente associadas a jogos, com a finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e motivação que normalmente encontramos nos jogadores.

O homem é uma das poucas criaturas com capacidade de raciocínio e, desde o final da Segunda Guerra Mundial, procura entender como raciocinamos: isto é, como desenvolvemos essa habilidade rara de poder compreender, perceber, prever e manipular um mundo muito maior e muito mais complexo. O campo da inteligência artificial (IA) vai ainda mais além: ele tenta não apenas compreender, mas também construir entidades inteligentes.

A inteligência artificial é uma das ciências mais recentes e, atualmente, abrange uma enorme variedade de subcampos, desde áreas de uso geral, como aprendizado e percepção, até tarefas específicas como jogos de xadrez, demonstração de teoremas matemáticos, criação de poesia e diagnóstico de doenças. A inteligência artificial sistematiza e automatiza tarefas intelectuais e, portanto, é potencialmente relevante para qualquer esfera da atividade intelectual humana. Nesse sentido, ela é um campo universal (RUSSELL; NORVIG, 2004).

A Robbyson é uma ferramenta de gestão de pessoas que faz uso de recursos de gamificação e IA para gerir, engajar e reconhecer pessoas. A *people management* se caracteriza como um dos mais importantes pilares e desafios para o sucesso dos negócios nos dias atuais e cada vez mais no futuro. Manter e desenvolver talentos, amplificar a identidade, a motivação e a produtividade dos colaboradores com suas respectivas corporações, criar equipes engajadas e focadas em resultados individuais e coletivos, esses objetivos podem se tornar realidade como uso de ferramentas poderosas capazes de envolver, engajar e alinhar as convicções profissionais.

Assim, a proposta dessa pesquisa foi estudar o impacto de tais tecnologias na gestão dos colaboradores da empresa AeC Contact Center, afim de mostrar a modernização e avanços tecnológicos presentes cada vez mais nas empresas no mundo atual e quais impactos percebidos na gestão de pessoas da instituição estudada.

REVISÃO DA LITERATURA GAMIFICAÇÃO

Durante décadas, o jogo está ligado ao homem e progresso à cultura, entende-se que os aparatos dos jogos estão presentes na vida do ser humano desde o início dos tempos. A própria sobrevivência pode ser considerada uma forma de jogar e, sendo assim, não se pode entender a gamificação como algo novo na sociedade. Assim como o jogo, a



gamificação ainda não tem um conceito definitivo e exato, mas vem sendo compreendido como a aplicação de elementos, mecanismos, dinâmicas e técnicas de jogos no contexto fora do jogo.

Originada como método aplicado em programas de marketing e aplicações para web, com a finalidade de motivar, engajar e fidelizar clientes e usuários (ZICHERMANN e CUNNINGHAM, 2012), a gamificação traz elementos, mecanismos, dinâmica e técnicas de jogos, entende-se o lançamento de desafios, cumprimento de regras, metas claras e bem definidas, efeito surpresa, linearidade dos acontecimentos, conquista de moedas ou pontos, estatísticas e gráficos com o acompanhamento da performance, superação de níveis e criação de *avatars*¹. Já o contexto “fora do jogo” remete a situações diferentes dos campos de jogo usuais, ou seja, são situações pertencentes à realidade do dia a dia profissional, escolar e social do indivíduo.

Em seus estudos, Vianna *et al.* (2014, p.17) afirmam que gamificação tem a:

[...] intenção de despertar emoções positivas, explorar aptidões pessoais ou atrelar recompensas virtuais ou físicas ao cumprimento de tarefas. À exceção dos chamados Jogos Sérios e, de acordo com sua definição mais aclamada, submeter-se a um processo de gamificação não significa necessariamente participar de um jogo, mas sim apoderar-se de seus aspectos mais eficientes (estética, mecânicas e dinâmicas) para emular os benefícios que costumam ser alcançados com eles.

Os jogos organizacionais são uma maneira de introduzir no cotidiano do funcionário, de forma dinâmica e com elementos de jogos, as orientações sobre as atividades a serem executadas e dicas de como agir em situações de perigo ou risco. Dessa forma, as organizações têm disponível dados do desempenho dos colaboradores. Leeson (2013) *apud* Silva, Sartorie Catapan (2014) diz que expor o quanto suas atitudes influenciam nos resultados das empresas estimula a replicar esse comprometimento entre os funcionários e, de certa forma, ser reconhecido por isso. Não se trata apenas de criar jogos e colocar à disposição dos colaboradores das empresas, mas de conciliar as técnicas, estratégias, interfaces criativas e ideias para se ter um maior engajamento e, conseqüentemente, um melhor resultado.

Há diversas técnicas de treinamento para funcionários, portanto vale ressaltar que a utilização de jogos empresariais tem maior aceitação no âmbito da aprendizagem, sendo capaz de proporcionar mais envolvimento dos colaboradores. Contudo, alguns autores alegam que as organizações possuem dificuldades de aprendizagem e isso ocorre devido às pessoas que operam de acordo com seus pensamentos engessados. Os colaboradores são



mecanizados, com pensamentos tradicionais, assim tendo dificuldades em absorver novas tecnologias (SAUAIA,2000*apud* VERSIANI; FACHIN,2007).

Entretanto, a quebra do paradigma dos colaboradores acontece a longo prazo e torna-se necessária a aceitação da inserção dos jogos empresariais para que alcancem o desenvolvimento próprio e a superação de metas em conjunto com a empresa. (VERSIANI; FACHIN,2007).

Sauaia (2000) *apud* Versiani e Fachin (2007, p. 4) defende que os resultados dependem tanto do ambiente simulado quanto do ambiente externo e que há dificuldades em inserir as simulações empresarias, devido aos métodos de ensino e “[...] a interferências outras no processo educacional, como o ambiente do treinamento, o perfil dos participantes, a formação das equipes e a complexidade dos jogos”.

Versiane Fachin (2007), em seus estudos, asseguram que os jogos empresariais desenvolvem habilidades de raciocínio e realça o trabalho em equipe. O indivíduo amplia seu relacionamento afetivo e participa de uma aprendizagem vivencial, os jogos proporcionam também mais satisfação em relação a outras técnicas educacionais.

A PLATAFORMA ROBBYSON

A plataforma Robbyson é voltada para a gestão de pessoas que faz uso de recursos de gamificação e IA para gerir, engajar e reconhecer pessoas (ROBBYSON,2021). Antes da implantação dessa ferramenta como principal mecanismo de acompanhamento de resultados, o mesmo se dava de maneira mais branda do que hoje tratamos com os principais KPIs, a liderança da AeC tinha com maior frequência reuniões de alinhamentos, que podiam ser semanais, diárias, mensais, de forma breve ou mais detalhada. Em suma, os resultados dos indicadores eram expostos por meio de planilhas e muitas vezes apresentados por quartil e a atualização desse material era manual, onde focais com maior desenvoltura em Excel criavam bases que eram compartilhadas entre os membros da coordenação para melhorar o acompanhamento desses indicadores.

No que se refere às atualizações de procedimento ou mesmo informativos urgentes, as áreas de apoio reuniam as lideranças para alinhamento que seria posteriormente repassado para a operação antes mesmo das alterações junto a então ferramenta de pesquisa “Guia de atendimento”, que muitas das vezes implicavam no comprometimento das informações repassadas para os clientes. Com a atualização “boca a boca”, corria-se o risco da veracidade da informação se perder, visto que não se tinha como “impedir”, “filtrar”, “garantir” uma informação unilateral.



No ano de 2017, com a implantação do sistema de Gamificação Robbyson, o que por fim se tornaria a maior fonte de autogestão, o cenário de acompanhamento de resultados mudou completamente. Com a Plataforma, os colaboradores hoje possuem acesso direto aos seus resultados com dados que possibilitam o conhecimento e acompanhamento dos números.

De acordo Alves (2015), atividades divertidas e gamificadas podem engajar públicos diferentes e com idades diversas. E o engajamento está diretamente ligado à relevância dos conteúdos, às pessoas e à forma como a aprendizagem é motivada. Neste quesito, a Robbyson se alinha perfeitamente ao pensamento de Alves (2015), pois seu público é bem diversificado e com conteúdos relevantes para uma aprendizagem assertiva e engajada.

No que se refere à liderança, as facilidades de acompanhamento e conhecimento dos resultados são inúmeras. Hoje o gestor possui literalmente na palma da mão os resultados de suas respectivas equipes, o que facilita a tomada de decisão e direcionamento de ações corretivas. Assim, o acesso às informações e as facilidades na comunicação fazem da Robbyson uma ferramenta de auto-gestão e de acompanhamento rápido e eficaz.

Além da abordagem dos indicadores, a comunicação é um dos carros chefes da Robbyson. Através desta, pode-se, em instância macro, levar aos colaboradores informativos e alinhamentos de forma gradual e objetiva. A assertividade na disseminação de um comunicado foge de interpretações errôneas do famoso “boca a boca”, o que facilita uma melhor interação com o novo, seja um processo ou complemento ou ainda uma dica que ajude na jornada do colaborador. Esse fator confirma ainda mais os benefícios da introdução da tecnologia junto à gestão humana.

No quadro abaixo, é possível identificar algumas das diferenças entre o antigo e novo modelo de gestão:

Quadro1.Modelo de gestão antes e após o Robbyson

ANTES DO ROBBYSON	COM O ROBBYSON
Colaborador sem visão de resultado	Acesso aos resultados
Maior dificuldade nos feedbacks	Facilidade no acompanhamento da equipe
Falhas de comunicação	Assertividade na comunicação
Baixo engajamento como objetivos da empresa	Maior engajamento

Fonte:Elabora do pelo Autor



Trata-se de uma ferramenta totalmente interativa que alia conceitos de gamificação, utilizando inteligência artificial que unifica colaboradores e gestores em tempo real. Há a possibilidade de consultar o desempenho, enviar notificações, estabelecer metas e atuar nas eventuais oportunidades, o que torna a gestão mais ágil, fácil, rápida e intuitiva. A Robbyson é inovadora porque a gestão é realizada pelos resultados individuais e não pela média. O gestor estabelece metas diariamente e o colaborador consegue acompanhar seu desempenho enquanto trabalha. É autogestão que possibilita confiança para desempenhar a atividade e, conforme as metas são atingidas, os colaboradores ganham moedas virtuais, os chamados “coins”, que podem ser trocadas por itens, como produtos e experiências de seu interesse por meio de uma inteligente e customizada central de trocas. Por usar conceitos de gamificação voltados para a gestão de pessoas, proporciona ao gestor a antecipação de problemas para tomada de decisão, além da motivação do colaborador que vê seus resultados crescerem à medida que acompanha seus resultados em tempo real.

Alguns dados trabalhados na AeC são os indicadores relacionados ao atendimento. Abaixo segue alguns desses indicadores:

- Produtividade (TMA, por exemplo)
- Ambiente (humor, motivação)
- Gente (tempo logado, pausas, absenteísmos)
- Qualidade (rechamada, satisfação do cliente)

A partir do processamento das informações, esses resultados (dados) são enviados para a plataforma Robbyson, que faz a classificação de desempenho por quadrantes. Esses quadrantes é que especificam quais serão as recompensas que a Robbyson vai executar para cada colaborador. A classificação é feita da seguinte forma:

- G1–Estrela (quadrante1): colaboradores que superam a meta estabelecida.
- G2 –Nuvem (quadrante2): são os que batem a meta em 100%.
- G3–Águia (quadrante3): os que alcançam cerca de 80% da meta.
- G4–Montanha (quadrante 4):os que fazem até 40% da meta.

Os colaboradores que se encontram no G1, por exemplo, devem ser reconhecidos. Os que estão em G2, de inspiração, os em G3 de orientação e os que ficam no G4, necessitam de



uma decisão a ser tomada pelo gestor. O gestor tem visão individualizada por colaborador e geral da operação. Conseguindo, assim, ter entendimento e *insights* para gerir seu time de modo a garantir aumento da produtividade e melhora dos resultados.

Figura 1. Acompanhamento da evolução dos colaboradores



Fonte:Robbyson (2021)

Como cada colaborador sabe quais são seus desafios, a Robbyson transforma cada usuário do seu ambiente em um usuário proprietário do seu resultado. Na plataforma Robbyson, cada colaborador acompanha seus resultados e se motiva para se tornar cada vez melhor, baseado em experiências e práticas de sucesso.

