

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC DE GUAIANASES - EXTENSÃO CEU LAJEADO**  
**Curso Técnico De Recursos Humanos**

**Carla Eduarda Dos Reis Oliveira**

**Debora Da Silva Tobias**

**Estela Cruz Porto**

**Hugo Cauã Costa Picler**

**Julia Vieira Quadros**

**Ketelyn Porto Da Silva**

**Nicolas Pires Da Silva**

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COM ÊNFASE ESTUDANTIL**

**Como o “CHA” influência nas primícias de carreira**

**São Paulo**

**2024**

**Carla Eduarda Dos Reis Oliveira**

**Debora Da Silva Tobias**

**Estela Cruz Porto**

**Hugo Cauã Costa Picler**

**Julia Vieira Quadros**

**Ketelyn Porto Da Silva**

**Nicolas Pires Da Silva**

## **AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COM ÊNFASE ESTUDANTIL**

**Como o “CHA” influência nas primícias de carreira**

Trabalho De Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Guaianases - Extensão Ceu Lajeado, orientado pela Professora Rosimeire Dos Santos como requisito parcial para obtenção de título de Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2024**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus por até aqui ter nos sustentado. Nos manteve firme mesmo diante a dificuldade e não nos deixou desistir. Aos nossos pais e irmãos, por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Que me incentivaram nos momentos difíceis compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

A instituição de ensino ETEC de Guaianases - Extensão Ceu Lajeado, por toda a dedicação e aprendizagem que tem nos oferecido e a todos os professores, em especial a Professora Rosimeire por nos auxiliar neste trabalho.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. PROBLEMÁTICA.....	7
3. OBJETIVO.....	7
3.1 Objetivo geral.....	7
3.2 Objetivo específico.....	7
4. JUSTIFICATIVA.....	7
5. HIPÓTESE.....	8
6. CHA (Competências, Habilidades e Atitudes).....	8
6.1 Como o componente do "CHA" afeta os estudantes dentro das instituições?.....	9
7. INTRODUÇÃO AOS HARD E SOFT SKILLS.....	11
8. GESTÃO DE PESSOAS.....	11
9. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
9.1 O clima organizacional e o CHA.....	14
9.2 Motivação do indivíduo no ambiente de trabalho.....	14
10. MERCADO DE TRABALHO.....	17
10.1 Retenção de talento.....	17
10.2 Empregabilidade de jovens no país.....	18
10.2.1 Ocupações.....	18
11. PROMOÇÃO DA DEI ( Diversidade, Equidade e Inclusão).....	19
11.1 A abordagem DEI (Diversidade, Equidade E Inclusão) e o modelo CHA..	20
12. IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DOS ESTUDANTES NAS INSTITUIÇÕES.....	22
12.1 Os passos para pôr o programa em prática.....	23
13. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	24
14. ESTUDO DE CASO.....	25
15. PESQUISA DE CAMPO.....	26
16. SOLUÇÃO.....	29
17. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E TELEMATIZADA:.....	31

## RESUMO

Este estudo aborda a falta de reconhecimento e desvalorização que os estudantes enfrentam em seus ambientes de trabalho, buscando promover o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais. Baseado em revisões bibliográficas, com foco no CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), e dados de uma pesquisa de campo na ETEC, o trabalho destaca a necessidade de melhorar o ambiente corporativo e o reconhecimento no mercado de trabalho. Os resultados revelam que os entrevistados não se sentem reconhecidos em suas organizações, devido a um clima organizacional inadequado. Conclui-se que a inclusão do CHA é fundamental para aprimorar a qualidade da produção e o relacionamento entre empresa e colaborador.

**Palavras chaves:** CHA. Estudante. Conhecimento. Habilidade. Ambiente. ETEC.

## 1. INTRODUÇÃO

O objeto de estudo na conclusão de curso busca aprofundar-se na análise da pertinência intrínseca entre competência, habilidade e atitude (CHA) no contexto inaugural da trajetória profissional, com particular ênfase na jornada acadêmica. O escopo da pesquisa concentra-se nas problemáticas vinculadas à declinação da taxa de empregabilidade entre os jovens, considerando que mais da metade da população juvenil, situada na faixa etária de 14 a 24 anos, encontra-se desempregada. Adicionalmente, constata-se que aproximadamente 86% dos jovens laboriosos não se engajam em atividades profissionais desafiadoras, acarretando uma lacuna no desenvolvimento de competências técnicas, culturais e comunicativas.

Nesse contexto, a empresa empregadora desempenha um papel de relevância extrema para o avanço tanto profissional quanto pessoal, mediante a implementação de programas de estímulo e integração. Destarte, torna-se imperativo que tais programas se revelem instrumentos essenciais para motivar os jovens em sua busca por aprimoramento profissional, contribuindo, assim, para o crescimento organizacional.

## **2. PROBLEMÁTICA**

Como a implementação dos programas CHA e Diversidade, Equidade e Inclusão nas entidades auxiliam no desenvolvimento do colaborador?

## **3. OBJETIVO**

O tema visa alinhar o CHA e o DEI nas organizações tendo como foco principal averiguar o desenvolvimento do aprendiz a fim de adotar o projeto como principal diretriz para alcançar os objetivos da organização.

### **3.1 Objetivo geral**

Pesquisar sobre o comportamento e desenvolvimento do funcionário no clima organizacional com enfoque nos impactos positivos e negativos, como princípio a melhorar a qualidade no ambiente de trabalho, com embasamento em testes psicológicos que regulam o meio empresarial.

### **3.2 Objetivo específico**

Incentivar o colaborador a uma melhor atuação no ambiente corporativo para que se atinja objetivos em ambos os âmbitos empresarial e a mobilidade social do empregado.

## **4. JUSTIFICATIVA**

Este trabalho analisa o CHA (competências, habilidades e atitudes) e sua influência no desenvolvimento da qualidade de trabalho do estudante, para que não haja perda ou retenção de talentos. Diante disso, os treinamentos oferecem desenvolver e aprimorar as qualificações do mesmo, pois as pessoas são consideradas a base para a diligência do patrimônio das entidades.

## 5. HIPÓTESE

Implementar programas que integrem Competências, Competências e Atitudes (CHA) com iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) em sua organização pode melhorar significativamente o desenvolvimento dos funcionários e melhorar seu desempenho no ambiente corporativo, promovendo assim os objetivos organizacionais. em benefício da mobilidade social dos trabalhadores.

## 6. CHA (Competências, Habilidades e Atitudes)

Em 1996, Scott B. Parry apresentou o conceito de CHA em seu livro “The quest for competencies”

A sigla CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) é uma metodologia utilizada nas entidades para avaliar seus funcionários, criado com o objetivo de se adaptar às novas mudanças do mercado de trabalho para obter uma organização mais desenvolvida e qualificada.

