

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CARMELITA VAZ DA COSTA

**DIAGNÓSTICO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A RETENÇÃO DE
JOVENS E ADOLESCENTES CONTRATADOS PELO PROJETO ADOLESCENTE
APRENDIZ**

PIRACICABA

2016

CARMELITA VAZ DA COSTA

**DIAGNÓSTICO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A RETENÇÃO DE
JOVENS E ADOLESCENTES CONTRATADOS PELO PROJETO ADOLESCENTE
APRENDIZ**

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

Campo do Conhecimento:
Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste
Graziano Cremonezi

PIRACICABA

2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

C837d	<p>Costa, Carmelita Vaz da</p> <p>Diagnóstico dos fatores que contribuem para a retenção de jovens e adolescentes contratados pelo projeto adolescente aprendiz / Carmelita Vaz da Costa. – 2016. 89 f. : il. ; 30 cm</p> <p>Orientadora: Profa. Me. Graziela Oste Graziano Cremonezi Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2016.</p> <p>1. Mercado de Trabalho - Adolescentes. 2. Qualificação Profissional - Adolescentes. I. Cremonezi, Graziela Oste Graziano. II. Título.</p> <p>CDU – 331.965</p>
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CARMELITA VAZ DA COSTA

DIAGNÓSTICO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A RETENÇÃO DE JOVENS E ADOLESCENTES CONTRATADOS PELO PROJETO ADOLESCENTE APRENDIZ

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

Campo do Conhecimento:
Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Graziela Oste Graziano Cremonezi

Data de aprovação

____/____/____

Banca examinadora

Dra. Valéria Rueda Elias Sper

Dr. Marcos Angeli Ghisi

Ms. Roberto de Melosachs

Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação, com a mais profunda admiração e respeito, aos meus queridos pais, Sr. José e D. Amélia, pela educação, respeito, amor, humildade e dedicação a mim repassados e que serviram de base para minha formação, e ao meu companheiro, esposo, amigo, Eder Gomes, pelo carinho, apoio e incentivo durante a realização deste Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde, proteção, perseverança e fé, proporcionando o alcance e a realização deste Mestrado.

À minha orientadora Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi, pessoa amável, paciente e amiga que, com sua sabedoria, sempre nos transmitiu seus sábios conhecimentos e experiências profissionais e de vida com dedicação e carinho.

Aos professores do Mestrado, pelas instruções e contribuições extremamente valiosas durante as nossas aulas.

À banca examinadora, cujas orientações contribuíram relevantemente para a conclusão deste trabalho.

À Faculdade Atenas, por me proporcionar mais uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca de conhecimento e experiências, uma vez que os estudos realizados resultaram numa sólida amizade.

A todos, familiares e amigos, que de alguma forma contribuíram para a realização dos trabalhos e atividades deste Mestrado.

“Há homens que lutam um dia e são bons. Há outros que lutam muitos dias e são melhores. Porém há os que lutam todos os dias, esses são os imprescindíveis.”
(Bertold Brecht)

RESUMO

No Brasil, uma das dificuldades enfrentadas pelos jovens quando iniciam sua trajetória profissional está relacionada à qualificação e inserção no mercado de trabalho, porque as empresas têm exigido profissionais qualificados e experientes. Atualmente, essa população está entrando no mercado com baixa qualificação, o que se torna um impasse para o atendimento das exigências apresentadas pelas empresas. Isso quer dizer que, se o jovem inicia sua vida profissional sem estar preparado, provavelmente apresentará dificuldades no desempenho de sua função e desinteresse em crescer na atividade em que exerce. Considerando que a falta de experiência seja o principal entrave para que os jovens ingressem no mercado de trabalho, a Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000) visa minimizar o problema e aumentar as possibilidades do primeiro emprego, como meio de transformar sua realidade pessoal e social. Por meio do Projeto Adolescente Aprendiz, o jovem e o adolescente têm a oportunidade de participar de cursos de aprendizagem, os quais vão lhes proporcionar novos conhecimentos; em seguida, são encaminhados para as empresas que os contratam por um período de dois anos, conforme a referida lei. Na atual competitividade em que as organizações vivem, um dos grandes desafios que elas enfrentam é atrair e reter esses jovens, transformando-os em diferenciais para o crescimento dos negócios. Para que isso aconteça, é necessário enfrentar o desafio de educar e capacitar esse público, com objetivo de mantê-lo nas empresas. Baseando-se nesse contexto, buscou-se diagnosticar e analisar os fatores determinantes na retenção dos jovens e adolescentes contratados por intermédio do Projeto Adolescente Aprendiz da Fundação Consciência, situada em Paracatu (MG). Realizou-se o estudo em dois níveis hierárquicos: os responsáveis pela contratação dos jovens e adolescentes e os adolescentes aprendizes contratados. Considerou-se como fatores de retenção: pontualidade, dedicação, disciplina, comunicação, trabalho de equipe, criatividade, iniciativa, flexibilidade, automotivação, interesse no aprendizado, desenvoltura, e agilidade. A pesquisa teve caráter descritivo e diagnóstico, o que permitiu obter mais informações sobre o tema, levantar problemas existentes e explorar o ambiente estudado, a fim de propor soluções. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa. Os resultados da pesquisa, confrontados com as informações do referencial teórico, reforçam que a presença dos fatores de retenção influencia significativamente a contratação e a permanência dos adolescentes aprendizes nas empresas.

Palavras-chave: Adolescente Aprendiz. Qualificação. Inserção no mercado de trabalho. Retenção.

ABSTRACT

In Brazil, one of the difficulties faced by young people when starting your professional career is related to the qualification and insertion into the labour market, because companies have required qualified and experienced professionals. Currently, this population is entering the market with low-skill, that becomes an impasse to meet the demands submitted by the companies. That means that if the young man starts his professional life without being prepared, probably will present difficulties in the performance of its function and lack of interest in growing activity in officiating. Whereas the lack of experience is the main barrier for young people to join the labour market, learning law (Law No. 10,097/2000) aims to minimise the problem and increase job opportunities, as a means to transform their personal and social reality. Through the Teenage Apprentice Project, the young and adolescents have the opportunity to participate in courses, which will provide new knowledge; then are forwarded to the companies that hire them for a period of two years, according to the aforementioned law. In the current competitiveness in organizations to live, one of the great challenges they face is attracting and retaining young people, turning them into differentials for business growth. For that to happen, it is necessary to face the challenge of educating and empowering this audience, in order to keep it in business. Based on this context, sought to diagnose and analyze the determining factors in the retention of young people and adolescents employed through the Teenage Apprentice Project Conscienciarte Foundation, located in Paracatu (MG). The study was conducted in two hierarchical levels: those responsible for the hiring of young people and adolescents and teenagers hired apprentices. It was considered as retention factors: timeliness, dedication, discipline, **communication**, teamwork, **creativity**, initiative, flexibility, **self-motivation**, interest in learning, resourcefulness, and agility. The research was descriptive character and diagnosis, more information on the topic, raising problems and explore the environment studied, in order to propose solutions. The collected data were analyzed qualitatively. The results of the survey, faced with theoretical information, strengthen the presence of the retention factors significantly influence the hiring and the permanence of the apprentices in enterprises.

Keywords: teenage apprentice. Formation. Insertion in the labour market. Retention.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Definição de competência	36
Quadro 02	Competências comportamentais valorizadas pelo mercado	38
Quadro 03	Atração, Retenção e Gestão de Colaboradores Jovens	48
Quadro 04	Apresenta um resumo dos principais fatores de retenção citados pelos autores	49
Quadro 05	Colaboradores da empresa em estudo	50
Quadro 06	Matriz de Amarração da Pesquisa	51
Quadro 07	Resumo das entrevistas das empresas contratadas	63
Quadro 8	Comparativo de contratação e retenção dos adolescentes aprendizes	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos entrevistados quanto ao sexo	65
Tabela 2: Distribuição dos entrevistados quanto a idade	65
Tabela 3: Distribuição dos entrevistados quanto à escolaridade	65
Tabela 4: Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de participação no Projeto Adolescente Aprendiz	66
Tabela 5: Distribuição dos entrevistados quanto à função desempenhada pelos adolescentes aprendizes nas empresas	66
Tabela 6: Competências adquiridas com a participação no Projeto Adolescente Aprendiz	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Percentuais de respostas referente a postura da empresa com os adolescentes.	68
Gráfico 02: Percentuais de respostas referente ao ambiente de aprendizado e troca de conhecimentos.	68
Gráfico 03: Percentuais de respostas referente a cooperação e trabalho de equipe.	69
Gráfico 04: Percentuais de respostas referente aos resultados da empresa.	69
Gráfico 05: Percentuais de respostas referente a flexibilidade no horário de trabalho.	70
Gráfico 06: Percentuais de respostas referente ao feedback da empresa	70
Gráfico 07: Percentuais de respostas referente a oportunidades de crescimento profissional na empresa.	71
Gráfico 08: Percentuais de respostas referente a garantia de emprego para os adolescentes aprendizes.	72
Gráfico 09: Percentuais de respostas referente ao desenvolvimento profissional.	72
Gráfico 10: Percentuais de respostas referente a oportunidades de participar de treinamentos e ações.	73
Gráfico 11: Percentuais de respostas referente a chance de conseguir um emprego.	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Pressupostos	19
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA: O PROJETO ADOLESCENTE APRENDIZ	21
2.1 Caracterização do Projeto Adolescente Aprendiz	25
2.1.1 Capacitação, atividades práticas e avaliação	26
3 O JOVEM, A EXCLUSÃO SOCIAL E O DESEMPREGO	28
3.1 A educação e a qualificação para o mercado de trabalho	31
3.2 As competências para o mercado de trabalho	34
4 REENÇÃO DE TALENTOS	41
4.1 Retenção de talentos especificamente para jovem e o adolescente	45
5 METODOLOGIA	50
5.1 Coleta de Dados	52
6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
8 REFERÊNCIAS	78
9 APÊNDICES	86

1 INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, no que diz respeito à retenção de pessoas, é realidade no mercado de trabalho. Há momentos em que as empresas precisam parar para analisar quais fatores têm levado seus melhores funcionários a se demitirem para ingressar nos concorrentes. O capital humano é peça-chave para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, mas o debate, atualmente, centra-se em como manter pessoas qualificadas e capacitadas no ambiente corporativo (SMANEOTO; BINSFELD, 2013).

Para Echer *et al.* (2010), reter talentos na organização é fazer com que eles se sintam peças-chave no processo, é torná-los comprometidos a executar de forma espontânea, estimulada e satisfatória as tarefas que lhes forem atribuídas.

Outro ponto bastante discutido pelas empresas refere-se ao perfil dos profissionais que chegam ao mercado de trabalho. A nova geração é representada por jovens recém-formados ou em formação, em sua maioria de família de classe média e baixa e com pouca experiência. E apesar dos desafios que enfrentam para se inserirem no mercado de trabalho, muitos se destacam pelo grande potencial de criatividade e análise crítica, bem como buscam, continuamente, crescimento, conhecimento e novas experiências.

De acordo com Da Silva, *et al.* (2011), toda empresa precisa de talentos e, levando em conta a nova geração de jovens profissionais, as empresas buscam, por meio de políticas de retenção, reconhecer as competências deles, analisar as características do perfil profissional e levantar desejos e expectativas desses colaboradores.

Nas últimas décadas, os jovens vêm enfrentando problemas quanto à inserção no mercado de trabalho. Isso acontece porque as empresas geralmente exigem funcionários com experiência e dificilmente abrem suas portas para aqueles que estão ingressando no primeiro emprego. Outra dificuldade diz respeito à população jovem com pouco acesso à educação de qualidade e à informação. Poucos são os que conhecem seus direitos e sabem como iniciar uma carreira profissional para se inserirem no mercado de trabalho (GOMES, 2009).

Em virtude do exposto, escolheu-se, como cidade foco do estudo, Paracatu, localizada no noroeste de Minas Gerais e cuja população é de aproximadamente 90 mil habitantes.¹ Grande parte da população vive com uma renda familiar inferior a dois salários mínimos e uma renda *per capita* inferior a ¼ do salário mínimo.²

¹ IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014).

² Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), IBGE 2013.

Como a maioria das cidades brasileiras, Paracatu possui um alto índice de exclusão social, o que tem causado um crescimento alarmante de adolescentes não incluídos no mercado de trabalho. A falta de oportunidade e a baixa empregabilidade desses jovens têm contribuído para o aumento de violência, prostituição e consumo de álcool e drogas, assim como sua vulnerabilidade social (OIT, 1999).

A Fundação Conscienciarte, entidade sem fins lucrativos de utilidade pública federal, foi fundada em 1992 como Projeto Conscienciarte. Em 1995, tornou-se Fundação Conscienciarte, credenciando-se como instituição prioritariamente social, desenvolvendo projetos e programas socioeducativos e culturais. Seu objetivo é fortalecer a organização social desse público por meio da reconstrução da autoestima e do desenvolvimento de competências, habilidades e valores, buscando o exercício da cidadania.

Essa instituição tem estas finalidades estatutárias-regimentais: criar, estruturar e manter oficinas voltadas principalmente para menores carentes bem como outras atividades que fomentem a aplicação do estatuto da criança e do adolescente; desenvolver e/ou difundir jogos e dinâmicas que auxiliem no desenvolvimento do raciocínio crítico; desenvolver e apoiar atividades curriculares e extracurriculares da rede pública de ensino; difundir e apoiar as diversas manifestações culturais, populares sociais e políticas da cidade e região.

Os recursos utilizados pela Fundação Conscienciarte originam-se de parcerias estabelecidas com o poder público: governos federais, estaduais e municipais e com a iniciativa privada, firmadas pela participação em editais públicos ou por iniciativa da própria Instituição, em busca de ampliar os projetos e aprimorar as atividades e materiais utilizados.

Os 23 anos de existência da Fundação Conscienciarte são marcados por grandes parcerias e pela realização bem-sucedida de seus projetos e programas. Entre eles, o Projeto Adolescente Aprendiz, desenvolvido em Paracatu pela Fundação Conscienciarte, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego e empresas privadas, visando à formação profissional e cidadã de jovens e adolescentes com idades entre 14 e 24 anos, de baixa renda e socialmente desfavorecidos.

Esse tem como proposta a capacitação do jovem e do adolescente por meio de cursos de preparação profissional, oficinas de valores humanos e cidadania, o que estimula o exercício da cidadania e a prática de ações comunitárias nas instituições que buscam a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Durante a vigência do Projeto, são desenvolvidas atividades de competências básicas, envolvendo conteúdos relacionados à formação pessoal dos alunos, com vistas a

prepará-los para o mundo do trabalho por meio de ações comunitárias com ênfase na solidariedade.

A parte prática da formação do jovem envolve a execução de tarefas tais como: receber e encaminhar documentos a seus respectivos departamentos; arquivar documentos; efetuar serviços bancários e de correio; auxiliar no trabalho da Secretaria; operar equipamentos de escritório; transmitir mensagens orais e escritas.

Assim, este estudo visou diagnosticar e analisar os fatores determinantes na retenção dos jovens e adolescentes aprendizes da Fundação Conscienciarte. A pesquisa foi realizada em dois níveis hierárquicos: o responsável pela contratação dos jovens e os adolescentes aprendizes contratados.

1.1 Definição do problema de pesquisa

O Projeto Adolescente Aprendiz é desenvolvido pela Fundação Conscienciarte desde 1997, com a proposta inserir no mercado de trabalho, adolescentes e jovens de 14 a 24 anos, matriculados no ensino regular, provenientes de famílias econômica e socialmente desfavorecidas, através de sua capacitação profissional e da prática ministrada no ambiente das empresas parceiras. O incentivo à aprendizagem e à formação técnico-profissional é uma das ações da instituição que já atendeu aproximadamente 1100 adolescentes aprendizes. Destes cerca de 830 já foram encaminhados para o mercado de trabalho, e o seu desempenho é acompanhado pela Fundação Conscienciarte. Na medida em que são contratados, permanecem por dois anos, e ao término do contrato são substituídos. O que gerou o seguinte problema: quais são os fatores responsáveis pela retenção de jovens e adolescentes aprendizes da Fundação Conscienciarte de Paracatu (MG)?

1.2 Objetivos

Apresentam-se nas duas próximas seções os objetivos (geral e específico) desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar os fatores responsáveis pela retenção de jovens e adolescentes contratados por intermédio do Projeto Adolescente Aprendiz da Fundação Conscienciarte de Paracatu (MG).

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar os benefícios e as competências adquiridos pelo Projeto Adolescente Aprendiz na visão da empresa e dos jovens e adolescentes contratados.
- Levantar, na teoria, os principais fatores que influenciam a retenção de pessoas nas empresas, sob o prisma dos jovens e da empresa.
- Avaliar o pelo Projeto Adolescente Aprendiz da Fundação Conscienciarte de Paracatu (MG).

1.3 Justificativas

No Brasil, o cenário atual reflete a dificuldade que os jovens encontram para ingressar no mercado de trabalho, consequência da falta de experiência do pouco acesso a uma educação de qualidade.

Paracatu é uma cidade em que o mercado tem crescido cada vez mais, principalmente para o comércio. Possui uma economia associada à agricultura mecanizada, à atividade agropecuária e à exploração mineral, com as mais modernas tecnologias; e à prestação de serviços.

O fluxo de negócios e a presença de universidades e escolas técnicas contribuem para mais ofertas de emprego e renda na agroindústria, mineração e prestação de serviços, as quais têm significativa participação na composição do Produto Interno Bruto (PIB) municipal (CNM, 2010; PARACATU, 2010).

A extração de ouro, do zinco e do chumbo representa a principal atividade industrial para a geração de emprego e renda em Paracatu. Hoje, as empresas responsáveis são consideradas o mais importante empreendimento industrial da região. Aproximadamente 20% dos postos de trabalho formais da cidade são garantidos pelas suas atividades (PARACATU, 2010).

Segundo pesquisa realizada pela Associação Comercial e Industrial de Paracatu (ACIPA), em alguns setores, como os da indústria, do comércio e da construção civil, o percentual de empregos supera as médias nacionais e estaduais.

Entretanto, a disputa por uma vaga no mercado do trabalho cresce de forma alarmante em Paracatu, refletindo diretamente a população de jovens, que ainda não está preparada para esse mercado, principalmente aqueles oriundos de famílias de baixa renda, os quais possuem baixa escolaridade e vivem em situação de risco social. Infelizmente, apenas o ensino fundamental e o médio não os preparam para o mercado, e aqueles de classes mais baixas e de

periferias encontram inúmeras barreiras e dificuldades para que possam se qualificar e se preparar para o mercado de trabalho, e assim elevar-se socialmente.

A questão da educação, formação e emprego dos adolescentes e jovens tem sido bastante discutida no Brasil. É uma preocupação não só dos governantes, instituições, como também da sociedade em geral, uma vez que a falta de oportunidade e a baixa empregabilidade têm contribuído para o aumento da pobreza e da vulnerabilidade dos jovens, gerando mais exclusão social e, conseqüentemente, o aumento da violência e da criminalidade (DOSSIÊ DA CRIANÇA & ADOLESCENTE, 2012).

O fato de que esse público (crianças, adolescentes e jovens) é o futuro do nosso país, ou seja, é ele que vai comandar o mundo futuramente, há necessidade de se investir nele. Assim, é preciso enfrentar o desafio de educá-lo, formá-lo e capacitá-lo, para que se torne parte de uma sociedade mais produtiva, mais culta e com maior estabilidade (ABDALA, 2005).

Segundo Abdala (2005), a falta de experiência é o principal entrave para que os jovens consigam ingressar no mercado de trabalho. Nesse aspecto, a Lei da Aprendizagem (Lei 10.097/2000) visa minimizar esse problema e aumentar as possibilidades de emprego dos jovens, como meio de transformar a sua realidade pessoal e social.

O Projeto Adolescente Aprendiz, desenvolvido pela Fundação Conscienciarte em Paracatu, tem como objetivo preparar e inserir no mercado de trabalho jovens e adolescentes com idades entre 14 a 24 anos oriundos de família de baixa renda e em situação de vulnerabilidade social por meio da formação técnico-profissional, o que contribui para o desenvolvimento de cidadãos capacitados para atuarem no mundo do trabalho. Esses jovens passam por um período de formação e depois são encaminhados para o mercado, e seu desempenho é acompanhado pela Fundação Conscienciarte.

As empresas parceiras da instituição contratam esses jovens por um período de dois anos, conforme a Lei da Aprendizagem nº 10.097/2000. Essas empresas dão ao aprendiz uma formação técnica e profissional compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz executa as tarefas de acordo com o ambiente de trabalho pelo qual foi contratado.

