

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DENISE DA SILVA MACIEL

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: percepção dos jovens do Programa
Jovem Aprendiz

São Luís
2016

DENISE DA SILVA MACIEL

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: percepção dos jovens do Programa
Jovem Aprendiz

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual
do Maranhão, para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador. Prof. Me. José Rômulo
Travassos da Silva

São Luís

2016

Maciel, Denise da Silva

Desenvolvimento de competências: percepção de jovens do Programa Jovem Aprendiz /Denise da Silva Maciel – São Luís, 2016.

66 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Me José Rômulo Travassos da Silva

1.Competência. 2.Aprendizagem. 3.Programa Jovem Aprendiz. 4. Desenvolvimento profissional. I. Título

CDU:658.5:377.36

DENISE DA SILVA MACIEL

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: percepção dos jovens do Programa
Jovem Aprendiz

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual
do Maranhão, para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. José Rômulo Travassos da Silva (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Me. Luiz Álvaro Correa

Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Esp. Rommel Moreira Sousa

Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado a vida e força de vontade para concluir mais uma fase da minha vida, por ter colocado em meu caminho pessoas que contribuíram de alguma forma para que eu alcançasse minhas metas e objetivos.

Aos meus pais, Francisco de Assis Maciel e Maridete Moreira da Silva, que sempre acreditaram em mim e nos meus sonhos, sempre auxiliando e dando muito amor, carinho e atenção. Ao meu irmão, Andrey da Silva Maciel, por ter tido paciência diante das dificuldades que enfrentei desde o início da minha vida acadêmica. Agradeço grandemente a vocês por serem meu suporte e por quem eu tenho amor imensurável.

A minha madrinha, Nilza Moreira, por ter me apoiado, tido paciência e pelos grandes conselhos que me deu ao longo da minha vida acadêmica e pessoal.

Sou grata também ao meu orientador, o prof. Me. Rômulo Travassos, por ter aceitado me orientar diante de tantos afazeres e ter dado a atenção, paciência e dedicação necessárias à elaboração deste trabalho.

Agradeço ao meu chefe Fábio Marques, que contribuiu enormemente para meu crescimento profissional e pessoal, que sempre me apoiou em todas as escolhas e me ajudou em tudo que foi preciso.

Às minhas amigas, irmãs de coração, Ellainy Maria e Marinella Quinzeiro, por sempre terem me incentivado no meu desenvolvimento profissional, terem sido meu espelho de dedicação e força. Aos meus amigos da universidade que contribuíram de alguma forma para minha vida acadêmica: Jennefer, Mateus, José Luís, Maysa, e demais amigos da Universidade.

Agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a minha formação acadêmica e profissional e para a conclusão deste.

“Competências e habilidades são desenvolvidas. Caráter é um fato. Por isso, o caráter é fator decisivo na contratação de um profissional.”

(Carlos Hilsdorf)

RESUMO

O Programa Jovem Aprendiz é regido pela Lei 10.097 de 20 de dezembro de 2000, que descreve os princípios que regem o processo desde a contratação do indivíduo até a extinção do contrato de aprendizagem. O Decreto 5.598/2005 atualiza essa lei, aumentando o limite de idade do jovem contratado para 24 anos. As competências são desenvolvidas por meio das atividades teóricas e práticas na organização e influenciam no desenvolvimento profissional formal e informal de cada participante. A pesquisa buscou identificar as competências desenvolvidas pelos adolescentes que participam do Programa Jovem Aprendiz da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA). A metodologia consistiu em pesquisa bibliográfica, de caso e em campo, exploratória e descritiva, com a aplicação de questionários, a fim de verificar o desenvolvimento de competências dos jovens e entrevista com o gestor do Programa. Os resultados obtidos pela pesquisa são apresentados por meio da estatística descritiva e análise do discurso. A conclusão da pesquisa mostrou que os jovens conseguem entender o conceito de competência e alcançaram o desenvolvimento de algumas dessas mais que outras. Quanto à entrevista, o gestor acredita que as competências que foram desenvolvidas pelos jovens são essenciais para a construção de um bom profissional no mercado de trabalho e que o programa contribui diretamente para a organização, pois busca a contratação de jovens que pertencem a demandas sociais reprimidas. A pesquisa revelou, ainda, que as ações de aprendizagem formal e informal contribuem para o desenvolvimento profissional do jovem, seja por meio de cursos teóricos ou pela troca de conhecimentos entre os jovens e seus gestores.

Palavras-chave: Competências. Aprendizagem. Programa Jovem Aprendiz. Desenvolvimento Profissional

ABSTRACT

The Young Apprentice Program is governed by Law 10.097 of December 20th, 2000, which describes the principles since the process from hiring the individual until the termination of the learning contract. Decree 5.598 / 2005 increases this law, increasing the age limit of the young person hired for 24 years. The competences are developed through theoretical and practical activities in the organization and influence the formal and informal professional development of each participant. The research decided to identify the skills developed by adolescents participating in the Young Apprentice Program of the Environmental Sanitation Company of Maranhão (CAEMA). The methodology consisted of a bibliographical, case and field research, exploratory and descriptive, with the application of questionnaires, in order to verify the development of young people's skills and interview with the program manager. The results obtained by the research are presented through descriptive statistics and discourse analysis. The conclusion of the research showed that young people can understand the concept of competence and have achieved the development more than others. As for the interview, the manager believes that the skills that were developed by young people are essential for the construction of a good professional in the labor and that the program contributes directly to the organization, as it seeks to hire young people who belong to repressed social demands. The research also revealed that formal and informal learning actions contribute to the professional development of young people, either through theoretical courses or through the exchange of knowledge between young people and their managers.

Keywords: Competencies. Learning. Young Apprentice Program. Professional development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Conceitos de competência	16
Figura 2	– Alguns princípios de aprendizagem.....	18
Figura 3	– Estados de Aprendizagem	19
Figura 4	– Aprendizagem formal	48
Figura 5	– Aprendizagem informal.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados	37
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados	38
Gráfico 3 – Tempo de permanência no Programa Jovem Aprendiz	38
Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados	39
Gráfico 5 – Conceitos de competência	40
Gráfico 6 – Comunicação.....	40
Gráfico 7 – Visão estratégica.....	41
Gráfico 8 – Trabalho em equipe.....	42
Gráfico 9 – Proatividade.....	43
Gráfico 10– Criatividade.....	45
Gráfico 11 – Liderança.....	44
Gráfico 12– Empatia	45
Gráfico 13– Nível de desenvolvimento profissional	46
Gráfico 14– Desenvolvimento profissional através da aprendizagem formal e informal	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART.	- Artigo
CAEMA	- Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão
CIEE	- Centro de Integração Empresa Escola
CLT	- Consolidação das Leis de Trabalho
CTPS	- Carteira de Trabalho e Previdência Social
ECA	- Estatuto da Criança e do Adolescente
EPP	- Empresa de Pequeno Porte
ESFL	- Entidades Sem Fins Lucrativos
FGTS	- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
ME	- Microempresa
MEC	- Ministério da Educação
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
PIS	- Programa de Integração Social
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESCOOP	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	COMPETÊNCIA	14
3	PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	18
3.1	Lei da Aprendizagem.....	21
3.1.1	Programa Jovem Aprendiz.....	23
3.1.2	Programa Jovem Aprendiz na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão.....	25
4	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	29
5	METODOLOGIA.....	32
5.1	Tipo de pesquisa.....	32
5.2	Local da pesquisa.....	33
5.3	Universo da pesquisa.....	33
5.4	Coleta de dados	33
5.5	Tratamento dos dados	33
6	RESULTADO E DISCUSSÕES.....	35
6.1	Caracterização da empresa.....	35
6.1.2	Características do Programa Jovem Aprendiz na CAEMA	36
6.2	Análise dos dados	37
6.2.1	Quanto ao ponto de vista dos jovens.....	37
6.2.2	Quanto à percepção do gestor.....	50
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICES	61

1 INTRODUÇÃO

O contexto social, econômico e político das organizações passam por diversas transformações em busca por profissionais competentes e com boa formação escolar. Assim, percebe-se a necessidade do aumento no grau de escolarização dos alunos, a fim de conquistarem inserção no mercado de trabalho e serem capazes de cuidar do seu próprio aprendizado e desenvolvimento. Para tanto, constantemente são elaboradas políticas públicas para os jovens que almejam adquirir conhecimentos e habilidades no primeiro emprego.

As organizações devem investir, internamente e externamente, nas políticas e práticas que melhoram o gerenciamento das pessoas e o desenvolvimento organizacional. Segundo Dutra (2008) o foco de ação deve ser redimensionado para as seguintes práticas: migrar do interesse particular para o interesse conciliado; deslocar a gestão por meio do controle para a gestão por meio do desenvolvimento; e desvincular-se de um modelo desarticulado para um modelo integrado e estratégico de gestão de pessoas.

A concepção de competência surge como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, sendo desenvolvidas constantemente para desenvolvimento próprio do indivíduo e da organização. Competência é uma palavra do senso comum que designa uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, as pessoas são o investimento principal das organizações, pois se uma competência é entregue a cada uma, isso pode ser caracterizado como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da empresa.

O desenvolvimento de competências individuais estão ligadas ao desempenho humano (ZWELL, 2000), portanto, deve-se ter uma preocupação maior com esse assunto, visto que o objetivo principal do Programa Jovem Aprendiz é possibilitar a formação profissional do jovem, desenvolvendo competências, possibilitando estes de ingressarem no mercado de trabalho. O desenvolvimento de competências é fundamental para que o jovem desenvolva suas atividades e seja reconhecido como competente.

Os primeiros registros sobre aprendizes aparecem no Decreto-lei nº 5.452/1943 e na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que estabelece o primeiro conceito do que seria um contrato de aprendizagem. A criação da Constituição

Federal de 1988 e posteriormente o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei 8.069/1990, também foram fundamentais para o conhecimentos sobre aprendizagem. Essas leis foram revisadas e atualizadas, promulgando em 2000 a Lei da Aprendizagem, Lei 10.097/2000, sendo atualizada, somente alguns artigos, com a Lei 11.180/2005 e o Decreto 5.598/2005.

Destarte, a Lei 10.097/2000 (Lei da Aprendizagem), busca a inclusão social do jovem no primeiro emprego, por meio de capacitação e formação dessa camada, explorando também o desenvolvimento de competências para o ambiente laboral. Segundo a referida Lei, a formação dos adolescentes deve ser feita pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem, Escola Técnicas de Educação e por Entidades Sem Fins Lucrativos. O programa de aprendizagem Jovem Aprendiz surgiu no segundo mandato (1999-2002) do Governo de Fernando Henrique Cardoso. Este programa é destinado aos jovens que estão entre 14 e 24 anos que estão cursando ou não o ensino médio.

A configuração do Programa Jovem Aprendiz constituiu-se através da formação técnico-profissional do jovem. O programa técnico-profissional “prevê a execução de atividades teóricas e práticas, sob a orientação pedagógica de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica e com atividades práticas coordenadas pelo empregador” (MANUAL DA APRENDIZAGEM, 2013, p. 13).

O Programa Jovem Aprendiz é um programa que permite a inserção de jovens nas organizações. Esses jovens são selecionados e treinados de acordo com as competências que foram desenvolvidas e exploradas por cada um, trazendo assim o sucesso do programa. As competências individuais são o verdadeiro diferencial competitivo do mercado de trabalho atual (ROBBINS, 2004). Retour (2011) afirma que a relação entre as competências individuais resultam na competência do grupo e assim, resultando também nas competências organizacionais.

Para que os jovens possam ser responsáveis por seus processos de aprendizagem, essas ações devem estar presentes tanto nos locais de trabalho quando na vida pessoal de cada indivíduo. Abbad e Borges-Andrade (2004) relatam que a aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento dos indivíduos. As ações de aprendizagem podem ser divididas em aprendizagem formal, aquelas que tem atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) em sua essência, e a aprendizagem informal, que é aquela proporcionada pela interação do homem e suas rotinas diárias.

A partir dessas perspectivas, este estudo apresenta a seguinte problemática: quais as competências desenvolvidas pelos jovens aprendizes na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA)? Visto que, para que o indivíduo alcance um bom desempenho na organização é necessário que estes desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes e, conseqüentemente, se desenvolvam profissionalmente.

Desse modo, o objetivo geral dessa pesquisa foi identificar quais foram as competências desenvolvidas pelos jovens participantes do Programa Jovem Aprendiz da CAEMA. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as competências desenvolvidas na percepção do jovem; investigar até que ponto o desenvolvimento dessas competências foi fundamental para o desenvolvimento profissional de cada um e quais os tipos de ações de aprendizagem eles já vivenciaram, e por fim, descrever a percepção do gestor, sobre o desenvolvimento dessas competências e o desenvolvimento dos jovens.

A pesquisa foi realizada em uma organização que desenvolve o Programa Jovem Aprendiz desde 2011, na cidade de São Luís, no estado do Maranhão. O trabalho pretendeu compreender a percepção do jovem aprendiz sobre o conceito de competência e descrever as competências desenvolvidas, por meio de ações teóricas e práticas, pelos jovens no programa. Para isso, o instrumento de coleta de dados foi a aplicação de 30 questionários com jovens do turno matutino e vespertino que participam do Programa Jovem Aprendiz da CAEMA, e uma entrevista com o gestor responsável por eles.

Em relação à estrutura deste trabalho, ele será dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo apresentará a introdução do trabalho. Os capítulos dois a quatro apresentarão a fundamentação teórica da pesquisa e os autores que serviram de subsídio para a finalização desta. Já o capítulo cinco, por sua vez, apresenta os processos metodológicos da pesquisa, e o sexto refere-se a análise dos resultados. Por fim, o capítulo sete vem trazendo as considerações finais do trabalho estudado.

2 COMPETÊNCIA

Gramigna (2007) relata que “Desde o século XV, o verbo ‘competir’ esteve relacionado a ‘rivalizar-se com’ e gerou substantivos como ‘competição’, ‘competidor’ e ‘competência’, além do adjetivo ‘competitivo’. Ademais, a mesma autora descreve que a competência pode ser desdobrada em três blocos de indicadores, são eles:

Conhecimentos: informações, fatos, procedimentos e conceitos – FAZER.

Habilidades: capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades – SABER FAZER.