Figura 2. Acompanhamento de desafios e resultados

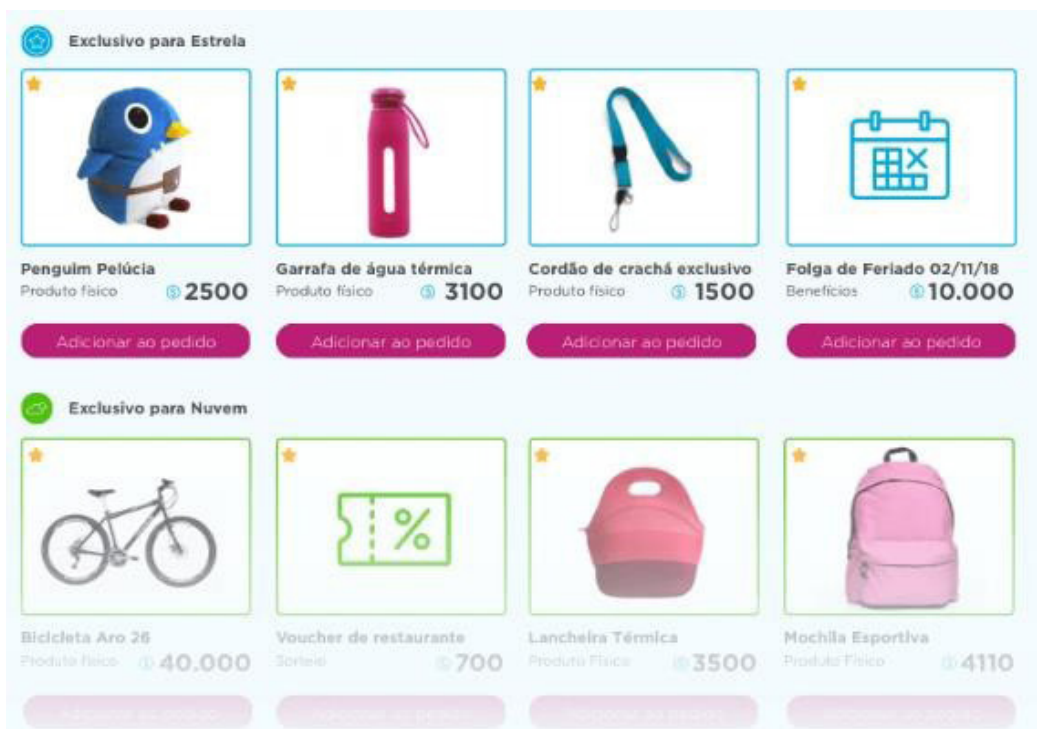


Fonte: Robbyson(2021)

A Central de Trocas, como é chamada de loja física da Robbyson, trata-se de uma maneira de reconhecer rapidamente os colaboradores que possuem bom desempenho. As trocas podem ser realizadas com itens de experiências, itens físicos, virtuais para o seu *avatar* e etc. O colaborador pode trocar seus coins (adquiridos com seu resultado) e se sentir sempre motivado e reconhecido pela sua performance.



Figura 3. Loja Robbyson para troca de coins



Fonte: Robbyson (2021)

A Robbyson possibilita uma gestão aperfeiçoada, benéfica, produtiva e a excelência nos serviços prestados é resultado natural deste processo, o objetivo deve ser sempre o envolvimento e o reconhecimento dos seus colaboradores de forma justa.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos empregados neste estudo utilizam a pesquisa descritiva e exploratória, pois o pesquisador, ao observar os fenômenos, busca conseguir resultados ao término da pesquisa, que permitam o entendimento destes fenômenos (FACHIN, 2003). Objetivou-se extrair dados de relatórios, especificamente sobre os resultados de colaboradores antes e depois de sua implantação na empresa AeC Contact Center, situada no município de Arapiraca/AL. Foram selecionados 30 colaboradores aleatórios que participaram da implantação da plataforma Robbyson e que permanecem até hoje trabalhando na empresa. Assim, descreve-se o cenário antes e depois de tal tecnologia de gestão.

Nas estratégias de investigação aplicadas na pesquisa, utilizou-se de métodos mistos, no enfoque de pesquisa quali-quantitativa, de acordo com a complexidade do objeto. A estratégia mista permite aplicação simultânea dos métodos qualitativos e quantitativos, proporcionando um efeito transformador ao objeto (CRESWEL,2007). As estratégias escolhidas passam por pesquisa documental, com a utilização de dados secundários disponíveis ao pesquisador e estudo de caso, pois permite o conhecimento do objeto de pesquisa de forma mais ampla e detalhada (GIL,1999).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A plataforma Robbyson é utilizada para a mensuração do desempenho bem como para medir o nível de satisfação de cada colaborador no seu time. Além disso, há recursos que auxiliam o usuário a compor mais ao propósito da empresa e da área a qual atua. Assim, há uma facilidade no gerenciamento de resultados pelo entendimento humano. Algo tão inestimável atualmente.



Quadro 2. Resultado dos indicadores da Implantação do Robbyson x dias atuais.

MATRÍCULA	NOME	DT_ADMISSAO	TMO2016	TMO2017	RECHAMADA 2016	RECHAMADA 2017
131158	--	30/12/2014	337	296	27,89%	23,95%
131302	--	30/12/2014	214	198	27,60%	24,73%
131340	--	30/12/2014	401	304	17,98%	23,22%
131356	--	30/12/2014	286	253	26,95%	21,02%
131383	--	30/12/2014	292	288	22,15%	20,80%
131831	--	02/01/2015	340	299	26,00%	25,92%
131874	--	02/01/2015	288	290	26,30%	19,06%
131915	--	02/01/2015	547	425	26,98%	18,68%
131922	--	02/01/2015	282	379	26,52%	23,31%
132053	--	02/01/2015	339	270	24,08%	22,26%
132054	--	02/01/2015	310	312	28,04%	26,07%
132070	--	02/01/2015	323	284	26,77%	21,22%
132079	--	02/01/2015	264	246	27,43%	21,41%
132100	--	02/01/2015	310	277	23,26%	21,37%
132114	--	02/01/2015	390	487	26,47%	24,38%
132238	--	02/01/2015	238	277	22,27%	23,35%
132388	--	02/01/2015	493	481	23,53%	28,65%
132397	--	02/01/2015	294	284	28,57%	22,07%
132411	--	02/01/2015	267	270	16,54%	13,21%
132449	--	02/01/2015	438	249	27,91%	22,19%
132515	--	02/01/2015	238	223	26,61%	25,51%



132724	--	02/01/2015	331	258	23,33%	26,39%
132748	--	02/01/2015	260	240	28,46%	25,07%
132909	--	02/01/2015	219	214	25,11%	21,53%
132933	--	02/01/2015	284	306	26,25%	32,70%
132946	--	02/01/2015	322	315	28,05%	20,66%
132952	--	02/01/2015	289	290	25,92%	20,07%
133061	--	02/02/2015	291	333	23,13%	23,36%
133081	--	02/01/2015	254	329	37,23%	22,15%
133144	--	02/01/2015	445	239	33,37%	35,96%

Fonte:AEC

Após a implantação da plataforma Robbyson, a população estudada apresenta uma evolução de 77% nos indicadores trabalhados neste estudo. Vale ressaltar que os colaboradores que obtiveram uma regressão dos indicadores estão sendo acompanhados em tempo real e de forma individualizada, para que o gestor consiga chegar a causa raiz do declínio do seu resultado.

A pesquisa de campo contemplou um público de 398 colaboradores que permanecem na empresa antes e após a implantação da plataforma Robbyson. Hoje a filial da AeC em Arapiraca contempla 4045 colaboradores ativos dos quais iremos focar em 9,8% dessa população. Foram lançadas 6 perguntas com o objetivo de comparar o modelo de gestão dito como tradicional e o modelo de gestão que utiliza meios tecnológicos e gamificação.

O questionário foi aplicado utilizando a plataforma Robbyson, entre os dias 10 de janeiro a 29 de junho de 2022 nos três turnos. O instrumento era composto por seis perguntas, todas de múltipla escolha. Apesar de desejável, não foi obrigatório responder todas as perguntas.

De acordo com as respostas, 63% dos empregados afirmaram que indicariam a Robbyson para outra organização. Isso demonstra que uma gestão baseada em gamificação com recompensas para o colaborador é um estímulo para o engajamento constante da equipe, conforme pontuado por Viana (2013).



Ao serem questionados sobre o nível de satisfação, 55% dos colaboradores informaram que se mostraram bastante satisfeitos com a maneira como a gestão é conduzida utilizando a plataforma Robbyson. Ainda, 30% se mantiveram neutros a este questionamento e apenas 14% se sentiram insatisfeitos com este modelo de gestão.

Ao serem inquiridos sobre como era a gestão antes da implantação da ferramenta, a maioria apontou a alternativa “só realizávamos o atendimento e todo o resto ficava com nosso gestor”. Essa informação deixa claro como o colaborador, quando não tem acesso aos seus resultados e desempenho, fica a mercê simplesmente do que seu gestor imediato lhe passa, tornando o processo de evolução e aprendizado ineficaz, pois a visão do gestor era tudo que o colaborador tinha no momento e muitas das vezes era um acompanhamento que não condizia totalmente com o que o colaborador entregava. Isso nos leva a comportamento e pensamento engessado com colaboradores mecanizados como descrito por Versiani e Fachin (2007).

Ao serem questionados sobre os benefícios da ferramenta Robbyson, a maior ocorrência estava relacionada com “autogestão” e “autoconhecimento profissional”. Tais dados mostram claramente uma conexão com o que foi pontuado por Zichermann e Cunningham (2012). Fica explícito que, ao ter acesso aos seus resultados de forma *online* fazendo a sua autogestão, essa seria a melhor forma do colaborador perceber suas fraquezas para poder ir em busca de melhorias continuamente.

Por fim, ao perguntar sobre o nível de satisfação com a ferramenta, observou-se uma satisfação geral de mais de 60%. A comunicação através do Robbyson se dá por meio de Chat de forma *one-to-one*, onde o colaborador tem acesso a todos os níveis hierárquicos da organização, vídeos-chamada, informativos e quizzes lançados periodicamente. É bom frisar que toda decisão estratégica tomada na organização é baseada no histórico do colaborador na plataforma da Robbyson. Os processos seletivos internos também utilizam da plataforma para liberarem a inscrição numa determina vaga, ou seja, é mais um impulso de motivação para manter seus resultados sempre aderentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro o impacto que o ambiente corporativo da AeC teve ao desenvolver e implantar a plataforma Robbyson nas suas operações. A gestão baseada em dados trouxe assertividade no atendimento, bem como engajamento entre os colaboradores. Proporcionar recompensas aos colaboradores que atingem suas metas e divulgar



em tempo real seus resultados fez e faz toda a diferença no comprometimento dos funcionários com seus resultados. A comunicação ficou clara e assertiva, e as tomadas de decisões mais direcionadas.

A Robbyson, por ser uma plataforma completa de gestão de dados, atende à necessidade da organização por ser orientada por dado. Tais informações ajudam a enxergar com maior agilidade onde estão os “gargalos” da organização, e com isso, agir com mais rapidez e assertividade. O diferencial dessa ferramenta está na disponibilidade de atualização dos dados em *realtime* e *online*, a facilidade de interpretação e visualização dos KPI's.

Nacionalmente, a gamificação no mundo corporativo ainda é um assunto novo e em desenvolvimento, assim como sua relação com a gestão. Contudo, a mesma apresenta novas oportunidades para as ações antes assumidas por colaboradores. Esta inovação, se adequa a diferentes formatos mediante a problemática encontrada, buscando criar, de certa forma, um novo ambiente que possibilite a resolução do não atingimento das metas estabelecidas.

Assim, objetiva-se, com este trabalho, despertar novas frentes de pesquisas sobre diferentes modelos de gamificação na gestão corporativa, trabalhando modelos estratégicos, treinamento de profissionais e da própria eficiência da plataforma Robbyson.

REFERÊNCIAS

1. AEC.AECCentro de ContatosS/A.Belo Horizonte-MG. Disponível em: <<https://www.aec.com.br/>>. Acesso em:10 de nov.de2021.
2. ALVES, Flora. **Gamification - como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática.** 2ªed. SãoPaulo: DVS,2015.
3. CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed Bookman,2007.
4. FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
5. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
6. ROBBYSON. Introdução à plataforma. Disponível em: <<https://www.robbyson.com/imprensa/robbyson-introducao-a-plataforma/>>. Acesso em 26 Nov. 2021.



