



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS
Curso: Administração
Linha de pesquisa: Competências Organizacionais
Área: Gestão de Pessoas

TELMA MARIA FERREIRA ARTUSI
21351159

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DE
APRENDIZAGEM DOS JOVENS APRENDIZES DA
EMPRESA X**

Brasília
2017

TELMA MARIA FERREIRA ARTUSI

Análise de Aprendizagem Organizacional do jovem participante do Programa Jovem Aprendiz na empresa X

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: **Dr. Felipe Burle dos Anjos**

**Brasília
2017**

TELMA MARIA FERREIRA ARTUSI

**Estudo de Caso: Aplicação da Aprendizagem Organizacional
através da Gestão por Competências do jovem participante do
Programa Jovem Aprendiz na empresa X**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro Universitário
de Brasília.

Orientador: **Dr. Felipe Burle dos Anjos**

Brasília, 22 de maio de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Doutor Felipe Burle dos Anjos
Orientador

Professor Examinador

Professor Examinador

RESUMO

A constituição de políticas públicas focadas à criação de emprego para introduzir mão de obra de jovens iniciantes tem sido um enfoque para diminuição da desigualdade no Brasil. Tendo, por esforço, conjunto de seus atores (governo, empresas, sociedade e ONG's) gerar a integração de empresas sedentas por mão de obra qualificada com a de jovens em busca de oportunidades de trabalho para iniciar uma carreira. A presente pesquisa objetivou analisar essas competências dos participantes dentro do Programa Jovem Aprendiz na unidade administrativa de uma rede de supermercado de médio porte no Distrito Federal. Em seguida, buscou-se identificar o impacto desse Programa nos jovens participantes, como é a organização do trabalho assim como são as competências adquiridas por eles dentro do Programa. A pesquisa utilizada foi exploratória de natureza qualitativa. Para tanto, aplicou-se método de entrevista com perguntas abertas para coleta de dados, sendo a amostra da população em estudo constituída por 5 participantes. Utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin para a organização dos dados através das seguintes categorias: Organização do Trabalho, Competências e Impacto do Programa Jovem Aprendiz. O resultado mostrou que o impacto foi atribuído através da oportunidade de se obter o primeiro emprego onde o jovem aprende um ofício.

Palavras-chave: Programa Jovem Aprendiz; Competências; Supermercado.

¹ Estudante de Administração no UniCEUB – 8º semestre. E-mail: telma.artusi@hotmail.com

² Psicólogo clínico, professor do UniCEUB, Doutor em Psicologia do Trabalho. E-mail: felipe.anjos@uniceub.br

1 APRESENTAÇÃO

O Brasil, de forma histórica, é um país com grandes desigualdades socioeconômicas que se refletem ainda mais quando com crises econômicas. Essas desigualdades atingem diversos grupos, principalmente crianças, adolescentes e jovens das classes menos favorecidas. De acordo com o relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (BRASIL, 1991), as crianças constituem um segmento frágil e vulnerável da população brasileira. Elas são especialmente afetadas por condições ambientais adversas. E a falta de políticas públicas bem definidas poderá afetar de forma negativa, sob todos os aspectos, a não contribuição para formação desse futuro cidadão assim como o seu desenvolvimento humano sustentável.

E dentro da perspectiva atual, devido às turbulências financeiras e políticas em que o país está passando, o desemprego vem aumentando de forma considerável, causando certo grau de insegurança tanto para os trabalhadores quanto para as empresas (CORREIA, 2016). Segundo a Agência Senado (BRASIL, 2016), o Brasil tem mais de 22 milhões de desempregados, o que representa para a sociedade brasileira um retrocesso social e aumento da pobreza. Um desafio para o governo é estudar modelos econômicos e estratégicos, sendo uma deles a criação de empregos (NETTO; LUCE, 2016).

Deve-se ressaltar que, com o avanço tecnológico, exige-se cada vez mais formação técnica. O capital intelectual representa o principal recurso para se obter a vantagem competitiva numa concorrência acirrada de mercado (GÓMEZ; CARVALHO, 2011). Tal cenário aponta para um resultado mais que visível: a exigência de mão de obra qualificada. O que dificulta mais ainda a situação de um grupo de jovens brasileiros em busca do primeiro emprego. Esse grupo enfrenta a difícil tarefa de obter uma colocação no mercado de trabalho, principalmente os com menos tempo de formação. Iamamoto (2005) descreve que a revolução tecnológica com o advento da robótica e microeletrônica ampliou a competitividade entre os mercados mundiais. Essa revolução gerou profundas mudanças no âmbito da produção e da comercialização, alterando a forma de gerenciar a força de trabalho e

a estruturação dos serviços. E com isso, passou a exigir cada vez mais mão de obra especializada.

Daí a importância de frisar que o papel do governo é tomar algumas medidas no que refere à geração de empregos, como a criação de um Programa que permite a inclusão dessa parcela de jovens à beira da sociedade através de políticas públicas de educação profissional. Com o Programa, pode-se gerar uma oportunidade de realização pessoal e profissional a esses jovens. Contudo requer um esforço concentrado de todos os atores envolvidos (governo, sociedade, empresas e os próprios jovens) em função de preservar o desenvolvimento cidadão desses jovens. O artigo 227 da Constituição Federal declara que é dever do Estado, da família e da sociedade salvaguardarem prioritariamente direitos da criança, do adolescente e do jovem, como direito à vida, à saúde e a outros, e protegê-los da exploração, crueldade, violência, etc. Valem destacar, conforme a pesquisa em questão, o direito à educação e à profissionalização (BRASIL, 1988). Diante disso, no que se refere à profissionalização do jovem no Brasil, significa que o governo deve criar programas de capacitação ocupacional e inserção produtiva (SILVA, 2016).

Nesse contexto, é necessário investigar as diferentes alternativas econômicas, no âmbito global, orientadas para superar os problemas atuais e suas consequências frente aos objetivos de igualdade social e de diminuição da pobreza. O Programa Jovem Aprendiz surgiu da Lei de Aprendizagem (BRASIL, 2000) e serve para reduzir a lista de desemprego entre os jovens, assim como uma forma de inserção dessa população no mercado de trabalho através do apoio de Instituição formadora e responsável, admitindo ainda o estabelecimento de qualquer natureza sob o regimento da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). A Lei de Aprendizagem estipula que empresas de média e grande porte têm a obrigação de admitir adolescentes e jovens nas idades entre 14 e 24 anos (BRASIL, 200). Isso significa, uma oportunidade dada aos jovens que buscam a primeira experiência profissional – o primeiro emprego, podendo, eles assim, iniciarem uma trajetória profissional.

Este artigo tem por objetivo geral analisar as competências dos participantes do Programa Jovem Aprendiz e, do mesmo modo, os objetivos específicos, sendo eles: apresentar a organização do trabalho de jovens aprendizes; identificar o impacto desse programa nos participantes e; descrever as competências trabalhadas nesse

programa. A pesquisa foi realizada no setor administrativo em uma das filiais num supermercado de médio porte atuante no Distrito Federal.

A justificativa social se dá na relevância de que o programa Jovem Aprendiz oferece apoio à juventude na melhor forma de colocação e de aparato dos jovens participantes no momento de entrada no mercado trabalho. O programa garante direitos trabalhistas e previdenciários, mantendo os jovens na formação escolar e no desenvolvimento profissional. E contribui no combate à violência e à exploração da mão de obra escrava infantil, práticas comuns que a induz em ajudar na renda familiar assim como na distribuição da mesma.

Na perspectiva da empresa, o estudo mostra a relevância da participação das organizações na formação e qualificação da mão de obra para seu desenvolvimento e crescimento através da produtividade e, ao mesmo tempo, exercendo a responsabilidade social.