Finalizado o contrato, ao término do projeto, algumas empresas contratam efetivamente o aprendiz, outras o dispensam no sentido de contratar novos aprendizes.

Esta dissertação se justifica não somente pelo interesse do pesquisador em se aprofundar no conhecimento do tema proposto, mas pelo fato de demonstrar a importância da atuação socialmente responsável de uma instituição como a Fundação Conscienciarte, ao

possibilitar a aprendizagem prática aos jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Isso contribui não só para inserção deles no mercado de trabalho, como também lhes oferece a oportunidade de conscientização de cidadania, desenvolvimento de competências e valores éticos, que segundo Silva (2005), são importantes e decisivos para a formação pessoal e profissional.

Além disso, este estudo procura ainda buscar maior conhecimento sobre o tema, ao analisar as ações realizadas pelas empresas em estudo e os métodos utilizados para manter os jovens e adolescentes aprendizes.

Os resultados do estudo podem oferecer elementos essenciais para a Fundação Conscienciarte a respeito de eventuais necessidades de aperfeiçoamento, visando o pleno alcance dos objetivos propostos.

1.4 Pressupostos

- O Projeto Adolescente Aprendiz possibilita a oportunidade de inserção no mercado de trabalho, de aprender uma profissão, adquirir experiência profissional; além de promover o desenvolvimento comportamental e profissional do adolescente aprendiz, auxiliando-o na aquisição da sua autonomia e na definição de suas escolhas pessoais e profissionais.

- A responsabilidade individual e liberdade de tomar decisão; o equilíbrio profissional e pessoal; a flexibilidade de tempo e espaço; o respeito ao estilo de vida e a forma de focar o trabalho; a comunicação fluída e aberta entre líder e liderados; a oportunidade de aprendizado e desafios profissionais; o ambiente agradável que estimule e premie a iniciativa; o feedback; os benefícios e melhoria na qualidade de vida são fatores fundamentais na retenção de pessoas na empresa.

- O Projeto Adolescente Aprendiz mostra-se eficiente, em relação à melhoria no relacionamento com o outro, aumento da autoestima, assumir responsabilidades, comunicação clara, compromisso com a empresa, administração de tempo, iniciativa e criatividade, maior probabilidade de crescimento, novas experiências, desenvolvimento de competências e preparação para o mercado de trabalho.

1.5 Estrutura do trabalho

Esse trabalho está estruturado em sete capítulos:

O primeiro capítulo apresenta e descreve os delineamentos desse trabalho, tais como: a introdução, a caracterização do problema, a apresentação e justificativa do trabalho, os objetivos e os pressupostos teóricos desse estudo.

Do segundo ao quarto capítulo são apresentados os referenciais teóricos utilizados na fundamentação da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a metodologia e os instrumentos a serem utilizados no diagnóstico, coleta e tabulação dos dados.

No sexto capítulo serão apresentados a análise e os resultados da pesquisa.

E por fim, serão expostas as considerações finais do tema em estudo, relacionados aos referenciais teóricos apresentados no decorrer do trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA: O PROJETO ADOLESCENTE APRENDIZ

Visando maior eficiência em suas operações e manter a competitividade no mercado atual, as empresas e os estabelecimentos buscam profissionais formados ou com experiência na área em que atuam o que tem causado preocupação aos jovens inexperientes e que esperam uma oportunidade de trabalho para iniciar sua carreira profissional.

Um desafio para o jovem que se interessa ou necessita trabalhar é encontrar uma primeira oportunidade de trabalho que respeite sua condição de pessoa em desenvolvimento e garanta seus direitos trabalhistas e previdenciários, sem deixar de estimulá-lo a continuar os estudos e o desenvolvimento profissional (DIAS, 2014, p. 9).

Estudos têm mostrado que o desemprego entre os jovens cresce cada vez mais, e isso acontece porque, na maioria das vezes, o ingresso no mercado de trabalho se dá de forma precária, sem acesso à qualificação adequada e com jornadas que desestimulam a continuidade dos estudos.

Segundo Cruz, Souza e Souza (2003), a exclusão social dos jovens por meio do desemprego tem reflexos não somente em sua vida profissional, mas também na psicológica e social.

A dificuldade que os jovens enfrentam para se inserirem no mercado de trabalho pode gerar sintomas tanto emocionais quanto psicológicos, isso porque a ansiedade para se tornarem independentes aumenta-lhes o desejo de conseguir um espaço no mercado de trabalho. Como consequência, ficam desanimados diante de um cenário cada vez mais exigente em conhecimentos e habilidades requisitos requeridos de candidatos a vagas de emprego (NEU, 2011).

Conforme ressaltam Soares, Rizzini e Bush (2010, p. 23),

[...] de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS), os jovens estão na faixa etária entre 15 e 24 anos. Este constitui um período de preparação/transição para o mundo adulto e de criação de novas formas e expressões de sociabilidade.

As condições em que o jovem de hoje ingressa no mercado de trabalho influenciam seu desenvolvimento profissional.

Nos dizeres de Franco (1990), a formação profissional é vista como uma resposta estratégica aos problemas postos, decorrentes das seguintes situações: globalização

econômica, reestruturação produtiva, busca da qualidade e da competitividade, transformações do mundo do trabalho e desemprego estrutural.

Isso quer dizer que a formação profissional do jovem e do adolescente possibilita sua inserção no mercado de trabalho, além de proporcionar-lhe o aprimoramento e, conseqüentemente, novas conquistas. E para o gestor, além de preparar o profissional de acordo com o perfil de sua empresa, contribui com a formação social e o reconhecimento de sua importância no mercado de trabalho.

Em decorrência da dificuldade de o jovem e o adolescente inserir-se no mercado de trabalho e iniciarem sua carreira profissional, foi aprovada a Lei nº. 10.097, de 19 de dezembro de 2000 (Lei da Aprendizagem), editada pelo Decreto nº 5.598/2005 através do Manual de Implementação do Programa Adolescente Aprendiz (regulamentado por meio da Resolução nº 76/2011 do Conselho Nacional do Ministério Público). O propósito da citada lei é estimular e difundir a adoção de programas de aprendizagem em todas as unidades do Ministério Público, o que contribui para o processo de profissionalização dos adolescentes e jovens, especialmente daqueles que se originam de famílias com renda *per capita* inferior a dois salários mínimos e/ou egressos do sistema socioeducativo, criando-lhes oportunidade de inserção social e profissional, com fomento à autonomia e respeitada sua condição peculiar de pessoas em desenvolvimento (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2013).

A Lei nº 10.097/2000 determina que toda empresa de grande e médio porte deve ter de 5% a 15% de aprendizes, cujas funções demandem formação profissional, e que a participação do adolescente aprendiz no programa, em nenhuma hipótese, implicará vínculo empregatício com o Ministério Público.

Para Ribeiro (2006), aprender diz respeito a adquirir novos hábitos, atitudes e comportamentos, após um treinamento específico ou novas experiências. Na realidade, aprender é adquirir novas formas de conduta ou modificar condutas anteriores.

De acordo com o Manual de Implementação do Programa Adolescente Aprendiz, o jovem e o adolescente têm a oportunidade de cursar programas de aprendizagem compostos de dois módulos: primeiro, o curso de aprendizagem, que lhes proporciona novos conhecimentos e habilidades, preparando-os para o mercado de trabalho; em seguida, fazem o estágio supervisionado em uma empresa, o qual lhes oportuniza a primeira experiência profissional no mercado (NEU, 2011). Assim, com o curso de aprendizagem (parte teórica e prática), o jovem pode se tornar mais qualificado e preparado para evoluir na carreira profissional.

Além de regularizar a contratação, o Decreto nº 5.598/2005 apresenta outras diretrizes que proporcionam ao jovem e ao adolescente conhecimentos teóricos e práticos necessários para desenvolverem uma profissão, garantindo-lhes a chance de terem sua primeira experiência profissional mediante um contrato de trabalho firmado com a empresa.

O Manual de Implementação do Programa Adolescente Aprendiz descreve que o aprendiz é o adolescente ou jovem entre 14 e 24 anos que esteja matriculado e frequentando a escola – caso ainda não tenha concluído o ensino médio – e inscrito em programa de aprendizagem (art. 428, *caput* e § 1º, da CLT³). Se o aprendiz for portador de deficiência, não será estipulado limite máximo de idade, como o que rege o art. 2º, parágrafo único, do Decreto nº 5.598/2005 (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2013).

Ainda de acordo com o Manual de Implementação do Programa Adolescente Aprendiz (Resolução nº 76/2011 do Conselho Nacional do Ministério Público), no que se refere ao contrato de aprendizagem, devem constar as seguintes informações básicas:

- qualificação do aprendiz;
- identificação da entidade ou instituição de ensino ministrante do curso;
- qualificação da empresa contratante;
- designação do curso que o aprendiz está matriculado;
- jornada diária ou mensal, contando as atividades teóricas e práticas;
- salário ou remuneração mensal ou salário-hora;
- termo inicial e final do contrato de aprendizagem, conforme art. 1º, § 2º, da IN-MTE⁴ nº 2, de 20 de dezembro de 2001;
- assinatura do responsável legal da empresa, da instituição de ensino da aprendizagem e do aprendiz.

Contratos como esses garantem ao adolescente e ao jovem aprendiz maior segurança em relação ao seu primeiro emprego.

Em algumas situações, o contrato de aprendizagem pode ser rescindido, como descrito abaixo:

- no término do prazo de duração, que não pode ser estipulado por mais de dois anos;
- quando o jovem aprendiz chegar à idade de 24 anos, salvo o caso de aprendizes deficientes.

³ Consolidação das Leis do Trabalho.

⁴ Instrução Normativa do Ministério do Trabalho e Emprego.

- no caso de mau desempenho de suas funções, em virtude de:

- a) inadaptação do aprendiz ou realização inadequada de suas atividades;

- b) ausência não justificada à instituição de ensino que implique na frequência e/ou na perda do ano letivo;

- c) indisciplina grave;

- d) pedido do jovem aprendiz.

Os programas de aprendizagem, segundo a Legislação, têm carga horária estabelecida no contrato de aprendizagem, o qual deverá contemplar o prazo de experiência na empresa contratante e o conteúdo teórico ministrado na instituição de aprendizagem.

De acordo com o *caput* do art. 432 da CLT, a jornada de trabalho permitida é de seis horas diárias para os que ainda não concluíram o ensino fundamental e de oito horas diárias para aqueles que o concluíram. Em ambas as situações são computadas as horas destinadas às atividades teóricas e práticas. Em nenhuma hipótese será permitida a prorrogação e a compensação de jornada (BRASIL, 2007).

De acordo com o Decreto nº 5.598/2005, se não houver o cumprimento da lei por parte das empresas, estas poderão sofrer punição conforme descrição abaixo:

I – Lavratura de auto(s) de infração e consequente imposição de multa(s) administrativa(s), garantido o direito de ampla defesa e contraditório.

II – Encaminhamento de relatórios ao Ministério Público do Trabalho (MPT) para as providências legais cabíveis.

III – Formalização de termo de ajuste de conduta, instauração de inquérito administrativo e/ou ajuizamento de ação civil pública.

IV – Encaminhamento de relatórios ao Ministério Público Estadual/Promotoria da Infância e da Juventude para as providências legais cabíveis.

V – Nulidade do contrato de aprendizagem, com consequente caracterização da relação de emprego com aquele empregador, na forma de contrato de prazo indeterminado, conforme art. 15 do Decreto nº 5.598/2005).

VI – Encaminhamento de relatórios ao Ministério Público Estadual ou Federal, para as providências legais cabíveis, caso sejam constatados indícios de infração penal.

Cabe aos órgãos competentes, como às Delegacias Regionais do Trabalho (DRTs), por meio dos Auditores Fiscais do Trabalho (AFTs), fiscalizar o cumprimento das cotas de aprendizes, conforme a Instrução Normativa nº 26, de 20 de dezembro de 2001. O referido decreto dispõe que os estabelecimentos e empresas que tenham pelo menos sete

empregados são obrigados a contratar aprendizes, de acordo com o percentual exigido pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Conforme o Decreto nº 5.598/2005, Capítulo III, Seção I, Da Formação Técnico-Profissional, o aprendiz terá os seguintes direitos:

- I- Capacitação profissional adequada ao mercado de trabalho.
- II- Horário especial para o exercício das atividades práticas e teóricas.
- III- Garantia de acesso e frequência obrigatória ao ensino fundamental.

O art. 433 da CLT explica que o contrato de trabalho extinguir-se-á quando o aprendiz completar 24 anos ou, ainda, antecipadamente, em casos específicos a pedido do aprendiz ou falta de desempenho suficiente no ambiente de trabalho.

O contrato de aprendizagem tem caráter especial e não pode ser superior a dois anos. Nele, o empregador se compromete a dar ao aprendiz formação técnico-profissional compatível com seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz obriga-se a executar as tarefas necessárias para sua formação. Essa formação compreende atividades teóricas e práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho e conta com o apoio de entidades qualificadas para essa finalidade.

O Projeto Adolescente Aprendiz representa uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho sem ser prejudicial à formação do jovem, para que este possa realizar suas escolhas, as quais contemplam os benefícios trabalhistas compatíveis com o contrato de aprendizagem.

Os jovens e adolescentes contratados pelas empresas por meio do programa contam com a tutoria de um supervisor que, além de ser o responsável legal, oferece suporte e os estimula a aplicar e desenvolver suas competências no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, nas relações que estabelecem e em seu cotidiano, o jovem e o adolescente interiorizam valores e alteram suas formas de perceber o mundo.

E independentemente da trajetória profissional que possam seguir, devem ser consideradas as competências para a inserção no mercado de trabalho que vão além do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos, dizem respeito aos valores e à postura profissional ao longo da vida (BEGE, 2010).

2.1 Caracterização do Projeto Adolescente Aprendiz

O Projeto Adolescente Aprendiz é desenvolvido, conforme já mencionado, em Paracatu pela Fundação Conscienciarte, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego e empresas privadas, na perspectiva de preparar adolescentes e jovens para o ingresso no

mercado de trabalho, em consonância com a Lei nº 10.097 de 19 de dezembro de 2000. O projeto, cujo mecanismo é reduzir a ociosidade e prevenir a criminalidade, prepara os jovens e adolescentes participantes do programa com orientações sobre aspectos mais gerais de comportamento como orientação pessoal, diversidade cultural, formação cidadã, postura ética e moral. Esse trabalho faz com que cada vez mais adolescentes e jovens sejam incluídos socialmente, e isso contribui para eles seguirem caminhos adversos à criminalidade.

O projeto é desenvolvido por meio de cursos de preparação profissional, oficinas de valores humanos e cidadania. Ele estimula o participante a exercer a cidadania mediante práticas de ações comunitárias nas instituições que busquem a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Proporciona, ainda, comprometimento social das empresas privadas e públicas no desenvolvimento e encaminhamento dos adolescentes para o mercado de trabalho.

Por meio da formação técnico-profissional metódica contribui para o desenvolvimento de cidadãos capacitados para atuar no mundo do trabalho mediante as seguintes condições: fomentação da autonomia cognitiva e intelectual; senso crítico e valores éticos; capacitação de comunicação e expressão; importância de se trabalhar em equipe, dando-lhes oportunidade de acesso ao primeiro emprego. Já os objetivos específicos do projeto são:

- apoiar e desenvolver a profissionalização do jovem e do adolescente;
- estimular parcerias e lideranças entre empreendedores e entidades sociais;
- capacitar e preparar os jovens e adolescentes para o mundo do trabalho;
- encaminhar e acompanhar o adolescente às empresas parceiras;
- formar os adolescentes em direitos e valores humanos e ética no trabalho;
- promover a inserção dos adolescentes em programas de geração de renda;
- suprimir a alienação em que os jovens com tempo ocioso estão submetidos;
- proporcionar acompanhamento psicológico dos jovens;
- acompanhar o desempenho e frequência na escola formal;
- promover o desenvolvimento comportamental e profissional dos adolescentes;
- desenvolver ações de integração entre adolescentes e familiares.

2.1.1 Capacitação, atividades práticas e avaliação

A aprendizagem implica teoria e prática compatíveis com o desenvolvimento físico, psíquico, moral e social dos adolescentes, desenvolvidas de maneira correspondente e complementar no curso teórico e no ambiente de trabalho.

Também são oferecidos cursos profissionalizantes: habilidades básicas, informática, auxiliar administrativo, arquivista, almoxarife, office-boy e office-girl.

Os cursos oferecidos têm como objetivo capacitar os alunos para o desenvolvimento de funções administrativas, tais como: executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças, logística e funções relacionadas ao departamento de pessoal. Desse modo, o jovem aprende a manusear documentos variados, conservando-os, arquivando-os e desarquivando-os quando necessário. Ele desempenhará as seguintes atividades: (1) auxiliar de escritório/administrativo – entre elas, atender ao telefone de forma adequada e com vocabulário correto, atender ao público, anotar recados, digitar planilhas eletrônicas, redigir textos no *Word*, enviar *e-mail* e tratar documentos; (2) almoxarife – como registrar e controlar entrada e saída de materiais e fazer pedidos de materiais quando necessário; (3) atividades de contínuo, por exemplo, receber e encaminhar documentos aos seus respectivos departamentos, arquivar documentos, efetuar serviços bancários e de correio, auxiliar nas tarefas de Secretaria, operar equipamentos de escritório e transmitir mensagens orais e escritas.

As avaliações são realizadas por meio de reuniões e relatórios mensais para acompanhamento dos aprendizes, análise do diário de classe, planilhas de monitoramento, portfólio da turma, frequência mensal no curso (mínima de 80%) e rendimento escolar deles.

Quando os aprendizes são encaminhados para o mercado de trabalho, o acompanhamento é mensal e feito mediante visitas aos locais de suas atividades práticas. As empresas, por sua vez, enviam mensalmente à instituição formadora, o relatório de acompanhamento de desenvolvimento das habilidades deles. Durante a capacitação, o departamento pedagógico da instituição formadora monitora a frequência e a evolução dos alunos no curso. Ao final deste, é concedido certificado de conclusão aos alunos com bom aproveitamento, documento no qual consta o percentual de frequência e o perfil profissional para o qual os aprendizes foram qualificados (FUNDAÇÃO CONSCIENCIARTE, 2014).

Independente do caminho profissional que o adolescente aprendiz pode trilhar existe as competências adquiridas para a inserção no mercado de trabalho. Essas competências incluem aspectos importantes como:

- A capacidade de trabalhar em equipe.
- A flexibilidade para adaptar-se a novas condições.
- O desenvolvimento da capacidade de comunicação.
- A administração de conflitos no ambiente de trabalho.

- A desenvoltura na comunicação.
- A postura ativa, empreendedora.

É essa amplitude de competências que o jovem precisa perseguir para inserir-se no mercado de trabalho.

O Projeto Adolescente Aprendiz presenteia seus participantes com a diminuição da barreira para inserção no mercado de trabalho, contemplando-os com a qualificação, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, que diz respeito à postura profissional do aprendiz ao longo da vida. E às empresas cabe o processo de conscientização a ser trabalhado, no sentido de ser parceira da instituição, não só com o intuito de atender a uma exigência, mas motivada a oferecer oportunidade de desenvolvimento ao adolescente aprendiz.

3 O JOVEM, A EXCLUSÃO SOCIAL E O DESEMPREGO

Segundo Barros *et al.* (2000), nas duas últimas décadas, o Brasil vem confirmando uma enorme tendência de desigualdade na distribuição de renda e elevados níveis de pobreza. Um país desigual, exposto ao desafio histórico de enfrentar a injustiça social que exclui parte de sua população do acesso às condições mínimas de dignidade e cidadania.

Apesar dos avanços da ciência e da tecnologia, a desigualdade social no país está entre as 12 mais altas do mundo (IPEA, 2012) e têm prejudicado pessoas de todas as faixas etárias, principalmente os jovens de baixa renda, impossibilitados de se desenvolverem socialmente por falta de uma educação qualitativa, melhores oportunidades no mercado de trabalho e qualidade de vida sadia e digna (BARROS *et al.*, 2000).

No Brasil, atualmente há um número considerável de jovens em situação de vulnerabilidade pessoal e social. De acordo com estudo divulgado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), um dos fatores que evidenciam a desigualdade social e expõem a população jovem a essa situação é a condição de extrema pobreza, a qual atinge 12,2% dos 34 milhões de jovens brasileiros, membros de famílias com renda *per capita* de até $\frac{1}{4}$ do salário mínimo (IPEA, 2010).

De acordo com Padoin e Virgolin (2010), as condições de pobreza, as quais geram um aumento da insegurança e, conseqüentemente, da vulnerabilidade para um grande número de pessoas das classes baixa e média, expõem essa população a riscos e dificuldades, como o desemprego, a violência, entre outros.