Atitudes: valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais – QUERER. (GRAMIGNA, 2007, p. 50)

Le Boterf (1999) afirma que a competência é resultado da integração do saber (*savoir*), saber fazer (*savoir-faire*) e saber agir (*savoir-agir*), ou seja, a competência é a capacidade de integrar os diversos e diferentes saberes para finalizá-los sobre a realização das atividades, sendo assim, não transferíveis. Corroborado a este autor francês, aqui no Brasil, Fleury e Fleury (2001) definem competência 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”. (p. 21)

Diante do exposto por Gramigna (2007) e Fleury e Fleury (2001), Neri (2013, p. 79, grifo do autor) destaca que “competências são aspectos *subjacentes* à conduta. Isso significa que, para termos acesso às competências, é necessária uma abordagem que traga à tona exatamente aqueles aspectos que estão ‘por trás’ do comportamento. Competências indicam ‘maneiras de pensar ou de agir’, que se generalizam em diferentes situações, e tender a *ser estáveis* por um longo período de tempo”.

Antonello (2006) destaca que competência é a capacidade do indivíduo de pensar e agir dentro e um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da integração com outras pessoas. Frente a isso, Bitencourt (2004) entende que competências é:

“[...] um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento

de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorrealização)” (BITENCOURT, 2004, p. 68).

Lantelme, Powell e Formoso (2005) e Antonello (2006) seguem a mesma linha de raciocínio no que diz respeito à competência, ou seja, é a capacidade de mobilização de conhecimento e de capacidades dos indivíduos frente a uma situação oportuna ou desejada. Quando alcançado essa capacidade, significa dizer que o indivíduo conseguiu desenvolver competências específicas para atuar em determinado cargo ou função. Para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho, é necessário que as competências sejam previstas e estruturadas, estabelecendo um conjunto ideal de qualificações (DUTRA, et al., 2011).

Le Boterf (1994), corroborado por Fleury (2002), apresenta uma estrutura de competências que é apoiada por três elementos essenciais, são eles: o “saber agir”, o “querer agir” e o “poder agir”. Diante disso, em seu livro ‘Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimentos e competências’, Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 187) destacam que a noção de competência está associada a algumas expressões: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

Nessa linha, cabe ressaltar que Lenzi, Aparecido dos Santos, Casado e Rodrigues (2012, p.38) afirmam que “a competência pode ser entendida como um traço, uma característica da personalidade do indivíduo, que o torna competente ou competitivo dentro do seu espaço de responsabilidade”. Os referidos autores também destacam que diversos conceitos sobre competência surgiram e evoluíram, tendo como base o pensamento de Le Boterf (1994).

Assim, a Figura 1 mostra, resumidamente, a evolução do termo competência:

Figura 1 - Conceitos de competência

Autor	Conceito (enfoque principal)
McClelland (1972)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Alta <i>performance</i>. ◆ CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.
Dutra (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entrega.
Zarifian (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inteligência prática.
Le Boterf (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Encruzilhada: pessoa. ◆ Formação profissional. ◆ Experiência profissional.
Fleury (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Age responsabilmente. ◆ Não se limita a estoque de conhecimento. ◆ Agrega valor econômico à organização. ◆ Agrega valor social ao indivíduo.

Fonte: Lenzi et al. (Adaptado de FLEURY, 2002).

Atualmente, o mercado de trabalho necessita de profissionais cada vez mais multifacetados, os que sabem trabalhar em equipe e aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes, se sobressaem em relação aos outros. (MOURAO; PUENTE-PALACIOS, 2006). Assim, as organizações necessitam cada vez mais de profissionais competentes e aptos para realizar determinadas tarefas, demonstrando iniciativa, realizando tarefas além das estabelecidas, ser uma pessoa capaz de dominar situações imprevistas no dia a dia, sendo assim, responsável e reconhecido pelas suas atitudes.

Resende (2000) destaca que as pessoas podem ser classificadas em pessoas potencialmente competentes e pessoas efetivamente competentes. As pessoas potencialmente competentes conseguem desenvolver suas próprias características, como conhecimentos e habilidades, mas não conseguem aplicá-las na prática ou ainda não tiveram a oportunidade de mostrar suas habilidades em suas funções. Já as pessoas efetivamente competentes, aplicam essas características e mostram resultados eficientes e são reconhecidos pela organização. Portanto, a descrição de uma competência representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando que o profissional deve ser capaz de fazer determinada tarefa na organização (BRANDÃO; ZIMMER; PEREIRA; MARQUES; COSTA; CARBONE; ALMADA, 2008).

Dutra (2001, p. 28) acredita que “o indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa”. Analisando as pessoas a

partir da sua capacidade de entrega, fica mais fácil avaliá-las em suas atividades dentro da organização e, assim, buscar a melhor forma para orientá-las e desenvolvê-las profissionalmente. Diante dessa postura sobre “entrega” do indivíduo, o autor, corroborado por Fleury e Fleury (2001), conclui que esse termo refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.

Brandão (2006) afirma que as organizações devem identificar as competências relevantes para contextos profissionais e papéis ocupacionais; diagnosticar necessidades de aprendizagem; identificar as relações entre competências e desempenho; e os efeitos que a aprendizagem tem sobre o desenvolvimento de competências. Diante disso, verifica-se que é fundamental que o jovem se prepare para entrar no mercado de trabalho por meio de algum projeto social que vise à formação profissional, assim, desenvolverá competências que serão importantíssimas para seu primeiro emprego.

Antes de desenvolver as competências é necessário a aquisição delas, que deve ser alinhada ao seu desenvolvimento. O processo de desenvolvimento de competência deve ser contínuo e atuar juntamente com o desenvolvimento da aprendizagem. É neste processo de aprendizagem que se dá o desenvolvimento de competências, seja ela individual ou coletiva. Assim, a aprendizagem constitui o caminho para que essas competências sejam adquiridas, desenvolvidas e ampliadas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para que o jovem tenha bons resultados dentro da organização é necessário que haja o desenvolvimento das competências adquiridas. Mourão e Puente-Palácios (2006), acreditam que o desenvolvimento de competências é fundamental para que o jovem seja um bom profissional, ou seja, é necessário que estes desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para inserção no mercado de trabalho. O desenvolvimento de competências individuais influencia as competências organizacionais, fazendo com que a empresa se torne única e com uma enorme vantagem competitiva (RETOUR et al., 2011).

3 PROCESSO DE APRENDIZAGEM

O processo de aprendizagem é um assunto discutido por vários autores, porém, de modo geral, todas as teorias concordam sobre a importância dele para a necessária e potencial adaptação humana. Com base nisso, reduz-se o conceito de aprendizagem “a seu aspecto de modificação comportamental, estabelecendo-se o que se aprende ao modificar-se o comportamento” (DIAS, 2011, p. 81).

DeAquino (2007, p. 6) define aprendizagem como:

[...] a aquisição cognitiva, física e emocional, e ao processamento de habilidades e conhecimentos em diversas profundidades, ou seja, o quanto uma pessoa é capaz de compreender, manipular, aplicar e/ou comunicar esse conhecimento e essas habilidades.

O autor conclui que a aprendizagem está profundamente ligada ao nível que representa o quanto estamos dispostos a pensar no que está sendo aprendido. Assim, o ato de aprender corresponde a uma ação proposital e ocorre em função do preenchimento de algo no repertório apresentado pelo indivíduo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Vale salientar que a aprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo adquire conhecimento a respeito do meio em que vive e de suas relações ao longo da vida. O aprendizado ocorre quando há uma mudança no comportamento do indivíduo em resposta a alguma experiência vivida anteriormente (CHIAVENATO, 2008). Segundo o autor, alguns princípios de aprendizagem devem ser seguidos.

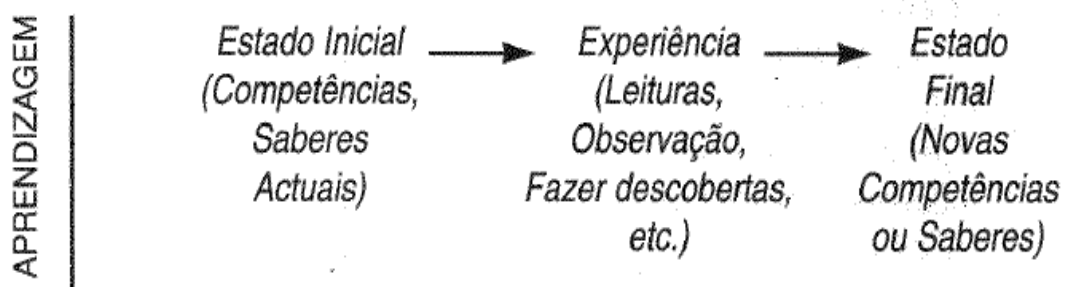
Figura 2 – Alguns princípios de aprendizagem

- | |
|---|
| 1) <i>Auto-avaliação</i> : a pessoa deve acompanhar os resultados de seu desempenho para poder avaliá-lo. A retroação (<i>feedback</i>) é essencial para a auto-avaliação. |
| 2) <i>Motivação</i> : a pessoa aprende melhor quando está motivada para aprender. Se a pessoa não tem interesse no assunto, a aprendizagem dificilmente ocorrerá. |
| 3) <i>Recompensa e punição</i> : a aprendizagem é profundamente influenciada pela recompensa e punição. Os resultados da aprendizagem funcionam como retroação positiva ou negativa. |
| 4) <i>Assimilação</i> : a distribuição dos períodos de aprendizagem deve considerar a fadiga, a monotonia e os períodos adequados para a assimilação do material a aprender. |
| 5) <i>Prática</i> : o exercício e a prática são indispensáveis para facilitar a aprendizagem e a retenção de habilidades. |
| 6) <i>Técnicas adotadas</i> : a aprendizagem eficiente depende da utilização de técnicas instrucionais adequadas. Essas técnicas variam conforme o tipo de material a ser aprendido: vão desde a apresentação verbal até as técnicas de aquisição de habilidades motoras. |
| 7) <i>Diferenças individuais</i> : a aprendizagem depende da aptidão e das capacidades de cada pessoa. |

Fonte: Chiavenato (2008, p. 28)

Segundo Pinto (2003) a aprendizagem “é o processo responsável pela transformação de um estado inicial (situação presente em termos de competências, saberes etc.), num estado final (aquisição ou desenvolvimento de novas competências ou saberes), através da experiência (vários tipos de atividades ou procedimentos)”. A aprendizagem é um processo de mudança, resultante de ação anterior que pode vir, ou não, a se manifestar em mudança de comportamento do indivíduo (FLEURY E FLEURY, 1999).

Figura 3 – Estados de Aprendizagem



Fonte: Pinto, 2003.

Nos estudos de Coelho Junior e Borges-Andrade (2008, p. 222) foi relatado que “o empreendimento do indivíduo em ações de aprendizagem no âmbito das organizações é impulsionado, principalmente pela necessidade do mesmo em manifestar conhecimentos e habilidades requisitados pelo desempenho em uma dada atividade, relacionando-se ao aperfeiçoamento de seu repertório atual de competências em torno do exercício de suas atribuições”.

Visto que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que qualificam o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (GRAMIGNA, 2007; LEME, 2005; BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001), faz-se uma relação entre o conceito de competência e o conceito de aprendizagem. Freitas e Brandão (2006) afirmam que a aprendizagem é o meio pelo qual a competência é adquirida, enquanto que a competência representa uma manifestação de que o indivíduo aprendeu. A aprendizagem e a competência estão relacionadas ao conceito de mudança, pois ambas envolvem formas de pensar.

Durand (2006) destaca que o desenvolvimento de competências se dá por meio do processo de aprendizagem, individual ou coletiva, envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para tais propósitos. Corroborado

a esse autor, Abbad e Borges-Andrade (2004) esclarecem que a aprendizagem é uma mudança de conduta provocada pela interação do indivíduo com o meio ambiente. Estes autores ainda citam que “o conceito de aprendizagem envolve, além de aquisição e retenção, a generalização e a transferência” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 239).

A mudança constante dos indivíduos na organização, são planejadas e executadas em torno da aprendizagem, tradicionalmente feita por meios formais em torno de eventos ou sistemas institucionais, principalmente treinamento; ou por ações informais de aprendizagem pois trazem uma igual ou maior eficácia em relação aos sistemas formais (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Em se tratando de aprendizagem formal e informal, os mesmos autores citados acima destacam que elas são fundamentais na capacitação do indivíduo em suas rotinas diárias nas organizações.

A aprendizagem no trabalho pode ser induzida, proposital, por meio de programas sistematizados e formais de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), ou natural, espontânea, por meio do contato com colegas mais experientes (busca por auxílio) e comportamentos de imitação ou autodidatismo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, p.229).

Assim, seguindo a mesma linha, a aprendizagem formal busca suprir as necessidades dos trabalhadores por meio de programas sistematizados formais de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), organizando conhecimentos e habilidades que serão apresentados ao aprendiz, mediante a condução do processo por um tutor/treinador (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). As ações informais de aprendizagem não são planejadas por gestores da organização e dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado, que surgem para suprir alguma demanda de suas tarefas (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

Segundo Mardegan (2011), a aprendizagem informal acontece naturalmente com parte da rotina diária do indivíduo e envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidades específicas. A autora destaca alguns tipos de aprendizagem informal, que são: nas atividades diárias; nas interações locais; por meio da liderança; autodirigida; reflexão; observação e por meio dos erros.

Marins e Mourão (2009) acreditam que a aprendizagem nasce a partir do momento em que a pessoa busca informações acerca de um determinado assunto.

Segundo as autoras, “informação seria o nível mais básico e de menor complexidade dentre as ações corporativas e corresponderia ao repasse de informações acerca dos procedimentos de trabalho [...]. Assim, a partir do momento em que as pessoas buscam informações, sejam elas em qualquer meio de comunicação, já existem ações que ensejam um tipo de aprendizagem” (MARINS; MOURÃO, 2009, p. 74).

Para que o indivíduo tenha bom desempenho e maximização dos resultados em suas tarefas, é proposta por Abbad e Borges-Andrade (2004) uma relação entre aprendizagem, transferência e desempenho. Essa relação pode ser positiva, quando os comportamentos adquiridos facilitam o desempenho do indivíduo na tarefa de transferência; negativa, quando os comportamentos aprendidos dificultam ou pioram o desempenho na tarefa de transferência; e nula, quando a aprendizagem da tarefa ensinada não afeta diretamente o desempenho em sua transferência.

3.1 Lei Da Aprendizagem

O primeiro conceito de aprendizagem surge com a promulgação da Consolidação das Leis Trabalhistas (Decreto-Lei nº 5.452/43). Contudo, o Decreto 31.546/52 também contribuiu para que surgissem as primeiras ideias sobre contrato de aprendizagem e a figura do aprendiz, de acordo com os seus artigos 1º e 2º:

Art. 1º: Considera-se aprendizagem o contrato individual de trabalho realizado entre um empregador e um trabalhador maior de 14 e menor de 18 anos, pelo qual, além das características mencionadas no art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho, aquele se obriga a submeter o empregado à formação profissional metódica do ofício ou ocupação para cujo exercício foi admitido e o menor assume o compromisso de seguir o respectivo regime de aprendizagem.