Um levantamento nas fontes acadêmicas identificou três artigos publicados com relação a este tema, apresentados agora. Em Alonsoí *et al* (2016), o cerne está voltado para o Programa Aprendiz Legal deduzindo que a colocação dos jovens no mercado de trabalho faz parte de um dos ritos de passagem deles para o mundo adulto. O artigo relata os significados construídos pelos jovens participantes acerca das relações entre o trabalho e aprendizagem. A amostra desse estudo são jovens aprendizes egressos entre os anos de 2008 e 2014. Este estudo foi abordado por meio de análise através de uma pesquisa de natureza qualitativa, com coleta de dados que incluíram análise de conteúdo, pesquisa bibliográfica, documental e observação do jovem participante do Programa. O estudo mostrou que a inserção laboral gerou mudanças nas questões interpessoais, as quais promoveram mudanças positivas na medida em que foi desenvolvendo competências comportamentais e técnicas.

Lima e Frota (2017) abordaram de forma empírica um estudo de caso do Projeto Primeiro Passo – Jovem Aprendiz. A pesquisa investigou como pôr em prática a dualidade de perspectivas pedagógicas das políticas públicas, especificamente as de nível de formação inicial e continuada de trabalhadores nas instruções do regimento e na aplicação do Projeto Primeiro Passo – Jovem Aprendiz. Utilizaram-se como coleta de dados: análise de documentos, registros de arquivos, entrevistas e

observação em campo. Conclui-se que, a partir deste período, existe uma maior integração entre as práticas educativas e as atividades de trabalho.

Stedile, Santos e Silva (2016) instituíram um projeto que foi realizado com 25 adolescentes aprendizes inseridos no mercado de trabalho, com idade de 14 a 20 anos na unidade do Centro de Integração Empresa Escola de Santa Catarina – CIEE/SC da cidade de Itajaí. Os objetivos do trabalho foram: proporcionar aos jovens reflexões e mobilização pessoal para o processo de planejamento de carreira profissional; proporcionar o autoconhecimento considerando as potencialidades e oportunidades de melhorias; ampliar o conceito de empregabilidade demonstrando as diversas possibilidades de inserção no mercado de trabalho; e mobilizar os adolescentes na definição de metas de carreira. A metodologia do programa foi dividida em duas etapas com módulos temáticos, sendo eles: 1º – Carreira e Planejamento; 2º Autoconhecimento; 3º Empregabilidade. Na segunda etapa do projeto PlaCar, foram oferecidos aos jovens que concluíram a primeira etapa, dois encontros individuais onde se realizaram testes para avaliação de competências e potencial. O objetivo desta técnica era proporcionar uma percepção de como eles almejarão estar daqui a uma década, refletindo sobre as competências e habilidades que já possuem para chegar neste objetivo e quais precisam desenvolver. Como avaliação dos encontros, os jovens escreviam nos post-its palavras-chave que representassem o conhecimento adquirido no final de cada encontro. O projeto ainda não foi finalizado, mas se espera que, na próxima etapa, os jovens possam realizar o planejamento de suas próprias carreiras, considerando as habilidades e competências que já possuem e quais precisam desenvolver.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A violência está associada à teoria do poder. Apesar de haver essa correlação, nem todo poder estar associado à violência. Faleiros (2008, p.29) afirma que “o poder é violento quando se caracteriza como uma relação de força de alguém que a tem e que a exerce visando alcançar objetivos e obter vantagens (dominação, prazer sexual, lucro) previamente definidos”. Essa relação, por ser desigual, caracteriza-se dominação, onde faz do subjugado alvo para se tirar proveito próprio, negando-lhe os direitos e formação da identidade. No que diz respeito a essa relação de poder de forma desigual, as crianças são as que mais têm um histórico repleto de episódios de

violência condenáveis socialmente. Durante séculos, repetidamente, elas foram obrigadas a trabalhar e mantidas fora do convívio escolar, sem nenhum meio de proteção. Muito comum no início da Revolução Industrial onde crianças com apenas seis anos de idade chegavam a trabalhar, obrigadas, até 14 horas por dia e semanalmente (BONIFAZI; DELLAMONICA, 2002). Convenções, tratados, projetos de leis, decretos, planos de prevenção, programas e tantas outras formas legítimas foram criadas com a finalidade de erradicar a exploração da mão de obra e trabalho escravo infantil. Mas a realidade mostra que o mercado informal utiliza ainda desse grupo de crianças e adolescentes, habitualmente menores de 10 anos (BOMENY *et al*, 2010). O Brasil tem feito esforços para combater esse tipo de prática de violência no que se refere à infância no país dando-lhes direitos humanos e peculiares. Conforme o artigo 4º do Estatuto da Criança e Adolescente (ECA) descreve esses direitos concomitante com o artigo 227 da CF/88, ressaltando também o direito à educação e a `profissionalização (BRASIL, 1990). E o Plano Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) e Proteção ao Adolescente Trabalhador declara que trabalho infantil (entre 14 e 16 anos) pode ser realizado somente na condição de aprendiz, sendo ele remunerado ou não, com ou sem finalidade de lucro, ou seja, independentemente da sua condição ocupacional (OIT, 2011-2015).

São políticas públicas intervencionistas onde o Poder Público se torna um responsável juntamente com outros atores (família e sociedade geral) pela proteção e integridade de crianças e adolescentes garantindo de fato seus direitos fundamentais.

2.1 A juventude

O Estatuto da Juventude (Lei 12.852/2013) define como jovens as pessoas com idade entre 15 e 29 anos. De acordo com a página de projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BRASIL, 2017), a população brasileira estima-se em 207.255.990 habitantes. Sendo que mais de 50 milhões dessa parcela é formada por jovens (em torno de 25% total da população brasileira), conforme as informações contidas na página do PNAD Contínua do IBGE. Mostra também as variações nas taxas de desemprego entre homens (10,7%) e mulheres (13,8%), em todas as regiões do país. As mulheres compõem 52,2% da população economicamente ativa (a partir

de 14 anos), sendo apenas 43% foram classificadas como ocupadas. Já entre a população de jovens de 18 a 24 anos, o desemprego atingiu o percentual de 25,9%. Quando se fala dessa parcela de jovens, os níveis de desemprego e subemprego são distribuídos em relação às variáveis mais pertinentes: raça, cor, gênero, opção sexual e condição social, regional, religiosa e física (Portadores de Necessidades Especiais – PNE). O que ocasiona muitos deles a se projetarem no mercado informal em busca de sobrevivência, que pode levar a exploração dessa mão de obra barata no quadro do modelo de trabalho escavo.

Numa pesquisa feita por Barreira (1999) na cidade de Fortaleza – CE, utilizou-se a técnica de grupos focais de população de jovens tendo como tema: Explicações atribuídas à pobreza segundo as classes, mostrou que a opção que teve mais destaque foi “não tiveram oportunidades” com margem percentual de 23,7% dos entrevistados numa amostra de 900 jovens na faixa de 14 a 20 anos sendo que 50,3% dessa amostra corresponde a jovens do sexo feminino. E nessa pesquisa o fator trabalho recebeu ênfase tendo a concepção de que é uma ponte para as oportunidades de uma vida mais livre e promissora.

2.2 Políticas Públicas na redução das desigualdades sociais através da distribuição de renda, geração de emprego e educação profissional

Comparato (2010) diz que a população brasileira se classifica em cinco classes sociais de A a E, baseado na renda familiar e pontuando-as de forma distintiva e desigual, entre elas, suas relações. Foi no período de industrialização no Brasil, nas décadas de 60 e 70, que houve uma ascensão significativa na hierarquia social por causa da mobilidade estrutural. Isso gerou a saída dos trabalhadores do campo para se instalarem em grandes centros industriais urbanos. Comparato (2010) classifica esse fenômeno de mobilidade estrutural que é quando surgem novas oportunidades de trabalho devido à melhoria na estrutura econômica.