Estudos têm alertado para a situação de vulnerabilidade dos jovens quanto ao trabalho, sendo esse um dos contingentes populacionais que apresenta uma das mais altas taxas de desemprego no país (CASTRO, 2008), o que tem se tornado um dos grandes problemas enfrentados pela sociedade jovem.

Dados apresentados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostram que, em 2011, o índice de desemprego atingiu 13,9% dos jovens entre 15 a 24 anos (OIT, 2014). O relatório dessa organização apontou que a taxa de desemprego entre jovens no Brasil é 3,2 vezes superior à registrada entre adultos. É mais do que o triplo da constatada entre adultos de 25 anos ou mais, de 5,6% (OIT, 2014). Outro dado também registrado no relatório é que a porcentagem de jovens desempregados responde por quase metade da população

economicamente ativa que procura por emprego: 3,9 milhões (ou 49,1%) dos 8 milhões de desocupados (OIT, 2014).

De acordo com a OIT (2014), um dos problemas que mais preocupa é os jovens que não estudam nem trabalham, uma vez que aproximadamente um quarto deles busca trabalho, mas não consegue ser empregado. Já outros se dedicam ao trabalho informal.

A pesquisa revela, também, que jovens com alguma formação, além do ensino básico, têm mais probabilidades de conseguir uma ocupação e que, no total, 66% precisam trabalhar para complementar a renda familiar (OIT, 2014).

Silva e Kassouf (2002) afirmam que, no Brasil, as dificuldades enfrentadas pelos jovens quando iniciam sua trajetória profissional, tais como desemprego, baixa renda e falta de perspectivas profissionais, tornam o quadro social mais precário devido à marcante interdependência existente entre baixa escolaridade, violência e outras variáveis.

Inserir-se no mercado de trabalho formal torna-se mais difícil pelo fato de o jovem não possuir nenhuma experiência e precisar demonstrar ainda mais suas qualificações técnicas e comportamentais em um processo seletivo, uma vez que as organizações optam por mão de obra experiente e especializada (BEGE, 2010).

No entendimento de Mesquita (2003), a opção dos empresários por trabalhadores adultos e experientes torna-se mais um obstáculo para o jovem na busca de uma primeira oportunidade profissional. Isso acontece em virtude da reestruturação produtiva, da adoção de novas tecnologias e das formas de gestão da força de trabalho. As empresas estão menos dependentes de mão de obra, e isso demanda maior capacitação profissional para a contratação do trabalhador, o que causa produção e ampliação do desemprego dos jovens.

Segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2004), existem 6,7 milhões de jovens que não trabalham e nem estudam. Entretanto, afirmam Dayrell e Carrano (2003, p. 7), que “o sentimento de fracasso que acompanha o jovem que procura trabalho remunerado e não consegue, representa uma porta aberta para a frustração, o desânimo e também a possibilidade do ganho pela via do crime”.

Para Mesquita (2003), faz-se necessário introduzir mecanismos compensatórios para aumentar a renda desses jovens que vivem em situação de risco social, além de promover a inclusão social por meio da escola, da qualificação profissional e da inserção no mercado de trabalho.

Mais do que inserir o jovem no mundo do trabalho, é essencial desenvolver a construção e o resgate da cidadania e da dignidade humana dos que vivem em situações precárias, bem como a possibilidade de educação voltada ao desenvolvimento pessoal e

profissional (BEGE, 2010). Segundo a autora, isso porque a primeira oportunidade profissional representa uma situação decisiva em sua trajetória profissional futura – quanto melhores forem às condições de acesso ao primeiro emprego, mais favorável deve ser a sua evolução profissional.

Já o ingresso precário e antecipado do jovem no mundo do trabalho pode marcar desfavoravelmente seu desempenho profissional (POCHMANN, 2000). O autor reforça que muitas ofertas para o primeiro emprego são temporárias e sem a existência de uma ocupação estável, fatores que dificultam a construção de uma carreira profissional.

Se por um lado há dificuldades em inserir o jovem no mercado de trabalho, por outro, existem programas de desenvolvimento de iniciativas públicas e privadas direcionados aos jovens que buscam o início da vida profissional, visando à formação inicial e a experiência (BEGE, 2010).

3.1 A Educação e a qualificação para o mercado de trabalho

A importância da qualificação profissional e a inserção do jovem no mercado de trabalho são confirmadas em diversos estudos. Por causa das mudanças que esse mercado sofreu nas últimas décadas, faz-se necessário avaliar a necessidade de uma qualificação ainda mais urgente.

Na década de 1990, diante da falta de oportunidades ocupacionais, o desemprego se alastrava cada vez mais, atingindo todas as regiões do país e segmentos populacionais (DIEESE, 2011).

As transformações no cenário econômico do país possibilitaram a adequação dos recursos humanos às novas demandas do mercado de trabalho. Na década de 1990, houve mudança de paradigma do desenvolvimento brasileiro, que passava de um padrão pouco exigente em escolaridade e qualificação profissional para um desenvolvimento com abertura comercial num mundo globalizado (RIOS NETO *et al.*, 1998).

Um estudo elaborado por Rodarte, Garcia e Guerra (2007) constatou que a escolaridade da População em Idade Ativa (PIA) crescia em um ritmo acelerado, enquanto que o grau de instrução de quem tinha uma ocupação crescia em ritmo ainda maior, refletindo num processo de exclusão dos menos instruídos. O crescimento da preferência por trabalhadores mais qualificados acontecia pelo fato de setores mais modernos, com postos de trabalhos que exigiam melhor qualificação, estarem crescendo num ritmo maior que a média global.

Santos (1999) reforça que o aprofundamento do ensino é um fator determinante para diminuir a disparidade de renda. Isso acontece porque, no Brasil, quanto mais educação se tem, mais possibilidade de empregabilidade existe.

De acordo com Menezes-Filho (2002), os retornos econômicos à educação em termos de salários, no Brasil, estão entre os mais elevados do mundo. No entanto, estes retornos vêm caindo com o passar dos anos, devido ao processo de expansão educacional que tende a aumentar a oferta de pessoas com ensino fundamental e médio, e diminuir a diferença salarial entre estas pessoas, provocando, com isso, um aumento da taxa de desemprego e de informalidade.

A partir de 2005, a demanda por trabalhadores aumentou em ritmo superior ao da força de trabalho, o que contribuiu para a redução do desemprego. Após alguns anos, a contínua demanda por trabalhadores acabou gerando mudanças qualitativas na dinâmica do mercado de trabalho. Houve alteração nos processos de recrutamento e seleção e contratação, e isso refletiu diretamente no novo perfil dos desempregados (DIEESE, 2011).

Embora fosse grande o número de trabalhadores com disponibilidade imediata para inserção produtiva, contar apenas com um bom banco de dados já não era mais satisfatório na visão dos empresários e da mídia nacional.

As demandas do mercado de trabalho exigem não só uma eficiência objetiva: material e técnica, como também *subjetiva*: rapidez, criatividade e diversidade, para estarem compatíveis com o tempo de produtividade e financeiro (BRITO, 2007). A qualificação profissional diz respeito a atributos e características que um indivíduo possui para se posicionar bem no mercado de trabalho. São o aprimoramento de suas habilidades e a especialização em uma determinada área, a fim de executar da melhor forma suas atribuições.

A qualificação profissional tornou-se mais do que essencial e determinante para o futuro profissional das pessoas. É a ferramenta-chave para a qualidade de vida do jovem que procura o primeiro emprego. É considerado o principal instrumento para a elevação dos níveis de capital humano na promoção do bem-estar do jovem aprendiz (ABRAMOVAY, 2002).

Pesquisas têm demonstrado que um dos desafios enfrentados pela Educação no Brasil é a inserção do jovem no mercado de trabalho que, segundo Dutra (2009), pode ser definido como o conjunto de oportunidades de trabalho oferecido pelas organizações.

Cada vez mais o mercado atual busca profissionais à altura das mudanças como condição fundamental para o aumento da qualidade e produtividade. Em decorrência da competitividade entre as organizações, o profissional precisa estar em constante atualização,

pois só assim conseguirá acompanhar as exigências do mercado de trabalho e manter sua ocupação profissional (DUTRA, 2009). De acordo com o autor, o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas.

A falta de qualificação e preparação dos jovens torna-se um impasse para o atendimento das exigências apresentadas pelo mercado de trabalho. Os jovens que procuram vagas se deparam com situações que muitas vezes os deixam desmotivados, por exemplo, a exigência maior por candidatos capacitados e mais preparados para assumir o desafio do primeiro emprego. Normalmente, esses jovens não estão suficientemente preparados para concorrer às vagas disponíveis no mercado.

A participação nos processos seletivos e entrevistas para concorrer a uma vaga em aberto também é citada pelos jovens desempregados como principal barreira, visto que estão aquém da qualificação e/ou experiência exigida como requisito para a seleção.

A escolarização precária também é um entrave para a inserção do jovem no mercado de trabalho. Essa população integra o mundo dos negócios com baixa qualificação. Isso quer dizer que, se o jovem assume um cargo sem estar qualificado e/ou preparado adequadamente, provavelmente apresentará dificuldades no desempenho da sua função e desinteresse em crescer na atividade que exerce.

O aumento da escolaridade entre os jovens possibilitaria o exercício da cidadania e maior participação no mercado de trabalho. Educação de qualidade permite ao trabalhador jovem consciência dos seus potenciais, aptidões, transformações e liberdade de escolha profissional (RUMMERT, 2000). Daí a necessidade de uma parceria do poder público com a comunidade, no sentido de gerar postos de trabalho, investir na qualidade da educação e despertar a consciência cidadã dos jovens e da comunidade.

Segundo Souza (2008), em 2007, com o intuito de contribuir para melhoria da qualidade do ensino no país, o Governo Federal apresentou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Trabalhando com 28 metas e ações, o eixo do programa é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que serve como parâmetro para avaliar a situação de cada município brasileiro com base nos resultados obtidos na Avaliação Nacional da Educação Básica, na Prova Brasil e no Censo Escolar.

Não há dúvidas de que o PDE representa um avanço educacional para o Brasil. Além da conscientização de que a educação é peça-chave para o desenvolvimento econômico do país, ele tem como objetivo colocar em prática o que antes eram apenas “boas intenções” (SOUZA, 2008).

3.2 As competências para o mercado de trabalho

Nas últimas décadas, as organizações têm sofrido constantes transformações, inovações e renovações em todos os aspectos, o que tem levado as pessoas a se atualizarem continuamente, para que possa ter acesso a novas práticas administrativas e possibilidade de escolha mais assertiva na área de atuação (MACIEL, 2013).

Fernandes (2004) esclarece que as provocações e os desafios no mundo dos negócios fazem com que as pessoas busquem novas competências para garantir a competitividade no mercado de trabalho. Essa busca inclui a participação contínua em cursos, congressos ou seminários, com vistas à aquisição de conhecimentos e atualizações que as diferenciem dos demais concorrentes a uma vaga de emprego ou promoção na própria organização.

Para muitas pessoas, é extremamente difícil transformar capacidade e talento em oportunidades. Isso acontece porque normalmente elas se prendem a uma visão de que seu perfil e suas qualidades estão ligados a atividades realizadas nas últimas experiências profissionais e, assim, não percebem que a aprendizagem pode ser obtida em diversos contextos da vida pessoal, social e profissional. É de suma importância valorizar o processo de construção das competências desenvolvidas em espaços de trabalho estimuladores (MACARENCO *et al.*, 2011).

Para Castro e Campos (2003), nos últimos anos, o tema competência esteve pautado em discussões no âmbito pessoal e organizacional. O objetivo é estimular reflexões acerca das competências desenvolvidas, e isso permite que pessoas em processo de formação elaborem e desenvolvam seus planos de trabalho por meio de seu próprio potencial, capacidade, criatividade e reconhecimento de suas habilidades.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar determinada função. Ainda de acordo com o autor, a competência pode ser compreendida como um saber “agir” de forma consciente e responsável, que quer dizer mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor social às pessoas e econômico às organizações.

Embora ainda não haja um conceito definitivo, o uso do termo “competência” vem sendo utilizado, principalmente, no meio organizacional, dando origem a várias definições, entre elas, a de Mclagan e Nel (2000), para os quais competência é um conjunto de características estruturadas ou de qualificações que as pessoas possuem para executar uma tarefa com eficiência.

Para Philippe Zarifian, sociólogo francês, competência é ter iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. Porém Karl-Erik Sveiby, especialista em aprendizagem nas empresas, define competência como a capacidade que o indivíduo possui para agir, baseada em conhecimentos teóricos e tácitos. Nesse sentido, a competência pode ser refletida como um intermédio entre conhecimento, habilidade e atitude, que uma vez interligados permitem que as pessoas se tornem competentes em determinadas áreas (VILHENA, 2009).

No entendimento de Fleury e Fleury (2000), a competência existe quando a pessoa sabe agir, mobiliza-se, sabe aprender e engajar-se, tem visão estratégica e assume responsabilidades. Para os autores, essas habilidades definem um eixo entre a competência da pessoa, da equipe e, consecutivamente, da organização.

Diante das ideias apresentadas, percebe-se que o que dá personalidade ao conceito de competência é a ideia clara e explícita de resultados (CARLETTO, 2006).

Ubeda (2003) ressalta que ser competente é agir, tendo a preocupação e a visão dos efeitos globais. Para Antunes (2001), ser competente é ponderar, apreciar, avaliar, julgar e, depois de examinar uma situação ou um problema, buscar a solução. Desse modo, a competência assume o significado de um saber fazer de natureza proveniente mais da experiência do que de atividades intelectuais.

Francisco (2003) apresenta o conceito de competência como “a capacidade de agir frente a uma determinada situação, utilizando-se para a ação, um conjunto de conhecimentos articulados entre si, gerando um novo conhecimento, uma nova habilidade, uma nova atitude ou ambos”. Para o autor, nessa capacidade estão incluídas a responsabilidade, a iniciativa e a rede de atores que o indivíduo consegue mobilizar para resolver determinada situação.

No contexto atual, a competência assume um papel importantíssimo para os futuros profissionais e as empresas que irão aproveitá-los. Assim, pode-se dizer que a aquisição de competências cresce e circula em uma proporção muito grande e nunca vista anteriormente (FRANCISCO, 2003).

Zarifian (2001) afirma que as principais causas do aparecimento do termo competência são o aumento da complexidade do trabalho e o aumento da quantidade e do tratamento de eventos. O autor apresenta dois aspectos essenciais que podem ser chamados de competência: o primeiro é o “assumir responsabilidades”, e o segundo, é o “desenvolvimento de uma atitude reflexiva em face do trabalho”.

Para definir competência, Perrenoud (2000) apresenta quatro aspectos relacionados ao termo: primeiro, as competências não são saberes ou atitudes, mas mobilizam,

integram e orquestram tais recursos; segundo, essa mobilização só é pertinente em situação singular, mesmo que se possa tratá-la em analogia com outras já encontradas; terceiro, o exercício da competência passa por operações mentais complexas, subentendidas por esquemas de pensamento que permitem determinar e realizar, de modo mais ou menos eficaz, uma ação relativamente adaptada à situação; quarto e último aspecto, as competências profissionais constroem-se, em formação e ao sabor da navegação diária de um professor, de uma situação de trabalho à outra. Segundo o autor, antes de ter competências técnicas, o profissional deveria ser capaz de identificar e de valorizar suas próprias competências em relação à sua profissão e a outras práticas sociais. Isso exige um trabalho sobre sua própria relação com o saber.

Silva e Menezes (2001) associa competência aos seguintes aspectos: criatividade, dinamicidade, versatilidade, flexibilidade, polivalência, autonomia, motivação, capacidade de interagir e de trabalhar em equipe, visão de empreendedor, liderança, visão transdisciplinar, aprendizado permanente e contínuo, entre outros, que forma um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinadas funções (FINCK, 2003).

A ideia do autor é confirmada por Santos (2000) quando ele pontua competência como uma combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que se transformam em comportamentos que podem ser observados e medidos. No Quadro 1, a seguir, esse autor apresenta a definição de competência pautada nos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quadro 1: definição de competência

Conhecimento	Saber
Habilidades	Saber fazer
Atitudes	Forma de fazer

Fonte: Santos (2000).

Finck (2003) comenta que, com o advento das inovações tecnológicas, o que se aprende fica logo ultrapassado. Desse modo, é necessário ter competência para reconstruir o conhecimento por meio do desenvolvimento de uma postura de saber pensar, questionar,

criticar, buscar soluções e refazer conceitos, usando sempre o conhecimento que se tem em situações novas que o mundo moderno impõe.

Resende (2003) traz um conceito mais moderno sobre competência quando cita que ela é entendida como uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executarem seu trabalho e desempenharem suas funções. E Giacobbo (2004) compartilha dessa ideia ao afirmar que competência é um atributo forte e poderoso, o qual pode ser aplicado a indivíduos, equipes, organizações comunidades e governos.

Segundo Rocha Neto (2004), as competências dividem-se em **gerenciais** – a capacidade de identificar problemas e oportunidades, organizar e mobilizar os recursos disponíveis para resolvê-los, **técnicas** – fundadas nos conhecimentos sistematizados e tangíveis, mais fáceis de aprender e imitar e **sociais** – referem-se às capacidades de pedir, doar e oferecer, colocando-se como possibilidade para outros, seduzir, perdoar e recusar, com dignidade, mas com respeito e afeto.

Nesse contexto, a competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir a iniciativa, ir além das expectativas, ser hábil em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecida por suas atitudes (CARLETTO, 2006). Na concepção de Zarifian (2001), na competência não basta à posse de um saber, mas, sim, sua utilização efetiva que, segundo o autor, implica em transformação.

As exigências do mundo do trabalho atualmente requerem um profissional com habilidades e capacidades para operar as novas tecnologias e estabelecer novas relações sociais e profissionais. Requerem, portanto, um profissional que transforme, cotidianamente, conhecimento em competências (HEERDT, 2002).

Rabaglio (2001) ressalta que o perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa e define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Assim, conforme aponta Carletto (2006), é importante conhecer as três dimensões da competência: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo. A habilidade equivale ao saber fazer algo, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido visando atingir um propósito específico. E a atitude está ligada a aspectos sociais e efeitos relacionados com o trabalho.

Alguns anos atrás, o mercado buscava profissionais competentes tecnicamente. Com o passar do tempo e com as novas demandas surgidas, as empresas passaram a procurar

por profissionais preparados não só pela formação técnica, mas qualificados intelectual, técnico e emocionalmente, ou seja, capazes de lidar com os desafios de um ambiente cada vez mais dinâmico. Isso significa que as empresas estão cada vez mais valorizando o saber, o saber fazer e o saber ser (VILHENA, 2009). Em geral, existem competências mais valorizadas pelo mercado, essenciais para o alcance do sucesso profissional. Em qualquer área, uma das competências mais procuradas pelo mercado é o equilíbrio emocional. Os ambientes de trabalho estão cada vez mais tensos e exigem do profissional muito jogo de cintura para lidar com situações adversas e estabelecer bons relacionamentos. Hoje em dia, é muito comum a realização de processos seletivos com foco nas competências (MARQUES, 2012). O autor destaca as dez competências consideradas mais importantes para as empresas, as quais estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Competências comportamentais valorizadas pelo mercado

Competências	Definição
Liderança	Capacidade de liderar pessoas e equipes efetivamente, desenvolver seu potencial, extrair seu melhor e alcançar grandes resultados.
Automotivação	Capacidade de motivar-se, independentemente dos problemas e situações adversas da empresa, e continuar produzindo.
Trabalho em equipe	O trabalho em equipe é fundamental numa empresa. Ter habilidades para realizar trabalhos em conjunto, jogo de cintura e uma postura colaborativa é indispensável.
Criatividade	Essa qualidade mostra a capacidade de inovação do colaborador em momentos de estresse e de criar soluções. Revela também sua ousadia em fazer a diferença.
Comunicação efetiva	Usar bem a comunicação, relacionar-se adequadamente, expressar ideias claras, saber dar <i>feedbacks</i> e esclarecer dúvidas.
Capacidade de negociação	Possuir boa argumentação para resolução de conflitos internos de forma efetiva e adequada a política e normas da empresa saber negociar com agentes externos: parceiros, fornecedores e clientes.