O método pode ser eficaz na área de recrutamento e seleção para a instituição encontrar o colaborador ideal para cada função. Já para o empregado, utiliza-se para aperfeiçoar seus pontos fracos e reconhecer os pontos fortes.

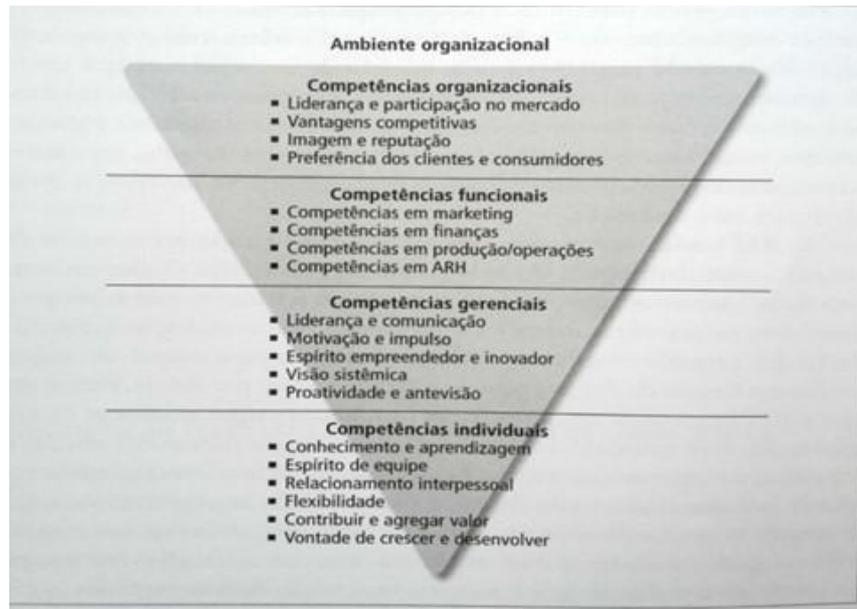
De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.42) “As competências se aplicam nas pessoas ou instituições com o objetivo de realizar algo em conformidade com um padrão de qualidade, requerendo mobilização dos seus saberes (saber, saber fazer e saber ser)”.

Tabela com detalhamento da metodologia:

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidades	Saber Fazer	
Atitudes	Querer Fazer	Competência Comportamental

Leme (2012, p.20)

Competências podem ser divididas em quatro tópicos:



Chiavenato (2009, p. 11)

“O CHA pode estar diretamente ligado à gestão por competências, diante disso, ao reconhecer seus conhecimentos, habilidades e atitudes é possível encontrar as principais dificuldades de sua equipe e analisá-la para obter um ambiente profissional motivado, onde cada um se encontre em suas respectivas tarefas, gerando uma organização mais focada e motivada”. – (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

### 6.1 Como o componente do "CHA" afeta os estudantes dentro das instituições?

O conhecimento vem do “saber”, relacionado a uma área específica ou um assunto. A empresa avalia primeiramente o repertório do colaborador condiz com o que a organização precisa e se terá relação com suas atividades.

Conhecimento está relacionado ao conjunto de informações desenvolvidas pelo funcionário, e pode ser descrito como o porquê de fazer algo. A primeira letra da sigla está relacionada ao domínio intelectual das informações e entender os comandos de uma forma mais precisa, que podem ser adquiridos de várias formas, como treinamentos e experiências.

De acordo com Chiavenato a Habilidade é o "saber fazer". Significa utilizar e aplicar o conhecimento. Transformar o conhecimento em um resultado.

A partir dessa afirmação do autor é sabido que essa competência é importante para a instituição e carreira dos estudantes. Pois é com a mesma que desenvolve elementos cruciais para a produtividade da empresa e a capacitação dos colaboradores aprendizes.

Nas organizações é necessário analisar o mercado de trabalho com ênfase nos estudantes e propor soluções (internas) no ambiente de ofício para inclusão e capacitação dos mesmos. Os aprendizes tendem a buscar por novas hard skills (habilidades técnicas) para acrescentar nas atividades da corporação.

Para desenvolver a "Habilidade" do CHA, Chiavenato elaborou uma lista para acrescentar em ambas as partes de uma organização (empresa e colaboradores):

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| → Aprender a fazer       | → Proporcionar soluções |
| → Saber fazer bem        | → Trabalho em equipe    |
| → Aplicar o conhecimento | → Alcançar objetivos    |
| → Resolver problemas     | → Oferecer resultados   |
|                          | → Agregar valor         |

Segundo Chiavenato, atitude é saber fazer acontecer. A atitude permite alcançar metas e superá-las, atuar como agentes de mudanças, assumir riscos e agregar valor às coisas.

É extremamente importante para gerar resultados e crescer em sua carreira profissional. Essa competência pode ser classificada como comportamental, pois parte do mérito do colaborador (soft skills). As atitudes do funcionário podem ser influenciadas pelo ambiente de trabalho.

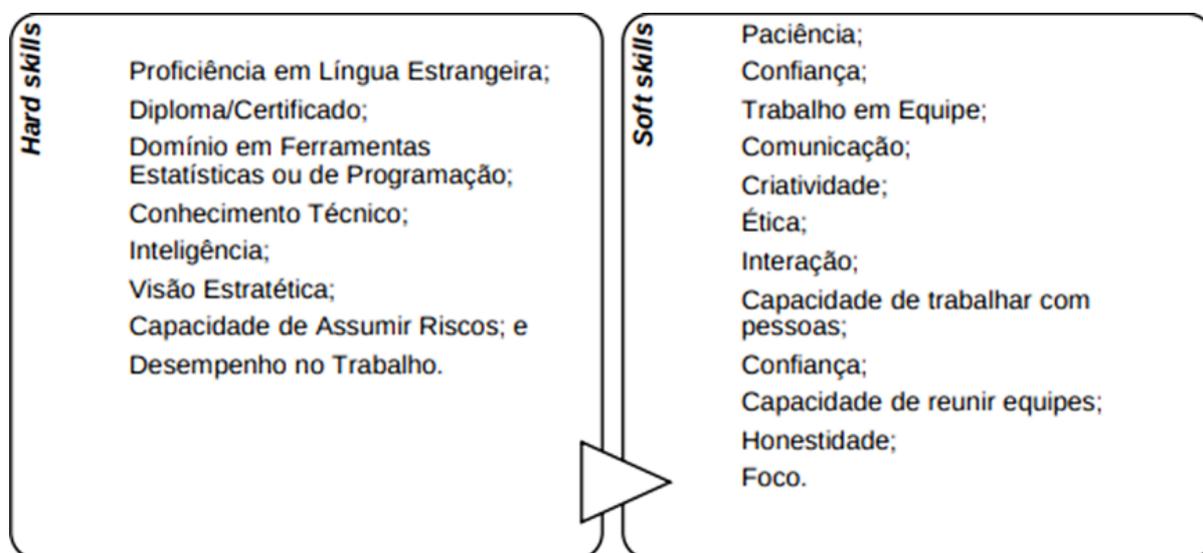
Diante disso, aderir o CHA nas instituições é de princípio básico para a relação entre organização e colaboradores, afetando no bem-estar e ambiente de ofício, gerando um melhor rendimento e clima organizacional.

