

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Isabela Regina Augusta Mello

Capacitação profissional para mulheres no setor elétrico: uma análise das competências desenvolvidas versus exigidas em uma empresa do segmento de energia

Florianópolis

2023

Isabela Regina Augusta Mello

Capacitação profissional para mulheres no setor elétrico: uma análise das competências desenvolvidas versus exigidas em uma empresa do segmento de energia

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Isabela Regina Augusta Mello do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Enfoque: Monográfico.

Área de concentração: Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Florianópolis

2023

MELLO, ISABELA REGINA AUGUSTA

Capacitação profissional para mulheres no setor elétrico: uma análise das competências desenvolvidas versus exigidas em uma empresa do segmento de energia / ISABELA REGINA AUGUSTA MELLO ; orientadora, MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU, 2023.

81 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Equidade de gênero. 3. Setor de energia. 4. Curso profissionalizante. I. DALMAU, MARCOS BAPTISTA LOPEZ. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Isabela Regina Augusta Mello

Capacitação profissional para mulheres no setor elétrico: uma análise das competências desenvolvidas versus exigidas em uma empresa do segmento de energia

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de novembro de 2023.

Coordenação do Curso

Banca examinadora

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau,
Dr. Orientador

Prof.(a) Gabriela Mattei de Souza, Dr.(a)
Avaliadora

Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Sirlene Silveira de Amorim Pereira, Doutoranda
Avaliadora
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho àqueles que apoiaram minha caminhada, como a minha mãe e meus avós - que sempre se fizeram presente e permitiram essa conquista.

RESUMO

No contexto atual, onde a busca pela equidade de gênero no ambiente de trabalho se torna uma prioridade, as empresas estão cada vez mais empenhadas em adotar medidas e estratégias que não apenas incentivem, mas também garantam a entrada e a permanência das mulheres em suas estruturas organizacionais. Nesse sentido, este estudo se concentrou na análise de uma ação afirmativa realizada por uma organização fortemente comprometida com essa causa premente. Trata-se, especificamente, de uma corporação de alcance global atuante no setor de energia, notadamente caracterizada por ser predominantemente masculina, que estabeleceu como meta a equidade de gênero em seu quadro de colaboradores até o ano de 2030. Para atingir tal objetivo, têm sido implementadas e aprimoradas iniciativas em diversos âmbitos. Um exemplo concreto dessas ações é o desenvolvimento de um programa educacional direcionado exclusivamente para mulheres, visando preparar e formar uma nova geração de profissionais femininas capacitadas. No âmbito desta pesquisa, o referido programa educacional foi submetido a uma análise detalhada, enfocando as competências oferecidas por meio de uma abordagem quantitativa pesquisa quantitativa com detalhes construídos sob a abordagem qualitativa. Essa análise tem como propósito não apenas a avaliação da efetividade do curso, mas também a identificação de lacunas e áreas passíveis de melhoria, promovendo, assim, uma conscientização mais ampla sobre a importância da implementação de estratégias e ações coesas e consistentes, alinhadas com os objetivos e diretrizes estabelecidos pela empresa.

Palavras-chave: Equidade de gênero; Formação Profissional; Setor de Energia.

ABSTRACT

Currently, where the pursuit of gender equity in the workplace becomes a priority, companies are increasingly committed to adopting measures and strategies that not only encourage, but also guarantee the entry and retention of women in their organizational structures. In this sense, this study focused on analyzing an affirmative action carried out by an organization strongly committed to this pressing cause. Specifically, it concerns a global company operating in the energy sector, notably characterized by being predominantly male, which has set the objective of achieving gender equality in its workforce by the year 2030. To achieve this objective, they implemented and improved initiatives in several areas. A tangible example of these actions is the development of an educational program specifically adapted to women, with the aim of preparing and training a new generation of qualified female professionals. As part of this research, the aforementioned educational program underwent a detailed analysis, focusing on the skills offered through a quantitative. This analysis aims not only to evaluate the effectiveness of the course, but also to identify gaps and areas for improvement, thus promoting greater awareness of the importance of implementing coherent and consistent strategies and actions, aligned with the objectives and guidelines established by the company.

Keywords: Gender Equity; Professional Qualification; Energy Area.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Os três elementos das competências: CHA..... | 26 |
| Figura 2. Elementos da Competência (CHA) como Geração de Valor..... | 27 |
| Figura 3. Definição, mensuração e características de Competência..... | 28 |
| Figura 4. Competências como Valor para o Indivíduo e para a Organização..... | 29 |
| Figura 5. Os três elementos da Competência por Chiavenato, 2014..... | 32 |
| Figura 6. Do conhecimento individual ao conhecimento organizacional..... | 34 |
| Figura 7. Os eixos formadores de uma competência..... | 35 |
| Figura 8. Conteúdo programático para a prova de raciocínio lógico..... | 50 |
| Figura 9. Competências Comportamentais da empresa Alfa..... | 52 |
| Figura 10. Outros cursos ofertados pela Instituição Beta..... | 56 |
| Figura 11. Pré-requisitos do Curso..... | 57 |
| Figura 12. Matérias ofertadas e as respectiva carga horária..... | 58 |
| Figura 13. Critérios de Avaliação do Curso..... | 61 |
| Figura 14. Resultado para a qualidade do ambiente de sala de aula teórica..... | 62 |
| Figura 15. Resultado para a disponibilidade de recursos nas aulas teóricas..... | 63 |
| Figura 16. Resultado para a qualidade do ambiente das aulas práticas..... | 64 |
| Figura 17. Resultado sobre os recursos no ambiente das aulas práticas..... | 64 |
| Figura 18. Resultado da Avaliação da Docente..... | 65 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Levantamento bibliométrico Google Acadêmico..... | 16 |
| Quadro 2. Levantamento bibliométrico Google Acadêmico..... | 18 |
| Quadro 3. As três categorias de Competências..... | 28 |
| Quadro 4. Informações de Identificação do Curso..... | 57 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Pesquisas acessadas por meio da Pesquisa Bibliográfica..... | 17 |
| Tabela 2. Sujeitos da pesquisa de acordo com os objetivos específicos..... | 39 |
| Tabela 3. Coleta de dados e sujeitos com base nos objetivos específicos..... | 41 |
| Tabela 4. Coleta de dados e sujeitos com base nos objetivos específicos..... | 42 |
| Tabela 5. Média de Aprovação por Disciplina Aplicada..... | 61 |
| Tabela 6. Respostas abertas sobre a Docente..... | 65 |
| Tabela 7. Seleção por competência desenvolvida para Alfa..... | 69 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Idade das Estudantes Seleccionadas..... | 61 |
| Gráfico 2. Renda Mensal das Estudantes Seleccionadas..... | 61 |
| Gráfico 3. Formação Acadêmica das Estudantes Seleccionadas..... | 62 |
| Gráfico 4. Contexto Familiar das Estudantes Seleccionadas..... | 62 |
| Gráfico 5. Etnia das Estudantes Seleccionadas..... | 63 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO..... | 12 |
| 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 15 |
| 1.3. JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 19 |
| 2.1. A DESIGUALDADE DE GÊNERO E O MERCADO DE TRABALHO..... | 19 |
| 2.2. HISTÓRIA E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA..... | 24 |
| 2.3. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS..... | 33 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 38 |
| 3.1 TIPO DE ESTUDO..... | 38 |
| 3.2 SUJEITOS DO ESTUDO..... | 39 |
| 3.3 COLETA DE DADOS..... | 40 |
| 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 43 |
| 4. RESULTADOS..... | 44 |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 44 |
| 4.2. EXPECTATIVAS DA EMPRESA ALFA COM A DIVERSIDADE E O CURSO PROFISSIONALIZANTE..... | 45 |
| 4.3 O CURSO..... | 55 |
| 4.4 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CURSO..... | 62 |
| 4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 66 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 72 |
| REFERÊNCIAS..... | 74 |

1. INTRODUÇÃO

A diversidade está em pauta na atualidade e muito atrelada às organizações, principalmente sobre como elas podem promover a entrada e o aumento de grupos minorizados nos seus espaços de trabalho. Com isso, esta pesquisa abordou um dos pilares da diversidade para as empresas: a equidade de gênero. O estudo se aplicou em uma empresa de um setor majoritariamente masculino, que está investindo em ações de fomento à entrada e a formação de mulheres no mercado de trabalho.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Antes da diversidade tornar-se um assunto disseminado e de reflexão, grupos de pessoas viviam à margem do mercado profissional com pouca perspectiva de adentrar e ocupar espaço. Com a histórica luta por parte das minorias por direitos, e o engajamento de entidades intergovernamentais, estudos sobre o tema estão cada vez mais evidenciando os benefícios sobre a implementação da diversidade nas empresas. Como exemplo, uma pesquisa divulgada na RAE (Revista de Administração de Empresas) no ano 2004, mostrou que o bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações possibilita vantagem competitiva e reflete positivamente no desempenho da organização. Quase 20 anos depois desta publicação, junto a outras inúmeras, ainda há instituições que precisam ser convencidas a respeito. Não só instituições, como as lideranças delas - o tema enfrenta resistência e não avança para o *top down*, é o que aponta em uma matéria mais recente, de 2022, pela Folha de São Paulo a respeito da falta de engajamento estratégico das empresas.

As organizações que não consideram a diversidade como um tema interno, perdem de promover um ambiente com diferentes competências, habilidades, experiências e culturas, limitando seu espectro de possibilidades e soluções em suas inúmeras tomadas de decisões. Segundo a ONU (p. 4, 2004), “num mundo cada vez mais globalizado e interligado, a utilização de todos os ativos socioeconômicos é essencial para o sucesso.” e, quando se trata de mulheres, eles citam que essas “[...] continuam a enfrentar discriminação, marginalização e exclusão, ainda que a igualdade entre homens e mulheres seja um preceito universal”. Ou seja, a diversidade nada mais é que a pluralidade de indivíduos na sociedade que a organização deve espelhar internamente.

Mas no que tange às mulheres, outro ponto além da inclusão: é a equidade de direitos. A disparidade citada é em decorrência de um modelo patriarcal que impactou em uma entrada tardia das mulheres no mercado formal de trabalho. Outra consequência, são as

discriminações, onde profissionais mulheres possuem uma jornada mais longa a percorrer na carreira que os homens de mesma formação, muitas vezes, por falta de oportunidade e credibilidade (MAPURUNGA, 2011). Uma pesquisa realizada em 2022 pela Grant Thornton, empresa global de auditoria e consultoria, indica que 32% dos cargos de liderança no mundo são ocupados por mulheres. Já no Brasil, na mesma pesquisa e ano, elas estariam ocupando 38% dos cargos de chefia. A pesquisa mostra que apesar dos avanços no mundo e no Brasil, ainda há muitas oportunidades no tema. Já que não trata-se apenas de um desequilíbrio na representação, mas também de tratamento e remuneração entre homens e mulheres dentro do mercado de trabalho (THORNTON, 2022).

A luta pela equidade de gênero abrange todo o mercado de trabalho, independente da natureza ou indústria, mas é ainda mais desafiador para aquelas cuja a formação acadêmica continua sendo de dominação masculina até os dias de hoje, como as carreiras técnicas. Desde o princípio as competências técnicas foram atreladas aos homens, quando estes tiveram livre acesso à educação. E a percepção de que são para homens ainda persiste devido uma associação simbólica duradoura dela na esfera masculina, juntamente com as imagens culturais e representações que reforçam tal conexão (LIMA, 2013). Para propósitos voltados para este tema, a empresa desta pesquisa está inserida em uma área técnica, voltada para o setor de energia.

A participação das mulheres no segmento de energia chegou a 32% em 2022, segundo dados da International Renewable Energy Agency (Irena), organização intergovernamental dedicada à promoção do uso e da adoção de energias renováveis em todo o mundo. Esse é um importante resgate, pois se quase 70% da força de mão de obra do mercado é masculina, naturalmente as empresas terão mais profissionais homens permeando-as, como no caso da empresa alvo deste estudo, que atualmente possui apenas 27% de profissionais mulheres no quadro funcional.

A empresa do estudo, denominada como Alfa, possui sede em Florianópolis, capital de Santa Catarina, e atua em diferentes estados do Brasil por meio de usinas hidrelétricas, eólicas e solares. Na sua sede, possui os cargos mais administrativos e, nas demais regiões, encontram-se as carreiras de Operação e Manutenção (O&M). O maior desafio, segundo a empresa, está em contratar mais colaboradoras na parte operacional, áreas técnicas, que é o *core business* da Companhia. O maior percentual de mulheres ainda encontra-se nas carreiras administrativas, na sede. Mas isso não limitou a empresa a estipular uma meta arrojada: equiparar o seu quadro funcional obtendo 50% de profissionais mulheres até 2030, contemplando todas as carreiras.

Para alcançar seu objetivo, a empresa Alfa desenvolveu um programa de gênero para atrair e reter mulheres nas carreiras técnicas de energia, entre as iniciativas, estão os cursos de capacitação gratuitos. O programa iniciou em 2021 após constatar o baixo volume delas formadas e em formação nas carreiras presentes na Organização. Isso só foi possível após um mapeamento nas instituições de ensino que a própria empresa Alfa movimentou, onde os principais cursos pesquisados foram os técnicos em elétrica, eletrotécnica e eletromecânica - cursos que são fundamentais para atuar no *core* da Companhia. Ao ligar para as escolas e perguntar o número de estudantes mulheres, se depararam com números muito baixos. A partir disso, a empresa aprovou que cursos gratuitos fossem ofertados para atrair e formar mulheres nessas formações.

O projeto piloto teve início em novembro de 2021 em uma cidade no Sertão Baiano, que possui cerca de 17 mil habitantes e é pertencente à microrregião de Jacobina. As bolsas de capacitação envolveram 25 mulheres que foram escolhidas dentre 195 inscritas. Ao longo do ano de 2021 a ação foi analisada quanto a sua viabilidade e necessidade local: o quanto o projeto impactaria na organização, mas também à sociedade. Ao se aproximar das famílias, encontrou-se vulnerabilidade, mas muita energia em busca de novas perspectivas. Essa visão só foi alcançada com ajuda dos órgãos e instituições locais que foram acessados e se envolveram em compartilhar dados e histórias. Além disso, visitas à comunidade foram realizadas pela equipe da empresa. Logo, consolidou-se um estudo profundo no município e localizações próximas, conhecendo o perfil da população e entendendo o interesse das mulheres pelo projeto.

Na primeira semana de outubro de 2021 aconteceu a divulgação local para as inscrições no primeiro curso que a empresa Alfa divulgou na região. Para inscrição, foi solicitado documentação escolar e posteriormente aplicado um teste de raciocínio lógico como primeira seleção. Dessa etapa, 41 mulheres foram pré-selecionadas e passaram pela etapa de dinâmica em grupo onde 25 foram escolhidas para realizar o curso, com aulas de segunda à sexta que totalizaram 180 horas de ensino. No dia 18 de outubro do mesmo ano, a Alfa em parceria com a Instituição de Ensino Beta, deu início ao curso, intitulado como Auxiliar Técnico de Eletricista para Aerogeradores. Totalmente gratuito.

A região da Bahia foi pioneira no curso de capacitação às mulheres devido concentrar o que será a maior unidade de negócio da empresa Alfa em 2023. Em muito breve, Alfa necessitará de uma grande mão de obra e, utilizar da força local, gerará renda àquelas pessoas, principalmente as mulheres - que pelo estudo realizado na cidade, encontrou-se um percentual muito grande delas como provedoras de seu núcleo familiar.

Entendendo os investimentos que a Alfa está realizando em preparar mulheres por meio do curso capacitatório e das suas expectativas futuras, faz-se a seguinte pergunta: as mulheres participantes da capacitação piloto foram preparadas de acordo com as competências definidas para o curso?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Avaliar se as mulheres participantes do curso piloto de capacitação foram preparadas dentro das competências esperadas pela empresa Alfa.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, elencam-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa.
- II. Identificar as competências definidas para o curso.
- III. Analisar se as competências oferecidas estavam sob condições de aprendizagem.
- IV. Propor melhorias no curso de capacitação, se necessário.

1.3. JUSTIFICATIVA

As mulheres configuram mais da metade populacional, mas estão em menor percentual dentro das organizações, cerca de 20% abaixo que os homens (FGV, 2022). Ainda que as empresas tenham tomado consciência nos dias de hoje sobre a equiparação de gênero e dos seus benefícios, trata-se ainda de uma “transformação cultural” dentro do espaço de trabalho, o que exige atenção ao desenvolver o tema. Ao olhar as iniciativas do mercado, a organização precisa ser crítica e pensar na sua cultura atual, desenvolvendo ações consistentes. Além disso, ter conhecimento sobre o tema ou contar com aqueles que possuem, para aumentar as chances de sucesso. Pois ainda existem muitos desafios na conquista de direitos dentro e fora das empresas (GOLDENBERG, 2023). Logo, este estudo buscou aprofundar na disparidade de gênero em seu contexto histórico e conhecer ações afirmativas que o mercado vem trabalhando. Para então, adentrar no cenário de uma organização específica que, como uma das suas ações, desenvolve capacitações voltadas para o desenvolvimento de competências em áreas de atuação não populares entre as mulheres.

A pesquisa também é uma forma de trazer o assunto à tona e fomentar mais iniciativas às mulheres em diferentes carreiras. E que as empresas não venham somente desenvolver, mas sim alinhar com o planejamento da empresa, sendo pensadas e estruturadas de acordo com as estratégias organizacionais para alcançar efetividade. Isso porque há muitas ações sobre a equidade de gênero no âmbito empresarial, mas poucos são aqueles que demonstram iniciativas concretas que as empresas podem adotar para acelerar a equiparação. Essa constatação se deu após alguns levantamentos bibliométricos no Google Acadêmico pelos principais termos ligados ao tema desta pesquisa. Nos quadros abaixo, constam os resultados encontrados, seguidos de uma apresentação sobre os conteúdos pelos quais esta pesquisa navegou e consultou, para melhor entendimento e exploração do tema.

Quadro 1. Levantamento bibliométrico Google Acadêmico

| | |
|---|---|
| Parâmetros utilizados: "Equidade de gênero" AND "organizações" | |
| Local de busca: Google Acadêmico | |
| Idioma: Português | |
| Faixa temporal: 2000 a 2005 | Quantidade de resultados encontrados: 5.770 |
| Faixa temporal: 2006 a 2011 | Quantidade de resultados encontrados: 15.400 |
| Faixa temporal: 2012 a 2016 | Quantidade de resultados encontrados: 15.100 |
| Faixa temporal: 2017 a 2021 | Quantidade de resultados encontrados: 14.800 |
| Faixa temporal: 2022 a 2023 | Quantidade de resultados encontrados: 17.800 |

Fonte: Construção da Autora (2023)

Analisando o período de 2000 a 2005 com os cinco anos posteriores observou-se um aumento de quase dez mil artigos produzidos no período. Nas faixas temporais seguintes, observa-se uma constância na produção e em alto volume. O último período de análise (o ano de 2022 a 2023) demonstrou que, sozinho, supera os últimos cinco anos juntos.

Apesar do volume das pesquisas, observou-se que os estudos publicados entre 2000 a 2011 atrelaram a equidade de gênero em um campo da saúde da mulher. Em um dos artigos publicados no início dos anos 2000, aborda sobre o início da investigação do reflexo do trabalho na vida da mulher (EQUIDADE..., p. 143, 2003). Pelas publicações analisadas, têm-se que apenas depois de 2012 começou a abordagem sobre a equidade de gênero no espaço de trabalho. Com enfoque em desenvolvimento de carreira, busca por direitos igualitários e maior representatividade, como em cargos de gestão. Entretanto, ainda em um

tom ainda sobre “desafios”, mostrando como o tema é emergente, necessita de maior consistência e apoio pelas lideranças, pouco se cita sobre implementação de iniciativas. Logo, para aprofundar sobre ações afirmativas, este estudo se concentrou em publicações mais recentes. A seguir, as pesquisas encontradas que estão em linha com os objetivos deste estudo e serviram de referência.