7. RUSSEL, Stuart; NORVIG, Peter. **Inteligência Artificial**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004.
8. SILVA, Andreza Regina Lopes da; SARTORI, Viviane; CATAPAN, Araci Hack. Gamificação: uma proposta de engajamento na educação corporativa. In: FADEL, Luciane Maria et al (Org.). **Gamificação na Educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. Cap. 8.p.192-226.
9. VERSIANI, A.; FACHIN, R. C. Avaliando aprendizagem em simulações empresariais. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.5, jan. 2007, p. 1-13. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v5nspe/v5nspea06.pdf>>. Acesso em: 24 de nov.de 2020.
10. VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. *Gamification*, In: como reinventar empresas a partir de jogos. 1.ed. Rio de Janeiro: MJVPress, 2014.
11. ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**. Canada: O'Reilly Media, 2011.



Práticas de Gestão da Inovação em Empresas Juniores do Estado de Alagoas²

Dayane Mayara Germano Bispo⁽¹⁾

Katrysson Cavalcante Barros⁽²⁾

Paulo Henrique Cavalcante da Silva⁽³⁾

Acurcio Castelo David⁽⁴⁾

⁽¹⁾ ORCID: 0000-0001-7319-1520; Universidade Federal de Alagoas – UFAL/*Campus Agreste*, discente, pesquisadora de Administração, Brazil, E-mail: dayanemb13@gmail.com;

⁽²⁾ ORCID: 0000-0001-6279-3120; Universidade Federal de Alagoas – UFAL/*Campus Agreste*, discente, pesquisador de Administração, Brazil, E-mail: katryssoncb@hotmail.com;

⁽³⁾ ORCID: 0000-0001-5998-9966; Universidade Federal de Alagoas – UFAL/*Campus Agreste*, discente, pesquisador de Administração, Brazil, E-mail: paulo.cavalcantesilva@arapiraca.ufal.br;

⁽⁴⁾ ORCID: 0173-4709-6095-1660; Docente do curso de Administração de Empresas pela Universidade Federal de Alagoas – UFAL/*Campus Agreste*, Brazil, E-mail: Acurcio.david@arapiraca.ufal.br



INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, com a globalização, o mercado tem se tornado mais competitivo e gera entre as empresas uma necessidade em comum para sobreviver, a inovação. A constante mudança de conjuntura cria a carência de estar atento ao que acontecem sua volta para que a empresa não fique para trás. Nesse contexto, empresas que não inovam dispõem de poucas vantagens competitivas e reduz em suas chances de continuar em ativas.

A criação do conceito de inovação é atribuída ao economista Joseph Schumpeter, ele acreditava que a inovação é a chave que impulsiona o crescimento econômico, somente ela é capaz de manter a competitividade de mercado. Para ele, inovar é produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outra maneira, combinar diferentes materiais, forças e métodos, enfim, realizar novas combinações. O processo que mantém a inovação é a destruição criativa, que

pode ser compreendida como o ato de criar ao mesmo tempo que destrói, mantendo um contínuo estado de inovação. Este processo de destruição criativa é básico para se entender o sistema capitalista. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para que consiga sobreviver. (SCHUMPETER,1961).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 1997), temos inovação como um bem ou serviço, que, a partir de melhorias e desenvolvimentos, gera em um novo método para marketing e produção, visando lucro e crescimento da organização, adquirido a partir das etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais aplicadas. Para Peter Drucker, a inovação é o instrumento dos empreendedores, é por meio dela que se pode suprir a necessidade do consumidor e transformar ideias inovadoras em projetos lucrativos. Portanto, através da inovação, o empreendedor consegue entregar soluções que realmente impactem seus clientes, suprimindo seus desejos e necessidades. (DRUCKER,1985).

Ademais, a inovação pode ser classificada quanto ao seu grau de impacto no meio em que foi inserida. Inovações tecnológicas incrementais são aquelas que as mudanças ocorrem gradativamente, também apresentando a necessidade de um investimento menor, com um retorno mais rápido, enquanto que as inovações tecnológicas radicais são a porta de entrada de novos produtos ou serviços no mercado, de forma revolucionária, possuindo um risco mais elevado em seu investimento e trazendo um retorno em longo prazo. A primeira é a responsável pelo grande fluxo de inovações no mercado e a segunda está relacionada ao processo de Pesquisa e Desenvolvimento das empresas e instituições. (CORAL *et al.*, 2009; BUCHERER; EISERT; GASSMANN, 2012).

Segundo o Manual de Oslo, podemos distinguir inovação como inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. A inovação de produto inclui melhoramento sem especificações técnicas, componentes, materiais etc. Esse tipo altera as características funcionais do produto. Inovação de processo está atrelada a mudanças novas e significativas nos métodos de produção e de distribuição. A inovação organizacional envolve a implantação de novos métodos organizacionais, por exemplo, mudanças em práticas de negócios. Quando falamos de inovação de marketing, tratamos da implantação de novos métodos de marketing voltados para obtenção de melhores resultados. (OCDE, 1997)



METODOLOGIA

A presente pesquisa de campo, de abordagem exploratória quantitativa, tem como intuito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, A. C. 2010), foi aplicada com empresas juniores de Alagoas, por meio de questionário virtual, que contém cinco perguntas abertas e doze perguntas de múltipla escolha. O questionário, aplicado entre os dias 1 de junho de 2022 e 15 de junho de 2022, foi subdividido em cinco grupos de perguntas, se tratando de perguntas de perfil, conhecimento da empresa júnior (EJ) sobre gestão da inovação, os tipos de inovações realizadas, a participação do colaborador no processo de inovação e o impacto percebido pelos diretores das EJ's diante das práticas inovadoras. A partir dos dados coletados, analisamos o entendimento dos entrevistados quanto ao conceito, incentivo e ao grau de comprometimento com gestão da inovação dentro de sua instituição.

Empresa Júnior

A pesquisa teve como público-alvo empresas juniores (EJ's) do Estado de Alagoas. Escolhemos esse modelo de negócio para compreender como a gestão da inovação é abordada durante o processo de formação do profissional. Portanto, nesse primeiro, vamos entender o que é uma empresa júnior e como é trabalhada a inovação do ecossistema júnior. Antes de entender o conceito de empresa júnior, precisamos entender o conceito de Movimento Empresa Júnior (MEJ).

OMEJ nasceu na França, em 1967, como objetivo de formar empreendedores comprometidos e capazes de realizar as transformações necessárias ao mundo. Em 1987, o movimento chegou ao Brasil através do Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, João Carlos Chaves, ele guiou os estudantes de administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo na criação da primeira EJ brasileira, a EJFGV (ANDRADE, 2015).

Em agosto de 2003, surge a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, conhecida como Brasil Junior, instituição representante nacional do MEJ. As empresas juniores são guiadas por um planejamento estratégico, mais conhecido como Planejamento Estratégico da Rede. O PE da Rede é um guia atualizado de 3 em 3 anos para alinhar o propósito do Movimento entre todos que fazem parte dele, potencializar os resultados das empresas juniores e conseguir unir forças para que elas possam ir muito mais além (Planejamento estratégico da rede 2022-2024).



O Planejamento Estratégico da Rede do triênio 2022-2024 carrega um ambição/sonho para o futuro, algo que precisamos lembrar todos os dias para sabermos exatamente o que precisamos fazer para chegarmos mais próximos da formação de lideranças que almejamos. (Planejamento estratégico da rede 2022-2024). Por isso, a visão do PedaRede para esse triênio é “SER UMA REDE DE LIDERANÇAS PLURAIS, EMPREENDENDO MAIS SOLUÇÕES COLABORATIVAS E INOVADORAS.” (Planejamento estratégico da rede 2022-2024).

É com essa visão que chegamos às batalhas do Planejamento Estratégico da Rede, essas batalhas são formas de tornar os objetivos realidade. A batalha que interessa na composição deste artigo é a batalha de soluções inovadoras. Ela promove a evolução do modelo de negócio das EJs e incentiva a aplicação de inovação para solucionar problemas com o objetivo de melhorar os resultados entregues e tornar as empresas juniores mais maduras.

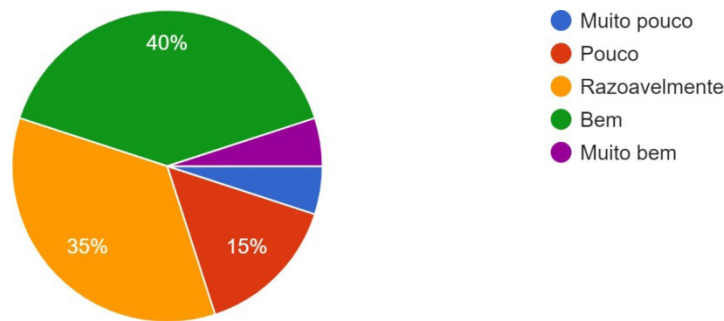
Inovação para o Movimento Empresa Júnior é impulsionar resultados e impacto do MEJ, solucionando problemas relevantes. A batalha de soluções inovadoras é constituída por três indicadores, dentre eles, temos o indicador “soluções inovadoras”. Esse indicador valia uma solução de acordo com seu potencial de impacto e inovação, ou seja, uma solução é inovadora se ela é capaz de entregar valor para o cliente e para a sociedade, resolvendo problemas relevantes. (Planejamento estratégico da rede 2022-2024). Dito isso, vamos partir para a pesquisa de campo realizada com 20 empresas juniores pertencentes à Federação de Empresas Juniores do Estado de Alagoas (FEJEA) presentes nos mais diversos cursos de graduação.

RESULTADOS

A pesquisa foi realizada apenas com empresários juniores que ocupam cargos na diretoria decada EJ, a resposta dada ao questionário representa a visão da organização como um todo. A partir das respostas apresentadas, podemos perceber que 55% possuem entre 19 e 21 anos, 35% possuem entre 22 e 24 anos, 5% possuem até 18 anos e 5% possuem mais de 28 anos. Ou seja, 95% dos respondentes são classificados como jovens. Vale ressaltar que são estudantes da graduação, prestes a iniciar no mercado de trabalho sênior.

Com relação ao conhecimento sobre o tema, 40% dos respondentes consideram que conhecem bem o conceito Gestão da Inovação. Em contrapartida, quando questionados se possuem alguma capacitação relacionada ao tema, 95% responderam que não. Além disso, 75% das EJs não possuem um departamento específico para coordenar ações de gestão da inovação.

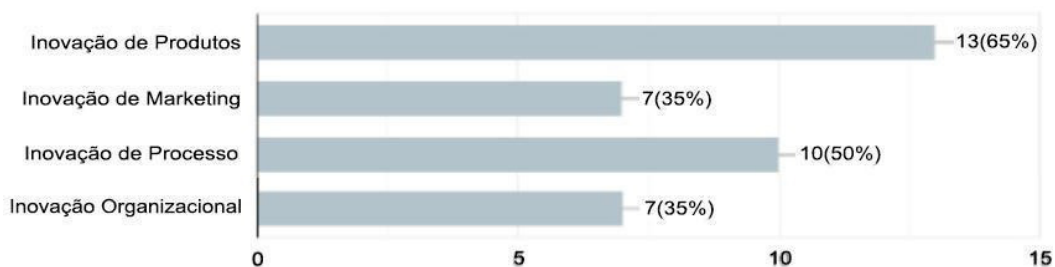




Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Referente ao grau de inovação realizada, podemos observar que 68,4% das empresas abordadas realizam inovações incrementais e que 31,6% realizam parcerias no processo. Portanto, podemos concluir que a inovação de produto ou serviço é mais utilizada no ecossistema júnior alagoano, temos que 13 EJ's fazem inovação de produtos ou serviços. Esse dado corresponde a 65% dos respondentes, tendo em vista que as empresas juniores precisam vender soluções para a sociedade, então elas precisam se adaptar ao mercado e vender produtos que impactem.