## 7. INTRODUÇÃO AOS HARD E SOFT SKILLS

Hards e Softs Skills são denominados de competências técnicas e comportamentais, sendo as técnicas: criatividade, capacidade mental e física em lidar com a carga de trabalho, disposição para aprender novas habilidades e adaptar-se a novas tecnologias, flexibilidade, etc.

As habilidades comportamentais são atitudes do trabalhador em relação ao seu trabalho, confiabilidade, compromisso, precisão, etc. Para um colaborador singular, o essencial é um equilíbrio entre as duas competências, e não focar apenas em soft ou hard skills.

Segundo Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017) as hard skills são mais simples de medir, quantificar e observar.



Fonte: Adaptado de Robles (2012), Fernando, Amaratunga e Haigh (2014), Fan, Wei e Zhang (2016) e Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017)

## 8. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão vem do latim “gestiō” cujo significado é gerenciar, através de metodologia que auxilie na resolução de conflitos e obtenção de crescimento.

A gestão de pessoas originou-se no século XX, aplicando os princípios científicos à área administrativa sendo conhecida como Teoria Clássica de Frederick

Taylor. Nesse momento, o enfoque estava relacionado à eficácia e na separação de tarefas, considerando escassamente o bem-estar do colaborador.

“As grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na passagem para o século XX, propiciaram o surgimento e o crescimento das empresas, na qual, forneciam bens às pessoas da época e que se beneficiam com uma demanda crescente. Tanto nos Estados Unidos como na Europa, as indústrias cresciam aceleradamente para atender ao consumo dos novos produtos e serviços, como: automóveis, telefones, aparelhos de som, lâmpadas elétricas e cinema. A partir do crescimento repentino das empresas industriais, respectivamente, houve um aumento dos recursos humanos e materiais, dos quais estas passaram a comportar. Desse pressuposto, nasce a necessidade de se estudar e projetar soluções que lidassem com os problemas causados por estas variáveis dentro da indústria. Assim surge a escola clássica da administração” – (MAXIMILIANO, 2011)

A nomenclatura, atividades e importância das modificações da gestão de pessoas ao redor do mundo e no relacionamento do indivíduo com a instituição, ocasiona variáveis de acordo com o país e a política interna da organização. Anteriormente com foco somente na era mecanicista, com as modificações na estrutura organizacional sucedeu a separação e consagração de um setor, voltado somente para acompanhamento e gestão de pessoas.

“É uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predomina e na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subsiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis” - (CHIAVENATO, 2014)

No Brasil no final da década de 80 passou a se conferenciar a gestão de pessoas trazendo uma nova significância, focado na estratégia e ocasionando maior flexibilidade, voltado às características singulares do indivíduo, como habilidades e atitudes. Tornando a abordagem empregado e empregador mais próximos, com intuito no bem-estar de quem está exercendo as atividades diariamente e consequentemente sendo possível a elevação de carreira na entidade.



Fonte: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>

## 9. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é a perspectiva coletiva dos colaboradores sobre o ambiente corporativo, ou seja, a qualidade do ambiente de trabalho relacionada a atitudes praticadas pelo empregador ou empresa. Constituinte a eficiência no âmbito institucional, sendo observado pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento dos mesmos.

“O clima organizacional representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa, e envolve a satisfação dos profissionais tanto os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e clientes de modo geral. Sendo assim, é de suma importância realizar a pesquisa de clima organizacional para verificar se os colaboradores estão satisfeitos ou não, pois a insatisfação dos funcionários altera a produtividade e o desempenho da equipe” – (CHIAVENATO, 2014)

A pesquisa com enfoque no clima corporativo é uma técnica para averiguar a percepção dos funcionários internamente na organização, e compreender como o mesmo está interligado na produtividade e motivação, promovendo melhoria no ofício.

“O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: 1. É percebida ou experimentada pelos membros da organização. 2. Influencia o seu comportamento. Portanto, é extremamente importante a empresa obter uma estratégia de clima organizacional” – (CHIAVENATO, 2014)

### **9.1 O clima organizacional e o CHA**

Ambos são importantes para o desenvolvimento da organização e do colaborador e as mesmas são correlacionados em algum feedback ou melhoria da empresa. Visto que na pesquisa de satisfação o funcionário dará diversas opiniões sobre a empresa, a função, os colegas e a gestão, demonstrando que não tem somente atitude em seu objetivo, mas também, a opinião em relação ao ambiente de trabalho e como isso reflete na produtividade.

Sendo assim, o CHA está interligado na gestão por competências com foco no desenvolvimento do colaborador, portanto, analisando as dificuldades diante do cenário apresentado para a obtenção de um ambiente de trabalho equilibrado e principalmente motivado para cada funcionário, pois o mesmo interliga o ambiente de trabalho e o resultado.

Para obter maior realização no clima organizacional e no desenvolvimento do CHA, é preciso verificar a motivação que o funcionário alcança dentro da instituição e como está imposto a ele.

### **9.2 Motivação do indivíduo no ambiente de trabalho**

A motivação é o empenho, determinação e a vontade que o colaborador possui sobre a empresa e seu trabalho. Segundo Maximiano (1995, p. 318) “A

motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”.

Para atingir tal objetivo ou resultado o funcionário deverá estar motivado. Segundo Chiavenato “A motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico”.

Segundo Maslow “Teoria da hierarquização das necessidades humanas, a motivação dos indivíduos tem o objetivo de satisfazer certas necessidades que são consideradas mais baixas e com maior frequência e vai até as mais complexas e intelectuais”.

A teoria tem como princípio elucidar que cada indivíduo possui necessidades de acordo com uma série de variáveis que são denominadas intrínsecas e extrínsecas e que se uma necessidade inferior está realizada, ele passa a buscar a satisfação em uma necessidade superior.

No livro “*The human side of enterprise*” de Douglas McGregor (1960), ele afirma que essas necessidades se encontram na satisfação do próprio trabalho com a Teoria X e Y.

