

**Universidade Metodista de Piracicaba
Faculdade de Gestão e Negócios
Mestrado Profissional em Administração**

ISABEL CRISTINA SEVILHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS JOVENS APRENDIZES
DO SENAC NAS ORGANIZAÇÕES**

**PIRACICABA
2018**

ISABEL CRISTINA SEVILHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS JOVENS APRENDIZES
DO SENAC NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera
Oswaldo

**PIRACICABA
2018**

ISABEL CRISTINA SEVILHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS JOVENS APRENDIZES
DO SENAC NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo

Data do Exame da defesa:

____/____/____.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo
FGN – UNIMEP (Orientadora)

Prof^a. Dr^a Graziela O. Graziano Cremonesi
UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba

Prof^a. Dr^a Maria de Fátima Xavier - FIEL
Faculdades Integradas Einstein de Limeira

DEDICATÓRIA

A minha família que me deu apoio, em todos os momentos, para a realização do Mestrado.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado a direção e a força para caminhar no rumo certo em busca dos meus objetivos.

A Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo, por sua segura orientação na condução deste trabalho e a atenção dedicada.

Aos Professores do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, pelo desprendimento em dividir com os alunos seus conhecimentos e a disponibilidade.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, o incentivo e boa vontade demonstrados em receber os alunos.

Ao SENAC Águas de São Pedro, por propiciar a oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Administração, que muito vem agregando à minha formação e, certamente, propiciará maior qualidade no desenvolvimento de meu trabalho.

Aos colegas de Curso, a amizade, a atenção e a troca de conhecimentos e experiências.

A minha família, o apoio durante as horas mais difíceis e a compreensão por minhas ausências neste período.

A todos que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
volta ao seu tamanho original”*

Albert Einstein

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar o desempenho, nas organizações, do jovem aprendiz formado no SENAC Águas de São Pedro. Para tanto utilizou a pesquisa diagnóstica, com o objetivo de formular questões qualitativas. Foram avaliados 48 jovens que atuam em 9 empresas. Para tanto, aplicou-se um questionário em 24 tutores para verificar o desempenho dos jovens aprendizes no que diz respeito as competências desenvolvidas, tais como: planejamento, qualidade de serviço, comunicação, colaboração, interdisciplinaridade, pontualidade, assiduidade, habilidade mental, sociabilidade, iniciativa, apresentação pessoal, relacionamento interpessoal, desenvolvimento pessoal, pro atividade, equilíbrio emocional e organização. Os principais resultados do estudo apontam a importância da avaliação de desempenho para mensurar tais competências. Essa apontou que os conceitos obtidos pelos jovens foram, em sua maioria, muito bom e bom, indicando habilidades no desempenho de suas funções na empresa. Concluiu-se que os tutores das empresas pesquisadas, têm a necessidade de avaliar o desempenho dos jovens nas competências técnicas e comportamentais.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Competências. Jovem Aprendiz.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the performance, in the organizations, of young apprentice graduated from SENAC Águas de São Pedro. In order to do so, was used diagnostic research aimed at formulating qualitative questions. Were evaluated 48 young people working in 9 companies. To that end, a questionnaire was applied in 24 tutors to verify the performance of young learners in developed competences, such as: planning, quality of service, communication, collaboration, interdisciplinarity, punctuality, attendance, mental ability, sociability, initiative, personal presentation, interpersonal relationship, personal development, pro activity, emotional balance and organization. The main results of the study point to the importance of performance evaluation to measure such competencies. This pointed out that the concepts obtained by the youngsters were mostly very good and good, indicating skills in the performance of their duties in the company. It was concluded that the tutors of the companies surveyed have the need to evaluate the performance of young people in technical and behavioral skills.

Key words: Performance Evaluation. Skills. Young apprentice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pré-requisito da avaliação de desempenho	32
Figura 2. Alguns motivos que geram a necessidade da utilização do processo de AD.	33
Figura 3. Comportamentos vinculados à competência.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Avaliação de Desempenho por Comparação	35
Quadro 2. Esquema de Avaliação por Objetivos.....	44
Quadro 3. Princípios Básicos da Avaliação 360 graus.....	46
Quadro 4. Conceitos de Competências.....	52
Quadro 5. Competência versus Qualificação	57
Quadro 6. Competências do Indivíduo e seus Saberes	58
Quadro 7. Organização Curricular do Curso - Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços de Supermercado	69
Quadro 9. Matriz de Amarração da Pesquisa.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos jovens avaliados pelos tutores	76
Gráfico 2 - Os dados de gênero dos jovens aprendizes.....	77
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos jovens aprendizes	77
Gráfico 4 – Resultados sobre o indicador planejamento do jovem aprendiz na empresa	78
Gráfico 5 – Dados relativos ao indicador de qualidade do serviço prestado a empresa	79
Gráfico 6 – Resultados da questão que avalia o indicador sobre comunicação	80
Gráfico 7 – Resultados do indicador interdisciplinaridade.....	81
Gráfico 8 – Resultados do indicador colaboração	81
Gráfico 9 – Resultados do indicador pontualidade e assiduidade na organização	82
Gráfico 10 - Resultados do indicador habilidade mental	83
Gráfico 11 – Resultados do indicador sociabilidade.....	84
Gráfico 12 – Resultados do indicador bom senso/Iniciativa	84
Gráfico 13 – Resultados do indicador apresentação pessoal	85
Gráfico 14 – Resultados do indicador desenvolvimento pessoal	86
Gráfico 15 – Resultados do indicador pro atividade	86
Gráfico 16 – Resultados do indicador equilíbrio emocional.....	87
Gráfico 17 – Resultados do indicador organização	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBO – Classificação Brasileira de Ocupação

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONAP – Catálogo Nacional de Aprendizagem Profissional

ECA – Estatuto da Criança e Adolescente

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

LDB – Lei Diretrizes e Bases

ME – Microempresa

MT – Ministério do Trabalho

ONG – Organização não Governamental

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SICS – Sistema de Informação e Conhecimento Senac

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba

UNIP – Universidade Paulista

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema de Pesquisa	20
1.2 Objetivos Gerais	20
1.2.1 Objetivos específicos.....	20
1.2.2 Justificativa do estudo	21
1.3 Pressupostos	22
1.4 Metodologia	23
1.5 Estrutura Geral do Trabalho	23
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)	24
2.1 Finalidades e Objetivos da AD	24
2.2 Vantagens, Limitações em Relação AD	28
2.3 Formas de Implantação AD	31
2.4 Modelo de Avaliação de Desempenho	36
2.5 Modelos Tradicionais	37
Escalas gráficas:	38
Escolha Forçada:	39
Pesquisa de Campo:	40
Incidentes Críticos:	41
Lista de Verificação:	41
2.6 Modelos Contemporâneos.....	42
Avaliação por Objetivo:.....	43
Avaliação 360 graus:	45
Avaliação de Potencial:	47
Avaliação de Aprendizagem:	48
Avaliação de Competência:	48
3 COMPETÊNCIAS.....	50
3.1 Contextualização de Competências	50
3.2 Competências Individuais	57
3.3 Competências Profissionais	59

4 INSTITUIÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO, SERVIÇO DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC ÁGUAS DE SÃO PEDRO.	61
4.1 A Trajetória para a Construção do Centro Universitário Senac Águas de São Pedro 61	
4.2 Desenvolvimento do Centro Universitário Senac Águas de São Pedro	61
4.3 Estrutura	63
4.4 Infraestrutura	63
4.5 Informações do curso programa de aprendizagem profissional comercial.	65
4.5.1 Programa de Aprendizagem Profissional Comercial.	65
4.5.2 Programa de Aprendizagem Profissional Comercial – SENAC-SP	66
4.6 Cursos Propostos	68
4.7 Os Conceitos para a Avaliação do Jovem	71
5 METODOLOGIA.....	73
5.1 Participantes.....	74
5.2 Instrumentos.....	74
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
6.1 Resultados da Pesquisa Aplicada aos Tutores dos Jovens Aprendizes	76
Gráfico 2 - Os dados de gênero dos jovens aprendizes.....	77
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
8 Referências	92

1 INTRODUÇÃO

O governo federal criou o programa jovem aprendiz com intuito de qualificar e inserir o jovem no mercado de trabalho, e, desta forma, garantir seu futuro profissional. Além disso, propicia oferecer mão de obra profissionalizada necessária ao crescimento da demanda esperada.

Frente a essa condição, “o governo implantou a legislação em vigor, Lei federal nº 10.097 que possibilita essa inserção no mercado de trabalho, atendendo a legislação” (SENAC, 2015, p.4).

O Programa de Aprendizagem Profissional Comercial Senac avalia os jovens conforme o Parágrafo 4º, Art. 428, CLT. Assim, as atividades práticas são planejadas e devem acontecer progressivamente pela organização onde o aprendiz está inserido. É importante que o aprendiz atue em todos os setores da empresa para que possa vivenciar as diversas funções e os vários modelos de gestão.

No que diz respeito às organizações, vale pontuar que vivenciam grandes mudanças no mundo corporativo que impactam na atuação profissional. Assim, precisam se conscientizar que “o processo de aprendizagem é um programa que cria oportunidades”, tanto para o aprendiz quanto para as empresas, pois prepara o jovem para desempenhar atividades profissionais e ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho”. (SENAC, 2008, p.7).

No entanto, é importante notar que a questão da qualificação profissional é fundamental para a estratégia de desenvolvimento econômico da nação, uma das premissas para que se desencadeie o processo de inserção do país no universo das nações desenvolvidas. Sendo assim, os gestores dos aprendizes inseridos nas organizações precisam ser os orientadores no desenvolvimento dos jovens, agregando valores aos futuros profissionais.

Dessa forma, o Programa de Aprendizagem capacita o jovem para adquirir novas competências para atender a demanda do mercado. Além disso, favorece a potencialização de competências que possibilitam o aprimoramento profissional e pessoal, e, desta forma, desempenham suas funções nas diversas áreas da organização objetivando atender as demandas atuais do mercado.

Diante desse contexto, as competências desenvolvidas no programa trazem um movimento constante de mudanças, ações, habilidades, possibilidades de

escolhas para novas criações, com um olhar muito mais observador, mantendo ou mudando as estratégias de acordo com as situações aprendidas (SENAC, 2002). Partindo desse conceito, percebe-se que a expectativa é que as organizações atendam a demanda para a formação do jovem, sensibilizando-os para a necessidade de aprimoramento contínuo para, assim, ampliar suas chances de inclusão num mercado cada vez mais competitivo (SENAC, 2008).

No que diz respeito à verificação do desempenho do jovem aprendiz, Bergamini (1997) aponta que para estabelecer um ambiente equilibrado quer para a empresa quer para o colaborador, uma ferramenta útil é a Avaliação de Desempenho (AD). Pontua que se tal avaliação for bem implementada, novos valores podem ser compartilhados e possibilitar uma visão mais ampla de carreira.

Nesse sentido, o propósito do Programa do SENAC é que as organizações designem tutores para acompanharem o desempenho dos jovens em todos os setores. Desse modo, os tutores saberão como orientá-los e, assim, poderão conhecer as competências dos jovens profissionais nas atividades práticas, para poder avaliá-los com intuito de conduzi-los no desenvolvimento profissional (SENAC, 2017).

Salientam os autores Davenport e Prusak (2003), que agindo com base numa combinação de experiência, valores e regras internas que geram e usam conhecimentos, têm-se organizações saudáveis. Nesse sentido, é importante destacar que as organizações que usam a ferramenta de avaliação de desempenho trás para toda a equipe um melhor aprendizado possibilitando maiores resultados para ambos, pois cria uma relação direta entre colaborador e gestor, por este motivo é fundamental aplicar a AD nos aprendizes para entender como está o desenvolvimento das competências aprendidas.

De acordo com Bavaresco e Salvagni (2015), as organizações que utilizam a avaliação de desempenho, de maneira apropriada com seus colaboradores, possibilitam o desenvolvimento da equipe e terão maiores vantagens para alcançar a excelência organizacional. Ao lado disso, Gomes e Teodoro (2011) ressaltam que procurar definir métodos para o desempenho do profissional, eleva a motivação e busca potencializar a aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador na organização.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi avaliar o desempenho do Jovem Aprendiz nas organizações, por meio da Avaliação de Desempenho por Competências que foi aplicada nos tutores das empresas.

1.1 Problema de Pesquisa

A Avaliação de Desempenho nas organizações é uma das principais práticas quando se quer avaliar o desempenho dos profissionais. O processo avaliativo em uma organização se demonstra necessário ante a possibilidade de aferir quais competências estão sendo exercidas pelos profissionais e quais *gaps* deverão ser sanados.

O mesmo deve acontecer com o jovem aprendiz, quando é solicitado que o mesmo apresente competências aprendidas no Programa de Aprendizagem do SENAC. Sendo assim, construir um modelo de AD por competência é vital para que se possa avaliar o desempenho do jovem profissional no contexto laboral, podendo futuramente não só implantar melhorias no Programa de Aprendizagem, como sanar as deficiências na atuação do Jovem Aprendiz nas empresas.

Diante desse contexto, surge a seguinte indagação: Quais competências estão sendo utilizadas pelos jovens aprendizes e impactam no desempenho deles nas organizações?

1.2 Objetivos Gerais

Avaliar o desempenho do jovem aprendiz, nas organizações, por meio de uma avaliação de desempenho por competências, aplicado nos tutores.

1.2.1 Objetivos específicos

- Levantar por meio do questionário sociodemográfico as variáveis idade, escolaridade e gênero.
- Relacionar os dados da Avaliação de Desempenho por Competências com as aptidões aprendidas no Programa de Aprendizagem do Senac e com as práticas organizacionais.

1.2.2 Justificativa do estudo

As razões para o desenvolvimento da pesquisa, bem como a escolha do tema, foram motivadas pelo fato da autora ser, atualmente, Coordenadora do Programa de Aprendizagem Comercial, no Centro Universitário – Senac - Águas de São Pedro.

Ao contratarem jovens aprendizes, as empresas investem na inserção destes no mercado de trabalho e cumprem o seu compromisso, não só com a responsabilidade da construção da carreira destes futuros profissionais, como também, promovem o desenvolvimento de competências que podem favorecer a permanência do jovem no trabalho. Atendem a exigência da CLT de 2014, Art. 429, no qual os estabelecimentos de qualquer natureza com mais de sete funcionários são obrigados a contratá-los, com exceção das microempresas (ME), as de pequeno porte (EPP), definidas pela Lei Federal Nº 9317/96. (BRASIL, 2008).

Porém, percebe-se que, ainda, existem empresas que contratam os jovens aprendizes apenas por exigência da lei no entanto, é de suma importância, ajudar os alunos a se desenvolverem por meio de um aprendizado contínuo que promove o crescimento pessoal e profissional, orientado pelos professores das instituições de ensino. Para tanto, a empresa deverá estar integrada nesse processo de construção do aprendiz, o qual utiliza as ferramentas que permitem avaliar e melhorar seu aprendizado e atuação.

Quanto à verificação da execução, Robbins (2002) destaca que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que ajuda nas informações e identificações de treinamento e desenvolvimento, já que mensura as habilidades e competências dos funcionários. O autor relata que o feedback é bastante válido, na medida em que transmite ao funcionário como a empresa está percebendo seu desenvolvimento profissional.

Esse monitoramento que permite identificar o desempenho do funcionário é fundamental, mas ainda há muita crítica quanto a implementação da avaliação de desempenho em algumas organizações (ZAVAGLIA, 2006). Essa crítica pode estar relacionada ao que ocorre em algumas instituições, nas quais o setor de recursos humanos tem a responsabilidade de avaliar o desempenho dos funcionários, porém este método de avaliação é muito centralizado e burocrático, e não proporciona ao colaborador avaliado estímulo para conhecer seus talentos que possibilitam alcançar

os resultados almejados (GIL, 2008 b). Entretanto, algumas organizações visam à avaliação como melhoria e foca num gerenciamento moderno. Na visão de França (2015) as organizações que têm uma política de avaliação de desempenho, quando feita positivamente, promove o crescimento pessoal e profissional. Dessa maneira, possibilita muitos benefícios aos colaboradores e para a organização, pois a meta é sempre analisar e diagnosticar o desempenho individual e grupal, promovendo, assim, um crescimento para ambos.

Nessa perspectiva, o Planejamento Estratégico do SENAC São Paulo 2016-2020, tem como visão a busca pelo reconhecimento por parte das empresas, em função da eficiência nas soluções para a educação profissional. Seu objetivo é consolidar um modelo dinâmico, flexível e empreendedor de gestão, que ofereça suporte de grande valia para o êxito das estratégias e para uma operação eficaz na instituição (SENAC, 2016). Assim, esta pesquisa é relevante na medida em que busca contribuir com uma visão mais ampla sobre a avaliação de desempenho ao ter como foco, também, o desenvolvimento dos jovens aprendizes para o mercado de trabalho. Para tanto, as organizações terão acesso ao diagnóstico, pois assim conseguirão detectar a necessidade de implantação da Avaliação de Desempenho (AD) e/ou métodos para a melhoria desta ferramenta.

Para o Programa de Mestrado Profissional da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), em específico ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações (GEPOS), o estudo pode trazer informações relevantes à área de Gestão de Pessoas, ao retratar o desempenho por competências dos jovens aprendizes nas organizações. Esse dado é importante, pois pode trazer contribuições significativas para a formação dos futuros profissionais do nosso país.

1.3 Pressupostos

- P1: O Programa de Aprendizagem Profissional tem competências específicas para desenvolver os jovens nas ocupações exercidas nas organizações;
- P2: O objetivo da prática nas organizações é desenvolver o conhecimento e as habilidades para a inserção dos jovens no mercado de trabalho;

P3: As competências apreendidas no Programa de Aprendizagem se relacionam positivamente com o desempenho dos jovens nas empresas.

1.4 Metodologia

A pesquisa se enquadra no tipo diagnóstico exploratória descritiva, com análise qualitativa dos resultados. Para tanto, buscou identificar as competências dos jovens aprendizes de 9 empresas da cidade de Águas de São Pedro, SP. Os dados foram coletados por meio de um questionário composto por questões fechadas. Esse instrumento foi aplicado nos tutores das empresas que acompanham e avaliam o desempenho dos jovens aprendizes. Após isso, fez-se uma análise qualitativa dos resultados.

1.5 Estrutura Geral do Trabalho

No capítulo 1 é apresentado a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, os pressupostos, a justificativa, a metodologia e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 é destinado à revisão da literatura que versa sobre as finalidades e objetivos, as vantagens e limitações, a forma de implantação da Avaliação de Desempenho, sobre os modelos de Avaliação de Desempenho Tradicionais e Contemporâneo.

O próximo capítulo contextualiza as contribuições sobre a competência, e aborda os temas: Comportamentos Ligados à Competência, Conceitos de Competência, Competência Versus Qualificação, Competências Individuais, Competências do Indivíduo e seus Saberes e Competências Profissionais.