Art. 2º Entende-se como sujeito à formação profissional metódica do ofício ou ocupação, o trabalhador menor matriculado em curso do SENAI ou SENAC ou em curso por eles reconhecido nos termos da legislação que lhes for pertinente (BRASIL, 1952).

Nesse sentido, o artigo 428, *caput*, da Lei 10.097/2000, conceitua o contrato de aprendizagem:

Art. 428. Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de dezoito anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico,

e o aprendiz, a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação (BRASIL, 2000).

Porém, a Lei 11.180/2005 altera o artigo 428 da Lei 10.097/2000, em relação à idade do aprendiz, ficando desta forma a nova redação:

Art. 428. Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de 14 (quatorze) e menor de 24 (vinte e quatro) anos inscrito em programa de aprendizagem formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação (BRASIL, 2000).

A extinção do contrato de aprendizagem está exposto no artigo 28 do decreto 5.598, de 1º de dezembro de 2005, e se dará quando:

Art. 28. O contrato de aprendizagem extinguir-se-á no seu termo ou quando o aprendiz completar vinte e quatro anos, exceto na hipótese de aprendiz deficiente, ou, ainda antecipadamente, nas seguintes hipóteses:

I – desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz;

II – falta disciplinar grave;

III – ausência injustificada à escola que implique a perda do ano letivo; e

IV – a pedido do aprendiz.

Parágrafo único. Nos casos de extinção ou rescisão do contrato de aprendizagem, o empregador deverá contratar novo aprendiz, nos termos deste Decreto, sob pena de infração ao disposto no art. 429 da CLT (BRASIL, 2005).

Pontua-se que o artigo 62 do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/1990) define aprendizagem como “a formação técnico-profissional ministrada segundo as diretrizes e bases da legislação de educação em vigor, implementada por meio de um contrato de aprendizagem (BRASIL, 1990).

A Lei da Aprendizagem (Lei 10.097/2000) regulamenta em seu artigo 429 que todos os estabelecimentos de qualquer natureza devem, obrigatoriamente, contratar um número de aprendizes equivalente a cinco por cento (5%), no mínimo, e quinze por cento (15%), no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento. A contratação de aprendizes deve ser pelas microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), as que fazem parte do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, as Entidades sem Fins Lucrativos, que tenham por objetivo a educação profissional.

Ademais, o artigo 430, inciso II, § 2º, dispõe sobre as obrigações dos estabelecimentos em contratar aprendizes (BRASIL, 2000).

Art. 430, §1º: As entidades mencionadas neste artigo deverão contar com a estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem, de forma a manter a qualidade do processo de ensino, bem como acompanhar e avaliar os resultados.

Cabe ressaltar, ainda, que o artigo 430, § 1º, inciso II, preceitua que todas as entidades que participam do processo de assistência e educação profissional ao adolescente deverão contar com estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem, mantendo a qualidade do processo de ensino, acompanhando e avaliando os resultados. Concluindo os cursos de aprendizagem, com aproveitamento, os aprendizes receberão um certificado de qualificação profissional.

Em linhas gerais, este contrato deve ser formalizado por escrito, no prazo máximo de dois anos, a duração legal do trabalho do aprendiz não deve exceder seis horas diárias para os que estão concluindo o ensino fundamental; assim como não pode ultrapassar oito horas diárias para aqueles que tiverem completado o ensino fundamental, conforme o artigo 432, § 1º, da Lei 10.097/2000. Em ambos os casos são vedadas a prorrogação e a compensação de jornada, segundo o *caput* do artigo 432 do ordenamento em voga.

3.1.1 Programa Jovem Aprendiz

O programa Jovem Aprendiz tem como fundamento principal a Lei 10.097, de 19 de dezembro de 2000, Lei da Aprendizagem que foi sancionada no Governo de Fernando Henrique Cardoso. Este programa tem a finalidade de promover a inserção de adolescentes e jovens, entre 14 e 24 anos, no crescente mercado de trabalho, que estejam matriculados e frequentando a escola, caso não tenham concluído o Ensino Médio, e ainda inscritos em programas de aprendizagem desenvolvidos pela empresa contratante do jovem em parceria com as Entidades Formadoras: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), Escolas Técnicas de Educação, incluindo as Agro técnicas e as Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL) que objetivam a assistência ao adolescente e à educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

O programa de aprendizagem Jovem Aprendiz é um programa técnico-profissional que permite a “execução de tarefas teóricas e práticas, sob a orientação pedagógica de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica e com atividades práticas coordenadas pelo empregador” (MANUAL DA APRENDIZAGEM, 2013, p.13). Neste programa, com o desenvolvimento dessas atividades teóricas e práticas, é possível identificar uma preocupação maior com o termo competência, pois são essas competências que irão ser desenvolvidas para possibilitar a entrada do jovem no mercado de trabalho.

Lima e Minayo-Gomez (2003) realizaram um estudo sobre a inserção de jovens no mundo laboral e concluíram que o programa de aprendizagem faz com que os jovens tenham maiores possibilidades de capacitação e profissionalização. Além disso, o estudo também revelou que o aprendiz é capaz de mudar não somente aspectos da própria vida mas também do grupo em que ele está inserido.

De acordo com dados publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2016), esta política pública pretende ampliar as oportunidades de qualificação profissional e de acesso ao mercado de trabalho para jovens e adolescentes, com trabalho decente e desenvolvimento social para o país. Assim, se a qualificação profissional é ampliada, isso permite que resultados sejam alcançados para os indivíduos e para as organizações.

Em 2016, a revista Exame publicou uma matéria sobre a importância do Jovem Aprendiz para o mercado de trabalho. “A empresa que adere ao programa ganha muitas vantagens, podendo formar funcionários sem nenhuma experiência que atuarão segundo as normas de sua empresa, o que aumenta a produtividade e a padronização das atividades internas”, diz a empresa Dino (Divulgador de Notícias).

Observa-se também que a questão financeira não é somente o que faz com que o trabalho do aprendiz seja valorizado, mas também o valor moral e social que este representa dentro da cultura atual (SOUSA; FROZZI; BARDAGI, 2013).

Nesse programa de aprendizagem, o jovem pode ser contratado tanto pela empresa quanto pela organização de ensino, desde que fique assegurado o direito à formação profissional paralelamente ao ensino convencional (ENGELMANN; BASSAN, 2012, p. 100). Devem-se constar nos contratos entre a empresa, a instituição de ensino as seguintes informações:

- Qualificação da empresa contratante;

- Qualificação do aprendiz;
- Identificação da entidade que ministra o curso;
- Designação da função e curso no qual o aprendiz estiver matriculado (ver questão nº 32 sobre o arco ocupacional);
- Salário ou remuneração mensal (ou salário-hora);
- Jornada diária e semanal, com indicação dos dias e horas dedicados às atividades teóricas e práticas; (art. 12, SIT Nº 97 DE 30.07.2012);
- Termo inicial e final do contrato de aprendizagem, que deve coincidir com o início e término do curso de aprendizagem, previsto no respectivo programa;
- Responsabilidades gerais do empregador e do aprendiz;
- Assinatura do aprendiz e do responsável legal da empresa (art. 428 da CLT). O aprendiz na faixa etária entre 14 e 16 anos é considerado absolutamente incapaz de exercer pessoalmente os atos da vida civil, nos termos do art. 3º do Código Civil (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), devendo o contrato ser assinado pelo seu responsável legal (MANUAL DA APRENDIZAGEM, 2013, p. 27).

Não há regra quanto a escolha dos aprendizes pela empresa contratante. Grande parte destes jovens são de famílias menos favorecidas e que não tenham tido nenhuma experiência profissional. Assim, são contratados por empresas celetistas, recebendo formação teórica e prática nas áreas em que atuam.

O artigo 430, II, § 2º, da lei 10.097/2000 detalha que os aprendizes que concluírem os cursos de aprendizagem, com aproveitamento, será concedido certificado de qualificação profissional. Segundo o inciso II, do artigo 17 da Portaria 08/2014, do Ministério da Educação (MEC), o certificado de qualificação profissional é o “documento que comprova a aquisição de conhecimentos, saberes e competências profissionais validados” (BRASIL, 2014). Cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) fiscalizar o cumprimento da legislação sobre a aprendizagem, verificando regularmente as empresas e instituições envolvidas no processo.

3.1.2 Programa Jovem Aprendiz na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão

A primeira contratação de jovens aprendizes pela Companhia foi no ano de 2011. O programa visa o desenvolvimento de atividades conjuntas, que propiciem a promoção da integração do aprendiz ao mercado de trabalho e a sua formação para o trabalho. O convênio é de cooperação técnica e de ensino, celebrado entre a Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) e o Centro de

Integração Empresa Escola (CIEE), mediante cláusulas e condições dispostas no convênio de dois em dois anos.

O curso, objeto de aprendizagem, foi elaborado de acordo com os trâmites legais, em conformidade, principalmente, com a Portaria 723, expedida pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 23/04/2012. As empresas que estiverem destinadas a formação técnico profissional devem obedecer ao artigo 1º, que rege o seguinte texto:

Art. 1º Criar o Cadastro Nacional de Aprendizagem Profissional – CNAP, destinado ao cadastramento das entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica definidas no art. 8º do Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005.

§ 1º Para inserção no CNAP, as entidades a que se refere o inciso III do art. 8º do Decreto nº 5.598, de 2005, serão submetidas às normas de avaliação de competência previstas nesta Portaria, relativas à verificação da aptidão da entidade para ministrar programas de formação técnico-profissional que permitam a inclusão de aprendizes no mercado de trabalho.

§2º As entidades referidas nos incisos I e II do art. 8º do Decreto nº 5.598, de 2005, devem se inscrever no CNAP, na forma do art. 3º e fornecer as informações previstas no inciso IV do art. 5º, as turmas criadas e os aprendizes nelas matriculados, e não se submetem às normas de avaliação de competência previstas nesta Portaria, referentes ao programa de aprendizagem inserido (BRASIL, 2012).

Como já foi visto anteriormente, a CAEMA é conveniada com o CIEE para que os aprendizes ingressem no mercado de trabalho. A atuação do CIEE está fundamentada na Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, regulamentada pelo Decreto Federal nº 5.598, de 01 de dezembro de 2005, e rege que a contratação do aprendiz poderá ser efetivada pela entidade sem fins lucrativos, caso não gere vínculo empregatício com a empresa tomadora de serviços (CLT, art. 431, 1943).

O objeto de estudo deste capítulo foi o Convênio nº 001/2014 – Procuradoria Jurídica. Na cláusula segunda, está regulamentado as obrigações do CIEE. Cabe ao CIEE, basicamente, contar com uma estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem, mantendo a qualidade do processo de ensino; receber os adolescentes interessados, conduzir o processo seletivo e informar a concedente o nome dos aprovados; encaminhar os aprovados à concedente; manter programa de aprendizagem desenvolvendo atividades teóricas e práticas; manter mecanismos de acompanhamento, avaliação e certificação.

O CIEE também deve formalizar o contrato de aprendizagem, onde detalha o que seja esse contrato na Lei 11.180/2005. O contrato de aprendizagem deve incluir esclarecimento aos pais ou responsáveis do adolescente e esclarecimentos ao

adolescente aprendiz. Deve-se também conter no contrato, o registro e anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS); garantia do salário mínimo mensal; férias coincidentes com um dos períodos das férias escolares e com a duração máxima do contrato de até dois anos.

A cláusula terceira trata das obrigações da concedente, Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão. Para esse estudo, foi estudado apenas algumas das obrigações da concedente:

- a) Formalizar as oportunidades de aprendizagem, em conjunto com o CIEE, atendendo as condições definidas na Lei 10.097/00, regulamentada pelo Decreto federal 5.598/05;
- b) Proporcionar ao aprendiz formação técnico-profissional metódica, propiciando atividades práticas correlacionadas com os conteúdos teóricos previstos no programa de aprendizagem;
[...]
- e) Designar um orientador para receber, acompanhar, orientar, esclarecer e estimular o aprendiz durante o processo de aquisição de conhecimentos práticos, ou seja, dando suporte para a efetiva aprendizagem;
[...]
- h) Garantir que o processo de transmissão de conhecimentos se faça metodicamente organizados, em tarefas de complexidade progressiva, desenvolvidas no ambiente de trabalho;
- i) Não atribuir ao aprendiz qualquer atividade que ultrapasse o limite de jornada diária.;
[...]
- m) Efetuar o controle e a anotação diária do horário de aprendizagem cumprido pelo Adolescente Aprendiz, exigindo a sua assinatura em folha de controle de frequência;
[...]

A cláusula quarta trata da provisão de valores ao CIEE, por parte da CAEMA, correspondentes a 03 (três) meses de verbas salariais, encargos, benefícios, etc. O jovem aprendiz deve receber o valor a 100% do salário mínimo hora, referente aos aprendizes contratados, acrescido de 3% do valor total da folha de pagamento do mês (2% de FGTS e 1% de PIS). Os aprendizes tem benefícios de 100% das despesas com vale transporte e também deverá receber auxílio alimentação.

O prazo máximo do convênio será de 24 (vinte e quatro) meses, podendo ser prorrogado por iguais e sucessivos períodos, até o limite de 60 (sessenta) meses, com a formalização de um Termo Aditivo, com assentimento prévio das partes, com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias do término da vigência. Isso está disposto no artigo 57, inciso II, da Lei 8.666/93. A extinção do contrato de aprendizagem se dará quando o aprendiz completar 24 (vinte e quatro anos) ou 24 (vinte e quatro) meses, antecipadamente, nas seguintes hipóteses: a) Desempenho insuficiente ou

inadaptação do aprendiz; b) Falta disciplinar grave; c) Ausência injustificada à escola que implique perda de ano letivo; d) A pedido do aprendiz.

4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Chiavenato (2009, p. 16) no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, relata: “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”. Portanto, a organização que tem mais chances de sobreviver no atual mercado é aquela que reconhece, investe e aproveita as habilidades de seus funcionários, trazendo benefícios para a empresa e clientes.

Concomitante a isso, várias organizações estão percebendo que é necessário estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2011).

A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001, p. 27).

Robbins (2006, p. 400) engrandece a importância do treinamento para a organização quando destaca que "os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas". Porém, Pacheco et al (2009) destaca que o desenvolvimento de pessoas ultrapassa o que se entende por treinamentos, pois o treinamento faz parte do desenvolvimento da pessoa, compreendendo o autodesenvolvimento (processo intrínseco a cada indivíduo).