Nessa linha, o Relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (BRASIL, 1991) afirma que o êxodo rural provocou grandes contingentes de migrantes para os centros industriais nas grandes cidades a procura de melhores contextos favoráveis a bens e serviços públicos. E esse êxodo gerou uma má distribuição espacial em torno desses centros surgindo, a partir daí as precárias periferias.

Nesse período de industrialização no Brasil, houve um rápido crescimento econômico gerando uma melhoria significativa onde a população de menor renda passou a ter acesso a bens de consumo durável, mas não houve uma resolução do problema da pobreza. E com a crise da década de 1980 (chamado período da inflação galopante), essa expectativa voltou à estaca zero, atingindo milhões de crianças e adolescentes em situação de extrema pobreza tanto na zona rural como urbana. Em nível regional, vale destacar a região Nordeste. Após a criação da moeda brasileira na década de 1990, conhecida por Real, o país passou a retomar o crescimento econômico recuperando seu dinamismo econômico nas décadas vindouras. Mas o maior desafio era, e ainda é, a superação das adversidades e suas consequências diante da finalidade da igualdade social e de diminuição da pobreza através de políticas sociais na criação de seus programas com parcerias em todos setores (público, privado e sociedade). E também uma reforma institucional profunda para um melhor gerenciamento de recursos públicos entre as diversas esferas responsáveis pelos programas sociais, acrescenta o Relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (BRASIL, 1991).

Segundo o Relatório Nacional de Acompanhamento da Presidência da República (BRASIL, 2010) tem por um dos seus objetivos de desenvolvimento do milênio a erradicação da extrema pobreza e da fome. E na sua agenda social, destacam as principais políticas sociais voltadas nesse tema, assim como à universalização e à qualificação da educação, geração de emprego e renda para os mais pobres, combate às desigualdades socioeconômicas e outros. Em resumo, políticas focadas na elevação da qualidade de vida dos brasileiros, principalmente os que estão em situação de vulnerabilidade social, destacando-se uma parte dos jovens brasileiros.

O Plano plurianual (PPA) 2012 – 2015¹, é um modelo de gestão com políticas públicas inseridas cujos objetivos requer metas e produtos (entregas para a sociedade) através de indicadores de resultados e marcos lógicos (eficientes, eficazes e efetivos) que se aproximam da realidade, ou seja, ter um acompanhamento mais próximo e efetivo das reais necessidades sociais da população brasileira. Esse plano utiliza-se de diversos programas de desenvolvimento das políticas adotadas enfatizando a ação do governo nos níveis estratégico/tático e a gestão orçamentária,

¹ O modelo atual do PPA em andamento é de 2016 – 2019.

no nível operacional. Um dos quatros eixos estruturantes definidos pelo programa se encontra o de Desenvolvimento e Erradicação da Miséria, que é umas questões abordadas nesse presente artigo (NUNES, 2011).

Vale ressaltar que o Fórum Setorial da Juventude teve sua representatividade no debate sobre a Diretrizes Estratégicas numas das quatro etapas na formulação da versão do PPA 2016 – 2019 em junho 2015. Essa mesma versão tem seu *slogan* Desenvolvimento, Produtividade e Inclusão Social e propõe em umas das suas diretrizes através da Lei n. 13.005/2014 (que aprovou o Plano Nacional de Educação – PNE) à superação das desigualdades educacionais e à formação para o trabalho e a cidadania. Essas diretrizes têm por objetivo a qualificação da força de trabalho para os desafios do crescimento econômico – fator de elevação da renda nacional.

Dentro do projeto do PPA 2016 – 2019 (com uma verba destinada em R\$ 11,46 bilhões) voltado para o Social e Segurança Pública, encontram-se dois Programas Temáticos chamados de Promoção dos Direitos da Juventude e Promoção e Proteção e Defesa dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes em que uma das metas a serem alcançadas é promover a qualificação de 500.000 jovens em situação de baixa renda por meio do Programa Projovem Trabalhador. Encontra-se outro programa temático conhecido por Bolsa Família que tem por finalidade a transferência de renda às famílias mais pobres e de pobreza extrema (total de 14 milhões de famílias beneficiadas – 2015) no intuito de preservar a criança e o jovem na escola (15,7 milhões de estudantes cadastrados), onde 96,3% desse efetivo cumpre uma presença mínima de 85% entre 6 e 15 anos ou 75% entre 16 e 17 anos de idade (BRASIL, 2016 – 2019). Na finalidade que estabelece a Política Pública de Emprego, o PPA 2016 – 2019 tem por ações de intermediações em ampliar e melhorar a mão de obra através das políticas de trabalho, emprego e renda oferecendo educação profissional para aprendizagem e estimulando na geração de competências individuais (BRASIL, 2016 – 2019).

2.3 A Lei de Aprendizagem

Francis Bacon já dizia que conhecimento é poder, visto que não existe a construção do conhecimento sem os esforços individuais (ZAGURY *et al*, 1999) e esses esforços devem ser estimulados. Ao mesmo tempo que o jovem avança na sua formação escolar, ele é condicionado à aprendizagem especializada para atender à

exigência de uma sociedade que depende gradativamente da formação de competências em determinados níveis do conhecimento (COMPARATO, 2010). O fato de ser jovem, isto é, inexperiente, diante da exigência de experiência pelas empresas, faz com que essa população sofra pressões relativas ao seu ingresso no mercado de trabalho (BARREIRA, 1999). O que leva uma parte deles à informalidade, à exploração, ao trabalho escravo (isso tudo devido à necessidade de aumentar a renda familiar), e até mesmo a elevar a taxa de desemprego.

Existe um histórico de exploração e escravidão de mão de obra infantil e juvenil (inicialmente indígena e depois negra) no Brasil após a chegada dos portugueses (DEL PRIORE, 2012) e em grande escala no período da industrialização no Brasil. Levaram-se séculos para regularizar essa mão de obra, somente na década de 1940 com a divulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) na condição de Aprendiz com o Decreto 5.452, de 1º de maio de 1943. E depois passou por um regime de atualização com a publicação da Lei nº 10.097/2000 e ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005, com a finalidade em assessorar a colocação dos jovens no mercado de trabalho, possibilitando a primeira experiência trabalhista. Esse mesmo decreto determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e máximo de 15% do seu quadro de funcionários cujo ofício requer educação profissional (LUZ, 2015).

A lei de Aprendizagem veio regular algo que delongou muito a ser regulamentado, refere-se à educação profissional num programa para inserção do menor e jovem na condição de aprendiz, ainda que com os surgimentos dos programas de aprendizagem no país como os Serviços de Aprendizagem (SESI, SENAI, SENAC e outros) no governo de Getúlio Vargas. Essa Lei passou por mudanças em 1990 e no ano de 2000, dando origem ao Programa Jovem Aprendiz ao qual tem por finalidade gerar integração, ou seja, inserir o jovem iniciante no mercado fomentado por mão de obra. Tal forma da integração trata do acompanhamento com formação de educação profissional de Aprendizagem em parceria com os serviços de aprendizagens (Sistema S), as Organização da sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Instituições e ONGS sem finalidades lucrativas que são cadastradas e que fornecem o curso de aprendizagem, ou até na própria empresa. E para atender à crescente demanda, criou-se o Programa Nacional

de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) com a sanção da Lei nº 12.513/2011, o qual tem a finalidade de ampliar a oferta de cursos profissionalizantes e tecnológicos, expandir, interiorizar assim como democratizar a oferta de cursos de educação profissional técnica de nível médio continuada ou qualificação profissional - presencial e à distância - EAD (LUZ, 2015).