Flexibilidade	Saber lidar com mudanças, ser receptivo a elas, conseguir se adaptar, capacidade de encontrar a solução para um problema e buscar crescimento por intermédio disso.
Busca por conhecimentos	Profissionais que fogem da estagnação estão sempre em busca de evolução por meio de cursos de atualização, novos conhecimentos, aprimoramentos em sua profissão. São bem informados sobre seu campo de atuação e em outras áreas, são muito bem-vindos nas empresas. Isso demonstra ambição por desenvolvimento e crescimento.
Bom humor	Segundo pesquisa da revista inglesa <i>Management Today</i> , pessoas infelizes são 80% menos produtivas, então é essencial buscar equilíbrio emocional, cultivar emoções positivas e ter bom humor. Isso torna a convivência mais harmônica e os resultados mais fáceis de serem alcançados.
Relacionamento interpessoal	Fundamental para o alcance profissional, essa capacidade define como será o ambiente de trabalho na empresa. Possibilita minimizar conflitos, garante a empatia entre colegas e líderes, relacionar-se com estas pessoas de forma efetiva, fazer amigos, seguidores e influenciar as pessoas para que sigam suas ideias e colaborem com seus projetos.

Fonte: Marques (2012).

O autor ressalta ainda que, além de conhecimentos técnicos, desenvolver essas habilidades é muito importante para o processo de construção de um profissional bem-sucedido. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, e desta para a aprendizagem na organização.

Atualmente, o mercado exige profissionais que apresentam diferenciais, incluindo o aprimoramento e o desenvolvimento de competências, além da facilidade de adaptar-se à realidade das organizações e atualizar-se constantemente sobre as tendências do mercado de trabalho (MARQUES, 2012).

Segundo Vilhena (2009), os desafios diários no mundo dos negócios levam o indivíduo a buscar novas competências para se manter útil para as organizações. Para os

profissionais de qualquer área do conhecimento, a mudança é o acontecimento mais antigo e mais atual com uma grande diferença: a velocidade com a qual ocorre.

Ubeda (2003) ressalta que o sucesso de uma organização é influenciado pelas competências de seus colaboradores, e a construção do futuro da organização baseia-se na competência essencial, a fim de que sua estratégia organizacional possa reinventar seu mercado ao criar e dominar oportunidades emergentes.

Hoje, as melhores empresas já estão procurando pessoas competentes, aquelas que venham a somar, acrescentar, trazer resultados e melhorar o ambiente de trabalho. Assim, o profissional precisa reciclar-se rapidamente, antes que o mercado o exclua (RABAGLIO, 2001).

Nesse contexto, é essencial ressaltar que as mudanças nas organizações necessitam que o profissional apresente competências humanas desenvolvidas continuamente. E o desenvolvimento dessas competências, na visão de Fernandes (2004), não ocorre em curto prazo, e cabe à organização investir tempo e recursos na formação desse profissional, para colher seus dividendos em um futuro não muito próximo. Segundo o autor, desenvolver, administrar, incorporar e manter as competências é a maneira pela qual os profissionais conseguirão assegurar as vantagens competitivas, o que garante a sobrevivência das organizações.

4 RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos no contexto empresarial vem sendo um processo de grande relevância para as organizações. No mundo globalizado, onde a concorrência entre as empresas aumenta dia após dia, para que elas tenham um diferencial competitivo em relação às concorrentes, cada vez mais terão de proporcionar um maior equilíbrio entre o atendimento das necessidades dos clientes e colaboradores com a oferta de melhor remuneração e de benefícios maiores (SILVA, 2006).

Nessa perspectiva, o talento humano, hoje, é visto como fator competitivo no mercado de trabalho e um dos fatores fundamentais para o sucesso dos negócios empresariais (SILVA, 2006).

Para muitos autores, talento é a soma dos conhecimentos e competências que uma pessoa possui, acompanhados do compromisso com o seu trabalho.

Giglio (2011) define como talento o profissional que faz um bom trabalho, independentemente de sua experiência, tem um QI acima da média e apresenta resultados em curto espaço de tempo. Os talentos são bons profissionais que, além de desenvolverem sua criatividade, estão sempre buscando novos desafios.

No entendimento de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002, p. 16), talento é “um conjunto de habilidades de uma pessoa: dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter, impulsos inatos e a capacidade de aprender”.

Salibi Neto (2002) compreende que ser talentoso é enxergar a distância: é investir hoje, com objetivos futuros. E segundo Mendonça (2002), o funcionário talentoso faz diferença na organização. É aquele que possui habilidades difíceis de serem adquiridas e detém competências estratégicas para a competitividade e sobrevivência da empresa.

Jebaili (2002) afirma que pessoas talentosas buscam ocupações que ofereçam desafios e espaços para o desenvolvimento de novas habilidades.

De acordo com Silva (2006), os profissionais de talento têm uma sólida formação acadêmica. São pessoas que, por meio de opiniões e de atitudes proativas, impulsionam a empresa de forma eficaz e lucrativa, em busca do alcance dos objetivos com menor índice de falhas. Segundo o autor, os talentos devem possuir elevado desempenho e conhecimento técnico, capacidade de liderança, habilidade de relacionamento interpessoal e capacidade para trabalhar em equipe.

No entendimento de Salibi Neto (2002), pessoas talentosas possuem algumas qualidades que merecem atenção especial: ética e honestidade como características básicas;

criatividade e dinamismo; proatividade; interesse em aprender; receptividade para receber *feedbacks* e buscar o aperfeiçoamento; gostar do que faz; ter automotivação.

Diante da ampla competitividade que se estabeleceu no mercado, destacam-se cada vez mais as empresas que utilizam os recursos humanos como diferencial. E como a busca por profissionais de talento cresce progressivamente, eles sabem o valor que têm (SILVA, 2006).

Nesse sentido, é preciso que as empresas, após atrair e desenvolver os talentos preocupem-se também em retê-los, evitando, assim, o aumento da rotatividade. As organizações devem levar em conta que estamos na “Era do Conhecimento” e que o recurso humano é o capital que merece grande atenção. Quando a organização perde um profissional de talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e recursos investidos nesse funcionário (PELOSO, 2010).

Mendonça (2002) explica que reter talentos é um esforço na tentativa de manter os funcionários satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização e que esta gere motivação suficiente para que nela permaneçam. Para Echer *et al.* (2010), reter talentos é investir no colaborador, torná-lo peça importante dentro do processo bem como comprometido e hábil na execução das tarefas atribuídas, de forma espontânea, estimulada e satisfeita. Desse modo, manter pessoas talentosas na organização deixou de ser um diferencial e passou a ser o segredo do sucesso.

A retenção de talentos é a capacidade que determinadas empresas possuem para manter as pessoas que as ajudarão a permanecerem competitivas e se perpetuarem em um mundo de rápidas mudanças. Na atual economia do conhecimento, a retenção dos bons profissionais é essencial para o sucesso da organização. E, sem dúvida, as empresas dependem dessas pessoas para sobreviver (SILVA, 2006).

Como afirma Mayo (2003, p. 104), “a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores, quando a mesma é gerenciada com eficácia”. Segundo o autor, captar talentos com transparência faz com que a organização tenha vários benefícios, entre eles: aumento da produtividade e da qualidade; facilidade de integração de novos colaboradores. Para reter talentos, a empresa precisa criar situações que possibilitem um ambiente adequado de aprendizagem, inserindo na cultura corporativa práticas focadas no conhecimento.

Conforme Parodi (2009), para as organizações conseguirem reter os talentos, é preciso ter clareza do que é talento, o que isso significa para elas e quais as competências específicas se deve buscar em um talento e, ainda, entenderem o que os talentos buscam nas organizações.

Com esses conceitos, percebe-se que é de suma importância que as organizações, desempenhem papéis fundamentais na estratégia de retenção dos talentos existentes nas empresas.

A experiência profissional possibilita à organização o reconhecimento da relevância de reter talentos em função do comprometimento, empreendedorismo, desenvolvimento de novas competências e da inteligência emocional. Os profissionais com talentos são valorosos para as organizações por apresentarem características como: criatividade; liderança eficaz; responsabilidade; senso de observação; urgência, realismo e persistência – o que se reverte em resultados expressivos para a organização. Assim, reter talentos torna-se vantagem competitiva para vencer a concorrência e firmar posição no mercado. São os profissionais talentosos que fazem a grande diferença e trazem os melhores resultados para os negócios da empresa (SILVA, 2006).

Segundo Nascimento *et al.* (2010), partindo dessa compreensão é possível entender que a retenção de talentos para uma organização está diretamente ligada àquele profissional que reúne o maior número de competências técnicas e comportamentais e, desse modo, mantém a empresa em um ritmo crescente de desenvolvimento e competitividade.

Pedrosa (2005) aponta para o mérito dos recursos humanos no processo de retenção de talentos. A autora afirma ainda, que o desafio para a empresa é contratar profissionais com perfil adequado à sua cultura.

Para Kaye e Jordan-Evans (2001), o setor de recursos humanos deve ser responsável pelo processo de retenção de talentos, embora a maior responsabilidade de manter os empregados talentosos seja do gestor imediato, que precisa estar comprometido e ciente do papel que desempenha.

Michelman (2007) aborda que gestores eficazes são os que demonstram habilidades específicas na retenção de colaboradores, como atrair pessoas talentosas, identificar sinais que demonstram quando um talento está interessado em sair da empresa, proporcionar oportunidades para que esses talentos possam progredir em suas carreiras.

Manter pessoas talentosas nas organizações deixou de ser um diferencial e passou a ser um segredo do sucesso. Segundo Gramigna (2007), a riqueza das organizações está nos funcionários de talentos, e neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade.

Quando se fala em retenção de pessoas nas organizações, não basta apontar apenas os fatores responsáveis por atrair os profissionais e fazer com que permaneçam por mais tempo no quadro de funcionários. É fundamental que as empresas se conscientizem da

necessidade de investir no profissional, para que possam contar com um quadro de pessoal motivado e engajado (BISPO, 2015).

A autora destaca dez fatores fundamentais para a permanência dos colaboradores nas organizações. São eles:

1. **Líderes preparados** – trata-se de profissionais contratados ou promovidos, mas que possuem capacidade de desenvolver suas competências comportamentais. Nota-se que muitos profissionais se desligam das empresas por falta de uma gestão mais tranquila por parte de seus superiores imediatos, os quais precisam ter perfil de líderes, e não de chefes.

2. **Clima organizacional** – deve ser a prioridade dos dirigentes, pois, se a empresa não oferecer um ambiente agradável para se trabalhar, os índices de rotatividade vão crescendo, sinalizando que algo está errado no processo de gestão e que decisões precisam ser tomadas de imediato.

3. **Desafios** – para os profissionais de talento, o desafio é um aprendizado. E quando encontram um ambiente cômodo, propício à zona de conforto, são incentivados a buscar outras empresas que lhes propiciem oportunidade de operar fora de sua zona de conforto e potencializem seu desempenho. Vale ressaltar que os desafios devem ser pautados em indicadores possíveis de serem alcançados, caso contrário, eles tornar-se-ão uma tortura para o profissional, deixando-o desmotivado.

4. **Parte do negócio** – é importante que as pessoas saibam o valor que têm dentro da empresa, para que se sintam parte do processo e seja o diferencial da organização. A partir do momento em que o profissional dá sentido à atividade que desempenha e percebe que o esforço que ele emprega dia a dia faz a diferença, sente-se mais motivado para buscar excelentes resultados para os negócios da empresa.

5. **Podem me escutar?** Independentemente do cargo que assume todo profissional deseja ser escutado. E isso acontece quando sua opinião é ouvida e valorizada, principalmente quando o colaborador é interessado e apresenta propostas de melhoria nos serviços ou no clima organizacional. Caso o profissional não receba essa atenção, não se sentirá motivado a empenhar-se para dar o melhor de si.

6. **Qualidade de vida no trabalho** – é um fator decisivo no desempenho de qualquer organização, além de ser o foco dos profissionais que querem trabalhar para ter melhor qualidade de vida. Todo profissional deseja trabalhar numa organização que lhe permita desfrutar de momentos bons enquanto realiza suas atividades laborais.

7. **Feedback** – é uma ferramenta essencial para auxiliar o desenvolvimento do profissional na organização. Quando a empresa contrata uma pessoa de talento, espera que ela

apresente bons resultados, mas isso só acontece quando o profissional conhece as expectativas da empresa em relação a ele. Nesse sentido, o *feedback* torna-se uma ferramenta valiosa que auxilia o líder e o liderado a chegarem a um consenso e definirem ações estratégicas com vistas a melhorias no desempenho individual e coletivo. A ausência do *feedback* tem provocado o desligamento de muitos profissionais.

8. **Comunicação clara** – geralmente o profissional de talento quer conhecer os negócios da empresa, a situação em que se encontra e as decisões que ela toma. E a empresa que deseja conquistar a confiança do seu funcionário precisa estabelecer canais de comunicação periódicos e eficazes. A falta de comunicação entre líder e liderados gera desmotivação e falta de comprometimento, além de abrir margens para fofocas e conversas distorcidas.

9. **Crescimento interno** – a maioria das pessoas que entra numa empresa busca a possibilidade de crescer junto com a organização. Normalmente elas têm expectativa de reconhecimento por sua participação e envolvimento. Para isso, é importante investir em conhecimentos, demonstrar criatividade e iniciativa e ter capacidade para adaptar-se a mudanças. Por sua vez, a empresa deve oferecer ferramentas de desenvolvimento para o profissional dedicado. Existem ações simples, que requerem pouco investimento e oferecem retornos positivos às organizações.

10. **Benefícios** – os benefícios atraem e retêm os profissionais de talento nas empresas. No entanto, oferecer benefícios atrativos aos colaboradores nem sempre é fácil. É importante que a empresa faça uma pesquisa de mercado para verificar quais benefícios à concorrência tem oferecido e ouvir seus funcionários, pois eles podem apresentar necessidades de melhoria na qualidade de vida, que às vezes passam despercebidas pelos dirigentes.

4.1 Retenção de talentos para o jovem e o adolescente

Com a globalização e o crescimento da internet, o mercado está se transformando, e a concorrência no cenário empresarial está cada vez mais acirrada. Com isso, o capital humano tem sido de grande importância para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Segundo Chiavenato (2008), as empresas funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte, decidem e agem em seu nome.

Partindo desse pressuposto, o maior desafio das empresas atualmente é encontrar profissionais que se identificam com os valores da organização. Para isso, elas têm procurado atrair pessoas com alto potencial profissional para compor as suas equipes de trabalho, e essa

atração é focada, principalmente, em jovens talentosos, a fim de dar continuidade aos trabalhos futuros. Dessa forma, as organizações podem treiná-los e capacitá-los de acordo com sua missão, visão e valores (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Para Da Silva *et al.* (2011), as organizações precisam de talentos na empresa, no entanto, como hoje é a geração jovem que está entrando no mercado de trabalho, há necessidade de conhecê-los e buscar suas características para desenvolver políticas consistentes de atração e retenção desses talentos.

Pessoas mais jovens trazem mais energia e os mais recentes conhecimentos técnicos para a força de trabalho de uma empresa, estão interessados em definir suas carreiras e conseguir empregos, além de se sentirem mais à vontade diante de mudanças rápidas (CAPELLI, 2003). Por esse motivo, é necessário que as organizações estejam preparadas para atender os anseios desses colaboradores que está entrando no mercado de trabalho, uma vez que são jovens talentos que buscam um crescimento rápido, conhecimento e novas experiências a todo o momento e se preocupam com sua empregabilidade (FERRAZ, 2013).

Atrair e reter jovens talentos não é uma tarefa fácil, não só pela demanda que a cada dia supera a oferta, mas porque hoje eles estão mais exigentes. Nesse sentido, a empresa que tiver dificuldade em conquistar e conservar jovens profissionais não vai conseguir manter a competitividade em longo prazo. E para ter sucesso, as empresas devem entender o que esses jovens profissionais anseiam de um empregador. Assim, precisam elaborar uma oferta de trabalho com atributos que façam sentido para permanecer com os mais capacitados (CLAVE CONSULTORIA, 2013).

Nesse aspecto, é pertinente observar a postura da organização em relação a seus gestores e líderes, pois são eles que dedicam tempo, presença e experiência para acompanhar o desempenho dos jovens e orientá-los para o crescimento da carreira deles. Silva (2006) afirma que implementar a cultura organizacional torna-se desafiadora e estimulante ao jovem, e isso favorece a orientação participativa entre líderes e liderados.

Segundo Ferraz (2013), outro fator que o jovem talento leva em consideração é a participação nos processos decisórios da empresa. É fundamental que os líderes escutem o que eles têm a dizer e deem-lhes a chance de contribuir com boas ideias.

Mas o que as empresas estão fazendo para atrair e reter esses jovens talentos? Para Dos Santos *et al.* (2011), se a empresa pretender manter em seu quadro de funcionários profissionais jovens, ela deverá atentar-se principalmente à motivação e ao engajamento deles, de maneira que caminhem com ela em busca de resultados.

Para fazer com que o jovem profissional se sinta parte dos negócios da empresa e participe de maneira colaborativa de suas ações, algumas atitudes precisam ser adotadas, por exemplo, *feedbacks* constantes, avaliações objetivas, direcionamento das tarefas que serão executadas; a liberdade para opinar e expor ideias e flexibilidade de horários (FLINK *et al.*, 2011).

Foja (2009) defende que receber *feedback* e ter sua carreira gerenciada pela organização possibilita que esses jovens criem vínculos afetivos com elas por se sentirem seguros e protegidos. Para eles, saber que alguém está cuidando de seu futuro gera conforto e tranquilidade.

Ainda para Flink *et al.* (2011), com o objetivo de reter os profissionais jovens, algumas empresas se veem na obrigação de inovar. Assim, adotam, por exemplo, a flexibilidade nos horários de trabalho, de forma que esses colaboradores se sintam mais a vontade para administrarem suas rotinas.

Dos Santos *et al.* (2011) descrevem os jovens talentos como ágeis, com iniciativa e com motivação e produtividade elevadas. Segundo os autores, esses profissionais possuem facilidade para inovar-se e enfrentar novos desafios – características essenciais no mercado competitivo atual.

Uma forma de motivar o jovem profissional é diminuir a distância entre ele e os líderes, o que é um fator de satisfação e faz com que se sintam parte importante do trabalho. Com a aproximação da liderança, o jovem sente-se mais confiante para opinar e observar se suas ideias estão sendo ouvidas (FLINK *et al.*, 2011).

No entendimento de Foja (2009), para que o jovem profissional se comprometa e seja leal com a empresa, consideram-se fundamentais o papel exercido pelas lideranças e os valores básicos presentes no ambiente de trabalho.

Soares, Rizzini e Bush (2010) aponta que outra forma de motivação é o acesso à internet. Se durante o trabalho os colaboradores jovens tiverem acesso liberado à internet e às redes sociais, sentir-se-ão mais confortáveis. Para autora, é importante que a empresa identifique as influências da tecnologia no modo de vida das pessoas, mas tanto a empresa quanto os funcionários precisam equilibrar tecnologia com as atividades básicas diárias. Ademais, conhecer as inovações traz bons resultados na execução das tarefas, assim como participar mais dos grupos, conversar, pensar, desligar-se um pouco do mundo virtual e conviver mais com o mundo real.

A seguir, o Quadro 3 apresenta os fatores de atração e retenção levantados nos estudos de Lombardía, Stein e Pin (2008).

Quadro 3: Atração, Retenção e Gestão de Colaboradores Jovens.

O QUE OS ATRAI?	Critérios de decisão para ofertas de emprego: estabilidade, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e nível salarial adequado. Valorizar e representar a diversidade e pensar em curto prazo.
O QUE ESPERAM COMO REMUNERAÇÃO?	Remuneração atrelada a resultados. Expectativas de alta remuneração, para manterem elevado padrão de vida.
O QUE OS RETERÁ?	Responsabilidade individual e liberdade para tomarem decisões. Flexibilidade de tempo e espaço. Respeito ao estilo de vida e a forma de focar o trabalho.
EM QUE AMBIENTE DARÃO O MÁXIMO DE SI?	Comunicação: fluída e aberta. Desenvolvimento: oportunidade de aprendizado e desafios profissionais. Clima: próximo, agradável, que estimule e premie a iniciativa.
O QUE OFERECEM ÀS EMPRESAS?	Alto nível de formação. Iniciativa e criatividade. Resultados.

Fonte: Lombardía, Stein e Pin (2008).

Isso tudo nos faz acreditar no seguinte: o que faz esses jovens profissionais permanecerem e se desenvolverem dentro de uma empresa são os desafios propostos, que os levam a provar sua capacidade. A nova geração entrante no mercado de trabalho evidencia a necessidade de as empresas modificarem seus processos de gestão de pessoas, para, além de conquistar os candidatos, mantê-los na empresa e aproveitar bem seus talentos (FLINK *et al.*, 2011).

Buscar talento ainda jovem em meio à guerra pelos melhores profissionais do mercado não é tarefa fácil, e o investimento que a empresa precisa fazer para conquistar a confiança e o comprometimento desse público é bem alto e se dá por intermédio de programas de capacitação para jovens (NASCIMENTO *et al.*, 2010). Esses programas, segundo Ferreira

(2008), apresentam-se como uma das atuais práticas da gestão de pessoas capazes de despertar o interesse dos jovens talentos em cargos estratégicos.