Segundo Mourão, Monteiro e Viana (2014) o desenvolvimento profissional é resultado de ações de aprendizagem formal e informal, permitindo que as pessoas ampliem suas competências para a atuação no mercado de trabalho. Esses autores ainda destacam que o desenvolvimento profissional parte da construção de conhecimentos e de competências para a atuação profissional e reflete-se na prática, por meio de programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e nas interações sociais no ambiente de trabalho. Assim, é fundamental que as organizações treinem e desenvolvam as pessoas para enfrentar o novo mercado de trabalho.

Ademais, Mourão (2015, p.1) afirma que:

Embora o Desenvolvimento Profissional seja uma decorrência natural das ações formais de educação e capacitação para o trabalho, ele não depende apenas das mesmas, estando, ao contrário, vinculado a qualquer tipo de aprendizagem voltada para o ambiente laboral. Ele corresponde ao crescimento e amadurecimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos ao longo da vida dos trabalhadores, em um processo crescente de preparo que vai guiando a trajetória profissional das pessoas.

A autora conclui que, apesar da importância do desenvolvimento profissional contribuir para a adaptação das pessoas a seu contexto laboral e à melhoria do desempenho de trabalhadores, a atenção a esse tema em termos científicos ainda é recente. O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desenvolver pessoas contribui para que os indivíduos permaneçam no mercado de trabalho, aperfeiçoando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, assumindo uma vantagem competitiva satisfatória em suas tarefas no trabalho. “A formação profissional como o próprio nome já diz, se propõe a formar pessoas para exercer determinadas profissões. Portanto, não é algo de curto prazo, que pretenda treinar trabalhadores em uma ou outra habilidade (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006, p. 42).”

Segundo Dutra (2001), o desenvolvimento de um indivíduo consiste na capacidade que essa pessoa tem em assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O indivíduo deve aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, concomitante a tomar consciência de seu papel dentro da organização, tendo uma postura profissional, consciente e responsável (CAMPOS; BARDUCHI; MARQUES; RAMOS; DOS SANTOS; BECKER, 2004). Dutra (2004) destaca que quanto maior deve ser o desenvolvimento de competências, também são maiores os níveis de complexidade e agregação de valor para empresa, ou seja, “o processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2001, p.29).

O desenvolvimento está interligado com o crescimento pessoal do indivíduo e visa à carreira futura. Assim, a carreira necessita de um desenvolvimento profissional gradativo e os cargos devem ser mais elevados e complexos, focalizando em um planejamento da carreira futura dos funcionários que alcançam potencial para

ocupar cargos mais elevados na organização (CHIAVENATO, 1999). Portanto, a adoção de práticas de gestão de carreira pela empresa tem efeito positivo sobre a percepção dos funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional (VELOSO; DUTRA; FISCHER; PIMENTEL; SILVA; AMORIM, 2011).

As organizações buscam estabelecer um padrão e definir uma estrutura para contratação de seus funcionários. Como o mercado de trabalho é cada vez mais mutável e competitivo, os indivíduos buscam cada vez mais melhorar seu desempenho. Visto isso, busca-se uma estreita relação entre os indivíduos e a vantagem competitiva que estes ajudam a empresa a obter. Essa vantagem é obtida por meio de troca de experiências com colegas e/ou no estímulo contínuo à aprendizagem, inovação e otimização dos processos organizacionais e rotinas de trabalho, maximizando o desempenho, agregando valor a seu trabalho (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

Por fim, os estudos de Pochmann (2000) destacam que a evolução profissional do aprendiz é relacionada diretamente às condições de acesso ao primeiro emprego. Se as condições trabalhistas forem satisfatórias, mais favorável será a sua evolução profissional. Porém, o ingresso precário e antecipado do jovem no mercado atual de trabalho pode marcar de maneira negativa o desenvolvimento profissional do aprendiz.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos, com base na fundamentação teórica, que serviram de suporte para a pesquisa, desde a caracterização até a análise de dados coletados.

5.1 Tipo de pesquisa

Vergara (2014) e Gil (2002) seguem a mesma vertente no que diz respeito ao tipo de pesquisa, meios (procedimentos metodológicos) e fins (objetivos) para conseguir alcançar o objeto de estudo. Pontua-se que esta pesquisa tem caráter descritivo e exploratório.

Quanto aos procedimentos técnicos (meios), a pesquisa será uma pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso. É uma pesquisa de campo pois é feita através de aplicação de questionários nos participantes do programa e entrevista com o gestor da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA). É bibliográfica porquê é desenvolvida, em sua grande parte, por material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos (GIL, 2002) e é estudo de caso, pois, segundo Vergara (2014, p. 44) tem “caráter de detalhamento e aprofundamento sobre um caso particular”.

Quanto aos fins, segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de análise utiliza técnicas padronizadas, tais como a observação sistemática e questionários. É exploratória, pois essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al. 1967, p. 63).

5.2 Local da pesquisa

O estudo será realizado na sede da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão – Sede, no centro da cidade de São Luís, com a análise do perfil dos jovens aprendizes e do gestor do programa.

5.3 Universo da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 108) essa delimitação do universo de pesquisa “[...] consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. que serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc.”. Faz-se necessário, verificar a relação da avaliação feita pelos gestores e as opiniões dos jovens. Assim, o universo da pesquisa serão 30 jovens aprendizes da CAEMA e o gestor responsável pelos aprendizes.

5.4 Coleta de dados

A coleta de dados é um processo que antecede a análise dos mesmos, além de ser fundamental na pesquisa, pois depende do problema suscitado, do objetivo que o pesquisador pretende alcançar e do universo a ser pesquisado.

Destarte, segundo Roesch (1999, p. 140), “as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação”. Sendo assim, a coleta de dados desta pesquisa será realizada através de questionários aplicados aos jovens aprendizes, com perguntas abertas e fechadas, e a entrevista, realizada com o gestor responsável pelos jovens aprendizes na Companhia.

5.5 Tratamento dos dados

Sobre a pesquisa, Marconi e Lakatos (2002, p. 35) descrevem que a análise de dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela o pesquisador detalha mais a sua pesquisa e começa a obter respostas sobre suas indagações, estabelecendo relações necessárias entre os dados que foram obtidos e os problemas formulados.

A pesquisa terá caráter qualitativo e quantitativo. Será qualitativo pois, segundo Roesch (1999, p. 168) “[...] na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, o qual terá de organizar para depois interpretar”. Assim, a análise será feita a partir da entrevista feita com o gestor responsável, contribuindo posteriormente para os resultados da pesquisa quantitativa. Será quantitativa porque levará em conta os dados estatísticos que serão resultado da aplicação de questionários aos jovens aprendizes.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir será caracterizada a empresa participante do estudo, demonstrando o seu histórico, sua identidade organizacional com a missão, visão e valores, a sua estrutura, entre muitos outros aspectos que a caracterizam. Além disso, serão detalhadas as análises dos dados da pesquisa realizada através da aplicação dos questionários e da entrevista.

6.1 Caracterização da empresa

A Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) foi fundada em 1966, é uma sociedade por ações, em regime de economia mista, com capital autorizado. Os objetivos centrais da CAEMA são a promoção de saneamento do estado do Maranhão, em especial a exploração dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotos sanitários.

A CAEMA é dividida em quatro diretorias, vinte e quatro gerências e várias coordenadorias. A Assembleia Geral é composta pelo Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria Executiva. As diretorias são: Diretoria do Presidente, Diretoria de Gestão Administrativa, Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente, Diretoria de Operação, Manutenção e Atendimento ao Cliente e a Diretoria de Comercialização e Relacionamento com o Cliente.

Atualmente a sede da CAEMA está localizada na Rua Silva Jardim, 307, Centro, São Luís – MA. A sua missão consiste em: Promover a saúde e o saneamento ambiental, através do abastecimento de água e do esgotamento sanitário, com responsabilidade social e sustentabilidade, buscando a satisfação dos clientes (CAEMA, 2016).

Além disso, sua visão é “ser reconhecida como a melhor empresa prestadora de serviços do estado do Maranhão” (CAEMA, 2016). Segundo a CAEMA (2016), os seus valores são:

- Valorização do corpo funcional;
- Conduta moral, ética e profissional;
- Busca da satisfação dos clientes;
- Permanente atualização tecnológica;
- Responsabilidade sócio - ambiental;

Compromisso com a sustentabilidade empresarial;
Gestão participativa;
Compromisso com o poder concedente e as políticas públicas de saúde.

6.1.1 Características do Programa Jovem Aprendiz na CAEMA

Conforme pesquisa realizada na Companhia, utilizando-se de questionários e entrevistas, foram coletadas algumas informações relacionadas as competências desenvolvidas pelos jovens e a visão do gestor em relação ao Programa.

O Programa Jovem Aprendiz foi implantado na empresa a partir da obrigação legal determinada pela Lei 10.097/2000, que obriga que os estabelecimentos de médio à grande porte adotem este programa de aprendizagem. O programa de aprendizagem é desenvolvido por 56 jovens em toda a Companhia, tanto na sede quanto nas unidades de negócios.

De acordo com a regulamentação do programa, os jovens exercem suas funções com a carteira de trabalho assinada pela Companhia, desenvolvendo as atividades práticas do programa. A forma de contratação destes jovens é feita com o contrato assinado entre CAEMA e o Centro de Integração Escola e Empresa (CIEE), o qual oferecem as atividades teóricas para os aprendizes.

Os aprendizes e o gestor responsável por eles citam que a empresa oferece benefícios como: auxílio transporte, plano de saúde e bolsa alimentação.

A CAEMA está em sua terceira turma de jovens aprendizes, tendo começado em 2011 com a primeira contratação. Quando alguns destes jovens são solicitados para ingressar como funcionários de alguma empresa conveniada com a CAEMA, estes são liberados e abre-se novo processo de seleção. Parte da turma terminará suas atividades agora no fim do ano de 2016, sendo assim, necessária a abertura de novo processo para contratação de outros jovens.

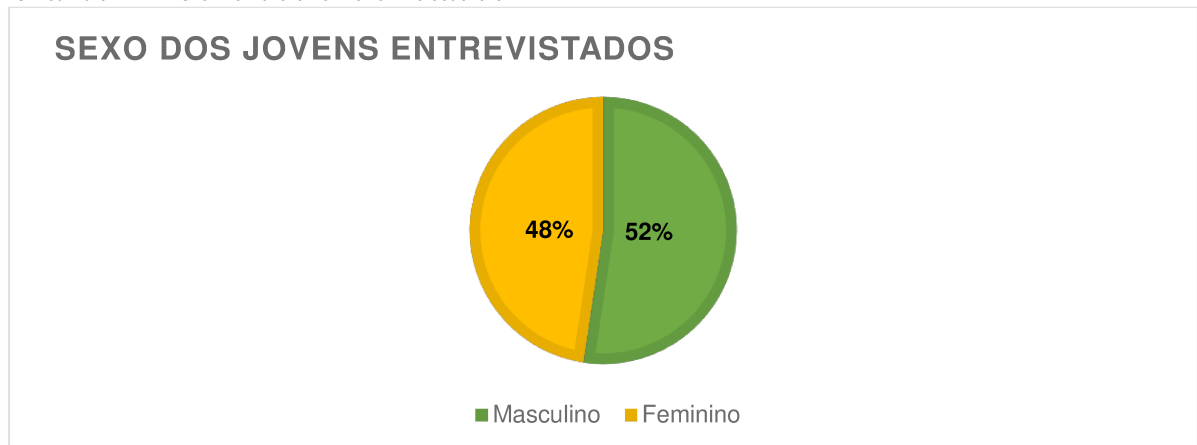
6.2 Análise dos dados

Este subtópico trata da descrição dos dados coletados através dos questionários aplicados aos jovens e a entrevista feita com o gestor. O objetivo é identificar, analisar e discutir o desenvolvimento das competências dos jovens participantes do Programa Jovem Aprendiz da CAEMA.

6.2.1 Quanto ao ponto de vista dos jovens

Foram aplicados 30 questionários com os jovens que participam do Programa Jovem Aprendiz da CAEMA, os dados obtidos foram tabulados através da estatística descritiva e os gráficos foram construídos com o objetivo de descrever e apresentar os resultados de forma mais dinâmica.

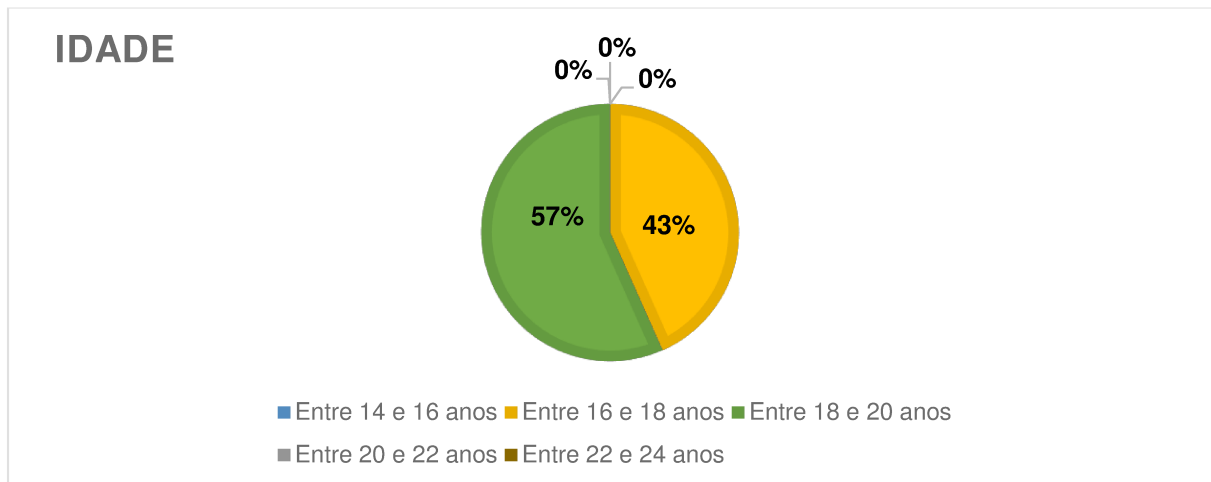
Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O primeiro item do questionário aplicado foi em relação ao sexo dos jovens aprendizes da Companhia. Verifica-se que um pouco mais de 50% dos jovens entrevistados são do sexo masculino, porém, a diferença entre ambos é pouca, visto que há um crescimento no número de jovens do sexo feminino buscando a inserção no mundo de trabalho.