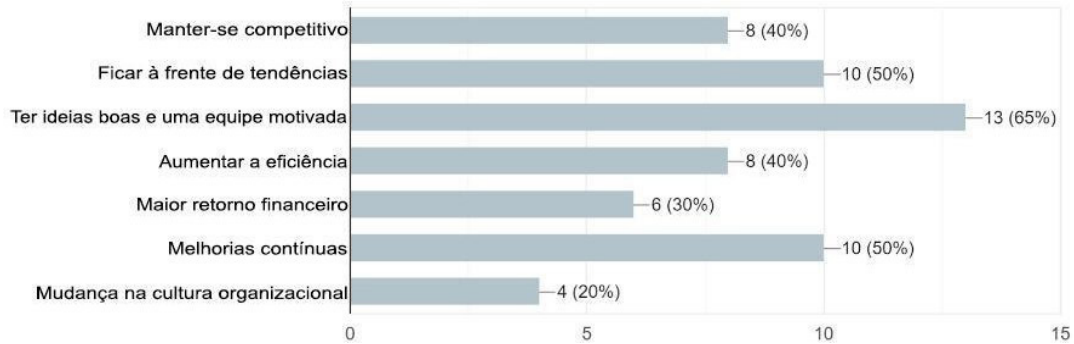
Figura 2. Classificação das inovações realizadas Observação: Os respondentes poderiam escolher mais de uma opção de resposta



Fontes: Dados da Pesquisa, 2022.

De acordo com o questionário, 60% das empresas utilizam formas para captar ideias inovadoras dos funcionários. Quando questionados sobre quando essa captação é realizada, a maioria das empresas juniores responderam que fazem durante as reuniões de construções do planejamento estratégico ou das reuniões de alinhamento. Apenas uma EJ formalizou a coleta de ideias através de método particular denominado de OPR (Operação Presidência ao Resgate de Opiniões) que ocorre semanalmente. Relacionado aos benefícios internos notados quando a prática de inovação é realizada na empresa, 65% acreditam que o benefício mais notável é "Ter ideias boas e uma equipe motivada". Em contrapartida, 75% das EJ's não realizam pesquisas para verificar a eficiência das inovações perante o mercado.

Figura 3. Benefícios notados pela realização práticas inovadoras Observação: Os respondentes poderiam escolher mais de uma opção de resposta



Fontes: Dados da Pesquisa, 2022.

A Gestão da Inovação não é apenas um diferencial para as empresas, ela é o instrumento de sobrevivência em um mercado tão volátil, é necessário que a habilidade de inovar seja construída desde o início da formação profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como conclusão a carência ainda apresentada nas EJ's de se aprofundar, estudar e aplicar a gestão da inovação. As práticas inovadoras trariam, para as empresas juniores, um avanço, se destacando das demais empresas do mercado, ficando à frente das tendências, sempre com a busca por um ambiente inovador, visando a participação e criatividade dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

1. BUCHERER, Eva; EISERT, Uli; GASSMANN, Oliver. Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 2, p.183–198, 2012.
2. CORAL, E. et al. Visão geral da metodologia NUGIN. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (Ed.) **Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.
3. DRUCKER, PETER. **Inovação e espírito empreendedor**. 4.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1985.



4. GIBERTINI, THUANY. Como funciona uma Empresa Júnior? Descubra agora. Brasil Júnior, 01 de out. de 2020. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conteudos/como-funciona-uma-empresa-junior-descubra-agora>>. Acesso em: 17 de jun. de 2022.
5. MEJ: Um Movimento Empreendedor. Via UFSC, 05 de jun. de 2019. Disponível em: <<https://via.ufsc.br/movimento-empresa-junior/>>. Acesso em: 17 de jun. de 2012.
6. OCDE. Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris: [s.n.], 1997.
7. SCHUMPETER, JOSEPH. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.



Masculinidade hegemônica e objetificação na marca *Calvin Klein*: uma perspectiva da lógica dominante do serviço³

Gabriel de Abreu Silva ⁽¹⁾

Augusto Ferreira Ramos Filho⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: 0000-0001-6956-6238; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Discente do Bacharelado em Ciências Contábeis. Bolsista FAPEAL/UNEAL, Brazil. E-mail: gabrielabreu7102@gmail.com

⁽²⁾ ORCID: 0000-0001-8375-4024; Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL. Doutor em Administração, Brazil. E-mail: augusto.filho@uneal.edu.br



INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende tratar da investigação da masculinidade hegemônica e seus efeitos na construção do masculino. Por masculinidade hegemônica, se entende o conjunto de ideias e crenças que ditam o masculino. Em linhas gerais, a hegemonia masculina se traduz na heterossexualidade, cisgenaridade, branquitude, riqueza e virilidade (DE LOS SANTOS RODRIGUEZ, 2019).

Esse texto realiza uma análise acerca das representações das masculinidades por meio do corpo. Utiliza-se a moda da *Calvin Klein* como articuladora das relações simbólicas de representação de masculinidades, suporte e como um mecanismo codificador de padrões históricos, sociais e sua manifestação cultural. (REINKE; SILVA; SCHEME, 2022).

O referencial da masculinidade hegemônica é replicado pelas organizações com fins lucrativos através de suas campanhas de *marketing* balizados pela Lógica Dominante do Serviço (LDS). Esta reorientação filosófica amparada pelo *marketing* defende que as interações que promovem ações atrativas e repulsivas são promovidas pela troca de experiências, assim como interesses comuns colaborando para a criação de valor (CAVALCANTI; ABREU; BALDANZA, 2019).

3 DOI: <https://doi.org/10.48016/xienccultgt17e1cap7>

Os valores operados pelo *marketing*, foco desta investigação, são de ordem vertical (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011), ou seja, impostos pelas organizações para seus consumidores, podendo levá-los à objetificação. Assim, a objetificação tornaria o consumidor um elemento passivo na relação, recebendo influências em uma relação desproporcional de poder.

Destarte, as características de heteronormatividade (ou de sua aparência), branquitude (como elemento de superioridade e privilégio), cisgenaridade, riqueza e virilidade são amplamente difundidas em marcas orientadas (total ou parcial) para o público masculino.

O **lócus** da pesquisa é a campanha de publicidade Primavera/Verão de 2021 da *Calvin Klein* através de uma pesquisa qualitativa das imagens da campanha para a coleta e análise dos elementos descritivos da masculinidade hegemônica.

Por fim, buscar-se-á entender as dinâmicas dos anúncios de *marketing* na construção de uma ideia do masculino, fundamentado na hegemonia e as representações destas campanhas na construção das imagens masculinas. Desta forma, o objetivo desta investigação é analisar como a masculinidade hegemônica promove a objetificação.

Esta pesquisa se justifica a partir de ordens teóricas e práticas. As implicações teóricas são de limitados estudos sobre o masculino e a lógica dominante do serviço (LUNA, 2018; ALVES; LOPES, 2015). No entanto, há amplos estudos sobre masculino e consumo (POSTIGUEL, 2020; CASADEI, 2020; CASADEI; SCABIN, 2021; DENKIN, 2020; REINKE; SILVA; SCHEMES, 2022) com múltiplos enfoques.

Os estudos sobre masculinidade e lógica dominante do serviço apresentados no parágrafo anterior fazem menções sobre a LDS e não a utilizam para enxergar a masculinidade e consumo. Assim este estudo se justifica teoricamente.

Ainda, esta pesquisa tem implicações práticas. Percebe-se a necessidade de organizações com fins lucrativos apresentarem, em seus portfólios de produtos e serviços, assim como em suas campanhas publicitárias, identidades plurais de masculinidades e não apenas a masculinidade hegemônica. Como consequência, representações subalternas (KIMMEL, 1998) podem emergir e dialogar com a lógica dominante do serviço, uma vez que a masculinidade deve ser pensada a partir de um paradigma plural, ou seja, masculinidades.



REVISÃO TEÓRICA

O conceito de masculinidade hegemônica se desenvolveu a partir da discussão da construção das masculinidades e dos papéis dos homens na sociedade (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2013). Os precursores desse movimento foram Carrigan, Connel e Lee (1985) ao repensarem a masculinidade sob a ótica do poder e da multiplicidade.

A multiplicidade da masculinidade é de difícil observação, uma vez que os conceitos hegemônicos de masculinidade se sobressaem na sociedade. Este conceito tenta se distanciar do feminino (NATT; DE PÁDUA CARRIERI, 2016) e de suas características e, portanto, se vincula à heteronormatividade, cisgenaridade, branquitude e virilidade (DE LOS SANTOS RODRIGUEZ, 2019). Em outras palavras, apartar-se de qualquer elemento que possa ser percebido como feminino.

A heteronormatividade e cisgenaridade⁴ subsidiam um compêndio de características percebidas como masculinas. Petry e Meyer (2011, p.195) afirmam que:

A heteronormatividade visa regular e normatizar modos de ser e de viver os desejos corporais e a sexualidade de acordo com o que está socialmente estabelecido para as pessoas, numa perspectiva biologista e determinista, há duas - e apenas duas - possibilidades de locação das pessoas quanto à anatomia sexual humana, ou seja, feminino/fêmea ou masculino/macho.

Neste sentido, o objeto e o fim da sexualidade condizem a comportamentos que são aceitos como papéis masculinos e femininos. A virilidade e a força foram construídas como elementos indispensáveis da existência do masculino, sendo, portanto, expressões desejáveis dos comportamentos dos homens na sociedade (SARAIVA; SANTOS; PEREIRA, 2020). A virilidade masculina pela perspectiva da masculinidade hegemônica reduz a existência do homem ao falo.

De Los Santos Rodriguez e Goulart (2021) afirmam que falocentrismo, pela masculinidade hegemônica, nega as expressões masculinas que fogem ao padrão social. Nesse sentido, os privilégios masculinos são negados a todos os que não se encaixam nas características da masculinidade hegemônica.

As organizações entendem essa linguagem e as comunicam aos seus consumidores. Uma das estratégias para este fim é a lógica dominante do serviço. Este termo foi cunhado por Vargo e Lusch (2004). É uma abordagem de reorientação filosófica voltada para o marketing (VARGO; LUSCH, 2007). Nesse sentido, a lógica dominante do serviço parte do

⁴ Identificação com sexo biológico.



pressuposto de cocriação de valor com o consumidor. Ou seja, o consumidor contribui com trocas através do consumo e através da criação de valor que transcende as características inerentes ao serviço.

Quadro 1 – Lógica dominante do serviço

Atores	PF1	Serviço é a base fundamental de troca
	PF2	Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca, o serviço
	PF3	Bens são um mecanismo de distribuição para fornecer serviço
	PF4	Recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos
	PF5	Todas as economias são economias de serviço
Recursos	PF6	O valor é cocriado por todos os autores incluindo o beneficiário
	PF7	Atores não podem entregar valor, mas podem participar da criação e oferta de propostas de valor
Serviço	PF8	Uma visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada ao beneficiário
	PF9	Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores
Valor	PF10	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário
Instituições	PF11	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e os arranjos institucionais.

Fonte: Vargo e Lusch (2016).

O quadro 1 apresenta os axiomas propostos por Vargo e Lusch (2016) a saber: atores, recursos, serviço, valor e instituições. O axioma atores identifica os atores através de trocas diretas e indiretas. Os recursos identificam a cocriação de valor. O serviço, os recursos integradores. O valor como fenomenologicamente determinado pelo consumidor. Por fim, instituições (criadas pelos atores e arranjos institucionais) como contributivas para a cocriação de valor.

Vargo e Lusch (2004) discutem que os bens transmitem conhecimento inserido, ou seja, se configuram como produtos intermediários. No escopo desta pesquisa, este entendimento parte do pressuposto de que a marca *Calvin Klein*, através de seus produtos, transmite muito mais que usabilidade; mas que, através dos recursos operantes (clientes), cria valor para além do bem. Nesse sentido, o cliente é alvo e produtor do *marketing* do produto pelo serviço que se decompõe desta troca.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se configura na abordagem qualitativa e se utiliza de imagens para a coleta e análise de dados. É também caracterizada como um estudo de caso uma vez que está circunscrita à marca *Calvin Klein*.

As imagens do caso são da campanha publicitária Primavera/Verão de 2021 da marca *Calvin Klein*. A partir das imagens, é traçado o perfil da masculinidade hegemônica pelo viés da lógica dominante do serviço. A abordagem visual é um enfoque metodológico na qual o pesquisador, ao estudar um fenômeno social, utiliza imagens como fonte de dados. Neste caso específico, as fotografias das campanhas são registros preciosos da realidade material da *Calvin Klein*. Elas são, também, documentos que podem ser organizados em arquivo de consulta direta.

A interpretação da campanha publicitária se deu pela análise semiótica de imagens paradas baseada nas estratificações de mensagem plástica, icônica e linguística de Joly (1996). Um total de três fotografias foram analisadas. A mensagem plástica buscou observar características técnicas. A mensagem icônica debruçou-se nos símbolos e significados das imagens da campanha publicitária, ao passo que a mensagem linguística evidenciou os aspectos textuais.