A Teoria X e Y mostra duas versões do trabalhador e como isso afeta a produtividade e o ambiente da organização.

O trabalhador X, não gosta de exercer uma profissão, de assumir responsabilidades e realizar tarefas somente quando é solicitado, desse modo, ele observa o trabalho como um processo desagradável, cujo objetivo é ganhar dinheiro. Sendo assim, esses trabalhadores só entregam resultados quando há um supervisor diretamente a eles supervisionando o seu trabalho ou até mesmo punindo, coagindo ou recebendo elogios e dinheiro, assim o indivíduo entregará bons resultados à organização. McGrigor afirma que essas pessoas pensam e sentem mais que as outras, por esse motivo, são mais infelizes no trabalho do que elas.

A teoria X:

O indivíduo comum da teoria evita responsabilidades e o trabalho;

Alguns dos indivíduos deste grupo só trabalham sob pressão, com cobranças e controle;

A pessoa é preguiçosa, prefere ser dirigida, evita responsabilidades, e as ambições pessoais devem ser utilizadas para sua própria segurança.

Já o trabalhador Y, é um colaborador que gosta do que faz, ele busca atingir seus objetivos mesmo não sendo solicitado, ou seja, é um bom empregado e são pessoas competentes. Segundo McGregor essas pessoas focam no agir e soluções para a empresa, pois são extremamente criativas e responsáveis. A empresa deve investir nesses profissionais e utilizar técnicas de desenvolvimento profissional ou até mesmo pessoal.

A teoria Y:

Os indivíduos respondem muito melhor a recompensas do que à controle rígido e punições;

Os trabalhadores são criativos, inventivos e buscam a responsabilidade de bom grado;

As pessoas se auto gerenciam e buscam realizar suas tarefas com a finalidade de atingirem suas metas pessoais e as da organização;

O indivíduo só desenvolve o trabalho se ele acreditar nos ideais da organização, e exige maiores recompensas para desenvolver trabalhos desagradáveis.

Segundo Jean Pierre (2011) sobre a teoria X e Y “A teoria de McGregor, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos”.

Contudo a motivação pode estar ligada ao ambiente, visto que se o colaborador está desmotivado, não realizará o trabalho de modo assertivo e gerando conflitos com outros colaboradores e gestores, gerando um clima organizacional indesejado.

## **10. MERCADO DE TRABALHO**

Mercado de trabalho é conceito que compreende processos sociais inerentes à realização de um trabalho. Isto é, ele é composto por duas diferentes dimensões: o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2005, p.144) “Se o mercado de trabalho são as oportunidades de emprego que as empresas proporcionam, o mercado de recursos humanos é o conjunto de profissionais que oferecem seus conhecimentos e habilidades a essas vagas de emprego”.

Sendo assim, o mercado de trabalho é o conjunto de vagas que existem em determinado lugar, durante um determinado momento. Logo, ele é composto por demanda. Já o mercado de recursos humanos caracteriza-se pelo número de candidatos que se disponibilizaram a preencher essas vagas. Ambos podem se encontrar em situações de ofertas ou procura.

O espaço de mercado de recursos humanos é o espelho do mercado de trabalho. Diante disso, o mercado de trabalho estando em oferta, o mercado de recursos humanos estará em procura.

### **10.1 Retenção de talento**

Atração e retenção de talentos é a visão organizacional com intuito de atribuir novos colaboradores à instituição.

A atração ocorre através de planejamento para a vaga desejada, sua confecção e apelo. Quais características e habilidades o mesmo deve possuir? Qual metodologia será utilizada para compartilhar a vaga de emprego, e perpetuar com que a vaga seja atrativa? Expondo quais atividades serão desenvolvidas para o cargo oferecido.

Para a retenção de um talento é essencial apresentar-se os planos de carreira e salários, oferecidos pela organização, é importante condicionar a ordem no ambiente de trabalho, no operacional e na gestão da empresa. Ocorrendo a autonomia transmite a sensação de confiança para o colaborador e nas decisões do indivíduo.

Ambas as diretrizes abordam o clima organizacional, pois busca estabelecer um ambiente agradável para a equipe, não acarretando conflitos com outros colaboradores.

Analisar e compreender quais são os problemas existentes, realizar pesquisas sobre o clima organizacional, perdurar a boa comunicação interpessoal com os contratados. Proporcionar o bem-estar do mesmo, crescimento profissional são mecanismos para a retenção de talentos em uma instituição.

## **10.2 Empregabilidade de jovens no país**

A Subsecretaria de Estatísticas e Estudos do Trabalho realizou uma pesquisa sobre os dados da empregabilidade dos jovens no Brasil. A mesma aponta que, dos 207 milhões de habitantes do Brasil, 17% são jovens de 14 a 24, sendo 5,2 milhões desempregados, o que corresponde a 55% das pessoas nessa situação no país, totalizando 9,4 milhões.

Segundo a pesquisa Empregabilidade Jovem Brasil, em um encontro no CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), em São Paulo, no primeiro trimestre de 2023, mostra que 23% das jovens mulheres ocupadas e 37% dos jovens homens ocupados não concluíram o ensino médio e 38% das desocupadas e 46% dos desocupados não finalizaram o ensino médio. Apenas 9% das jovens ocupadas e 5% dos jovens ocupados tiveram acesso ao ensino superior.

Considerando as ocupações, a pesquisa apresenta que cerca de 86% tinham um trabalho ou tarefas pouco desafiadoras e 14% dos jovens ocupados (2,2 milhões) continham alguma ocupação que envolvia atividades técnicas, culturais ou da informática e comunicação.

### **10.2.1 Ocupações**

Os dados demonstram que as 15 ocupações mais frequentes envolvem 1,3 milhão de jovens que trabalham como vendedores por telefone, vendedores, operários da construção, condutores de motocicletas, cuidadores de animais e ajudantes de cozinha, entre outros. Outras 15 ocupações com variação superior a

60% entre 2020 e 2022 englobam 300 mil jovens, que atuam em atividades técnicas, da cultura ou da informática e comunicações, entre outras.

Segundo apresentação em 2022, os aprendizes de 14 a 24 anos somavam cerca de 500 mil; 57% estavam na faixa etária de 14 a 17 anos completos e 42% tinham entre 18 e 24 anos e 86% desses aprendizes atuavam nas 15 ocupações mais frequentes. Os estagiários eram 642 mil, dos quais 70% nos órgãos do Executivo e Legislativo de estados e municípios.