Tabela 1. Pesquisas acessadas por meio da Pesquisa Bibliográfica

| Título | Autor (es) | Ano | Tipo | Link |
|---|---|------------|---------------------------------|---|
| Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. | Goldenberg, Margareth. | 2023 | Artigo em Revista. | https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/206719/192320 |
| Mulheres nas organizações brasileiras: uma análise dos fatores que impulsionam e desafiam a equidade de gênero na área de tecnologia da informação. | Oliveira, Cláudia Maria Arantes Marquesani. | 2022 | Tese de Mestrado. | https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32072/TA2022_Gender_CludiaMarquesani_MPGC_TI_vfinal_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y |
| Equidade de gênero na engenharia: uma revisão sistemática da base de dados scopus no período de 2000-2021. | Costa, Beatrice Maria. | 2022 | Trabalho de Conclusão de Curso. | https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/236524/costa_bm_tcc_assis.pdf?sequence=5&isAllowed=y |

Fonte: Construção da Autora (2023)

O primeiro conteúdo foi escolhido por tratar a equidade de gênero de forma mais generalista, sem citar uma carreira ou outra. Entretanto, trata-se de um artigo atual, renomado, com acesso a muitas empresas, demonstrando situações atuais e sugerindo ações reparadoras. Os demais, são estudos de gênero aplicados em áreas historicamente masculinizadas, o que permitiu explorar mais os desafios das mulheres em carreiras que não foram disseminadas entre elas. Vale ressaltar que ao fazer o mapeamento bibliométrico constatou-se sobre a originalidade deste estudo, pois, no que tange ao desenvolvimento de novas competências às mulheres em áreas masculinizadas, poucos artigos foram encontrados. Similar ao primeiro mapeamento, mas com acréscimo do termo “desenvolvimento de competências” e de “carreira técnica” - majoritariamente masculina, a segunda análise foi realizada. A faixa temporal foi única, pois observou-se um baixo número de pesquisas ao segmentar os anos.

Quadro 2. Levantamento bibliométrico Google Acadêmico

| | |
|--|---|
| Parâmetros: "Equidade de gênero" AND "desenvolvimento de competências" AND "carreira técnica" | |
| Local de busca: Google Acadêmico | |
| Idioma: Português | |
| Faixa temporal: 2000 a 2023 | Quantidade de resultados encontrados: 15.000 |

Fonte: Construção da Autora (2023)

Em pouco mais de 20 anos, apenas 15 mil estudos foram desenvolvidos envolvendo gênero, competências e carreiras técnicas, muito abaixo do que visto no primeiro levantamento bibliométrico, expresso no Quadro 1. Quanto aos conteúdos, muitos artigos não estavam alinhados ao tema, há muitas pesquisas que o buscador levantou que não há profundidade de fato, apenas mencionam algum dos conceitos isolados. Aqueles que atenderam a expectativa, abordam sobre a falta de mulheres na área técnica e os incentivos para que elas adentrem, correlacionando brevemente sobre competência. Logo, há espaço para debater sobre ações que impulsionam as mulheres nesse segmento por meio da formação e o desenvolvimento de competências necessárias.

Sobre a viabilidade da pesquisa, como autora e colaboradora da empresa Alfa, foi possível estudar o tema em coerência com a cultura organizacional do negócio, conectando equidade de gênero aos desafios de Alfa. Além disso, como colaboradora, sabe-se que a equidade de gênero é um tema recorrente dentro da organização, pela qual está engajada em desenvolver e comunicar suas ações de diversidade, tanto externas, quanto internas (aos seus profissionais). Além da cultura da empresa, como colaboradora, o acesso às pessoas e aos conteúdos foi facilitado, permitindo uma construção melhor da metodologia, de acordo com esse conhecimento prévio dos envolvidos.

Quanto à relevância do estudo, a equidade de gênero é um tema importante em todas as áreas da sociedade, como para as empresas, profissionais e instituições de ensino. Esse último, desempenha um papel fundamental na sensibilização e conscientização do tema. Logo, o estudo aproxima o tema da universidade, permitindo trazer a discussão e reflexão ao contexto acadêmico. O estudo também tem o potencial de influenciar os futuros profissionais que passam por esse ambiente. Os estudantes universitários, ao se depararem com questões relacionadas à equidade de gênero durante seu percurso acadêmico, podem desenvolver uma consciência crítica em relação a essas questões e se tornarem agentes de mudança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender como surgiu a desigualdade de gênero no contexto organizacional e como iniciou os movimentos da sua equiparação, um resgate histórico foi realizado. Além disso, explorou-se também acerca do conceito de capacitações, entendendo que hoje muito se fala sobre ações de desenvolvimento para mulheres. Dessa forma, pesquisou-se sobre o que significa competência, seus principais conceitos, e como é possível desenvolvê-la.

2.1. A DESIGUALDADE DE GÊNERO E O MERCADO DE TRABALHO

No que tange às relações entre as pessoas, é no âmbito social que elas se constroem e se reproduzem de forma desigual. Sendo as desigualdades entre os homens e mulheres de origem social, não biológica. As relações também não se mantêm da mesma forma, pois “[...] os sujeitos vão se construindo como masculinos e femininos, arranjando e desarranjando seus lugares sociais [...]” (LOURO, 2003, p. 28). Ou seja, as configurações sociais não são estáticas e elas vão se ajustando ao passar da história. E entender esse “fazer e desfazer” das relações sociais é um tema urgente, pois a compreensão dessa dinâmica pela sociedade está ainda em estágio embrionário (CONNEL, 2016). Butler, também em 2003, escreveu sobre o feminismo e a subversão, onde apontou que o mundo vivia ainda sob um sistema regido pelo modelo hegemônico dos gêneros. Nesse sistema a posição dominante dos homens é a legitimada, colocando as mulheres em um formato de subalternização. Observa-se a influência da perpetuação desses costumes pelas próprias famílias ao exercer educações distintas na infância:

Os adultos educam as crianças marcando diferenças bem concretas entre meninas e meninos. A educação diferenciada dá bola e caminhãozinho para os meninos e boneca e fogãozinho para as meninas, exige formas diferentes de vestir, conta histórias em que os papéis dos personagens homens e mulheres são sempre muito diferentes (FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam., 1997, p.01)

Ensinadas a servir, as meninas passam a infância zelando pelo lar, enquanto os meninos vivem sob diferentes influências, de um vasto universo pelo qual poderão permear para exercer funções valorizadas no futuro. Resulta-se então em um cenário onde as mulheres e os homens não dividem as mesmas atribuições e responsabilidades. E foi assim por muitos séculos, onde coube à mulher o domínio privado em cuidar da casa e dos filhos (KANAN, 2010).

Os papéis, além de distintos, possuem pesos diferentes: os das mulheres são vistos de forma inferior e de subordinação. A mulher adequada nesse modelo é a patriarcal, tendo como característica a fragilidade e devoção frente ao homem, que este, por sua vez, deve possuir força e racionalidade. Logo, a principal função da mulher é em torno da casa e dos cuidados com os filhos - mas poucas são as que viveram nesse formato. A realidade é que a mulher sempre trabalhou fora de casa. As mulheres negras desde a escravidão, são um exemplo. Mesmo com a abolição da escravatura, seguiam realizando o que lhes era ensinado. Assim como qualquer outra mulher, as atividades exercidas sempre eram de cunho doméstico (FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam., 1997).

O impacto da estrutura patriarcal gerou profissões dominantes e valorizadas, onde outras posições servem de apoio a elas e são menos prestigiadas. Um exemplo é a carreira médica, onde até pouco tempo era dominada pelos homens e as mulheres em maior parcela na área correlata, de enfermagem, uma carreira herdada por elas anteriormente pelo papel social de “serventes” (DUBAR, 2005). Sendo assim, a mulher que optar por profissões majoritariamente masculinas, precisará se adaptar e possuir as competências valorizadas nesse contexto, muitas pelas quais ensinadas somente aos homens ao longo da sua educação (CHIES, 2010).

Outras pesquisas associaram que a menor presença feminina nas carreiras técnicas não é por diferenças em habilidades, mas sim pela maneira como elas são introduzidas e incentivadas no universo da tecnologia desde a infância e adolescência. A teoria do esquema de gênero demonstra que as crianças organizam suas percepções conforme as definições de "masculino" e "feminino" que são modeladas pelos comportamentos ativos na sociedade contemporânea. Isso significa que homens e mulheres moldam suas identidades em relação ao trabalho sob a influência de variáveis culturais e sociais (ABREU, 2018).

Estudos prévios indicaram que as mulheres acreditam que carreiras no campo tecnológico são mais desafiadoras do que, por exemplo, a profissão de médico (WEINBERGER, 2004). Mesmo quando as meninas têm acesso à tecnologia e demonstram aptidão nessa área, elas enfrentam os impactos da desigualdade de gênero quando optam por ingressar em cursos universitários relacionados à tecnologia, uma vez que se tornam minorias nesses contextos. Esse aspecto também é reconhecido pelos homens como um obstáculo que influencia a escolha e a continuidade das mulheres nas áreas STEM (sigla em inglês que refere-se a área de ciência, tecnologia, engenharia e matemática) nas universidades (ABREU, 2018).

Apesar dos desafios enfrentados para promover a representatividade das mulheres na área técnica, lacunas persistentes continuam a existir em diversos níveis de educação e avanço de carreira em praticamente todos os países ao redor do mundo. Essas deficiências podem ser identificadas em todas as etapas do percurso educacional e profissional de meninas e mulheres, desde o ensino fundamental até cargos de liderança no âmbito científico (SOUTO, 2022).

Tendo em vista esse contexto histórico, onde homens e mulheres tiveram pontos de partida diferentes no mercado de trabalho, somado à cultura patriarcal existente que é repassada para as crianças ainda na infância, as mulheres ocupam espaços distintos até os dias de hoje. No Brasil, uma pesquisa realizada em 2015 pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) identificou a tendência de homens na área de exatas e, as mulheres, nas humanas e de saúde. Dados do Censo da Educação Superior divulgados pelo Ministério da Educação (MEC) em 2022, apontaram os cursos que obtiveram o maior de número de matrículas de pessoas do sexo feminino, entre eles estão a graduação de Pedagogia, Advocacia, Administração, Enfermagem e Contadora, respectivamente. Na mesma listagem, a primeira Engenharia a aparecer encontra-se em décimo segundo lugar, a Engenharia Civil. Em 2019, foi divulgado pelo Conselho Federal de Engenharia e Arquitetura (CREA) que apenas 20% dos profissionais de engenharia são mulheres.

As organizações, por sua vez, encontram dificuldade para contratação de mulheres nos setores dessas áreas pela falta delas na educação, o que os impossibilitam de diversificar suas equipes de maneira rápida. Mesmo quando decidem por cursos relacionados às áreas de STEM, as mulheres tendem a ter uma taxa maior de desistência. Um dos motivos identificados como causa para o abandono, foi a percepção de que a profissão não está direcionada a causar impacto social, um valor importante citado com mais frequência pelas mulheres (SOUTO, 2022).

Em um dos estudos do mapeamento bibliográfico, uma monografia, teve como objetivo investigar a produção acadêmica sobre Equidade de Gênero na Engenharia ao longo dos últimos 21 anos com base em dados provenientes do Scopus. A autora Costa (2022) demonstrou que, pelos resultados, revelaram-se um notável aumento na produção científica sobre o tema nos últimos anos. Porém, na última seção do estudo, que correspondeu à revisão sistemática, demonstrou que as barreiras para a representatividade feminina nos ambientes de engenharia estão presentes em todas as

etapas do percurso de contato com o tema, e enfrentar essas questões ainda é um desafio incerto e árduo (COSTA, 2022).

2.1.1 O Papel das Organizações para Diminuição da Disparidade de Gênero

A diversidade de pessoas é um agente para desenvolver vantagem competitiva ao possibilitar um ambiente interno multicultural. Com membros de experiências e habilidades diversas, a organização se beneficia de novas ideias e soluções, impulsionando seu desempenho no mercado. Através do reconhecimento e valorização da diversidade, a empresa adquire uma perspectiva mais abrangente, estimula a inovação e cria um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Isso ocorre porque os resultados positivos alcançados vão além das diferenças raciais, de gênero, de orientação sexual e de outros fatores que segregam as minorias (BULGARELLI, 2023).

No que tange às mulheres, embora continuem a ser sistematicamente mantidas afastadas dos sistemas de promoção, aproveitar todo o talento disponível na sociedade não só atende à necessária competitividade, mas também representa uma visão de sucesso para as organizações (KANAN, 2010) e durante todo o século 21, as mulheres ainda continuarão sendo maioria da população, segundo dados do IBGE (CAVENAGHI; ALVES, 2018). Logo, cabe às organizações implementar medidas de atração desse público para não perder talentos, “é preciso ter mais mulheres atuando, especialmente em áreas ainda estereotipadas como masculinas” (ROSENBERG, 2023).

São poucas as organizações que possuem implementado uma área dedicada para promover a equidade de gênero, apenas 14% segundo pesquisa recente (YAMAGUTI, 2023). Para as empresas, instituições públicas e organizações, faltam dados, repertório e intenção para gerar as mudanças culturais profundas que a equidade de gênero requer, além de pressão e políticas públicas que fomentem o movimento (ROSENBERG, 2023). São as mulheres que promovem o debate no espaço de trabalho para que políticas sejam implementadas, já os homens acreditam que o desenvolvimento não é tão urgente, ou que podem ser estruturadas no futuro (YAMAGUTI, 2023).

O conselho federal de Contabilidade em 2023 publicou uma pesquisa que aponta evidenciando que ainda há melhorias no acesso de mulheres ao papel de liderança (DOS SANTOS, 2023). Além de garantir a entrada no mercado de trabalho por meio de iniciativas, as mulheres necessitam de suporte para avançar em suas carreiras, conforme evidenciado pelo conceito comumente conhecido como "Teto de Vidro", onde persiste

um padrão discriminatório em que a produtividade das mulheres é muitas vezes subavaliada em relação à capacidade produtiva dos homens (DA SILVA TEIXEIRA, 2012).

A participação e a permanência das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em posições de chefia, são prejudicadas por fatores socioculturais ligados ao gênero, em detrimento da qualidade e competência. Elas se deparam com obstáculos que não são imediatamente visíveis, mas que têm suas raízes na cultura e na sociedade (KANAN, 2010). É evidente que, mesmo quando se trata de mulheres em cargos executivos, existem barreiras sociais que as equipara às demais mulheres no ambiente de trabalho. Entre essas barreiras, destacam-se preconceitos e discriminação, a percepção equivocada de falta de capacidade de liderança, o desafio do equilíbrio entre carreira e família e as questões relacionadas à maternidade (LIMA, 2013).

Pode-se listar diferentes fatores para essa etapa de avanço da mulher vir a falhar, seja a maternidade (ainda vista como um entrave ao progresso profissional); a falta de flexibilidade de horários; a escassez de oportunidades de desenvolvimento equitativas entre homens e mulheres; o ambiente nem sempre seguro, práticas discriminatórias, ocorrências de assédio, percepções estereotipadas arraigadas; à cultura com inclinação masculina e o viés masculino. São diversas questões e é justamente por isso que movimentos empresariais surgem a cada dia, visando identificar esses desafios e implementar estratégias e ações deliberadas para atenuar o impacto das discriminações (GOLDENBERG, 2023).

As mulheres estão concentradas ainda em cargos de analistas, assistentes e estágios. E os números permanecem altos até a coordenação (cerca de 46%), e o número cai absurdamente quando olha-se o número delas nas gerências e diretorias (apenas 16%), índices de uma pesquisa aplicada em 2019 pela Mckinsey, empresa renomada de consultoria. Muitas organizações estão observando esse “degrau quebrado” para projetar suas iniciativas. Como exemplo, viabilizar a carreira das mulheres talentos por meio de coaching, troca de experiências, capacitações, dentre outras ações de desenvolvimento acelerado. Não havendo tais barreiras, o percentual de mulheres em alta gestão aumentará significativamente nos próximos anos (GOLDENBERG, 2023).

Há duas vertentes que as organizações devem analisar para garantir que as mulheres terão os recursos necessários para produzir e entregar resultados tanto quanto qualquer homem na mesma posição. O primeiro diz respeito aos salários recebidos pelas mulheres em comparação aos homens, mesmo quando possuem um nível educacional

superior. Com frequência, as mulheres ganham menos, mesmo desempenhando as mesmas atividades que os homens na empresa. O segundo aspecto é o desenvolvimento delas dentro da Companhia, pois pesquisas demonstram que a progressão das mulheres são mais lentas aos dos homens da mesma carreira. Esses aspectos podem não só reter as profissionais internas, como atrair outras do mercado, que reconhecerão tais ações como benefícios e diferenciais (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Iniciativas como programas de Coaching, Mentoria e Patrocínio são o que as organizações mais buscam realizar. Elas são fundamentais para que as mulheres desenvolvam novas competências, além de ganharem confiança e acesso a outras profissionais experientes para auxiliá-las em seu crescimento profissional e trajetória rumo ao topo. Tornam-se essenciais ações afirmativas nas empresas, concentradas na promoção dessas profissionais e no destaque dos talentos femininos, para que sejam consideradas em oportunidades internas. As empresas precisam ainda valorizar a presença feminina em todos os estratos hierárquicos, iniciando desde a fase de recrutamento até a administração de talentos. E mais, avaliando a remuneração e as políticas e sistemas vigentes (GOLDENBERG, 2023).

Muitas mulheres não querem alcançar cargos de liderança, mas nem por isso deixam de buscar estabilidade. Conforme escrito por Sandberg (2013), a busca pela estabilidade da mulher pode, em muitos casos, entrar em conflito com o desenvolvimento profissional dela e levando à zona de conforto, sem que ela perceba. Por isso a importância das organizações no desenvolvimento dela (SANDBERG, 2013). Outro ponto é que as características de liderança associadas ao feminino ainda frequentemente se sobrepõem às características dos homens, que, em muitos casos, encontram resistência e inflexibilidade. Simplesmente encorajar as mulheres a serem autênticas não é suficiente, a menos que as empresas também estejam dispostas a se adaptar a essa autenticidade. É importante reconhecer que as mulheres podem ter uma tendência a serem menos insistentes, e esse comportamento precisa ser identificado e corrigido. Dessa forma, as mulheres podem se sentir mais encorajadas a serem persistentes, e as organizações podem aproveitar ao máximo sua contribuição (METZ, 2015).

2.2. HISTÓRIA E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Em 2011 o professor brasileiro Cláudio Queiroz, da FGV, escreveu um livro sobre competências onde cita que o conceito surgiu inicialmente por David McClelland

em 1973. Nele, conta que David foi um psicólogo americano importante para sua época, contribuindo com estudos relevantes a respeito das motivações humanas. No Brasil, Queiroz citou que outros autores foram destaques no assunto: Fleury Afonso, Fleury Maria, Dutra e Leme.

Queiroz em sua obra cita ainda a existência de duas grandes correntes nesse contexto. Uma foi levantada por autores norte-americanos como McClelland, que cita três elementos fundamentais para as competências, amplamente conhecida no mundo acadêmico e empresarial como CHA (Comportamentos, Habilidades e Atitudes). A segunda, oriunda dos franceses como Zarifian, relaciona a competência à forma como o colaborador se adequa às atividades que serão desempenhadas por ele no ambiente de trabalho (QUEIROZ, 2011).