Quanto ao modelo do Programa de Aprendizagem da instituição SENAC-SP, assim como a instituição envolvida no estudo são apresentados no Capítulo 4.

O Capítulo 5 aborda a metodologia e a tipologia da pesquisa, os participantes e os instrumentos de coleta de dados.

Por fim, no capítulo 6, apresenta-se resultados e discussão, o sétimo considerações finais destacando as restrições e sugestões para trabalhos futuros.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

Este capítulo contempla um breve histórico sobre avaliação de desempenho, suas finalidades, objetivos, vantagens, limitações e as formas de implantação.

2.1 Finalidades e Objetivos da AD

Com a globalização da economia muitas organizações passaram por reestruturações, e com medo de não sobreviverem deixaram de ser estruturadas verticalmente, de serem rígidas e controladoras, pois com a busca constante de competitividade, novos conceitos foram impostos a uma estrutura horizontal. Assim, deixaram de enxergar os funcionários como custo de produção e começaram a treiná-los na qualidade do serviço, na produtividade e, principalmente, no relacionamento com o cliente buscando superar suas expectativas com um atendimento personalizado (PONTES, 1999).

O autor citado acima afirma que muitas indagações eram feitas pelos empresários sobre o processo de inovação e como saberiam se os funcionários estavam realmente empenhados para atender à expectativa do cliente. Nesse contexto, surge o momento para trabalhar o processo de avaliação de desempenho. Porém, algumas organizações ainda encontram dificuldades com a gestão de pessoas; em definir o que é desempenho e como avaliá-lo.

Dutra (2002) define desempenho como os resultados das entregas pelas pessoas. Aponta que há três dimensões, a saber: desenvolvimento - que determina o nível de desempenho; esforço - agrega valor para a empresa e difere o desenvolvimento da pessoa; e o comportamento - pode afetar o desempenho ou o esforço de uma pessoa. Com essas dimensões as organizações têm maior facilidade em avaliar os funcionários, tratando-os de formas diferentes.

Nesse sentido, é importante destacar que diante da competitividade do mercado de trabalho as organizações procuraram novos métodos para se

alavancarem, e a avaliação de desempenho foi uma ferramenta introduzida para mensurar o desempenho dos colaboradores e melhorar a eficiência da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ao lado disso, Moreira e Tose (2012) pontuam que as organizações procuram um modelo para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, pois precisam saber como avaliar a performance, analisar se estão ajudando-os a alcançarem seus objetivos, e, ainda, verificar a qualidade de satisfação dos clientes, a satisfação e a motivação da clientela e funcionários. Tais dados permitirá a empresa atingir o sucesso.

Nesse sentido, Hipólito (2002) compreende que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia no que diz respeito a mensurar, formalizar, observar resultados alcançados pelos colaboradores. Complementando essa ideia Bohlander e Snell (2013) apontam que a avaliação de desempenho ajuda os colaboradores a entenderem suas funções, seus objetivos e melhora a confiança para desenvolverem o trabalho com sucesso.

Percebe-se, de acordo com Marras (2002), que a avaliação de desempenho é valiosa para a organização. Essa ferramenta possibilita mensurar e identificar o desempenho dos colaboradores em determinado período de tempo, tendo como foco principal analisar o desenvolvimento de todos, de forma individual ou coletiva. Facilita a organização no desenvolvimento de programas para melhorar o crescimento profissional e pessoal.

Seguindo esse raciocínio, Ivancevich (2008) afirma que a avaliação de desempenho tem como finalidade mensurar o grau de eficiência do trabalho do colaborador, e seu objetivo é identificar o desenvolvimento de todas as pessoas inseridas na organização. Confirmando essa tese Milkovich e Boudreau (2008) destacam que esse tipo de avaliação possibilita a organização verificar o desenvolvimento do desempenho no trabalho do colaborador, devido à ferramenta poder aferir o grau de contribuição de cada pessoa. Concordando e complementando esse raciocínio, Sakano et al. (2014) observam que a avaliação de desempenho tem como finalidade medir como cada pessoa, nas suas funções, desempenha suas atividades, e avalia o potencial desenvolvido para atingir os resultados desejados, sobretudo a contribuição para o crescimento da organização.

Sob esse aspecto, França (2015) aponta que a avaliação de desempenho tem como objetivo detectar e investigar o crescimento dos colaboradores nas organizações, como se desenvolvem individualmente ou em equipe, bem como seu

crescimento pessoal e profissional. Quando feita com assertividade, os benefícios são gerais, pois permite sempre que os funcionários melhorem seu desempenho.

Nesse sentido, Cruz, Araújo e Oliveira (2014) destacam que as organizações utilizam a avaliação de desempenho como ferramenta para mensurar o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. Concordando e complementando Meireles, Melo e Estender (2013) destacam que essa ferramenta serve para desenvolver as pessoas, visando os resultados desejados para o sucesso da organização. Assim, pode-se notar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para as organizações desenvolverem seus colaboradores.

Sob essa perspectiva, Pereira (2013) preconiza que a avaliação de desempenho possibilita as organizações detectarem os elementos críticos, e isto melhora a eficácia do desempenho das mesmas. Assim, podem medir o sucesso e o fracasso, e com o resultado alcançado podem buscar medidas corretivas, bem como incentivos para seus colaboradores.

Quanto aos propósitos da avaliação de desempenho, englobam três aspectos, são eles:

- a.** Identificação – na qual a empresa estará apta a fazer remanejamento dos colaboradores, com a identificação positiva ou negativa do desempenho exigido, assim, poderá atender às necessidades organizacionais.
- b.** Mensuração – é o centro da avaliação de desempenho, e tem como finalidade facilitar a subjetividade e objetividade da performance, fazendo com que melhore.
- c.** Desenvolvimento – fornece ferramenta para a pessoa se desenvolver e atingir seu potencial, além de propiciar frutos para o crescimento da organização. (ARAUJO; GARCIA, 2014).

No que diz respeito à finalidade da avaliação de desempenho, Araujo e Garcia (2014) afirmam que a ferramenta tem o propósito de desenvolver talentos; fornecer informações essenciais; identificar o valor das pessoas para a organização; tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados; e fornecer às organizações avaliações constantes. Ao lado disso, Pontes (1999) destaca que para alcançar os resultados desejados pela empresa é necessário o comprometimento dos

colaboradores, e a empresa tem que ser dinâmica no seu planejamento. A comunicação precisa ser efetiva entre níveis hierárquicos e estabelecer uma comunicação com clima construtivo afastando as ansiedades e incertezas. É preciso buscar melhoria orientando os colaboradores, falar sobre seus desempenhos e ser claro com todos quanto aos resultados obtidos. Cooperar com os colaboradores estabelecendo um clima de confiança e motivação.

Nessa vertente, o objetivo da avaliação de desempenho é identificar o comportamento dos colaboradores em vários aspectos, seja individual ou em grupo. Assim, pode-se afirmar que ao avaliar o colaborador no cargo que ocupa, verificar a integração com a equipe e identificar seus potenciais, propicia-se oportunidades para melhorar seu desempenho, e, com isto, alcançar o resultado desejado para a organização. (MARRAS, 2002).

Considerando que esse tipo de avaliação é um instrumento fundamental e extremamente valioso na administração do RH, destaca-se suas finalidades para a organização. São elas:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer feedback aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências (MARRAS, 2009, p. 174).

Vale pontuar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta flexível para os gerentes. Está sujeita a mudanças e serve para beneficiar os colaboradores quanto à organização, e pode ser avaliada como administrativa ou de desenvolvimento.

Desenvolvimento: tem como objetivo identificar os pontos fortes e pontos a serem melhorados; identifica o desempenho individual; identifica a necessidade de treinamento; proporciona aos colaboradores uma comunicação mais assertiva e ajuda aos líderes na tomada de decisão.

Administrativa: documenta as decisões das pessoas; ajuda a definir as atribuições e transferências de cargo; aprova critérios de seleção; define sobre as recompensas e remuneração; serve para cumprir as exigências legais e detecta o desempenho insatisfatório. (BOHLANDER; SNELL, 2013).

Nesse sentido, Bohlander e Snell (2015) concluíram que cada situação das duas dimensões ajuda nas expectativas dos gestores em relação aos colaboradores, quando utilizadas de forma adequada. Assim, é importante apontar as limitações e vantagens da avaliação de desempenho.

2.2 Vantagens, Limitações em Relação AD

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz, tem que ser feita positivamente, pois desta forma trará muitos benefícios para as organizações. A vantagem é permitir que o desempenho dos colaboradores melhore, e esta é a principal razão da avaliação, pois quando bem feita fornecerá informações importantes, proporcionando a tomada de decisões administrativas, como: bonificação, necessidade de treinamento, promoção e demissão, planejamento de carreira, motivação dos colaboradores. (FRANÇA, 2015).

Pontes (1999) também afirma que as vantagens da avaliação de desempenho para a organização tornam o planejamento da empresa dinâmico; promove melhorias na satisfação do cliente, na produtividade e no crescimento econômico e financeiro. Além disso, os colaboradores ficam comprometidos e satisfeitos com os resultados desejados; o clima organizacional de diálogo entre os níveis hierárquicos melhora a comunicação e auxilia na eliminação de ansiedade e incertezas. Além disso, com as orientações dos líderes sobre o desempenho do colaborador a organização ganha confiança dos liderados, e, assim, estabelecem um clima de motivação e confiança.

Nessa perspectiva, Meireles, Melo e Estender (2013) ressaltam as vantagens da avaliação de desempenho. A AD aponta as deficiências dos colaboradores e possibilita a correção, com a participação de todos os envolvidos, para o crescimento da organização; contribui para identificar os programas de treinamento; promove autoconhecimento e autodesenvolvimento dos colaboradores; corrige desempenho insatisfatório. Além disso, possibilita a eficácia de planos de ação para melhorar a performance da organização. Ainda apontam que as organizações que trabalham com o sistema de avaliação de desempenho estão ganhando vantagens no mercado de trabalho e crescendo em relação às organizações tradicionais, pois estão se modificando e visando à aprendizagem organizacional (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013).

A importância das vantagens da utilização do sistema de avaliação de desempenho para as organizações destacada por Marras (2002), são: a descoberta de novos talentos; os empregados recebem *feedback*, facilitando assim seu autodesenvolvimento; os resultados das organizações definem o grau de contribuição dos colaboradores. Além disso, promoções e transferências são avaliadas graças à ferramenta de avaliação.

Na visão de Gil (2008 b), a eficácia dessa avaliação é que se trata de uma ferramenta para desenvolver recursos humanos da organização, tornando possível:

- Identificar nos colaboradores o grau de contribuição desenvolvida para a organização;
- Detectar a capacitação dos colaboradores para exercer as funções exigidas para os cargos;
- Identificar como os programas de treinamentos contribuem para o desenvolvimento do desempenho dos colaboradores;
- Incentivar o autodesenvolvimento e o autoconhecimento dos colaboradores;
- Adquirir recursos para redirecionar o perfil dos colaboradores nos cargos;
- Obter recursos para promoção e remuneração;
- Em caso de desempenho insatisfatório fornece subsídio para construção de plano de ação.

A melhor maneira de desenvolver talentos é conhecer seus colaboradores melhor do que eles mesmos se conhecem. Assim, o sistema de AD poderá utilizar as informações para a elaboração da carreira ideal. (LACOMBE, 2011).

Autores como Moreira e Tose (2012), afirmam que a avaliação de desempenho, quando bem planejada, traz como vantagem os resultados em curto, médio e longo prazo. Dessa forma, os principais beneficiados são os gerentes, os colaboradores e a organização.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta essencial para o planejamento e as estratégias das organizações. Sua inexistência, atualmente, não faz o menor sentido, pois a ferramenta (AD) é uma oportunidade que pode beneficiar o sucesso da empresa. (PONTES, 2002).

Argumentam os autores Castro, Lima e Veiga (1996) que a avaliação de desempenho, para ser bem-sucedida, necessita que os líderes e os colaboradores tenham respeito pela cultura e características da organização, pois essa ferramenta pode fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas.

De acordo com Araujo e Garcia (2014) é fundamental que se tomem os devidos cuidados com o planejamento do processo da avaliação de desempenho, devido sua capacidade em mensurar o não mensurável. Assim, é de extrema importância considerar algumas responsabilidades com essa metodologia, com relação à participação das pessoas; à ênfase; ao processo; ao grupo de avaliadores; à consciência da avaliação; ao avaliador em relação aos avaliados; e quanto às formas de implementação. Esses autores salientam que esses cuidados no processo da avaliação são de extrema importância para a organização, e têm que contar com total comprometimento dos avaliadores, dos avaliados e da organização, pois é preciso entender que ao analisar as técnicas terão menos limitações, por entenderem qual será a mais adequada para atingirem o objetivo.

Existem alguns critérios que devem ser adotados no processo de avaliação. Lacombe (2011) aponta a necessidade de prestar atenção em alguns fatores, são eles: quando o objetivo da avaliação não é claro ou o sistema fica conflitante por ter objetivos múltiplos; usar a avaliação apenas para fins de remuneração pode ficar prejudicada pela subjetividade; os líderes não são treinados para aplicarem a avaliação; quando o sistema não é utilizado pela alta administração, muitas vezes, por não ter elaborado não acredita que será benéfica; e quando os líderes encontram dificuldades de enxergar os benefícios proporcionados pelo sistema.

A autora Zavaglia (2006) aponta alguns erros fundamentais que os avaliadores podem cometer na avaliação de desempenho, levando, assim, à deficiência do uso da ferramenta e à ocorrência de injustiças, são eles:

- **Subjetivismo:** o avaliador atribui seus defeitos e qualidades ao avaliado.
- **Leniência:** o avaliador tem a tendência de tornar menos intenso o julgamento do avaliado.
- **Unilateralidade:** o avaliador só enxerga o que considera mais importante avaliar.

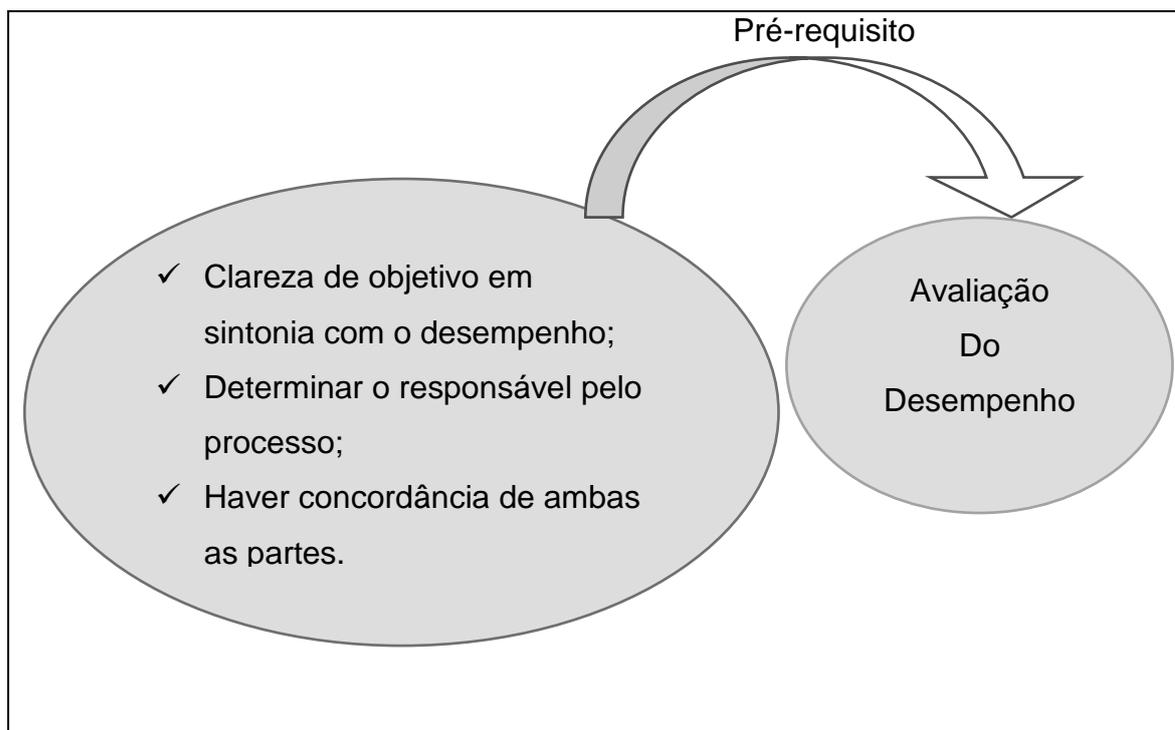
- **Efeito de Halo:** em um único quesito o avaliador nivela a avaliação, julga mal o colaborador em um único problema e ignora onde o desempenho é bom. Mas também pode acontecer o contrário, julgando todos os quesitos como bom desempenho, caracterizando, desta forma, como vício de avaliação.
- **Falsidade:** propositalmente o avaliador esconde ou distorce os problemas para ajudar ou prejudicar o colaborador.
- **Ausência de tato do avaliador:** o avaliador não tem sensibilidade para mostrar os erros do colaborador, não consegue comparar o desempenho do avaliado com os demais colaboradores.
- **Interesse político:** em uma única avaliação o avaliador adota, para seu benefício e interesse, um único critério.
- **Grau de rigorosidade diferente:** com rigor o avaliador adota graus de interesse para avaliar o colaborador.
- **Interesses pessoais:** o avaliador usa o interesse pessoal como único referencial para a avaliação.

A não visualização das organizações sobre a importância da avaliação de desempenho assim como a forma inadequada de implantação, pode limitar as oportunidades de crescimento.

2.3 Formas de Implantação AD

Para implantar um sistema de avaliação de desempenho é necessário que seja bem rigoroso. De acordo com Araújo e Garcia (2014), para uma boa avaliação de desempenho é necessário seguir alguns pré-requisitos para garantir a excelência do processo e, no futuro, se a ferramenta for bem implantada, a avaliação será eficaz, sendo que a cultura adequada de cada empresa é de suma importância para sua eficiência. Os pré-requisitos podem ser observados na Figura 1.

Figura 1. Pré-requisitos da avaliação de desempenho



Fonte: Araujo e Garcia, 2014, p.162.

Os pré-requisitos discriminados na figura acima são:

- a) **Clareza de objetivo em sintonia com o desempenho:** o objetivo deve estar unido com o desempenho, assim a avaliação acontecerá de maneira natural, pois o desempenho do colaborador estará fortemente ligado ao objetivo da organização.
- b) **Determinar o responsável pelo processo:** é necessário definir quem será o responsável por todo o processo antes de efetivar a avaliação de desempenho.
- c) **Haver concordância de ambas as partes:** os *feedbacks* apresentados durante a avaliação de desempenho devem ter a aceitação das opiniões dos participantes, avaliador e avaliado.