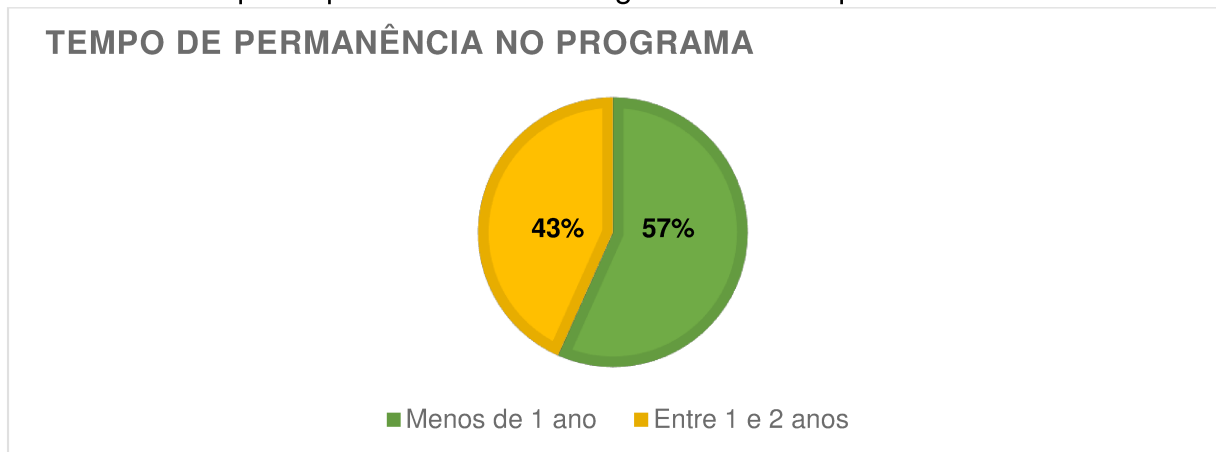
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que diz respeito à idade dos jovens aprendizes, foi constatado que a maioria dos jovens contratados está entre 16 e 20 anos, ou seja, 57% dos jovens está entre 18 e 20 anos e 43% estão entre 16 e 18 anos. Diante da pesquisa, nenhum dos jovens entrevistados eram portadores de deficiência física, motora ou mental.

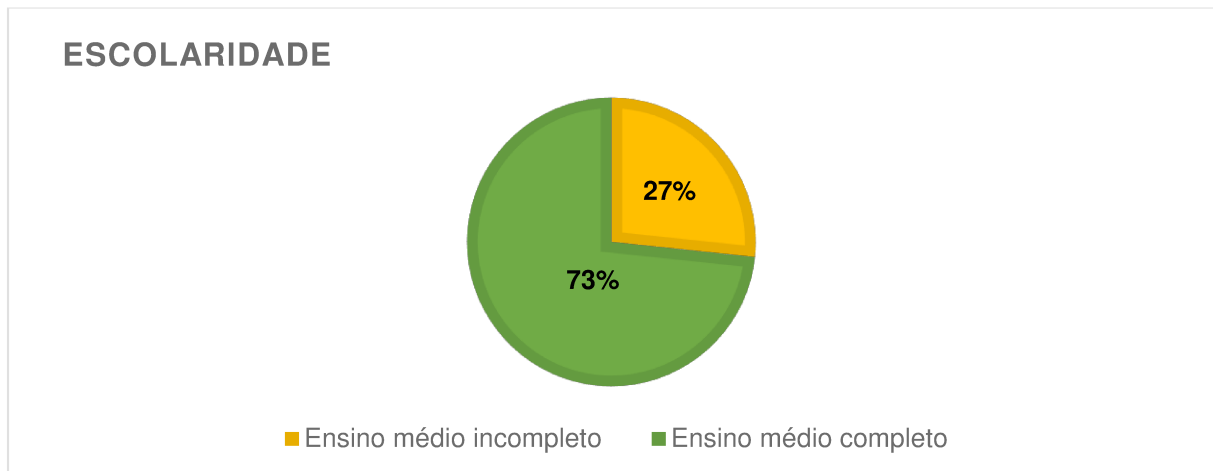
Gráfico 3 – Tempo de permanência no Programa Jovem Aprendiz



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No gráfico 3 verifica-se que a diferença entre o tempo de permanência dos jovens no programa é bem pequena. A empresa busca sempre reter talentos e estimular a participação de todos os jovens, independentemente do tempo em que estão na empresa. É importante ressaltar que boa parte dos participantes tem mais de um ano na empresa e já participaram de vários treinamentos indispensáveis para o desenvolvimento profissional dentro e fora da organização.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com Matsuzaki (2011, p. 24) “a oferta de educação de boa qualidade e o bom aproveitamento dos jovens na escola possibilita a este segmento da população o desenvolvimento do chamado capital humano”. A melhoria do capital humano contribui para o desempenho individual do jovem e também da sua remuneração.

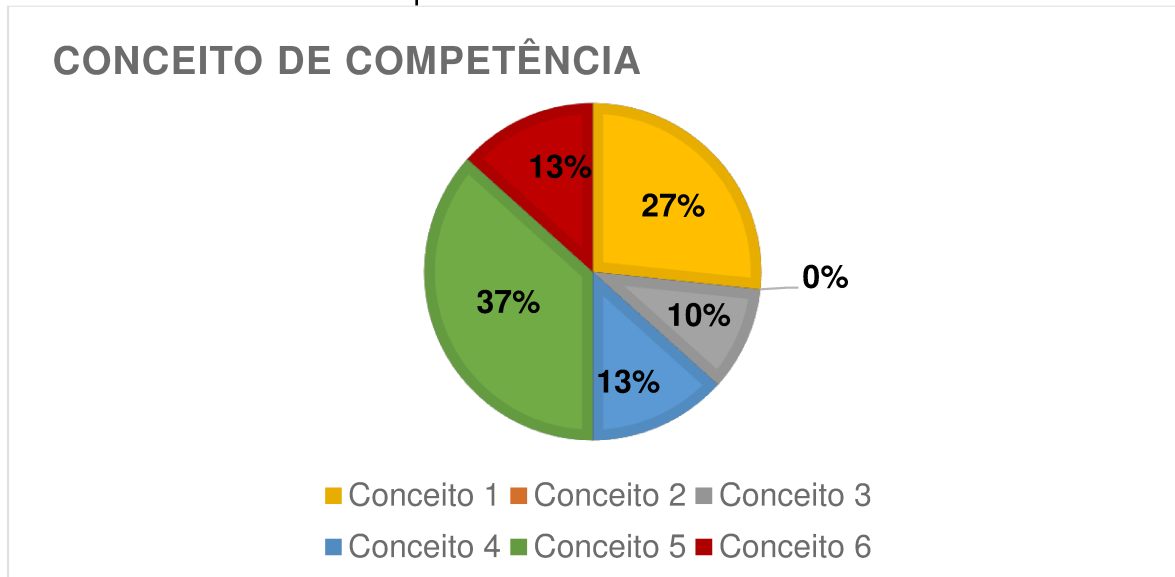
Do total dos pesquisados, 73% dos jovens questionados já concluíram o ensino médio e 27% tem o ensino médio incompleto. Percebe-se que a maioria dos adolescentes já estão formados no ensino médio e necessitam ingressar em alguma Instituição de Ensino Superior. A boa formação escola favorece o trabalhador em sua empregabilidade futura, porém, o ensino superior torna-se um sonho distante para aqueles que não possuem uma melhor condição financeira.

No item a seguir foram analisados seis conceitos de competência, na percepção dos aprendizes. Na pesquisa, percebeu-se que grande parte (37%) dos questionados respondeu que o conceito de competência está corroborado no pensamento de Bitencourt (2001) - processo contínuo de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento e autorrealização. Assim, fica claro que os jovens aprendizes estão cientes da importância que o desenvolvimento das competências tem para a sua inserção no mercado de trabalho e, também, para que estes se desenvolvam e se auto realizem nas responsabilidades dentro da empresa.

Verificou-se também que (27%) jovens acreditam que competência é um saber responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLUERY; OLIVEIRA JR., 2001). Outra parte (13%) marcou a opção com o conceito 4, 13% marcaram a opção 6 e 10% se apoiam no raciocínio de Lenzi (2012), como pode ser visto no gráfico a seguir.

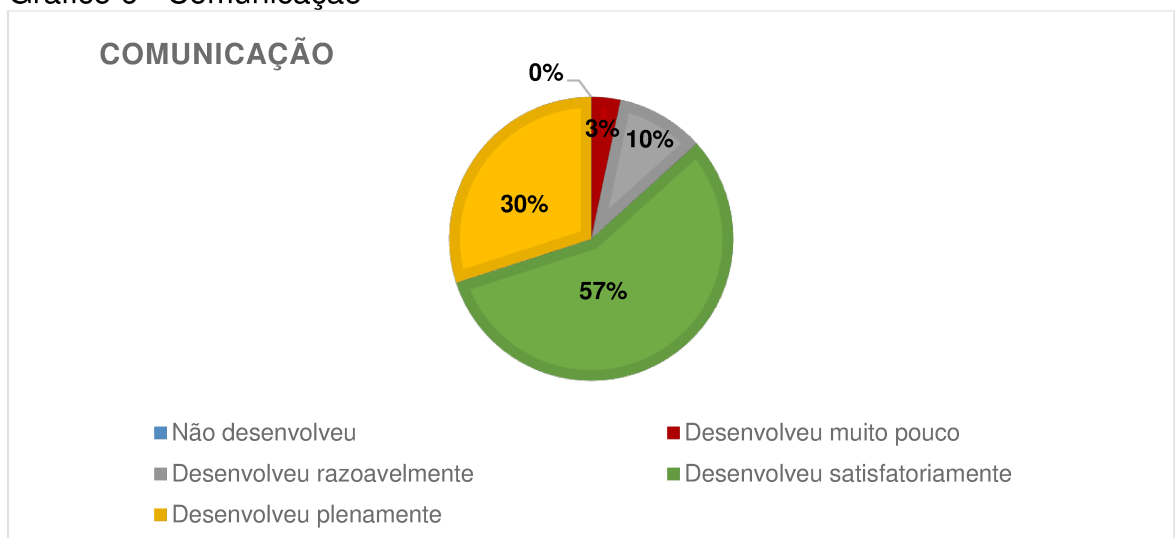
Gráfico 5 – Conceito de competência



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O próximo item foi avaliado de acordo com as competências que foram desenvolvidas pelos jovens no Programa da CAEMA. As opções marcadas variam entre: Não desenvolveu, Desenvolveu muito pouco, Desenvolveu razoavelmente, Desenvolveu satisfatoriamente, Desenvolveu plenamente.

Gráfico 6 - Comunicação

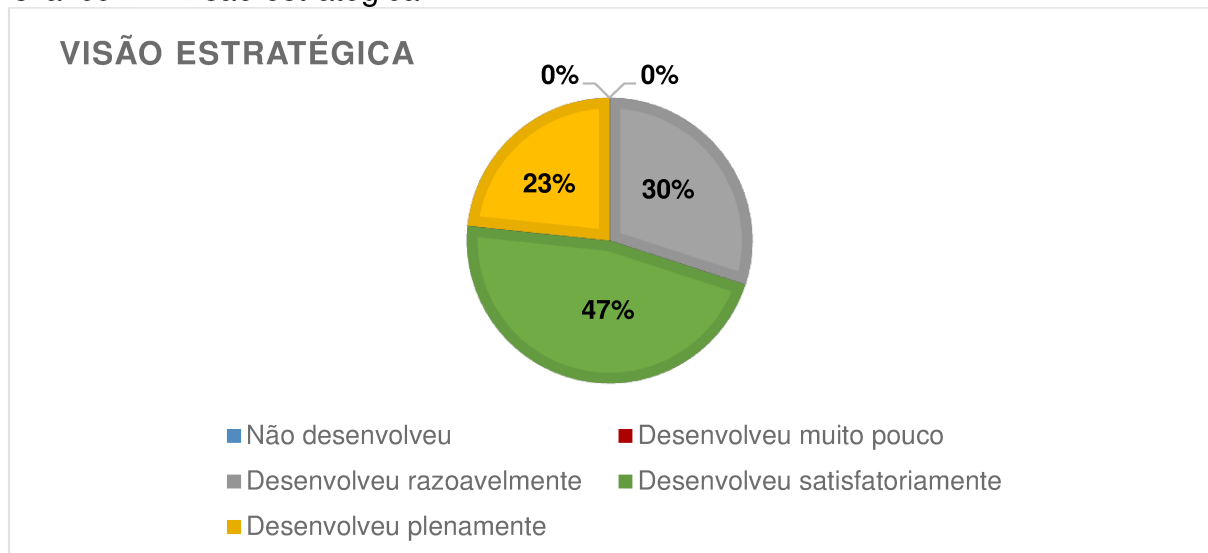


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A primeira competência citada foi a comunicação. De acordo com Robbins (2004), comunicação significa a transferência e compreensão de significado entre as pessoas.

Constatou-se que 57% dos aprendizes desenvolveram satisfatoriamente a comunicação, 30% desenvolveram a competência plenamente, 10% desenvolveram razoavelmente e apenas 3% desenvolveram muito pouco, nenhum jovem marcou a opção que não desenvolveu a competência, como pode ser visto no gráfico. Assim, fica claro que a comunicação foi desenvolvida por mais da metade dos jovens questionados.

Gráfico 7 – Visão estratégica



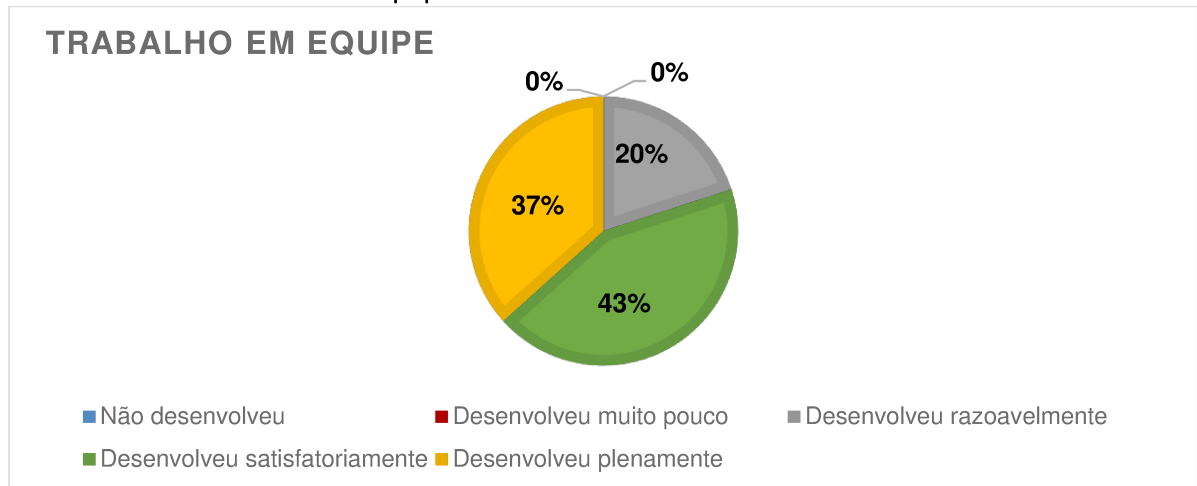
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O segundo item a ser avaliado diz respeito a visão estratégica nas empresas. Segundo Fleury (2001, p.188), algumas competências são exigidas para ser profissional, dentre elas está “ter visão estratégica”, que significa “conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.” Isso quer dizer que, basta estabelecer os objetivos desejados e agir no presente para que esses objetivos sejam alcançados.