## **11. PROMOÇÃO DA DEI ( Diversidade, Equidade e Inclusão)**

A promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) no ambiente de trabalho é um tema crucial no cenário corporativo contemporâneo. Esse conjunto de princípios não apenas aborda questões de justiça social, mas também traz benefícios substanciais às empresas. Neste texto, exploraremos a importância do DEI nas organizações, baseando-nos em pesquisas e informações de fontes confiáveis.

1. **Vantagem Competitiva e Inovação:** A diversidade no local de trabalho traz uma ampla gama de perspectivas, experiências e conhecimentos. Isso, por sua vez, estimula a inovação, pois diferentes pontos de vista podem levar soluções criativas para problemas complexos. Segundo a Harvard Business Review , empresas que promovem a diversidade de gênero são 15% mais propensas a ter um desempenho melhor.

2. **Melhor Tomada de Decisão:** Equipes diversas para tomar decisões mais informadas. Pesquisas da McKinsey University revelaram que empresas com maior diversidade étnica e cultural são 35% mais propensas a superar seus concorrentes em termos de desempenho financeiro.

3. **Engajamento dos Funcionários:** A inclusão no ambiente de trabalho promove um ambiente onde todos se sintam valorizados e respeitados. Isso leva a um maior envolvimento dos funcionários. Um estudo da Deloitte revelou que organizações com uma cultura inclusiva têm funcionários 6 vezes mais engajados.

4. **Atração e Retenção de Talentos:** Empresas que valorizam a diversidade atraem talentos diversos. Um relatório do Glassdoor mostrou que 67% dos candidatos ao emprego compartilham a diversidade como um fator importante para avaliar oportunidades de trabalho.

5. **Aumento da Criatividade:** A inclusão de diferentes perspectivas e experiências estimula a criatividade e a resolução de problemas de maneiras novas e inovadoras. Isso pode levar a produtos e serviços mais atrativos e bem-sucedidos.

6. **Atendimento a um Público Diversificado:** As empresas que promovem o DEI estão mais bem posicionadas para entender e atender a uma base de clientes diversificada, o que é essencial em um mundo cada vez mais globalizado.

7. **Responsabilidade Social e Ética:** A promoção da diversidade, equidade e inclusão é uma questão ética e de responsabilidade social. As organizações têm um papel importante na construção de sociedades mais justas e igualitárias.

8. **Cumprimento de Regulamentações:** Em muitos países, há regulamentações que desativam a promoção da diversidade e igualdade de oportunidades no local de trabalho. O não cumprimento dessas regulamentações pode resultar em resultados legais e danos à confiança.

Portanto, a promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão no ambiente de trabalho não é apenas uma questão moral, mas também estratégica. Empresas que abraçam a DEI reúnem os frutos da inovação, tomada de decisão aprimorada, maior engajamento dos funcionários e uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, são apresentados para a construção de sociedades mais justas e igualitárias.

### **11.1 A abordagem DEI (Diversidade, Equidade E Inclusão) e o modelo CHA**

No ambiente de trabalho é crucial promover uma cultura de diversidade e desenvolvimento de talentos. O CHA é um modelo amplamente utilizado para avaliar e desenvolver habilidades e competências dos funcionários, enquanto o DEI se concentra em garantir que todos tenham oportunidades iguais e justas, independentemente de suas origens.

1. Competência e Diversidade: No modelo CHA, a competência refere-se ao conhecimento e habilidades necessárias para realizar um trabalho com sucesso. A diversidade traz uma variedade de perspectivas, experiências e habilidades para uma equipe. Integrar a diversidade no trabalho local pode enriquecer a competência coletiva da equipe, trazendo diferentes conjuntos de habilidades e conhecimentos.

2. Habilidade e Equidade: As habilidades são a capacidade prática de aplicar conhecimentos. A equidade, um princípio-chave da DEI, se concentra em garantir que todos tenham oportunidades iguais de desenvolver suas habilidades. Incluindo fornecer treinamento e desenvolvimento de habilidades de forma justa, sem discriminação.

3. Atitude e Inclusão: Refere-se à mentalidade e disposição para o trabalho. Promover a inclusão no ambiente de trabalho envolve cultivar uma atitude de respeito, empatia e facilidade em relação às diferenças. Ter uma atitude inclusiva é fundamental para criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e respeitados.

4. Desenvolvimento Pessoal e DEI: O modelo do CHA é frequentemente usado para avaliar as necessidades de desenvolvimento pessoal dos funcionários. A DEI reconhece que o desenvolvimento deve ser acessível a todos, independentemente de sua origem ou identidade. Isso inclui o acesso igualitário às oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

5. Sinergia entre CHA e DEI: A sinergia entre o modelo CHA e o DEI ocorre quando as organizações valorizam e promovem a diversidade, equidade e inclusão como parte integrante do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos funcionários. Resultando em equipes mais eficazes, criativas e motivadas. Integrar o DEI com o modelo CHA no ambiente de trabalho é essencial para garantir que o desenvolvimento de competências e habilidades seja equitativo e inclusivo, assim contribuindo para um local de trabalho mais diversificado e justo.

## **12. IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DOS ESTUDANTES NAS INSTITUIÇÕES**

Um programa de integração dos estudantes em instituições de ensino ou organizações é uma iniciativa que visa facilitar a adaptação e promover a inclusão de estudantes em seu novo ambiente. Incluindo atividades como orientação, sessões de boas-vindas, workshops e eventos sociais para ajudar os estudantes a se familiarizar com a instituição ou organização.

A criação do programa de integração dos estudantes em instituições ou organizações requer planejamento e consideração cuidadosa. As etapas gerais que serão seguidas incluem:

1. Definir os Objetivos: Determinar o que almeja alcançar com o programa de integração. Podendo incluir e facilitar a adaptação dos estudantes, promover um senso de pertencimento ou fornecer informações importantes sobre a instituição/organização.

2. Identificar os Recursos: Avaliar os recursos necessários, como pessoal, espaço, materiais e financiamento, para o programa.

3. Desenvolver um Cronograma: Criar um cronograma que detalhe as datas das atividades de integração, como orientações, workshops e eventos sociais.

4. Planejar Atividades: Projetar atividades que atendam aos objetivos do programa, incluindo apresentações informativas, sessões de networking, passeios e atividades de construção de equipe.

5. Envolver a Comunidade: Conversar com os estudantes, professores e funcionários para obter feedback e sugestões sobre o programa.

6. Comunicação: Desenvolver uma estratégia de comunicação para informar os estudantes sobre as atividades de integração e garantir que eles estejam cientes das oportunidades disponíveis.

7. Avaliação e Ajuste: Após a implementação do programa, avaliar seu sucesso por meio de feedback dos participantes e métricas de desempenho. Realizando ajustes conforme necessário para melhorar o programa no futuro.