RESULTADOS

A *Calvin Klein* lançou sua coleção de Primavera/Verão de 2021 intitulada *Blank Canvas*, ou Tela em Branco em português, fotografada por Mario Sorrenti e dirigida por Terence Nance em abril de 2021. A campanha possui um elenco eclético composto por várias estrelas, a saber: Anthony Ramos (músico e ator), Jacob Elordi (ator), Koffee (músico), Sage Elsesser (músico e skatista), Vision Fraley (dançarino), além do *Queer Skate LA* (grupo de skatistas de Los Angeles, EUA). Há participação de mulheres (Janaya Future Khan, Megan Thee Stallion e Rina Sawayama) que, por não fazerem parte do escopo desta pesquisa, foram retiradas das análises.

Do elenco masculino, apenas um é branco, sendo os demais negros ou latinos. Ainda, *Queer Skate LA* é composto por membros de várias orientações de gênero e dissociado da obrigação compulsiva da heteronormatividade. Em outras palavras, são membros da comunidade LGBTQIAP+.

Na figura 1, em preto e branco, se encontra o ator australiano Jacob Elordi com a cabeça encostada em um objeto semelhante a um grande travesseiro. Ele olha diretamente



para a câmera, aparentando manter contato com quem o observa. Ele veste uma camisa de mangas longas com as mangas puxadas a três quartos do braço, uma cueca e meias. As pernas estão entreabertas, com a panturrilha esquerda levemente por cima do tornozelo direito. A mão direita é visível, ornada por uma pulseira e os dedos posicionados de forma específica: o dedo do meio está envergado e a mostra, os dedos indicador e polegar quase se encontram formando um círculo.

Figura 1. Campanha *Blank Canvas* da Calvin Klein - Jacob Elordi



Fonte: Denise Cursino (2021) Disponível em <<https://denisecursino.com/blank-canvas-calvin-klein-apresenta-nova-campanha-de-verao-2021/>>. Acesso em: 16 jul 2022.



Analisando a imagem pela abordagem de Joly (1996), observa-se a mensagem plástica. Em relação ao enquadramento da foto, a imagem está em ângulo *plongée*, ou seja, de cima para baixo, com foco central no órgão genital. Este ângulo é também conhecido como “câmara alta” (GERBASE, 2012) o que concede ao espectador uma “sensação de superioridade”. Esta escolha de ângulo coloca o espectador em uma posição de poder, observando, neste caso, um corpo tipificado socialmente como masculino, quase como em uma bandeja para ser apreciado.

Não há texturas significativas na imagem. A aparência é fria, rígida, monocromática e centrada no corpo. Apesar do cenário de dominação do observador, o modelo, ao olhar diretamente para o espectador, parece consentir com o voyeurismo. Outra indicação de consentimento é a aparente linguagem não verbal nos dedos no formato de um círculo. Este símbolo nos países cuja língua oficial é o inglês é conhecido como *okay*, ou em português, tudo bem. Assim, parece que o modelo se comunica com o espectador para dizer que está tudo bem em observá-lo, ou até mesmo, objetificá-lo, uma vez que a centralidade da foto se encontra nos órgãos genitais.

Com relação à mensagem icônica, percebe-se o investimento da campanha na simplicidade dos elementos, como a camisa lisa de manga longa, cueca branca lisa e meias brancas, todas as peças com o nome da marca sem muito destaque. As peças são básicas, pois o foco da atenção está no modelo, na maneira como ele está posicionado e na mensagem que transmite. Para estruturar a comunicação, determinados elementos da imagem buscam construir uma relação simbólica com a masculinidade, a moda e o corpo do homem.

Na mensagem linguística, identifica-se na imagem o nome da marca “*Calvin Klein*”, na frente da camisa, no cós da cueca e na borda da meia. Apesar do nome da marca estar pouco visível na cueca e na meia, é perceptível a estratégia do *marketing* de reforçar com a mensagem linguística a mesma mensagem icônica, ou seja, simplicidade, arrojo, minimalismo e cores básicas.

A **lógica dominante do serviço utilizado pela *Calvin Klein*** oferece aos seus clientes não só produtos, mas serviços. A imagem em tela passa as características de força e virilidade masculinas. Assim, as pessoas desejam os produtos da marca mais pelas experiências na obtenção do produto do que necessariamente pelo produto em si.

Ainda que a imagem seja preta e branca, as peças de roupas possuem cores sólidas e neutras, além do convite do modelo ao expectador para viver ali um misto de experiências com a campanha. O nome *Calvin Klein* entra em destaque ao fornecer aos seus consumidores e não consumidores a oportunidade de manter a conexão e experiências com a imagem.

Na figura 2, em preto em branco, o ator e músico, Anthony Ramos, estadunidense de descendência latina, encontra-se de joelhos, sem camisa, descalço, vestindo uma calça jeans clara com o botão do gancho frontal aberto, deixando a mostra a cueca de cor branca, olhando diretamente para o espectador.

Figura 2. Campanha *Blank Canvas* da *Calvin Klein* - Anthony Ramos



Fonte: Denise Cursino (2021) Disponível em <<https://denisecursino.com/blank-canvas-calvin-klein-apresenta-nova-campanha-de-verao-2021/>>. Acesso em: 16 jul 2022.

Os dedos do modelo estão nos bolsos, exceto os polegares e indicadores e formam a letra “L” de cabeça para baixo. Os indicadores apontam para o órgão genital. O enquadramento da foto está em ângulo normal, ou seja, na mesma altura do modelo. Este ângulo permite uma aproximação do modelo com o espectador possibilitando um sentimento de igualdade e empatia.

Há ausência de texturas na imagem, exceto pela calça jeans que promove uma quebra significativa no cenário completamente branco. O jeans, em aparente tonalidade azul pela perspectiva da psicodinâmica das cores, está associado à confiança e sucesso (FARINA; PEREZ, 2011). Apesar da textura, a imagem 2 segue a mesma dinâmica de rigidez, frieza e centrada no corpo, presente em toda a campanha.

Os dedos indicadores apontados para o órgão genital transmitem um ideal erótico. Na verdade, a mensagem é simbólica, quase que querendo dizer que ali se encontra um pênis. O formato de “L” nos dedos remete a um quadrado, criando destaque para o órgão genital. A representação masculina na imagem 2 é, também, de um homem hegemônico, a saber: traços fenóticos masculinos (queixo protuberante, ombros largos e peitoral com musculatura desenvolvida) alicerçados no falocentrismo. O convite da imagem é para olhar para o pênis, o símbolo mais homogêneo da masculinidade (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2013).

A mensagem icônica da figura 2 não se difere da imagem 1. Em outras palavras, transmite simplicidade e elementos básicos. A mensagem linguística se encontra no nome da marca no cós da cueca, onde se lê: *Calvin Klein, CK One*. A inscrição *CK One* é bastante incomum para cós de cuecas da marca. *CK One* é o perfume mais icônico da marca, de aroma cítrico, e campeão de vendas. Em português, traduziríamos esta fragrância para CK Um. O número um. Talvez a mensagem linguística seja um reforço para a mensagem icônica: um retorno à essência da marca. A figura 3 apresenta a sobreposição da imagem do Anthony Ramos com o perfume *CK One*. Percebe-se que as imagens se complementam em tons de preto e branco e no enquadramento. A pose do modelo se assemelha ao frasco do perfume *CK One*. O perfume se torna uma referência para a campanha em tela, um retorno à moda clássica e monocromática da marca.



Figura 3. Sobreposição da imagem de Anthony Ramos e do perfume CK One



Fonte: Sobreposição feita pelos autores (2022).

A lógica dominante do serviço na figura 2, semelhante a anterior, é de cocriação de valores através de trocas entre a marca e seus consumidores (VARGO; LUSCH, 2016). Ambas as imagens são convites para voyeurismo e objetificação do corpo masculino, uma vez que há mais pele do que roupa nas fotografias, mas para além disso, é uma mensagem institucional, provocada pelo elenco da campanha em convocar os consumidores para viver a vida simples, masculina e minimalista. Em outras palavras, uma vida masculina hegemônica.

Na figura 4, em preto e branco, está o dançarino estadunidense Vinson Fraley, afrodescendente, olhando em direção à câmera, apresenta-se em pé, inclinando o corpo para a direita, mantendo as pernas abertas e flexionadas. Os braços abertos formam um ângulo de noventa graus, o braço esquerdo para frente enquanto o direito para o lado. As palmas das mãos abertas e levantadas para cima. As mãos estão em forma de concha, e a mão direita expressa convite, como se o emissor chamasse o receptor para a cena.



Figura 4. Campanha *Blank Canvas* da Calvin Klein -Vinson Fraley.



Fonte: Denise Cursino (2021) Disponível em <<https://denisecursino.com/blank-canvas-calvin-klein-apresenta-nova-campanha-de-verao-2021/>>. Acesso em: 16 jul 2022.

O enquadramento da foto está em *Contra-Plogée*, ou seja, de baixo para cima concedendo poder e superioridade ao modelo. O modelo observa o espectador a partir de um lugar mais elevado.

O destaque é para o modelo no centro da imagem em um fundo branco que usa apenas uma cueca preta com o nome *Calvin Klein* no cós da cueca, uma corrente no pescoço com pingente de uma cruz. Além disso, o braço direito possui uma tatuagem estilizada em 4 setas que estão direcionadas para a parte interna do braço.

Na mensagem icônica, os elementos de imagens são simples. Usando apenas uma cueca preta, uma corrente com pingente de cruz e brincos. Na mensagem linguística, o nome "*Calvin Klein*" em cor branca entra em contraste com a cor da cueca, o que dá mais visibilidade e referência à marca.

Assim, a marca mostra aos seus consumidores o fornecimento de serviços, como o convite da imagem para refletir e experimentar a objetificação do corpo masculino através dos produtos da *Calvin Klein*. Nesse sentido, as experiências são valoradas através do envolvimento do consumidor com o bem a que se escolhe consumir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A marca *Calvin Klein* buscou incluir diversidade étnica e sexual na campanha *Blank Canvas*. A ideia por trás destas escolhas, talvez, teve objetivo de suavizar a compulsoriedade da heteronormatividade e branquitude. No entanto, a marca continua propagando



características de masculinidade hegemônica, ou seja: força, virilidade, cisgenaridade e falocentrismo. A partir das imagens, foi traçado o perfil da masculinidade pelo viés da lógica dominante do serviço, que corresponde à objetificação do corpo masculino ao utilizar, na campanha, como instrumentos, homens seminus em corpos padrões.

Dessa forma, a lógica dominante do serviço é o mecanismo de cocriação de valor e objetificação pela dinâmica utilizada pela marca. Apesar da marca utilizar em suas campanhas de publicidade modelos que apresentam características diversificadas da sociedade, como de etnia afrodescendente e membros da comunidade LGBTQIAP+, continua enaltecendo corpos masculinos balizados pela hegemonia.

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da FAPEAL – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas.

REFERÊNCIAS

1. ALVES, Carlos Alberto; LOPES, Evandro Luiz. O papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos** (ISSN: 1984-8196), v. 12, n. 4, p. 257-269, 2015.
2. BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Lógica Dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.
3. CARRIGAN, Tim; CONNELL, Richard; LEE, John. Toward a new sociology of masculinity, theory and society, 14. **Carrigan514Theory and Society**, 1985.
4. CASADEI, Eliza Bachega. Novas masculinidades, afetos positivos e consumo. A reiteração da palavra masculinidade no Jornal do Brasil de 1970 a 2010. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 11, n. 21, 2020.
5. CASADEI, Eliza Bachega; SCABIN, Nara Lya Cabral. **Lugar de homem é na cozinha?:** Negociações discursivas das masculinidades em programas culinários do GNT. In: E-Compós. 2021.
6. CAVALCANTI, Hellen Taynan; ABREU, Nelsio R.; BALDANZA, Renata Francisco. O Tinder é uma Prateleira e Eu sou um Produto: a lógica dos recursos operantes como fonte de benefícios estratégicos. **GESTÃO. Org**, v. 17, n. 2, p. 137-152, 2019.