O gráfico 3 apresenta que quase metade (47%) dos jovens questionados desenvolveram satisfatoriamente esta competência, isso é resultado da disponibilidade dos jovens de ouvir novas ideias, ampliando a possibilidade de ampliar

as oportunidades que se abrem. Concomitante a isso, 30% dos jovens responderam que desenvolveram razoavelmente e 23% desenvolveram plenamente.

Gráfico 8 – Trabalho em equipe

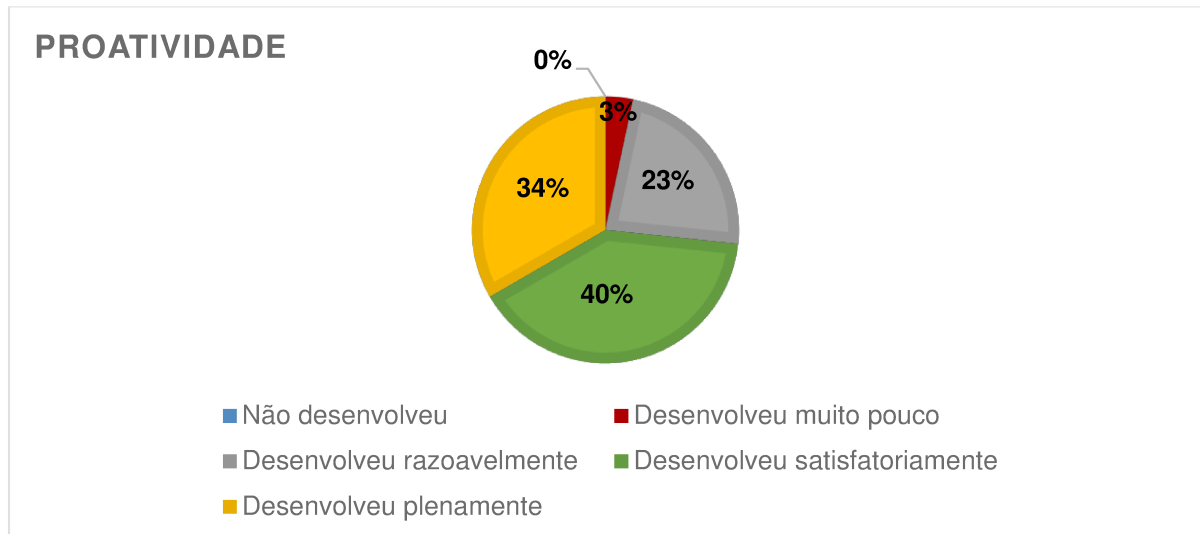


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Uma das competências mais exigidas nas empresas atualmente é a capacidade dos indivíduos trabalharem em equipe. A partir disso, 43% dos jovens desenvolveram de forma satisfatória esta competência, isso quer dizer que os jovens estão aptos a trabalharem em equipe e desenvolverem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que adquirem diariamente. Enquanto 37% responderam que desenvolveram plenamente, apenas 20% desenvolveram razoavelmente esta competência.

Robbins (1999) acredita que o trabalho em equipe é uma reunião de pessoas que oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazerem coisas que são de responsabilidade do conjunto. O trabalho em equipe valoriza o indivíduo, proporcionando uma troca de conhecimentos, permite que estes ajam em interação com o ambiente em que estão inseridos.

Gráfico 9 - Proatividade

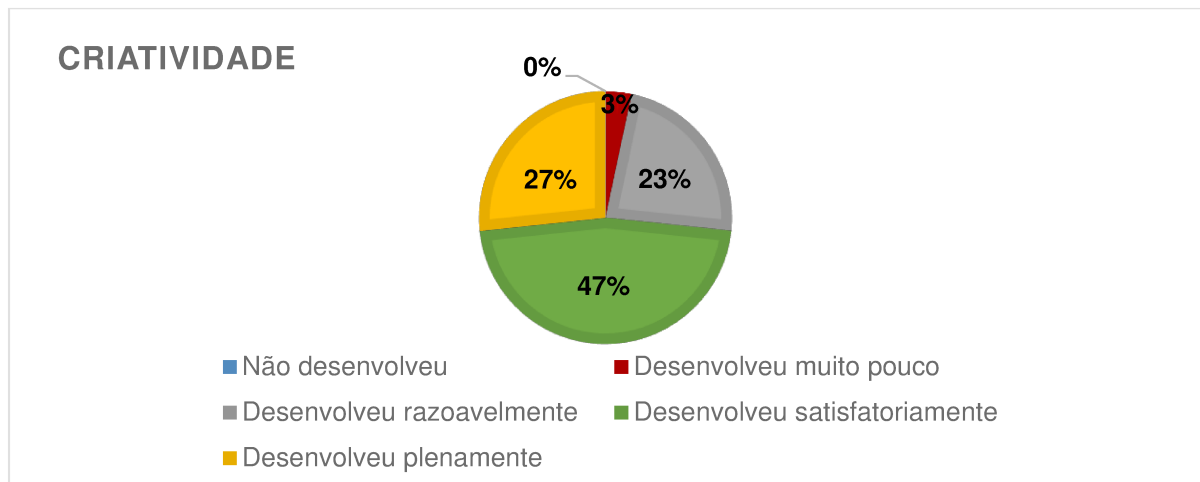


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A quarta competência avaliada foi a proatividade. Os resultados dessa competência foram que 40% desenvolveram satisfatoriamente, 34% desenvolveram plenamente, 23% desenvolveu razoavelmente e apenas 3% desenvolveram muito pouco esta competência, como mostra o gráfico acima.

Kamia e Porto (2009) detalham que este conceito remete ao conjunto de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca mudanças em seu ambiente de trabalho, visando solucionar problemas e implementar ideias que beneficiam a organização. O jovem proativo é aquele que tenta adquirir o máximo de conhecimentos em um intervalo de tempo e isso permite que ele antecipa a resolução de algum problema da empresa.

Gráfico 10 - Criatividade

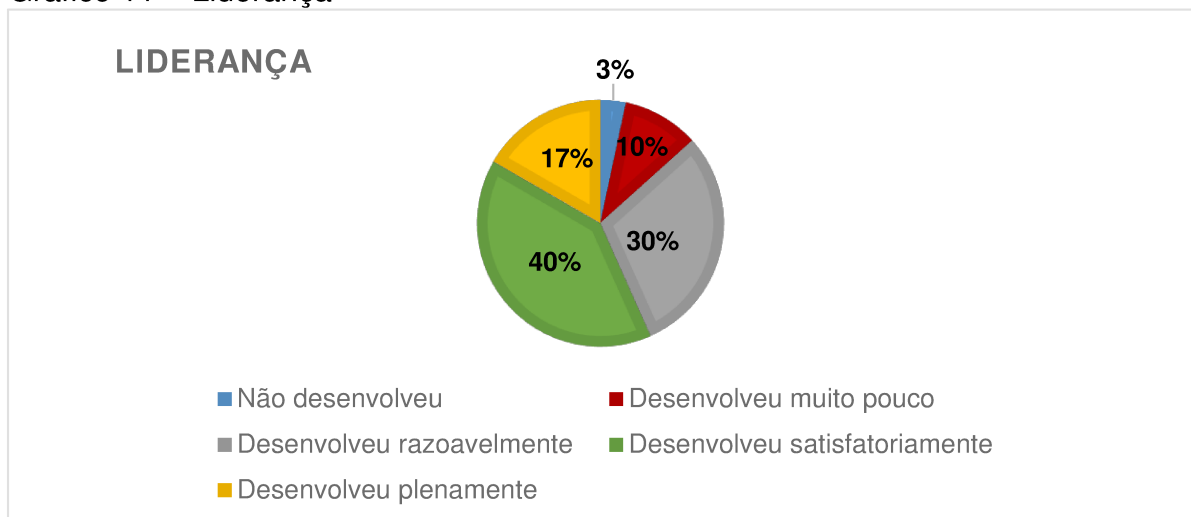


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O item seguinte a ser avaliado foi o grau de criatividade que os jovens desenvolveram. Ao passo que, a maioria (47%) desenvolveu satisfatoriamente, 27% desenvolveram plenamente, 23% desenvolveu razoavelmente e apenas 3% desenvolveu muito pouco, como exposto no gráfico, Diante disso, verifica-se que a organização busca sempre investir na criatividade do jovem, sendo em atividades práticas ou teóricas.

Robbins (2000) define criatividade como a capacidade de articular ideias de uma maneira única ou de fazer associações incomuns entre elas. Atualmente, os jovens tem cada vez mais oportunidades de ingressar no mercado de trabalho pois, a sua energia, criatividade, ousadia e tendência à contestação são fundamentais para renovar ideias, estruturas e processos.

Gráfico 11 – Liderança



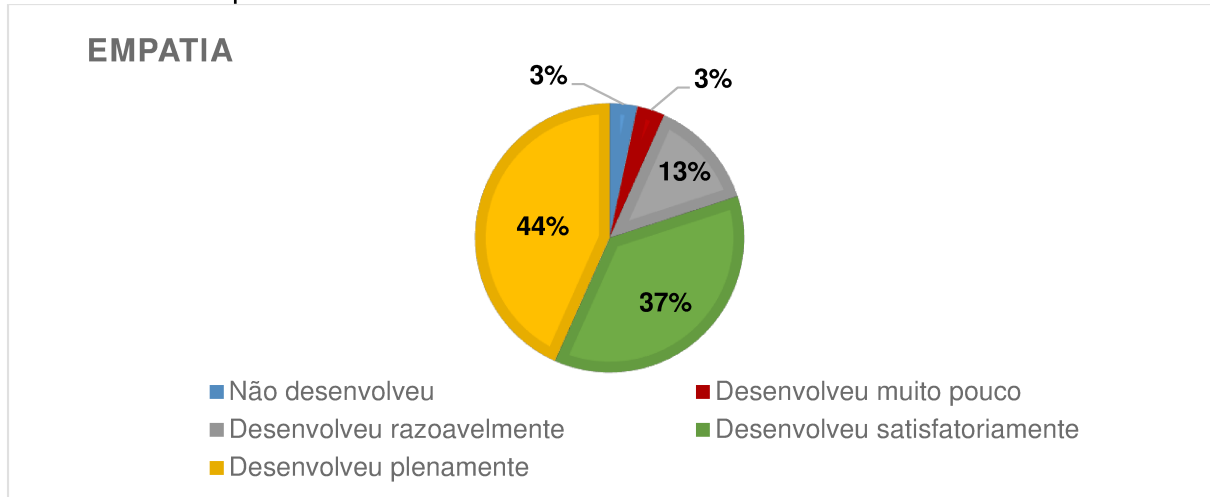
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A penúltima competência que foi avaliada sobre seu desenvolvimento foi a liderança. Para Nascimento (2013, p. 70) liderança significa “trabalhar com competência, conhecimento, energia e experiência. Complementando este conceito, Robbins (2004) traz que a liderança corresponde a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de seus objetivos. Os jovens aprendizes devem ter esse espírito de liderança, pois auxilia no crescimento profissional de cada um.

Diante do gráfico acima, verifica-se que 40% dos entrevistado responderam que desenvolveram de forma satisfatória esta competência, isso significa que a CAEMA está auxiliando no processo de desenvolvimento liderança destes jovens,

visto que, a liderança é um comportamento aprendido. Adiante, 30% desenvolveram razoavelmente, 17% desenvolveram plenamente, 10% desenvolveram muito pouco e apenas 3% não desenvolveram esta competência.

Gráfico 12 - Empatia

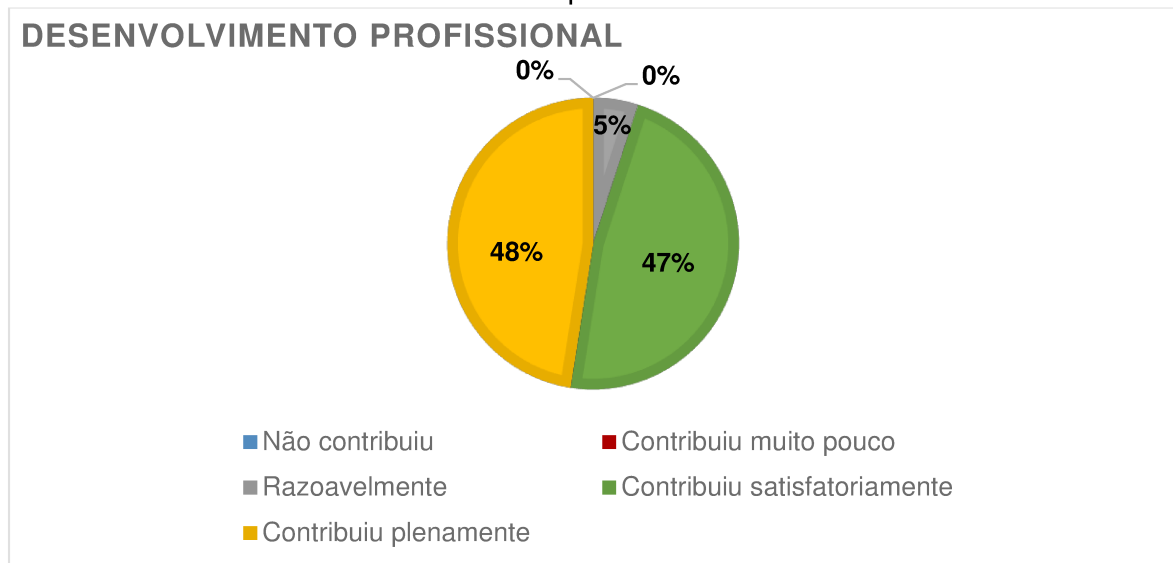


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O último item a ser analisado foi a empatia, isto é, a capacidade de se colocar no lugar do outro. A empatia, segundo Krznaric (2015, p. 10), “é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações.” Se esse comportamento for explorado, permite que os jovens tornem esse hábito parte indispensável do seu cotidiano e mudará a maneira como o indivíduo pensa, sente e o que faz em relação a determinada situação.