Para Zarifian, a competência se define pela mudança de comportamento social dos indivíduos em relação ao trabalho e sua organização. E isso se explicaria pela vinda da Revolução Industrial. A partir dela e, especialmente com a implementação do taylorismo, o trabalhador passa a ter menos controle sobre os objetivos, métodos e resultados de seu trabalho, pois esses aspectos passam a ser controlados agora pela gerência. A partir desse ponto, o trabalho se tornou uma atividade objetivada, onde análise, racionalização, determinação e modificações independem daquele que o executava. Como resultado, o trabalhador foi reduzido a um mero objeto, visto apenas como portador de capacidades funcionais necessárias para realizar as tarefas atribuídas, o que deu origem a esse conceito trago por Zarifian (LIMA; ZAMBRONI-DE-SOUZA; ARAÚJO, 2015).

No Brasil em 2001, Fleury Afonso e Fleury Maria escreveram juntos sobre competência. Para eles o termo foi incorporado à linguagem organizacional, como citado por Zarifian, com a vinda da Revolução Industrial. Corroboram argumentando que foi um movimento que necessitava e valorizava trabalhadores eficientes e adequados às funções estabelecidas na organização. Na visão dos autores, competência pode-se definir como um conjunto de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor do que outras (FLEURY; FLEURY, 2001). Abaixo, um resgate da obra:

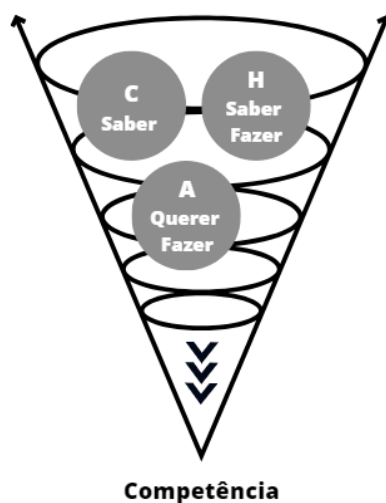
“Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.02)

Fleury e Fleury colocaram a competência como um qualificador, onde aqueles que não possuem as competências necessárias, serão vistos de forma negativa, tal como, indivíduos desqualificados.

Quanto à primeira onda citada pelo professor Queiroz acerca do CHA, no Brasil, Dutra (2001, 2004) fala e aborda sobre esse conceito: ele explica que os três elementos foram postos como necessários para que uma pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Dutra não desenvolveu esse conceito, mas discorreu sobre ele no contexto organizacional (QUEIROZ, 2011).

Para Dutra (2001), os Conhecimentos são entendidos como “o saber”, quanto as Habilidades são o “saber fazer” e as Atitudes são o “querer fazer”, como ilustrado na Figura 1. Importante salientar que o CHA é um termo muito falado até os dias de hoje, onde diversos autores contribuíram com o seu conceito. O David McClelland é apontado como precursor dos três elementos, mas o Scott B. Parry em 1996, quem os cita em conjunto na obra “*The quest for competencies*” (BAÚ, 2019).

Figura 1. Os três elementos das competências: CHA

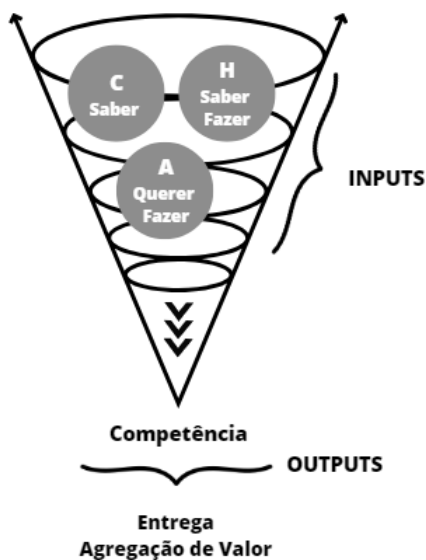


Fonte: Elaborado pela autora com base em Dutra (2001)

Esse modelo passa a dar lugar ao aspecto de desenvolvimento, não mais de controle. O indivíduo passa a ter gestão do seu desenvolvimento e carreira, quanto a empresa, apoia o desenvolvimento de pessoas. Com isso, os colaboradores passam a ter mais autonomia e liberdade, mas também é maior a exigência pelo seu desenvolvimento, o que acarreta competitividade profissional. Logo, há a tendência de “estocar” o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) para poder aplicá-las. O

CHA são inputs da Competência, sendo outputs a Entrega e Agregação de Valor (DUTRA, 2004), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2. Elementos da Competência (CHA) como Geração de Valor



Fonte: Elaborado pela autora com base em Dutra (2004)

Ao buscar relacionar o indivíduo com a organização, Dutra (2004) explica que as empresas possuem um conjunto próprio de competências e, os indivíduos, os seus, aproveitados ou não pela organização (agregação de valor). Dutra (2004) menciona ainda que há autores que citam sobre a existência das competências no nível individual e organizacional, como exemplo Fleury e Fleury em 2001.

Para Fleury e Fleury (2001), no que tange às competências organizacionais (as *core competences*), essas são características únicas que tornam uma empresa singular em relação a outras. Ou seja, quando uma empresa estabelece sua estratégia competitiva por meio da identificação, tanto das competências essenciais do negócio, quanto das competências necessárias para cada função. Essa transição ocorre do nível estratégico mais amplo, relacionado à formação das competências organizacionais, para o nível individual das competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

As competências individuais, conforme destacado por alguns autores anteriormente, são delineadas pela combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de um colaborador, e desempenham um papel fundamental na determinação do seu desempenho em um contexto organizacional específico. Além

disso, essas competências têm a capacidade de agregar valor tanto ao indivíduo quanto à empresa.

Figura 3. Definição, mensuração e características de Competência



Fonte: Elaborado pela autora com base em Dutra (2004)

Por Fleury e Fleury (2001), as competências individuais possuem três macro categorias que envolvem a sua relação com toda a empresa, mostrados e detalhados no quadro abaixo.

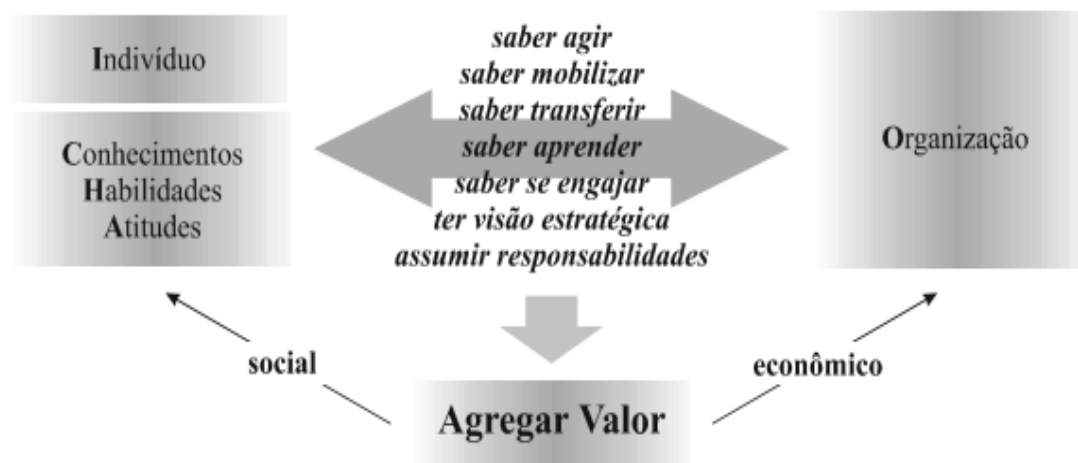
Quadro 3. As três categorias de Competências

| | |
|---|---|
| Competência do Negócio | Refere-se à compreensão do próprio negócio, seus objetivos em relação ao mercado, clientes, competidores e o ambiente político e social em que opera. |
| Competências técnico-profissionais | São aquelas específicas para uma determinada operação, ocupação ou atividade. Elas são adquiridas por meio de conhecimentos técnicos e habilidades específicas relacionadas à função desempenhada. |
| Competências Sociais | São as habilidades necessárias para interagir efetivamente com outras pessoas. Isso inclui habilidades de comunicação, negociação, capacidade de promover mudanças e adaptabilidade cultural para lidar com diferentes contextos sociais. |

Fonte: Elaborado pela Autora com base em Fleury e Fleury, 2001

Fleury e Fleury (2001), propuseram ainda que o indivíduo e a empresa geram uma rede de conhecimento, onde as competências são geradoras de valor tanto a um, quanto ao outro, cada qual em seu contexto. Esse esquema foi representado abaixo, na Figura 4.

Figura 4. Competências como Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p.06

No ambiente corporativo, as organizações buscam os profissionais que possuam competências que são consideradas essenciais para o sucesso e o crescimento no mercado. E os profissionais, buscam adquirir as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para desempenhar efetivamente suas funções e contribuir para os objetivos organizacionais. Dessa forma, a competência possui valor tanto para a pessoa que a tem, quanto para a organização em que ela trabalha (FLEURY; FLEURY, 2001).

Dentre as competências, competências técnico-profissionais são os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio da educação, seja ela formal e não formal, tais como: treinamentos, cursos profissionalizantes, experiências, oficinas, palestras, entre outras. No contexto do CHA, os conhecimentos fazem parte das competências técnicas, assim como as habilidades. As atitudes também são referidas como competências comportamentais. Juntas, essas competências constituem as competências organizacionais (FONSECA; ALENCAR, 2017),

As competências técnicas são essenciais em todos os cargos, pois representam as habilidades fundamentais para o bom desempenho em determinada função. Quando

uma empresa procura por um profissional, é necessário definir os requisitos básicos para avaliar os candidatos, e isso pode ser feito por meio de cinco grupos de competências técnicas, tais como: Formação acadêmica: nível de escolaridade alcançado; Cursos: conhecimentos técnicos adquiridos por meio de cursos profissionalizantes; Idiomas: domínio dos idiomas que o candidato possui; Habilidades em programas de computadores: conhecimentos em softwares utilizados pela empresa; Conhecimento geral: participação em palestras, workshops e treinamentos em que o candidato esteve envolvido (FONSECA; ALENCAR, 2017).

Além disso, pelos autores Fonseca e Alencar (2017) ainda é importante compreender os níveis de conhecimento técnico, que se referem à quantidade e ao formato de conhecimento que uma pessoa possui. Esses níveis são: Elementar, Básico, Fundamental, Sólido e Profundo. Abaixo o detalhamento de cada nível segundo os autores.

- 1. Conhecimento Elementar:** Refere-se ao nível básico de conhecimento adquirido por meio da educação formal. Esse conhecimento não requer especialização e permite ao profissional compreender uma linguagem simples, sem muitos termos técnicos.
- 2. Conhecimento Básico:** Neste nível, também conhecido como "raso", o profissional adquire conhecimentos por meio de experiência em funções ou cargos similares. Ele é capaz de entender uma linguagem um pouco mais técnica, embora ainda não seja avançada.
- 3. Conhecimento Fundamental:** Neste estágio, o colaborador adquire conhecimentos através de cursos profissionalizantes e experiência em uma área específica. Ele possui certa autonomia para tomar decisões relacionadas às suas atividades.
- 4. Conhecimento Sólido:** Neste nível, o colaborador possui um amplo entendimento da linguagem técnica em sua área, adquirido por meio de educação superior e diversas especializações. O conhecimento sólido, combinado com competências gerenciais, capacita os indivíduos a se tornarem excelentes gestores.
- 5. Conhecimento Profundo:** Este é o nível mais avançado de conhecimento técnico, exigindo um domínio completo da função. É o estágio em que normalmente se encontram presidentes e diretores de empresas, pois além de

terem vasto conhecimento e experiência, eles têm autonomia para testar novas metodologias e implementar suas ideias na empresa.

Mais recentemente outros autores exploraram o conceito, como Chiavenato (2014) citando que as competências individuais tratam-se das capacidades que cada indivíduo deve conceber e desenvolver para atuar nas unidades da organização. Para Chiavenato, o CHA na verdade é CPA: Conhecimento, Perspectiva e Atitude. Abaixo, o que o autor menciona acerca de cada elemento.

- **Conhecimento:** Significa o conjunto completo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizados que o administrador possui sobre sua área de especialização. Como o conhecimento está em constante mudança devido às transformações e inovações, que ocorrem com crescente intensidade, o administrador deve se atualizar e renovar seu conhecimento de forma contínua. Isso implica novos aprendizados, por leitura, por interação com outros profissionais e, especialmente, se reciclar regularmente para evitar que seus conhecimentos se tornem obsoletos. No entanto, muitas empresas têm profissionais com excelentes currículos e um vasto conhecimento, mas não conseguem traduzir esse conhecimento pessoal em contribuições efetivas para o negócio e para a criação de valor para a organização. Eles possuem o conhecimento, mas não o compartilham ou aplicam adequadamente. O conhecimento é crucial e essencial, porém, não é suficiente para o sucesso profissional. É necessário combiná-lo com outras duas competências fundamentais: a perspectiva e a atitude.
- **Perspectiva:** Significa transformar a teoria em ações concretas, aplicando o conhecimento na análise de situações, resolução de problemas e na condução dos negócios. Ter conhecimento não é suficiente, é necessário saber como usá-lo e aplicá-lo de forma eficaz em diversas situações e para resolver problemas diferentes. A perspectiva refere-se à capacidade de transformar conceitos e ideias abstratas em ações concretas. Isso inclui visualizar oportunidades que podem passar despercebidas para outras pessoas e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais. Ter perspectiva é o que permite ao administrador diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras, tornando-o mais autônomo e independente em suas atividades, sem depender constantemente de orientação do chefe. No entanto, tanto o conhecimento

quanto a perspectiva, embora fundamentais, não são suficientes por si só. É necessário acrescentar uma terceira competência duradoura: a atitude.

- **Atitude:** A atitude é o comportamento pessoal do administrador diante das situações enfrentadas em seu trabalho. Representa o seu estilo pessoal para fazer as coisas acontecerem, a forma como lidera, motiva, comunica e impulsiona o progresso. Engloba a vontade e determinação para inovar, a convicção de buscar constantemente melhorias, o espírito empreendedor e o descontentamento com problemas atuais. Além disso, inclui a habilidade de trabalhar bem com outras pessoas e influenciá-las positivamente. Essa competência duradoura é o que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações.

Essas três competências duradouras - conhecimento, perspectiva e atitude - são capazes de levar o administrador ao sucesso em suas atividades. Abaixo, na Figura 5, os três elementos citados por Chiavenato e suas principais características resumidamente.

Figura 5. Os três elementos da Competência por Chiavenato, 2014



Fonte: Chiavenato, 2014, página 5

Por fim, Freitas e Brandão (2005) mencionam que as competências são uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida e que essas refletem no desempenho de suas funções no trabalho. Ainda escreveram sobre a competência ser intrinsecamente ligada ao conceito de aprendizagem. Fleury e Fleury em 2004 escreveram sobre o mesmo aspecto. Para Freitas e Brandão (2005), o processo de desenvolvimento de competências decorre da aplicação dos conhecimentos e atitudes

adquiridos pela pessoa por meio de processos de aprendizagem, seja de forma natural ou induzida. Ou seja, competências podem ser ensinadas e desenvolvidas.

2.3. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Fleury e Fleury (2004), no nível individual de competências, é pelo processo de aprendizagem que os sujeitos as desenvolvem. Sendo carregado de emoções positivas e negativas. Quanto à aprendizagem no nível do grupo, constitui-se do processo social e coletivo, combinando seus conhecimentos e crenças individuais.

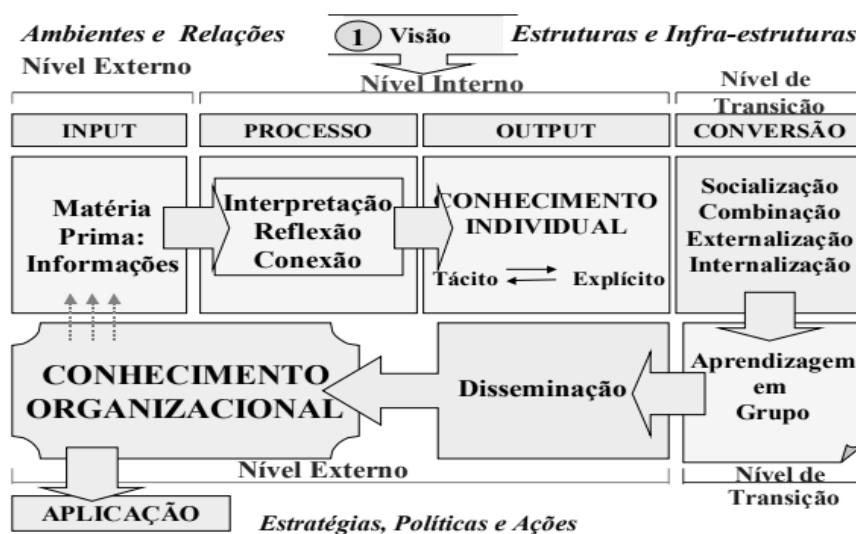
No que tange ao indivíduo, a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. As emoções possuem influência na motivação de uma pessoa no processo de aprendizagem. Um ponto importante ressaltado é que as pessoas lembram-se melhor dos acontecimentos que desencadeiam os sentimentos positivos, mais do que despertou os negativos e lembra-se ainda menos do que não causaram nenhum sentimento (FLEURY; FLEURY, 2004).

Outros autores trouxeram anteriormente sobre o contexto do desenvolvimento de competências, como Lustri, Miura e Takahachi (2005), onde têm-se que o conhecimento “constitui a base da formação das competências organizacionais” (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005, p. 02). Para os três autores, a competência pode ser considerada um conjunto de saberes onde o indivíduo sabe fazer, e que esses saberes se localizam entre dois níveis: um mais subjetivo do indivíduo, como os saberes cognitivos. O segundo sendo objetivo, como por exemplo, os saberes teóricos.

Dessa forma, esses saberes que caracterizam competências são classificados como tipos diferentes de conhecimentos. Sendo eles os explícitos (os saberes teóricos, sobre ambiente e procedimentos), e tácito (os saberes de habilidades, saberes cognitivos, saber ser e entre outros). Com isso, têm-se que as competências individuais são um conjunto de conhecimentos que são colocados em prática ao serviço das organizações. Já a competência organizacional, essa é a capacidade de criar uma rede de competência coletiva (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005).

Essa rede de competência coletiva é a quando os indivíduos externalizam o seu conhecimento. Para os autores, o conhecimento individual pode ser dividido entre as pessoas e gerar aprendizado em grupo, do qual é refletido para a organização. Na Figura 6, têm-se o caminho do conhecimento individual ao conhecimento organizacional pelos autores Lustri, Miura e Takahachi (2005).

Figura 6. Do conhecimento individual ao conhecimento organizacional



Fonte: Lustri, Miura e Takahachi (2005, pg. 08)

A organização tem controle sobre algumas ações que acontecem no ambiente externo do indivíduo, como o fornecimento de informações (que são a matéria-prima do conhecimento). No entanto, apenas reunir e disponibilizar informações não garante que as pessoas realmente as acessem e processem internamente. É essencial implementar ações que estimulem o acesso às informações e induzam o processamento delas, de modo a tornar essas práticas atitudes naturais incorporadas na cultura organizacional. Após a formação do conhecimento individual, é necessário transferi-lo para outros indivíduos e grupos, transformando-o em conhecimento organizacional, que está no âmbito externo do indivíduo. Para essa transferência acontecer, o conhecimento precisa ser compartilhado pelos detentores e assimilado por aqueles que ainda não o possuem, especialmente quando se trata do conhecimento tácito. Esse processo de disseminação ocorre por meio dos quatro modos de conversão (socialização, externalização, internalização e combinação) em um nível de transição localizado entre o interno e o externo do indivíduo (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005).