8. Documento e Compartilhar: Manter os registros detalhados de todas as atividades e processos relacionados ao programa de integração. Isso facilitará a continuidade e a melhoria do programa ao longo do tempo.

### **12.1 Os passos para pôr o programa em prática.**

A criação de um programa de integração bem-sucedido exige um compromisso contínuo com o bem-estar e o sucesso dos estudantes. Personalizar o programa de acordo com as necessidades e cultura da sua instituição ou organização é fundamental.

A implementação de um programa de integração dos estudantes em uma instituição ou organização envolve várias etapas.

1. Planejamento Inicial: Reunião de equipe dedicada que será responsável pela criação e implementação do programa. Definir objetivos claros e metas específicas que deseja alcançar com o programa de integração.

2. Identificação de Recursos: Avaliar os recursos necessários, incluindo orçamento, pessoal, materiais e espaço.

3. Desenvolvimento do Programa: Projetar um programa que atenda aos objetivos estabelecidos. Isso pode incluir orientações, workshops, eventos sociais, entre outros. Prepare um cronograma de atividades específico.

4. Divulgação: Criar uma estratégia de comunicação para informar os estudantes sobre o programa de integração e as atividades planejadas. Utilizar canais de comunicação eficazes, como redes sociais, e-mails, cartazes e reuniões presenciais, se possível.

5. Implementação. Realizar as atividades conforme o cronograma estabelecido. Certifique-se de que as sessões sejam bem organizadas e que os participantes estejam engajados.

6. Avaliação: Coletar feedback dos estudantes e outros participantes após cada atividade. Realize uma avaliação abrangente do programa como um todo ao final do período de integração.

7. Ajustes e Melhorias: Com base no feedback e nos resultados da avaliação, exerça ajustes no programa para melhorá-lo. Apresente-se disposto a adaptar o programa para atender às necessidades em constante mudança dos estudantes.

8. Documentação: Conserve registros detalhados de todas as etapas do programa, incluindo orçamentos, participação e feedback. Auxiliando na análise retrospectiva e na preparação para futuras implementações.

9. Continuidade: Considerando a implementação do programa de integração como uma iniciativa contínua, não apenas como um evento único. Planejar a integração de novos estudantes a cada novo período letivo ou entrada na organização.

10. Apoio e Engajamento: Encorajar a participação ativa de professores, funcionários e estudantes veteranos no programa, pois eles desempenham um papel importante na integração dos novos membros.

O sucesso de um programa de integração é a flexibilidade e a capacidade de se adaptar às necessidades e feedbacks dos estudantes. Celebrando as conquistas e o progresso ao longo do programa para criar um ambiente positivo e acolhedor para os estudantes.

### **13. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A busca por uma carreira profissional bem-sucedida e gratificante constitui um dos primordiais anseios dos estudantes frequentadores de instituições de ensino técnico e tecnológico, a exemplo da eminente Escola Técnica Estadual (ETEC). Este desiderato encontra-se intrinsecamente vinculado à avaliação das competências, notadamente as dimensões de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), que os discentes desenvolvem ao longo de sua formação. A compreensão do percurso profissional dos estudantes, permeado por seus desafios e aspirações, revela-se imperativa para nortear políticas educacionais e estratégias de formação profissional, atentando para o substancial impacto do CHA nas escolhas de carreira.

Com o intuito de atender a essa finalidade, foi empreendida uma pesquisa de campo mediante a utilização de um formulário, englobando aproximadamente 40

estudantes. O escopo deste estudo consistiu em avaliar a trajetória profissional dos educandos, considerando suas vivências em empresas atuais ou anteriores. Os desdobramentos desta pesquisa prometem conferir perspicazes discernimentos acerca de como as competências (CHA) exercem influência nas decisões de carreira dos estudantes, proporcionando uma visão mais lúcida do panorama profissional da ETEC e orientando a implementação de futuras medidas para otimizar o desenvolvimento profissional dos discentes.

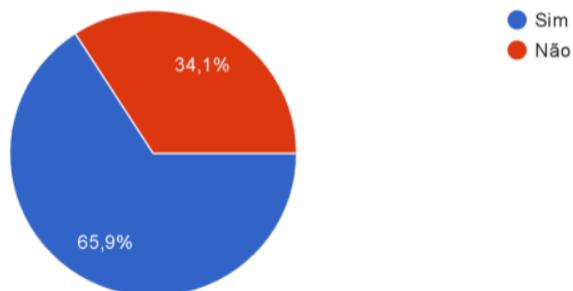
A presente pesquisa constitui um esforço de suma importância na avaliação das competências, com um enfoque acentuado na esfera estudantil, e preconiza auxiliar os estudantes na consecução de seus desígnios e aspirações no mercado de trabalho, consolidando, assim, a conexão entre a formação acadêmica e o êxito profissional.

#### **14. ESTUDO DE CASO**

Por meio do estudo de caso proposto, conduzimos uma pesquisa de campo utilizando Google Forms, alcançando alunos e estagiários em várias localidades. Essa abordagem diversificada proporcionou uma ampla gama de perspectivas e experiências. A interação com participantes de diferentes contextos enriqueceu nossa análise, fornecendo insights valiosos. A combinação da metodologia tradicional com recursos tecnológicos modernos ampliou o escopo e a profundidade da pesquisa. Os resultados obtidos foram fundamentados em dados concretos e experiências reais, contribuindo para uma compreensão sólida do caso em análise. A pesquisa conduzida via Google Forms representou uma etapa crucial no processo investigativo, agregando uma variedade de visões enriquecedoras.

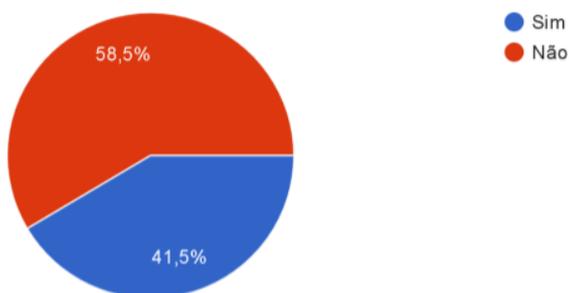
## 15. PESQUISA DE CAMPO

1- Você sente que as entrevistas propostas pela sua empresa são adequadas para o cargo pretendido?



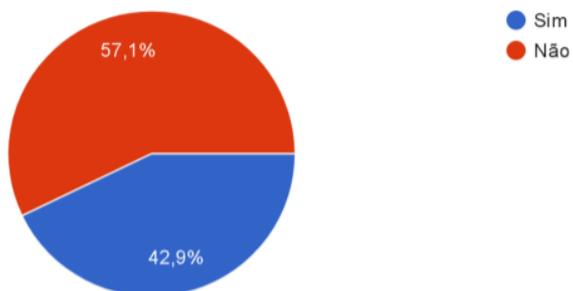
Fonte: Próprios autores. 2024

2- Você recebe feedback após as entrevistas?