2.3.1 Programa Jovem Aprendiz

O Programa Jovem Aprendiz surge com a Lei da Aprendizagem, Lei nº.10.097/2000 e regulamentada pelo Decreto nº. 5.598/2005 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Normas são estabelecidas onde empresas de médio e grande porte passam a ter obrigatoriedade em contratar adolescentes e jovens entre 14 e 24 anos em seu quadro de pessoas por meio de um acordo de vínculo trabalhista especial com estabilidade máxima de dois anos. É facultativa a contratação de aprendizes pelas microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), incluindo as que fazem parte do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, denominado "SIMPLES" (art. 11 da Lei nº 9.841/97), bem como pelas Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL), que tenham a finalidade em formação profissional (art. 14, I e II, do Decreto nº 5.598/05). Diante disso, a proporção máxima acordada no art. 429 da CLT deverá ser cumprida. Quanto às Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL) que tenham a finalidade na formação profissional (art. 14, I e II, do Decreto nº. 5.598/05), estão isentas da execução de cota, apenas aquelas que ministram cursos de aprendizagem (BRASIL, 2017).

Neste sentido tanto a empresa contratante dos serviços de aprendiz como a entidade qualificadora devem cumprir os critérios legais descritos, por exemplo, na Portaria nº 723, de 23 de abril de 2012 e na Lei 10.097, de 19 de dezembro de 2000, artigo 428, em que os jovens aprendizes beneficiários são contratados de forma especial (Contrato de aprendizagem) pelas empresas como aprendizes de ofício. Eles devem estar matriculados em curso de aprendizagem em instituições qualificadoras reconhecidas e responsáveis na certificação, ou seja, jovens que estarão trabalhando e realizando um curso de aprendizagem com formação técnico-profissional metódica (BRASIL, 2009).

A figura do aprendiz é decorrente do período da Idade Média. O candidato a aprendiz buscava oportunidade nas oficinas dos grandes mestres para aprender um ofício. Hoje a sistemática é a mesma, apenas diferenciando por existir uma regulamentação da profissão. O Programa categoriza o Jovem Aprendiz como empregado celetista amparado por direitos cedidos pela CLT tais como: carteira assinada, 13º salário, descanso remunerado, férias, vales transporte e refeição e FGTS (2%). Esse jovem deve estar matriculado e frequentando a escola (Ensino Médio ou fundamental) e se concluído o ensino médio, o jovem deve se encontrar matriculado em programa de aprendizagem. No caso de um jovem ser Portador de Necessidade Especial (PNE), não haverá um limite máximo de idade para ser admitido. A jornada se constitui em máxima 6 (seis) horas diárias, para quem ainda não concluiu o ensino fundamental. E serão computadas as horas destinadas às aulas teóricas e práticas com a proporção prevista no contrato na máxima 8 (oito) horas diárias, para quem concluiu o ensino fundamental, computadas as horas destinadas às aulas teóricas e práticas com a proporção prevista no contrato. Nesse caso ele deve estar inserido num programa de capacitação profissional (Pronatec, sistema S, etc) e o contrato se dá entre o empregador e o jovem aprendiz de acordo com a legislação aplicada. Sua remuneração tem o valor do salário mínimo hora/ trabalho, inclusas horas práticas e teóricas (BRASIL, 2009).

Vale destacar que esse programa recebe mão de obra inicial para ser inserida no mundo do trabalho. O jovem ingressante, geralmente, não sabe se portar num ambiente organizacional, se vestir e nem se conduzir de maneira adequada, tampouco se comunicar por meio de ações simples do cotidiano com um obrigado, bom-dia, e etc. É nesse sentido que o jovem passa por formação de aulas teóricas aplicadas (20 horas), um mês antes mesmo de começar a trabalhar. Esse período é conhecido de pré-formação onde o jovem já é empregado e passam a valer seus direitos trabalhistas. Trata-se de uma iniciativa empresarial em incentivar a formação de mão de obra inexperiente no intuito de qualificá-la ainda de base sob os moldes da cultura da organização. Há décadas em que as empresas vêm utilizando do discurso da falta de mão de obra qualificada no seu processo de seleção, porém há um fator relevante a ser analisado numa mão de via dupla: em que um lado, jovens buscam oportunidades em obter uma profissão e seguir uma carreira profissional, e do outro, empresas qualificam e capacitam esses jovens para gerar competências técnicas e

desenvolver desempenho. Desse modo, agrega-se valor tanto para os jovens quanto para as organizações. O que estimula também a captação, retenção e desenvolvimento de talentos (SOUZA, 2016).

2.4 Competências

Carbone et al (2007) falam que competência tem por sinergia a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressa através do desempenho do colaborador inserido no contexto organizacional. Com isso, o indivíduo não deve tão somente desenvolver competências para se sustentar na função em que exerce, mas também buscar desenvolver a capacidade de renovar essas competências de forma contínua para seu crescimento profissional.

Sabe-se que as empresas estão sempre inovando e que o alicerce da inovação está no conhecimento, na valorização das ideias e na qualidade do ambiente oferecido aos colaboradores (COCHELA, 2011). Nisso, pode-se dizer que tanto a competência humana como a organizacional trabalham numa troca sinérgica de conhecimentos, ideias e informações dentro da conjuntura para alcançar o objetivo da empresa.

A palavra competência vem do latim e significa alguém que é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer decidida coisa, expressar *know-how*, habilidade, eficiência e capacidade (FERREIRA, 1995). E além do mais dá o sentido de ter a capacidade de agir adequadamente e também a capacidade da pessoa de realizar determinado trabalho ou a própria atuação do indivíduo em um dado contexto profissional.

Brandão (2012) diz que o desempenho do colaborador é medido pelas suas competências ao exercer o seu trabalho assim como os resultados advindos dessas competências. Podem-se classificar competências em três níveis: organizacional ou essencial; grupal ou coletivo; individual, humana ou profissional.

As competências essenciais têm por característica atributo organizacional numa visão macro cuja eficácia proporciona no alcance dos objetivos estratégicos conferindo à organização vantagem competitiva (CARBONE et al, 2007). E a resultante dessa vantagem significa maiores benefícios percebidos (valor para o consumidor) e/ou menores custos para empresa (valor para a empresa) que geram capacidade para alcançar e sustentar a vantagem diante da concorrência através do valor, da raridade, da inimitabilidade e da insubstitubilidade (VRII) – (JOHNSON;

SCHOLES; WHITTINGTON, 2011). Este tipo de competência tem origem e sustenta-se da interação estabelecida entre as diversas equipes ou unidades da organização, aliadas a sistemas físicos e gerenciais.

Já as competências coletivas têm por característica a soma das diferentes contribuições em matérias de contribuições individuais, ou seja, constituem-se propriedade da equipe e não dos integrantes de forma individual. Para Vigna (2007), este tipo de competência se especifica como operacional e possui a prática de administrar as funções com eficácia.

Por último, as competências individuais, com uma visão micro ligadas aos indivíduos que exercem seu trabalho na organização. Fleury e Fleury (2004) definem competências individuais como ações pelo meio de agrupamento de saberes que acrescentam tanto valor econômico à organização quanto valor social ao colaborador. Ou seja, ao exercer uma tarefa, o indivíduo mobiliza um conjunto de saberes para poder realizá-la. E isso leva o trabalhador a tomar decisões na sua rotina diária para solucionar os eventos e assumir responsabilidades (UBEDA, 2003). Mas para isso é fundamental que haja uma relação de confiança entre o trabalhador e a empresa no qual promove um saber aprender constante. E o efeito dessa relação gera um desempenho por parte do indivíduo resultante do emprego conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CARBONE *et al*, 2007).

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências individuais se subdividem em: competências de negócios – associadas à clareza dos negócios, quanto à sua abrangência, conhecimento de mercado, cliente e entre outros; competências técnico-profissionais – associadas às habilidades e capacidades técnicas para efetuar sua função ou atividade e; competências sociais – associadas às habilidades e capacidades para relacionar-se com os outros indivíduos (comunicação, sociabilidade, e entre outros).