O acervo de conhecimento que a organização formou, por sua vez, contribui fornecendo informações para o desenvolvimento de mais conhecimentos individuais, criando um círculo virtuoso. Embora tenha sido representado de forma linear para fins de facilitar o entendimento, ressalta-se que o processo descrito não ocorre de maneira estritamente linear na realidade. Na prática, as interações entre as pessoas, a troca de informações e o desenvolvimento do conhecimento são dinâmicos e contínuos, acontecendo constantemente (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005).

Os autores, Lustri, Miura e Takahachi (2005) enfatizam a importância de que as pessoas tenham uma visão clara do conhecimento a ser desenvolvido, pois isso estimula o compromisso com o desenvolvimento e aplicação desse conhecimento. Essa visão pode ser comparada a um mapa mental que conscientiza as pessoas sobre o mundo em que vivem e as orienta em direção ao mundo em que desejam viver. Ela sensibiliza os indivíduos quanto à necessidade de adquirir determinados conhecimentos e competências para percorrer o caminho entre esses dois mundos. Em resumo, embora o processo de desenvolvimento do conhecimento tenha sido representado linearmente para facilitar a explicação, na realidade, ele é muito mais dinâmico e contínuo, com pessoas se relacionando, trocando informações e desenvolvendo conhecimento o tempo todo (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005).

Formar uma competência não trata-se apenas da educação formal, pois além dela, há a experiência profissional e social do indivíduo. São essas experiências que tornam cada profissional diferente entre si (SILVA; BISPO; AYRES, 2019). Isso porque há fatores que impactam na ação dos profissionais, associados ao contexto pelo qual estão inseridos, tais como, “a instabilidade, a complexidade e as mudanças no ambiente institucional” (SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 73). O processo de desenvolvimento de competências que envolve esses três eixos, pode ser melhor visualizado na figura a seguir.

Figura 7. Os eixos formadores de uma competência



Fonte: SILVA; BISPO; AYRES, 2019, p. 74.

A imagem acima representa que o desenvolvimento de competências está intrinsecamente ligado a situações profissionais nas quais um agente busca mobilizar, articular e combinar saberes em um contexto específico.

Em 2012 os autores Kuller e De Fátima Rodrigo publicaram uma metodologia sobre o desenvolvimento de competências. Para eles, competência é importante para “enfrentar os desafios e problemas cotidianos e inusitados da vida, da convivência em sociedade e do trabalho” (KULLER; DE FÁTIMA RODRIGO, 2012, p. 04). Ou seja, na concepção dos autores, quem tem a competência certa saberá lidar com as adversidades do dia a dia. Kuller e De Fátima Rodrigo (2012) partem do pressuposto que competência se dá pela aprendizagem e complementam trazendo um método acerca desse contexto, pelo qual o indivíduo aprende, que é o contexto pedagógico. Nesse contexto, a situação de aprendizagem busca simular a ocorrência de desafios e problemas profissionais de maneira semelhante àquela encontrada na vida real, na sociedade e no ambiente de trabalho. A distinção entre a situação de aprendizagem e os desafios reais da vida, do trabalho e da convivência reside no fato de que, na aprendizagem, a experiência é controlada e protegida. Nisso, as consequências dos erros ou acertos são oportunidades para reflexão e aprimoramento.

Quanto à situação de aprendizagem, essa deve permitir ensaios descompromissados com resultados imediatos, estimular a reflexão contínua sobre as ações realizadas e promover a repetição e o aperfeiçoamento por meio de experimentação. E, ainda, exige critério na escolha de uma atividade específica, garantindo que ela esteja diretamente relacionada com a competência em desenvolvimento. Ao estabelecer uma atividade de aprendizagem, nenhuma metodologia ou técnica didática é relevante se não demandar o exercício da competência em desenvolvimento, ou seja, se não envolver a aplicação prática (KULLER; DE FÁTIMA RODRIGO, 2012).

Uma maneira de assegurar o cumprimento desse critério, é derivar a atividade de aprendizagem diretamente do enunciado da competência. Por exemplo, se a competência a ser desenvolvida é trabalhar em equipe, a atividade de aprendizagem deve necessariamente envolver uma tarefa em equipe. Da mesma forma, se a competência é “elaborar um projeto”, a atividade de aprendizagem deve obrigatoriamente envolver a elaboração de um projeto (KULLER; DE FÁTIMA RODRIGO, 2012). E, antes de iniciar uma atividade de aprendizagem, deve-se avaliar quanto a existência clara de uma relação entre a atividade, conforme planejada, e a

competência a ser desenvolvida e que as etapas da atividade de aprendizagem estejam descritas de maneira que se perceba claramente o início, meio e fim dela. Outras etapas fundamentais são avaliar se os papéis do mediador e dos alunos são estabelecidos de forma clara. Se há condições para a realização da atividade (ambiente, equipamentos, recursos, duração) previstas.

Outros autores falam da mesma perspectiva que descrito na metodologia acima, como Dias (2010) comentando a importância de se proporcionar experiências pedagógicas que estimulem o aprendizagem, adaptando-as individualmente para envolver cada aluno em sua zona de desenvolvimento iminente. Reconhecer o impacto das dinâmicas interpessoais e personalizar trajetórias educacionais são apenas algumas das estratégias viáveis em abordagens orientadas por problemas ou projetos. Dentro de uma perspectiva construtivista, o conhecimento é considerado um processo progressivo, emergindo da interação entre o indivíduo e o ambiente. A aquisição de conhecimento não decorre da absorção de significados externos pré-determinados, mas sim da construção interna de representações e interpretações adequadas de cada. Assim, atribuir sentido aos fatos (estabelecer conexões) torna-se crucial.

Ainda na mesma obra, Dias (2010), diz que na dinâmica de ensino e aprendizagem, o indivíduo adquire habilidades para identificar e explorar conhecimentos, integrando-os de maneira contextual. A competência não se limita à simples assimilação de conhecimentos suplementares, sejam eles de caráter geral ou local. Em vez disso, envolve a construção de estruturas mentais que capacitam a aplicação criteriosa de conhecimentos no contexto apropriado. Ao tomar decisões ou buscar informações pertinentes, essas estruturas perceptivas, cognitivas, avaliativas e executoras facilitam a consideração de influências, previsões, generalizações e avaliações de probabilidades. No processo de desenvolver competências, são considerados fatores como: o ambiente de aprendizagem; a participação ativa do indivíduo na tomada de decisões; a resolução de situações problemáticas e o próprio ato de construção do conhecimento. Uma abordagem baseada em competências sustenta que o indivíduo constrói sua própria compreensão por meio de uma interação afetiva, fomentando a capacidade de aprender de forma contínua. No contexto educacional, ao interagir com seus pares, o indivíduo descobre e reinventa novas formas de agir, permitindo uma avaliação crítica e uma autonomia fundamentada na sociedade contemporânea (DIAS, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico dedicou-se à apresentação da estrutura metodológica para a construção do estudo, como o tipo de pesquisa, sujeitos, ferramentas de coleta de dados, as técnicas de análise de dados que foram utilizadas, bem como as limitações da pesquisa.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Esta pesquisa tratou-se de um estudo de caso descrito a partir de uma iniciativa de diversidade que foi idealizada em uma empresa do segmento de energia, Alfa. O estudo de caso é ideal para trabalhos que objetivam a descrição de contextos reais, buscando explicar e investigar profundamente (LACERDA; COSTENARO, 2016). Nesse estudo, o curso de capacitação voltado para mulheres desenvolvido pela Alfa foi investigado. Desde que a Alfa implementou a ação de capacitação para mulheres, esse foi o primeiro estudo a respeito disso. Logo, a pesquisa se caracterizou também como exploratória, pois aprimora ou descobre ideias (GIL, 2008).

Com a maior base de coleta dado documental, a metodologia principal foi pesquisa quantitativa com detalhes construídos sob a abordagem qualitativa. Gunther (2006) sugere que uma pesquisa quantitativa é uma abordagem metodológica que utiliza métodos estatísticos para coletar e analisar dados numéricos, visando medir e quantificar fenômenos, comportamentos ou relações entre variáveis em uma amostra representativa da população. Essa metodologia busca a objetividade e a generalização dos resultados por meio de técnicas estatísticas (GUNTHER, 2006).

Para atingimento de todos os objetivos desta pesquisa e, tratando-se de um estudo exploratório, outras técnicas padronizadas de coleta de dados foram necessárias, como questionário e entrevista semi-estruturada. A entrevista foi aplicada com quem desenvolveu a capacitação (colaboradora da área de diversidade de Alfa) e o questionário com aqueles que participaram da capacitação (as estudantes mulheres). Como as estudantes configuram um grupo grande de pessoas, a aplicação de um questionário foi o recurso mais viável. Sua construção foi a partir das teorias acerca da capacitação, de forma que as respostas pudessem dizer se o curso criou condições de aprendizagem naquilo que se propôs. Para a construção do roteiro, utilizou-se da fundamentação teórica para criar perguntas abertas e fechadas. Dado essa etapa então

como quantitativa, devido às questões fechadas que permitiram a mensuração das contribuições pretendidas.

Para coletar percepções de Alfa, uma entrevista semiestruturada foi aplicada com a colaboradora responsável por elaborar e conduzir a ação. Escolheu-se a entrevista justamente pelo motivo contrário ao do questionário, já que trata-se apenas de uma única pessoa. Além disso, a construção do roteiro da entrevista foi mais “maleável” devido a característica de um roteiro semiestruturado, isso se deu com a intenção de ir além da parte técnica da fundamentação teórica, trazendo aspectos do próprio negócio.

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Os sujeitos do estudo foram escolhidos conforme alocados dos objetivos específicos, expressos na tabela a seguir.

Tabela 2. Sujeitos da pesquisa de acordo com os objetivos específicos

| Objetivos Específicos | Sujeito (s) |
|---|---|
| Analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa. | Analista de Diversidade e Inclusão da empresa Alfa. |
| Identificar as competências definidas para o curso. | Instituição de ensino que desenvolveu o curso. |
| Analisar se as competências oferecidas estavam sob condições de aprendizagem. | Estudantes do curso. |
| Propor melhorias no curso de capacitação, se necessário. | Autora. |

Fonte: Construção da Autora (2023)

Quanto ao primeiro objetivo, "identificar as competências definidas no projeto do curso de capacitação", realizou-se contato inicialmente com a Analista responsável pelo projeto desde a fase inicial, estratégica. A Analista está na Companhia há cerca de 6 anos, sempre atuando na área de Recursos Humanos e, há dois anos na posição de Analista de Diversidade e Inclusão. Escolheu-se essa profissional, devido sua condução por toda a iniciativa, desde o mapeamento que constatou a necessidade do curso, até a aprovação dela na Diretoria. Essa profissional acompanhou a escolha do curso e do fornecedor a aplicá-lo. Participou das entrevistas e dinâmicas na seleção das alunas, além de estar presente na cerimônia de encerramento. Das profissionais da empresa Alfa, essa é a que mais se envolveu no projeto, por isso, foi escolhida.

Posteriormente, a instituição de ensino que aplicou o curso, foi contatada para compartilhar a ementa do curso, que possibilitou a análise também do segundo objetivo “analisar o conteúdo do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa”. A instituição em questão é a Beta, assim denominada para não infringir o sigilo das informações, uma entidade privada brasileira de interesse público, sem fins lucrativos e com personalidade jurídica de direito privado. Vale ressaltar que ele não faz parte da administração pública. Sua missão é fomentar a inovação industrial através de atividades educacionais, consultoria, pesquisa aplicada e serviços técnicos e tecnológicos, que desempenham um papel crucial na competitividade das empresas tanto no Estado quanto no Brasil. Considerado um dos cinco maiores complexos de educação profissional do mundo e o maior da América Latina, Beta na Bahia é reconhecido como um modelo de excelência em educação profissional. Isso se deve à qualidade dos serviços que oferece e à aposta em formatos educacionais diferenciados e inovadores. Sua atuação engloba a capacitação de profissionais em cursos presenciais e à distância, formando trabalhadores habilitados a contribuir significativamente para o desenvolvimento da indústria. Essas informações podem ser encontradas no site oficial da instituição.

No que tange à “avaliar se as mulheres participantes estão adquirindo as competências necessárias durante o curso de capacitação” foram escolhidas as 25 estudantes que iniciaram e se formaram no curso. Essas 25 estudantes, são a totalidade delas. Todas se localizam na região do curso, cujo perfil detalhado das estudantes só foi possível entender após a coleta de dados, e apresentado no tópico de resultados.

3.3 COLETA DE DADOS

Para análise do primeiro objetivo, o de analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada com a Analista de Diversidade e Inclusão da empresa. A entrevista semiestruturada, conta com um roteiro prévio sem perder flexibilidade, onde ao decorrer da entrevista há espaço para a inclusão de novos questionamentos. A entrevista aconteceu de forma presencial no espaço da empresa, no dia 04 de outubro de 2023, sendo o roteiro demonstrado no Apêndice A.

A análise documental se aplicou com a instituição de ensino, onde documentos do curso foram solicitados. Segundo Gil (2008), os documentos são classificados em dois tipos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Os documentos de primeira mão como os que não receberam qualquer tratamento analítico, como:

documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Os documentos de segunda mão são os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros. Dessa forma, os documentos utilizados foram de de ambas natureza.

Por fim, utilizou-se de um questionário online com as estudantes e, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), os questionários são utilizados recorrentemente como um método de coleta de dados, devido à sua capacidade de proporcionar precisão na medição do que se deseja avaliar. Ele foi escolhido por conta dessa razão, mas também por facilitar a coleta de dados em um número maior de pessoas. As perguntas do questionário encontram-se no Apêndice B.

Abaixo, constam os sujeitos e os formatos de coleta de acordo com os objetivos específicos, facilitando o entendimento.

Tabela 3. Coleta de dados e sujeitos com base nos objetivos específicos

| Objetivos Específicos | Sujeito (s) | Coleta de Dados |
|---|---|---|
| Analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa. | Analista de Diversidade e Inclusão da empresa Alfa. | Entrevista semiestruturada. |
| Identificar as competências definidas para o curso. | Instituição de ensino que desenvolveu o curso. | Análise documental. |
| Analisar se as competências oferecidas estavam sob condições de aprendizagem. | Estudantes do curso. | Análise documental e Questionário. |
| Propor melhorias no curso de capacitação, se necessário. | Autora. | Resultantes de todos os outros objetivos. |

Fonte: Construção da Autora (2023)

Como citado anteriormente, com a Analista responsável pelo projeto realizou-se entrevista semiestruturada para responder ao primeiro objetivo específico. Entendeu-se que a entrevista semiestruturada era a que melhor se aplicaria, devido sua natureza mais “flexível” e no intuito de conhecer melhor quais competências a Companhia desejou com a implementação do curso.

Já com a Instituição de ensino, a coleta de dados se deu por análise documental. Para coletar os dados, foi solicitado à Instituição de Ensino a ementa do curso e outros documentos suporte, a modo de apurar a abordagem de ensino adotada, como aulas

expositivas, atividades práticas, estudos de caso, aprendizado online ou outras metodologias. Alcançando-se assim o segundo objetivo, para compreensão de quais competências o curso se propôs a desenvolver.

Para “analisar se as competências oferecidas estavam sob condições de aprendizagem” além da parte documental, um questionário online foi enviado pela própria Instituição de Ensino como uma pesquisa de satisfação, às estudantes, ao final do curso. Com perguntas fechadas com pontuação de 1 a 10, sendo 10 a maior nota. Ao fim, espaço para comentários abertos. Com os resultados desse questionário em mãos, foi avaliado as perguntas e suas respostas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Visando entender o contexto da empresa e atender os objetivos propostos deste estudo, a análise de dados foi de acordo com o formato de coleta, conforme demonstrado no Tabela 4, abaixo.

Tabela 4. Coleta de dados e sujeitos com base nos objetivos específicos

| Objetivos Específicos | Sujeito (s) | Coleta de Dados | Técnica de coleta de dados |
|---|---|---|-----------------------------------|
| Analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa. | Analista de Diversidade e Inclusão da empresa Alfa. | Entrevista semiestruturada. | Análise de conteúdo. |
| Identificar as competências definidas para o curso. | Instituição de ensino que desenvolveu o curso. | Análise documental. | Análise de conteúdo. |
| Analisar se as competências oferecidas estavam sob condições de aprendizagem. | Estudantes do curso. | Questionário. | Análise de conteúdo. |
| Propor melhorias no curso de capacitação, se necessário. | Autora. | Resultantes de todos os outros objetivos. | Triangulação de dados. |

Fonte: Construção da Autora (2023)

Foram extraídos resultados da entrevista semiestruturada e feita uma análise de conteúdo na entrevista, compreendendo o contexto da empresa e do curso. Não descrito

na tabela, mas para contribuir com o entendimento da organização e das perguntas, o site corporativo foi consultado.

A Instituição de ensino disponibilizou os materiais do curso, como a ementa, programação e outros relatórios que foram produzidos ao longo do curso que eram de responsabilidade da Instituição entregar a Alfa. Todos foram analisados e descritos.

Outras informações referentes a estratégia do curso, foram apuradas na entrevista com a Analista de Diversidade e Inclusão. Para então, por fim, analisar com as respostas das estudantes. A análise do questionário das respostas delas foi feita utilizando estatística descritiva, com propósito de descrever os dados observados dos dados fechados. Foi utilizado também a técnica de análise de conteúdo nas respostas referentes às questões abertas.

Para consolidar todos os resultados, uma triangulação dos dados levantados da entrevista com a Analista, na pesquisa documental e no questionário com as estudantes.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo se concentrou no curso de capacitação piloto que foi realizado por Alfa. A intenção foi levantar pontos de reflexão quanto às iniciativas de diversidade, da aderência delas com o público alvo, além do alinhamento com os objetivos da organização.

Dessa forma, outros cursos desenvolvidos pela Companhia não necessitam seguir as melhorias apontadas, mas sim, que ao elaborar outras ações, possam servir de norteadores. Isso porque, adaptações podem acontecer para garantir aderência às estratégias traçadas, tipo de negócio; localização geográfica; e/ou necessidades específicas da comunidade.

O estudo se concentra em um curso realizado na região baiana, e as conclusões podem não ser aplicáveis a outras regiões geográficas ou contextos culturais. Variações regionais podem influenciar a eficácia das estratégias analisadas.

Deve-se considerar também a possibilidade de viés de resposta nas entrevistas e questionários. Os participantes podem fornecer respostas influenciadas pelo desejo de agradar ou por outros fatores psicológicos. Esse viés pode afetar a precisão das conclusões.

4. RESULTADOS

Com o intuito de alcançar os objetivos delineados neste trabalho, este capítulo dividiu-se em apresentar a organização estudada, assim como as motivações dela no que tange à diversidade e às competências do curso. Também apresentou o curso em sua ementa e cruzou com as informações coletadas pela pesquisa de satisfação, averiguando as condições de aprendizagem.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa do estudo, denominada como Alfa, teve seu início em 1998 no Brasil. Ao longo dos anos, Alfa tem investido em diversas fontes de energia, incluindo hidrelétricas, termelétricas, eólicas e solares. A empresa possui um portfólio diversificado de projetos em operação e em desenvolvimento. Alfa também tem se destacado em iniciativas de responsabilidade social e de sustentabilidade, sendo reconhecida pela terceira vez entre as 100 empresas mais sustentáveis no mundo em 2022, ocupando a 23ª posição geral no 18º ranking anual da Corporate Knights, empresa canadense de consultoria em mídia e investimentos.