Ferraz (2013) comenta que, para reter esses jovens profissionais, a empresa precisa investir em cursos e treinamentos que façam a diferença para eles. E quanto ao jovem talento, é necessário que ele tenha um direcionamento claro de sua carreira e seu líder seja uma referência para seu sucesso, bem como o oriente em suas ações e participe de seu plano de desenvolvimento pessoal, seja em questões técnicas ou comportamentais.

O Quadro 4 apresenta um resumo dos principais fatores de retenção citados pelos autores.

FATOR DE RETENÇÃO	AUTOR
Opiniões e atitudes proativas. Liderança e habilidade de relacionamento interpessoal. Capacidade para trabalhar em equipe.	Silva (2006)
Ética, honestidade; criatividade; dinamismo e proatividade.	Salibi Neto (2002)
Transparência no trabalho.	Mayo (2003)
Motivação e engajamento.	Dos Santos <i>et al.</i> (2011)
Ambiente agradável de trabalho. Iniciativa e capacidade para adaptar-se a mudanças. Qualidade de vida no trabalho. Comunicação clara. Benefícios atrativos.	Bispo (2015)
Liberdade para opinar e expor ideias. Feedbacks constantes. Flexibilidade de horários de trabalho.	Flink <i>et al.</i> ,(2011).
Cursos e treinamentos que façam a diferença. Participação nos processos decisórios da empresa.	Ferraz (2013)

Fonte: Elaborado pela autora.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Dado o objetivo deste estudo que é diagnosticar os fatores responsáveis pela retenção de jovens e adolescentes, contratados por intermédio do Projeto Adolescente Aprendiz da Fundação ConscienciarTE de Paracatu, a metodologia utilizada propõe traçar uma comparação entre a realidade e a teoria, para determinar a forma com a qual foram alcançados os objetivos desta pesquisa. De acordo com Minayo (2000, p.16) “a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

A pesquisa realizada é de caráter descritivo, pois por meio dela pode-se obter informações mais aprofundadas sobre o tema, uma vez que se trata de assunto de grande interesse social. Na concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Além de descritiva, a pesquisa enquadra-se também em diagnóstica. Para Roesch (2009), a pesquisa diagnóstica, que pode ser utilizada em todas as áreas da empresa, explora o ambiente, levanta e define os problemas, reportando-se a uma situação.

A amostra da pesquisa compôs-se de quatro empresas: Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu (COOPERVAP); Posto Cruzeiro, Primavia Veículos e CICON Construtora; 27 (vinte e sete) adolescentes aprendizes contratados e 04 (quatro) ex-adolescentes retidos nas empresas, totalizando 35 pessoas, conforme Quadro 4 apresentado a seguir.

Quadro 5: Colaboradores da empresa em estudo.

Participantes da Pesquisa	Quantidade
Responsáveis diretamente pelos adolescentes aprendizes nas empresas.	04
Adolescentes aprendizes contratados pela COOPERVAP	19
Adolescentes aprendizes contratados pela Primavia	02
Adolescentes aprendizes contratados pela Posto Cruzeiro	05
Adolescentes aprendizes contratados pela CICON	02
Ex-adolescentes, retidos na Primavia	01
Ex-adolescentes, retidos no Posto Cruzeiro	02
Total de participantes	35

Fonte: Elaborado pela autora.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram inicialmente a pesquisa bibliográfica para a revisão do referencial teórico relacionado aos conceitos abordados. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2006), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e artigos científicos. Outra técnica de coleta de dados empregada foi o questionário que, para Martins e Theóphilo (2009), são perguntas ordenadas e consistentes a respeito de situações que se deseja descrever. A escolha do questionário foi feita em virtude de que ele pode ser aplicado simultaneamente a várias pessoas e pode gerar respostas comparáveis e seguras.

Por fim, os dados coletados foram analisados de forma qualitativa. Para Richardson (1999) os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e isso contribui para o processo de mudança de determinado grupo. O Quadro 5 apresenta a matriz de amarração da pesquisa.

Quadro 6: Matriz de amarração da pesquisa

Problema de Pesquisa: quais são os fatores responsáveis pela retenção de jovens e adolescentes aprendizes da Fundação Conscienciarte de Paracatu (MG)?		
Objetivo geral: Diagnosticar os fatores responsáveis pela retenção dos jovens e adolescentes contratados por intermédio do Projeto Adolescente Aprendiz da Fundação Conscienciarte de Paracatu (MG).		
Objetivos específicos	Pressupostos	Fontes de informação
Levantar os benefícios e as competências adquiridos pelo Projeto Adolescente Aprendiz na visão da empresa e dos adolescentes contratados.	O Projeto Adolescente Aprendiz possibilita a oportunidade de inserção no mercado de trabalho, de aprender uma profissão, adquirir experiência profissional; além de promover o desenvolvimento comportamental e profissional do adolescente aprendiz, auxiliando-o na aquisição da sua autonomia e na definição de suas escolhas pessoais e profissionais.	Posto Cruzeiro COOPERVAP CICON Primavia Veículos
Levantar, na teoria, os principais fatores que	A responsabilidade individual e liberdade de tomar decisão; o equilíbrio profissional e	Posto Cruzeiro COOPERVAP CICON

<p>influenciam a retenção de pessoas nas empresas, sob o prisma dos jovens e da empresa.</p>	<p>pessoal; a flexibilidade de tempo e espaço; o respeito ao estilo de vida e a forma de focar o trabalho; a comunicação fluída e aberta entre líder e liderados; a oportunidade de aprendizado e desafios profissionais; o ambiente agradável que estimule e premie a iniciativa; o feedback; os benefícios e melhoria na qualidade de vida são fatores fundamentais na retenção de pessoas na empresa.</p>	<p>Primavia Veículos</p>
<p>Avaliar o Projeto Adolescente Aprendiz</p>	<p>O Projeto Adolescente Aprendiz mostra-se eficiente, em relação à melhoria no relacionamento com o outro, aumento da autoestima, assumir responsabilidades, comunicação clara, compromisso com a empresa, administração de tempo, iniciativa e criatividade, maior probabilidade de crescimento, novas experiências, desenvolvimento de competências e preparação para o mercado de trabalho.</p>	<p>Posto Cruzeiro COOPERVAP CICON Primavia Veículos</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1 Coleta De Dados

Partindo dos critérios definidos, a amostra foi composta de 35 participantes, divididos em dois grupos. O grupo A: 31 participantes, sendo 28 adolescentes aprendizes e 03 ex-adolescentes, retidos nas empresas. B: 04 participantes, responsáveis pelos adolescentes nas empresas em análise.

O questionário aplicado nos responsáveis que contratam adolescentes aprendizes (Apêndice A), nos adolescentes aprendizes contratados e retidos (Apêndice B), compõe-se de

questões abertas e fechadas que buscaram identificar os fatores de influência na retenção dos adolescentes aprendizes contratados pelas empresas estudadas. Para tanto, foram selecionados alguns fatores considerados principais. São eles: pontualidade; dedicação; disciplina; comunicação; trabalho de equipe; criatividade; iniciativa; flexibilidade; automotivação; Interesse no aprendizado; desenvoltura; e agilidade; que segundo Finck (2003), forma um conjunto de qualificações que o indivíduo necessita para executar uma tarefa com eficiência.

Utilizou-se para as respostas a escala Likert de cinco níveis, utilizada para medir atitudes e comportamentos que, segundo Malhotra (2006), possui facilidade de construção, aplicação e rapidez de entendimento pelos entrevistados. Essa escala é composta por um conjunto de frases, através das quais pede ao entrevistado para se manifestar em relação ao seu grau de concordância ou discordância em relação às variáveis de cada fator proposto para a pesquisa.

Os fatores analisados nesta investigação estão presentes no quadro 03. Sua escolha ocorreu tendo em vista o que a literatura apresenta como fatores de maior impacto na retenção de pessoas nas organizações.

A pesquisa iniciou-se no dia 14 de setembro de 2015 e encerrou-se no dia 30 de outubro do mesmo ano. Foi entregue pessoalmente, aos participantes, o questionário impresso, explicando o objetivo da pesquisa.

Foram convidadas num total de 50 (cinquenta) pessoas, destas, 35 foram entrevistadas. Nas entrevistas buscou-se conhecer a percepção dos participantes em relação às empresas, os adolescentes aprendizes, bem como os possíveis motivos que levam à sua retenção ou não. As entrevistas, segundo Richardson (1999) são essenciais para identificar aspectos relevantes de determinado problema.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados a análise da coleta de dados realizada a partir de questionários e entrevistas, bem como os resultados deste estudo, mostrando a descrição da amostra utilizada e a validação do instrumento de coleta de dados. Os resultados obtidos serão comparados ao referencial teórico já exposto nos capítulos anteriores.

6.1 Levantamento com as empresas contratantes dos adolescentes aprendizes

As entrevistas foram realizadas para conhecer a percepção das empresas em relação ao projeto Adolescente Aprendiz, bem como o desempenho dos jovens e adolescentes contratados. O roteiro das entrevistas está detalhado no Apêndice A.

6.1.1 Empresa COOPERVAP – Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu

Prestes há completar 50 anos, a COOPERVAP, uma empresa genuinamente paracatuense, se tornou uma das maiores potências da região. Com faturamento anual de mais de 180 milhões de reais, o quadro social é formado por mais de 2 mil associados. A cooperativa emprega 500 funcionários diretos, é fonte de renda para o estado e município gerando mais de 22 milhões de reais em tributos e encargos sociais. Trabalha com o produtor na busca da qualidade do leite e no aumento da produtividade seguindo o programa de assistência técnica gratuita LEITE A PASTO – EDUCAÇÃO CONTINUADA.

A COOPERVAP exerce um importante papel de responsabilidade social, respeito ao ser humano, ao consumidor e à ética nos relacionamentos de mercado. Apoia entidades filantrópicas através de patrocínios, doações e arrecadação de alimentos durante a realização da Exposição Agropecuária, Industrial e Comercial de Paracatu.

Levantamento feito com a supervisora de área da empresa contratante

– A contratação dos Adolescentes Aprendizes iniciou-se em 2002, por iniciativa própria da empresa. Como já tinha conhecimento sobre a Lei da Aprendizagem, uma das primeiras metas da empresa naquele ano foi à contratação dos adolescentes aprendizes. Desde o início do projeto até hoje, já foram contratados aproximadamente 140 adolescentes aprendizes.

– Entre a empresa e a instituição existe uma excelente parceria para a contratação dos jovens e adolescentes. Normalmente as ações são desenvolvidas em conjunto, buscando não

só o cumprimento das exigências legais, mas também a capacitação dos jovens e adolescentes contratados e sua inserção no mercado de trabalho. A empresa valoriza muito a capacidade da instituição de buscar esses adolescentes, prepara-los, encaminhar ao mercado, além de fazer todo o acompanhamento do aprendiz na empresa.

- As deficiências apresentadas em relação às atitudes e comportamentos de alguns adolescentes aprendizes no local de trabalho é o baixo nível de informação, o que prejudica a comunicação do jovem e a falta de empenho e dedicação no trabalho.
- Em relação ao tratamento do adolescente na empresa, é o mesmo em relação aos demais funcionários, sempre respeitando a capacidade de cada um. Porém, quando se trata de assuntos mais delicados com o adolescente, como problemas pessoais e familiares, a empresa procura a instituição, para que possa buscar soluções e alternativas, visando sempre o bom desempenho do aprendiz no ambiente de trabalho.
- Juntamente com a instituição formadora, a empresa investe na capacitação e formação profissional dos adolescentes aprendizes, através dos cursos de qualificação profissional, oferecendo possibilidades de crescimento profissional e pessoal, além de prepará-los para a inserção no mercado de trabalho.
- A contratação dos adolescentes aprendizes trouxe benefícios para a empresa como a redução de impostos, a oportunidade de preparar os jovens e adolescentes para o mercado de trabalho, e realizar ações sociais que, de alguma forma mantem o marketing da empresa, que hoje é de grande importância para ser bem sucedida no mercado.
- A empresa valoriza muito os cursos que a instituição oferece aos aprendizes. Além do conteúdo básico, ela faz acompanhamentos pedagógicos, no sentido de desenvolver a atitude dos aprendizes como a postura, comunicação, vestuário e disciplina, o que contribui muito para o bom desempenho do jovem na empresa.
- Em relação ao desempenho dos adolescentes aprendizes na empresa, a maioria apresenta um bom desempenho em relação à pontualidade, disciplina, trabalho em equipe e

desenvoltura. Porém deixam a desejar em relação a uma boa comunicação, a criatividade ou iniciativa, agilidade e interesse no aprendizado.

- A empresa não possui um planejamento que vise à retenção dos adolescentes aprendizes, mas pretende estruturar. A postura da empresa é de substituição sempre que vence o contrato de aprendizagem. Até hoje nenhum aprendiz foi efetivado pela empresa.
- A empresa considera que as ações quanto à retenção do adolescente aprendiz pode trazer melhor qualidade de vida, pois busca antes de uma profissão, moldar a conduta do adolescente aprendiz, preparando-os para os futuros desafios.
- Os fatores que a empresa considera facilitador para a contratação e retenção dos adolescentes aprendizes são: ser o primeiro emprego, o aprendiz não possuir vícios de trabalho, podendo ser moldado de acordo com as políticas da empresa. A dedicação e o bom desempenho do jovem também facilitam a contratação e retenção na empresa.
- Por fim a avaliação sobre o projeto adolescente aprendiz para a empresa é positiva e tende a crescer cada vez mais, possibilitando a capacitação e o desenvolvimento de jovens e adolescentes excluídos do mercado de trabalho, bem como a sua posterior retenção.

6.1.2 Empresa Posto Cruzeiro

É uma empresa familiar com atuação no ramo de combustíveis e autopeças. Localiza-se em Paracatu, Minas Gerais, e presta serviços à população da cidade há mais de 50 anos. Tem como slogan "Onde a amizade faz a diferença", pois o vínculo construído com os clientes vai além da simples relação comercial. O Posto Cruzeiro oferece diversos produtos e serviços aos clientes, os quais são tratados com seriedade, cordialidade e respeito.

Levantamento feito com a gerente de pessoal da empresa contratante

- A contratação dos adolescentes aprendizes iniciou em 2006, através de uma fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego. A partir daí a empresa procurou a Fundação ConscienciarTE que apresentou o projeto Adolescente Aprendiz de forma bem estruturada. A

empresa então iniciou o processo de contratação dos aprendizes. Desde o início do projeto foram contratados aproximadamente 14 adolescentes aprendizes.

– O envolvimento entre a empresa e a Fundação Conscienciarte poderia ser melhor, porém a empresa busca na contratação dos adolescentes aprendizes não só cumprir a lei, mas também participar do processo de capacitação e qualificação de futuros profissionais. A empresa valoriza muito o trabalho da Fundação Conscienciarte, por fazer um acompanhamento diferenciado com os adolescentes, além de manter uma equipe pedagógica trabalhando diretamente com os adolescentes, dando todo o suporte a eles e a família. Contratar um adolescente aprendiz hoje, para a missão da empresa é de fundamental importância, pois além de promover a inclusão social do aprendiz, ajuda a melhorar a sua autoestima e capacidade de enfrentar o mercado de trabalho.

– As deficiências apresentadas em relação às atitudes e comportamentos dos adolescentes aprendizes no local de trabalho é o baixo nível de informação, falta de entrosamento com a equipe, e má formação escolar.

– Para a empresa é muito importante que os adolescentes aprendizes sejam tratados da mesma forma que os outros funcionários. A intenção não é somente incluir o jovem profissionalmente, mas também trabalhar o lado pessoal e social, que é um grande desafio. Porém há um grande esforço de conscientizar os colaboradores sobre o tratamento dedicado aos adolescentes aprendizes, que nunca deve ser diferenciado devido à classe social. Quando há algum tipo de problema que a empresa não consiga resolver, a Fundação Conscienciarte é imediatamente acionada para auxiliar na busca de alternativas que solucione o problema do jovem sem afetar seu desempenho no ambiente de trabalho.

– Através da parceria com a instituição é oferecido ao adolescente cursos de qualificação profissional no qual ele é preparado teoricamente, e na empresa ele recebe todo o suporte de aprendizagem prática necessária para o seu desempenho profissional e pessoal.

– Com a contratação dos adolescentes aprendizes houve diminuição dos impostos, e a empresa teve a oportunidade de realizar ações de responsabilidade social, o que antes não acontecia. E ainda a oportunidade de preparar o jovem para o mercado de trabalho.

- Um ponto positivo é o desenvolvimento pessoal do aprendiz, e isso acontece devido aos cursos de qualificação profissional desenvolvido pela instituição que acontece semanalmente, o que contribui bastante para o desenvolvimento do aprendiz, no que se refere ao trabalho em equipe, comunicação e atendimento ao cliente.
- Quanto ao desempenho dos adolescentes aprendizes na empresa, apresentam bom desempenho em relação à pontualidade, dedicação e interesse no trabalho, disciplina, trabalho em equipe, criatividade e iniciativa e agilidade e motivação para o trabalho. Porém deixam a desejar em relação a uma boa comunicação e desenvoltura.
- A empresa possui um planejamento de retenção dos adolescentes aprendizes no final do contrato, por ser um profissional que passou por um período de capacitação e treinamento dentro da empresa, tornando-se bem qualificado, com um nível de comprometimento que normalmente não se encontra em profissionais de fora, o que favorece sua contratação efetiva. A empresa considera que suas ações de retenção do adolescente aprendiz pode trazer melhor qualidade de vida e maior tranquilidade para o futuro profissional no que se refere à remuneração.
- A empresa considera facilitador para a contratação e retenção dos adolescentes aprendizes, ser o primeiro emprego, o aprendiz não possui vícios de trabalho, podendo ser moldado de acordo com as políticas da empresa. A dedicação e o interesse em participar do projeto, bem como o desempenho do aprendiz no decorrer dos trabalhos, facilita não só a contratação como também a retenção na empresa. Dos adolescentes aprendizes contratados, dois foram retidos na empresa. Um deles foi recentemente promovido ao cargo de gerente de uma das lojas da empresa.
- Ao término do projeto, o adolescente aprendiz deixa a empresa, mais preparado para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho. Isso acontece porque a empresa treina o aprendiz nas diversas situações. No final do projeto são tão profissionais quanto qualquer outro funcionário, prontos para concorrer no mercado de trabalho.
- Por fim, a avaliação feita do projeto Adolescente Aprendiz é positiva, além de promover o desenvolvimento profissional dos jovens dentro das atividades executadas, contribuindo para a garantia da qualidade dos serviços prestados, estimula a empresa a manter ações de responsabilidade social e programas de incentivo a educação e apoio as comunidades locais.

6.1.3 Empresa CICON – Construtora Indústria e Comércio Noroeste Ltda.

Tem como política a busca contínua de melhoria dos processos, das relações com colaboradores e parceiros da redução dos impactos ambientais, garantindo a eficácia do sistema de gestão de qualidade. Atuando no mercado desde abril de 1988, a CICON vem traçando uma história de sucesso a mais de 25 anos e crescimento junto aos seus clientes e parceiros. Oferecendo mão de obra especializada, tecnologias avançadas, compromisso com meio ambiente e segurança, mantém ainda, o contínuo aperfeiçoamento do seu quadro técnico como ponto de excelência e preservação dos padrões de qualidade, objetivando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes através de uma equipe multi funcional.

Levantamento feito com a chefe de departamento pessoal da empresa contratante

- A contratação dos Adolescentes Aprendizizes iniciou-se em 2005, após uma fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego. A empresa já conhecia o projeto Adolescente Aprendiz, mas não tinha conhecimento da obrigatoriedade de cumprir a Lei. A partir daí a empresa entrou em contato com a Fundação Conscienciarte e iniciou o processo de contratação dos Adolescentes Aprendizizes. Desde o início do projeto foram contratados cerca de 20 adolescentes aprendizizes.
- Para a empresa o nível de envolvimento com a instituição é somente a contratação dos adolescentes. A empresa valoriza muito o trabalho da Fundação Conscienciarte, por fazer o diferencial para a comunidade paracatuense. Para a missão da empresa a contratação dos adolescentes aprendizizes é importante por estar realizando ações de responsabilidade social.
- As deficiências apresentadas em relação às atitudes e comportamentos dos adolescentes aprendizizes no local de trabalho é o baixo nível de informação e pouca experiência em atendimento.
- Para a empresa, até hoje não houve nenhum incidente relacionado às atividades do dia a dia do adolescente aprendiz, porém o tratamento oferecido é o mesmo que os demais funcionários. Quando há algum tipo de problema relacionado à vida pessoal do adolescente, a Fundação Conscienciarte é acionada para auxiliar na busca de alternativas que solucione o problema do jovem sem afetar seu desempenho no ambiente de trabalho.