Três dimensões compõe a competência profissional: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimentos são informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. (BLOOM *et. al*, 1979; DAVIS; BOTKIN, 1994 apud CARBONE *et al*, 2007). Refere-se ao saber o quê e por que deve ser feito. Já as habilidades reportam ao emprego produtivo do conhecimento, onde Gagnè (1988 *apud* CARBONE *et al*, 2007) destacam sua classificação como intelectuais – processos mentais organizacionais e reestruturação de informações, e motoras ou manipulativas

– coordenação neuromuscular. Por fim, as atitudes, que são aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2001 apud CARBONE et al, 2007). Diz respeito a sentimento e conduta do trabalhador no exercício do trabalho.

2.4.1 Gestão por Competências

É um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competências para orientar diversos processos organizacionais, em especiais os relacionados à gestão de pessoas.

Brandão e Guimarães (2001) a definem como um sistema contínuo desenvolvido por etapas, sendo a inicial a elaboração da estratégia organizacional onde são definidos a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização. Daí sua aplicabilidade em resposta aos novos desafios da era do conhecimento onde a tecnologia é um grande nivelador.

Há um interesse por estratégias e as empresas se esforçam por isso devido ao avanço da modernização. Esse grande desafio as leva a se adequarem tanto ao ambiente interno quanto ao externo num contexto de mundo dos negócios de alta competitividade. Para que haja ganhos organizacionais, é necessário que faça esforço conjunto em parceria (empresa e seus colaboradores) visando alcançar o objetivo estratégico da organização. E nesse esforço, diversos mecanismos e ferramentas são aplicados (BITENCOURT, 2010), sendo que uma das ferramentas estratégicas aplicáveis dentro da Gestão de Pessoas é o modelo de gestão por competências.

Guimarães *et al* (2001 apud CARBONE, 2006) apresenta as principais etapas e fases desse modelo por competências como facilitador para entendimento lógico de seu funcionamento, na seguinte forma: primeira etapa – Formulação da Estratégia Organizacional – fase inicial em que se define Missão, Visão e Valores e os objetivos estratégicos da organização. Após o estabelecimento desses, faz-se necessário a definição dos indicadores de desempenho e correspondentes objetivos para que haja uma conferência com o planejado e assim definir periodicidade a partir dos prazos. Brandão (2012, p.9) diz que “um indicador constitui um parâmetro quantificável, que pode ser utilizado para medir o desempenho de uma organização em relação a seus objetivos”. Em seguida, inicia-se o diagnóstico ou mapeamento das competências essenciais identificando o *gap* (lacuna) para analisar quais competências necessárias para atingir o objetivo estratégico e ao mesmo tempo qual o *gap* de competência que

deve ser eliminado (BRANDÃO, 2012) para essa fase se utiliza de levantamento documental, avaliação de desempenho, pesquisas de satisfação do cliente e clima organizacional;

Na segunda etapa – Mapeamento de Competências - realiza-se o diagnóstico das competências humanas ou profissionais. Momento de mapear as competências dos colaboradores estabelecidas na empresa. Etapa fundamental da gestão por competências e tem por objetivo identificar o *gap* (lacuna) entre essas competências (conhecimento, habilidades e atitudes) desejadas e as que empresa possuem, assim verificar em que nível há discrepâncias. O uso instrumental gerencial nessa fase se dá por meios de questionários, entrevistas, documentos, observação e grupos focais (pequenos grupos reunidos para discutir suas competências).

A terceira etapa refere-se à captação de competências. *Gap* identificado, busca-se aprimorar as competências internas disponíveis através de educação corporativa, cursos, políticas de carreira, salários, orientação profissional, benefícios e comunicação interna; assim como captar e integrar as externas através de recrutamento e seleção de novos funcionários e alianças estratégicas com outras empresas. Nessa fase trabalha-se no desenvolvimento do colaborador tanto no processo de aprendizagem informal como formal (BRANDÃO, 2012).

A quarta etapa – Acompanhamento e Avaliação - cuida da formulação dos planos operacionais de trabalho e gestão onde as metas atingidas são conferidas com as que são esperadas. E também se faz a definição dos indicadores de desempenho e remuneração de equipes e do indivíduo baseados nas competências definidas no planejamento estratégico da empresa.

Por fim, a quinta etapa – Retribuição - retroalimenta todo o sistema (de acordo com as informações levantadas) através de acompanhamento e avaliação ininterruptos (espécie de controle). Utiliza-se de mecanismos de premiação e remuneração de forma diferenciada (meritocracia) às pessoas, às equipes e às unidades produtivas que de certa forma contribuíram para alcance dos resultados esperados (BRANDÃO, 2012). Essa retroalimentação deve estar em conformidade com os prazos estabelecidos no planejamento estratégico visando identificar e corrigir eventuais desvios.

Como visto nas cinco etapas do modelo de gestão por competências, pode-se inferir a relevância em analisar o desempenho dos colaboradores dentro de um

contexto organizacional numa conjuntura de competitividade em ter que realizar cada vez mais com cada vez menos.

O modelo de Gestão por Competência mostra vantagens e desafios. Pode-se apontar as seguintes vantagens (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al*, 2006; BITENCOURT *et al*, 2010): ajuda a focar no mais importante e necessário para atingir os objetivos estratégicos; elabora arquétipos esperados de desempenho dentro da realidade e das necessidades concretas da empresa (eliminando as que sejam aleatórias, através de um plano de desenvolvimento de pessoas e assim integrando, sistematizando e otimizando o desempenho dos colaboradores); contribui no alinhamento das atribuições em todos níveis organizacionais em relação ao alcance dos objetivos estratégicos; ajuda a estruturar e implantar práticas de Gestão de Pessoas que melhor se ajustem à estratégia organizacional .

Quanto aos desafios (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al*, 2006; BITENCOURT *et al*, 2010), o modelo por competências aponta a dificuldade das empresas saírem do tradicionalismo e implementar modelos estratégicos para a sua sustentabilidade tanto nos ambientes interno como externo, sendo; garantir investimentos para o desenvolvimento humano da organização e suas competências; estabelecer um canal de comunicação entre os dirigentes e servidores para construir relações de confiança; eliminar a falta de conhecimento por parte das organizações com relação a gestão por competências onde gera resistência quanto a investimento de seu ativo humano, o que impele as organizações a priorizar mais o seu ativo financeiro; tornar claras as definições estratégicas da organização; constituir integração dos alinhamentos (vertical e horizontal); transformar as práticas de Recursos Humanos com visão e postura mais estratégica; mapear as competências do que o colaborador produz ou realiza no trabalho; e por fim, conter a instabilidade financeira onde as empresas começam a reduzir seus custos, cortes salariais e demissão de mão de obra.

3 MÉTODO

A pesquisa trata de um estudo de caso que se utilizou do método de natureza exploratória. Para Triviños (1987), estudo de caso é um método que consiste em aprofundar e analisar exaustivamente em um único objeto de pesquisa. E Gil (2002) acrescenta que é por descrever e investigar um fenômeno incluso num cenário real. Já a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (pesquisador) e seu

objetivo é familiarizar-se com o assunto pouco conhecido, ou seja, pouco explorado. Por ser um tipo de pesquisa específica, quase sempre ela assume a forma de estudo de caso (GIL, 2002).

A pesquisa de natureza qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa lida no âmbito de significados, causas, vontades, credos, valores e atitudes, o que condizem a uma dimensão profunda das relações, dos processos e dos acontecimentos que não podem ser condensados na execução de suas variáveis.