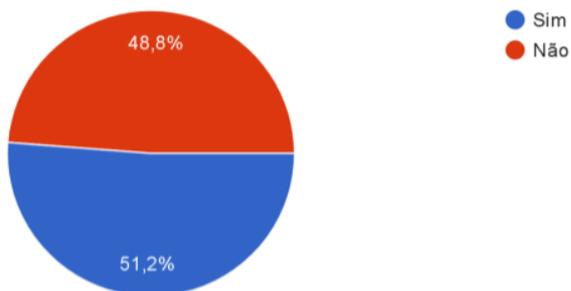
Fonte: Próprios autores. 2024

3- Se sim, você acha que os feedbacks são claros e assertivos?



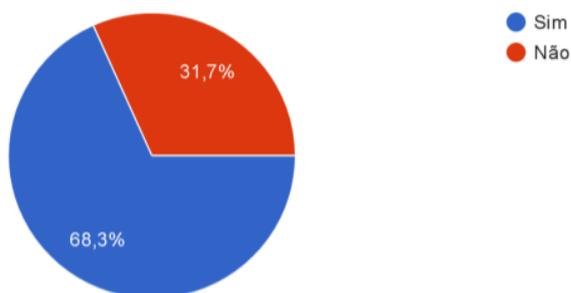
Fonte: Próprios autores. 2024

4- Você considera que a empresa possui um clima organizacional agradável?



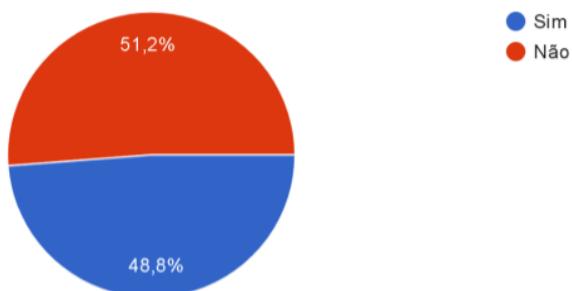
Fonte: Próprios autores. 2024

5- Você realiza ou já realizou uma função que não está no contrato de trabalho?



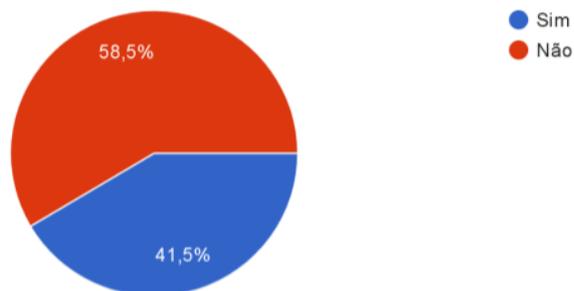
Fonte: Próprios autores. 2024

6- A empresa possui um plano de carreira para jovem aprendiz ou estagiário?



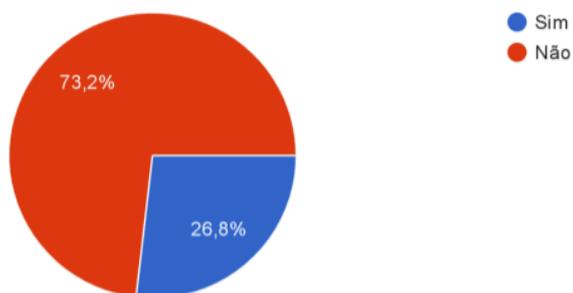
Fonte: Próprios autores. 2024

7- A empresa divulga as vagas internas para mudança de carreira aos funcionários?



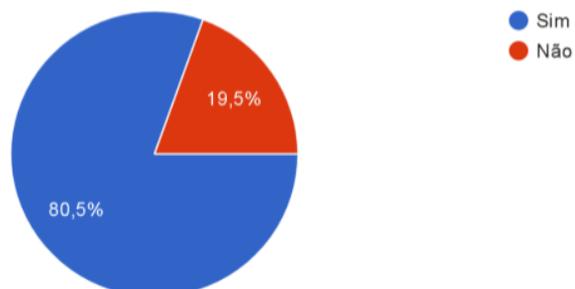
Fonte: Próprios autores. 2024

8- Você acredita que é reconhecido pela empresa?



Fonte: Próprios autores. 2024

9- Você acredita que é possível desenvolver o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) na empresa?



Fonte: Próprios autores. 2024

## **16. SOLUÇÃO**

Conforme afirmado por Chiavenato, "As organizações consistem fundamentalmente de inteligência, um atributo exclusivo das pessoas, e o emprego eficiente do capital ocorre apenas quando este é gerido e investido com perspicácia."

Diante desse pressuposto, é imperativo reconhecer a importância do treinamento na potencialização das habilidades intrapessoais, interpessoais e técnicas (hard e soft skills). Instruir os colaboradores por meio de simulações que reproduzam o ambiente de trabalho da organização é essencial, pois possibilita ao recrutador avaliar se o candidato é adepto ao cargo que almeja ocupar, propiciando um contexto socioprofissional em constante evolução.

## **17. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste estudo evidenciou a intrínseca relação entre o tema do CHA e sua influência nos estágios iniciais da carreira, situando-se no contexto corporativo como um elemento crucial para o progresso e continuidade de uma entidade. O CHA desempenha um papel fundamental no aprimoramento do colaborador e na excelência de seu desempenho, direcionando-se a suas competências, habilidades e atitudes, promovendo a aplicação do conhecimento em sua área de atuação.

Ao examinar os aspectos relacionados ao CHA com foco nos estudantes, observa-se que, apesar de estar associado à gestão de pessoas, as empresas muitas vezes negligenciam a aplicação dessa metodologia no início da carreira dos jovens, resultando no desligamento do colaborador e na perda da retenção de talentos.

Dada a relevância desse tema, torna-se imperativo aprimorar programas que visem a melhoria na qualidade do clima organizacional, contribuindo para a eficácia no contexto institucional. Isso poderia incentivar uma maior busca por oportunidades, uma vez que espaços não preenchidos evidenciam a falta de

receptividade do ambiente para as ideias inovadoras dos jovens estagiários e aprendizes, muitas vezes subjugadas por estruturas antiquadas.