Para Alfa, quando se trata de pessoas, “a originalidade e pluralidade de identidades são valorizadas”. Estimular a diversidade de cultura e de pensamentos proporciona “um senso de colaboração que contribui para a construção de um futuro sustentável e mais inclusivo”. Frases essas retiradas do site corporativo de Alfa.

Atualmente, possuem mais de 1.000 profissionais contratados, sendo cerca de 70% deles homens. No último relatório de sustentabilidade, a empresa demonstrou que as mulheres estão em sua maioria na sede e concentradas em áreas administrativas. No mesmo documento, consta o que estão fazendo para contornar a situação:

Dando sequência ao plano de ampliar a presença feminina em cargos de liderança e funções operacionais, avançamos em ações tais como vagas afirmativas para engenheiras e a realização de programa de capacitação de mulheres em operação e manutenção (Relatório de Sustentabilidade 2022 de Alfa, p. 05).

Ou seja, Alfa compartilha publicamente que está disposta a implementar ações que combatam a desigualdade de gênero em áreas de operação e em cargos de liderança, ambos desafiadores às mulheres.

Tais informações foram retiradas do site oficial da empresa, mas para aprofundamento, a Analista de Diversidade e Inclusão da empresa foi entrevistada. Ela possui cinco anos de atuação na Alfa na área de Recursos Humanos, sendo três anos o período na função. Por meio da entrevista, aprofundou-se nas estratégias da empresa quanto à equidade de gênero, principalmente com a construção do objeto de estudo: o curso profissionalizante para mulheres.

4.2. EXPECTATIVAS DA EMPRESA ALFA COM A DIVERSIDADE E O CURSO PROFISSIONALIZANTE

Para entender como surgiu o curso de capacitação, quais eram as intenções e expectativas de Alfa, a Analista da área de Recursos Humanos responsável pela iniciativa, foi entrevistada.

Ao perguntar a ela se o curso foi pensado pela própria área de Recursos Humanos, pela diretoria ou pela área técnica/operacional, ficou claro que a demanda veio do setor de Operação - e que esses não possuíam expectativas sobre o pedido:

A região da Bahia estava e ainda está passando por um período de crescimento devido a finalização da construção do Parque Eólico que começou há dois anos. O Gerente da regional quem procurou pelo RH para trabalhar as vagas disponíveis para o local, que estão previstas para os próximos anos, e no alinhamento dessas posições ele trouxe a dificuldade de atrair profissionais e os que estão não desejam permanecer no longo prazo.

A necessidade era planejar a contratação de pessoas para viabilizar o crescimento da Usina no sertão da Bahia, mas acompanhado do desafio de que esses profissionais teriam que ter o desejo de continuar na região. Ao perguntar o porquê da dificuldade de retenção de pessoas, a Analista aponta que o local não é atrativo para profissionais de outras localidades.

A cidade em torno da Usina é carente em estrutura, o hospital mais próximo fica cerca de 2 horas. Só tem uma opção de escola e quase não tem variedade de entretenimento ou lazer aos finais de semana. Então é uma realidade muito diferente para aqueles que partem de cidades maiores.

Por tratar-se de uma região remota, os colaboradores acompanhados dos seus familiares, possuem dificuldade para se acostumar com a nova realidade. A partir desse impasse, o RH entendeu, segundo a Analista, que seria importante criar talentos na comunidade ao redor da Usina.

Começamos a estudar a região, quais formações existiam no local, quem eram as pessoas que tinham interesse em se capacitar. Sabíamos também que a nossa empresa estava muito visada para a cidade e que as pessoas queriam uma oportunidade de trabalhar lá. Então buscamos avaliar como seria possível

capacitá-las para absorvê-las no futuro. Naquele momento, o objetivo ainda não era formar especificamente mulheres.

Neste contexto, o departamento de Recursos Humanos de Alfa iniciou um estudo para identificar interessados nesse tipo de formação profissional. Inicialmente, a Analista comentou que pensavam em pagar bolsas de estudos, mas a região não possuía o curso disponível, logo, buscaram entender o que seria necessário para aplicar o curso. E, tornar a capacitação apenas para as mulheres foi um *insight* que surgiu nas reuniões internas da área, “alguém entre nós citou que seria bacana o curso 100% feminino, e todos concordaram”, segundo a Analista na seguinte fala:

A área de atração de pessoas está constantemente avaliando como ter mais mulheres nas áreas técnicas, estamos sempre cruzando o tema com as nossas demandas, então naturalmente alguém entre nós citou que seria bacana o curso 100% feminino na região, e todos concordaram. Assim que compartilhamos a ideia com o Gerente de usina e os demais envolvidos, foi amplamente aceito.

Quando perguntado sobre como se deu a escolha do curso, a Analista relatou que buscaram uma instituição de ensino que tivesse experiência com cursos técnicos na área de energia e que também atendessem e trabalhassem com um público com menor grau de instrução. Tal como dito por ela anteriormente, uma região afastada, com uma única escola.

As pessoas se formam no ensino médio, quando se formam, e vão trabalhar na agricultura local. Não tem muita opção na cidade e poucos são aqueles que saem da região para estudar e retornam. Com a falta de cursos superiores, buscamos um parceiro que formou muitos dos nossos profissionais em outras Usinas, e lá fomos nós entender como estruturar o curso dentro da cidade.

Como estratégia para garantir um bom curso, Alfa firmou parceria com uma instituição de ensino que formou alguns dos seus profissionais. Com *expertise* em ensino técnico e com pessoas de diferentes realidades.

Além do parceiro para ministrar o curso que fosse dentro da cultura de Alfa, a empresa buscou que o tema fosse específico para o tipo de negócio na Usina instalada, que é de geração de energia por Aerogeradores dentro de um parque eólico. O curso escolhido então foi “Auxiliar Técnico de Eletricista para Aerogeradores”, que é ofertado ao mercado pela mesma Instituição de Ensino.

Com uma metodologia validada e um ensino reconhecido, a Analista trouxe que a ementa pedagógica não foi ajustada por nenhum critério de Alfa. E que foi preservado a abordagem tradicional de ensino, com tópicos de estudo e estrutura curricular definidos pela Instituição Beta. Quando perguntado se “algum aspecto cultural da

Companhia foi inserido”, a Analista responde que não diretamente nas disciplinas do curso, mas em algumas etapas como no processo seletivo, selecionando aquelas que possuíam as competências de Alfa, ou possibilidade de desenvolvê-las.

Fomos até a cidade participar do processo seletivo, queríamos conhecer as candidatas, saber as motivações delas. Tínhamos apenas 25 bolsas disponíveis e mais de 100 inscritas. Para que pudéssemos selecionar e chegar nas finalistas, preparamos duas provas, uma de exatas e outra comportamental por meio de dinâmica. Foram dois dias de seleção e as mulheres escolhidas tinham muito potencial, energia e vontade de crescer. Itens essenciais na cultura da nossa empresa.

Outra forma de atribuir cultura ao curso foi por meio de um profissional de Alfa como docente, ministrando algumas das aulas ao lado da professora titular.

Também tivemos um colaborador nosso da Usina disponível para algumas aulas, ele foi até o curso e aplicou conteúdos teóricos junto com a Larissa, professora da instituição parceira. Foi uma oportunidade tanto para ele, quanto para as alunas, que puderam conhecer e se aproximar da empresa por meio dele.

Uma visita de colaboradoras Alfa estava prevista durante o curso, para que as estudantes pudessem se inspirar, além de conhecer o dia a dia da operação da empresa, mas que não aconteceu devido o curso ser no período pós-pandêmico onde a Usina ainda seguia protocolos de saúde restringindo acesso de pessoas externas.

Íamos ter uma visita técnica das alunas à Usina, junto com esse colaborador que foi até o curso, mas infelizmente estávamos seguindo protocolos da pandemia e não queríamos expor ninguém a novos riscos.

Além da cultura da organização, perguntou-se a Analista se havia alguma competência comportamental específica que Alfa gostaria de desenvolver por meio do curso e ela explica que não diretamente,

Nosso desejo foi preparar mulheres na área técnica, que é uma competência menos encontrada. Outras questões comportamentais eram esperadas que elas tivessem naturalmente, por isso a preocupação lá na seleção. E entendendo a realidade da região e que uma boa parcela das inscritas não tinha conhecimento sobre a empresa e a Usina, nem o que demandaria delas futuramente, o comportamental não foi o mais relevante a ensinar, então acredito que tudo fluiu de forma não direta.

Alfa pôde escolher aquelas que possuíam as competências esperadas, ou passíveis de desenvolvê-las facilmente, por meio da própria seleção. Ainda, quando perguntado se existiu a atração de um determinado grupo de mulheres como forma de filtrar as candidaturas, a Analista sinalizou que as campanhas foram realizadas em escolas, para atração de candidatas em final de ensino médio, mas que divulgaram amplamente em outros fóruns, como prefeituras e entorno das residências, com carros de som. Logo, esperou-se que o curso então tivesse mulheres de todas as idades, raças, formações e condições sociais.

Quando indagada sobre a competência técnica, a Analista comenta que Alfa não identificou a necessidade de acrescentar competências além das que já estavam incluídas na ementa do curso, considerando-as suficientes.

Pedimos que o nosso parceiro entregasse os cursos que fossem mais alinhados com a realidade das vagas que estávamos prevendo admitir. Por meio dos descritivos, eles nos deram 2 a 3 ementas de cursos e nós compartilhamos com os gestores dessas vagas, para verificar se os conteúdos estavam adequados. Com essa análise chegamos ao curso finalista sem nenhum ajuste de disciplina.

De acordo com a Analista, a finalidade do curso não se limitava apenas à possível admissão das estudantes na empresa, mas também promover a educação e a inserção delas no mercado de trabalho.

O curso não estava visando apenas o aproveitamento delas na empresa, pois as vagas que possuímos para o tipo de ensino ofertado são poucas. Muitas das vagas precisaremos de pessoas mais seniores, então concluímos que seria um processo de longo prazo. Por isso, no decorrer do curso envolvemos outra empresa do segmento que era próxima da região, promovendo um encontro deles lá no curso.. Queríamos aumentar as oportunidades delas, fomentando esse mercado e desenvolvendo elas para futuras vagas na nossa empresa.

Por isso, compartilhou com outra empresa do mesmo segmento a iniciativa e permitiu que fossem visitar as estudantes presencialmente no curso, para apresentar a elas um outro negócio no setor, do qual elas estariam estudando.

Quando questionada se a empresa acredita que as competências e expectativas desejadas no curso foram desenvolvidas e alcançadas, a Analista respondeu afirmativamente destacando os seguintes pontos:

- Um dos objetivos era formar mulheres para o mercado de energia, da turma de 25 mulheres, apenas 1 não chegou ao final do curso. As demais, concluíram com êxito.
- As estudantes tinham um índice alto de engajamento, com número baixo de ausências e notas altas nas disciplinas.
- Posteriormente ao curso, as estudantes buscaram por novas formações em cidades vizinhas, sendo duas, participantes de um novo curso mais robusto, instruído também por Alfa em 2023. Um curso técnico com duração de dois anos.
- As profissionais participaram dos processos seletivos de Alfa, sendo uma delas contratada no final de 2022.

Para explorar um pouco mais sobre a possibilidade de ter novas iniciativas, questionou-se a Analista sobre o que ela considera importante no sucesso desse piloto e como o curso poderá beneficiar a construção de outras ações, se for um desejo de Alfa.

O curso é uma ponte para outras formações, com certeza tiramos aprendizados durante o processo, como presenciar a vontade das mulheres por essa oportunidade. A importância para a região também nos marcou, entendendo que há poucas ações como essa acontecendo. A empresa também ampliou o alcance e reforçou a marca, o que é importante, pois estamos há pouco tempo no local e, querendo ou não, transformando o ambiente por meio da Usina. Então é importante que possamos colaborar de outras formas com a população. O curso inspirou outras unidades, muitos gestores nos abordaram perguntando como a iniciativa poderia acontecer na região deles. Foi muito inspirador.

O curso teve, na visão dela, um impacto positivo, como uma "ponte" que leva a outras oportunidades de formação e aprendizado, tanto localmente, quanto em outras áreas de atuação de Alfa. Considerando que a empresa é relativamente nova na região, e transformou o ambiente local ao estruturar toda uma usina eólica, o curso atuou como um promotor positivo da marca. A Analista também menciona que o curso inspirou outras Usinas e que muitos gestores delas estão interessados em replicar a ação.

Na fala da Analista pôde-se entender como o curso se estruturou fisicamente na região. Por se tratar de um local remoto, com pouco desenvolvimento econômico, cursos técnicos e superiores não são ofertados. Inclusive há poucos espaços físicos disponíveis, que tenham estrutura para atender diferentes modalidades de ensino. No caso do curso pela empresa Alfa, toda a estrutura foi pensada pela organização junto à Instituição de Ensino Beta.

Tivemos que pensar em como as mulheres se deslocaram até o curso, que estava inicialmente previsto para acontecer no local mais próximo que a Instituição já oferece. O tempo de deslocamento era de 3 horas, então vimos que seria muito difícil elas fazerem esse trajeto diariamente. Buscamos alternativas, então fomos até a única escola da cidade para conhecer a infraestrutura e se havia como utilizar aquele espaço. Após algumas negociações, conseguimos que o curso fosse no colégio e analisamos tudo que seria necessário para aplicá-lo lá. A Instituição Beta apoiou esse processo e se mobilizou para levar os materiais faltantes, além dos materiais práticos do curso.

Eles precisaram considerar os desafios enfrentados pelas mulheres para chegarem ao local do curso, originalmente planejado para ocorrer na instalação mais próxima oferecida pela Instituição. Com um tempo de deslocamento de 3 horas, perceberam que seria extremamente difícil para elas fazerem esse trajeto diariamente. Após algumas negociações, conseguiram realocar o curso para o colégio da própria cidade e realizaram uma análise completa do que seria necessário para conduzi-lo lá. A Instituição Beta apoiou ativamente esse processo, organizando os materiais em falta e providenciando os recursos práticos necessários para o curso.

4.2.1 O Processo de Inscrição para o Curso

Ponto trago na entrevista com a Analista, foi como Alfa se envolveu no processo de seleção das estudantes. A empresa juntamente com a Instituição de Ensino, desenvolveu as seguintes etapas para selecionar as estudantes, conforme consta no Edital de Seleção: inscrição presencial; avaliação documental; prova de raciocínio lógico; e entrevista comportamental. Todas de “de caráter eliminatório e classificatório”, segundo o edital. A seguir, como cada etapa ocorreu.

- 1. Inscrição Presencial:** as inscrições foram gratuitas e realizadas presencialmente, por ordem de chegada, nos dias 07 e 08 de Outubro de 2021, das 08h30 às 12h, das 13h30 às 17h, na Escola Estadual da cidade. As candidatas preencheram a Ficha de Inscrição e entregaram junto com as cópias dos documentos.
- 2. Avaliação documental comprobatória dos requisitos exigidos:** os documentos precisavam ser entregues legíveis e em perfeitas condições, de forma a permitir, com clareza, a avaliação da candidata.
- 3. Prova de raciocínio lógico:** no momento da inscrição, após a Análise da Documentação Comprobatória dos requisitos exigidos, a candidata que teve a sua inscrição deferida foi classificada para etapa da Prova de Raciocínio Lógico, da qual foi aplicada no mesmo dia da inscrição presencial de cada candidata, em horários escalonados, seguindo a ordem de deferimentos das candidatas inscritas; A Prova de Raciocínio Lógico foi escrita e composta de 10 (dez) questões de múltipla escolha com 05 (cinco) alternativas de resposta (A, B, C, D e E), com o conteúdo previsto na Figura abaixo.

Figura 8. Conteúdo programático para a prova de raciocínio lógico

Estruturas Lógicas. Lógica de Argumentação. Diagramas Lógicos. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio matemático (que envolvam, entre outros, conjuntos numéricos racionais e reais - operações, propriedades, problemas envolvendo as quatro operações nas formas fracionária e decimal; conjuntos numéricos complexos; números e grandezas proporcionais; razão e proporção; divisão proporcional; regra de três simples e composta; porcentagem).

Fonte: Edital do Processo Seletivo

Durante a aplicação da prova não foi admitida qualquer espécie de consulta ou comunicação entre as candidatas, nem a utilização de livros, notas,

códigos, manuais, impressos ou anotações, máquinas calculadoras (também em relógios), agendas eletrônicas ou qualquer outro equipamento eletrônico, telefone celular, transmissor/receptor de mensagens de qualquer tipo, BIP, walkman, gravador ou similares. Todas as questões tiveram peso igual a 1,0 (um ponto), sendo o número total de pontos igual a 10 (dez). A candidata foi classificada nesta etapa do Processo Seletivo considerando a ordem decrescente de nota final. Após a Prova de Raciocínio Lógico foi publicada a lista das 40 (quarenta) candidatas classificadas para a etapa da Entrevista Comportamental no site da Instituição Beta.

4. Entrevista Comportamental: A quarta etapa do processo seletivo, de caráter eliminatório, aconteceu conforme período de 13 e 14/10/2021 e compreendeu a entrevista para avaliação do perfil comportamental das candidatas classificadas na prova de raciocínio lógico. Foram avaliados os seguintes aspectos das candidatas: comunicação, comportamento seguro e trabalho em equipe. Avaliação desenvolvida pela Instituição de Ensino e foi conduzida por profissionais habilitados. Da classificação para participação nos cursos foram convocadas as 25 candidatas consideradas aptas na etapa da entrevista técnica, seguindo a ordem de classificação da prova de raciocínio lógico, que cumpriram os requisitos do Edital. Havendo empate em qualquer das etapas do processo seletivo, a classificação se daria na seguinte forma, sucessivamente:

- a) ser residente na cidade de realização do curso;
- b) maior nota na Prova de Raciocínio Lógico; e
- c) for mais velha.

Foram mais de 100 inscritas e apenas 25 mulheres foram selecionadas. Durante a entrevista com a Analista, ela relatou que aqui foi uma oportunidade de Alfa conhecer as competências comportamentais das estudantes e selecionar aquelas com maior aproximação da cultura da empresa. A prova de exatas envolveu dez perguntas entre abertas e fechadas, de raciocínio lógico.

Quanto a comportamental, existiram diferentes turmas de 5 a 6 mulheres para uma dinâmica em grupo. Na dinâmica, elas foram avaliadas enquanto as competências de Alfa. Que, por se tratar de uma empresa multinacional, seguem os princípios do Grupo, comum a todas as empresas Alfa no mundo.