Conforme o gráfico exposto acima, 44% dos jovens desenvolveram plenamente a empatia, 37% desenvolveram satisfatoriamente, 13% desenvolveram razoavelmente, e apenas 3% desenvolveram muito pouco e 3% não desenvolveram esta competência. Assim, fica comprovado que os jovens participantes do Programa na CAEMA estão aptos a ingressar no mercado de trabalho, pois, à medida que o trabalho é mais exigente, mas se é necessário que a empatia seja colocada em prática.

Gráfico 13 – Nível de desenvolvimento profissional



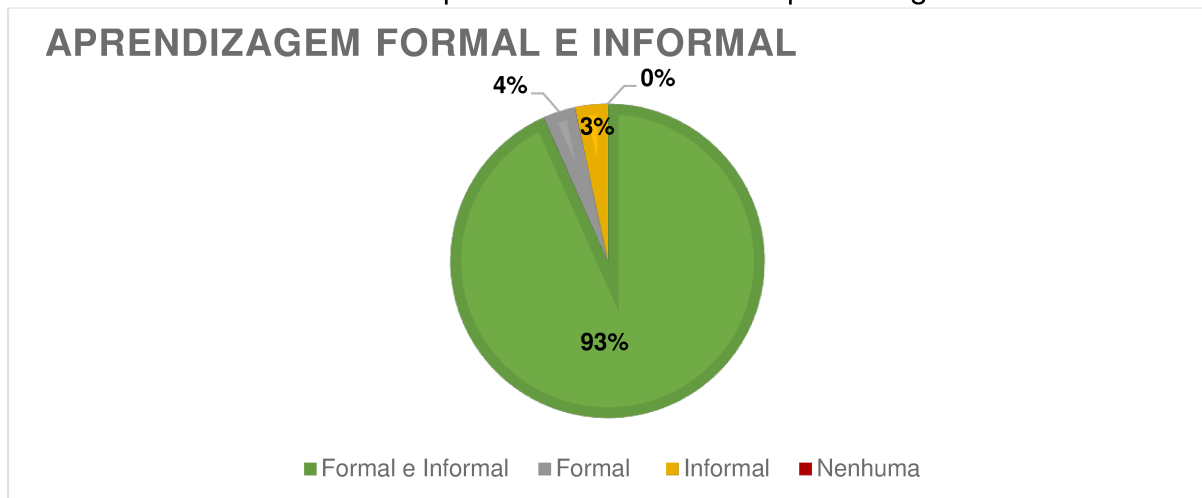
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O objetivo dessa questão foi analisar em que nível as competências desenvolvidas foram fundamentais para o desenvolvimento profissional do jovem. Borges-Andrade, Abbad, Zerbini e Mourão (2013) afirmam que o desenvolvimento profissional é resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho. Assim, as organizações devem apresentar aprendizagem formal e informal para desenvolver seus jovens profissionalmente, possibilitando assim, que estes entrem para o mercado de trabalho.

Conforme o gráfico acima, é possível perceber que as atividades teóricas e práticas da CAEMA estão contribuindo para o desenvolvimento profissional do jovem. As competências desenvolvidas contribuíram para que 48% dos jovens se desenvolvessem plenamente, 47% dos jovens foram desenvolvidos satisfatoriamente e 3% se desenvolveram razoavelmente.

O desenvolvimento profissional dos aprendizes é fundamental para que estes tenham grandes realizações em seus negócios futuros, auxiliando na tomada de decisões, resoluções de problemas e antecipação dos fatos que ainda estão por vir. O aprendiz deve buscar seu espaço dentro da organização, mostrando trabalho e deve ser notado pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tiver desenvolvido.

Gráfico 14 - Desenvolvimento profissional através da aprendizagem formal e informal



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Como foi visto, o desenvolvimento profissional é resultado das ações de aprendizagem, seja ela formal ou informal. A aprendizagem formal é aquela que é alcançada por meio de programas de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), ou seja, formais e que necessitam de um orientador. Já a aprendizagem informal é mais casual, espontânea, manifestada por meio de imitação ou auto didatismo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

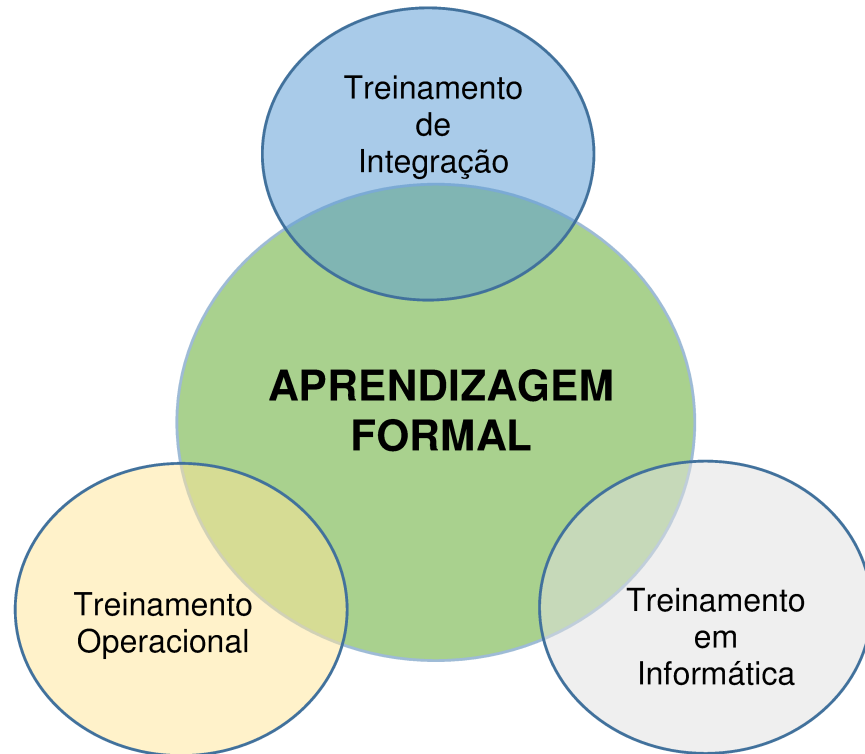
Assim, percebe-se no gráfico que, 93% dos jovens aprendizes questionados conseguiram se desenvolver profissionalmente por meio de ações de aprendizagem formal e informal. Apenas 4% foram apenas a partir da aprendizagem formal e os outros 3% somente por meio da aprendizagem informal.

A última questão buscou identificar quais ações de aprendizagem formal e informal o jovem já participou no decorrer da sua vida e que foram fundamentais para o seu desenvolvimento profissional. Primeiramente, foi pedido que o jovem listasse duas ações de aprendizagem formal. Geralmente treinamentos que fornecem conhecimento técnico são fundamentais para que o indivíduo reflita durante suas atividades profissionais desenvolvidas no dia a dia (MARDEGAN, 2011). As respostas foram alternadas em:

- Treinamento em Informática – envolve cursos Office, em Corel Draw, em PhotoShop, Project, Digitação, etc;
- Treinamento de Integração – curso técnico oferecido pelo CIEE para capacitação dos jovens;

- Treinamento Operacional – envolve cursos profissionalizantes (enfermagem, auxiliar administrativo, gestão empresarial, etc.).

Figura 4 – Aprendizagem formal



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

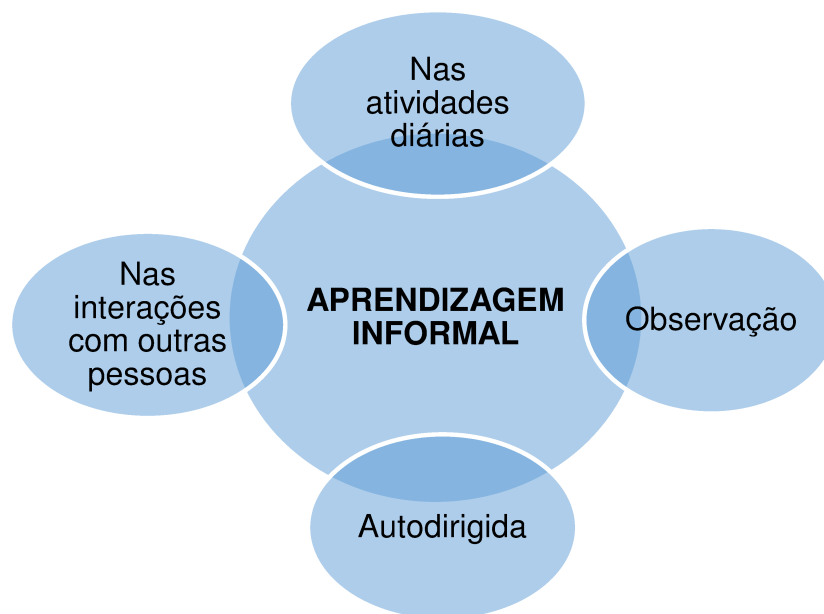
Posteriormente, os jovens deveriam citar duas ações de aprendizagem informal. As respostas obtidas foram alternadas de acordo com a pesquisa de Mardegan (2011).

- Nas atividades diárias – é a aprendizagem do dia a dia, são as atividades desempenhadas pelos entrevistados em seus locais de trabalho (p. 87).
- Nas interações com outras pessoas – São os processos interativos que envolvem os colegas da organização, mas também as pessoas externas à organização. Isso permite que os indivíduos aprendam e compartilhem seus conhecimentos com diferentes pessoas (p. 92).
- Auto dirigida – Iniciativa própria de buscar o conhecimento, seja por uma solicitação nova da empresa ou por aperfeiçoamento de algum conhecimento exigido pelo mercado (p. 101).

- Observação – O indivíduo aprende pela observação da atuação de seus colegas e gestores, e das próprias atitudes e reações (p. 108).

Diante das respostas colhidas, percebe-se que os jovens aprendem as tarefas necessárias para seu aprendizado por meio de estratégias pessoais, interações sociais e observação. A aprendizagem informal é fundamental para que estes possam obter ajuda, informações ou suporte diante de determinada tarefa. A necessidade dos jovens em se atualizar no mercado de trabalho ou para o exercício diário de suas atividades induz à busca de novos conhecimentos ou informações.

Figura 5 – Aprendizagem informal



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

6.2.2 Quanto à percepção do gestor

A entrevista foi realizada no dia 25 de outubro de 2016, na sede da CAEMA, com o gestor responsável pelos jovens aprendizes. De acordo com ele, o programa de aprendizagem foi implantado na empresa para cumprir com a obrigação legal de empresas de grande porte e também visando o desenvolvimento dos jovens e a facilidade para que estes ingressem no mercado de trabalho mais cedo e cheio de qualificações.

Segundo o gestor, o programa se deu início em 2011, com a primeira turma de jovens a ingressar na Companhia. Sendo assim, a empresa está na sua terceira turma de aprendizes. O processo de contratação de jovens é de dois em dois anos, porém, na proporção que estes forem saindo, seja por contratação de empresas terceirizadas conveniadas com a CAEMA ou por término de contrato, um novo processo é aberto, como ressalta em sua fala “(...) por exemplo, nesse mês de novembro estão saindo 16 jovens, assim, na proporção que forem saindo busca-se nova contratação para manter sempre o número mínimo de 56 jovens atuantes.”

Em relação a segunda questão, busca-se saber qual a importância do Programa para a Companhia, visto que é um programa de técnico aprendizagem que busca a inserção de jovens no mercado de trabalho. O gestor ressalta que a empresa começa a dar suporte a partir do momento em que se é contratado o aprendiz, visto que o programa atende em sua grande parte aprendizes que estão inseridos em demandas sociais que necessitam de algum reforço do poder público. Ele exemplifica da seguinte forma: “Buscamos contratar filhos de funcionários das empresas terceirizadas, como vigilantes e zeladores, atendemos os filhos dos guardadores de carros das proximidades aqui da Sede, no geral, atendemos o pessoal de demanda escolar defasada. E ao chegar aqui o jovem consegue alcançar um desenvolvimento pessoal e profissional bem perceptível (...) desejamos que o jovem seja marcado significativamente no seu futuro”.

Na terceira questão da entrevista, o gestor foi questionado sobre as competências desenvolvidas pelos jovens na CAEMA. Ele destaca que alguns jovens conseguiram um desempenho acima da média em todas as competências que lhe foram propostas no decorrer da interação com a empresa. A habilidade em informática é uma competência destacada pelo gestor, visto que grande parte dos aprendizes tem domínio do Pacote Office e conseguem se diferenciar dos demais jovens.

O gestor considera que o Programa Jovem Aprendiz da Companhia é fundamental para o desenvolvimento profissional do jovem e ressalta que “(...) a gente reencontra estes jovens em outras empresas e eles sempre tem como referência o Programa, e chegam a dizer que foi graças à participação no Programa da CAEMA que eles obtiveram aquela vaga.” Assim, acredita que foi um fato positivo inegável de contribuição para a vida profissional e inserção no mercado de trabalho.

Foi destacado também que a Companhia tem empresas parceiras que ajudam no encaminhamento e contratação destes jovens, como por exemplo, a Unihosp, o Cedro, a Fundação Sousândrade etc. A empresa oferece como ações de aprendizagem encontros extras, como por exemplo, palestras que tem como mentores os próprios funcionários da empresa e outras pessoas de fora da organização. O gestor acredita que, a partir do domínio dos funcionários em determinada área, o conhecimento possa ser transferido para os jovens de maneira bem didática e extrovertida.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, diante da competitividade do mercado, é perceptível que os indivíduos contratados sejam competentes e tenham preparo para assumir as atividades da organização. Os jovens são os talentos da empresa, pois a partir das competências que forem desenvolvidas os tornam qualificados para inclusão no mercado de trabalho.

Assim, foi evidenciado no questionário aos aprendizes e na entrevista com o gestor responsável por eles, que a pesquisa trouxe elementos suficientes para comprovar a importância do Programa Jovem Aprendiz para a empresa. Pois, o programa é regulamentado por leis e decretos que permitem que a verdadeira finalidade do programa seja atendida, ou seja, contribuir para a formação de competências nos jovens, tornando-os mais competitivos e preparados para enfrentar o mercado de trabalho.

Conforme o exposto no decorrer deste trabalho, a questão levantada era identificar as competências desenvolvidas pelos jovens aprendizes da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA). O Programa tem se mostrado eficaz, na percepção dos jovens e do gestor, em relação ao desenvolvimento de competências e às novas experiências relacionadas ao mercado de trabalho. Assim, foi possível identificar as competências que estes jovens mais desenvolveram no programa, ficando bem claro que a competência mais perceptível pelos jovens foram a comunicação, a empatia e a liderança. Já na visão do gestor responsável por eles, a habilidade em tecnologia foi a que mais se destacou.