7. CONNELL, Robert W.; MESSERSCHMIDT, James W. Masculinidade hegemônica: repensando o conceito. **Revista Estudos Feministas**, v. 21, p. 241-282, 2013.
8. CURSINO, Denise. **Blank Canvas**: Calvin Klein apresenta nova campanha de Verão 2021. Disponível em <<https://denisecursino.com/blank-canvas-calvin-klein-apresenta-nova-campanha-de-verao-2021/>>. Acesso em: 16 jul 2022.
9. DENKIN, Bruna Loureiro. **Masculinidades nas mídias digitais**: uma análise de páginas do Instagram que contestam masculinidades convencionais. 2021.
10. DE LOS SANTOS RODRIGUEZ, Shay. Um breve ensaio sobre a masculinidade hegemônica. **Diversidade e Educação**, v. 7, n. 2, p. 276-291, 2019.
11. DE LOS SANTOS RODRÍGUEZ, Shay; GOULART, Fábio Ortiz. O falo nos espaços públicos de Rio Grande, RS, Brasil: falocentrismo e a masculinidade hegemônica. **Revista de Arqueologia**, v. 34, n. 1, p. 45-70, 2021.
12. FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde; BASTOS, Dorinho. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Editora Blucher, 2011.
13. GERBASE, Carlos. **Primeiro filme**: descobrindo – fazendo – pensando. São Paulo: Artes e Ofícios, 2012.
14. JOLY, Martine. **Introdução à análise da imagem**. Campinas: Papyrus, 1996.
15. KIMMEL, Michael S. A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. **Horizontes antropológicos**, v. 4, n. 9, p. 103-117, 1998.
16. LUNA, Camilla Pinto. O Comportamento do Consumidor Associado a Fatores Culturais e Sob Uma Perspectiva de Gênero. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 8, n. 1, p. 78-81, 2018.
17. NATT, Elisângela Domingues Michelatto; DE PÁDUA CARRIERI, Alexandre. É para menino ou para menina? Representações de masculinidade e feminilidade. **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, v. 7, n. 1, p. 109-131, 2016.
18. PETRY, Analídia Rodolpho; MEYER, Dagmar Estermann. Transexualidade e heteronormatividade: algumas questões para a pesquisa. **Textos & Contextos** (Porto Alegre), v. 10, n. 1, p. 193-198, 2011.



19. REINKE, Carlos Augusto; SILVA, André Luiz dos Santos; SCHEMES, Claudia. Representações de masculinidades nas campanhas de perfume Calvin Klein. **Textura-Revista de Educação e Letras**. Canoas, RS. Vol. 24, no. 57 (jan./mar. 2022) p. 228-246, 2022.
20. SARAIVA, Luiz Alex Silva; SANTOS, Leonardo Tadeu dos; PEREIRA, Jefferson Rodrigues. Heteronormatividade, masculinidade e preconceito em aplicativos de celular: o caso do Grindr em uma cidade brasileira. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 17, p. 114-131, 2020.
21. VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F.. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, 2004.
22. VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Why Service? **Academy of Marketing Science**, 36, 2007.
23. VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.



Análise das Estratégias adotadas pelos gestores da UNEAL frente aos Riscos de Demanda e Competência⁵

Hugo de Barros Callado Macêdo

INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende desenvolver um estudo que permita avaliar as estratégias de uma instituição pública e os riscos de demanda e competência no processo de estruturação sustentável dessa instituição.

Na definição da estratégia, as empresas e instituições públicas podem optar por melhorar a entrega de seus serviços e produtos. A inovação é um fator crítico de competência de gestão que normalmente está associada a melhoria que ela acarreta, no entanto, também está associada a riscos. A presente pesquisa analisou o processo de Gestão Estratégica da Universidade estadual de Alagoas considerando a sua sustentabilidade institucional e gestão de risco.

Percebe-se que, nas análises e investigações efetuadas no Brasil, existe uma diversidade de pesquisas que enfocam aspectos relativos à influência de variáveis econômicas, das vantagens competitivas, demográficas e comportamentais acerca dos riscos assumidos pelas instituições, o que evidencia uma preocupação com a temática, mesmo que os resultados oriundos dessas pesquisas sejam pouco conclusivos em função da diversidade dos seus resultados.

No entanto, em contraponto ao que fora descrito, constatou-se que os trabalhos envolvendo a análise e identificação das estratégias das instituições públicas, envolvendo os riscos de demanda e competência, bem como a sustentabilidade da instituição ainda

⁵ DOI: <https://doi.org/10.48016/xiienccultgt17e1cap8>



são muito incipientes sendo efetuadas por pesquisadores, isoladamente, o que evidencia a importância dessa temática.

Além disso, a pesquisa buscou entender como é possível identificar e analisar a existência de estratégias competitivas sustentáveis relacionadas aos riscos para as instituições, bem como o porquê de tais padrões ocorrerem, dada a sua utilidade no auxílio da análise de riscos de demanda e competência, uma vez que visa direcionar corretamente os recursos alocados nessas instituições.

No campo acadêmico, entendeu-se como oportuna esta investigação, por explorar o conceito de grupos estratégicos em um segmento específico e por vezes singular, possuidor de determinadas particularidades, além de seu grande impacto econômico e social, dado que na literatura pesquisada existem estudos efetuados, mas sem a análise entre os processos de gestão estratégica.

Para os gestores da Universidade, de uma maneira geral, os achados devem contribuir para uma maior compreensão do posicionamento estratégico e desempenho institucional, por setores de atuação e sustentabilidade com instituição pública.

Esta pesquisa abordou importantes questões relacionadas à análise dinâmica de processos de tomada de decisão, mudança, competência, estratégia institucional e o papel, a condução e o desempenho dos gestores e dos demais componentes da Universidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Bernstein (1997), o conceito moderno de risco é originário do sistema de numeração hindu-arábico, chegando ao ocidente em meados do século XIII. A forma do risco conhecida hoje como teoria das escolhas ou teoria da decisão foi desenvolvida em 1654, através das leis da probabilidade por Pascal e Fermat. Risco também pode ter sido definido de forma clara pela primeira vez pelo matemático Abraham de Moivre, como chance de perda, cuja obra, *De mensura sortis*, foi publicada em 1711, e afirmava que o risco de perder qualquer soma é o inverso da expectativa; e sua verdadeira medida é o produto da soma arriscada pela probabilidade da perda (BERNSTEIN, 1997).

Johann (2012) afirma que a estratégia de qualquer empresa sempre estará suscetível aos riscos internos e externos à organização e que o grande desafio seria fazer com que a estratégia contemplasse claramente os riscos e seus impactos, com a estratégia de baixo risco podendo ser alcançada através de uma boa gestão de riscos.



Para Ferma (2019), gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.

Portanto, enquanto a pesquisa sobre estratégia não está relacionada com a teoria do risco, argumenta-se que o gerenciamento de risco deveria ser um componente importante do gerenciamento estratégico na medida em que tem um impacto profundo no desempenho a longo prazo (CHATTERJEE, 2003).

O risco tem sido definido em pelo menos duas maneiras dentro da literatura sobre estratégia. Para alguns, representa o grau de incerteza e é, portanto, medido como uma variação.

Pesquisas anteriores em tomada de riscos gerenciais têm igualado as pesquisas sobre risco com base em que a busca de novas rotinas envolve custos iniciais e ganhos incertos. De uma perspectiva estratégica, deve-se envolver novos projetos de produtos, tecnologias, mercados, processos, serviços e assim por diante. Chatterjee (2003) sugere, no entanto, que, sob algumas condições, uma experimentação deste tipo pode prejudicar o desempenho da empresa no curto prazo e pode, finalmente, ameaçar a sobrevivência da empresa. Por exemplo, em indústrias onde o controle de custos é a chave para a sobrevivência, a busca de novos mercados de produtos, competências e assim por diante pode criar um risco de fluxo de renda contraproducente, pois esta pesquisa incorre em custos imediatos e definitivos enquanto os ganhos são incertos e distantes.

Para Chatterjee (1998), a vantagem competitiva deveria ser mensurada em como o resultado é único e valioso e está associado aos recursos da firma. Um recurso único não cria uma vantagem competitiva, mas um resultado único e valioso o faz.

Começando com os resultados dos processos e algumas vezes redefinindo os resultados, os gerentes poderão identificar uma cadeia de valor diferente como também as modificações de processos internos únicas que levam a vantagem competitiva. O valor que uma firma agrega surge de uma coleção de resultados, e não das atividades e processos. A habilidade de uma firma de extrair valor do mercado irá depender de como ela criativamente define, desenvolve e fornece resultados – internos e externos (CHATTERJEE, 1998).

Conforme Chatterjee (1998), antes de proceder a uma análise dos processos ou dos recursos subjacentes, os gestores deveriam voltar e tentar considerar processos alternativos que possam fornecer o mesmo resultado e selecionar os processos que atuam nas competências centrais de uma firma.



Esta estrutura de pensamento irá se abrir para o pensamento criativo mais do que na concentração pura nos processos ou nas características do produto, e irá ajudar aos gerentes a verem oportunidades para as vantagens competitivas, facilitando uma reengenharia e explorando novas oportunidades de mercado.

Focando nos resultados que se situam na fronteira de valor, as firmas podem mais facilmente identificar as novas atividades que podem expandir a fronteira de produtividade além de sua configuração existente como também ter um impacto no valor percebido (CHATTERJEE, 1998).

O foco nos resultados permite que as firmas sejam mais criativas e reconfigurem suas cadeias de valor e, ao fazer isto, elas fornecem valor aos clientes a custos iguais ou mais baixos.

Resultados internos são os que a firma precisa para estar apta a fornecer resultados externos. Para ser competitiva, a firma precisa ser única, inimitável e valiosa nos resultados visíveis e ser eficiente nos resultados internos (CHATTERJEE, 1998).

Riscos Estratégicos (Riscos de Demanda, Competência e Competitividade)

Conforme Slywotzky (2007), os riscos estratégicos são as tendências e eventos externos capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa. Contudo, os riscos estratégicos, como citado, não devem ser vistos apenas como provenientes de fatos e eventos externos ao mundo corporativo (SLYWOTZKY, 2004; 2007). De acordo com Chatterjee (2006), os riscos estratégicos surgem geralmente na implementação de estratégias, julgadas pelos administradores que podem ser eficazes para alavancagem dos negócios. Deste modo, perigos na implementação da estratégia também podem estar ligados ao ambiente interno da empresa, com ou sem influência direta dos eventos externos.

Um ponto crucial é a questão de focar em uma perspectiva de fora para dentro da empresa, analisando questões-chave do negócio no seu ambiente externo, como as ações que se refletem fora da empresa, ou seja, na percepção de seus públicos, e que poderão refletir em risco para o ambiente interno da empresa, segundo Chatterjee (2006).

Para Chatterjee (2006), um dos maiores problemas de uma empresa de sucesso é imaginar como crescer fora do nicho em que obteve sucesso, revelando a questão da extensão da competência essencial. Tanto na adaptação da empresa em mercados já existentes ou formação de um novo contexto de mercado, a empresa poderá se deparar com os 3 principais tipos de risco: competitivo, de competência e de demanda.



Para Chatterjee (2006), o risco de demanda se refere ao processo pelo qual o mercado não está disposto a aceitar a proposta de valor oferecida pela empresa, ou por outro lado, que a demanda se torne superior à esperada e à suportada pela empresa, ou também quando o cliente não compra um serviço ou produto no nível esperado.

Quando aparece um segmento novo e inexplorado no mercado, a demanda por este segmento torna-se muitas vezes difícil, a depender de fatores externos às organizações, necessitando de pesquisas de mercado avançadas e/ou grupos de foco para tentar reduzir este risco (CUSTÓDIO; CORSO, 2010). Daí surge a necessidade de desenvolver competências de alto custo correndo o risco de não conseguirem alinhar-se com os objetivos da empresa, mas objetivando a exploração de mercados novos (CHATTERJEE, 2006).

Para Slywotzky (2007), esse risco representa o risco do consumidor, o qual pode mudar suas prioridades e preferências rapidamente, conforme tendências e outros fenômenos. Assim, a empresa pode se tornar vulnerável aos concorrentes que podem captar o seu mercado, caso não exista capacidade de adaptação por parte da empresa. Segundo Chatterjee (2006), a incapacidade de lidar bem com uma demanda inesperada pode deixar a empresa vulnerável ao risco competitivo.

Daí as empresas, muitas vezes, precisarem fazer a opção pelos três principais riscos da estratégia já citados: o risco de demanda, risco de competência e o risco competitivo. As empresas que tentam inovar em determinados quesitos, deixando para trás a concorrência, podem sofrer com questões ligadas à grande procura da novidade e não suportar administrar o diferencial proposto (CUSTÓDIO; CORSO, 2010).