- Através da parceria com a Fundação Conscienciarte são oferecidos cursos de qualificação profissional, no sentido de preparar o adolescente para a prática. Na empresa o aprendiz recebe todo o acompanhamento necessário para a execução de suas tarefas.
- Com a contratação dos adolescentes aprendizes houve diminuição dos impostos, e a empresa é reconhecida socialmente perante a sociedade paracatuense.
- Devido aos cursos de qualificação profissional desenvolvido pela Fundação Conscienciarte o adolescente possui um ótimo desempenho nas suas tarefas. É possível observar através da desenvoltura do aprendiz.
- A avaliação que a empresa faz do trabalho dos adolescentes aprendizes é que apresentam bom desempenho em relação à pontualidade, dedicação e interesse no trabalho, disciplina, trabalho em equipe, comunicação, no entanto, precisa melhorar em relação à criatividade, iniciativa e agilidade.
- A empresa não possui um planejamento de retenção dos adolescentes aprendizes no final do contrato. A postura da empresa é de substituição sempre que vence o contrato de aprendizagem. Até hoje nenhum aprendiz foi efetivado pela empresa, mas acredita que as ações de retenção do adolescente aprendiz pode trazer maior segurança e estabilidade para jovem aprendiz.
- A empresa considera o interesse em participar do projeto, dedicação e responsabilidade como fatores de retenção dos adolescentes aprendizes.
- Para a empresa, ao término do projeto, alguns adolescentes saem mais preparados para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho, outros não demonstram muito interesse, mas a empresa tem se dedicado na preparação dos adolescentes aprendizes para que no final do projeto sejam tão profissionais quanto os outros funcionários, prontos para concorrer o mercado de trabalho.
- Por fim, a avaliação do projeto Adolescente Aprendiz é positiva e tende cada vez mais crescer.

6.1.4 Empresa Primavia Veículos Ltda.

A Concessionária Fiat Primavia – Paracatu é uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas no setor. O Brasil sedia a maior fábrica de automóveis do grupo desde 1976. A Fiat possui mais de 600 pontos de venda em todo o território nacional e opera em três turnos com capacidade produtiva para até 800.000 veículos por ano, o que a torna uma das maiores fábricas de automóveis do mundo. A Fiat Automóveis investe também em pesquisa e desenvolvimento de produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores. Tudo isso, em sintonia com os desejos e as aspirações dos clientes.

Levantamento feito com a supervisora de departamento de pessoal da empresa contratante

- A contratação dos Adolescentes Aprendizizes iniciou-se em 2002, através de um convite da à Fundação Conscienciarte para conhecer o projeto. A partir daí iniciou o processo de contratação dos Adolescentes Aprendizizes. Desde o início do projeto foram contratados aproximadamente de 15 adolescentes aprendizizes.
- Para a empresa o nível de envolvimento com a instituição é estritamente profissional. A empresa valoriza muito o trabalho da instituição, por fazer um trabalho excelente para a comunidade paracatuense. Para a missão da empresa a contratação dos adolescentes aprendizizes é importante por estar realizando ações de responsabilidade social, e contribuindo para a inclusão de jovens e adolescentes em situação de risco social no mercado de trabalho.
- As deficiências apresentadas em relação às atitudes e comportamentos dos adolescentes aprendizizes no trabalho é o baixo nível de informação e pouca experiência em informática.
- Para a empresa, o tratamento oferecido aos aprendizizes, no que se refere à cobrança de desempenho é feito com muita cautela por parte dos recursos humanos. Quando envolvem problemas pessoais a Fundação Conscienciarte é acionada para auxiliar na busca de alternativas. Mas no geral o adolescente é tratado da mesma maneira que os demais funcionários. Uma das preocupações da empresa é que o aprendiz esteja consciente que tem o

mesmo valor e que a responsabilidade com o trabalho é tão importante quanto à de qualquer outro funcionário.

– A empresa investe no desenvolvimento do adolescente aprendiz e oferece possibilidades de crescimento profissional e pessoal, através do incentivo a educação e qualificação profissional, juntamente com a Fundação Conscienciarte, e dando a oportunidade de aprender diversas funções dentro da empresa.

– A contratação dos adolescentes aprendizes trouxe muitos benefícios para a empresa. Além da redução de impostos, a empresa foi reconhecida socialmente perante a sociedade paracatuense. E com a dedicação e comprometimento o aprendiz, juntamente com os funcionários efetivos, formam uma equipe de trabalho que buscam qualidade e segurança, promovendo a satisfação dos clientes e o crescimento da empresa.

– O conteúdo do curso que o adolescente aprendiz aprende na Fundação Conscienciarte é importante para as atividades que ele desempenha na empresa. Através dos cursos oferecidos eles aprendem a teoria e na empresa aplica na prática, contribuindo para o crescimento da empresa.

– A empresa avalia o desempenho no trabalho dos adolescentes aprendizes da seguinte forma: apresentam bom desempenho em relação à pontualidade, dedicação e interesse no trabalho, disciplina, trabalho em equipe, comunicação, desenvoltura, criatividade, iniciativa e agilidade.

– A empresa possui um planejamento de retenção dos adolescentes aprendizes no final do contrato. No decorrer do estágio, o adolescente aprendiz realiza diferentes tarefas dentro da empresa, assim ele tem a oportunidade de descobrir sua habilidade em determinada área, o que beneficia o processo de amadurecimento do aprendiz e na definição de sua contratação efetiva na empresa. A empresa considera que suas ações de retenção do adolescente aprendiz pode trazer maior segurança e estabilidade para o aprendiz, melhorias nas condições financeiras e na qualidade de vida do futuro profissional. Até hoje a empresa efetivou dois adolescentes aprendizes.

– A empresa considera o interesse em participar do projeto, dedicação e responsabilidade como fatores de retenção dos adolescentes aprendizes.

- Para a empresa, ao término do projeto, o adolescente aprendiz deixa a empresa, mais preparado para concorrer a uma vaga na própria empresa ou em qualquer outra no mercado.
- Por fim, a avaliação do projeto Adolescente Aprendiz é positiva, pois muitos jovens e adolescentes foram inseridos no mercado, e longe da criminalidade.

O quadro 6 apresenta os principais pontos que definem o nível de aproveitamento das quatro empresas em estudo, em relação retenção dos adolescentes aprendizes contratados.

Quadro 7: Resumo das entrevistas das empresas contratantes

Pontos principais	COOPERVAP	POSTO CRUZEIRO	CICON	PRIMAVIA VEÍCULOS
Parceria com o projeto	2002	2006	2005	2005
Nº. de contratados	140	14	20	15
Conhecimento da Lei da aprendizagem	Sim	Sim	Sim	Não
Nível de envolvimento empresa/instituição	Excelente	Moderado	Profissional	Profissional
Importância para a missão	Não citou	Inclusão social	Inclusão social	Inclusão social
Deficiências apresentadas	Baixo nível de informação/ falta de empenho e dedicação no trabalho	Baixo nível de informação/ falta de entrosamento com a equipe, e má formação escolar	Baixo nível de informação/ pouca experiência em atendimento.	Baixo nível de informação/ pouca experiência em informática.
A postura da empresa em relação ao aprendiz	Investe na capacitação / tratamento igual para todos / oferece possibilidades de crescimento interno	Investe na capacitação / tratamento igual para todos / oferece possibilidades de crescimento interno	Investe na capacitação / tratamento igual para todos / oferece possibilidades de crescimento interno	Investe na capacitação/ Cobrança de empenho/ tratamento igual para todos / oferece possibilidades de crescimento interno
Desempenho do aprendiz na empresa	Pontualidade, disciplina, trabalho em equipe e desenvoltura	Pontualidade, interesse no trabalho, disciplina, trabalho em equipe, criatividade, agilidade e motivação	Pontualidade, dedicação e interesse no trabalho, disciplina, trabalho em equipe, comunicação	Pontualidade, interesse no trabalho, disciplina, trabalho em equipe, comunicação, desenvoltura, criatividade e agilidade
Planejamento de retenção	Não / substituição	Sim	Não / substituição	Sim
Aspectos facilitadores	Ser o primeiro emprego	Ser o primeiro emprego	Dedicação e responsabilidade	Dedicação e responsabilidade
Retidos na empresa	Nenhum	02	Nenhum	01
Avaliação da empresa	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 6 mostra o quanto as empresas têm aproveitado os adolescentes aprendizes, mas somente duas aproveitam em termos de retenção. O adolescente pode ser efetivado no final do contrato se tiver demonstrado bom desempenho tanto nos cursos de qualificação como nas atividades práticas realizada na empresa. Outras duas empresas não possuem planejamento de retenção, a postura da empresa é de substituição sempre que vence o contrato de aprendizagem. No caso da COOPERVAP, ainda pretende estruturar.

Quanto às deficiências apresentadas pelos adolescentes aprendizes durante o desenvolvimento das atividades nas empresas, todas responderam o baixo nível de informação. O que comprova que há pouco rendimento nos estudos. E quanto ao desempenho do adolescente na empresa, a pontualidade se destacou em todas as entrevistas.

Em relação à postura da empresa em sobre o aprendiz, todas afirmaram que investem na capacitação dos adolescentes, que o tratamento é igual a todos os funcionários e oferecem possibilidades de crescimento interno.

Na Primavia Veículos há cobrança de desempenho quando necessário. Sobre os aspectos facilitadores para contratação e retenção dos adolescentes aprendizes na empresa, duas responderam ser o primeiro emprego (o aprendiz não possui vícios de trabalho, podendo ser moldado de acordo com as políticas da empresa), e duas responderam que a dedicação e responsabilidade são os fatores que facilitam a contratação e retenção do aprendiz.

Por fim o quadro apresenta que todas as empresas entrevistadas avaliaram o Projeto Adolescente Aprendiz como uma ação positiva. O quadro 7 mostra o quanto às empresas têm contratado e retido adolescentes aprendizes.

Quadro 8: Comparativo de contratação e retenção dos adolescentes aprendizes

Empresas	Contratados	Dispensados	Retidos
Coopervap	140	140	00
Posto cruzeiro	14	12	02
Cicon	20	20	00
Primavia veículos	15	14	01
Total	189	186	03

Fonte: elaborado pelo autor

No quadro 8 é mostrado a quantidade de aprendizes contratados, os dispensados e retidos nas empresas. Percebe-se que existe uma disparidade entre as empresas. Enquanto o Posto Cruzeiro e a Primavia Veículos, contratam um número menor de adolescentes aprendizes e tem o planejamento de retenção, a Coopervap, possui uma excelente parceria, contrata o maior número de adolescentes aprendizes e não tem nenhum aproveitamento em

efetivações. A justificativa é que ainda não possui um planejamento de retenção dos adolescentes contratados.

6.2 Entrevista com os Adolescentes Aprendizizes

Com o objetivo de traçar um perfil sobre os 31 adolescentes aprendizizes participantes da amostra analisada, foram construídos gráficos e tabelas de frequências, através das quais serão observadas as respostas por categoria em cada item.

Neste item os dados foram segmentados por: sexo, idade e tempo de participação no projeto, função desempenhada na empresa e motivação para participar do projeto.

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados quanto ao sexo

Sexo	Frequência	Percentual
Feminino	20	65%
Masculino	11	35%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na tabela 1 que as mulheres são a maioria da amostra, o que retrata a predominância feminina nas organizações.

Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados quanto a idade

Idade	Frequência	Percentual
16 anos	5	16%
17 anos	12	39%
18 anos	5	16%
19 anos	3	10%
20 anos	2	6%
Acima de 20 anos	4	13%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na tabela 2, que a maioria dos adolescentes aprendizizes contratados está na faixa etária dos 17 anos (39%). 16 e 18 anos empatam na preferência das empresas com (16%). E acima de 20 anos estão os ex-adolescentes retidos nas empresas.

Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados quanto à escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
E Fundamental	0	0%

E Médio	26	84%
Superior	2	6%
EJA	3	10%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, pelos dados da Tabelas 3, que a maior parte dos adolescentes aprendizes entrevistados, 84% estão cursando o Ensino Médio. Enquanto 10% estão cursando projeto (Educação de Jovens e Adultos) e os 6% que cursam o Ensino Superior fazem parte dos ex-adolescentes retidos nas empresas. Segundo informação do profissional da área de RH da instituição formadora dos adolescentes (Gomes, 2015), as empresas incentivam a educação dos jovens, subsidiando parte dos custos para que o jovem invista em seu desenvolvimento.

Tabela 4 – Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de participação no Projeto Adolescente Aprendiz

Tempo	Frequência	Percentual
Até 1 ano	7	23%
Até 2 anos	20	64%
Acima de 2 anos	4	13%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabelas 3, que a maior parte dos adolescentes aprendizes entrevistados está entre 1 a 2 anos participando do projeto (35%). 23% ainda não completou 1 ano de projeto e 29% já completou 2 anos. Os 13% que estão acima de 2 anos fazem parte dos ex-adolescentes retidos nas empresas. Ressalta-se que não há nenhum critério de tempo de participação no projeto para a contratação do adolescente aprendiz. Depende da necessidade da empresa e do desempenho do aprendiz.

Tabela 5 – Distribuição dos entrevistados quanto à função desempenhada pelos adolescentes aprendizes nas empresas

Função	Frequência	Percentual
Embalador a mão	16	59%
Auxiliar administrativo	9	24%
Auxiliar dep. pessoal	2	7%
Office Boy	1	3%
Recepcionista	2	4%
Gerente comercial	1	3%
Total	31	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 5 mostra que 59% dos entrevistados trabalha na função de Embalador a mão e 24% como Auxiliar administrativo. Quanto a função de gerente comercial, é de um ex-adolescente aprendiz, funcionário da empresa “Posto Cruzeiro” há nove anos. O jovem conquistou o cargo após dois anos de retenção na empresa.

Tabela 6 – Competências adquiridas com a participação no projeto Adolescente Aprendiz

Competências	Nº de jovens	Percentual
Qualificação profissional	31	100%
Iniciativa, criatividade e capacidade para adaptar-se às mudanças	26	81%
Maior agilidade e flexibilidade no trabalho	24	75%
Melhoria na comunicação	28	88%
Relações pessoais no trabalho	24	75%

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 8 mostra que os 31 jovens entrevistados foram unânimes (100%) no quesito “Qualificação Profissional” como uma das competências adquiridas com a participação no projeto Adolescente Aprendiz, que de acordo com Abramovay (2002), é considerada o principal instrumento para a elevação dos níveis de capital humano e para promover o bem estar do jovem que procura o primeiro emprego.

Em segundo lugar foi apontada a “Melhoria na comunicação” com 88%, e em terceiro com 81% a “Iniciativa, criatividade e capacidade para adaptar-se às mudanças” e em quarto empatados ficaram as competências “Maior agilidade e flexibilidade no trabalho” e “Relações pessoais no trabalho”.

Para Fleury e Fleury (2000), a competência existe quando a pessoa sabe agir, sabe aprender, sabe engajar-se, tem visão estratégica e assume responsabilidades, de forma a agregar valor social a si próprio e econômico às organizações.

Respostas às Questões em Escala Likert

A seguir, no gráfico 1, será apresentada a análise descritiva das respostas às questões elaboradas para colher as opiniões dos adolescentes aprendizes em relação às empresas que trabalham.

Questão 01 - Ser tratado na empresa com respeito e a retenção.

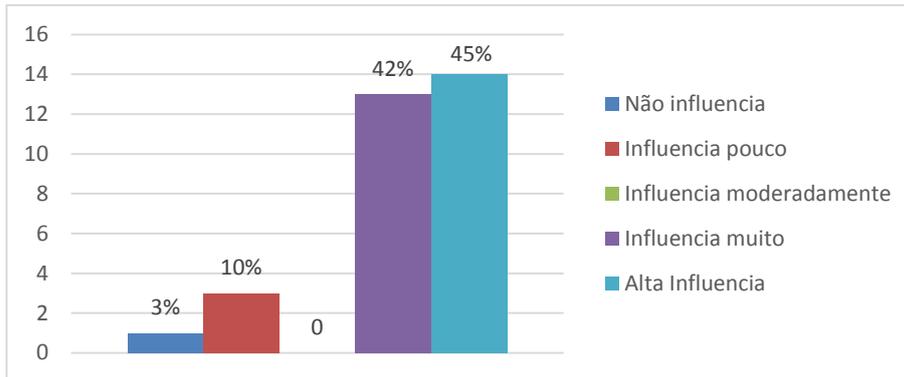


GRÁFICO 1: Percentuais de respostas à questão 01

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como pode ser observado no gráfico 01, 45% dos entrevistados concordam que ser tratado com respeito tem alta influência em relação a sua retenção na empresa. 42% concordam que influencia muito. 10%, responderam que influencia e 3% acreditam que não influencia na sua retenção na empresa.

Questão 02 - Na empresa existe um ambiente de aprendizado e troca de conhecimentos.

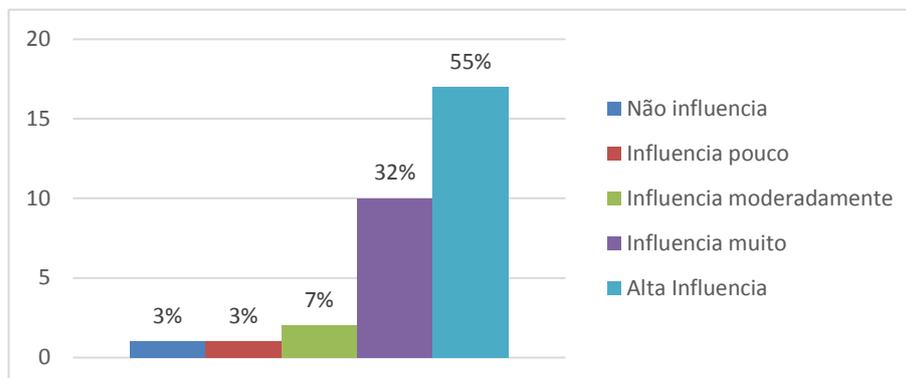


GRÁFICO 2: Percentuais de respostas à questão 02

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No gráfico 02, nota-se que 55% dos adolescentes entrevistados concordam que a existência de um ambiente de aprendizado e troca de conhecimentos influencia totalmente na retenção dos mesmos na empresa em que trabalham, 32% concordam que influencia muito, totalizando 87% de concordância. 7% acreditam que influencia moderadamente, e totalizando 6% dos entrevistados, responderam que o ambiente de aprendizado e a troca de conhecimentos influencia pouco ou não tem nenhuma influência na retenção dos adolescentes nas empresas.

Questão 03 - Entre os adolescentes e demais colaboradores existe cooperação e trabalho de equipe.

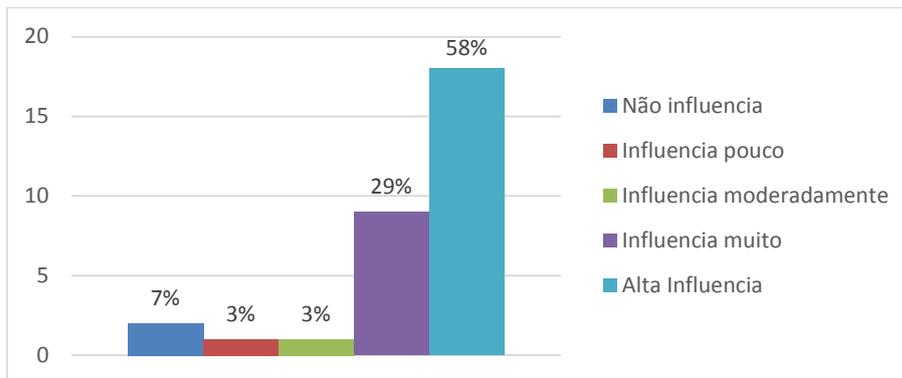


GRÁFICO 3: Percentuais de respostas à questão 03

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Pelo gráfico 03, pode se observar que 58% dos entrevistados concordam que entre os adolescentes aprendizes e demais colaboradores existe cooperação e trabalho de equipe, possuindo alta influência na retenção dos mesmos na empresa, e 29% concordam que influencia muito, totalizando 87% dos entrevistados que responderam que existe cooperação e trabalho de equipe na empresa em que trabalham. Segundo Marques (2012), ter habilidades para realizar trabalhos em conjunto, jogo de cintura e uma postura colaborativa é fundamental numa empresa. 6% concordam que influencia pouco ou moderadamente e 7% responderam que a cooperação e trabalho de equipe não influencia na sua retenção na empresa.