Contextualiza Araujo e Garcia (2014) que o processo da avaliação de desempenho, para ser eficaz, necessita que todos os colaboradores conheçam a ferramenta. Por esse motivo a implantação deve ser estruturada para todos na organização, com o propósito de realizar com clareza alguns procedimentos, tais como os apresentados na Figura 2.

Figura 2. Alguns motivos que geram a necessidade da utilização do processo de AD.



Fonte: Araujo e Garcia, 2014, p.153.

Os autores citados acima apresentam alguns motivos sobre a necessidade da utilização do processo de AD. São eles:

- a) **Alicerçar a ação do gestor:** com base em dados reais gerados pela ferramenta os gestores das organizações podem conceder aumentos salariais, promover os colaboradores a outros cargos e, de acordo com o desempenho, demitir. A ferramenta torna a empresa mais transparente, gerando motivações nos gestores, pois as ações estão baseadas em elementos concretos.
- b) **Nortear e mensurar o processo de Treinamento e Desenvolvimento:** é essencial que por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), a avaliação de desempenho seja responsável para estabelecer a necessidade de treinamento e desenvolvimento. Mas, para serem proveitosas a AD e T&D, precisam ser fortalecidas e preservadas, para alcançar os resultados com sucesso.
- c) **Facilitar o feedback das pessoas:** a organização terá os funcionários atualizados a partir do momento em que o desempenho for avaliado. É

necessário manter sempre os colaboradores atualizados sobre as tarefas desenvolvidas e propor melhorias, se necessário.

- d) **Facilitar o progresso das organizações:** a avaliação de desempenho permite melhor performance dos colaboradores, e sua cultura será melhor conhecida pela organização, identificando pontos a serem melhorados e, ainda, torna possível planejar as estratégias para o crescimento da organização.

Gil (2008) relata que uma organização precisa manter um sistema de avaliação de desempenho muito bem elaborado para evitar, desta forma, que a avaliação seja feita de maneira fraca e unilateral, entre o gestor e o subordinado. Para ter uma boa implantação é necessário que se desenvolvam algumas responsabilidades para o avaliador, tais como:

- Conhecer seus subordinados, o temperamento, suas habilidades e aptidões físicas;
- Reconhecer que as pessoas são diferentes, que os colaboradores apresentam rendimentos diferentes;
- Conhecer a demanda do cargo ocupado para avaliar os colaboradores;
- Observar para definir com clareza o que será avaliado;
- Com o decorrer do tempo é preciso estar atento às mudanças de comportamento dos colaboradores;
- Ser imparcial para avaliar o desempenho do funcionário;
- Estar atento ao efeito de halo.

Para garantir o sucesso do sistema de implantação da AD é necessário que o avaliador seja capacitado e treinado para esse fim (GIL, 2008 b). Nessa direção, Milkovich e Boudreau (2000) apontam algumas formas que a AD pode ser implantada com intuito de analisar o trabalho dos colaboradores bem como o desempenho por comparação com as metas negociadas. Assim, a organização terá ferramentas para verificar padrões desejáveis e indesejáveis, e pode comparar o desempenho de todos os grupos com os padrões estabelecidos, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1. Avaliação de Desempenho por Comparação

Comparação por objetivos negociados	Comparação com padrões de funções	Comparação entre indivíduos
Administração por objetivo (APO)	Observação física	Classificação
	Listas de verificação	Distribuição
	Escalas de classificação	
	Incidentes críticos	
	Escalas de classificação com indicações comportamentais	
	Relatórios-diários	

Fonte: Milkovich e Boudreau, 2000, p. 106.

Pode-se observar no quadro 1 que esse processo pode fornecer informações aos colaboradores sobre suas funções, de modo que podem aperfeiçoar para realização dos seus trabalhos.

Nessa linha de argumentação, Pereira (2014) define o sistema de avaliação de desempenho como uma potente ferramenta para as organizações que pretendem ter sucesso nos dias atuais, pois avalia a satisfação e a motivação dos colaboradores, permitindo que alcancem seus objetivos. Para isso avaliador e avaliado precisam conhecer o processo com profundidade na realização de suas tarefas, atingindo, assim, um resultado de qualidade.

Nesse contexto, Ribeiro (1999) enfatiza a importância da avaliação de desempenho como a base da gestão estratégica das pessoas, uma vez que ao avaliar o desempenho do colaborador foca-se no futuro. Tal procedimento envolve avaliar os resultados e, a partir disto, é possível alinhar com o objetivo de valorizar o desenvolvimento de toda a equipe.

É importante destacar que existem vários modelos de avaliação de desempenho. Assim, para melhor compreensão, na próxima etapa são abordados os modelos de AD.

2.4 Modelo de Avaliação de Desempenho

Está sessão visa apresentar as definições dos modelos de avaliação de desempenho, desde os tradicionais aos contemporâneos. Assim, são diversos os modelos de avaliação de desempenho.

Vale destacar que nas organizações o sistema deve ser aplicado para verificar os princípios básicos para alcançarem os benefícios desejados. A AD para atingir as metas e os objetivos traçados, precisa ser aceita pelo avaliador e pelo avaliado. Sua utilização foca na melhoria da produtividade dos colaboradores dentro da empresa. (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003).

Para Gil (2008 b) o modelo de avaliação em algumas empresas é feito pelo gestor, que tem a missão de avaliar o colaborador pelo seu desempenho, ou o próprio colaborador avalia seu desempenho. Para que isso aconteça com eficácia é preciso que os empregados tenham maturidade e haja aceitação da organização.

Ainda segundo o autor supracitado, o modelo de avaliação por desempenho também pode ser feito pela equipe de trabalho, que avalia cada integrante por seu desempenho para atingir as metas e os objetivos alcançados. Essa avaliação feita pela equipe é um modelo muito usado nas organizações, pois os colaboradores podem se avaliar já que não desenvolvem a mesma função. Dessa forma, é possível romper o desempenho individual e impulsionar os esforços coletivos, sendo que a avaliação de equipe é uma ampliação do modelo da avaliação entre os pares, os colaboradores que estão em posições similares. (BOHLANDER; SNELL, 2013).

Para compreender a avaliação pelos pares Bohlander e Snell (2015) informam que esta pode apontar uma aproximação das habilidades e desempenho dos funcionários, uma vez que estejam abertos para enxergarem as classificações atribuídas por um superior, no momento da avaliação, mas também pode apontar os pontos fracos do seu par. De acordo com Araújo e Garcia (2014) é comum as organizações utilizarem este modelo de avaliação de desempenho, para identificar os colaboradores que não estão capacitados para desenvolver a função exigida.

A respeito da avaliação de desempenho, Gil (2008 b) considera que um dos métodos para avaliar o desempenho é por meio de uma comissão formada por pessoas contratadas para funções nas quais exercem o poder de verificar o desempenho dos colaboradores e podem decidir sobre a remuneração, a promoção

e a demissão. De modo complementar Bohlander e Snell (2013), afirmam que um dos modelos utilizados é a autoavaliação, realizada pelos colaboradores. Nesse modelo eles avaliam a si mesmos por meio de um formulário, antes de se reunirem com o líder para avaliar seu desempenho.

Outro método que pode ser utilizado na AD, realizada nas organizações, é a avaliação feita por pessoas independentes da situação imediata de trabalho. Nesse modelo os colaboradores, principalmente aqueles que ocupam cargos de gestores, são avaliados por profissionais externos. Esta avaliação não é muito usada nas organizações, mas serve para identificar denúncias de preconceitos (IVANCEVICH, 2008). Esse autor enfatiza que o modelo de avaliação de desempenho que está progredindo nas organizações é o sistema de *feedback* de 360 graus.

Na visão de Dias, Câmara e Nascimento (2003, p. 37):

Os modelos de avaliação mais eficientes são aquelas que dão flexibilidade e liberdade para os sujeitos mais interessados na avaliação de desempenho: subordinados e gerentes. Quando maior o grau de interação, mais reais serão os dados obtidos de eficiência na retroalimentação, proporcionando resultados mais positivos.

Segundo Marras (2011), para avaliar um indivíduo é necessário que o gestor faça uma análise de cada situação sobre o gerenciamento e o posicionamento. Assim, poderá tomar decisões com clareza em relação à pessoa, pois o colaborador só realizará as funções com eficiência e eficácia se souber fazer e estiver motivado para isto.

É possível perceber que a avaliação de desempenho, no sentido se sua aplicação pode ser difundida por toda a organização, criando assim um ambiente saudável para as equipes. Para tanto, existem vários modelos considerados mais eficazes e outros menos eficientes, segundo a literatura. Desse modo, é importante apresentar outras hipóteses sobre a avaliação de desempenho. Assim, discorre-se sobre alguns modelos tradicionais, ou seja, modelos que geram desvantagens para algumas organizações.

2.5 Modelos Tradicionais

Para compreender o modelo tradicional Pontes (1999) considera que a avaliação é feita pelo líder, o mesmo tem o papel de juiz ou do psicólogo amador.

Dessa forma, muitas vezes, assume atitudes que causam constrangimentos, exercendo o papel de julgar os traços da personalidade dos funcionários.

No mesmo sentido Dias, Câmara e Nascimento (2003) dizem que no modelo tradicional a avaliação de desempenho atua pelo fim e não pelo meio. O instrumento geralmente é rotineiro, burocrático e repetitivo, provoca nos colaboradores um impacto de julgamento, devido a não abrir espaço para a participação do avaliado, não possibilitar o *feedback* e não mostrar os resultados alcançados da organização.

Nessa linha de argumentação, a avaliação de desempenho no modelo tradicional, muitas vezes, é usada como ferramenta de punição ou para promover os colaboradores de acordo com os resultados alcançados nas organizações. Esse fato ocorre em algumas empresas por não possuírem funcionários qualificados para aplicarem a avaliação de desempenho (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003).

De modo complementar Coelho (2013) afirma que vários métodos tradicionais são usados para avaliar os colaboradores, e cada método existe para atingir um resultado positivo. As organizações usam esses processos para incentivarem os funcionários, de alguma forma, porém, várias empresas trabalham com os mais variados modelos.

Quanto aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados, de acordo com Pio (2008), são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação.

Escalas gráficas:

Esse método facilita a avaliação, devido à sua elaboração por meio de gráficos que indicam o desempenho das pessoas. Dessa forma, apresenta uma análise tanto quantitativa como qualitativa. (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Argumenta Marras (2009) que o método de escala gráfica é utilizado pelas organizações há muitos anos, pois sua função é sustentar o desempenho dos colaboradores e mensurar a qualidade ou a quantidade do trabalho, como a assiduidade, o conhecimento, a iniciativa e a criatividade. Dessa forma, as organizações dividem numa escala que representa do grau máximo até o mínimo desempenho da pessoa avaliada.

Do ponto de vista de Dessler (2003) o avaliador ao proceder a avaliação dos colaboradores assume a tarefa de listar na escala gráfica os valores de

desempenho, e, desta forma, mensura um valor restrito no formulário. Assim, segundo Marras (2009), o gráfico tem um grau de valor de pontos que permite ao avaliador analisar os avaliados e, assim, consegue identificar os resultados que estes estão atingindo.

França (2015) ressalta que o modelo de escala gráfica facilita a verificação das atividades exercidas pelos funcionários. Para que aconteça essa combinação é necessário que os avaliadores tenham as competências desenvolvidas para avaliar o desempenho dos colaboradores.

No que diz respeito às vantagens e desvantagens, de acordo com Pontes (1999), esse método traz vantagens para todos da organização, pois facilita a compreensão das pessoas. Porém, aponta como desvantagem o fato do avaliador ser obrigado a desempenhar a função de juiz.

Escolha Forçada:

O avaliador fixa padrões mais objetivos para comparar o desempenho do avaliado. Mesmo sendo um sistema com muitas variações, a pretensão é que o avaliador tenha parâmetro para avaliar o desempenho dos funcionários. (FRANÇA, 2015).

Também é possível avaliar o desempenho dos funcionários pelo método de escolha forçada, por meio de frase descritiva. Tal método é definido pelo desempenho exercido nas funções determinada pela organização. (LUCENA, 1992).

Nessa linha de argumentação, Marras (2009) diz que o modelo de escolha forçada (*forced choice*) é o mais eficaz de todos os modelos. Explica que foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas norte-americanas, com a intenção de ter um controle que aniquilasse o subjetivismo, as situações indesejáveis, e possibilitasse a eficiência da avaliação.

Mesmo assim existem vantagens e desvantagens. As vantagens que o modelo de escolha forçada proporciona são a eliminação dos efeitos generalizados, mensura resultados mais transparentes, protege das influências pessoais e subjetivas. As desvantagens são relativas ao método não disponibilizar finalização dos resultados obtidos, sua criação ser complexa e o avaliado não participar ativamente da avaliação. (MARRAS, 2003).

Pesquisa de Campo:

Essa metodologia é ampla, e sua avaliação é feita por meio de entrevistas com o gestor imediato, e a função é levantar às causas, as origens que levaram ao desempenho. A ferramenta permite o planejamento mútuo entre o avaliador e avaliado, verificar o desenvolvimento no cargo e na empresa (FRANÇA, 2015). Ainda, segundo a autora, a pesquisa de campo, além de ser feita pelo gestor imediato também necessita do acompanhamento de um especialista em avaliação de desempenho, que fará um acompanhamento nos setores para entrevistar as chefias sobre o desempenho de seus subordinados.

Complementando Araújo e Garcia (2014) pontuam que este modelo de avaliação se diferencia das demais, por se tratar de entrevistas para coletar dados com as chefias sobre seus subordinados. Esse modelo é um dos mais completos, e é considerado uma aplicação clássica de AD.

Na percepção de Pontes (1999) a pesquisa de campo, dentro dos métodos tradicionais é a que mais se destaca pelo motivo de neutralizar sua subjetividade, além de focar em um especialista para avaliar o desempenho de cada funcionário com a intenção de planejar em conjunto com seus chefes. Aponta que esse modelo tem cinco etapas:

- **Análise do desempenho** – o especialista solicita informações sobre o funcionário que será avaliado para seu líder, assim, terá ferramentas para verificar os pontos positivos e aqueles a serem melhorados.
- **Classificação geral do desempenho do emparedado** – é solicitada ao líder uma avaliação geral do seu subordinado, desta maneira, o especialista obterá instrumentos para verificar o desempenho do funcionário.
- **Plano de ação** - depois da avaliação o especialista e o líder desenvolvem um plano de ação para o funcionário.
- **Entrevista de avaliação** – é feita uma devolutiva sobre a avaliação, e o especialista, junto com o líder, elaboram um plano de ação.
- **Conclusão geral da avaliação** – O funcionário terá acompanhamento do seu líder e receberá conselhos, sempre que necessário.

Incidentes Críticos:

Essa técnica é uma das mais simples, pois avalia os pontos fortes do funcionário e aqueles a serem melhorados. Esse modelo não tem a preocupação com a personalidade do funcionário, apenas avalia a atitude do indivíduo. (ARAÚJO, GARCIA, 2014).

França (2015) diz que a avaliação é feita de maneira sistemática, sendo que o chefe registra os pontos negativos e positivos, e o funcionário tem seu desempenho na organização observado. A autora, ainda cita que esse método não lida com peculiaridades extremamente positivas ou negativas, pois seu processo é sistemático, já que o avaliador somente registra os pontos fortes e fracos do desempenho do avaliado.

Nesse sentido Bohlander e Snell (2015) preconizam que esse modelo aponta o comportamento do funcionário, e avalia sua eficiência ou suas falhas durante o trabalho. O gerente consulta sempre o formulário preenchido para verificar o desempenho que pode ser: excelente, satisfatório ou insatisfatório.

Robbins (2002) destaca que esse modelo avalia apenas o comportamento específico do indivíduo, deixando de avaliar os traços de personalidade. No caso o avaliador elabora um relatório por escrito sobre os pontos fortes e fracos do funcionário, e isto permite que ele verifique onde poderá melhorar seu desempenho.

No âmbito geral, tomando como base outros escritores, Marras (2009) aponta que este método é utilizado há muito tempo e serve para definir o desempenho do funcionário, mensurar a assiduidade, o conhecimento, a qualidade e a quantidade do trabalho. Isso tudo é relatado por escrito pelo avaliador em uma folha, para analisar o desempenho como positivo ou negativo.

Lista de Verificação:

Tal método tem como parâmetro indicar o comportamento. Cada item da lista contribuirá para medir o desempenho do funcionário (MILKVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo Bohlander e Snell (2015) esse é um dos métodos mais antigos. O avaliador utiliza uma lista descritiva para relacionar o comportamento. Ele considera esse método o mais correto para verificar o desempenho do funcionário.

Essa metodologia avalia o desempenho do funcionário e verifica somente as particularidades fundamentais da pessoa. A lista de verificação é parecida com o método de escala gráfica, devido o avaliador interpretar o comportamento do indivíduo. (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Os modelos tradicionais apresentados pelos autores Araujo e Garcia (2014) permitem que os gestores exercem, no momento em que avaliam os colaboradores, o papel de juiz. Conseqüentemente, o resultado pode ser interpretado de maneira ineficaz e a ferramenta poderá levar o colaborador à desmotivação e insatisfação, prejudicando o seu desempenho.

Percebe-se que os modelos tradicionais não são suficientes para cumprirem seu papel de avaliarem os colaboradores nas organizações, pois os autores retratam que tais modelos deixam de atender as necessidades e expectativas tanto dos funcionários quanto das organizações. Esses métodos de avaliação focam em torno de resultados, das competências técnicas e comportamentais, e deixam de avaliar o desempenho como um todo.

Diante desse fato, novos métodos contemporâneos foram desenvolvidos, os quais podem diminuir a subjetividade no momento da AD.

2.6 Modelos Contemporâneos

Cada vez mais o mercado de trabalho vive em momento de transformação, em busca do resultado desejado. Assim, uma ferramenta que está sendo utilizada pelas organizações, para avaliar o desempenho dos colaboradores e obterem resultados almejados, é o método contemporâneo de avaliação. Nesse contexto, a ferramenta visa um diferencial na eficácia da gestão em gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa.

Sendo assim, a seguir são apresentados os principais métodos contemporâneos de avaliação de desempenho.

Avaliação por Objetivo:

Para Bergamini e Beraldo (1988), o modelo de avaliação por objetivo surgiu para minimizar as dificuldades de centralização vividas pelos empresários, devido ao excessivo controle do governo. Dessa forma, a ferramenta passou a avaliar mais democraticamente os objetivos a serem alcançados, com resultados mais eficazes, servindo para direcionar os colaboradores sobre o que fazer, e proporciona uma visão mais ampla e com recursos de como fazer.

Na avaliação por objetivo Milkovich e Boudreau (2000), preconizam que as metas são negociadas pelo avaliador e o avaliado, como se redigissem um contrato. As metas precisam ser mensuráveis e observadas durante todo o processo. A APO é uma ferramenta que auxilia para mudanças rápidas, mas necessita ser monitorada para alcançar o resultado desejado. Os autores contextualizam que a Avaliação por objetivo é desafiadora e também uma ferramenta para negociação das metas, pois aumenta a produtividade tanto para o indivíduo, quanto para o grupo de trabalho.