De outro modo, as empresas que se focam em administrar seus produtos ou serviços, com aumento da equipe, com esforços de vendas e outras táticas, correm os riscos de se igualar aos negócios da mesma categoria.

A definição dada por Chatterjee (2006) de competência da empresa como “conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico”, que pode se relacionar com um risco para a organização quando as estratégias delineadas não permeiam de forma adequada as competências essenciais da empresa, ou não existe um objetivo claro central a ser perseguido. Por isto, o crescimento desordenado da empresa e diversificação em negócios não relacionados aos objetivos da organização podem se transformar em graves problemas ou perigos.

As mudanças empresariais aceleradas que estão acontecendo no mundo atual, fruto das inovações tecnológicas, exigem cada vez mais conhecimento e habilidades para



conceder a tão exigida vantagem competitiva e impõem, da mesma forma, a necessidade de competências. Mas o que é uma competência? (JOHANN, 2012). Para Mills *et al.* (2002), uma competência é uma habilidade de fazer alguma coisa. Quando aplicado a companhias, pode-se considerar que a companhia possui uma força ou uma atividade de alta competência se ela pode superar a maioria dos competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam.

Para Johann (2012), a companhia possui uma fraqueza ou uma atividade de baixa competência se ela não supera a maioria dos competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam. Neste sentido, competência é uma forma de descrever tão bem (ou não) a performance da empresa em suas atividades. Os autores exemplificam a competência de uma grande fabricante de máquinas de construção, reconhecida como tendo uma competência no suporte de clientes por meio de sua rede de concessionárias ao redor do mundo.

Uma competência não pode ser considerada apenas uma habilidade ou tecnologia distante, mas um conjunto destas. Um exemplo disso é a competência da Motorola, onde o ciclo de produção é efetuado de forma rápida, reduzindo o tempo entre um pedido e o atendimento desse pedido, baseando-se em várias habilidades subjacentes, incluindo a organização de projetos que aumentam os aspectos comuns de uma linha de produtos, com flexibilidade na produção e gerenciamento de fornecedores (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As competências que muitas vezes são qualificadoras para algumas empresas podem ser cruciais para outras. Apesar de investirem várias competências, as empresas precisam identificar quais as mais importantes, o que se revela uma tarefa difícil (JOHANN, 2012).

Conforme Mills *et al.* (2002), existem três caminhos básicos para uma competência se tornar importante:

1. ser suportada por um ou mais recursos importantes. São estes recursos importantes que fornecem uma boa pontuação das métricas de validade, sustentabilidade e versatilidade, que são as fontes da vantagem competitiva. No entanto, é o gerenciamento e a coordenação de tais recursos em uma competência que podem ser reconhecidos por clientes como alta performance em uma dimensão competitiva particular;

2. deve ser viável. Em outras palavras, uma organização apta para coordenar e configurar um número grande de recursos individuais em uma importante competência. Pode parecer que os recursos individuais não sejam importantes, mas juntos eles podem formar uma competência importante;



3. ao invés de um recurso ser raro e valioso, a combinação de recursos sobre os quais as competências desenhadas são raras e valiosas, ou seja, poucos competidores possuem esta amplitude de recursos.

Segundo, para distinguir a competência do recurso, deve-se perguntar se o item em questão é algo que a organização possui ou tem acesso. Se tiver acesso, é um recurso e será mais bem definido como um substantivo. Se for algo que a própria organização produz, é uma competência e será mais bem explicada como um verbo (MILLS *et al.*, 2002).

Chatterjee (2006) afirma que, para entender os riscos de competência do modelo de negócios, é fundamental definir os objetivos centrais. Sem esta definição, os gestores desconhecem em quais competências investir, e investindo em competências erradas ou tentando fazer com que suas competências alcancem os objetivos errados, podem colocar a organização em uma situação delicada, conforme comenta Chatterjee (2006).

De acordo com Johann (2012), é fato que algumas vezes será necessário investir nas competências correndo o risco de falhar. No entanto, o ponto principal é que, quando o risco é conhecido, podem ser feitas muitas coisas para o reduzir, utilizando-se de clareza e escolha nos níveis das competências. Neste sentido, Chatterjee (2006) considera que as competências são conjuntos interligados de atividades que atingem um objetivo central específico. O autor exemplifica um dos objetivos centrais de uma companhia aérea: curta estada em terra de suas aeronaves. Por meio do mapeamento das atividades de manutenção, de operações de embarque e as operações de voo que tornam isto possível, ou seja, o mapeamento em que os componentes das competências são claramente ligados aos objetivos centrais, é muito útil para a redução do risco de competência, pois fornece uma clareza sobre o que necessita ser feito para alcançar os objetivos centrais (JOHANN, 2012).

Segundo Johann (2012), este mapeamento das competências resulta numa estrutura compartilhada para a tomada de decisão nos negócios, ou seja, os funcionários sabem exatamente os seus papéis e como executar as operações sem falhas. Conforme Chatterjee (2006), esse entendimento compartilhado reduz os riscos de quatro maneiras:

1. o funcionário sabe exatamente o que deve realizar;
2. o funcionário se sente como parte integrante do negócio, não somente um “dente da engrenagem”;
3. permite ao funcionário experimentar, dentro de limites, para ajudar a expandir a fronteira de valor;



4. Os objetivos centrais permitem que os funcionários executem ações corretivas antes que a situação saia do controle, pois possibilita observar as falhas antes que elas aconteçam.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, pois partiu da análise de situações complexas, tais como a avaliação de questionários estruturados com os procedimentos adotados na metodologia de pesquisa para a execução deste trabalho de conclusão de curso, alinhados com o problema de pesquisa, os objetivos gerais e objetivos específicos.

Período de coleta de dados: as informações obtidas a partir de questionários aplicados aos gestores da Universidade Estadual de Alagoas tiveram a duração de 20 dias (do dia 01 ao dia 21 de abril de 2021).

Do ponto de vista dos objetivos propostos, o presente trabalho caracterizou-se, numa primeira etapa, como Pesquisa Exploratória. A partir do conhecimento proporcionado pela pesquisa bibliográfica, foi elaborado um estudo exploratório, que buscou identificar situações reais e verificar o entendimento acerca do tema entre pró-reitores e gestores da UNEAL.

Portanto, para este estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto e, na sequência, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e pró-reitores envolvidos na pesquisa.

O estudo realizado prescindiu da análise de cada setor, nos seus constituintes explicitados na teoria proposta por Chatterjee, e atingiu uma amostra de 7 (sete) gestores (dentre eles o vice-reitor e os seis pró-reitores), com etapas organizadas e efetuadas de acordo com as necessidades que foram observadas durante as entrevistas com os gestores escolhidos, e as ações foram validadas pelo método científico que foi usado na pesquisa de campo: análise do conteúdo.

Com relação ao procedimento de coleta e realização de entrevistas, optou-se pela entrevista semiestruturada de resposta aberta. As perguntas foram formuladas com base nos dados obtidos na pesquisa bibliográfica.

Portanto, a pesquisa assumiu um caráter descritivo, pois visou a descrever as características de determinada população ou fenômeno. Envolveu o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionários; e, em geral, assumindo a forma



de levantamentos (SILVA; MENEZES, 2004). Para esta pesquisa, a população compreendeu os gestores, incluindo pró-reitores e vice-reitor da UNEAL.

Neste estudo, foram utilizados dados primários: entrevistas com os gestores envolvidos nas Atividades da UNEAL, no ano de 2021.

Para analisar as entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2002, p. 38), é “[...]um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda de acordo com Bardin (2011, p.15), esse método é comumente utilizado por fazer análise didática de conteúdo em pesquisas qualitativas, geralmente para tratar informações subjetivas de discursos.

Para a elaboração da entrevista, foi utilizado um questionário aberto composto de 10 perguntas sobre os aspectos que podem influenciar nos riscos de estratégia da Uneal. As entrevistas foram feitas via plataforma *Google Forms* tendo em vista as limitações impostas pelo período pandêmico, e o modelo de trabalho e o atendimento remoto adotado pela instituição de ensino publicado na resolução 005.2020 que dispõe sobre as atividades no período de paralisações devido a COVID-19, que, mesmo assim, permitiu obter uma descrição detalhada de suas experiências como participantes das atividades de gestão da Unidade pesquisada.



RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados foi realizada a partir das respostas dadas pelos gestores da UNEAL no questionário feito através da plataforma *Google Forms*. Ele foi dividido em duas seções de perguntas; a primeira contendo 6 (seis) perguntas referentes a riscos de competência e a segunda 4 (quatro), perguntas referentes a riscos de demanda, totalizando assim 10 perguntas que foram respondidas de modo subjetivo e livre por cada um(a) dos/das entrevistados(as).

A partir das respostas dadas, se deu o resultado sobre a gestão de análise de riscos de competência e de demanda, respectivamente:

GESTÃO DE RISCOS DE COMPETÊNCIAS DA UNEAL

A análise do risco de competência descrita através do processo de geração de estratégias com os gestores entrevistados demonstrou que o processo se dá através de um planejamento inicial de demandas, planos, ações e necessidades básicas. De modo prático,

o planejamento estratégico é discutido em conjunto com os demais servidores das equipes em reuniões periódicas as quais são elaboradas e avaliadas tanto no âmbito interno como externo, em harmonia com o planejamento e metas das demais pastas, levando sempre em conta as limitações orçamentárias e financeiras da instituição, as leis e normas orçamentárias que devem ser cumpridas (PPA, LDO e LOA), as possíveis mudanças do cenário externo e interno, o público alvo, a atividade fim e o papel social da instituição.

Já no que tange aos objetivos centrais e a forma que eles são executados pelo gestor e servidores envolvidos, foi constatado que o processo se dá através do atendimento e execução da anterior de planejamento estratégico. Na prática, os processos de conhecimento e envolvimento dos servidores com o fluxo processual aliados à aproximação e boa articulação da instituição com os demais órgãos do estado de Alagoas vem trazendo como consequência uma relação de confiança, credibilidade e equilíbrio interpessoal e institucional sempre em busca do principal fim da UNEAL: a oferta de pesquisa, ensino e extensão de qualidade para a comunidade como um todo.

Quando se trata da redução dos riscos de competências, constatou-se, através das informações coletadas, que ainda não existe um conjunto de técnicas ou práticas que objetivem a redução de riscos de competência, porém os gestores vêm trabalhando com os instrumentos de planejamento institucionais disponíveis e desenvolvendo técnicas individuais quanto aos possíveis riscos de competência diante das instabilidades do cenário externo, usando como ferramentas relatos institucionais; observação dos resultados das ações aplicadas e; participação efetiva das pessoas envolvidas direta e indiretamente na gestão.

Uma outra importante ferramenta para a redução dos riscos de competência é o mapeamento de competências, pois indica o potencial de desenvolvimento da instituição e sua força. Para os gestores entrevistados, o mapeamento ocorre em três espectros: estratégico (através do planejamento anual, e de relatórios trimestrais e mensais entregues à Reitoria); gerencial (debates e reuniões periódicas com os demais servidores de cada pasta) e tático (de maneira, pragmática analisando a realidade que se põe a ser trabalhada e adaptando seus objetivos a ela e compartilhando informações obtidas com os demais membros da pasta).





A clareza nas atividades e recursos a serem planejados, gerenciados e executados também contribui para a diminuição dos riscos de competências de modo a se ter uma visão nítida das informações e situações as quais o gestor e sua equipe devem trabalhar. De acordo com as respostas dadas pelos gestores da UNEAL, constatou-se que há um certo



nível de falta de estruturação oficial no processo. Ademais, cada pasta desenvolve de forma particular um organograma, que contém suas respectivas responsabilidades e orçamentos disponíveis, além dos mecanismos de controle como o Conselho Superior (CONSU).

Ao se avaliar o fator de competências internas, foi constatado que há um entendimento sobre a relevância desse fator para a redução dos riscos de competências tanto na reitoria quanto nas pró-reitorias da UNEAL. De acordo com o descrito pelos gestores, é consensual que, quando bem alocadas e utilizadas, as competências internas podem contribuir para boas práticas de gestão e como canal de constatação de oportunidades para a instituição. Também foi comum entre todos os entrevistados que os servidores que atuam nas pastas são concursados e que, em sua grande maioria, são especialistas na área em que atuam, porém ainda há uma carência tanto em número de servidores que compõem as equipes quanto em incentivo financeiro como fator de maior qualificação e estímulo por produtividade.