Questão 04 - Considera o trabalho que realiza relevante para os resultados da empresa.

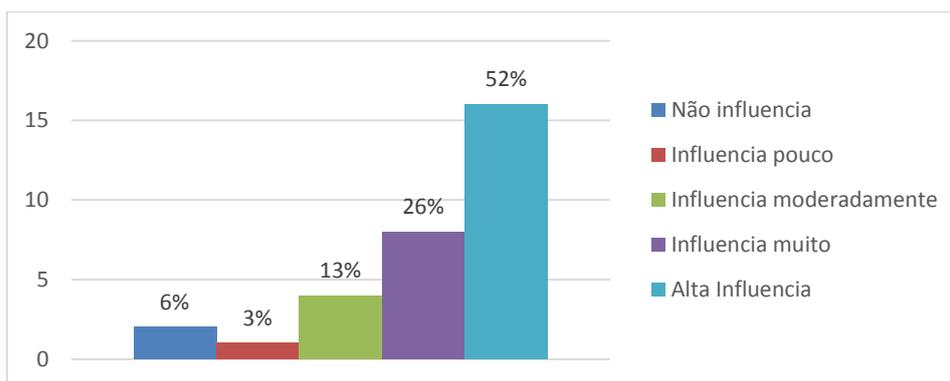


GRÁFICO 4: Percentuais de respostas à questão 04

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No gráfico 04 observa-se que 52% dos adolescentes entrevistados concordam que o trabalho que realiza é relevante para os resultados da empresa, o que influencia altamente na sua retenção na empresa. 26% concordam que influencia muito, chegando a um total de 78%

de concordância. Num total de 16% responderam que influencia pouco ou moderadamente e 6% discordam que o trabalho que realiza seja relevante para os resultados da empresa e não influencia na sua retenção dentro.

Questão 05 - A empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho.

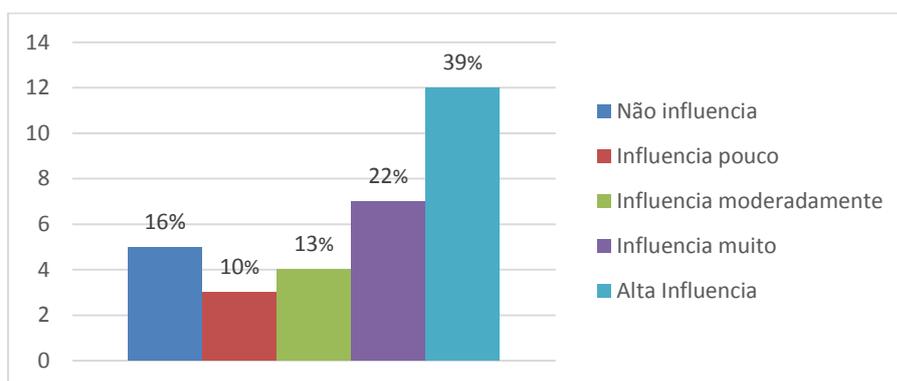


GRÁFICO 5: Percentuais de respostas à questão 05

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como pode ser observado no gráfico 05, 39% concordam que a empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho, o que influencia altamente na retenção do adolescente na empresa, 22% concorda que influencia muito, totalizando 61% de concordância, 13% concordam que influencia moderadamente, 10% concordam que influencia pouco, enquanto que, 16% discordam que há flexibilidade no seu horário de trabalho e não influencia na retenção na empresa.

Questão 06 - Recebe feedback da empresa sobre seus pontos fortes e os que precisam melhorar.

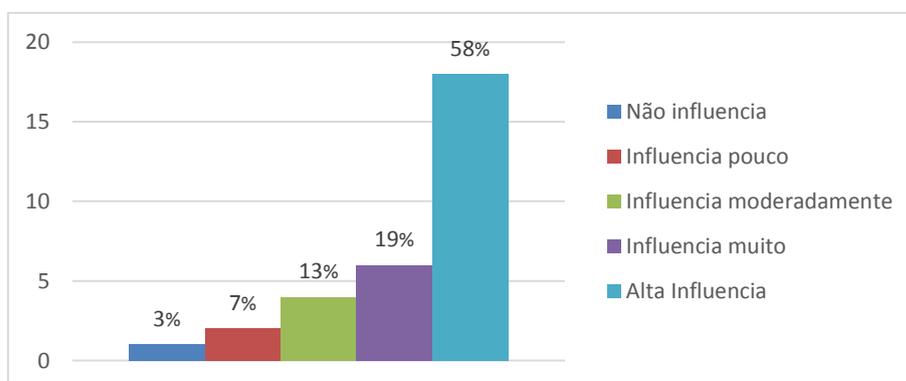


GRÁFICO 6: Percentuais de respostas à questão 06

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Pelo gráfico 06, pode-se observar que 58% dos entrevistados concordam que recebem feedback da empresa sobre seus pontos fortes e os que precisam melhorar, o que influencia altamente na retenção na empresa, 19% concordam que recebem o feedback e que influencia muito, totalizando 77% de concordância. Segundo Banov (2010) o feedback é uma ferramenta essencial para auxiliar o desenvolvimento do profissional na organização. 13% responderam que o feedback influencia moderadamente, e num total de 10% discordam que recebem feedback da empresa, o indica pouca ou nenhuma influência para sua retenção na empresa.

Questão 07 - Você vê oportunidades de crescimento profissional na empresa.

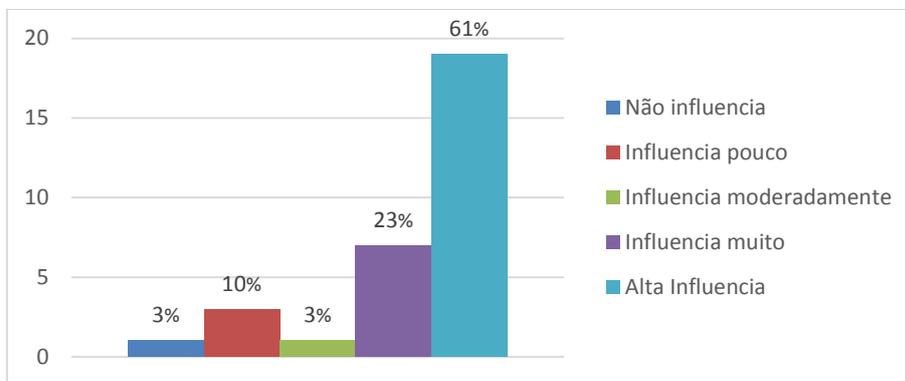


GRÁFICO 7: Percentuais de respostas à questão 07

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como pode ser observado no gráfico 07, 61% dos entrevistados veem oportunidades de crescimento profissional na empresa, e concordam que influencia altamente na retenção na empresa, por sua vez, 23% concordam que influencia muito, totalizando 84% de concordância.

Para Amaral (2004), ter oportunidades de crescimento profissional na empresa destaca-se, entre outras, como a variável altamente influente na decisão de permanência em uma empresa. Enquanto que 10% concordam que influencia pouco enquanto que 6% empataram na opinião de que a oportunidades de crescimento profissional na empresa influencia pouco ou não influencia na sua retenção na empresa.

Questão 08 - A empresa proporciona garantia de emprego para os adolescentes aprendizes.

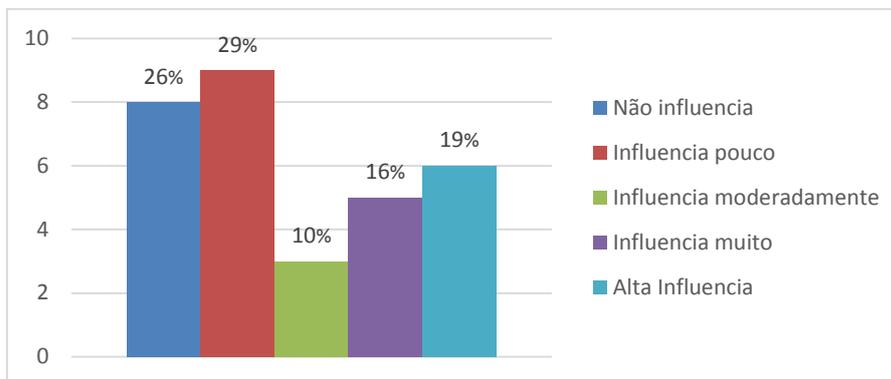


GRÁFICO 8: Percentuais de respostas à questão 08

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No gráfico 08 observa-se que 29% dos adolescentes entrevistados discordam que a empresa proporciona garantia de emprego para os adolescentes aprendizes e 26% discordam totalmente, totalizando 55% de discordância, havendo pouca ou nenhuma influência na retenção dos mesmos na empresa. Por sua vez, 19% concordam que influencia totalmente, 16% concordam que influencia muito, totalizando 35% de concordância em relação à garantia de emprego para os adolescentes aprendizes na empresa. Enquanto que 10% responderam que nem concorda nem discorda, apontando para uma influência moderada em relação à retenção dos mesmos aprendizes na empresa.

Questão 09 - O trabalho que realiza na empresa te estimula a buscar aperfeiçoamento para seu desenvolvimento profissional.

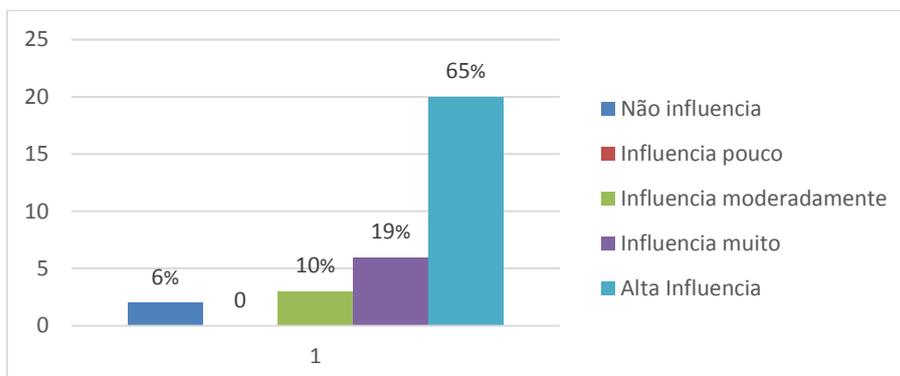


GRÁFICO 09: Percentuais de respostas à questão 09

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No gráfico 09 observa-se que houve uma predominância de 65% dos entrevistados que concordam que o trabalho que realizam na empresa estimula a buscar

aperfeiçoamento para seu desenvolvimento profissional e 19% concordam que influencia muito, totalizando 84% de concordância, possuindo alta influencia na retenção dos adolescentes na empresa. 10% nem concordam nem discordam quanto à influência na empresa e 6% discordam respondendo que não influencia na sua retenção na empresa.

Questão 10 - A empresa oferece oportunidades de participar de treinamentos e ações para seu desenvolvimento.

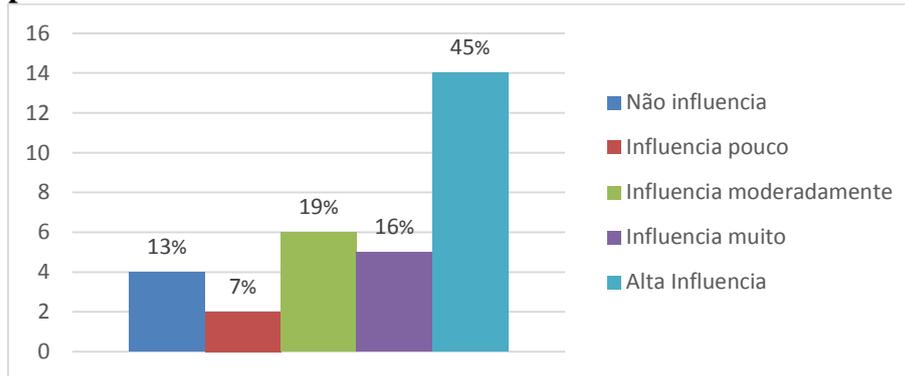


GRÁFICO 10: Percentuais de respostas à questão 10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Pelo gráfico 10, observa-se que 45% dos entrevistados concordam que a empresa oferece oportunidades de participar de treinamentos e ações para seu desenvolvimento, o que influencia altamente na sua retenção, 16% concordam que influencia muito, totalizando 61% de concordância. Segundo Mourão (2009), qualquer investimento em treinamento realizado pelas empresas é considerado uma forma de oportunidade de qualificação profissional. Enquanto que 19% concordam que influencia moderadamente, e num total de 20% responderam que influencia pouco ou não influencia na retenção dos mesmos na empresa.

Questão 11 - A experiência de trabalho adquirida no Projeto aumenta suas chances de conseguir um emprego depois.

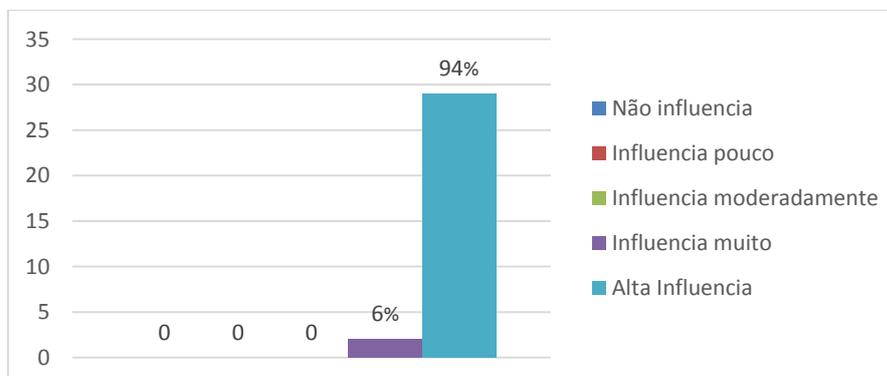


GRÁFICO 11: Percentuais de respostas à questão 11

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No gráfico 11 observa-se que houve uma predominância de 94% dos entrevistados concordando de que a experiência de trabalho adquirida no Projeto Adolescente Aprendiz aumenta as chances de conseguir um emprego depois, influenciando altamente na retenção na empresa, 6% concordam que influencia muito, havendo aí uma totalização de 100% de concordância em relação à experiência de trabalho adquirida. Segundo Mourão (2009), a vivência de uma experiência profissional se constitui como oportunidade de qualificação e inserção no mercado de trabalho. Para os entrevistados, é uma experiência que será levada para a vida toda, através da qual terão embasamento necessário para escolher o melhor caminho a seguir e conquistar o seu espaço no mercado de trabalho.

Os questionários foram realizados para conhecer-se a percepção dos adolescentes aprendizes em relação ao projeto que participam e à empresa que trabalham. O roteiro está detalhado no Apêndice B. O primeiro tema abordado foi sobre a motivação para participar do Projeto Adolescente Aprendiz. Dos entrevistados 15 (56%) respondeu que o desejo de conseguir o primeiro emprego foi um fator motivacional para participar do Projeto Adolescente Aprendiz. Segundo Vergara (2012), motivação é uma força, uma energia que nasce de nossas necessidades interiores e nos impulsiona na direção de alguma coisa. Quando ela acontece, as pessoas atuam com maior satisfação; 6 (22%) responderam que a experiência profissional foi o fator primordial para participarem do projeto; 4 (15%) dos participantes responderam que a participação da família foi decisiva para participarem do Projeto Adolescente Aprendiz. Conforme López (2009), a responsabilidade da família na educação dos filhos não pode desaparecer. Tanto a convivência quanto o relacionamento familiar são fatores fundamentais para o desenvolvimento individual e cidadã do jovem; e 2 (7%) apontaram os cursos oferecidos pelo projeto como fator motivacional para participarem do projeto.

Buscando a percepção dos participantes sobre quais fatores o projeto Adolescente Aprendiz contribuiu para a contratação nas empresas, destacaram valores, bom comportamento, comunicação, trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade. São habilidades imprescindíveis para qualquer profissional que almeja se destacar e conquistar o mercado de trabalho atual. Para Gomes (2003) as habilidades estão associadas ao saber fazer: capacidade física ou mental, que indica a capacidade adquirida. Percebe-se, pelos resultados, que não existe um fator de destaque, mas um conjunto de fatores atrativos, oferecidos pelo projeto que contribuem para a contratação e retenção do adolescente aprendiz na empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal dessa pesquisa é contribuir para o entendimento sobre os fatores que facilitam ou dificultam a retenção dos jovens e adolescentes contratados nas empresas.

Para o alcance desse objetivo foi realizada a pesquisa de campo, e para entender as respostas foi realizada a pesquisa bibliográfica onde estudou-se a caracterização do projeto adolescente aprendiz, a educação e a qualificação do jovem para o mercado de trabalho e a retenção de talentos especificamente para jovem e o adolescente.

Verificou-se através das entrevistas com as empresas contratantes que houve muito interesse em contratar os adolescentes aprendizes já que não houve necessidade de interferência do Ministério do Trabalho e Emprego (com exceção de uma das empresas). Observou-se ainda que, embora o tratamento do adolescente contratado fosse o mesmo em relação aos demais funcionários, houve muito cuidado, por parte das empresas, já que não se tratava de uma contratação de um funcionário experiente, e sim de jovens e adolescentes em situações de riscos sociais, e sem nenhuma preparação para assumir mercado de trabalho.

Notou-se que nas empresas contratantes, a inserção do adolescente aprendiz é bem aceita, levando em consideração que trata-se de jovens e adolescentes sem nenhuma experiência profissional, muitos deles menor de idade e com pouca experiência de vida, os quais necessitam de um tratamento compatível com seu nível de capacidade intelectual.

Sobre a Lei da Aprendizagem, as empresas contratantes afirmaram ter conhecimento, porém algumas não sabiam da fiscalização, mas consideram fácil de ser compreendida, não havendo muita dificuldade em cumprir. A Lei da Aprendizagem é um instrumento que oferece uma capacitação teórica, se constituindo na principal política de inserção do jovem e adolescente no mercado de trabalho (GONZALEZ, 2009).

Observou-se, nas respostas dos responsáveis pela contratação e acompanhamento dos adolescentes na empresa, que a Coopervap, embora tenha afirmado que a maioria dos adolescentes aprendizes contratados apresenta um bom desempenho, a empresa ainda não possui um planejamento que visa à retenção dos adolescentes aprendizes. Quando eles são contratados, permanecem por dois anos, e ao término do contrato são substituídos. A empresa enxerga que essa é uma maneira de atender um número maior de adolescentes, prepará-los profissionalmente, de maneira que deixem a empresa, mais preparados para concorrerem às vagas oferecidas no mercado de trabalho.

A Cicon Contrutora, embora acredite que as ações de retenção do adolescente aprendiz na empresa são importantes por trazer maior segurança e estabilidade para o adolescente aprendiz, também não possui um planejamento que vise à retenção dos mesmos. Embora empresa tenha se dedicado no treinamento dos adolescentes aprendizes, muitos não demonstram muito interesse, o que dificulta a retenção dos mesmos.

Quanto ao Posto Cruzeiro e Primavia Veículos, ambas possuem planejamento de retenção dos adolescentes aprendizes. De acordo com os responsáveis pelos adolescentes, durante o trabalho o aprendiz tem a oportunidade de desenvolver diversas tarefas, tornando-se bem qualificado, com um nível de comprometimento que favorece sua contratação efetiva.

Os entrevistados (responsáveis pelas empresas) responderam que a parceria com a Fundação ConscienciarTE tem sido muito importante, pois na medida em que o adolescente aprendiz participa dos cursos de capacitação, sua postura amadurece e logo estão preparados para participarem das entrevistas. A maioria deles chegam à empresa sem preparação para assumir maiores responsabilidades na prática. Durante todo o período de contratação do adolescente a Fundação ConscienciarTE faz o acompanhamento tanto na empresa como na escola. Ressalta-se que a frequência na escola e a participação nos cursos da instituição são quesitos fundamentais para permanência do adolescente aprendiz na empresa. Para as empresas, ações desse tipo torna-se vantagem competitiva, uma vez que a empresa é capaz de preparar uma pessoa que não apresenta vícios, além de favorecer o marketing da empresa por se tratar de uma ação social.

Verificou-se que entre as empresas e a instituição formadora há uma relação de parceria, uma mais intensa, as outras três mais profissional, porém uma parceria muito produtiva e de grande valor. Todas apoiam o trabalho desenvolvido pela instituição, desde a preparação dos adolescentes, os cursos de capacitação e qualificação e o apoio pedagógico oferecidos aos adolescentes.