Figura 9. Competências Comportamentais da empresa Alfa

| | |
|--------------------------|--|
| FOCUS ON BUSINESS | CONCENTRAR NO QUE REALMENTE CRIA VALOR PARA A EMPRESA E PARA O GRUPO. |
| COLLABORATE | FAZER O MELHOR PARA ALÉM DA MATRIZ ORGANIZACIONAL, COLOCANDO OS INTERESSES DO GRUPO EM PRIMEIRO LUGAR. |
| COMMIT TO DELIVER | SER RESPONSÁVEL, COM FOCO NA ENTREGA. ALÉM DE SE COMPROMETER A ENTREGAR RESULTADOS AMBICIOSOS, O DISCURSO E AÇÃO SÃO ALINHADOS, ENDOSSADOS À RESPONSABILIDADE. |
| ENGAGE | TER ALTO ENGAJAMENTO COM A EQUIPE; INCORPORANDO O PROPÓSITO DA EMPRESA E ESPELHANDO A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA O DIA A DIA COM O TIME. |
| PRIORITISE | CRIAR ROTEIROS CLAROS, TRAÇANDO OBJETIVOS E DANDO SIGNIFICADOS ÀS AÇÕES. |

Fonte: Princípios Comportamentais de Alfa (2021)

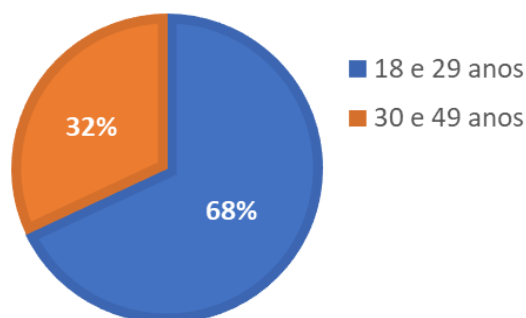
Observa-se que as competências utilizadas pela empresa Alfa foram (e são) diretrizes muito voltadas para o cenário interno da empresa. Esperando que os profissionais sejam voltados para as entregas, sem deixar de considerar o coletivo.

Em confronto com esses princípios, acessou-se o relatório final das estudantes aprovadas, elaborado pelas avaliadoras (Analista e Instituição Beta) que contemplavam algumas competências chaves, ao parametrizar, encontrou-se que 21% das estudantes tinham o termo “comunicativa” no parecer; o termo “determinada” apareceu 10,5%; “organizada” 8,77%; “interessada” 7,02%; “focada” 7,02%; e “curiosa” 7,02%. Não há uma conexão objetiva entre esses termos com as diretrizes da empresa, sugerindo que a avaliação/seleção aconteceu de forma mais subjetiva. Também não há materiais das estudantes gerados pela dinâmica, que pudessem colaborar com o entendimento da avaliação.

4.2.2 Perfil das Estudantes Seleccionadas

Pelo Relatório de Indicadores acordado entre a empresa Alfa e a Instituição de Ensino Beta, foi possível conferir o perfil socioeconômico das estudantes aprovadas, quanto à idade, renda, grau de formação, contexto familiar e etnia. Sendo que cerca de 68% delas possuíam, no ano do curso, entre 18 e 29 anos e, as demais, entre 30 e 49 anos.

Gráfico 1. Idade das Estudantes Seleccionadas



Fonte: Elaborado pela Autora (2023) a partir de dados primários

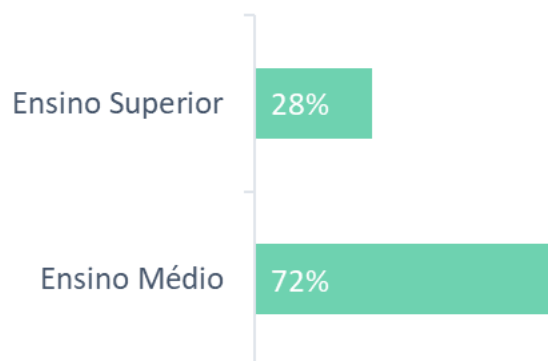
Quanto à renda mensal, 52% das inscritas possuíam até 1.650,00 reais – versus 48% que não possuíam renda ou não estavam no mercado de trabalho no momento da inscrição ao curso.

Gráfico 2. Renda Mensal das Estudantes Seleccionadas



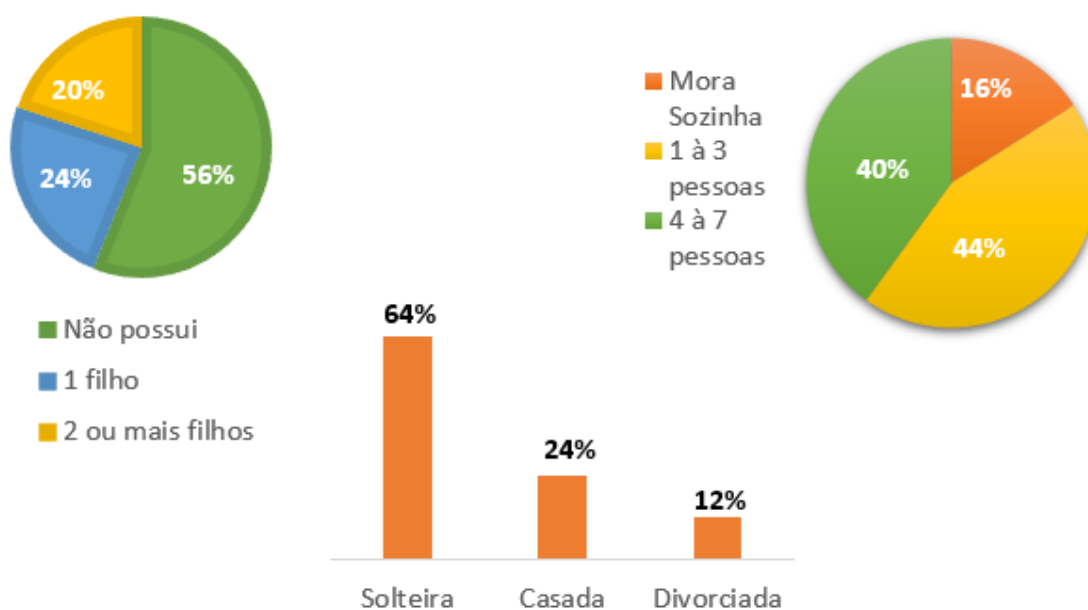
Fonte: Elaborado pela Autora (2023) a partir de dados primários

Além disso, um percentual muito alto delas (72%) só completaram o ensino médio, sem continuar a vida acadêmica. Isso ocorre pela falta de formação ofertada na própria região e muitas mulheres não possuem condições de manter os estudos em cidades vizinhas.

Gráfico 3. Formação Acadêmica das Estudantes Seleccionadas

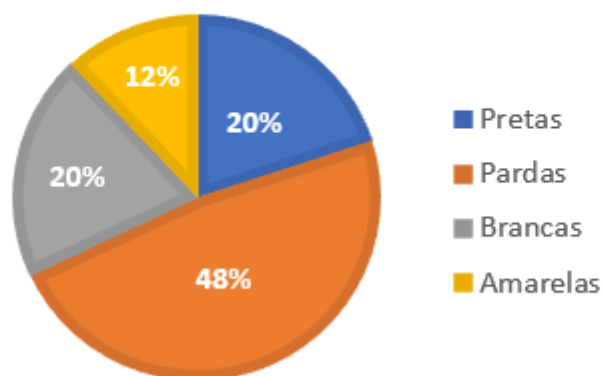
Fonte: Elaborado pela Autora (2023) a partir de dados primários

Já no contexto familiar, das 25 mulheres, mais de 40% vivem em lares de 4 a 7 pessoas, grande parte em zona rural e vivendo de cultivo e outras ações em comunidade.

Gráfico 4. Contexto Familiar das Estudantes Seleccionadas

Fonte: Elaborado pela Autora (2023) a partir de dados primários

Por fim, a respeito da diversidade étnica, com 68% que se auto declararam como pardas ou pretas. Sendo 48% pardas e 20% pretas.

Gráfico 5. Etnia das Estudantes Seleccionadas

Fonte: Elaborado pela Autora (2023) a partir de dados primários

Pelo perfil das estudantes, observa-se a intersecção das diversidades, como mulheres negras (pretas e pardas, segundo classificação IBGE), de baixa formação e renda.

4.3 O CURSO

Após a entrevista com a Analista que implementou a estratégia do curso, buscou-se por meio de análise documental explorar a ementa pedagógica, as disciplinas ofertadas, a metodologia utilizada, dentre outros insumos acerca da capacitação, a modo de compreender o que foi oferecido pela Instituição de Ensino. Todo o material consultado estava arquivado digitalmente por Alfa, que disponibilizou-os para o estudo.

4.3.1 Proposta Pedagógica do Curso

A Instituição de Ensino Beta, cita em sua proposta pedagógica que desenvolve cursos para o mercado Industrial, qualificando profissionais em atendimento a necessidade desse setor:

Em atendimento a necessidade do mercado de trabalho industrial, os cursos de qualificação oferecidos respondem aos requisitos para uma formação de jovens e adultos considerando a perspectiva de que a educação do indivíduo deve contemplar sua formação integral (Proposta Pedagógica, 2021).

Seu ensino então responde aos requisitos mínimos para uma formação integral, considerando uma metodologia aderente ao público jovem e adulto.

Sendo assim, através do curso de qualificação básica em Auxiliar de Eletricista para Aerogeradores, a Instituição vem atender a atual demanda do mundo do trabalho, desenvolvendo profissionais capazes de atuar diretamente na prática das indústrias e pólos industriais (Proposta Pedagógica, 2021).

Explicam ainda que ofertam cursos demandados pelo mercado de trabalho. Abaixo, a listagem de outros cursos oferecidos pela mesma Instituição.

Figura 10. Outros cursos ofertados pela Instituição Beta

| Item | Curso Ofertado |
|------|--|
| 1 | Eletricista de Redes de Distribuição de Energia Elétrica |
| 2 | Montador de Sistemas Fotovoltaicos |
| 3 | Treinamento de Trabalho em Altura – NR 35 |
| 4 | Segurança do Trabalho em Altura para Redes Elétricas – NR 35 |
| 5 | Segurança em Eletricidade – NR 10 – Básico |
| 6 | Eletricista de Redes Energizadas – Linha Viva – Formação |
| 7 | Projetos de Instalações Elétricas Prediais |
| 8 | Segurança em Eletricidade – NR 10 – SEP |
| 9 | Segurança em Eletricidade – NR 10 – Reciclagem Básico |
| 10 | Segurança em Eletricidade – NR 10 – Reciclagem SEP |
| 11 | Gerenciamento de Energia em Instalações Elétricas |
| 12 | Manutenção e Operação em Subestação |
| 13 | Mecânica para Mulheres |
| 14 | Comandos Elétricos |
| 15 | Controlador Lógico Programável - básico |

Fonte: Propostas técnicas disponibilizadas pela Instituição Beta (2021)

Pode-se notar que esses são temas do setor de energia. Um exemplo que ilustra a relevância é a oferta de um curso sobre sistemas fotovoltaicos, uma tecnologia relativamente nova no Brasil. Além disso, o curso intitulado "Mecânica para Mulheres" demonstra que o setor de energia está se abrindo para a inclusão feminina, demandando cursos específicos. O curso "Auxiliar Técnico de Eletricista para Aerogeradores", que foi aplicado às alunas, trata-se então de um curso de "prateleira", que está pronto e disponível para ser utilizado imediatamente por qualquer empresa ou profissional que queira cursá-lo.

Para a empresa Alfa, contratante do curso, o intuito foi contar com a expertise de uma organização de ensino consolidada no mercado, como Beta. Assim, a empresa utiliza da experiência e do conhecimento acumulado pela Instituição Beta, no campo da educação. Isso é importante quando se trata de treinamento técnico e capacitação, uma vez que a Beta, na visão da empresa Alfa, possui histórico comprovado de oferecer programas educacionais eficazes e relevantes para as suas necessidades, e do mercado. No Quadro abaixo consta a identificação do curso disponível na proposta pedagógica.

Quadro 4. Informações de Identificação do Curso

| Título do Curso | Modalidade | Eixo Tecnológico | Carga Horária |
|---|----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Auxiliar Técnico de Eletricista para Aerogeradores. | Qualificação Profissional. | Controle e Processos Industriais. | 188 horas. |

Fonte: Construção da Autora (2023) a partir da Proposta Pedagógica

O quadro acima reúne as informações principais do curso, como o título oficial e em qual modalidade se encontra. A respeito da modalidade, a qualificação profissional é um tipo de formação ou treinamento que tem como objetivo desenvolver habilidades específicas em uma determinada área de trabalho ou profissão. Essa modalidade de ensino se concentra em fornecer conhecimentos práticos e competências necessárias para desempenhar com eficiência funções em um determinado campo profissional. Geralmente, os cursos de qualificação profissional são mais curtos e direcionados para atender às demandas do mercado de trabalho, preparando estudantes para cargos específicos ou tarefas especializadas. Além disso, mostra que o eixo tecnológico se encontra e a carga horária total do curso.

Figura 11. Pré-requisitos do Curso

| |
|--|
| <p>Pré-requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idade mínima: 18 anos • Grau de Instrução (mínimo): cursando o 2º ano do Ensino Médio • Sexo: Feminino |
|--|

Fonte: Proposta Pedagógica (2021).

Os requisitos para realização do curso é ter no mínimo 18 anos e ter instrução mínima do 2º ano do ensino médio, ou cursando. Já o gênero feminino, trata-se de um requisito de Alfa com a estratégia do curso ser 100% para mulheres.

Ainda por meio da proposta, o curso diz que proporciona qualificação profissional na realização de auxílio em serviços de construção, operação e manutenção em usinas eólicas e aerogeradores, bem como, a realização de trabalho em equipe, técnicas segurança, qualidade e meio ambiente conforme as normas técnicas e legais vigentes. Ao concluir o curso, as alunas serão capazes de, segundo a Proposta:

Ler, analisar e calcular corrente, resistência, tensão, potência, aplicando conhecimentos e habilidades adquiridas nos estudos de eletricidade. Além de estarem aptas para auxiliar a montagem e execução de manutenção em aerogeradores, considerando os aspectos de segurança do trabalho nas áreas de atividade (Proposta Pedagógica, 2021).

O curso propõe-se então a capacitar as alunas em várias áreas relacionadas à eletricidade e à manutenção de aerogeradores, que estão intimamente ligadas às operações específicas da Usina Eólica. A seguir, as matérias ofertadas no curso e a carga horária de cada conteúdo.

Figura 12. Matérias ofertadas e as respectiva carga horária

| UNIDADE CURRICULAR | CH | OBS |
|---|-----------|------------------------------------|
| 1. Conceitos básicos de eletricidade | 32 | Teoria |
| 2. Conceitos básicos de geração de energia | 12 | Teoria |
| 3. Conceitos básicos de transmissão e distribuição de energia | 20 | Teoria |
| 4. Entendendo uma conta de energia | 04 | Teoria |
| 5. Entendendo uma instalação elétrica residencial | 32 | Teoria |
| 6. Eletricidade básica e residencial | 32 | Prática |
| 7. Entendendo uma usina de geração (eólica/solar) | 20 | Teoria |
| 8. Elementos de uma subestação de energia (equipamento) | 12 | 08 h Teoria 04 h Visita Técnica |
| 9. Conceitos básicos de um aerogerador | 12 | Teoria |
| 10. Componentes de um aerogerador | 12 | Teoria |

Fonte: Proposta Pedagógica da Instituição de Ensino Beta

Observa-se apenas capacitações técnicas na ementa. A Analista de Alfa, entrevistada, sinalizou que a empresa precisa de profissionais que sejam capazes de lidar com as tarefas técnicas e operacionais específicas do setor, e que por isso a ementa foi lida e dada como de acordo pelo Gerente da Usina. Avaliar se as disciplinas estão corretas com a necessidade da empresa foi um papel atribuído à gestão da área técnica de Alfa antes da implementação do curso. Entretanto, observa-se que o curso é em sua maioria teórico, com pouca vivência prática. No item a seguir, será visto qual metodologia a Instituição Beta utilizou, buscando assim compreender como foi aplicado o ensino.

4.3.2 Metodologia e Estratégias Pedagógicas

A Instituição traz que as metodologias que foram utilizadas são centradas em aprendizagens que estimulam o desenvolvimento da iniciativa, análise e avaliação de situações, para tomada de decisão e construção do conhecimento. São enfatizados métodos e técnicas socializadas, que propiciem vivências e práticas coletivas e processos participativos, favorecendo a relação dialógica na prática educativa e estimulando fundamentalmente o raciocínio, a reflexão e a criatividade, tais como: aulas teórico-práticas expositivas e dialogadas, estudos de caso, proposição de situação problema, situações de aprendizagem, atividades individuais e em grupo.

Além disso, Beta menciona que há uma biblioteca online adequada ao referido curso e um acervo bibliográfico aos temas tratados, além de outros instrumentos e responsabilidades, tais como:

- **Disponibilizar um docente capacitado para ministrar aulas nos dias e horários pré estabelecidos:** refere-se à responsabilidade da instituição de ensino em garantir a qualidade do curso oferecido às alunas. Sendo o perfil docente de acordo com a formação e experiência para atender e garantir a qualidade da oferta do curso em questão. Como parte do compromisso com a excelência da educação profissional, a Instituição diz que oferece cursos de Formação Continuada, que abrangem atualizações tecnológicas e pedagógicas, aos docentes, garantindo que estejam sempre atualizados. No caso específico, a docente escolhida era uma mulher com formação técnica na área do curso.
- **Certificar as alunas concluintes, conforme os Critérios de Avaliação regulamentados no Plano de Curso:** este tópico refere-se à responsabilidade da instituição de ensino em certificar as alunas concluintes dos cursos oferecidos. Para isso, eles seguiram os critérios de avaliação regulamentados no Plano de Curso, que será visto mais adiante.
- **Disponibilizar todos os materiais necessários para realização das práticas, sejam elas máquinas, equipamentos, ferramentas, e etc.:** a instituição de ensino precisou garantir que as alunas tivessem acesso aos materiais necessários para realização das práticas. Que fossem de qualidade e adequados. Além disso, a instituição tinha o dever de garantir que os materiais estivessem disponíveis para todas as alunas, independentemente de sua condição socioeconômica.

- **Fornecer equipamentos de proteção individual e coletiva às alunas durante a realização do curso:** a instituição de ensino teve que garantir que os EPI e EPC fossem de qualidade e em bom estado de conservação.
- **Realizar a Avaliação de Satisfação:** ao final do curso, avaliar a satisfação das estudantes quanto ao curso, entregando à Alfa os resultados.
- **Disponibilizar data show para realização das aulas:** a disponibilização de data show para realização das aulas foi uma responsabilidade da instituição de ensino para garantir que as alunas tivessem acesso a um recurso tecnológico.
- **Enviar Relatório de Indicadores para Alfa, com as seguintes informações:**
 - A. **Localidade de onde as alunas foram selecionadas:** pela estratégia de Alfa, há um interesse pelas mulheres da região ou de localidades próximas.
 - B. **Relação de alunas aprovadas e reprovadas tendo como base os critérios de avaliação que são as notas e frequências:** indicador de desempenho das alunas no curso, tendo como base os critérios de avaliação estabelecidos pela instituição de ensino. As notas, segundo Beta, foram obtidas a partir das avaliações realizadas durante o curso, como provas, trabalhos e apresentações. Já a frequência, é o percentual de aulas que a aluna compareceu.
 - C. **Cronograma da Capacitação com a carga horária por disciplina e a grade curricular:** além das disciplinas, o cronograma foi apresentado de forma a contemplar informações sobre as atividades extracurriculares, como palestras, workshops e visitas técnicas.
 - D. **Registros de Evasão com motivo:** a análise dos registros de evasão com motivo. Ao longo do curso, apenas uma desistência aconteceu motivada por falta de carga horária pessoal da estudante.

4.3.3 Critérios de Avaliação do Curso

Outro ponto importante de verificar é como a Instituição avaliou o nível de aprendizados das estudantes. Beta, na avaliação na proposta pedagógica se diz processual e contínua, da qual envolve aspectos qualitativos e quantitativos. Para isso, a aluna considerada aprovada, precisou alcançar nota igual ou superior a 7,0 (sete) e frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento).