A comunicação clara entre colaborador e empresa é crucial, fornecendo canais que facilitem o acesso e transmitam a responsabilidade e importância que o funcionário detém dentro da organização. Assim, a implementação e monitoramento dessas práticas possibilitam que informações derivadas de controles eficientes sejam benéficas para ambas as partes envolvidas no processo.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E TELEMATIZADA:

Adaptado de Robles (2012), Fernando, Amaratunga e Haigh (2014), Fan, Wei e Zhang (2016) e Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017)

BERNARDES, A. O. Da integração à inclusão, novo paradigma. Revista Educação Pública, v. 10, n. 9, 2010. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/10/9/da-integracao-a-inclusao-novo-paradigma> Acesso em: 23 Set. 2023

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. –4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar. 10. Ed.-Rio de Janeiro: Elsevier,2015

CHIAVENATO, Idalberto (1994). Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books. Acesso em:20 Set. 2023

Deloitte: “A revolução da diversidade e da inclusão”

Disponível em:

<<https://www.amper.ag/post/a-diferenca-entre-uma-estrategia-e-um-plano-de-comunicacao-e-por-que-voce-precisa-dos-dois>>. Acesso em: 23 Set. 2023

Disponível:[https://www.ead.senac.br/drive/tecnico\\_recursos\\_humanos/#:~:text=Segundo%20Chiavenato](https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_recursos_humanos/#:~:text=Segundo%20Chiavenato)

%20(2005%2C%20p.,a%20essas%20vagas%20de%20emprego%E2%80%9D.

Acesso em: 24 Set. 2023

Disponível em: <http://sociisrh.com.br/atracao-e-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 24 Set. 2023

Disponível em:

<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/o-que-e-pesquisa-de-clima/#:~:text=A%20pesquisa%20de%20clima%20organizacional%20ajuda%20a%20promover%20a%20mudan%C3%A7a,tamb%C3%A9m%20pode%20buscar%20o%20reconhecimento>.

Acesso em: 25 Set. 2023

Disponível em: <https://endomarketing.tv/clima-organizacional/> Acesso em: 25 Set. 2023

Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 25 Set. 2023

Disponível em:  
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/pages/using-the-competency-framework-to-drive-diversity>. Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em: <https://us.docworkspace.com/d/sIDTXxYzhAeihgKkG>. Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.achievemore.com.br/entenda-o-que-e-o-metodo-cha-e-sua-importancia-na-gestao-de-pessoas/%23:~:text=3DOs%20benef%25C3%25ADcios%2520do%2520m%25C3%25A9todo%2520CHA%2520est%25C3%25A3o%2520relacionados%2520ao%2520alcance%2520de,que%2520aplicam%2520o%2520People%2520Analytics.&ved=2ahUKEwi5p\\_f6x-GBAxXHqJUCHVgnCh4QFnoECAwQBQ&usg=AOvVaw1DOB8gBPIPzbbKJm\\_aRZpm](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.achievemore.com.br/entenda-o-que-e-o-metodo-cha-e-sua-importancia-na-gestao-de-pessoas/%23:~:text=3DOs%20benef%25C3%25ADcios%2520do%2520m%25C3%25A9todo%2520CHA%2520est%25C3%25A3o%2520relacionados%2520ao%2520alcance%2520de,que%2520aplicam%2520o%2520People%2520Analytics.&ved=2ahUKEwi5p_f6x-GBAxXHqJUCHVgnCh4QFnoECAwQBQ&usg=AOvVaw1DOB8gBPIPzbbKJm_aRZpm). Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.zendesk.com.br/blog/metodo-cha/%23:~:text=3DOutra%2520forma%2520de%2520aplicar%2520o,a%2520um%2520ambiente%2520profissional%2520motivacional.&ved=2ahUKEwi5p\\_f6x-GBAxXHqJUCHVgnCh4QFnoECA8QBQ&usg=AOvVaw3L5Rrzbayro2Rd-eB8QRJt](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.zendesk.com.br/blog/metodo-cha/%23:~:text=3DOutra%2520forma%2520de%2520aplicar%2520o,a%2520um%2520ambiente%2520profissional%2520motivacional.&ved=2ahUKEwi5p_f6x-GBAxXHqJUCHVgnCh4QFnoECA8QBQ&usg=AOvVaw3L5Rrzbayro2Rd-eB8QRJt). Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/14-habilidades-mais-valorizadas-no-mercado-de-trabalho-rc&ved=2ahUKEwiC0NffyoGBAxWhp5UCHRBEANKQFnoECAMQBQ&usg=AOvVaw0yTqhG47tgxSPUKVPLRK15>. Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://mind sight.com.br/blog/dei-no-ambiente-de-trabalho/&ved=2ahUKEwiNg-mSyeGBAxWw>

pZUCHfPaDXMQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw3OCnDmnmb6-TErsABpZ7qf.

Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.sap.com/brazil/insights/diversity-in-the-workplace.html&ved=2ahUKEwiNg-mSyeGBAxWwpZUCHfPaDXMQFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw2MX7R3pjQDOHy8gq5AjhJY>  
 . Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://empresajunior.com.br/blog/dei-estrategias-de-inclusao-tendencia/&ved=2ahUKEwiNg-mSyeGBAxWwpZUCHfPaDXMQFnoECDAQAQ&usg=AOvVaw0pGdZGtjsT7M56LoNyXf4Z>. Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.zavvy.io/pt/blog/promover-a-diversidade,-a-equidade-e-a-inclus%25C3%25A3o-no-local-de-trabalho&ved=2ahUKEwiNg-mSyeGBAxWwpZUCHfPaDXMQFnoECCKQAQ&usg=AOvVaw1VUc3tfPFuDe-4w3wsWDhK>. Acesso em 06 Out. 2023

Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-05/pesquisa-mostra-52-milhoes-de-jovens-entre-14-e-24-anos-sem-emprego>. Acesso em: 19 Out. 2023

Glassdoor: "50 estatísticas de RH e recrutamento para 2019"

Harvard Business Review: "Por que os programas de diversidade falham"

Lacombe, F. (2008). Administração: Princípios E Tendências. São Paulo: Saraiva.

LEME, Rogério. Aplicação prática de Gestão de Pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração. 8. Ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

McKinsey & Company: "A diversidade vence: como a inclusão é importante"

McKinsey & Company: "Entregando através da diversidade" - relatório)

MOURA, M.; SOBRAL, M. Gestão por competências com uso da metodologia multicritério na avaliação de profissionais de apoio administrativo de um call center. Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC, p. 01-27, 2014.

SANTAELLA, L.; RODRIGUES, J. Reflexões sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao corretor de imóveis. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, [s.l.], p. 01-17, Anais...Rio de Janeiro, 2015.

VAN DALEN, H. P.; HENKENS, K.; SCHIPPERS, J. Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. Population and Development Review, v. 36, n. 2, p.309-330, jun. 2010.