3.1 A empresa

A empresa é uma rede de supermercado de sociedade limitada sob a forma de comercialização varejista com cerca de 14 lojas no Distrito Federal e 1 unidade em Val Paraíso – GO. Aloca mais de 3 mil funcionários distribuídos em suas diversas unidades. A unidade administrativa situada na Asa Sul responde por toda a gestão da rede. Atualmente, o supermercado atende cerca de 40.000 mil clientes por dia e oferece por volta de 16.000 itens entre nacionais e importados (SUPERMAIA, 2014; DCI, 2014).

3.2 Participantes

O número de participantes da entrevista foram 5 jovens inseridos no Programa Jovem Aprendiz. Todos com 16 anos e de ambos os sexos.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Forma de coleta de dado foi por meio de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram sigilosas, voluntárias feitas no local de trabalho com 5 pessoas. Utilizou-se de um roteiro de entrevista com perguntas abertas. Sob autorização do dono da empresa, foi feita gravação no ato da entrevista. E de gravação após para análise de conteúdo através de categorização.

Roteiro de entrevista:

- 1) Fale sobre sua experiência profissional antes de entrar nesta empresa:
- 2) Como foi o processo seletivo para este trabalho?
- 3) Fale-me sobre seu trabalho aqui na empresa?
- 4) Quais as dificuldades enfrentadas no seu dia a dia?
- 5) Como você faz para lidar com estas dificuldades?
- 6) Qual o seu sentimento com relação ao trabalho?

3.4 Procedimentos de análise de dados

Os dados levantados através das entrevistas semiestruturadas foram examinados de acordo com os procedimentos de análise de conteúdo. Bardin (2007) cita que análise de conteúdo é um conjunto de técnicas em que se adequam ao domínio da informação (verbal ou não verbal). Para efetuar a análise de conteúdo é necessário determinar categorias intuito de sintetizar os dados contidos nas mensagens (BARDIN, 2007). Suas técnicas possuem etapas, sendo elas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados. E suas categorias seguem as seguintes regras de organização dos conteúdos: exaustividade, representatividade, homogeneidade, detalhadamente e exclusividade. Após organizar os conteúdos, faz-se as análises desses conteúdos para posteriormente fazer a síntese dessas análises.

4 RESULTADOS

Os dados foram categorizados de três maneiras, conforme apresentado a seguir:

CATEGORIA 1 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Essa categoria aborda os mecanismos que compõem a organização do trabalho. A entrevista mostrou que dois dos cinco entrevistados não tinham experiência profissional quando entraram no programa Todos os jovens aprendizes entrevistados relataram que tinham conhecimento técnico em informática e apenas uma minoria declarou ter feito inglês básico. Todos os jovens foram recrutados para seleção do Programa Jovem Aprendiz por um conhecido que trabalha na empresa,

sendo eles: pai, tias, prima, irmã e amigo. Quanto ao processo de seleção, três passaram por entrevista, um por inscrição e outro por ficha.

No treinamento, a maioria teve influência direta com o trabalho (informal) seguindo um cronograma (fixo) acompanhado pelo professor e pelo seu supervisor (seriado) passando a assumir algumas responsabilidades no exercício das tarefas impostas (investidura), tanto individualmente quanto em grupo de jovens. Esse treinamento é ampliado ao curso de qualificação feito pelo SENAC (formal) de duração de mil horas onde todos são obrigados a participar.

Todos têm produtividade esperada na disponibilidade de tarefas operacionais rotineiras. Apenas dois relataram atentar para necessidade administrativa da demanda de solicitação de outros setores. Todos os entrevistados relataram suas tarefas de forma clara e definida sendo os mesmos trabalharam com arquivos físicos e a minoria, com arquivos virtuais. A maioria é orientada por um supervisor e lhe reporta primeiramente para solucionar problemas.

Verbalizações:

“Foi meu primeiro emprego, pra falar a verdade eu trabalhava com a minha mãe numa lanchonete”

“[...] eu fiz inglês, informática, mas...é essas assim, essas coisas mais básica, mas eu cheguei a terminar a informática. Eu fiz dois anos e parei”

“[...] duas tias minhas trabalham aqui”

“Foi porque o meu pai já trabalhava aqui, aí ele ficou sabendo, ele tava em Minas Gerais quando ele me ligou. Aí eu vim, no RH do Cruzeiro. Tu sabe né? [...]”

“Ah tinha uma entrevista, aí tinha que fazer uma redação falando sobre você, e...falando mesmo”

“Não teve entrevista não, vc só tem que fazer uma ficha, aí eles vão analisar e dependendo da pessoa, talvez tenha uma provinha. Mas não é pra todos que tem a prova não. Aí tem a prova, aí eles te chamam pra fazer já os exames já. Já te admite já”

“[...] eu já passei por dois setores né. O controle de qualidade e Os Contas a Pagar. Aí Os Contas a Pagar são mapas que chegam, a gente tem que conferir as notas, os valores, se o número da nota é o mesmo que tá nesse mapa”

“Geralmente, quando eu chego, eu tomo café. Aí vou pro meu setor, E aí quando eu chego no meu setor, eu espero minha supervisora. Aí ela pega e me passa trabalho, e aí vou fazer meu trabalho. Aí eu fico de sete meia da manhã até as onze e meia fazendo meu trabalho. E são várias coisas tipo: Separar os boletos, as vezes organizar por datas. Essas coisas. E depois vou para escola”

“Eu mexo com, faço alguns processos, tem que tirar processos, arquivar alguns documentos, analisar algumas coisas, solicitar documentos, mandar alguns e-mails, as vezes eu também pagava algumas contas de justas causas, tem que fazer análise de justa causa, é isso aí”

CATEGORIA 2 – COMPETÊNCIAS

Esta categoria aborda as dimensões que compõem as competências desenvolvidas pelo Jovem Aprendiz. Todos os jovens aprendizes entrevistados relataram que o SENAC desenvolve treinamento na aquisição de conhecimentos teóricos e práticos desenvolvendo competências, tais como: comportamental e social. A maioria relatou o que aprendeu no curso está ajudando no desenvolvimento e maturação em como ser mais educado e aprender a relacionar com as pessoas, comunicar-se melhor, conseguir trabalhar em equipe, ser menos tímido assim conseguir falar em público e aumentar o *network* no trabalho. A maioria disse que desempenhou seus conhecimentos de informática na empresa. Um dos entrevistados fala da experiência em aprender a fazer planilha e arquivar. Relataram apresentar atitude proativa para desempenhar tarefas em outros setores. Apenas um relata competência em conversar com pessoas e atendimento em público. Um dos jovens fala de competências sociais onde a mesma relata que descobriu que nem todo mundo é igual e do mesmo jeito. Dois falam de competências administrativas/organizacionais onde um relata que aprendeu a fazer planilha e organizar papéis e o outro, hábito de se planejar no seu dia a dia. Dois relataram dificuldades em que não gostam de serem chamados a atenção, mas um entendeu que faz parte da aprendizagem. E o outro se sente incomodado em ser supervisionado

e nem trabalhar sob pressão, o que o deixa nervoso. O mesmo relata dificuldades em assimilar informações excessiva com relação a qualquer tarefa imposta, precisa de mais treinamento.

Verbalizações:

“Lá é a parte mais teórica mesmo. Escritas, valores, essas coisas assim”

“Por exemplo: uma semana no curso, e uma semana aqui na empresa. Aí no curso, é a nossa turma junta com a outra turma da tarde. A gente separou uma sala, a gente tá montando um supermercado. Aí tem a seção dos frios, tem as prateleiras, a gente tá montando as prateleiras com papelão. E tá juntando embalagem de leite, suco...essas coisas. A gente tá juntando pra montar tudo certinho. E aí as vezes a professora inventa alguma coisa. Aí eles escolhem alguns alunos pra resolver a situação. Aí ela: ‘Ah num se quer, vamo supor, eu quero uma planilha assim e assado’. Aí ela escolhe um grupo pra tá fazendo essa planilha. Outro grupo tem que resolver o problema da loja, vamo supor. Aí gente no curso faz. Tem muita informática no curso. Também é outro método que tô aprendendo no curso na parte de informática que [...]”