O método APO prevê que o gestor estipule metas mensuráveis para cada colaborador e debata, constantemente, sobre o assunto. Para que se faça o debate segue-se seis etapas dentro desse modelo de avaliação: estabelecer as metas da organização; estabelecer as metas departamentais; debater as metas departamentais; esclarecer os resultados desejados; coordenar a manutenção do desempenho; medir os resultados e realizar *feedback* sempre que necessário. (DESSLER, 2003).

Nessa direção, Marras (2015) pontua que os objetivos precisam ser mensuráveis, específicos e negociados pelos colaboradores da organização. Além disso, os resultados alcançados são apresentados a todos e ao surgirem novas ideias os objetivos podem ser renegociados. Enfatiza, ainda, que esse modelo traz motivação para os colaboradores, pois a organização está aberta para negociar os objetivos.

A APO é um processo de planejamento eficiente devido à ferramenta deixar claro seu objetivo. Os critérios usados melhoram os padrões de controle, e os

resultados são eficazes por conta da motivação dos indivíduos em relação a organização. (HAMPTON, 1983).

A avaliação de desempenho por objetivo, segundo Pontes (1999) é determinada como meta para alcançar a produtividade e a qualidade dos produtos da organização. Tanto a organização, quanto as pessoas e os departamentos precisam ter objetivos definidos, que podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. Conseqüentemente, com os resultados positivos aumentará a motivação e a realização de todos os envolvidos.

Nesse propósito, Pontes (1999) argumenta que existe um esquema de avaliação por objetivo, para que o avaliador consiga mensurar o desempenho do avaliado. O Quadro 2 apresenta esse modelo.

Quadro 2. Esquema de Avaliação por Objetivos

CONTEXTO	ACORDO ENTRE LÍDER E FUNCIONÁRIO	ACOMPANHAMENTO		AVALIAÇÃO FINAL
Fornecimento do contexto pelo líder	Objetivo. Estilo de liderança. Padrões de desempenho. Treinamento e desenvolvimento.	Comparação entre desempenho acordado e real.	Situação negativa: correção de desvios. Situação positiva: elogios.	Avaliação do desempenho do funcionário. Planejamento dos objetivos para o próximo período.

Fonte: Pontes, 1999, p. 81.

Percebe-se que esse esquema de avaliação tem como foco a negociação entre o gestor e o colaborador, em busca dos objetivos a serem alcançados. Assim, os líderes devem acompanhar o desempenho dos funcionários para verificarem as situações positivas ou negativas, a fim de fornecerem treinamentos para o desenvolvimento profissional.

Avaliação 360 graus:

De acordo com Gil (2008 b), a avaliação 360 graus é um modelo que tem a participação de toda a equipe. Tanto o avaliador como o avaliado dizem sobre a postura e o desempenho um do outro, diferentemente da avaliação tradicional, na qual os líderes avaliam como juízes.

O modelo de 360 graus descentraliza o domínio de só os líderes avaliarem e, desta forma, o nível hierárquico é reduzido, a autonomia da avaliação passa a ser tanto do líder quanto do colaborador. Dessa maneira, estimula o desempenho de toda a equipe, fortalece a eficácia para o desenvolvimento e competência das metas da organização. (REIS, 2003).

Outro aspecto, de acordo com o autor supracitado, é que esse modelo de avaliação promove melhor desempenho no trabalho dos funcionários. Ele permite que sejam avaliados pelos pares, pelos supervisores e por si só (autoavaliação); fornece subsídios para elaboração de um plano de ação, focando no crescimento organizacional e também pessoal.

Nessa mesma linha de pensamento, Ivancevich (2008, p. 258) diz que “a avaliação é de 360 graus no sentido de as informações serem coletadas, e o feedback, fornecido de modo totalmente circular, descendente do superior ao subordinado, e ascendente, do subordinado de volta para o superior”. Ao lado disso, Robbins (2002) destaca que a avaliação 360 graus fornece *feedback*, verifica a necessidade dos funcionários em relação a treinamentos para melhoria do seu desenvolvimento profissional e pessoal. As organizações que implantam esse método focam no potencial do colaborador.

Por fim, a autora Gramigna (2007) informa que esse método relaciona com os seguintes princípios básicos, conforme apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Princípios Básicos da Avaliação 360 graus

PRINCÍPIOS BÁSICOS	
1. Informação	Cada colaborador deve possuir informações detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes.
2. Confidencialidade	A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das ações de desenvolvimento.
3. Clareza	Os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejado, bem como os diversos graus de desempenho.
4. Validade	Uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeira cliente-fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação. Oitenta por cento é um percentual bom.
5. Rapidez de resposta	Os instrumentos devem ser claros, objetivos, descrever comportamentos em vários níveis (do excelente ao insatisfatório) e ser de fácil preenchimento.
6. Confiabilidade de dados	O uso de critérios estatísticos para estudar e eliminar as avaliações que fugirem dos

	padrões regulares garante a confiabilidade do resultado
7. Democracia	Na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e, em seguida, pelos colaboradores situados em todas as áreas da empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, as redes devem ser formadas pelos clientes e fornecedores externos que participam delas.
8. Credibilidade	Para que haja credibilidade no sistema, deve-se estabelecer um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Fonte: Gramigna, 2007, p.147.

Avaliação de Potencial:

Para França (2015), a avaliação de potencial ajuda na capacidade de desempenho futuro, identifica a colocação e recolocação dos colaboradores para exercerem outras funções, mensura a necessidade de treinamento e promoção. Além disso, possibilita a descoberta de talentos na organização.

Na mesma perspectiva, Kannaane e Ortigoso (2001) indica que esse modelo auxilia nos programas de treinamento, educação e desenvolvimento, pois o potencial humano é algo que produz mudanças a todo o momento devido ao processo de crescimento. A avaliação traz para o colaborador a oportunidade de se desenvolver, da responsabilidade, do autogerenciamento, da integridade, da motivação, da sociabilidade e da autoestima.

No entendimento dos escritores Lacombe e Heilborn (2003) à avaliação de potencial tem como objetivo o envolvimento de todos os funcionários da organização no processo, pois proporciona informações para o desenvolvimento da carreira do avaliado, foca na melhoria para o desempenho da atividade atual e tem como principal função oferecer o *feedback* para informar ao avaliado sobre seu futuro aproveitamento na organização. Esses autores ainda citam que nesse modelo de avaliação o responsável é sempre o chefe imediato, devido ter conhecimento sobre o desenvolvimento do serviço executado pelo avaliado.

Ampliando esse entendimento, Kanaane (1999) afirma que organizações contemporâneas preocupam-se com o potencial humano, valorizam a criatividade que está integrada com os objetivos organizacionais e das equipes. Dessa forma, percebe-se que a gestão está valorizando a livre expressão do colaborador com o objetivo de crescimento para ambos.

Avaliação de Aprendizagem:

Esse método mede a capacidade de adquirir conhecimentos, por meio de treinamentos e provas (BOOG, 2002). Ampliando essa ideia, Kanaane e Ortigoso (2001) entendem que esse método associa-se com as competências de saber, fazer e ser; são os conhecimentos, habilidades e comportamentos. De acordo com essas atribuições, a avaliação de aprendizagem objetiva medir as mudanças de comportamento que a pessoa apresenta com o aprendizado adquirido, em relação à organização.

Dessa forma, a avaliação deve ser um processo contínuo de aprendizagem, sendo assim, é necessário que o acompanhamento, com relação ao desenvolvimento e ao desempenho do colaborador, seja de forma somativa e formativa, para poder alcançar um resultado eficaz. (KANAANE; ORTIGOSO, 2001).

Sobre essa abordagem, Gil (2008) considera que esse sistema de avaliação foca no que o participante aprendeu no decorrer do treinamento, e pode ser medido por suas habilidades, por meio de provas práticas, pela vivência no local do trabalho e testes de múltipla escolha. São usados para avaliar o conhecimento, e as atitudes são avaliadas a partir do comportamento do colaborador.

Avaliação de Competência:

O objetivo desse modelo é avaliar as competências comportamentais dos colaboradores, por meio do conceito do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). Nessa mesma linha de pensamento, Brandão (2012) corrobora que competência é resultado dos conhecimentos, habilidades e atitudes, diante das práticas exercidas pelas pessoas. Dessa forma, a competência está relacionada com a aprendizagem

seja de maneira natural, ou de maneira induzida, sendo primordial para a construção do indivíduo.

Nesse sentido, Boog (2002) preconiza que a avaliação de desempenho no modelo de competência, avalia a proficiência nas competências alcançadas, verifica o avanço na carreira, mede o desempenho individual para as metas atingidas. Para o capital humano são fornecidos vários *inputs* importantes, como: capacitação com treinamentos; promoção ou aumento salarial; descoberta de talentos e futuros gestores; desligamento ou aumento no quadro de colaboradores.

Existem vários métodos de avaliação de desempenho, mas quando se trata de avaliação por competência as organizações estão focadas naquela considerada a melhor para avaliar os colaboradores, o sistema 360 graus. Isso ocorre porque essa avaliação tem um foco amplo, e, assim, abrange todos os profissionais. (BOOG, 2002).

Percebe-se que os métodos contemporâneos focam nas potencialidades dos colaboradores por avaliarem o desempenho individual e coletivo. Dessa forma, a ferramenta permite verificar o valor do colaborador em prol do desenvolvimento da organização.

Sob esse aspecto, o próximo capítulo versa sobre as competências individuais e profissionais.

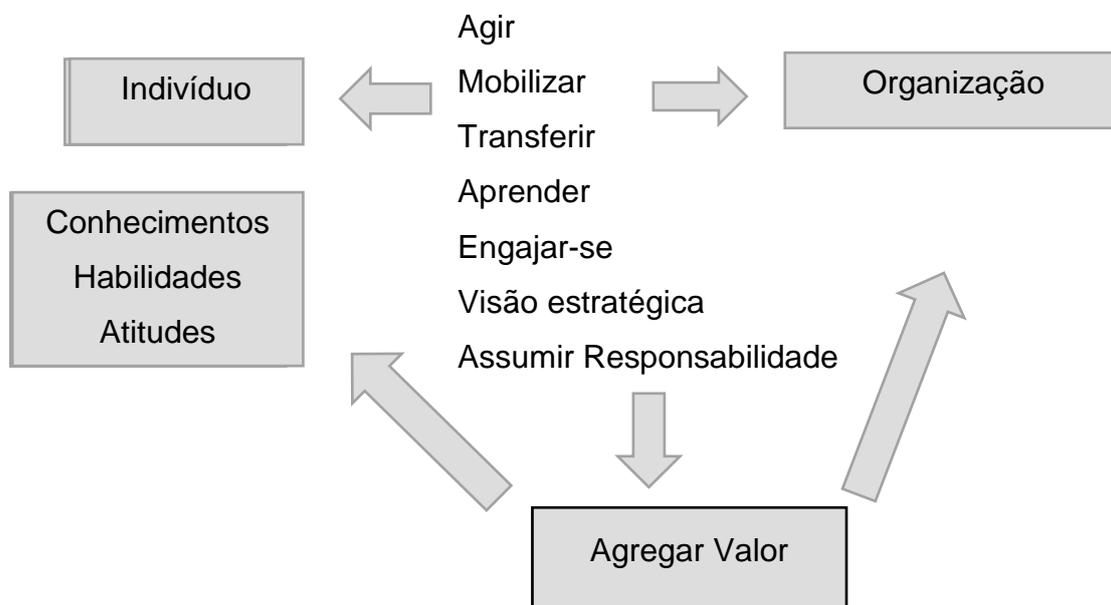
3 COMPETÊNCIAS

Este capítulo contempla um breve histórico sobre o tema, os parâmetros da construção teórica, e destaca exemplos relativos a competências individuais e profissionais.

3.1 Contextualização de Competências

De acordo com Fleury e Fleury (2004 a), competência é um aprendizado constante, que faz com que o indivíduo desenvolva o saber agir, em busca de conhecimento. Isso possibilita melhorar seu desempenho com relação às tarefas desenvolvidas, cabíveis às funções. Os autores atestam que o comportamento do indivíduo sempre estará ligado à competência. Assim, Na Figura 3 pode-se verificar os comportamentos atrelados à competência.

Figura 3. Comportamentos vinculados à competência



Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 30.

O conceito de competência engloba o conhecimento, as habilidades e atitude da pessoa. Esses elementos justificam resultados satisfatórios no desenvolvimento do desempenho que focam a personalidade e a intelectualidade do indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2004 a).

Resende (2000) atribui o princípio da competência as pesquisas realizadas nos anos 70 por David C. McClelland, que deram crédito à importância da competência. O pesquisador participou de recrutamento de seleção para o departamento de Estado Americano, e com este trabalho desenvolveu um artigo sobre o tema *“Testing for Competence Rather Than Intelligence”*, publicado em 1973. Tratava-se da busca para encontrar uma maneira de solucionar os problemas detectados nos testes que foram aplicados, devido aos resultados mostrarem que o processo de seleção não apontava o sucesso que o indivíduo teria na organização e na vida pessoal. Dessa forma, o autor procurou identificar maneiras para reconhecer as circunstâncias e os aspectos que fossem capazes de medir o êxito no trabalho com as competências do indivíduo.

No que diz respeito à competência, de acordo com o Senac (2015), é formada pelos indicadores e elementos, e é composta por três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes/valores:

- Conhecimento: Associa-se ao Saber-Saber - conceitua-se em elementos científicos que fornecem os parâmetros para o desenvolvimento profissional. Sendo assim, é fundamental para contextualizar a competência, os conhecimentos que a pessoa necessita para exercer o fazer profissional exposto na competência.
- Atitudes e valores: Associam-se ao Saber ser e ao Saber Conviver - fundamental para desenvolver a prática profissional. Referem-se às concepções e entendimento sobre o mundo e a ética que determinam as atitudes das pessoas no campo profissional, atitudes estas que podem ser ricas para o pensamento crítico e reflexíveis no processo de construção e desconstrução.

Habilidades: Associa-se com o Saber fazer - é a forma para colocar os saberes em funcionamento para a execução das atividades profissionais. Ressalta-se que a competência será integrada ao fazer com habilidade e permeada de conhecimentos e valores para a execução da tarefa.

Fundamenta Lapolli (2010) que o conhecimento desenvolve-se, na maioria das vezes, por meio da formação acadêmica e da teoria. A prática se relaciona com a habilidade, às experiências e a formação do conhecimento. A atitude retrata as emoções, os sentimentos e os valores dos indivíduos.

Com base no parâmetro inicial, vários conceitos e significados surgiram. O Quadro 4 apresenta os conceitos, de vários autores, sobre competências e suas ênfases.

Quadro 4. Conceitos de Competências.

Autor	Conceito	Ênfase
Fleury e Fleury (2004, p. 21)	Competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.
Santos (2001, p. 27)	“Competência não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer-fazer)”.	Formação, ação e resultados.
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação, resultado.

Quadro 4. Conceitos de Competências (Cont.)

Autor	Conceito	Ênfase
Davis (2000, p. 1, 15)	“As competências descrevem, de forma holística, a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho” [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. “Focaliza na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva, dinâmica.
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados
Dutra, Hipólito e Silva. (1998, p. 3)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo Mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados, formação.
Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.

Quadro 4. Conceitos de Competências (Cont.)

Autor	Conceito	Ênfase
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se às práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Levy-Leboyer (1997, p.13)	“Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.	Comportamento e resultados.
Magalhães, Rocha. (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Prahalad e Hamel (1995, p. 298)	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.	Aptidão e resultados.
Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e Autodesenvolvimento.
Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.

Quadro 4. Conceitos de Competências (Cont.)

Autor	Conceito	Ênfase
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
McClelland (1973)	“Característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação”.	Ação e resultado.

Fonte: Bitencourt, 2001, p. 27-29.

Com base no que apresentam os autores citados no quadro 4 sobre o conceito de competência, percebe-se que está relacionada à formação e ao desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e atitudes/valores. Tal percepção é defendida por Dutra (2002, p. 22), ao afirmar que: “podemos falar em competência apenas quando há competência em ação, traduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos”.

Dias (2010) interpreta competência como avaliar uma ação para tomar decisão, saber agir ao resolver problemas, saber fazer, saber explicar e saber compreender. Essas ações são as principais propriedades que permitem entender esse conceito de competência. Nessa perspectiva SENAC (2005, p.3) preconiza que “pelo pensamento, pela linguagem e pelo trabalho o homem dá sentido, conhece e modifica o mundo, entendido como o ambiente ou circunstância no qual o homem vive, convive e transforma pela sua ação”.

Nessa direção, vale destacar as alterações necessárias devido à globalização no mundo atual e a evolução tecnológica. Diante disso, as organizações focam nas competências das pessoas, buscam profissionais que interagem com seus pares, que sejam criativos, motivados, flexíveis, proativos, inovadores, propícios a mudanças e comprometidos. (SENAC, 2005).

Em seu conhecimento sobre competência, Fleury e Fleury (2001) afirmam que os conceitos de competência, tanto na literatura acadêmica, quanto nas obras que falam da prática administrativa, são traduzidos nas tarefas desenvolvidas, principalmente relativas a um cargo, que são as competências profissionais. Ao lado disso, Brandão e Bahry (2005) destacam que no setor de recursos humanos das organizações alguns métodos são utilizados para mapear e detectar as competências dos profissionais, podendo, assim, avaliar o desenvolvimento adquirido com as tarefas desempenhadas.

Nesse contexto, Brandão e Bahry (2005, p.182) mapeiam o modelo de competências para o desenvolvimento de uma carreira, como:

- articulação interna e externa;
- trabalho em equipe;
- gestão de prazos e recursos;
- utilização de dados e informações;
- transferência e absorção de conhecimentos;
- resolução de problemas;
- impactos nas decisões da organização;
- aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos.

Zarifian (2001) relaciona as competências com a qualificação do indivíduo que propicia exercer as atividades com capacidade para trazer resultados positivos para a organização. Ainda, a autora contextualiza que a capacitação traz a qualificação para o indivíduo, seja pela prática profissional, ou por sua formação acadêmica. Sendo assim, Zarifian (2003), pontua que a competência está ligada à qualificação.

Dias (2008) afirma que a competência começa pela transição do conceito de qualificação para o de competência. Dessa forma, Ruas (2005) faz um comparativo entre a competência e a qualificação, com foco principal no ambiente organizacional. Tal comparação está demonstrada no Quadro 5.

Quadro 5. Competência versus Qualificação

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica.	Baixa previsibilidade de negócios e atividades.
Concorrência localizada.	Intensificação da abrangência da concorrência.
Lógica predominante; indústria (processo e padrões de produção previstos).	Lógica predominante; serviços (eventos).
Emprego formal e base sindical.	Relações de trabalho informais e flexíveis; crise dos sindicatos.
Organização tradicional do trabalho, com base em postos definidos e tarefas prescritas e programadas.	Novas formas organizacionais que destacam o trabalho com base em metas, na delegação de responsabilidade e na multifuncionalidade.
Foco no processo.	Foco no resultado.
Ênfase na aprendizagem de circuito simples.	Estímulo à aprendizagem de circuito duplo.