Por mais que o conceito de competência admita várias vertentes no que diz respeito a sua fundamentação, fica bem claro que grande parte dos jovens conseguem entender a verdadeira essência desta palavra. Isso pôde ser visto na análise de uma das questões do questionário respondido pelos aprendizes. Uma parcela significativa dos participantes afirmou que a mesma é um processo de formação e desenvolvimento de competências que contribuem para o autodesenvolvimento e a autorrealização, isso é corroborado por várias outras definições encontradas na literatura.

Segundo os questionários aplicados verificou-se também que os jovens acreditam que as competências desenvolvidas foram fundamentais para o desenvolvimento profissional de cada um, o que foi verificado com os altos índices

percentuais da contribuição satisfatoriamente e plenamente. Na perspectiva do gestor, ele também destaca que os jovens conseguiram se desenvolver profissionalmente de forma bem satisfatória, no que diz respeito às competências dadas a cada um deles.

É perceptível a influência do programa no processo de aprendizagem do jovem. A empresa também é peça fundamental nesse processo, pois é na empresa que o aprendiz se familiariza com as rotinas diárias, com a busca de novos conhecimentos, cujas informações adquiridas sejam aplicadas nas suas atividades levando assim, por fim, a uma contratação. O contato direto entre aprendizes e gestores proporciona que o jovem almeje uma vida profissional eficiente e cria neles uma percepção de vida e visão de carreira promissora.

Outra constatação revelada pela pesquisa foi que algumas ações de aprendizagem formal já tinham sido desenvolvidas por todos eles. Os treinamentos são essenciais para que os jovens adquiram um corpo de conhecimentos que permite refletirem sobre suas atividades práticas de rotina. Mas sem a aprendizagem informal, os conhecimentos adquiridos não são desenvolvidos. O jovem leva em toda a sua trajetória profissional a aprendizagem por meio da interação com outras pessoas, a observação diária, à busca por conhecimentos, bem como a autodirigida.

No mais, percebe-se que os jovens aprendizes da CAEMA conseguiram desenvolver satisfatoriamente boa parte das competências importantes para inserção no mercado de trabalho, porém foi verificado que algumas eram pra terem sido desenvolvidas um pouco mais. Dessa maneira, é importante descobrir se a cultura organizacional influi em tal questão, para que possam ser trabalhados em conformidade com a realidade esperada pela Companhia.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA do Jovem Aprendiz para o Mercado de Trabalho. **Exame.com**. São Paulo, 15 mar. 2015. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/noticias/a-importancia-do-jovem-aprendiz-para-o-mercado-de-trabalho.shtml>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES- ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 237-275.

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revistada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**. São Paulo, vol. 12, n.2, p. 199-220, 2006.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1 p. 8-15, jan./mar. 2001.

_____, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Rio Grande do Norte, vol. 12, n.2, p. 149-158, 2007.

_____, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública** [online], Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out., 2008.

BRASIL. Decreto-Lei 31.546, de 6 de outubro de 1952. Dispõe sobre o conceito de empregado aprendiz. Rio de Janeiro: [s.n]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D31546impressao.htm>. Acesso em: 18 ago. 2016.

_____. Decreto-Lei nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências **Diário Oficial [da] União**, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5598.htm>. Acesso em: 02 set. 2016.

_____. Decreto-Lei nº 5.542, de 1º de maio de 1943.

_____. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da] União**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm>. Acesso em: 18 ago. 2016.

_____. Lei nº 11.180/2005, de 23 de setembro de 2005. Institui o Projeto Escola de Fábrica, autoriza a concessão de bolsas de permanência a estudantes beneficiários do Programa Universidade para Todos – PROUNI, institui o Programa de Educação Tutorial – PET, altera a Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, 23 set. 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11180.htm#art18>. Acesso em: 19 ago. 2016.

_____. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências **Diário Oficial [da] União**, 13 jul. 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 18 ago. 2016.

_____. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 8, de 02 de maio de 2014. Regulamenta o desenvolvimento de processos de certificação profissional no âmbito da Rede Nacional de Certificação Profissional – Rede CERTIFIC. Disponível em: < <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=269830>>. Acesso em: 02 de set. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 723 de 23 de abril de 2012. Disciplina a fiscalização das condições de trabalho no âmbito dos programas de Aprendizagem. Disponível em: < <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portaria-mte-723-2012.htm>>. Acesso em: 15 de out. 2016.

CAMPOS, K. C. L.; BARDUCHI, A. L. J.; MARQUES, D. G.; RAMOS, K. P.; SANTOS, L. A. D. dos; BECKER, T. J. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, São Paulo, v. 17, n. 3, 2004, p. 435-446.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2008.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, São Paulo v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000200002>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____, Francisco Antônio; MOURÃO, Luciana. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, art. 208, p. 224-253, 2011. Disponível em: < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2810>>. Acesso em: 5 set. 2016.

DEAQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: Dutra, J.S. (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

_____, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, R. L. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008, p. 31-50.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**. Paris: Éditeur: Lavoisier. p. 261-292. 2006. Disponível em: <<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>>. Acesso em: 01 out. 2016.

ENGELMANN, Camila; BASSAN, Dilani Silveira. Jovem Aprendiz: a inclusão na região Vale do Paranhana. **Colóquio: Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, v. 9, n. 2, jul./dez., 2012, p. 97-114.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.); OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. spe, p.183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_abstract>. Acesso em: 10 ago. 2016

_____, Maria Tereza Leme et al. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2007

KAMIA, Meiry. PORTO, Juliana B. Desenvolvimento e Validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações – ECPO. **Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica** [online]. v. 8. n. 3. Porto Alegre, 2009. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000300008>. Acesso em: 20 ago. 2016.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LANTELME, E. M. V.; POWELL, J. A.; FORMOSO, C. T. Desenvolvimento de competências dos gerentes da construção: construção de uma teoria. **Ambiente Construído** [online], Porto Alegre, v.5, n.1, p. 69-86, jan./mar., 2005. Disponível em: < <http://seer.ufrgs.br/index.php/ambienteconstruido/article/view/3613>>. Acesso em: 7 set. 2016.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

_____, G. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LENZI, F. C.; APARECIDO DOS SANTOS, S.; CASADO, T.; RODRIGUES, L.C. **Talentos inovadores na empresa**: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LIMA, Silvana Mendes; MINAYO-GOMEZ, Carlos. Modos de subjetivação na condição de aprendiz: embates atuais. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, Rio de Janeiro, vol. 10, n. 3, p. 931-953, set./dez., 2003.

MANUAL da Aprendizagem. Ministério do Trabalho e Emprego. O que é preciso saber para contratar um aprendiz, 2013. Disponível em:

<http://www.senac.br/media/6773/manual_de_aprendizagem_do_mte__edi__o_revisada_e_atualizada_em_2013.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

MARDEGAN, Flavia. **Aprendizagem nos locais de trabalho**: um estudo a partir das narrativas de profissionais que atuam como consultores comerciais na área de móveis planejados. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em:

<<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/536/1/Flavia%20Mardegan.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2016.

MATSUZAKI, Hugo Hidemi. **O desafio da lei do jovem aprendiz**: um estudo da aplicação da lei 10.097/00 como política pública na inclusão de jovens no mercado de trabalho. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2011. Disponível em: <

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01122011-185435/pt-br.php>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Ministério do Trabalho pretende inserir 1,7 milhão de aprendizes no mercado de trabalho. Disponível em:

<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/08/ministerio-do-trabalho-pretende-inserir-1-7-milhao-de-aprendizes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 01 set. 2016.

MOURÃO, L; PUENTE-PALÁCIOS, K. E. P. Formação profissional. In: BORGES-ANDRA DE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

_____, Luciana; MARINS, Jesiane. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia**: Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, Florianópolis, ES, p. 72-85, jul./dez., 2009.

_____, Luciana; MONTEIRO, A.C.F; VIANA, Viviane R. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação do Trabalho. **Rev. Psico** [online], Porto Alegre, v. 45, n. 2, p. 198-208, abr./jun., 2014.

_____, Luciana. **Desenvolvimento Profissional**: uma área em crescimento. Gerir COM Pessoas [online]. 2015. Disponível em: <<http://www.gerircompessoas.com.br/#!Desenvolvimento-Profissional->

Uma-%C3%A1rea-em-crescimento-Par-Luciana-Mour%C3%A3o/c1izk/557973410cf2df2eae425a7b>. Acesso em: 23 ago. 2016.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 204 p.

NERI, Aguinaldo (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2013.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PINTO, Jorge. **Psicologia da Aprendizagem**: Concepções, teorias e processos. Coleção Aprender. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2003.

POCHMANN, M. **A batalha pelo primeiro emprego**: as perspectivas e a situação atual do jovem no mercado de trabalho brasileiro. São Paulo: Publishers Brasil, 2000.

RETOUR, Didier et al. **Competências coletivas**: No limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011. 206 p.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**: desenvolvimento das competências, a melhor auto ajuda para as pessoas, organização e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SOUZA, Heloiza de; FROZZI, Denise; BARDAGI, Marucia Patta. Percepção de adolescentes aprendizes sobre a experiência do primeiro emprego. **Psicologia, Ciência e Profissão** [online], vol. 33, n. 4, p. 918-933, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000400011>. Acesso em: 26 ago. 2016.

VELOSO, Elza Fátima Rosa et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, vol. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZWELL, Michael. **Creating a culture of competence**. New York: John Wiley e Sons, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS JOVENS APRENDIZES

Este questionário tem como objetivo identificar a sua percepção em relação às competências desenvolvidas na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão, juntamente com o processo de aprendizagem desenvolvido na sua função e em que a prática no Programa Jovem Aprendiz contribui para seu desenvolvimento profissional. É importante que você responda todas as questões, pois sua participação voluntária contribui para o alcance do objetivo fim deste trabalho. As informações obtidas aqui serão tratadas de maneira confidencial, como objeto de estudo monográfico, e sem a identificação de nenhum integrante da pesquisa.

1) Sexo

() Masculino

() Feminino

2) Idade

() Entre 14 e 16 anos () Entre 18 e 20 anos () Entre 20 e 24 anos

() Entre 16 e 18 anos () Entre 20 e 22 anos

3) Tempo de permanência no Programa Jovem Aprendiz:

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos

4) Escolaridade:

() Ensino médio completo

() Ensino médio incompleto

5) O que você entende por competência?

() Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

() Maneiras de pensar ou agir, que se generalizam em diferentes situações, e tendem a ser estáveis por um longo período de tempo (NERI, 2013).

() Traço ou característica de personalidade do indivíduo, que o torna competente ou competitivo dentro do seu espaço de responsabilidade (LENZI et al., 2012).

() Competências, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (DUTRA, 2001).

() “...O processo contínuo de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação

de suas competências (autodesenvolvimento e autorrealização)”. (BITENCOURT, 2001).

() “Uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (PERRENOUD, 2008).

6) Assinale abaixo o quanto você desenvolveu cada competência durante sua atuação no programa Jovem Aprendiz.

Competências	Conceitos	Não desenvolveu	Desenvolveu muito pouco	Desenvolveu razoavelmente	Desenvolveu satisfatoriamente	Desenvolveu plenamente
Comunicação	Transferência e compreensão de significado entre as pessoas (ROBBINS, 2004).					
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas (FLEURY, 2001).					
Trabalho em equipe	Reunião de pessoas que oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazerem coisas que são de responsabilidade do conjunto (BOOG, 1999).					
Proatividade	Conjunto de comportamentos dirigidos a metas em que o trabalhador busca mudanças em seu ambiente de trabalho, visando solucionar problemas e implementar ideias que beneficiam a organização (KAMIA & PORTO, 2009).					
Criatividade	Capacidade de articular ideias de uma maneira única ou de fazer associações incomuns entre elas (ROBBINS, 2000).					
Liderança	Capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de seus objetivos (ROBBINS, 2004).					
Empatia	É a arte de se pôr no lugar do outro e ver o mundo de sua perspectiva (KRZYNARIC, 2015).					

7) O desenvolvimento profissional é resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho (Borges-Andrade, Abbad, Zerbini, & Mourão, 2013).

Partindo dessa definição, assinale em que nível as competências que você desenvolveu foram fundamentais para o seu desenvolvimento profissional.

- Não contribuiu
- Contribuiu muito pouco
- Razoavelmente
- Contribuiu satisfatoriamente
- Contribuiu plenamente

8) O Desenvolvimento profissional depende de ações de aprendizagem formais e informais. A aprendizagem formal pode ser induzida através de programas de Treinamento, desenvolvimento e educação (Gondim, Souza, & Peixoto, 2013), enquanto a aprendizagem informal que é aquela que acontece quando o indivíduo, de maneira planejada ou não, busca novos conhecimentos e habilidades percebidos como necessários para executar suas tarefas (Coelho-Júnior & Mourão, 2011). A aprendizagem informal ocorre por iniciativa das pessoas e pode derivar de um conjunto de ações, tais como: observação de colegas, imitação, tentativa e erro, reflexão sobre o que funcionou ou não em diversas situações, busca de ajuda em materiais escritos, integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, interações com a cultura e o ambiente externo (Abbad et al., 2013).

A partir desses conceitos de aprendizagem, você considera que o seu desenvolvimento profissional durante o programa jovem aprendiz:

- Foi desenvolvido através da aprendizagem formal e informal.
- Foi desenvolvido apenas através da aprendizagem formal.
- Foi desenvolvido apenas através da aprendizagem informal.
- Não foi desenvolvido em nenhuma das formas de aprendizagem.

9) Caso você tenha participado de ações de aprendizagem que proporcionam seu desenvolvimento profissional, liste abaixo pelo menos duas ações de aprendizagem formal e informal.

Formal:

a) _____

b) _____

Informal:

a) _____

b) _____

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR RESPONSÁVEL PELOS JOVENS

Esta entrevista tem como objetivo identificar a sua percepção em relação às competências desenvolvidas pelos jovens na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão, juntamente com o processo de aprendizagem desenvolvido e em que a prática no Programa Jovem Aprendiz contribui para o desenvolvimento profissional do jovem. As respostas coletadas serão mantidas em sigilo, e todas as informações disponibilizadas serão utilizadas unicamente para a conclusão dessa pesquisa.

- 1) Há quanto tempo o programa é realizado na Companhia?
- 2) Qual a importância do Programa Jovem Aprendiz para a CAEMA?
- 3) Quais as competências você considera que os jovens conseguiram desenvolver?
- 4) Você considera que o Programa Jovem Aprendiz contribui para o desenvolvimento profissional do jovem participante?

() Sim

Quais ações de aprendizagem a CAEMA proporciona para o desenvolvimento profissional?

() Não