“Porque a gente tem uma base do que aconteceu lá no curso e aí já apareceu aqui e ou então a gente leva um problema daqui pro curso. Chega lá: ‘Ah, essa semana aconteceu isso, e não sabia como fazer’, aí a professora explica, inventa uma cena, um teatro. Todo mundo tem que fazer alguma coisa. Tem que improvisar lá na hora. Aí ela avalia”

“É porque a gente faz curso lá SENAC. E lá tipo ensinaram, tipo eles passaram muitos vídeos pra nós da maneira certa que a gente tem que agir numa entrevista, nesses negócios todos. Eles passaram tipo um resumo certinho pra nós”

“Então aí, já tinha conhecimento de mexer com outras...conversar com as pessoas, atendimento ao público [...]”

“eu gosto pq tô aprendendo muito coisa, muita coisa, né. E além de tudo a gente descobre a lidar com certas pessoas. A gente ver que nem todo mundo é igual e nem todo mundo é do mesmo jeito. E a gente vai aprendendo até isso também a gente aprende que cada um tem seu jeito e a gente tem que lidar com as pessoas”

CATEGORIA 3 – IMPACTO DO PROGRAMA JOVEM APRENDIZ

Todos os entrevistados enxergaram a oportunidade de estar entrando no mercado com carteira assinada. Um dos entrevistados relatou a oportunidade como incentivo recebido de uma atividade que ocupasse seu tempo ocioso pois declarou que não tinha nada para fazer, por isso resolveu tentar entrar no Programa. Um dos entrevistados expressou a satisfação em estar aprendendo coisas novas e relatou da experiência de estar amadurecendo, de criar mais responsabilidade e de adquirir mais conhecimento em relação ao ambiente organizacional e suas regras.

Verbalizações:

“Esse é meu primeiro emprego”

“[...] eh profissionalmente e ganhando experiência com isso para o mercado de trabalho”

“[...] eu gosto por causa que antes eu só ficava em casa e na escola e aí tinha que procurar alguma coisa para me ocupar”

“Bom, o trabalho é sempre bom porque a gente vai aprendendo sempre mais e, trabalho em grupo, equipe, essas coisas. E vai abrindo mais a nossa mente sobre a empresa, porque essa não vai ser a primeira e nem a última. E vai sempre ajudando”

“Um conflito que eu tive é porque eu sou muita espontânea, eu gosto muito de conversar. E aqui é uma coisa mais séria, aqui é um escritório né. O trabalho é um trabalho mais sério, então até eu acostumar me controlar para ficar quieta, aí eu levei uns puxõezinhos de orelhas ainda” (risos)

“[...] eu já conversei com ele sobre isso: que eu quero fazer uma clinica, criar uma própria clinica, aí ele fala: ‘Ô, vc tem que ser muito inteligente senão você vai à falência rapidinho’ . Aí ele me explicou do jeito dele como ele precisa de muita gente”

“De uma forma e outra trouxe muito amadurecimento na gente. A gente amadurece bastante. Cria uma responsabilidade. Querendo não, cria uma responsabilidade, pontualidade, de respeito com o próximo, entendeu?! De vamos supor, é...de críticas, eu tenho que aceitar, vc tem que reconhecer seu erro que você não tá 100% certa.

Então, ajuda a gente a ser mais humilde em reconhecer o erro da gente. E tb ser uma aprendizagem. Aprende muita coisa”

5 DISCUSSÃO

A categoria Organização do trabalho mostra a influência de terceiros (mãe, irmã, amigo, tias, pai) na tomada de decisão de entrar no recrutamento e seleção de vagas do Programa oferecidos pela empresa. A técnica de seleção não é padronizada para todos os jovens. Em um caso utilizou somente preenchimento de ficha, o que pode comprometer o enquadramento do candidato ao perfil do cargo. A finalidade da seleção é conciliar características individuais e pessoais às exigências do cargo (ROBBINS, 2004).

As tarefas foram descritas pelos candidatos com propriedade, ou seja, eles sabiam o que eram para fazer e como fazer. A parceria com o SENAC atua obrigando os jovens a participarem pois existem cláusulas contratuais que preveem esse mecanismo de aprendizagem.

A segunda categoria aborda as competências desenvolvidas nos jovens participantes. A maioria dos jovens apresentou as competências individuais como “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” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30) Ou seja, ao exercer uma tarefa, o indivíduo mobiliza um conjunto de saberes para poder realizá-la e a maioria declara que o curso feito no SENAC trouxe esclarecimento e fica bem mais fácil em desempenhar suas tarefas na empresa. Um dos jovens declarou dificuldades na sua função por conta de não haver treinamento no SENAC e nem na empresa. Recebeu um treinamento de um dia, mas devido ao excesso de informações, sentiu-se prejudicado em exercer suas tarefas de forma eficiente, o que o levou a errar continuamente. E isso lhe trouxe sofrimento e estresse.

Outras competências demandadas para os jovens aprendizes foram as sociais onde alguns dos entrevistados relataram problemas de relacionamentos interpessoais, sendo um desses por questão de timidez, e outro por questão de comunicação, pois prefere ficar calado em seu setor, e outra, por falar até demais sendo corrigida constantemente. As competências comportamentais e técnicas são

estimuladas no curso na forma de aprendizagem. Uma boa parte dos jovens entrevistados relatam que passam por treinamento de postura profissional, uso de linguagem, vestimentas e acessórios para a socialização desses participantes à cultura da empresa. O artigo de Alonsoí et al (2016) aborda justamente essas questões em que a inserção laboral gerou mudanças assertivas na proporção em que foram aprimorando competências comportamentais e técnicas.

E por último, percebeu-se as competências profissionais em que os conhecimentos, habilidades e atitudes são identificados nos jovens participantes desta pesquisa. Nos quesitos conhecimento e habilidades, relataram aplicar na empresa o que aprenderam na formação técnica profissional promovido pelo SENAC, assim como os conhecimentos técnicos em informática obtidos anteriormente ao ingresso na empresa.

Quanto às atitudes, todos se reportam aos seus supervisores, dificuldades e dúvidas. Uma parte relata que tem receio de fazer algo errado e/ou não quer fazer nada às escondidas. Alguns dos entrevistados se mostraram proativos, declarando sua disponibilização em ajudar outros setores caso de necessidade solicitada.

A terceira categoria aborda o Impacto do Programa Jovem Aprendiz onde pode ser considerado um fator impactante a questão da oportunidade de ser ter o primeiro emprego com carteira assinada com estabilidade de 1 ano (duração do Programa contratado por essa empresa). Concorrente a esse motivo, a oportunidade de aprender um ofício com experiência de mercado. E nisso o ganhar amadurecimento do jovem no processo de adaptação ao ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram uma noção clara dos entrevistados sobre a inserção Programa de Aprendizagem correlacionado com a vontade de trabalhar. Os aspectos negativos apresentados nas falas dos entrevistados são que eles não gostam de ser chamados a atenção e nem trabalhar sob pressão. As mudanças apontadas pelos entrevistados são positivas com relação ao ganho de experiências, maturação e responsabilidade, isso tudo os afetou diretamente no comportamento. O resultado responde ao problema de pesquisa na seguinte pergunta: qual o impacto do Programa Jovem Aprendiz nas competências dos jovens participantes?

Sendo que um dos objetivos do Programa é manter os jovens no mercado mesmo após o término de contrato do Programa, questiona-se o período de um ano que prevê o Programa é suficiente para tanto, ainda mais tendo os jovens que conciliar o trabalho com os estudos. Outra questão levantada foi que essa pesquisa abordou jovens iniciando no programa, o que pode ter interferido no resultado quanto aos aspectos negativos do processo de aprendizagem.