Fonte: Ruas, 2005, p. 37.

Levando-se em consideração o que foi mencionado no quadro 5, percebe-se que esta transição de qualificação para competência, foca nas pessoas. Em face aos dados apresentados Zarifian (2001), evidencia que as organizações estão passando por um processo de desafios, pois buscam formar equipes capazes de serem proativas e fomentarem mudanças para alavancar a melhoria dos resultados. Diante desse fato, as qualificações dos colaboradores fundamentam o desenvolvimento das competências individuais dos mesmos, e as ações tomadas com o desempenho adquirido causarão modificações no indivíduo e na organização. Dessa forma, percebe-se que o desempenho profissional está relacionado com as competências individuais, com aprimoramento em treinamento para o desenvolvimento de cada pessoa.

3.2 Competências Individuais

Para melhor compreensão, Green (2000) relata que atualmente as competências individuais, interferem diretamente com o processo de aprendizagem contínuo. Destaca que o foco é obter melhor desempenho, habilidades, conhecimentos e comportamento humano, por meio pessoais aliados aos organizacionais.

Nesse sentido, Zavaglia (2006) entende que a competência individual está envolvida com a integração e a transformação dos conhecimentos, com as atitudes e habilidades. Assim, o aprendizado social recebido pode favorecer as decisões para solucionar os problemas encontrados no trabalho.

Na mesma linha de pensamento, Fleury e Fleury (2001) dizem que competências individuais agregam valores tanto para o indivíduo como para a organização, pois sua integração em transferir conhecimento, leva o profissional a realizar suas tarefas de forma responsável, o que implicará no seu reconhecimento na organização.

As competências individuais são fundamentadas num aprendizado contínuo. Esse é focado no conhecimento da bagagem de experiências vividas e baseado no aprimoramento adquirido na formação. Tem por objetivo sempre o aperfeiçoamento individual e profissional. (FRANCO, 2011).

No Quadro 6 pode-se verificar como Fleury e Fleury (2004 b) definem as competências e os saberes do indivíduo.

Quadro 6. Competências do Indivíduo e seus Saberes

Saber agir.	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos.	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar.	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender.	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber comprometer-se.	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades.	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica.	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p.22.

Com base no quadro 6, entende-se que a competência individual tem uma união que representa os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, que agrega valor tanto profissional quanto pessoal. No entanto, como afirma Sant'anna

(2002), as competências individuais requeridas no mundo contemporâneo são várias, dentre elas cita-se:

- a) Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- b) Capacidade de trabalhar em equipes;
- c) Criatividade;
- d) Visão de mundo ampla e global;
- e) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) Capacidade de comunicação;
- g) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- h) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- i) Capacidade de inovação;
- j) Capacidade de relacionamento interpessoal;
- k) Iniciativa de ação e decisão;
- l) Autocontrole emocional;
- m) Capacidade empreendedora;
- n) Capacidade de gerar resultados efetivos;
- o) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Diante do exposto, Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2002), dizem que no desempenho individual ocorrem transformações constantes, pois as organizações cobram cada vez mais por resultados. Sendo assim, buscam capacitar seus colaboradores para obterem o sucesso desejado, possibilitando o desenvolvimento das competências.

3.3 Competências Profissionais

No início da década de 70, os países centrais estavam passando pela crise estrutural do capitalismo que se caracterizava pelo esgotamento do clima financeiro, pela concorrência intercapitalista, o que resultou em crise nas organizações e na força do trabalho (DELUIZ, 2001). Diante desse fato, o modelo de competências profissionais só começou a ser debatido no mundo empresarial a partir dos anos 80.

Frente a essas considerações, Bertolin (2004) destaca que a partir da segunda metade do século XX, as organizações que tinham um sistema fechado se preocuparam e passaram a estudar, visando o crescimento e desenvolvimento organizacional com o foco num sistema aberto à interação constante com seu ambiente.

Nessa perspectiva, Saupe (2006) aponta que a competência profissional é uma ação focada no conhecimento, que desenvolve sua prática para aprimorar seu desempenho nas atividades exercidas. Concordando e complementando essa ideia, Zarifian (2001, p.54) enfatiza que “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”.

Do ponto de vista de Parry (1996), a competência profissional é capaz de ser mensurada e comparada por meio de treinamentos e desenvolvimento. Entende que é a ligação de conhecimentos, atitudes e habilidades que influenciam diretamente no trabalho do indivíduo.

Bonfim (2012) enfatiza a importância das organizações trabalharem com as competências profissionais, pois isso leva à motivação e à satisfação dos colaboradores, tendo como resultado final o foco na excelência no desenvolvimento do trabalho. Nesse mesmo sentido, França (2014) complementa destacando que com o aprimoramento desenvolvido por meio da aprendizagem adquirida, o comportamento dos indivíduos se modifica por meio da descoberta de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Essas considerações evidenciam que as competências profissionais interferem diretamente no bom desempenho das habilidades para a realização do trabalho. Tais competências podem ser adquiridas e desenvolvidas numa instituição educacional que tem como foco a preparação do indivíduo para o mercado de trabalho. Diante disso, no próximo capítulo apresenta-se a instituição participante desta pesquisa, que oferece um programa de qualificação para o trabalho.

4 INSTITUIÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO, SERVIÇO DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC ÁGUAS DE SÃO PEDRO.

Este capítulo descreve a empresa estudada, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Centro Universitário Senac Águas de São Pedro. Para tanto, apresenta-se um breve histórico sobre o início da instituição, com o objetivo de descrever as ações de engajamento para o desenvolvimento dos jovens, bem como mostrar a estrutura do prédio disponível para atuar como uma instituição pedagógica.

4.1 A Trajetória para a Construção do Centro Universitário Senac Águas de São Pedro

A referida instituição teve início na década de 1970, onde Funcionava o Grande Hotel São Pedro, que passou a ser um hotel escola, oficializado pelo Governo Federal e administrado pela Confederação Nacional do Comércio. A proposta para esse sistema de ensino foi a preparação de cidadãos para o comércio. Dessa forma, a instituição tem a missão de qualificar as pessoas, gratuitamente. No início o hotel-escola recebia pessoas oriundas da FEBEM, hoje denominada de Fundação Casa, em busca de aprimoramento para seu desenvolvimento profissional. (MANFRINATO, 2002).

Na década de noventa o Senac-SP passou a investir na educação superior, e com isto nasceu o Centro Universitário Senac Águas de São Pedro. Mesmo assim a instituição atua sem fins lucrativos e continua qualificando com cursos gratuitos, cidadãos que tenham a renda per capita de até dois salários mínimos. (SENAC, 2017).

4.2 Desenvolvimento do Centro Universitário Senac Águas de São Pedro

Atualmente o Centro Universitário Senac está sediado no grande Hotel São Pedro, por ter o objetivo educacional, pois durante os cursos os alunos aplicam na prática os conceitos desenvolvidos em sala de aula. As ações desenvolvidas convergem com a Missão, Visão e Valores da organização, são elas:

- Missão: “Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo”.
- Visão: “Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas”.
- Valores: “Transparência, Inclusão Social, Excelência, Inovação, Atitude Empreendedora, Educação para Autonomia e Desenvolvimento Sustentável”. (SENAC, 2017, p. 6).

A contextualização apresentada reforça que a Missão da Instituição está engajada com sua visão e seus valores. Dessa forma, identifica-se que a responsabilidade com a Educação no Centro Universitário Senac – Águas de São Pedro envolve: a qualificação, referência, aprendizado, desafio futuro, participação, excelência, dedicação, alegria, exemplo, respeito, atitude, competência e incentivo. Enfim, a essência na excelência e na qualidade, reforçam os valores da instituição.

Essa instituição ganhou em 2016 o conceito máximo, nota cinco, pelo MEC, nos cursos de graduação. Dessa forma, o Centro Universitário Senac sustenta o modo de aprendizagem e diferencia as práticas educacionais para proporcionarem aos alunos uma participação ativa no Grande Hotel, criando, assim, uma aproximação com a realidade do mercado de trabalho (SENAC, 2017).

Todos os colaboradores do Centro Universitário e do hotel-escola participam do aprendizado do aluno. Como agente educador, cada um passa os conhecimentos que possui, com sua singularidade e de sua maneira.

O Centro Universitário Senac Águas de São Pedro, estabelece valores especiais para ações educativas, o que faz com que seus educadores exercitem os quatros pilares, são eles, saber fazer, conhecer e saber conviver em uma busca de somatória e troca de valores num processo contínuo de aprendizagem. Assim, contribuir com o desenvolvimento dos alunos, visando transformar o indivíduo para a tomada de decisão, resultando em um futuro promissor na vida pessoal e profissional.

O Centro Universitário Senac – Águas de São Pedro atualmente tem cerca de 68 colaboradores e 67 professores. O Grande Hotel São Pedro - hotel-escola, atualmente, tem cerca de 240 colaboradores.

4.3 Estrutura

A estrutura do Centro Universitário Senac - Águas de São Pedro favorece o aprendizado teórico e prático do aluno, com ótima qualidade de vida, devido à natureza e ar puro. Tudo isso torna o ambiente muito mais convidativo e fascinante, envolvendo o aluno de forma a ter muita dedicação no seu desempenho.

4.4 Infraestrutura

Considerando que os ambientes são excelentes para a vida universitária, fez-se a pergunta no questionário aplicado aos tutores, se o jovem aprendiz faz as atividades com engajamento e excelência, buscando atender a empresa. As respostas indicaram que 61,70% foram avaliados com o conceito Muito Bom, 27,66% tiveram o conceito Bom, e 10,64% ficaram com o conceito Regular. Por meio desses dados é possível fazer uma leitura de que os jovens aprendizes estão aplicando seu aprendizado e atendendo as necessidades da empresa, pois a maior porcentagem obtida foi no conceito MB. Levando em consideração esses aspectos, Pontes (1999) evidencia que colaboradores treinados na qualidade de serviços, simultaneamente, estarão mais engajados com as empresas e clientes.

Uma instituição bem equipada favorece o aprendizado teórico e prático dos alunos. Assim, as instalações do Centro Universitário oferecem uma boa infraestrutura aos alunos e funcionários. Dessa forma, contam com:

- Prédio Administrativo: nele localizam-se as Coordenações de serviços hoteleiros; coordenação de ensino superior; coordenação dos cursos de educação profissional; sala dos professores; sala docente estruturante; sala de pesquisa para o desenvolvimento dos trabalhos dos professores do ensino superior; central de atendimento; secretaria acadêmica; administrativo; sala da direção.
- Prédio Acadêmico: 2 laboratórios de informática; 1 laboratório de hospedagem; 12 salas de aula; 1 sala multiuso.
- Prédio Gastronômico: 3 laboratórios de cozinha; 1 laboratório de confeitaria; 1 laboratório de restaurante; 1 laboratório de bar; 1 laboratório multiuso.

- Biblioteca: Aberta à comunidade, com sala de estudo individual e em grupo; acervo de 24.000 itens entre livros, periódicos, jogos, fitas e DVDs.
- Laboratório de Informática: aberta à comunidade, com 64 computadores.
- Alojamentos: totalmente equipados.
- Restaurante: para alunos e funcionários.

A infraestrutura do Grande Hotel São Pedro - hotel-escola, onde os alunos vivenciam as aulas práticas é de alto padrão e consta de:

- Portaria principal; centro de convenções; parque aquático; salas de lazer; piscina; heliporto; pista de cooper; academia; ginásio poliesportivo; bar; restaurantes; cozinha com setores de legumaria, açougue, confeitaria, garde manger, cozinha central, e no total tem 117 UHs, sendo cinco Vilas Grande Hotel.

As instalações constam de:

- Setores: lazer e recreação; recepção; lavanderia; eventos; cozinhas; *health club*; manutenção.
- Gerências: gerência geral; gerência de hospedagem; gerência de alimentos e bebidas; gerência de eventos; gerência administrativa; gerência de lazer e gerência de manutenção.

O Centro Universitário Senac – Águas de São Pedro e o Grande Hotel São Pedro – Hotel-Escola Senac, formam um dos mais tradicionais centros educacionais da América Latina no setor de turismo, hotelaria, lazer, gastronomia e extensão universitária. Os programas são nas modalidades: Cursos Livres; Qualificação Profissional, Habilitação Técnica, Graduação, Extensão Universitária e Pós-graduação.

As informações referentes a instituição participante desta pesquisa, contidas neste capítulo, foram retiradas do Projeto Político Pedagógico 2016 do Centro Universitário Senac, documento interno. (SENAC, 2016).

4.5 Informações do curso programa de aprendizagem profissional comercial.

Neste item o será abordado um breve histórico sobre a legislação proposta pelo governo federal, e tem como objetivo apresentar o Programa de Aprendizagem Comercial na Instituição SENAC-SP.

4.5.1 Programa de Aprendizagem Profissional Comercial.

Iniciou-se a partir do direito à profissionalização, por meio de contratos de trabalho especiais garantidos pela Constituição Federal de 1988, com Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Lei 8.069, 1990). Assim, o Governo Federal, preocupado com a situação do país e em combater o desemprego, fechou acordo com o sistema “S”.

De acordo com Manual de Orientação: Aprendizagem Profissional - Delegacia do Trabalho no Estado de São Paulo (2015) considera-se entidades qualificadas em Formação Técnico Profissional Metódica aquelas sem fins lucrativos, que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e à educação profissional. Além disso, precisam ser registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, os Serviços Nacionais de Aprendizagem, a seguir identificados:

- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR;
- Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT; e,
- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

A partir de 2000, uma nova lei entrou em vigor, segundo a qual as empresas passaram a ter um papel maior no tocante à responsabilidade social. Essa lei foi imposta devido à proibição dos jovens menores entre 14 e 18 anos serem contratados pelas empresas (SENAC, 2002).

O governo se conscientizou de que o trabalho desses jovens era, em muitos casos, considerado mão de obra escrava, e que o lugar deles era em instituições de ensino. Portanto, o governo passou a dar, a esses jovens, proteção para seu desenvolvimento profissional.

A lei 10097, de 19 de dezembro de 2000, altera a CLT, renovando o instituto legal da aprendizagem profissional. A grande novidade introduzida é a de entidades sem fins lucrativos poderem oferecer programas de aprendizagem profissional, em caráter subsidiário ao sistema “S”. Além disso, põe fim a uma situação de discriminação garantir o salário mínimo hora para o aprendiz e incentiva o contrato de aprendizagem ao reduzir, de 8% para 2%, a alíquota de incidência do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). (BRASIL, 2014, p.12)

Aos jovens aprendizes que ainda não concluíram o Ensino Fundamental é legalmente permitida, no máximo, a jornada de trabalho de 6 horas diárias, e devem ser computadas as horas destinadas às atividades teóricas e práticas. Aos jovens aprendizes que concluíram o Ensino Fundamental, é consentida a jornada de oito horas diárias, no máximo, contadas as horas designadas às atividades teóricas e práticas, e isto deverá estar previsto no contrato, conforme art. 432, § 1º, da CLT (BRASIL, 2017).

Conforme Senac (2011), observando o piso estadual, a lei garante ao aprendiz o direito ao salário mínimo-hora. Tanto as horas das atividades práticas, como aquelas destinadas às aulas teóricas deverão ser computadas no salário, com descanso semanal e feriados remunerados.

Para a contratação dos jovens aprendizes é solicitado à empresa que apresente a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) do jovem por ela contratado, especificamente as páginas que constam a identificação do jovem, foto e registro do código da Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), conforme Portaria 723/12 artigo 9º. O registro deve ser feito de acordo com o Manual do Ministério do Trabalho, página 26, pergunta 32, conforme Lei Federal no. 9317/96:

A contratação do aprendiz deve ser formalizada através de contrato de emprego escrito, com a devida anotação em CTPS e no livro de registro/ ficha ou sistema eletrônico de registro de empregado. No campo função deve ser colocada a palavra “aprendiz”, seguida da função constante no programa de aprendizagem com correspondência na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Em anotações gerais, deve ser especificada a natureza especial do contrato, informando que o mesmo se trata de contrato de aprendizagem e indicando a data de início e término do contrato de aprendizagem, conforme art. 29 da CLT. (BRASIL, 2014, p.26).

4.5.2 Programa de Aprendizagem Profissional Comercial – SENAC-SP

O objetivo do curso na instituição Senac é oferecer formação inicial e atender à Lei 10.097/2000. Seus decretos e portarias estão instituídos pelo Ministério da Educação (MEC), no Catálogo Nacional de Cursos Técnicos.

A duração do programa gira em torno de 17 (meses), num total de 1.560 horas de aprendizagem, sendo desenvolvidas 480 horas de aulas teóricas na instituição e 1.080 horas de aulas práticas na organização. Sendo assim, o curso tem sua estrutura constituída por práticas e teorias como um sistema dual, uma parte desenvolvida na instituição e a outra na organização. As aulas acontecem de forma concomitante, para o desenvolvimento do jovem aprendiz. O programa foca no desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional dos aprendizes, ampliando assim a inclusão num mercado cada vez mais competitivo, pois as atividades acontecem em local real de trabalho.

Para entender como desenvolver as interfaces com as aulas práticas nas empresas e as teóricas nas unidades educacionais, no decorrer do programa, é de extrema importância que as aulas práticas estejam de acordo com a legislação, sobretudo as dispostas no Artigo 11 do Decreto 5.598/2005 e no Capítulo V do Estatuto da Criança e do Adolescente.

As situações desenvolvidas nas empresas devem estar embasadas nas aulas teóricas. Assim, os aprendizes desenvolvem em sala de aula relatórios das atividades práticas, sobre suas experiências vivenciadas, sendo dessa forma comprovadas as atividades.

Nesse aspecto o Senac tem demonstrado preocupação com a capacitação dos jovens, assim, propôs que os docentes agendem encontros com os tutores (Colaboradores da organização que acompanham os jovens nas aulas práticas). Dessa maneira, oferecem apoio ao aprendizado e ao desenvolvimento” (SENAC, 2000, p.12).

A função do tutor é orientar, acompanhar as atividades, dar *feedback*, verificar os relatórios das atividades práticas e assinar; comunicar ao Senac sobre o aprendizado do aluno. Além disso, devem conhecer a legislação e os artigos da CLT; indicar um colaborador de cada setor para acompanhar diariamente as atividades do aprendiz, pois o Plano de Atividades Práticas é entregue no momento em que a empresa efetua a matrícula do jovem na instituição Senac.

A empresa relata em um formulário quais serão as atividades profissionais e quais os períodos que o jovem permanecerá na organização. Nesse relatório também é informado quem será o tutor de cada setor da organização e onde o jovem

exercerá suas funções. A intenção é despertar no jovem a autonomia e a criticidade. (SENAC, 2017).