Figura 13. Critérios de Avaliação do Curso**Critérios de Avaliação:**

- Será considerado aprovado por média final, o aluno que alcançar nota igual ou superior a 7,0 (sete) e frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) em cada Unidade Curricular no curso, conforme diretrizes do Plano de Curso.

Fonte: Proposta Pedagógica do Curso (2021)

Logo, o certificado de Auxiliar de Eletricista para Aerogeradores foi conferido a aluna que obteve média de aproveitamento e índice de frequência estabelecido nesses critérios. Dentre as 25 estudantes, apenas uma não chegou até o final do curso. A seguir, a média final geral das estudantes.

Tabela 5. Média de Aprovação por Disciplina Aplicada

| Disciplina | Média |
|--|--------------|
| Componentes de um Aerogerador | 10 |
| Conceitos Básicos de Eletricidade | 8,75 |
| Conceitos Básicos de Geração de Energia | 10 |
| Conceitos Básicos de Transmissão e Distribuição de Energia | 9,4 |
| Conceitos Básicos de um Aerogerador | 10 |
| Elementos de uma Subestação de Energia (Equipamento) | 10 |
| Entendendo Uma Conta de Energia | 10 |
| Entendendo uma Instalação Elétrica Residencial | 10 |
| Entendendo Uma Usina de Geração (Eólica/Solar) | 10 |
| Total Geral | 9,80 |

Fonte: Relatório final de notas das estudantes

A média final alcançada foi de 9,80. Média de todas as disciplinas, incluindo as práticas e teóricas.

4.4 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CURSO

Com o objetivo de compreender se as estudantes estavam em condições de aprendizagem, utilizou-se das respostas de um questionário enviado pela própria Instituição de Ensino Beta a elas, uma Pesquisa de Satisfação prevista na proposta técnica. O questionário foi administrado no final do curso e obteve respostas completas das 24 estudantes que o concluíram.

A pesquisa teve como foco a avaliação da infraestrutura das aulas, abrangendo tanto aspectos teóricos quanto práticos. Segundo o autor Dias (2010), presente na metodologia, no processo de desenvolver competências o ambiente de aprendizagem é um fator predominante. A escolha do docente também é um aspecto importante considerar no processo de aprendizagem, pois é quem aplica o método de ensino (DIAS, 2010).

4.4.1 Primeiro aspecto avaliado: infraestrutura

No que tange às aulas teóricas, quando perguntado se o ambiente de sala de aula era limpo, iluminado e ventilado, 79% das respondentes consideraram que atendeu perfeitamente, atribuindo nota máxima. Dado a isso, o nível de satisfação foi de 97,92%. Abaixo, o detalhamento.

Figura 14. Resultado para a qualidade do ambiente de sala de aula teórica

| Nota 1 | Nota 2 | Nota 3 | Nota 4 | Nota 5 | Nota 6 | Nota 7 | Nota 8 | Nota 9 | Nota 10 | INDICE SATISFAÇÃO |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21% | 79% | 97,92% |

Fonte: Pesquisa de Satisfação das Estudantes

O nível de satisfação para o ambiente da aula teórica foi alto. Manter um ambiente de sala de aula limpo, iluminado e ventilado provavelmente ajudou as alunas a se concentrarem melhor em suas atividades de aprendizado, minimizando distrações e criando uma atmosfera propícia para o estudo. Além disso, um ambiente limpo reduz o risco de propagação de doenças e alergias, promovendo a saúde, tratando-se mais ainda de um curso que aconteceu em um período pandêmico. A iluminação adequada desempenha um papel importante, pois evita a fadiga ocular e contribui para o bem-estar das alunas. Como evidenciado pelo alto nível de satisfação das alunas

(97,92%), um ambiente de sala de aula que atenda a essas condições básicas contribui para a satisfação geral, tornando a experiência de aprendizado mais agradável e positiva.

Sobre a disponibilidade de recursos audiovisuais (datashow, quadro branco, dentre outros), 92% das respondentes avaliaram com nota máxima.

Figura 15. Resultado para a disponibilidade de recursos nas aulas teóricas

| Nota 1 | Nota 2 | Nota 3 | Nota 4 | Nota 5 | Nota 6 | Nota 7 | Nota 8 | Nota 9 | Nota 10 | ÍNDICE SATISFAÇÃO |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8% | 92% | 99,17% |

Fonte: Pesquisa de Satisfação das Estudantes (2022)

A alta avaliação final (99,17%) da disponibilidade de recursos audiovisuais, como datashow, quadro branco e outros, é um indicativo muito positivo, pois a presença e acessibilidade desses recursos em uma sala de aula oferecem benefícios para o processo de ensino e aprendizado. Recursos audiovisuais facilitam a comunicação de informações de forma clara e visualmente atraente, diversificam os métodos de ensino, apoiam a aprendizagem visual e facilitam a demonstração prática. Além disso, economizam tempo e aumentam o engajamento. Essa alta avaliação reflete a satisfação das alunas com o suporte que esses recursos oferecem ao aprendizado, indicando um ambiente de ensino de qualidade.

As aulas práticas, conforme visto por Kuller e De Fátima Rodrigo (2012) na metodologia, a competência acontece quando o processo de aprendizagem busca simular a ocorrência de desafios e problemas profissionais de maneira semelhante àquela encontrada na vida real, na sociedade e no ambiente de trabalho. Por isso, a importância em apurar se houve condições no ambiente para realizar as aulas práticas. As aulas práticas foram vistas na Unidade 6, no tema de eletricidade básica e residencial, quanto na Unidade 8, em elementos de uma subestação de energia. Para as aulas práticas, o ambiente da oficina/laboratório é limpo, iluminado e ventilado, 98,89% das respondentes consideraram que atendeu em nota máxima.

Figura 16. Resultado para a qualidade do ambiente das aulas práticas

| Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | INDICE |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | SATISFAÇÃO |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11% | 89% | 98,89% |

Fonte: Pesquisa de Satisfação das Estudantes (2022)

A avaliação de 98,89% das respondentes indicando que o ambiente da oficina ou laboratório para aulas práticas atendeu à nota máxima é um testemunho da qualidade desse ambiente. Essa alta classificação sugere que o espaço em que as aulas práticas foram conduzidas era adequado e atendeu plenamente às expectativas das alunas. Sobre as instalações físicas dos laboratórios (equipamento e/ou disponibilidade de materiais) se foram apropriados para as aulas práticas, 98,89% das respondentes também consideraram que atendeu em nota máxima.

Figura 17. Resultado sobre os recursos no ambiente das aulas práticas

| Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | Nota | INDICE |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | SATISFAÇÃO |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11% | 89% | 98,89% |

Fonte: Pesquisa de Satisfação das Estudantes (2022)

A avaliação extremamente alta de 98,89% em relação às instalações físicas dos laboratórios, incluindo equipamentos e disponibilidade de materiais, com a nota máxima, é uma demonstração de eficácia dessas instalações no contexto das aulas práticas. Isso significa que as condições dos laboratórios atenderam às necessidades das alunas quando se trata de realizar atividades práticas relacionadas ao campo de estudo. Na pergunta aberta a respeito de pontos fortes e sugestões de melhorias, foi trago que “ambiente sossegado, favorável, agradável”.

4.4.2 Segundo aspecto avaliado: docente

O nível de satisfação das alunas com a professora foi de 98,26%. No primeiro item abordado, sobre a diversificação do conteúdo, segundo Dias (2010) o desenvolvimento de uma competência deve proporcionar experiências pedagógicas que estimulem o processo de aprendizagem por meio da adaptação dos indivíduos, para envolver cada estudante em sua zona de desenvolvimento. Nesse quesito observa-se duas notas 8, dentre outras 22 respondentes considerando que atende 100%. Pode-se considerar que a docente e o ensino foram diversificados.

Figura 18. Resultado da Avaliação da Docente

| ASPECTOS AVALIADOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Docente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Aborda de forma diversificada o conteúdo? | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2. Apresenta domínio sobre os assuntos abordados? | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3. Apresenta facilidade para explicar os assuntos? | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 4. Demonstra disponibilidade para esclarecer dúvidas? | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5. É pontual? | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 6. Apresenta um bom relacionamento com a turma? | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

Fonte: Pesquisa de Satisfação das Estudantes (2022)

Quanto ao segundo item, a respeito do domínio do conteúdo, foi unânime, nenhuma aula respondeu diferente de 10. No que tange a facilidade de explicar os assuntos, a mesma aluna que respondeu com um “8” no primeiro item, não deu nota cheia nessa pergunta, o que pode demonstrar que o ensino da docente para essa estudante poderia ter ajustes. Por fim, a última questão teve apenas notas 10, o que demonstra que a docente estava entrosada com a equipe. As respostas abertas corroboram com esse cenário positivo, onde trouxeram muitos elogios a professora.

Tabela 6. Respostas abertas sobre a Docente

| | |
|-------------------|--|
| Resposta 1 | Ótima em ajudar no ensino, uma ótima facilidade em nos ajudar com dúvida, eu gosto muito dela. |
| Resposta 2 | Pontos fortes: tem um bom preparo, é conhecedora do assunto, se expressa muito bem, muito dedicada e responsável por tudo que faz. Ponto fraco: a falta de uma auxiliar para a professora. |
| Resposta 3 | Ótima professora. |
| Resposta 4 | Gosto bastante da didática que a professora utiliza, possui muito domínio de conteúdo e facilidade para explicar. |
| Resposta 5 | Ensino de qualidade. |
| Resposta 6 | Ótima professora, sempre explicando o assunto da melhor forma possível. |
| Resposta 7 | Conhecimento e facilidade de passar a matéria, segurança no que fala. Melhoria: se melhorar estraga. |

| | |
|--------------------|--|
| Resposta 8 | Conhecimento e muito aprendido. Quando se fala em eletricidade hoje, nosso conhecimento é absolutamente outro. A forma como foi passada foi muito produtiva, cada aula é surreal. Só temos a agradecer pela oportunidade que nos foi dada. |
| Resposta 9 | Docente com resultados favoráveis, sempre empenhada no assunto, sempre discutindo sobre a melhoria do ensino, uma professora exemplar e agradável. |
| Resposta 10 | Quando abordado o assunto em sala, e interagimos juntos como: debate, discussões, a aula fica bem explicada, quando se é apenas lendo e explicando entendemos, porém não interagimos muito com ela. Entretanto, o curso foi excelente sendo bem explicado, tirando muito bem as dúvidas geradas, assuntos ótimos. Ótima docente em sala de aula. |
| Resposta 11 | A professora está de parabéns pela postura, pela didática das aulas. Uma mulher para nos ensinar foi a melhor escolha. O conteúdo é passado de uma forma clara e bem objetiva, não temos do que reclamar. |

Fonte: Pesquisa de Satisfação das Estudantes (2022)

Com base nas respostas fornecidas, têm-se elogios à didática da professora, comentários positivos sobre o conhecimento e domínio do conteúdo, menção de boa capacidade de explicação e facilidade de entendimento, agradecimento pela qualidade do ensino e pelo aprendizado adquirido. Dessa forma, o conteúdo que, apesar de técnico, foi transmitido às estudantes - essas que tiveram contato com o tema pela primeira vez.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa Alfa tem em sua cultura a valorização da diversidade e expressa seu compromisso na promoção de um ambiente inclusivo e colaborativo, publicamente. Atualmente há uma disparidade de gênero na composição dos funcionários onde apenas cerca de 30% são mulheres, concentradas principalmente em áreas administrativas. Alfa reconhece essa desigualdade e vem delineando ações para mudar essa realidade, como políticas de contratação afirmativa para engenheiras, programas de capacitação para mulheres em áreas operacionais e em cargos de liderança.

A entrevista com a Analista de Diversidade e Inclusão forneceu uma perspectiva sobre como essas estratégias vão surgindo. A profissional contou sobre o processo de criação e implementação do curso de capacitação oferecido pela empresa Alfa, que teve,

como intuito, preparar profissionais para suprir a necessidade de mão de obra qualificada para o crescimento do empreendimento a longo prazo.

O curso profissionalizante contratado pela empresa Alfa tinha como propósito então capacitar mulheres como auxiliares eletricistas especializadas em aerogeradores, formação extremamente importante para o negócio. E, ao analisar a ementa, notou-se que todos os conteúdos foram estritamente técnicos e direcionados a esse tema. A validação dos conteúdos por parte de Alfa aconteceu pela área interna de Operação e Manutenção, e isso sugere que os temas propostos foram suficientes para atender às necessidades da empresa quanto ao que tange a formação. Como a Instituição Beta já oferecia esse ensino ao público em geral, pode-se concluir também que há uma demanda do mercado de energia por esse tipo de capacitação. Assim, as mulheres que completaram esse curso não apenas foram preparadas para atender às necessidades da empresa Alfa, no futuro, mas como a de outras organizações do setor.

Além da formação, a Instituição de Ensino Beta exerceu várias responsabilidades, desde as divulgações, execução do processo seletivo, preparação do ambiente das aulas e todos os materiais necessários para dar os conteúdos. Não houve indícios de que Beta não cumprisse com os combinados e pode-se dizer que Alfa confiou no trabalho e nas entregas previstas. Notou-se ainda um contentamento de Alfa com o trabalho da Instituição Beta, pelas falas da Analista.

O desempenho das alunas também é um ponto positivo a se destacar, visto que todas tiveram alto desempenho. Alcançaram juntas, uma média geral de aprovação de 9,8 (sendo 10 a nota máxima). Aliado ao fato que apenas 1 (uma) desistência aconteceu ao longo da formação, pode-se dizer que não faltou engajamento e interesse por parte das estudantes. Desde o processo de seleção delas, foi pontuado o quanto estavam empolgadas pela oportunidade. Algumas das razões pela qual percebe-se que o curso foi um “sucesso”, é por meio das respostas das estudantes pelo formulário de satisfação enviado ao final dele. Comentários destacando a oportunidade que foi dada, elogios à condução do curso, assim como o da professora. Além de não conter nenhum comentário negativo, apenas uma sugestão de melhoria em trazer um segundo (a) docente de apoio.

Tratando-se de um curso profissionalizante de “prateleira” onde Alfa aprovou e manteve o conteúdo programático estabelecido pela Instituição de Ensino, tem-se que a análise da empresa feita foi apenas sob uma ótica técnica. Dessa forma, a empresa não contemplou aspectos comportamentais na ementa e relatou que o comportamento foi

analisado ao longo do processo seletivo. De forma geral, Alfa não tinha expectativas que as estudantes se desenvolvessem comportamentalmente. Entretanto, ao entender as competências esperadas por Alfa aos seus colaboradores, claramente princípios comportamentais fazem parte e exercem um peso na cultura da empresa. Como o perfil das estudantes do curso mostrou que mais de 70% delas só completaram o ensino médio e 48% estão fora do mercado de trabalho, espera-se que poucas tenham ou tiveram uma vivência em uma organização. Dessa forma, o curso poderia ter espaço para esse tipo de desenvolvimento. Tratando-se de uma estratégia de diversidade, considerar os aspectos sociais no planejamento é essencial.

4.6 PROPOSTA DE MELHORIA

Ao compreender que a estratégia de Alfa estava em criar talentos na área de energia na região, onde as mulheres estão sendo as pioneiras, no que tange à capacitação, é importante um olhar para todos os desafios das pessoas daquele local. Ou seja, cada curso, apesar de “prateleira” pode sofrer adaptações que vão para além de uma ementa de conteúdos. Compreendendo as condições do local das aulas, quem ministrará os temas, quantidade de aulas práticas necessárias e etc. Por isso, como foi realizado neste curso, deve-se manter a preocupação em conhecer as pessoas locais, suas condições socioeconômicas e seus aspectos de diversidade. Ainda assim, o curso não se propôs a desenvolver competências comportamentais, então para que as estudantes tivessem o mínimo esperado de comportamento aderente à empresa Alfa, o processo de seleção se dividiu em uma etapa dinâmica onde visou selecionar pela comunicação, comportamento seguro e trabalho em equipe.

Refletindo sobre os critérios que Alfa estabelece para seus colaboradores (focus on business, collaborate, commit to deliver, engage e prioritise), percebe-se que o processo seletivo não abrangeu todos os comportamentos que a empresa espera de seus profissionais internos. Para os próximos cursos, é fundamental que o processo seletivo englobe todos os princípios de conduta desejados pela Alfa. Permitindo, inclusive, identificar a demanda por inclusão de conteúdos para fortalecer esses comportamentos quando necessário. Ajudando a determinar também quais competências necessitam de maior ênfase e desenvolvê-las.

Com esse propósito, este estudo elaborou e propôs um conjunto de perguntas alinhadas aos critérios da Alfa, tendo como base a estratégia da entrevista por

competência. Caso Alfa volte a fazer a seleção em um formato de dinâmica, pode-se avaliar os mesmos critérios por meio do comportamento. Necessário desenvolver uma atividade em que as estudantes tenham como demonstrar os comportamentos esperados, buscando consistência entre as atitudes e os princípios comportamentais. Não envolve criar uma dinâmica com conteúdo técnico, mas sim situações que necessitem dos Princípios de Alfa para serem concluídas. Na terceira coluna consta quais comportamentos se esperam em cada princípio.

Tabela 7. Seleção por competência desenvolvida para Alfa

| Princípio analisado | Entrevista por Competência | Comportamento esperado (nas respostas e/ou apresentados na dinâmica) |
|----------------------------|--|---|
| Prioritise | <ol style="list-style-type: none"> 1. Quais critérios você estabelece para planejar a sua rotina? 2. Você pode descrever uma situação em que você teve que fazer escolhas difíceis? Como você tomou essa decisão? 3. Como você lida com situações em que há várias opções disponíveis, mas nenhuma delas é a que você entende ser a melhor para a situação? 4. Como você se mantém motivado e comprometido com suas responsabilidades, mesmo diante das dificuldades do dia a dia? 5. Como você lida com situações em que não consegue ver o sentido ou propósito de uma tarefa ou projeto? | <ul style="list-style-type: none"> → Faz a distinção entre ações importantes e atribui ordem. → Toma decisões claras rapidamente. → Comunica as prioridades entre os demais. |
| Focus on Business | <ol style="list-style-type: none"> 1. Como no dia a dia você identifica quais tarefas são mais importantes para criar valor para um projeto que você está envolvido? 2. Como você sabe que sua atividade está alinhada e/ou está contribuindo para geração de valor para a empresa? | <ul style="list-style-type: none"> → Conecta suas ações às estratégias. |

| | | |
|--------------------|--|---|
| | <p>3. Conte um exemplo de alguma adaptação/melhoria da sua atividade para melhor atender a uma demanda.</p> | |
| Collaborate | <ol style="list-style-type: none"> 1. Descreva uma situação em que você colaborou com um amigo ou colega para alcançar um objetivo comum. 2. Responsabilidade: Fale sobre uma vez em que você assumiu a responsabilidade que estava além das habituais. Como você lidou com a situação e quais foram os resultados? 3. Prioridades do grupo: Descreva uma situação em que você teve que ir além das suas prioridades para colocar as prioridades do grupo em primeiro lugar. Como você lidou com a situação e quais foram os resultados? 4. Desenvolvimento de relacionamentos: Descreva uma situação em que você desenvolveu um relacionamento positivo com alguém fora da sua equipe de trabalho direta. Como você estabeleceu o relacionamento e quais foram os resultados? | <ul style="list-style-type: none"> → Tem facilidade para alcançar um objetivo compartilhado. → Tem habilidade de construir conexões positivas. |
| Commit to delivery | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento: Descreva uma situação em que você se comprometeu a cumprir um resultado que estava além da sua rotina de atividades. Como você se organizou e trabalhou para garantir que o resultado fosse alcançado? Quais habilidades foram necessárias? Quais foram os resultados? 2. Responsabilidade: Fale sobre uma vez em que você assumiu a responsabilidade por um projeto ou tarefa e se concentrou no cumprimento. Como você lidou com a situação e quais foram os resultados? 3. Superar as expectativas: Descreva uma situação em que você conseguiu alcançar mais e melhor | <ul style="list-style-type: none"> → Sabe assumir e cumprir uma tarefa crítica. → Administra bem o tempo da entrega sem prejuízos no resultado. |

| | | |
|--------|---|---|
| | <p>do que prometeu inicialmente. Como você conseguiu superar as expectativas e quais foram os resultados?</p> <p>4. Adaptabilidade: Fale sobre uma vez em que você teve que se adaptar a uma mudança inesperada. Como você lidou com a situação e quais foram os resultados?</p> | |
| Engage | <ol style="list-style-type: none"> 1. Integração: Descreva uma situação em que você precisou da integração de diferentes pessoas para alcançar um objetivo comum. Como você se comunicou para garantir que o projeto fosse concluído com sucesso? 2. Conte uma situação que mudou de ideia ao concordar com as contribuições de um amigo ou colega? Como foi? 3. Conte um projeto/realização da qual você se orgulha? Por quê? | <p>→ Entende o propósito da atividade e se mantém engajada, mesmo quando apresentado novos elementos.</p> |

Fonte: construção da Autora (2023) com base nos Princípios Comportamentais de Alfa

Essas perguntas foram criadas pensando que Alfa desenvolve ou desenvolverá cursos justamente nas regiões com poucas oportunidades, logo espera-se que muitas dessas mulheres estejam pela primeira vez em contato com uma empresa de nível global. Por isso, as perguntas foram criadas para que atendessem um perfil mais amplo de pessoas sem complexidade. As perguntas são abrangentes e têm como objetivo avaliar diferentes aspectos comportamentais e habilidades dentro do que Alfa espera.