Sugere-se como agenda futura é que se faça outros estudos de acompanhamento de todo o processo de aprendizagem, ou seja desde a seleção ao desligamento do contrato do jovem participante para que se tenha dados mais sólidos e assim chegar a identificar enfoques positivos e negativos mais relevantes em todo o período do Programa.

Algumas limitações da pesquisa ocorreram devido a empresa se mostrar aberta no primeiro momento, depois manifestou um pouco de resistência sendo que depois abriu as portas novamente. E com isso houve perda de tempo, importante para fazer as análises; além do não acesso a documentos que a empresa mencionou que iria disponibilizar.

REFERÊNCIAS

ALONSOI, F. S. A. *et al.* Trabalho e Aprendizagem: as perspectivas de futuro profissional de jovens aprendizes na cidade de Três Rios - RJ. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 13, n. 13, p. 6-188, jul/dez, 2016. Disponível em: < <http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewArticle/1732> > Acesso em: 07 de mar. 2017.

AGÊNCIA SENADO. **Brasil tem mais de 22 milhões de desempregados, alerta Ataídes**. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/10/19/nova-metodologia-do-ibge-eleva-desempregados-para-22-7-milhoes-diz-ataides>> Acesso em: 02 mar. 2017.

BARREIRA, C. **Ligado na galera**: juventude, violência e cidadania na cidade de Fortaleza. Brasília: Edições Unesco, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.08-15, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf> > Acesso em: 09 de mar. 2017.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências**: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Consolidação das leis do Trabalho (CLT)**, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil/88**. Senado. 2010.

BRASIL. **Estatuto da Criança e adolescente (ECA)**, 1990.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**: Projeção da População Brasileira e das Unidades da Federação. Disponível:<
<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/> >. Acesso em: 24 mar.2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Plano Plurianual 2016 – 2019**. Disponível em < <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/ppa-2016-2019/ppa-2016-2019-ascom-3.pdf> > Acesso em: 25 mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de Aprendizagem**. Disponível em: <
http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C816A454D74C101459564521D7BED/manual_aprendizagem_miolo.pdf > Acesso em: 27 mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego: **Manual da Aprendizagem**: o que é preciso saber para contratar o aprendiz. Brasília, 2009.

BONIFAZI, E; DELLAMONICA, Umberto. **Descobrimo a história**: Idade Moderna e Contemporânea. São Paulo: Editora Ática, 2002.

BOMENY, H. *et al.* **Tempos Modernos, tempos de sociologia**: Volume Único. 1. ed. São Paulo: Editora do Brasil – FGV, 2010.

CARBONE, P.P et al. **Gestão por Competências do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

COCHELA, S. Perigo que ronda: **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, a. 19, n. 280, mar/2011.

COMPARATO, B. K. **Sociologia Geral**. 2. ed. São Paulo: Escala Educacional, 2010.

CORREIA, J. O.A. A Precarização das Relações de Trabalho em virtude da crise econômica em face dos direitos fundamentais dos trabalhadores. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 10ª região, Brasília**, v. 20, n.2, 2016. Disponível em: < <http://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/viewFile/149/199> > Acesso em: 08 de marc. 2017.

DEL PRIORI, M. **A criança negra no Brasil**. In: JACÓ-VILELA, AM; SATO, L., Diálogos em psicologia social. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2012. p. 232- 253.

DIÁRIO COMÉRCIO INDÚSTRIA e SERVIÇOS (DCI). **Sustentabilidade ajuda Supermaia a reduzir custo e crescer**. Disponível em: < <http://www.dci.com.br/comercio/sustentabilidade-ajuda-super-maia-a-reduzir-custo-e-crescer-id385988.html> > Acesso em: 03 abr.2017.

FALEIROS, V. P; FALEIROS, E. S. **Escola que protege**: enfrentando a violência contra crianças e adolescentes. 2.ed. Brasília: MEC/Unesco, 2008.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995. 1499 p.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓMEZ, N; CARVALHO, G. Perigo que ronda: **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, a. 19, n. 280, mar/2011.

IAMAMOTO, M. V. **O Debate Contemporâneo do Serviço Social e a Ética Profissional**. Serviço Social e Ética: Convite a uma nova prática. São Paulo: Cortez, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) e SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E INVESTIMENTO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO (SPI/MP). Relatório Nacional de Acompanhamento da Presidência da República. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Brasília, março 2010.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LIMA, F. Revista on line de política: **As disposições pedagógicas em cursos de formação inicial e continuada**: Um Estudo de Caso sobre o Projeto Primeiro Passo – Jovem Aprendiz. Ceará, 2017. Disponível em: < <http://seer.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9370/6221> > Acesso em: 08 de mar. 2017.

LUZ, P. R. M. da: **Programa Jovem Aprendiz**: Um Estudo de Caso da Política Pública e suas Implicações no Mundo do Trabalho. Salvador, 2015. 171f. Disponível em: < <http://www.uneb.br/gestec/files/2015/03/DISSERTA%C3%87%C3%83O-PAULO-LUZ1.pdf> > Acesso em 27 de fev. 2017.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NETTO, C.A; LUCE, M.B. Desafios da Educação em tempos de crise: **Revista de Estudos Brasileños**, v.3, n.5, 2016. Disponível em: < https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/131845/1/REB_2016_vol3_num5_111~115.pdf > Acesso em: 08 de mar. 2017.

NUNES, M. **Revista Gestão Pública & Desenvolvimento**: PPA 2012 – 2015. A. XX, n. 42, jun./2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Plano Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (PETI)**, 2. ed. 2011 -2015. Disponível em: <

http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/ipec/pub/plan-prevencao-trabalho infantil-web_758.pdf > Acesso em: 25 mar. 2017.

RELATÓRIO DO BRASIL PARA A CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO: **O Desafio do Desenvolvimento Sustentável**. Secretaria de Imprensa Presidência da República. Brasília, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SILVA, F. A. Repositório da Universidade Federal de Tocantins. Dissertação: **Oportunidades Sociais e o Programa Jovem aprendiz**: Uma análise à luz do pensamento de Amartya Sen. Palmas – TO, 2016. Disponível em: <
<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/199/1/Fl%C3%A1vio%20Alves%20da%20Silva%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf> > Acesso em: 08 de mar. 2017.

SOUZA, A. C. **JOVEM APRENDIZ**: uma análise da política pública e suas consequências no desenvolvimento dos jovens. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/173329/Monografia%20da%20Anna%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y> > Acesso em: 08 de mar. 2017.

STEDILE, J. M.; SANTOS, M. L.; SILVA, R. M Planejamento de Carreira Profissional para Jovens aprendizes: **Revista Anais de Encontro Mãos de Vida** – UniVali, 2016. Disponível em: <
<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/aemv/article/viewFile/9407/5263> > Acesso em: 08 de mar 2017.

SUPERMAIA. Disponível em: <
<file:///C:/Users/Telma%20Artusi/Desktop/SuperMaia%20Supermercado%20O%20SuperMaia%20-%20SuperMaia%20Supermercado.html>> Acesso em: 03 abr. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: um estudo de caso, 2003, 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP), 2003. Disponível em: < file:///C:/Users/Telma%20Artusi/Downloads/CristinaUbeda_dissert_digital.pdf > Acesso em: 08 de mar. 2017.

VIGNA, C.M. **Capacitação de Operações Internas para Customização em Massa**: Estudo de caso nas indústrias brasileiras. 140 f., 2007. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/7190/6530> > Acesso em: 08 de mar. 2017.

ZAGURY, T. e *et al.* **A Educação no 3º Milênio**: Escola, família e sociedade diante dos desafios da Era do Conhecimento. Ética e Valores: desafios para os profissionais da educação. Brasília: SINEP/DF, 1999.