O objetivo do curso é desenvolver os jovens por meio de ações de aprimoramento contínuo para articular e mobilizar o conhecimento, a habilidade e os valores. Estimular a criatividade, a visão crítica e a tomada de decisão para resolução de problemas. (SENAC, 2017).

Durante o programa são agendados três encontros com os responsáveis dos aprendizes, para orientar e informar como está o desenvolvimento do jovem. Os docentes, quando necessário, têm o comprometimento durante o ano letivo de acompanhar a frequência e o desempenho dos jovens na escola, para orientação, durante todo o programa.

4.6 Cursos Propostos

O Senac propôs para o Programa em Serviços de Supermercado, algumas ocupações, como: Estoquista, Repositor de mercadorias e Empacotador. Essas ocupações foram aprovadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e subsequente teve sua publicação no Catálogo Nacional de Aprendizagem Profissional (CONAP).

As organizações contratam os jovens com o registro na carteira profissional para vivenciar a prática em uma das ocupações, e é permitido que o aprendiz faça um rodízio de funções em todas as ocupações. Dessa forma, a inserção do jovem no mercado de trabalho será mais ampla, pois a troca de experiência ao se relacionar com outras equipes permitirá uma formação mais abrangente (SENAC, 2017).

A seguir, no Quadro 7, apresenta-se o Currículo do Programa de Aprendizagem Profissional Comercial, Modelo pedagógico Senac.

Quadro 7. Organização Curricular do Curso - Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços de Supermercado

Unidades Curriculares			Carga Horária	
UC10: Prática de Aprendizagem em Serviços de Supermercados	UC3: Projeto Integrador Serviços de Supermercado	UC1: Realizar atividades de apoio aos Processos de frente de caixa em supermercados.	60 horas	
		UC2: Embalar e Empacotar mercadorias e produtos.	84 horas	
	UC6: Projeto Integrador Serviços de Supermercados	UC4: Realizar procedimentos de Conferência de equipamentos, materiais e produtos no processo logístico.	84 horas	
		UC5: Organizar estoques de equipamentos, materiais e produtos.	60 horas	
	UC9: Projeto Integrador Serviços de Supermercados ³	UC7: Abastecer o ponto de vendas com mercadorias, produtos e serviços.	60 horas	
		UC8: Abastecer o ponto de vendas com mercadorias e produtos.	84 horas	
	Carga Horária Total¹			1560 horas

Fonte: SENAC, 2017, p. 7.

Verifica-se que o quadro acima sobre as unidades curriculares considera as competências o ponto central do Programa, dessa forma, as competências são a própria unidade curricular. (SENAC, 2017)

A proposta do Senac para o Programa em Serviços de Vendas, envolve as ocupações: Estoquista, Vendedor de Comércio Varejista e Repositor de Mercadorias. Além disso, o currículo do Programa de Aprendizagem Profissional em Vendas, também enfatiza a competência como o núcleo de cada unidade curricular. No Quadro 8 pode-se verificar a Organização Curricular.

Quadro 8. Organização Curricular do curso Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços de Vendas.

Unidades Curriculares			Carga Horária	
UC11: Prática de Aprendizagem em Serviços de Vendas	UC3: Projeto Integrador Serviços de Venda 1 16 horas	UC1: Orientar clientes em relação às mercadorias, produtos e serviços.	60 horas	
		UC2: Abastecer o ponto de vendas com mercadorias e produtos.	84 horas	
	UC6: Projeto Integrador Serviços de Vendas 2 16 horas	UC4: Realizar procedimentos de conferência de equipamentos, materiais e produtos no processo logístico.	84 horas	
		UC5: Organizar estoques de equipamentos, materiais e produtos.	60 horas	
	UC9: Projeto Integrador Serviços de Vendas 3 16 horas	UC7: Planejar e organizar ações de venda.	48 horas	
		UC8: Realizar a venda.	60 horas	
		UC9: Realizar ações pós-venda.	36 horas	
	Carga Horária Total¹			1560 horas

Fonte: SENAC, p. 7, 2017.

Em face aos dados apresentados no quadro 8 percebe-se que as unidades curriculares foram propostas para atender ao universo corporativo, assim, cada ocupação desenvolvida visa que o aprendiz possa desempenhar, em níveis crescentes, suas funções. O objetivo do Programa de Aprendizagem é desenvolver os alunos de forma contínua, com ações que unam seus conhecimentos, habilidades e valores, que sejam estimulados em situações reais, e incentivados para a tomada de decisões.

A organização curricular dos cursos de Aprendizagem Profissional Comercial do Senac é estruturada visando o desenvolvimento das competências que compõem o perfil profissional de conclusão. No contexto desta proposta, os componentes curriculares são denominados unidades curriculares competências (reproduzem as competências definidas e descritas no perfil profissional de conclusão) e unidades curriculares de natureza diferenciada: projeto integrador e prática profissional (propostas com o objetivo de

contribuir para o desenvolvimento das competências do perfil profissional de conclusão) (SENAC, 2017, p.17).

Dessa forma, são propostos indicadores para avaliar as competências dos jovens, adquiridas durante o curso, por meio de estratégias que evidenciem o alcance dos objetivos da unidade curricular. Essas envolvem itens como: elaborar e apresentar a síntese que deve responder às especificações do tema gerador; apresentar coerência, coesão, criatividade, propor soluções inovadoras. (SENAC, 2017)

4.7 Os Conceitos para a Avaliação do Jovem

A avaliação e o desenvolvimento do jovem é de forma contínua, permeando todo o processo de aprendizagem, tanto o prático quanto o teórico, e o docente deve permitir que juntos possam realizar melhoria no desempenho. Assim, devem ser previstos momentos para autoavaliação e *feedback*, de forma coerente com os princípios pedagógicos do Senac.

São estabelecidas formas de registros, de acordo com cada etapa de avaliação. Ao término de cada unidade curricular, é necessário ser evidenciado o desenvolvimento do jovem no decorrer do programa e, para que isto aconteça, foram adotadas menções que buscam minimizar o grau de subjetividade do processo avaliativo e reforçam o comprometimento com o desenvolvimento das competências, são elas:

- Desenvolvida – D
- Não desenvolvida – ND

É aplicada recuperação, durante a unidade curricular, aos jovens que não se desenvolveram no decorrer da competência da unidade.

Durante o processo de aprendizagem, para o acompanhamento do jovem, é feito um registro parcial com foco nos indicadores de competência, sendo os resultados possíveis para cada indicador:

- Atendido – A
- Parcialmente Atendido – PA
- Não Atendido - NA

O aluno precisa atingir o conceito: Desenvolvida (D) em todas as unidades curriculares do programa. E ainda, conforme legislação vigente, é exigida frequência

de pelo menos 75% em cada unidade curricular, só assim receberá o certificado com os resultados:

- Aprovado – AP
- Reprovado – RP

O anexo A traz o Plano de Curso – Aprendizagem Profissional e Comercial em Serviços de Supermercado e Aprendizagem Profissional e Comercial em Serviços de vendas, de 10/02/2017. As informações apresentadas neste capítulo foram retiradas dos planos de curso, que são documentos internos do Senac.

Vale apontar que o objetivo da instituição vai além do cumprimento da legislação. Sendo assim, busca preparar o jovem para a inserção no mercado de trabalho, e se preocupa com a formação integral dos aprendizes. Dessa maneira, converge com as pontuações de Goldstein (2007) sobre a importância de investir no desenvolvimento e qualificação dos jovens.

Formar e empregar aprendizes é uma questão de cidadania empresarial por permitir a formação e a inserção de jovens num mercado de trabalho cada vez mais excludente, dando-lhes atenção integral numa fase decisiva da vida deles. O ideal é ir além do que exige a lei. Mais do que educação para o trabalho, trata-se de buscar a educação no trabalho. Enquanto a primeira formulação carrega uma concepção mais técnica e instrumental de educação, em que a adequação ao mercado é a finalidade última, a segunda sugere que o trabalho não é uma finalidade em si, mas uma circunstância fértil para o desenvolvimento dos jovens, de modo que a qualidade e a abrangência da formação dos aprendizes importam tanto quanto sua empregabilidade ao término da aprendizagem. (GOLDSTEIN, 2007, P. 78).

Nesse sentido, o Programa de Aprendizagem do SENAC proporciona ações para o desenvolvimento técnico e profissional do jovem, contando que sejam inseridos no mercado de trabalho. Assim, cumpre seu dever de preparar o jovem para o mercado de trabalho por meio de uma educação de qualidade que envolve o preparo técnico e a sua aplicabilidade prática.

5 METODOLOGIA

Dadas às características da pesquisa classifica-se como diagnóstica, exploratória, descritiva. De acordo com Martins e Lintz (2000) é um modelo de investigação aplicada com o propósito de explorar o ambiente estudado, definindo os problemas existentes. Com isso, pretendeu encontrar a proximidade com a questão estudada, utilizando a investigação empírica com o objetivo de formular questões qualitativas. Para tanto, a coleta sistemática de dados ocorreu nas empresas onde os jovens aprendizes estão inseridos.

De acordo com Gil (2008 a, p. 41), o objetivo da pesquisa exploratória é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias, ou descoberta de intuições”. Diante desse fato a pesquisa se enquadra no modelo exploratório-descritivo.

Além disso, fez-se uma pesquisa descritiva, em que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados”. (ANDRADE 2003, p. 124). Assim, para a coleta de dados utilizou-se um questionário.

É importante destacar que a utilização de questionário para o desenvolvimento da pesquisa surgiu como a melhor opção, uma vez que tem a vantagem de garantir a não interferência e influência na opinião das pessoas pesquisadas, deixando-as à vontade para responderem as questões no momento mais adequado e com total liberdade para expressarem suas ideias (GOLDENBEG, 2009). Ao lado disso, Marconi e Lakatos (2010, p. 184) ressaltam que o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Esse método é a junção de atividades sistemáticas e racionais, que oferece condições de traçar o caminho e alcançar o objetivo, diante de conhecimentos válidos e verdadeiros, dando maior confiança durante esse trajeto (MARCONI; LAKATOS, 2010). Os autores afirmam, ainda, que o método é tarefa exaustiva e, quase sempre demanda maior tempo do que aquele estabelecido. Requer muita paciência e empenho do pesquisador, além de um cuidado com o registro dos dados.

Quanto ao método de análise utilizado foi o qualitativo com o intuito de retratar o problema, perceber e analisar algum processo entre os grupos sociais, colaborar no processo de mudança de determinada população e encontrar a compreensão de alguns fatores do comportamento das pessoas (RICHARDSON, 1989). Fundamenta Reis (2008, p.) que “a pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados.

Diante do exposto, considera-se que é importante identificar as competências necessárias que os jovens aprendizes necessitam. Para isso, a ferramenta de Avaliação de Desempenho é fundamental, pois aponta as competências a serem desenvolvidas para exercer as funções nas ocupações dentro das organizações, uma vez que pode aferir o comportamento das pessoas.

5.1 Participantes

O questionário foi aplicado em 24 tutores de ambos os sexos, com idades entre 24 e 56 anos, e que são responsáveis pela formação prática dos jovens aprendizes nas empresas. Esses tutores avaliaram o desempenho dos 48 jovens matriculados no curso oferecido pelo Centro Universitário Senac – Águas de São Pedro, e que estão inseridos nas 09 (nove) empresas onde desenvolvem a parte prática de sua formação.

5.2 Instrumentos

Para mensurar o desempenho dos jovens aprendizes, nas 9 organizações pesquisadas, conforme as competências do Programa de Aprendizagem trabalhadas na instituição Senac, fez-se a coleta dos dados por meio de um questionário, elaborado pela autora, composto por 14 questões fechadas relativas a Avaliação de Desempenho. Dessa forma, buscou verificar o desenvolvimento dos jovens aprendizes nas práticas efetivadas nas empresas contratantes.

Quadro 9. Matriz de Amarração da Pesquisa.

Problema de Pesquisa: Quanto o desempenho do jovem aprendiz do Senac, reflete nas organizações?			
Objetivo Geral: Avaliar o desempenho do jovem aprendiz nas organizações, por meio da avaliação de desempenho por competências, aplicado nos tutores.			
Objetivos Específicos	Pressupostos	Instrumentos de Pesquisa	Fontes de Informação
Relacionar os dados da Avaliação de Desempenho por Competências com as aptidões aprendidas no Programa de Aprendizagem do Senac e com as práticas organizacionais.	<p>O Programa de Aprendizagem Profissional tem competências específicas para desenvolver os jovens nas ocupações exercidas nas organizações, sendo que o objetivo</p> <p>O objetivo da prática nas organizações é desenvolver o conhecimento e as habilidades, para a inserção dos jovens no mercado de trabalho;</p> <p>Como as competências apreendidas no Programa de Aprendizagem se relacionam com o desempenho dos jovens nas empresas.</p>	<p>Questionário sociodemográfico</p> <p>Avaliação de Desempenho por Competências</p>	<p>Questionário elaborado pela autora.</p> <p>Manual de Orientação as Empresas SENAC (2015)</p> <p>(Ruas, 2005)</p> <p>(Resende, 2000)</p>

Fonte: a autora, 2017.

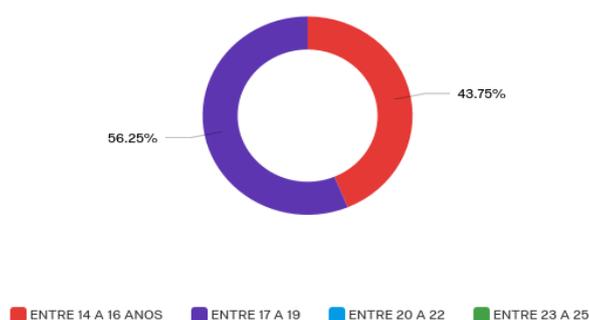
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo foram obtidos por meio do questionário (APENDICE A), aplicado nos tutores que acompanham o desempenho dos jovens aprendizes, nas organizações, a fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo. Antes de iniciar a análise dos dados, apresenta-se o perfil dos jovens aprendizes que estão matriculados nos cursos de Aprendizagem Comercial, para facilitar uma melhor compreensão dos dados coletados por meio da avaliação dos tutores.

6.1 Resultados da Pesquisa Aplicada aos Tutores dos Jovens Aprendizes

A primeira parte do questionário respondida pelos 24 tutores das 9 organizações diz respeito ao perfil dos 48 jovens aprendizes, como a idade, sexo e escolaridade. Os dados relativos a faixa etária estão expostos no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Idade dos jovens avaliados pelos tutores



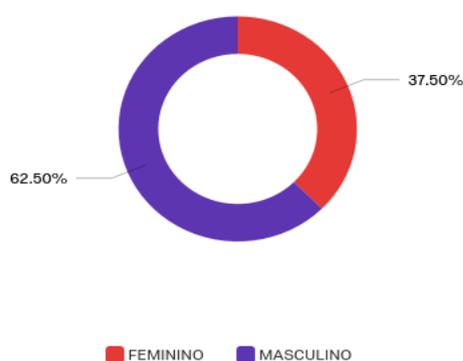
Fonte: a autora, 2018.

De acordo com o gráfico 1 a idade dos jovens aprendizes, que faz parte da equipe dos colaboradores das empresas que os avaliaram, 56,25% encontram-se na faixa etária entre 17 e 19 anos de idade, e 43,75% na faixa entre 14 e 16 anos. Isso indica que as organizações estão assumindo o papel de condutor e formador dos jovens para sua inserção no mercado de trabalho. Levando em consideração esses aspectos, percebe-se que a lei está sendo cumprida e, assim, garantindo aos jovens

a oportunidade de terem o primeiro emprego. Isso converge com a garantia do programa que assegura ao jovem o contrato trabalhista até o final do curso que é de 17 meses. (SENAC, 2011).

Quanto ao sexo os resultados podem ser conferidos no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Os dados de gênero dos jovens aprendizes

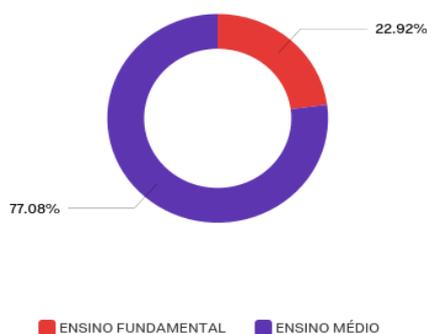


Fonte: a autora, 2018.

Constatou-se que dos 48 jovens avaliados, 62,50% são do sexo masculino e 37,50% do feminino. Percebe-se que há uma predominância do sexo masculino na ocupação dos cargos na função de aprendiz, nas empresas.

No que diz respeito ao grau de escolaridade os resultados podem ser conferidos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos jovens aprendizes



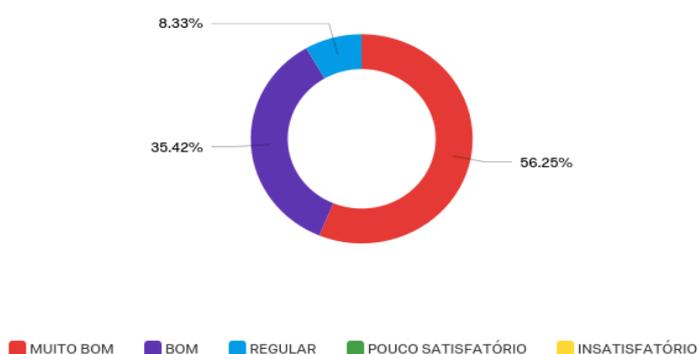
Fonte: a autora, 2018.

O gráfico 3 indica que a maioria (77,08%) dos jovens aprendizes avaliados nesta pesquisa estão cursando o ensino médio, e a minoria (22,92%) o ensino fundamental. Esse resultado confirma as exigências do Programa de Aprendizagem que tem como pré-requisito que o jovem aprendiz esteja no mínimo cursando o ensino fundamental, para participar do curso que prepara e desenvolve as competências para inserção do mesmo no mercado de trabalho (SENAC, 2017). Ao analisar o gráfico, observa-se que as organizações estão envolvidas com o processo contínuo de aprendizagem dos jovens, pois a maioria contrata está cursando o ensino médio, o que indica uma valorização da formação acadêmica e estimulam o jovem a continuar os estudos.

A segunda parte do questionário aplicado aos 24 tutores das empresas é relativa a Avaliação de Desempenho dos jovens aprendizes nas organizações, tais como: planejamento, qualidade de serviço, comunicação, interdisciplinaridade, colaboração, pontualidade e assiduidade, habilidade mental, sociabilidade, bom senso e iniciativa, apresentação pessoal, desenvolvimento pessoal, pro atividade, equilíbrio emocional e organização.