Tabela 1 – Relação entre os resultados das respostas dos gestores e os Riscos de Competência

RESPOSTAS DADAS NO QUESTIONÁRIO	ASSOCIAÇÃO COM A GESTÃO DE RISCO	RISCOS DE COMPETÊNCIA
Planejamento estratégico anual	É a causa de 	Mapeamento das competências
Carência de técnicas e práticas formais para o planejamento de riscos	É consequência de 	Falta de competências internas
Aproximação e articulação entre os servidores, pró-reitorias e órgãos do governo do estado	Está associada a 	Redução dos de Riscos de Competência
Gestão democrática	Está associada a 	Mapeamento de competências

Fonte: o autor, 2021

GESTÃO DE RISCOS DE DEMANDA DA UNEAL

Na análise da Gestão de Riscos de demanda, a UNEAL ainda não possui uma matriz de risco formalizada, porém vem adotando e investindo em instrumentos de controle e avaliação de desempenho que visam minimizar os possíveis riscos de demanda, como o planejamento anual, desenvolvimento de relatórios trimestrais e mensais. Na prática, as

pastas trabalham na prevenção de riscos de demanda de acordo com as experiências já vivenciadas e falhas ocorridas em processos passados. O debate aberto e participativo entre o corpo técnico e gerencial das pró-reitoras faz com que haja uma troca de experiências e conhecimentos empírica no tocante aos riscos de demanda vivenciados que corroboram, mesmo que informalmente, para o enfrentamento de futuros riscos de demanda.






Práticas de diferenciação são essenciais para evitar, ou quem sabe até extinguir os riscos de demanda em uma determinada instituição. Dentro do ambiente gerencial da Universidade, foi descrito que essas práticas estão presentes em todas as etapas de trabalho. Com nova realidade restritiva imposta pela pandemia do Covid—19, os servidores se viram diante do desafio de desenvolver e executar novas formas e técnicas de desempenhar suas funções mesmo com o baixo orçamento disposto à UNEAL. Com o uso da tecnologia, está sendo possível manter uma troca de informações e aprendizados que visam sempre manter a atividade fim da instituição: atender às demandas estudantis diante da atual crise financeira, social e educacional que o país vive. Em convergência com essas práticas, a referida gestão vem traçando um trabalho pautado na horizontalização e transparência dos processos, e das ações implantadas. A reitoria mantém vários canais de diálogo, assim como construções e encaminhamentos institucionais, a exemplo do projeto “Reitoria no Campus”, que tem trazido (no momento através de vídeo conferências abertas a toda a comunidade) a equipe da reitoria para os todos os Campi da UNEAL com o objetivo de ouvir, dialogar e discutir formas de melhorias das práticas gerenciais de modo a melhor atender as necessidades particulares de cada Campus.

A troca de experiências com demais instituições públicas e privadas agrega conhecimento e aumenta as forças internas e traz novas oportunidades para evitar os riscos de demanda. A UNEAL vem fazendo parcerias com outras Universidades para convidar pesquisadores e extensionistas de outras IES (Instituições de Ensino Superior) para partilhar experiências e qualificar o corpo técnico e estudantil, assim como também há um fortalecimento das práticas de internacionalização de pesquisas e pós-graduação junto à criação de revistas científicas eletrônicas. Foram citadas pelos entrevistados algumas instituições as quais a UNEAL mantém parcerias. A nível local, a UFAL e a UNCISAL unem esforços em prol de inspeções técnicas para elaboração de laudos de insalubridade e periculosidade para servidores da UNEAL. A nível interinstitucional, a UNEAL vem consolidando pontes com entidades como a FAPEAL e o FUNDEPES. A nível nacional, foram citadas: UNICAMP, UNESP, USP e UNEB.



Diante da realidade financeiro-orçamentária de crise que o Brasil e os estados se encontram, ações e práticas de baixo custo se mostram cada vez mais essenciais para que haja uma gestão segura de riscos de demanda. Diante disso, os gestores relataram que suas pastas vêm adotando técnicas de descentralização, de maior autonomia e de responsabilidade aos servidores, o que corrobora para uma maior eficiência, agilidade e racionalização de recursos na gestão dos processos e demandas. Também foi citada a redução de viagens com a frota institucional, redução do financiamento de viagens para capacitação e apresentação de trabalhos para professores, cancelamento do contrato com empresa de fornecimento de alimentação para reuniões, acompanhamento do consumo e controle de energia elétrica. Esses recursos economizados vêm sendo utilizados em reformas e melhorias na infraestrutura da UNEAL. Foram citadas pelos entrevistados reformas de bibliotecas, laboratórios, auditórios, entre outros.

Tabela 2 – Relação entre os resultados das respostas dos gestores e os Riscos de Demanda

RESPOSTAS DADAS NO QUESTIONÁRIO	ASSOCIAÇÃO COM A GESTÃO DE RISCOS	RISCOS DE DEMANDA
Carência de matriz formal	É consequência de 	Falta de competências internas
Baixo orçamento	É causa de 	Redução do Risco de Demanda
Planejamento anual e desenvolvimento de relatórios	É a causa de 	Mapeamento de Riscos de demanda
Aprendizado empírico	É consequência de 	Falta de competências internas
Parcerias com outras Instituições e Entidades	Está associado a 	Práticas Inovadoras

Fonte: o autor, 2021

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da Gestão de Riscos de Demanda e Competência realizada com os resultados obtidos através das respostas dadas pelos gestores da UNEAL pode fazer com que as informações da Universidade Estadual de Alagoas se tornem mais precisas e de maior confiabilidade para, assim, serem utilizadas nos processos de tomada de decisão da instituição a nível de planejamento estratégico.

Os resultados do questionário aplicado demonstraram a necessidade de mudanças, articuladas com as estratégias planejadas existentes nos Campi, bem como a necessidade de otimização das competências e a criação de recursos competitivos singulares, vocações e oportunidades tecnológicas (produtos e processos e serviços). Também pode ajudar a

realinhar as estratégias disponíveis dessas iniciativas para as áreas críticas ou lacunas de desempenho identificadas na gestão da UNEAL.

Com o objetivo de viabilizar as ações estratégicas que foram mapeadas pelo estudo dos Riscos analisados, será necessário o desenvolvimento de um longo e amplo trabalho composto pelos gestores, e instituições públicas, ampliando o alcance e benefícios deste banco de informações.

A partir da entrega dos resultados da análise da gestão dos riscos de demanda e competência aos gestores entrevistados, espera-se o início do processo de estruturação de uma gestão mais intensa de cooperação e troca de experiências, no sentido do realinhamento dos propósitos iniciais descritos na própria elaboração e delineamento do plano estratégico da UNEAL, explicitando as falhas, atrasos, e incorreções no desempenho, o que pode levar a uma melhoria considerável no clareamento das tomadas de decisão, bem como apoio ao desenvolvimento das ações para melhoria e mudança de rumos destoantes da execução do planejamento pré-definido.

O realinhamento constante das estratégias é uma ferramenta fundamental para a promoção da cooperação entre os Campi componentes da Universidade Estadual de Alagoas, e entre as agências governamentais, entre os demais participantes da iniciativa privada e demais setores da sociedade, oportunizando efetuar *benchmarking* nas reuniões, seminários e oficinas gerenciais realizadas, com o objetivo de mostrar os resultados obtidos bem como desenvolver novos planos integrados de ações de otimização dos Campi da universidade. A ação prática pode efetivar o realinhamento das estratégias e provocará um maior entrosamento dos Campi participantes, com suas ações gerenciais e operacionais, dando clareza para que os gestores se utilizem destas análises e pesquisas avançadas e para melhoria da gestão estratégica de todos os Campi.

A pesquisa realizada pode contribuir para aumentar a compreensão do uso das estratégias, da sustentabilidade e institucional e, principalmente da utilização da gestão de riscos nos Campi da UNEAL, como esforço de pesquisa visando a se tornar um ponto inicial de estudos mais aprofundados, incluindo mais conceitos de estratégia, que queiram focar na temática estudada e na construção da arquitetura estratégica.

Com os resultados obtidos nesta análise, pode-se começar um processo de estruturação de uma rede mais intensa de cooperação e troca de experiências, realinhamento dos propósitos iniciais descritos na elaboração e delineamento do Planejamento Estratégico da UNEAL, além de mostrar falhas, atrasos e incorreções de desempenho.



REFERÊNCIAS

1. ASSIS, Gisele de Oliveira. **O Programa de Reintegração Social do Egresso do Sistema Prisional em Governador Valadares – Minas Gerais**. 1. ed. Brasília: Saraiva, 2010.
2. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
3. BERNSTEIN, Peter L. **Desafio dos deuses : a fascinante história do risco** .2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1997.
4. CHATTERJEE, Sayan. Delivering desired outcomes efficiently: the creative key to competitive strategy. **California Management Review**, v. 40, p. 78-95, 1998.
5. CHATTERJEE, Sayan. *et al.* Integrating behavioural and economic concepts of risk into strategic management: The twain shall meet. **Long Range Planning**, v. 36, n. 1, p. 61-79, 2003.
6. CHATTERJEE, Sayan. **Estratégia à Prova de Falhas**: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.
7. CUSTÓDIO, Juliana Cândido; CORSO, Jansen Maia. Controle Estratégico: Proposição de Instrumento de Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos. In: ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** ENANPAD, 2010.
8. FERMA (Federation of European Risk Management Associations). **Norma de Gestão de Riscos**. Disponível em: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf> .Acesso em: janeiro de 2021.
9. JOHANN, Elenilton Rüdiger. *et al.* Reduzir o risco de demanda investindo na redução dos riscos de competência: um estudo multicasos em pequenas empresas. **Qualit@ s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 2, 2012
10. MILLS, John. *et al.* **Competing through competences**. New York: Cambridge Press, 2002.
11. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.
12. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Ed. Campus, 1995.



13. SILVA, Edna Lúcia. da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2004.
14. SLYWOTZKY, Adrian J. **Do Risco à Oportunidade**: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 274p.
15. SLYWOTZKY, Adrian J. Exploring the strategic risk frontier. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 6, ABI/INFORM Global. p. 11

Apêndice

Questionário sobre análise de gestão de risco de competência e de risco de demanda com os Gestores do Campus I da UNEAL:

1. Como se dá o processo de geração de estratégias na sua pasta?
2. Quais os objetivos centrais da sua pasta e como eles vêm sendo executados pelos demais servidores?
3. A sua pasta apresenta práticas para a redução do risco de competências? Se sim, quais?
4. As competências da sua pasta são mapeadas? Se sim, você poderia descrever esse mapeamento? A estrutura de decisão é compartilhada no seu departamento?
5. As atividades e recursos que formam as competências estão claras? De que maneira?
6. Você acha que os riscos são reduzidos quando utiliza as competências internas? E através do uso de competências existentes no mercado? Por que?
7. Sob a sua ótica, a Uneval vem adotando práticas para redução do risco de demanda?
8. Você consegue identificar alguma prática de diferenciação na sua gestão? Se sim, qual/quais?
9. Você pesquisa ou utiliza práticas inovadoras utilizadas em outras Instituições de Ensino Superior que deram certo? Se sim, quais?
10. Quais ações de baixo custo a sua pasta vem adotando ao longo da sua gestão? Quais os resultados obtidos até agora?



Sobre os Organizadores



Prof. Dr. Acurcio Castelo David

Professor Adjunto no curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Doutor em Inovação Terapêutica (UFPE), e Mestre em Administração Rural e Comunicação Rural (UFPE).



Prof. Dr. Bruno Setton Gonçalves

Professor Adjunto no curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Doutor em Ciências da Propriedade Intelectual (PPGPI/UFS) e Mestre em Economia (NUPEC/UFS).



Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos

Professor Adjunto no curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Doutor em Serviço Social (PPGSS/UERJ) e Mestre em Administração (PPGA/UFRGS).



Prof. Dr. Luciano Mendes

Professor Associado no curso de Administração da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP). Doutor em Administração (PPGA/UFRGS) e Mestre em Administração (UEM).



Os textos apresentados nesta obra são fruto do **XII ENCCULT - Encontro Científico Cultural de Alagoas**, que teve como tema nesta edição *Sociedade e Ciência: um diálogo necessário*. São 12 anos contribuindo para o fomento das discussões científicas no âmbito interdisciplinar, congregando pesquisadores de diferentes instituições no contexto local e regional.

Dr. José Crisólogo de Sales Silva
(Organizador do evento)