Como dito anteriormente, seja por meio de uma entrevista ou dinâmica, avaliar os comportamentos dentro dos parâmetros de Alfa e, se necessário, desenvolvê-los ao longo da capacitação, aumentará as chances futuras de contratação dessas mulheres dentro da Companhia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral, avaliar se as mulheres participantes do curso piloto de capacitação foram preparadas dentro das competências esperadas pela empresa Alfa. No que tange às competências, ficou claro que Alfa tinha expectativas de formar mulheres dentro de competências técnicas. Entendeu-se também que elas estavam sob condições de aprendizagem e, pelo resultado final de aprovação, que foram capacitadas.

Para chegar nessas conclusões, os objetivos específicos serviram como caminho. No primeiro deles, “analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa” entendeu-se que o interesse era o de formar profissionais no mercado de energia desenvolvendo um ecossistema local para que Alfa usufrua no futuro. A capacitação então teve foco técnico específico no mercado de energia, *corebusiness* da empresa. Alfa também conectou tal necessidade à sua estratégia de diversidade, ao criar essa capacitação exclusiva para mulheres. Na análise foi possível observar que Alfa, no desenvolvimento do projeto, se preocupou em trabalhar com uma Instituição de Ensino de qualidade, mesmo essa não atuando dentro da região onde Alfa iria estruturar o curso. Logo, a empresa buscou como fornecer o ensino sem que as estudantes tivessem grandes deslocamentos e foi muito cuidadosa em escolher por um curso existente e validado pelo mercado, além de analisar a ementa junto aos profissionais Alfa especializados e em ofertar todos os instrumentos necessários para um curso totalmente gratuito e acessível às mulheres. Por fim, o curso contou ainda com uma docente também do gênero feminino. Foram muitos detalhes em que a empresa se envolveu e se propôs a cumprir.

Para aprofundar além do propósito durante o projeto, o segundo objetivo específico foi estabelecido em “identificar as competências definidas para o curso”. E foi possível compreender que o curso teve como objetivo uma formação profissionalizante onde as competências eram técnicas e estritamente da área de energia. Não houve desenvolvimento de competências comportamentais e a empresa entendeu que selecionou mulheres culturalmente com aspectos esperados por ela. E para entender se as estudantes aprenderam tais competências, o terceiro objetivo específico “analisar se as competências oferecidas estavam sob condições de aprendizagem” foi elencado. Nesse objetivo, levou-se em consideração analisar o conteúdo do curso, assim como sua estrutura física, materiais e docentes - segundo a metodologia embasada, elementos

fundamentais para gerar aprendizagem. Todos esses itens foram bem avaliados na pesquisa de satisfação, o que fez concluir que as estudantes tiveram todas as condições necessárias para aprender. Dependendo então do esforço individual para fazer acontecer. Ao observar que a média final da turma foi de 9,8 (sendo a nota máxima 10), que houve apenas 1 (uma) evasão no curso e uma pesquisa de satisfação relatando a qualidade do curso, entende-se que as competências técnicas estiveram em condições de aprendizagem e foram compreendidas pelas estudantes mulheres.

Este trabalho, no seu último objetivo específico, propôs a “sugerir melhorias no curso de capacitação, se necessário”. Para que isso fosse possível, houve um processo de compreensão da estratégia da empresa com a aplicação do curso, por meio dos objetivos anteriores. Recapitulando, Alfa possui como meta alcançar a equidade de gênero no quadro de colaboradores até 2030, levando em consideração todas as áreas da empresa. Desafio esse que assumiram mesmo sabendo que estão em um mercado de predominância masculina, criando esse “ecossistema” onde mulheres capacitadas estão disponíveis para adentrar a empresa. Ao analisar o curso com essa estratégia, pode-se dizer que houve muitas oportunidades a explorar por Alfa com a capacitação, como aspectos comportamentais, que são competências cada vez mais desejadas nos dias de hoje.

O perfil comportamental é um valor para Alfa e entendeu-se que os comportamentos avaliados durante o processo de seleção não contemplavam todos os princípios esperados por eles aos seus colaboradores. Com o propósito de capacitar mulheres para tornarem-se futuras colaboradoras de Alfa, além das competências técnicas propostas pelo curso, fica a sugestão de aprimorar o processo de seleção nos cursos com todos os princípios de Alfa e, se necessário, desenvolver também tais comportamentos na própria formação. Dessa maneira, aumentando as chances de aprovação das estudantes nos processos seletivos de vagas da Companhia. Como proposição, desenvolveu-se uma entrevista por competência com perguntas-chaves dentro dos Princípios Alfa. Com as respostas e comportamentos esperados em cada diretriz.

A iniciativa da empresa Alfa de aumentar a representação feminina em todas as suas áreas, mesmo aquelas mais desafiadoras, requer um esforço contínuo. Reconhecendo a naturalidade com que a equidade de gênero se desenvolve, é evidente que o progresso pode ser lento. Portanto, é importante que tanto instituições públicas quanto privadas ajam de maneira proativa para acelerar esse processo. Isso é crucial

para alcançar rapidamente a equidade nos ambientes de trabalho, permitindo assim o desfrute de todos os benefícios. Diversidade de perspectivas e experiências entre os colaboradores resulta em maior criatividade, inovação e resolução de problemas mais abrangentes. A inclusão de mais mulheres em todos os níveis hierárquicos não apenas reflete a representatividade da sociedade, mas também amplia a capacidade da empresa de atender às necessidades de um mercado diversificado e em constante evolução.

É essencial que as empresas compreendam que a busca pela equidade de gênero não é apenas uma responsabilidade social, mas também uma estratégia inteligente de negócios. Os espaços de trabalho mais equitativos não apenas promovem um ambiente mais justo, mas também otimizam o desempenho, a produtividade e a satisfação dos funcionários. Portanto, ao agir de maneira decisiva para promover a igualdade de oportunidades e eliminar barreiras, as organizações não só contribuem para um ambiente mais inclusivo e justo, mas também colhem os frutos de uma força de trabalho diversificada e igualitária, alcançando assim um crescimento sustentável e inovador.

Ainda quanto às ações, é fundamental que sejam cuidadosamente planejadas e implementadas, de maneira estruturada, levando em consideração a cultura atual da organização. Ao alinhar as iniciativas com os valores e princípios já estabelecidos, garante uma maior probabilidade de sucesso. É crucial que essas ações sejam integradas organicamente à cultura empresarial, fomentando a aceitação e o comprometimento de todos os membros da organização. Dessa forma, as iniciativas terão maior chance de acerto. A partir deste estudo, destaca-se a importância de conceber as ações desde o início, compreendendo o propósito da iniciativa, os objetivos almejados, as partes interessadas envolvidas e o público-alvo (bem como compreender suas necessidades). É essencial acompanhar o processo de implementação e realizar avaliações ao final, utilizando indicadores e análises para medir a eficácia e o impacto positivo dessas ações. É válido destacar que essas iniciativas podem ser comunicadas tanto internamente, visando a retenção e satisfação dos colaboradores, quanto externamente, fortalecendo a imagem e a marca da empresa no mercado - que valoriza cada vez mais empresas que se preocupam com a diversidade, reconhecendo o compromisso como um diferencial competitivo e um reflexo de responsabilidade social corporativa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 20-29, 2004. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615. Acesso em: 2 mai. 2023.

Apenas 20% dos profissionais de engenharia no Brasil são mulheres. CREA, 2022. Disponível em: <https://www.creadf.org.br/noticias/noticias-433>. Acesso em: 08 de jun. 2023.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p.

BAÚ, Jean. A importância do C.H.A.: Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Blog, 2019. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5953969/mod_resource/content/1/A%20importa%CC%82ncia%20do%20C.H.A.%20Conhecimento%2C%20Habilidades%20e%20Atitudes%20%20Blog%20%20Jean%20Bau%CC%81%20%281%29%20%281%29.pdf. Acesso em: 30 jun. 2023.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. 2009.

BITTENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiros. **A gestão por competências. Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.

BULGARELLI, Reinaldo. **Diversos somos todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações**. Aberje Editorial, 2023.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero. Feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. **Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho**. *Revista de Gestão e Secretariado*, vol. 6, n. 2, 2015.

CAVENAGHI, Suzana; ALVES, José Eustáquio Diniz. **Mulheres chefes de família no Brasil: avanços e desafios**. Rio de Janeiro: Ens-Cpes, v. 120, 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Boletim Informativo da Biblioteca UVV**. Publicação da Biblioteca Central da Universidade Vila Velha V, v. 13, n. 2, 2015.

CONNEL, Raewyn. **Gênero em termos reais**. Tradução Marília Moschkovich. São Paulo, 2026. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4470001/mod_resource/content/1/CONNEL_capitulo_um.pdf. Acesso em 10 de jun. 2023.

COSTA, Maria Beatrice. **EQUIDADE DE GÊNERO NA ENGENHARIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA BASE DE DADOS SCOPUS NO PERÍODO DE 2000-2021.** UNESP, 2022. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/236524/costa_bm_tcc_assis.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Acesso em 09 de jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, 4 ed, São Paulo: Manole, 2014.

CHIES, P. V. **Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho.** São Paulo: Artigos Temáticos Mulheres no Mundo do Trabalho • Rev. Estud. Fem. 18 (2), Ago 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2010000200013>. Acesso em: 10 de jun. 2023.

DA SILVA TEIXEIRA, Michele. **Perfil da mulher no mercado de trabalho.** ID on line. Revista de psicologia, v. 6, n. 17, p. 95-123, 2012.

DIAS, Isabel Simões. **Competências em Educação: conceito e significado pedagógico.** Instituto Politécnico de Leiria da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Leiria - Portugal, 2010. Acesso em: 30 de jun. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/XGgFPxFQ55xZQ3fXxctqSTN/?format=pdf&lang=pt>

DE SOUZA CRUZ, Myrt Thânia; DE MORAES, Isabel Mingotti Machado. **Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade.** Pensamento & Realidade, v. 28, n. 2, 2013.

DUBAR, Claude. **A Socialização: construções das identidades sociais e profissionais.** São Paulo, Martins Fontes, 2005.

DOS SANTOS, Ticiane Lima. **Mulheres no Topo: como Elas estão quebrando Barreiras e Liderando Mudanças na Contabilidade.** Elas em Movimento, 2023.

DUTRA, J. S. Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas. 2004.

"Educação é cada vez mais importante para recuperar a participação da mulher no mercado de trabalho. Instituto Brasileiro de Economia - Fundação Getulio Vargas (FGV), 2022. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/blog-da-conjuntura-economica/artigos/educacao-e-cada-vez-mais-importante-para-recuperar-participacao>. Acesso em 03 de outubro de 2023.

EQUIDADE de gênero e saúde: desafio dos novos tempos sociais. Edibes Editora: A saúde em debate, Blumenau, ed. 1ª edição, 2003. Disponível em: https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_debate_educacao_fisica_v1.pdf#page=148. Acesso em: 4 mai. 2023.

FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam. **O que é ser mulher? O que é ser homem? Subsídios para uma discussão das relações de gênero.** 1997. Cadernos Sempre Viva Gêneros e Desigualdade. São Paulo: Sempre Viva Organização Feminista, 1997. Disponível em: <https://ceseep.org.br/wp-content/uploads/2014/05/SUBSI%CC%81DIOS-PARA-UMA-DISCUSSA%CC%83O-DE-GE%CC%82NERO.pdf>. Acesso em: 10 jun.2023.

FONSECA, João José Saraiva da; ALENCAR, Cléa Maria Machado de. **Gestão do Conhecimento.** Ebook. 1. ed. Ano: 2017. Disponível em: https://md.uninta.edu.br/geral/pos-graduacao/pedagogia/gestao_do_conhecimento/mobil/index.html#p=2. Acesso em: 30 de jul. 2023.

FREITAS, I. A., & BRANDÃO, H. P. (2005). **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências [Resumo].** In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Resumos (p. 441). Brasília: Autor.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de administração contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt#>. Acesso em: 09 jun. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégia e competências.** *Revista de administração de empresas*, v. 44, p. 44-57, 2004.

GADELHA, Camila Pinto. **Ações afirmativas: uma análise da destinação de vagas de trabalho às pessoas com deficiência no setor privado.** 77f. (Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia), Curso de Bacharelado em Ciências Jurídicas e Sociais – Direito, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande – Sousa- Paraíba - Brasil, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Margareth. **Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades.** *Organicom*, v. 20, n. 41, p. 69-83, 2023.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?.** *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 22, p. 201-209, 2006.

INEP. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2015** [online]. Brasília: Inep, 2015. Disponível em:

https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2015.pdf. Acesso em: 03 jun. 2023.

INEP. Apresentação Censo da Educação Superior 2021 [online]. Brasília: Inep, 2021. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2021/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2021.pdf. Acesso em: 03 jun. 2023.

IPEA. O que é a Proequidade? [online]. Brasília: Ipea, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>. Acesso em: 01 jun. 2023.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 17, p. 243-257, 2010.

KULLER, José Antonio; DE FÁTIMA RODRIGO, Natalia. **Uma metodologia de desenvolvimento de competências**. Boletim Técnico do Senac, v. 38, n. 1, p. 6-15, 2012.

LACERDA Marcos, COSTENARO Antônio. RGS (Org). **Metodologias da pesquisa para Enfermagem e Saúde: da teoria à prática**. 1ª Ed. Porto Alegre: Moriá, 2016. LOPES M. F. Luiz, JÚNIOR N. G. Randal e TUNICE C. M. Lúcio. O Ensino Superior - Caminhos, Consensos e Dissensos. ECCOM, 2019.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 35, p. 1223-1238, 2015.

LIMA, Gustavo Simão et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. Revista Pretexto, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LIMA, Michelle Pinto. **As mulheres na Ciência da Computação**. Revista Estudos Feministas, v. 21, p. 793-816, 2013.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. 6ªed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LUSTRI, D.; MIURA, I.K.; TAKAHACHI, S. Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. Revista inteligência empresarial, Rio de Janeiro, n. 25, out./dez., p. 20-27. 2005.

MAPURUNGA, Angélica Nogueira de Vasconcelos. A inserção tardia de mulheres no mercado de trabalho. 2011. 138 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2011.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas**. Ágora: revista de divulgação científica, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

Opinião - Preta, preto, pretinhos: **Diversidade ainda enfrenta resistência nas empresas e não avança para altos cargos**. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/blogs/preta-preto-pretinhos/2022/02/diversidade-ainda-enfrenta-resistencia-nas-empresas-e-nao-avanca-para-altos-cargos.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. DVS Editora, 2011.

SILVA, ANIELSON BARBOSA DA; BISPO, ANA CAROLINA KURTA DE ARAUJO; AYRES, SIMONE MAIA PIMENTA MARTINS. **Desenvolvimento de Carreiras por Competências**. SBAP - Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em: 30 de jun. 2023.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. Editora Companhia das Letras, 2013.

SOUTO, Daniela Cruz; SOUTO, Renata Cruz. **Importância Das Iniciativas De Inserção De Meninas E Mulheres Na área de STEM no Brasil**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 10, p. 4319-4333, 2022.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. Cengage Learning Brasil, 2020. *E-book*. ISBN 9788522128952. Disponível em: <https://cengagebrasil.vitalsource.com/#/books/9788522128952/>. Acesso em: 28 mai. 2023.

THORNTON, Grant (ed.). **Women in Business 2022: Abrindo portas para a diversidade de talentos**. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2022/>. Acesso em: 3 mai. 2023.

VASCONCELOS, F. C. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 51–63, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37604>. Acesso em: 11 jun. 2023.

APÊNDICE A
ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Entrevistada: Analista de Diversidade e Inclusão.

Tempo de Empresa: 05 anos.

Tempo na Função: 03 anos.

Formação: Administração.

Objetivo da entrevista: Analisar o projeto do curso de capacitação ofertado pela empresa Alfa.

1. O desenvolvimento da capacitação em Umburanas é um exemplo do compromisso da Companhia com a diversidade. O curso foi pensado pela própria área de Recursos Humanos, pelas lideranças ou pela área técnica/operacional?
2. Qual foi a principal motivação da implementação do curso de capacitação? Foi gerar mão de obra para Alfa no futuro?
 - Caso não tenha sido, o que levou a ideia se concretizar?
3. O curso é uma forma de preparação para o mercado de trabalho. Como se deu a escolha do conteúdo dele?
 - Algum aspecto cultural da Companhia foi inserido?
4. Havia alguma competência comportamental específica que gostariam de desenvolver por meio do curso?
5. Existiu a atração de um determinado grupo de mulheres como forma de filtrar as candidaturas?
6. Quais os critérios utilizados no processo de seleção?

Sub-perguntas:

1. Considerou-se mais competências técnicas ou comportamentais?
7. A empresa acredita que as competências/expectativas desejadas foram desenvolvidas/alcançadas? Por quê?
7. O que mais você acredita que foi importante para o projeto que possa contribuir para os futuros?

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO ONLINE APLICADO NAS ESTUDANTES

Aspecto Avaliado: Infraestrutura

Aulas teóricas

1. O ambiente de sala de aula é limpo, iluminado e ventilado?
2. Há disponibilidade de recursos audiovisuais (datashow, quadro branco, dentre outros)?

Aulas práticas

3. O ambiente da oficina/laboratório é limpo, iluminado e ventilado?
4. As instalações físicas dos laboratórios (equipamento e/ou disponibilidade de materiais) são apropriados para as aulas práticas?

Aspecto Avaliado: Docente

1. Aborda de forma diversificada o conteúdo?
2. Apresenta domínio sobre os assuntos abordados?
3. Apresenta facilidade para explicar os assuntos?
4. Demonstra disponibilidade para esclarecer dúvidas?
5. É pontual?
6. Apresenta um bom relacionamento com a turma?