Essa parte compreende as questões que vão do número 4 ao 18 do questionário, com opções de respostas entre os conceitos: Muito Bom (MB), Bom (B), Regular (R), Pouco Satisfatório (PS) e Insatisfatório (I). Esses dados estão apresentados nos gráficos a seguir. Assim, no quadro 4 encontra-se os resultados relativos ao indicador planejamento.

Gráfico 4 – Resultados sobre o indicador planejamento do jovem aprendiz na empresa

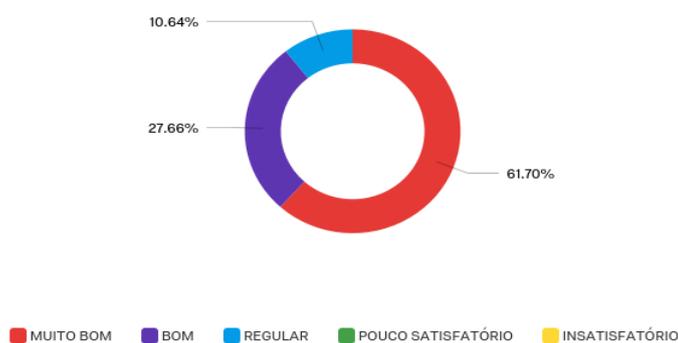


Fonte: a autora, 2018.

Segundo os resultados, observa-se que a maioria (56,25%) dos jovens aprendizes planejam Muito Bem o que precisam executar na empresa, 35,42% obtiveram o conceito Bom, e 8,33% foram avaliados como regulares neste quesito, porém nenhum dos tutores responderam pouco satisfatório ou insatisfatório. Diante disso, é possível afirmar que mais de 90% dos jovens planejam suas ações laborais antes de executá-las. Em vista dos argumentos apresentados, ainda convém lembrar que Moreira e Tose (2012) afirmam que a avaliação de desempenho traz benefícios aos colaboradores, gerentes e a organização, quando bem planejada. Freitas e Brandão (2005) acrescenta que o conhecimento é medido pelo desempenho nas competências desenvolvidas e que se relaciona com a aprendizagem, que é fundamental para a construção da pessoa. Dessa forma, o curso da instituição Senac está desenvolvendo a competência planejamento e delegando as empresas a função de dar suporte para as atividades práticas dos jovens aprendizes (SENAC, 2017). Em consequência disso, nota-se que as empresas estão fazendo seu papel como protagonista dessa situação.

No que diz respeito a qualidade de serviço prestado por esses jovens, nas empresas, os dados estão destacados no gráfico 5.

Gráfico 5 – Dados relativos ao indicador de qualidade do serviço prestado a empresa



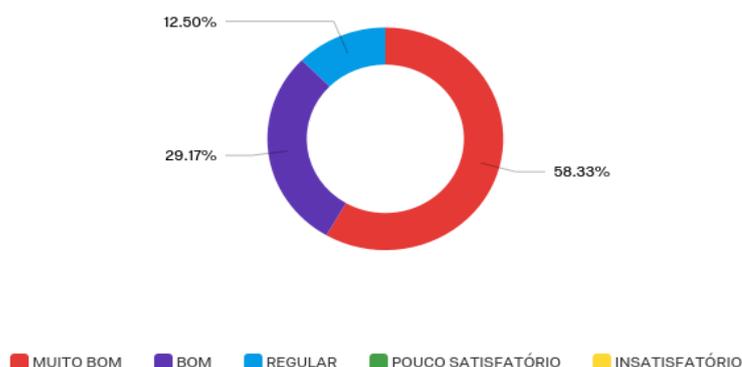
Fonte: a autora, 2018.

As respostas indicaram que 61,70% dos jovens foram avaliados com o conceito Muito Bom, 27,66% tiveram o conceito Bom, e 10,64% obtiveram com o conceito Regular. Assim, diante desses números, pode-se afirmar que a maioria

exerce sua função com qualidade e engajamento. Tais dados coincidem com Pontes (1999) ao evidenciar que colaboradores treinados na qualidade de serviços estarão mais engajados com as empresas e clientes.

Quanto ao indicador comunicação, os resultados encontrados estão dispostos no gráfico 6.

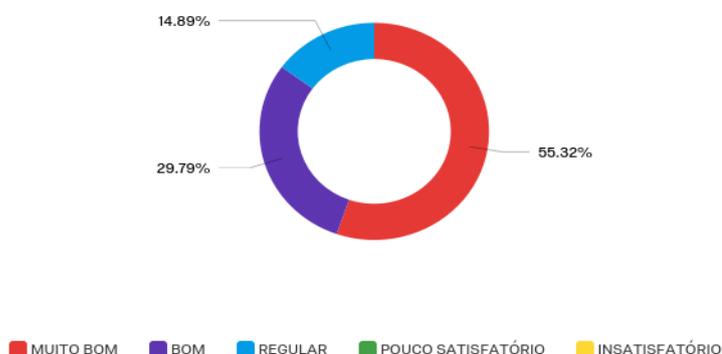
Gráfico 6 – Resultados da questão que avalia o indicador sobre comunicação



Fonte: a autora, 2018.

Os dados indicam que 58,33% dos jovens aprendizes foram avaliados como Muito bom, 29,17% ficaram com o conceito Bom e 12,50% Regular na competência comunicação. Diante das respostas, percebe-se que a maioria dos jovens aprendizes tem uma comunicação adequada, e pode-se aventar que os tutores aplicam feedbacks nos jovens. Esses dados confirmam as pontuações de Fleury e Fleury (2001) que as organizações que transmitem informações e conhecimentos para seus colaboradores, alavancam seu desempenho no mercado.

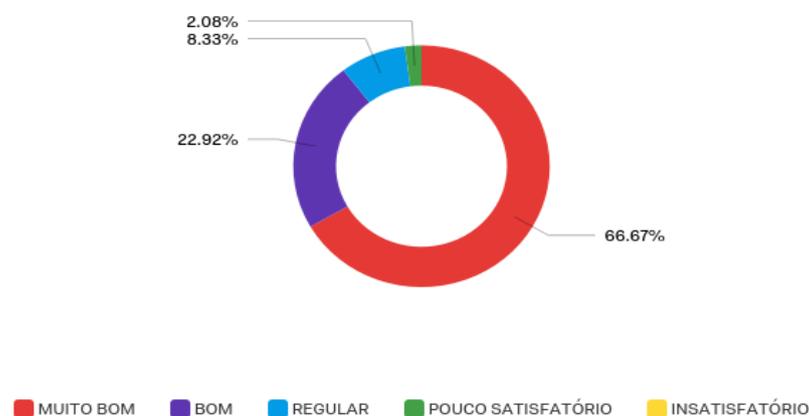
O próximo item averiguado foi relativo a interdisciplinaridade. Assim, os dados podem ser visualizados no gráfico 7.

Gráfico 7 – Resultados do indicador interdisciplinaridade

Fonte: a autora, 2018.

Os dados do gráfico 7 demonstram que 55,32% dos jovens avaliados pelos tutores obtiveram conceito Muito Bom, 29,79% foram avaliados com o conceito Bom e 14,89% como regulares, indicando que estabelecem relações entre os setores da organização e os conteúdos aprendidos. Esse dado confirma a importância, segundo Senac (2017) de prever momentos para o desenvolvimento das competências aprendidas, devendo realizar auto avaliação e feedback, no qual os tutores possam realizar correções que permitam melhorar o desempenho do aprendiz.

No que tange a competência colaboração, os resultados estão apresentados no gráfico 8.

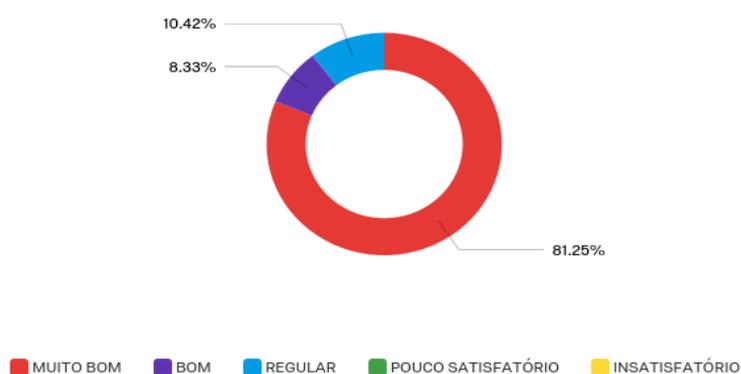
Gráfico 8 – Resultados do indicador colaboração

Fonte: a autora, 2018.

Os resultados indicam que 66,67% dos aprendizes foram avaliados com conceito Muito bom, 22,92% obtiveram o conceito Bom, 8,33% Regular e 2,08% Pouco Satisfatório. Isso denota que a maioria apresentou a competência colaboração. Araújo e Garcia (2010) afirmam que ter uma postura colaborativa e habilidades para realizar trabalhos em equipe é fundamental em qualquer organização. Dessa maneira, pode-se aferir que o Senac (2017) está promovendo o desenvolvimento dessa competência com trabalho em grupo, solução dos problemas com propostas de melhoria que desenvolvam atitudes colaborativas.

Quanto ao item que investigou o indicador pontualidade e assiduidade, os dados estão expostos no gráfico 9.

Gráfico 9 – Resultados do indicador pontualidade e assiduidade na organização

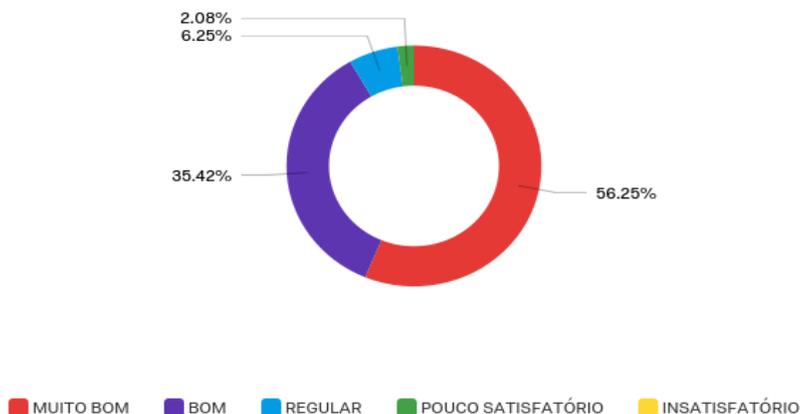


Fonte: a autora, 2018.

A maioria dos jovens (81,25%) receberam o conceito Muito Bom, 8,33% ficaram com o conceito Bom e 10,42% Pouco Satisfatório. A alta porcentagem de respostas positivas mostra que existe comprometimento por parte dos jovens aprendizes com a pontualidade e assiduidade, respeitando as regras das organizações.

Quanto à questão que averiguou a competência habilidade mental, os resultados encontrados estão demonstrados no gráfico 10.

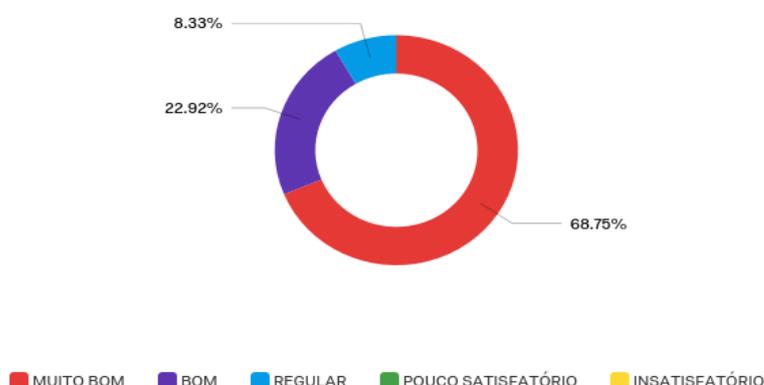
Gráfico 10 - Resultados do indicador habilidade mental



Fonte: a autora, 2018.

De acordo com os resultados 56,25% dos jovens aprendizes ficaram com o conceito Muito Bom, 35,42% obtiveram o conceito Bom, 6,25% Pouco Satisfatório, e 2,08% Insatisfatório na competência habilidade mental para criar soluções para situações cotidianas, utilizar raciocínio lógico para organizar e interpretar dados, analisar informações e apresentar soluções. Para Fleury e Fleury (2001), a competência existe quando o indivíduo sabe engajar-se, agir e assume responsabilidades, de forma a agregar valor social para si e para às organizações. Enfatiza, ainda, que as atitudes dos indivíduos, o conhecimento e as habilidades trarão um resultado adequado no desenvolvimento do desempenho que focará a habilidade mental. (FLEURY; FLEURY, 2004).

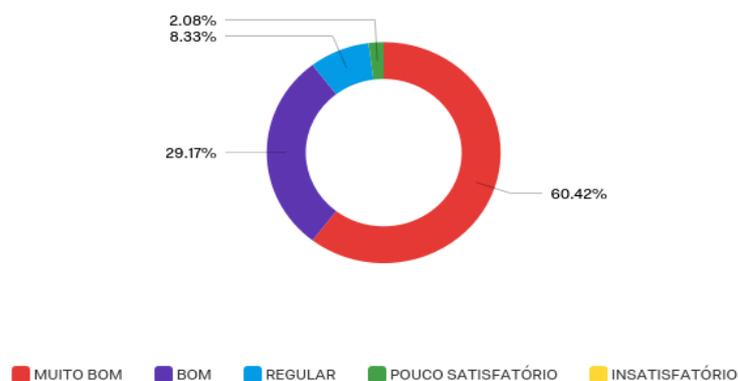
No que se refere ao indicador sociabilidade, os resultados podem ser conferidos no gráfico 11.

Gráfico 11 – Resultados do indicador sociabilidade

Fonte: a autora, 2018.

Os dados do gráfico 11 demonstram que os respondentes afirmaram que 68,75% dos jovens aprendizes estão Muito bem na competência socialibilidade, 22,92% ficaram com o conceito Bom, e 8,33% com o Regular. É possível perceber que os jovens possuem maior grau de desenvolvimento nesse quesito. Em face aos dados apresentados, pode se afirmar que nos elementos de competência de Atitude/Valores, no Plano de Curso, flexibilidade, e cordialidade no relacionamento com equipes de trabalho e clientes que está na grade curricular do curso SENAC (2017) tem contribuído para o desenvolvimento desta habilidade. Nesse sentido, Lucena (1992) aponta que o desempenho desejado precisa especificar as tarefas esperadas para compor o campo de responsabilidade profissional do colaborador.

Os resultados que avaliou o indicador bom senso/iniciativa podem ser visualizado no gráfico 12.

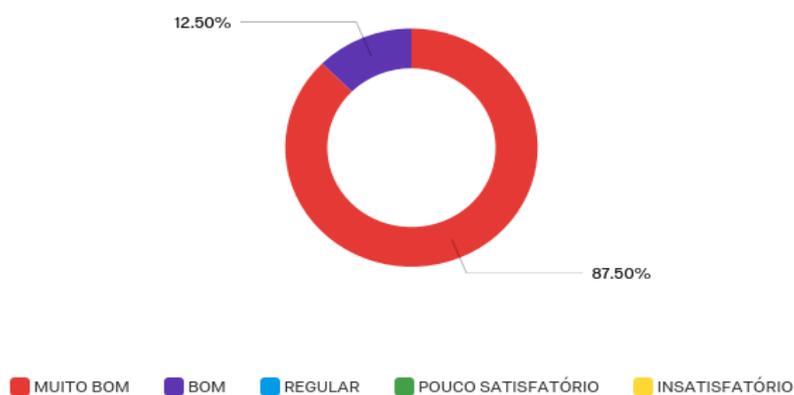
Gráfico 12 – Resultados do indicador bom senso/Iniciativa

Fonte: a autora, 2018.

O gráfico indica que 60,42% dos jovens aprendizes ficaram com o conceito Muito Bom, 29,17% com o conceito Bom, 8,33% Pouco Satisfatório, e 2,08% Insatisfatório. Percebe-se que nesse quesito os jovens apresentam uma perspectiva maior sobre sua postura profissional, apresentando bom senso e iniciativa. De acordo com o Senac (2017) a ocupação que o aprendiz exerce na empresa possibilita a articulação das competências necessárias para o desenvolvimento da atuação do jovem com o mundo do trabalho.

Quanto ao indicador apresentação pessoal, os dados estão disposto no gráfico 13.

Gráfico 13 – Resultados do indicador apresentação pessoal

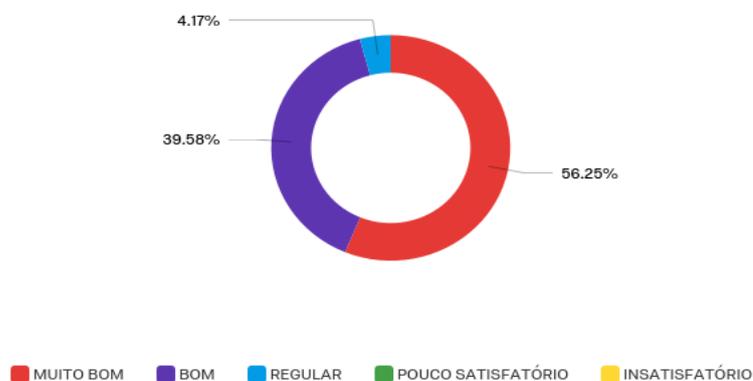


Fonte: a autora, 2018.

Os resultados mostram que 87,50% dos jovens aprendizes obtiveram o conceito Muito Bom, 12,50% apresentaram o conceito Bom. A alta porcentagem de respostas positivas mostra que existe comprometimento dos aprendizes com a imagem pessoal. Pode se afirmar que nos elementos de competência de Atitude/Valores, França (2014) evidencia que por meio de novos conhecimentos a postura das pessoas se modifica. Bonfim (2012) complementa dizendo que empresas que focam as competências profissionais, expressam nos colaboradores a satisfação e motivação e objetiva o foco no desenvolvimento do trabalho com resultado final na excelência. Em vista dos resultados expostos, se confirma que a maioria dos jovens está engajada para desenvolver suas funções.

Os dados relativos ao item desenvolvimento pessoal podem ser conferidos no quadro 14.

Gráfico 14 – Resultados do indicador desenvolvimento pessoal

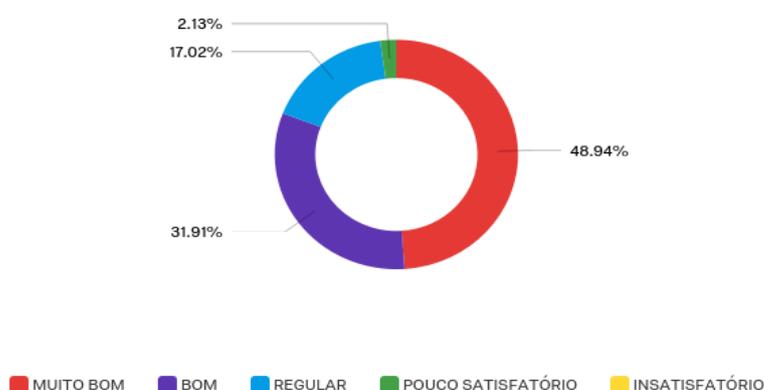


Fonte: a autora, 2018.

Segundo os dados 56,25% dos jovens aprendizes ficaram com o conceito Muito Bom, 39,58% com o conceito Bom e 4,17% Regular. Ao analisar o gráfico percebe-se que a maioria dos jovens indicou um potencial pessoal que contribui para o desenvolvimento profissional. Tal dado confirma o que França (2015) pontua sobre a Avaliação de Potencial enquanto método que pode ajudar os colaboradores no desempenho de suas funções e a identificar outras funções que podem exercer nas organizações.

Quanto a competência pro atividade os resultados estão demonstrados no gráfico 15.

Gráfico 15 – Resultados do indicador pro atividade



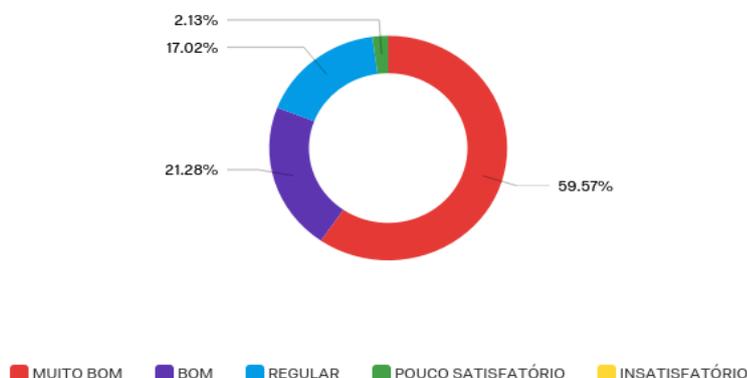
Fonte: a autora, 2018.

Os dados do gráfico 15 apontam que 48,94% dos participantes avaliados pelos tutores obtiveram o conceito Muito Bom, 31,91% o conceito Bom, 17,02% Pouco Satisfatório e 2,13% Insatisfatório. Tais resultados denotam que grande parte dos jovens aprendizes apresenta bom desempenho não indicador pro atividade.

Sob esse aspecto, de acordo com o Senac (2017) os jovens para articular as mudanças e mobilizar o conhecimento é necessário aprimoramento contínuo que estimule a tomada de decisão para resolução de problemas. Para mensurar esse quesito Kanaane e Ortigoso (2017) aponta a avaliação de aprendizagem como viável para analisar o comportamento com o aprendizado obtido pelo colaborador na empresa. Para tanto, Gil (2008) destaca que esse sistema de avaliação pode ser medido com provas práticas no local de trabalho.

Já os resultados relativos ao indicador equilíbrio emocional, estão apresentados no quadro 16.

Gráfico 16 – Resultados do indicador equilíbrio emocional



Fonte: a autora, 2018.

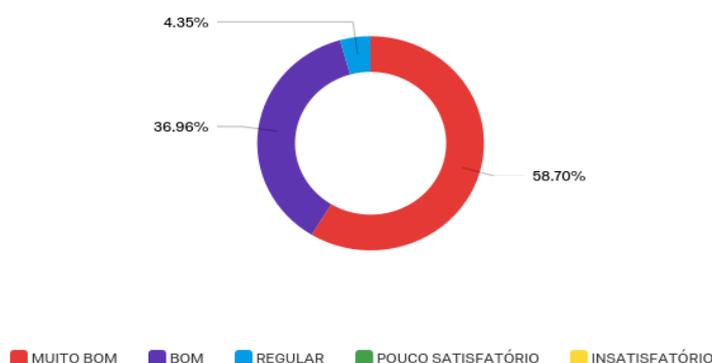
É possível verificar que 59,57% dos avaliados ficaram com o conceito Muito Bom, 21,28% com Bom, 17,02% Pouco Satisfatório e 2,13% Insatisfatório. Isso significa que a maioria dos participantes apresentou equilíbrio emocional adequado.

Em virtude das avaliações consideradas inadequadas, pode-se justificar com as pontuações de Kannaane e Ortigo (2001) ao destacarem que comportamento do indivíduo se modifica a todo o momento, pois está em desenvolvimento, por isso é importante avaliar nesse período de evolução. E uma ferramenta importante para mensurar esse processo é a avaliação de potencial, pois quando usada, poderá medir

o potencial humano quanto à responsabilidade, autogerenciamento da integridade, sociabilidade, autoestima e da motivação. Dessa forma, o programa do Senac (2017), contribui para esse desenvolvimento a partir dos elementos de competência de Atitude/Valores, do Plano de Curso e dos indicadores de cordialidade e flexibilidade nos relacionamentos pessoais que consta na grade curricular do curso, e incidem no aprimoramento do equilíbrio emocional.

No que diz respeito a competência organizacional, os dados encontrados podem ser conferidos no gráfico 17.

Gráfico 17 – Resultados do indicador organização



Fonte: a autora, 2018.

O gráfico 17 aponta que os respondentes afirmaram que 58,70% dos jovens aprendizes são Muito bons, 36,96% são Bons, e 4,35% Regulares. Assim, é possível perceber que os jovens possuem grau adequado de desenvolvimento nesse quesito. Nesse caso, a alta porcentagem de avaliações positivas mostra que existe comprometimento dos jovens aprendizes quanto à organização, no seu posto de trabalho.

No que se refere a avaliação adotada nesta pesquisa, Brandão (2012) atesta que para mensurar as atividades desenvolvidas do indivíduo, uma ferramenta que pode ajudar é a avaliação por competência, na medida em que serve de parâmetro para a avaliação do colaborador no trabalho. Pode se afirmar que os elementos de competência do Programa de Aprendizagem do Senac, como Conhecimento, Habilidade e Atitude/Valores, têm promovido o desenvolvimento dos jovens aprendizes para suas ocupações no trabalho.

Mediante os dados apresentados, anteriormente, conclui-se que os jovens do Programa de Aprendizagem Comercial do Senac que exercem funções nas empresas contratantes, nas quais fazem rodízio de funções nas ocupações, foram avaliados pelos tutores nas competências que são desenvolvidas de acordo com o programa, como os indicadores avaliados, Sendo assim, percebe-se que os tutores têm essa percepção ao avaliá-los e medir o êxito das competências aprendidas dos aprendizes no trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi diagnosticar as percepções dos tutores das empresas em relação ao desempenho dos jovens aprendizes matriculados no curso Programa de Aprendizagem Comercial (SENAC), Centro Universitário Senac Águas de São Pedro. Para isso buscou-se levantar os seus principais determinantes e identificar os indicadores necessários para avaliar o desempenho dos jovens nas competências aprendidas nos rodízios das funções que os aprendizes ocupam.

A partir do levantamento da literatura, foi possível verificar que Avaliação de Desempenho (AD) ainda é uma ferramenta pouco utilizada, mesmo com a sua aplicabilidade inquestionável. Tendo em vista que a avaliação de desempenho pode mensurar as competências dos aprendizes para desenvolver melhor as suas atividades, além de contribuir na melhoria dos resultados das empresas.

Considerando-se os quatorzes (14) indicadores avaliados pelos tutores das empresas: planejamento, qualidade de serviço, comunicação, interdisciplinaridade, colaboração, pontualidade e assiduidade, habilidade mental, sociabilidade, bom senso e iniciativa, apresentação pessoal, desenvolvimento pessoal, pro atividade, equilíbrio emocional e organização, constatou-se a importância da aplicação da Avaliação de Desempenho, pois apontou as competências desenvolvidas e potencializadas pelo programa de aprendizagem do Senac e as necessidades de trabalhar essas competências com alguns jovens. Assim, considerou-se o diagnóstico relevante, com destaque para os elementos das competências como o conhecimento, habilidades e atitude/valores.

De acordo com as respostas dos tutores pesquisados, nota-se que o índice apresentado nos indicadores foi bem considerável. Observou-se que os tutores dos aprendizes destacam o comprometimento dos jovens nas atividades desenvolvidas, todas importantíssimas para a atuação dos mesmos nas organizações.

Os conceitos obtidos pelo jovens foram, em sua maioria Muito bom e Bom em relação as atividades desenvolvidas. Destaca-se o controle emocional, postura profissional, habilidades, colaboração, interpretação, respeito e engajamento. Dessa forma, evidenciou-se a importância de usar o questionário de Avaliação de Desempenho para verificar a evolução da aprendizagem, e a utilização desta na prática do indivíduo, pois isto interfere diretamente no processo de aprendizagem contínuo.

Percebe-se com foco nas competências aprendidas pelos jovens aprendizes, em alguns pontos, a necessidade de utilizar a avaliação de desempenho para mensurar o desenvolvimento do jovem e seu comportamento. Assim, por meio das análises constatam-se que nas competências equilíbrio emocional, habilidade mental, bom senso/iniciativa e pro atividade, a minoria dos jovens aprendizes ficaram com o conceito pouco satisfatório (PS). Mas, também nota-se que a maioria dos jovens desenvolvem suas atividades de acordo com o Programa Aprendiz.

Pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível identificar a importância da avaliação de desempenho para mensurar as competências técnicas e comportamentais dos jovens aprendizes. Os resultados obtidos, por meio da análise do questionário aplicado aos tutores, corroboram a necessidade de avaliar o desempenho dos jovens nas competências desenvolvidas no Programa de Aprendizagem. Dessa forma, foi possível identificar as competências que os jovens precisam para realizar as práticas nas organizações, evidenciando os indicadores que são trabalhados no programa.

Os resultados reforçam a relevância da ferramenta de Avaliação de Desempenho, pois mensurou as competências aprendidas e identificou o comportamento dos aprendizes. Diante disso, sugere-se novas pesquisas, com jovens e tutores das organizações da metrópole de SP, focando os jovens que cursam o Programa de Aprendizagem Industrial.

Outra alternativa seria a aplicação da ferramenta de Avaliação de Desempenho a todos os colaboradores. Isso traria contribuições para um diagnóstico

mais amplo sobre as competências implicadas no desempenho nas organizações, considerando que o capital humano traz o sucesso para as empresas.

8 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 6. ed. São Paulo: editora, 2003.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de Recursos Humanos*. 14. ed. (São Paulo: Cengage Learning, 2013).

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de Recursos Humanos*. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BERGAMINI, C. W. *A motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

BONFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. *Revista Organização Sistêmica*, v.1, n. 1, p. 46-63, Jan./ Jun. 2012.

BRASIL. Manual da Aprendizagem. *O que é preciso saber para contratar o aprendiz*. 4. ed. Brasília: TEM, SIT, SPPE, ASCOM, 2008.

BRASIL. Manual da Aprendizagem. *O que é preciso saber para contratar o aprendiz*. 4. ed. Brasília: TEM, SIT, SPPE, ASCOM, 2014.

BRASIL. Unidade II 5. *Educação Básica: Empregabilidade, Autoconhecimento, Contexto Educacional e Profissional, Métodos e Técnicas de Ensino*. Universidade Paulista - UNIP VIRTUAL, 2011. Disponível em: <http://www.unipvirtual.com.br/material/2011/licenciatura/did_met_ens_medio_norma/unid_2.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2016.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. de F. A. *Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem*. Brasília: Ed. Senac-DF, 2006.

COELHO, D. *Recursos Humanos: avaliação de desempenho*. Secretaria de Educação de Pernambuco, Governo do Estado de São Paulo, 2013. Disponível em: <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod_eRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2017.

CRUZ, B. A. C.; ARAÚJO, S. A.; OLIVEIRA, J. I. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio profissional dos colaboradores nas organizações. *Revista Científica do ITPAC*, Araguaína, v.7, n.3, Jul. 2014

CURIA, L. R.; CÉSPEDES, L.; NICOLETTI, J. et al. *Códigos 4 em 1: CLT, CPC, Legislação Previdenciária, Constituição Federal*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2003.

DIAS, A.; CÂMARA, D. da S.; NASCIMENTO, R. O. do. *Avaliação de desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF*. 2003. 173 f. Monografia (Especialização em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em: [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao de desempenho.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao_de_desempenho.pdf)> Acesso em: 21 jun. 2017.

DIAS, I. S. Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-78, Jan./Jun. 2010.

DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras - uma proposta para repensar a gestão de carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, n. spe. p.183-196, 2001a.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004a.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004b.

FRANÇA, A.C.L. *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2015.

FRANCO, J. R. *Os processos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso na empresa Kinross Unidade de Paracatu/MG*. 2011. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP, 2011.

BRANDÃO, H.P. *Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. *Aprendiz Legal: caderno de formação*. Rio de Janeiro: FRM, 2005.

GOMES, D; TEODORO, R. Paradigmas contemporâneos e as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. *Revista da micro e pequena empresa*, v.4, n.2, p.19-32, 2011.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008 a.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2008 b.

HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea: Teoria, prática e casos*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A. avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-49.

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

LAPOLLI, J. *Mapeamento de competências: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas*. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Atlas, 2001.

MANFRINATO, M. H. V. *Grande Hotel São Pedro – Hotel Escola Senac: origens, trajetória*. 2002. 166 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, SP, 2002.

MARRAS, J. P. *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. Tipologia de Estudos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, F. G. de. *Empresa feliz*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

MEIRELES, C. A.; MELO, R. B.; ESTENDER, A. C. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Lucimar/Downloads/540-2017-1-PB.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2017

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, C. L.; TOSE, S. L. G. M. A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris. *Revista do Curso de Administração PUC Minas – campus Poços de Caldas*, v. 7, n. 1, artigo 3, p. 1-17. mar./jun. 2012. Disponível em: <<https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v7n1/v7n1a3>>. Acesso em: 16 maio 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos e Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OTLVELRE-CESTRO, G. A. de; LIMA, G. B do C.; VEIGA, M. R. M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 3, p 38-52, jul./set. 1996.

PARRY, S. B. The Quest for Competences. *Training*, v.3, n.2, p.48-54, Jul. 1996.

PEREIRA, C. *Importância da avaliação de desempenho nas organizações: estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*. 2013. 83 f. Dissertação (Mestrado em Finanças Empresariais) – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, 2013.

PEREIRA, L. A. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Periódico Científico Negócio em Projeção*, v. 5, n.2, p. 80-96, dez. 2014.

PIO, D. Avaliação de desempenho por competências. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

SÃO PAULO. Delegacia do Trabalho no Estado de São Paulo. *Manual de orientação: Aprendizagem Profissional*. Seção de Fiscalização do Trabalho, São Paulo, 2015.

SENAC. *Guia para elaboração de planos de curso – Modelo Pedagógico Nacional do Senac*. Departamento Nacional, junh. 2015. SP.

SENAC. *Manual da aprendizagem: O que é preciso saber para contratar o jovem aprendiz*. Brasília: TEM, SIT, SPPE, 2011.

SENAC. *Plano de curso: aprendizagem profissional comercial em serviços de vendas: eixo temático: gestão e negócios*. São Paulo: Senac, 2015.

SENAC. *Plano de orientação para a prática pedagógica de aprendizagem: aprendizagem profissional comercial em serviços de vendas*. São Paulo: Senac 2015.

SENAC. Programa de Aprendizagem Comercial: referências para ação. *Série Documentos Técnicos*. Rio de Janeiro: Senac, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.oitcinterfor.org/node/6532>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

SENAC. *Projeto político pedagógico*. Águas de São Pedro, SP: Centro Universitário Senac, 2016.

SENAC. *Proposta Pedagógica*. São Paulo: SENAC, 2005.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7. ed. São Paulo: LTr, 1996.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

REIS, L. G. *Produção de monografia: da teoria à prática*. Brasília: Senac, 2008.

Reis, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2000.

RIBEIRO, L. M. *Remuneração por competências: Percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal*. 1999. p.1-13, Artigo (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Cols.). *Os novos horizontes da gestão: a aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.2-25.

SAKOMO, A. M.; GOMES, A. P.; ALMEIDA, D. A. K. et al. Avaliação de Desempenho: Conceitos, Objetivos e metodologia, *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, Registro, SP, v. 3, n. 2, p. 100-109, out. 2014. Disponível em: http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2017

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Atibaia, SP: ENANPAD, 2002.

SAUPE, R.; BENEDITO, V. A. G.; WENDHAUSEN, P.L. A. et al Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. *Saúde em Revista*, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.

SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 1, n. 1, p. 1-24, maio, 2003.

TAKEUCHI, H.; NONAKA I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VÁZQUEZ, A. S. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999, COMTESPONVILLE, André. *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes*. Tradução de Eduardo Brandão. 2 ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009. ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

ZAVAGLIA, T. *Gestão de Pessoas: desafios, tendências e expectativas*. Campinas, SP: Alínea, 2006.

ANEXO I: MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO JOVEM APRENDIZ

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
Nome do aluno							
Idade							
Gênero							
Escolaridade							
Tutor do Aprendiz					Data da Avaliação		
ITENS	INDICADORES	QUESITOS	CONCEITOS (*)				
			I	PS	R	B	MB
04	Planejamento	O jovem aprendiz faz suas atividades diárias, planeja o que precisa executar na empresa.					
05	Qualidade de serviço	O jovem aprendiz faz as atividades com engajamento e excelência, buscando atender a empresa.					
06	Comunicação	O jovem aprendiz demonstra seriedade na transmissão dos conhecimentos, compreende as dúvidas, se expressa de forma clara e objetiva. Recebe com atenção os feedbacks.					
07	Interdisciplinaridade	Estabelece relações entre os setores da organização relacionando os conteúdos aprendidos.					
08	Colaboração	Contribui com base nas necessidades e oportunidades, agindo de forma colaborativa para a organização.					
09	Pontualidade e Assiduidade	O jovem aprendiz chega ao trabalho no horário combinado, respeitando as exigências da organização.					
10	Habilidade Mental	Cria soluções às situações do cotidiano utilizando o raciocínio lógico para organizar e interpretar dados, analisar informações e apresentar resultados.					
11	Sociabilidade	O jovem aprendiz estabelece relações positivas com os colaboradores da organização. Procura ser educado e simpático.					
12	Bom Senso/Iniciativa	O jovem aprendiz adota postura profissional compatível com o mundo do trabalho sem preguiça e com determinação.					

13	Apresentação Pessoal	Apresenta-se uniformizado e com boa aparência para desenvolver suas funções.					
14	Desenvolvimento pessoal	A habilidades pessoais do jovem aprendiz contribui com a construção do conhecimento profissional.					
15	Pro atividade	Busca, espontaneamente, por mudanças e melhorias no seu ambiente de trabalho.					
16	Equilíbrio Emocional	O jovem aprendiz é equilibrado, agindo com paciência, sem irritação ou agressividade. É controlado emocionalmente.					
17	Organização	O jovem aprendiz é organizado no seu posto de trabalho e procura valorizar as atividades desenvolvidas.					

Conceitos: MB: Muito Bom B: Bom R: Regular PS: Pouco Satisfatório I: Insatisfatório

Totais					
Peso Multiplicador	1	2	3	4	5
Pontuação Geral					
Soma Global					