Sob a visão dos adolescentes aprendizes, todos comentaram sobre a oportunidade de obter o primeiro emprego em empresas que dificilmente contratariam se não existisse a lei. Quanto ao relacionamento com os responsáveis diretos é bom e sentem-se à vontade para expor seus pontos de vista. A maioria afirmou receber o feedback da empresa em relação aos pontos positivos e negativos dentro da empresa. E no caso dos pontos negativos, recebem todo o respaldo e atenção necessária tanto da empresa quanto da Fundação ConscienciarTE para o desempenho deles. Os cursos de capacitação e todas as atividades desenvolvidas pela Fundação ConscienciarTE foram reconhecidas como quesitos importantes, muito úteis não só como adolescente aprendiz, mas também como formação profissional para o futuro de todos.

O Projeto Adolescente Aprendiz tem-se mostrado eficiente, na percepção dos participantes, em relação à melhoria no relacionamento com o outro, aumento da autoestima, assumir responsabilidades, comunicação clara, compromisso com a empresa, administração de tempo, iniciativa e criatividade, maior probabilidade de crescimento, novas experiências, desenvolvimento de competências e preparação para o mercado de trabalho.

Os pontos positivos apontados pelos adolescentes aprendizes foram à oportunidade de realizar cursos de qualificação profissional, a experiência adquirida e oportunidade do primeiro emprego e serem efetivados em uma empresa bem estruturada.

Concluindo, o Projeto Adolescente Aprendiz, em alguns casos não apresenta os resultados esperados, como por exemplo, a retenção dos adolescentes aprendizes após o término do contrato. Esta situação acontece pela falta de políticas e planejamentos que visam à retenção dos aprendizes ou pela falta de dedicação e interesse do próprio aprendiz.

Ao estudar sobre o adolescente aprendiz e sua retenção nas empresas, foi possível observar que é indispensável uma discussão, por parte das empresas, sobre políticas voltadas para a retenção dos jovens e adolescentes na empresa. Sem dúvida, a área de recursos humanos está diretamente ligada no desenvolvimento de uma política de retenção de pessoas na empresa, porém é essencial o papel do gestor de tomar decisões como, por exemplo, se o adolescente pode permanecer na empresa ou não. São ações que fazem o diferencial da empresa, que é vencer o desafio da retenção dos adolescentes e jovens que se destacam profissionalmente.

Não foi possível realizar, nesta dissertação, uma discussão sobre políticas públicas voltadas para os adolescentes aprendizes e a sua inserção no mercado de trabalho. Embora o Ministério do Trabalho e Emprego se esforça na divulgação da lei, os dados são muito recentes e poucos para uma discussão mais aprofundada, outra limitação é que a literatura existente ainda é bem reduzida. Diante da escassez de dados, este trabalho procurou realizar uma investigação mais detalhada e cuidadosa sobre o problema e os objetivos propostos.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se superar a limitação exposta anteriormente, através de uma nova amostragem com escolhas aleatórias dos entrevistados, permitindo a generalização dos resultados obtidos. A pesquisa pode ser realizada também em outras empresas que contratam adolescentes aprendizes, inclusive as de grande porte, que são responsáveis pela contratação de grande parte dos adolescentes aprendizes, comparando os resultados de acordo com porte de cada empresa e número de adolescentes contratados.

8 REFERÊNCIAS

ABDALA, E. **O espaço do trabalho**. 2005. Disponível em: <<http://www.pcs.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

ABRAMOVAY, M. *et al.* **Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina: desafios para políticas públicas**. Brasília: UNESCO, BID, 2002. Disponível em: <http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/ue000077.pdf>. Acesso em: 24 de fev. 2014.

AMARAL, S. E. (2004). **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira**. São Paulo: Gente.

ANTUNES C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16001: Responsabilidade Social – sistema de gestão – requisitos**. Rio de Janeiro, 2004.

BANOV, M. R.; FIDELIS, G. J. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2010.

BARROS, R. P. *et al.* **Desigualdade e Pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 42, Rio de Janeiro, fev. 2000.

BEGE, G. **Percepções de jovens aprendizes e de seus supervisores sobre competências requeridas na formação para a primeira oportunidade profissional** (dissertação). Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/94703/279551.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 nov. de 2014.

BISPO, P. **10 fatores que contribuem para a retenção de talentos**. RH.com.br. 5 de maio 2015. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Dicas/9804/10-fatores-que-contribuem-para-a-retencao-de-talentos.html>>. Acesso em: 29 out. 2015.

BRITO, L. C. **A ideologia da qualificação, trabalho e a ampliação do mercado da educação superior**. In: V Colóquio Internacional Marx e Engels. Campinas: CEMARX/IFCH-Unicamp, 2007. Disponível em: <http://www.unicamp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt5/sessao2/Leonardo%20Brito.pdf>. Acesso em: 15 de mar. 2015.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. 34 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. Decreto Federal nº 5.598, de 01 de dezembro de 2005. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil: Poder executivo**. Brasília, DF, 2005.

CAPELLI, P. (Org.). **Contratando e Mantendo as Melhores Pessoas**. Harvard Business Essentials. São Paulo: Record, 2003. 208 p.

CARLETTO, B. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. [Dissertação]. Mestrado em Engenharia da Produção. UTFPR, Paraná, 2006. Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/36/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 15 de jun. 2015.

CASTRO, E. A. B. E.; CAMPOS, M. S. **Uma Discussão sobre as competências e habilidades de gestores no âmbito do Sistema Público de Saúde**. Revista APS, 2003. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/nates/files/2009/12/Gerencia1.pdf>>. Acesso em: 14 de maio, 2014.

CASTRO, J. A., & Aquino, L. **Juventude e Políticas Sociais no Brasil**. Brasília: IPEA, 2008.

CENSO POPULACIONAL 2013. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**, julho, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLAVE CONSULTORIA. **Atração e retenção de jovens**. 2013. Disponível em: <http://www.claveconsultoria.com.br/arquivos/Report_Atra%C3%A7%C3%A3o&Reten%C3%A7%C3%A3o_de_Jovens_LAB.PDF>. Acesso em: 14 de maio 2014.

CNM, Confederação Nacional de Municípios. **Perfil municipal de Paracatu (MG)**. 2010. Disponível em: https://www.cnm.org.br/perfil/mu_perfil.asp. Acesso: em 22 mar. de 2014.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Implementação do Programa Adolescente Aprendiz: vida profissional: começando direito**. 2. ed. Brasília: CNMP, 2013. 182 p. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A454D74C101459564521D7BED/manual_aprendizagem_miolo.pdf>. Acesso em: 21 de out. 2014.

CRUZ, L. C. R.; SOUZA, M. R. de; SOUZA, P. C. **A Inserção do Jovem no Mercado de Trabalho**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Centro de Estatística e Informações, 2003.

DA SILVA, R. C. *et al.* **Diferencial Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina**. In: Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina, 2011, vol. 14.

DAYRELL, J.; CARRANO, P. C. R. **Jovens no Brasil: difíceis travessias de fim de século e promessas de um outro mundo**. Observatório Jovem, 2003. Disponível em: Acesso em: 25 de mai. 2014.

DIEESE. **Qualificação Profissional e Mercado de Trabalho: reflexões e ensaios metodológicos construídos a partir da Pesquisa de Emprego e Desemprego / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. São Paulo: DIEESE, 2011.

DIAS, M. **Manual de Aprendizagem**. 9. ed. Brasília: Brasil/ Printed in Brazil, 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A454D74C101459564521D7BED/manual_aprendizagem_miolo.pdf>. Acesso em: 21 de out. 2014.

DOS SANTOS, C. F. *et al.* **O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers.** In: *SemeAd, Seminários em Administração*, 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

DOSSIÊ CRIANÇA E ADOLESCENTE, 2012 / Instituto de Segurança Pública (RJ); co-autores: Renato Dirk e Orlinda Claudia Rosa Moraes. Rio de Janeiro: Riosegurança, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

ECHER, C. P. S. F. *et al.* **Como Reter Talentos nas Organizações.** 2010. Disponível em: <http://www2.ivic.br/publicacoes_files/163e136f50c51fcdade3e06465818b87.pdf>. Acesso em: 21 de out. 2015.

FERRAZ, R. T. **Os desafios da seleção e retenção dos jovens talentos.** RH Portal - Gestão de Talentos, 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=daaxeqgdh>. Acesso em: 25 de maio 2015.

FERNANDES, Br. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERREIRA, A. M. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração - **Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico.** PUC. MG. BH, 2008.

FINCK, N. T. L. **Competências e habilidades relevantes no corpo docente: estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLINK, R. *et al.* **Porque e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas.** IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf>. Acesso em: 25 de maio 2015.

FOJA, C. R. **O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um estudo a partir do jovem executivo.** 2009. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-11-18T185107Z-729/Publico/Celia%20Regina%20Foja.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2012.

FRANCISCO, A. C. de. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado: o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR.** 2003. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2003/artigos/ECS196.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

FRANCO, M. C. (Org.). **A relação trabalho e educação: uma investigação teórico-metodológica (1930-1960).** Rio de Janeiro: PUC-RJ, Tese de Doutorado. 1990.

FUNDAÇÃO CONSCIENCIARTE. (ORG). 2014. **Educação. Cultura. Cidadania e Ecologia.** Disponível em: http://www.conscienciarte.org.br/projeto/41/projeto_adolescente_aprendiz/. 15 nov. 2014.

GIACOBBO, E. M.; FRANCISCO, A. C. de; PILATTI, L. A. **Competindo através da competência essencial.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Florianópolis, 2004.

GIGLIO, R. C. **Retenção de Talentos.** Jornal Carreira & Sucesso. Publicação digital da Catho Online, 2011.

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

GOMES, D. M. **Competências e habilidades do diretor.** Campo Grande, MS: UCDB, 2003.

GOMES, E. **Estudo da situação do jovem aprendiz na área do vestuário no sul de Santa Catarina.** Criciúma, 2009. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00003F/00003F16.pdf>>. Acesso em: 18 de fev. 2014.

GONZALEZ, R. **Políticas de emprego para jovens: entrar no mercado de trabalho é a saída?** In: CASTRO, J. A. *et al* (Org). **Juventude e Políticas Sociais no Brasil.** Brasília: IPEA, 2009.

GRAMINGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HEERDT, A. P. S. **Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Bolsa Família 2003-2010: avanços e desafios.** Brasília: Ipea, 2010, v. 2.

_____. **A Década Inclusiva (2001-2011): Desigualdade, Pobreza e Políticas de Renda,** 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/comunicado/120925_comunicadodoipea155_v5.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

JEBAILI, P. **Onde foi que errei.** Revista Melhor Vidas & Trabalho, edição 180, 2002. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2014.

KAYE, B.; JORDAN-EVANS, S. **Como reter talentos e manter a competitividade em alta**. T& D, 2001.

LEI DA APRENDIZAGEM - 10.097 (2000, 19 de dezembro). Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/aprendizagem_apresentacao.asp. Acesso em: 30 abr. 2015.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Quem é a geração Y**. In: Revista HSM Management, 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

LÓPEZ, I Sarramona. **Educação na família e na escola: o que é, como se faz**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2009.

MACARENCO, I. *et al.* **Competência: a essência da liderança pessoal**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<http://www.ciadeestagios.com.br/novo-mercado-de-trabalho-a-importancia-da-competencia-e-da-lideranca-pessoal-para-o-melhor-engajamento-profissional>>. Acesso em: 25 de maio de 2014.

MACIEL J. D. **Competências para a empregabilidade nas organizações**. Disponível em: <<http://www2.unicentro.br/empregabilidade/files/2013/08/COMPET%C3%84NCIAS-PARA-A-EMPREGABILIDADE-NAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>>. Acesso em: 11 de nov. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANUAL DA APRENDIZAGEM: **O que é preciso saber para contratar o jovem aprendiz**. Brasília: MTE, SIT, SPPE, 2014. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A454D74C101459564521D7BED/manual_aprendizagem_miolo.pdf. Acessado em out. 2014.

McLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARQUES, J. R. **Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MENDONÇA, M. C. F. de. **Retenção de Talentos por Meio de Reconhecimento e Recompensa**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Curso de Mestrado Executivo Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2002.

MENEZES-FILHO, N. A. **A Evolução da educação no Brasil e seu impacto no mercado de trabalho.** FEA/USP. São Paulo, 2002.

MESQUITA, M. R. **A inserção dos jovens no mercado de trabalho através dos patrulheiros em cidades de médio porte: o caso de Indaiatuba.** São Paulo: PIBIC - CNPQ, 2003.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A Guerra pelo Talento.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MICHELMAN, P. **Mantendo os talentos da sua empresa.** Trad. Tom Venetianer, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **O desemprego dos jovens e as políticas públicas no Brasil.** Campinas, 2006.

MINAYO, M.C.S. **O Conceito de Metodologia de Pesquisa.** In:_____. (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade.15. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOURÃO, L. **Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil:** reflexões a partir de um Panorama Qualitativo. Curitiba: RAC, 2009. v.13, n. 1, art. 8, p. 136-153.

NASCIMENTO, V. S. *et al.* **Retenção de jovens talentos nas empresas modernas:** quem são esses profissionais e o que os motivam a permanecer nas organizações. Anais do Seminário ENIAC, 2010, v. 1, n. 2. Disponível em www.eniac.com.br. Acesso em julho de 2015.

NEU, T. D. **Análise de contribuição do curso jovem aprendiz na inserção do adolescente no mercado de trabalho.** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração: FEMA, 2011.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Desemprego e informalidade afetam os jovens na América Latina, 2014.** Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/desemprego-e-informalidade-afetam-os-jovens-na-america-latina>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

_____. **Fórum nacional jovem século XXI:** educação, formação profissional & empregabilidade. Brasília: MIMEO, 1999.

PADOIN, I. G.; VIRGOLIN, I. W. C. A. **vulnerabilidade social como uma dificuldade a participação política,** 2010. Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/15_seminario/seminario_2010/CCSA/A%20VULNERABILIDADE%20SOCIAL%20COMO%20UMA%20DIFICULDADE%20A%20PARTICIPA%C3%87%C3%83O%20POL%C3%8DTICA.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

PARACATU, Prefeitura Municipal. História de Paracatu. 2010. Disponível em: <http://paracatu.mg.gov.br/?m=layout_paginas_4.php&paginas_id=1>. Acesso em: 23 mar. 2010.

PARODI, K. **Retenção de talentos ganha importância.** HSM Online, 2009.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**, 2010. Disponível em <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>. Acesso em: 27 de jul. 2015.

PEDROSA, R. R. **Programas de jovem talento: projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos? Um estudo de caso em empresa brasileira**. 2005. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre, Artmed, 2000.

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.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RUMMERT, S. M. **Educação e Identidade dos Trabalhadores: as concepções do capital e do trabalho**. São Paulo: Xamã; 2000.

RESENDE, E. J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS NETO, E. L. *et al.* **Análise comparativa da qualificação profissional na RMBH**. In: VIII Seminário sobre a Economia Mineira. Anais..., Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 1998, v. 2. p. 235-261.

ROCHA N. I. **Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem**. Brasília: Universa, 2004.

RODARTE, M. M. S.; GARCIA, L. S.; GUERRA, M. F. L. **A escolarização em marcha forçada: O aumento da qualificação na demanda e oferta de trabalho em Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2007, v. 18, p. 32-37.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALIBI NETO, J. **Movido a talentos**. São Paulo: HSM Management, 2002. v. 6, n. 32.

SANTOS, J. B. **Educação, desenvolvimento e empregabilidade**. Rev. FAE, Curitiba, 1999. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI_ANPEC-Sul/artigos_pdf/a5/ANPEC-Sul-A5-03-educacao%20e%20qualificacao%20.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015.

SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento**. Apostila de aula, 2000. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disciplinas>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

SILVA, E. L. da, MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, E. M. da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação de Mestrado, IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, N. D. V.; KASSOUF, A. L. **O trabalho e a escolaridade dos brasileiros jovens**. São Paulo: MIMEO, 2002.

SILVA, R. A. da. **Responsabilidade Social: a gestão do Programa Adolescente Aprendiz na Caixa Econômica Federal**. Florianópolis, 2005. Disponível em: http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=913> acesso em fev. 2014.

SMANEOTO, C.; BINSFELD, L. B. **Retenção de talentos em organizações do ramo de informática**. Canoas, 2013. v. 2, n. 1. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve>>. Acesso em: 16 de out. 2015.

SOARES, A. B.; RIZZINI, I.; BUSH, M. **Juventude e elos com o mundo do trabalho: retratos e desafios**. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2010.

SOUZA, J. de. **Educação e qualificação profissional como determinantes de inserção no mercado de trabalho brasileiro**, 2008. Disponível em: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/XI_ANPEC-Sul/artigos_pdf/a5/ANPEC-Sul-A5-03-educacao%20e%20qualificacao%20.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

UNESCO. **Políticas públicas de/para/com as juventudes**. Brasília: UNESCO, 2004. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001359/135923por.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

VERGARA, S. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILHENA, B. **Competência e sua importância no mercado de trabalho**, 2009. Disponível em: <<http://dinheirama.com/blog/2009/07/29/competencia-e-sua-importancia-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 21 de maio 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

9 APÊNDICES

Questionário de Pesquisa

Convido você para participar da pesquisa destinada à realização da dissertação de mestrado em Administração Profissional da Universidade Metodista de Piracicaba-SP.

Você faz parte da amostra da referida pesquisa e peço sua colaboração no sentido de responder o questionário que embasará os resultados.

O objetivo do estudo é diagnosticar e analisar os fatores responsáveis pela retenção dos jovens e adolescentes contratados por intermédio do Projeto Adolescente Aprendiz, quanto à sua efetivação na empresa.

Sua participação é muito importante para a realização deste estudo. Respondendo a todos os itens, você estará colaborando para maiores conhecimentos acerca dos aspectos relacionados à retenção de jovens e adolescentes nas empresas.

Ressalto ainda a importância da fidelidade nas suas respostas e que suas informações serão mantidas em sigilo absoluto, uma vez que os dados serão analisados em termos globais, não sendo necessário identificar-se.

Agradeço sua colaboração e coloco-me à sua disposição para qualquer informação.

Carmelita Vaz da Costa

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi

APÊNDICE A – Questionário para as empresas que contratam adolescentes aprendizes

Empresa:

Cargo que ocupa:

1. A empresa possui adolescentes aprendizes desde quando?
2. Quantos aprendizes já foram contratados pela empresa?
3. Como começou a contratação dos adolescentes aprendizes?
 - a. Iniciativa da própria empresa
 - b. Indicação de outras empresas
 - c. Contato feito por entidade formadora de aprendizes
 - d. Fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego
4. Qual o envolvimento entre a empresa e a instituição formadora dos adolescentes aprendizes?
5. Qual a importância para a missão da empresa a contratação dos adolescentes aprendizes?
6. Quais deficiências a empresa apontaria em relação às atitudes e aos comportamentos dos adolescentes aprendizes no local de trabalho?
7. Quando ocorre algum tipo de problema dentro da empresa com o adolescente aprendiz relacionado às atividades do dia a dia, a empresa fornece algum tipo de acompanhamento ou tratamento diferenciado em relação aos outros funcionários? A empresa procura a instituição formadora para solucionar questões desse tipo?
8. A empresa investe no desenvolvimento do adolescente aprendiz e oferece possibilidades de crescimento profissional e pessoal?
9. A contratação dos adolescentes aprendizes trouxe benefícios e/ou melhorias para a empresa?
 - a. Sim. Especifique
 - b. Não
10. O conteúdo do curso que o adolescente aprendiz aprende na instituição formadora é suficiente para as atividades que ele desempenha na empresa?
 - a. Sim. Por quê?
 - b. Não

11. De um modo geral, como você avalia o desempenho no trabalho dos adolescentes aprendizes na empresa?

- a. Ótimo
- b. Bom
- c. Regular
- d. Fraco

12. A empresa possui um planejamento que visa a retenção dos adolescentes aprendizes?

- a. Sim. Especifique.
- b. Não. Mas pretende estruturar.
- c. Não há nenhuma política, a postura da empresa é de substituição sempre que vence o contrato de aprendizagem.

13. A empresa considera que suas ações quanto à retenção do adolescente aprendiz pode trazer:

- a. Melhores condições para o aprendiz
- b. Maior segurança/estabilidade
- c. Melhor qualidade de vida
- d. Mais tranquilidade para executar suas tarefas do dia a dia

14. Quais fatores que você considera facilitador para a contratação e retenção dos adolescentes aprendizes?

15. Quantos adolescentes aprendizes a empresa já efetivou até hoje?

16. Ao término do projeto, o adolescente aprendiz deixa a empresa mais preparado para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho?

17. Hoje, qual avaliação a empresa faz sobre o Projeto Adolescente Aprendiz?

- a. Positivo. Por quê?
- b. Neutro, ainda precisa ser avaliado
- c. Negativo. Por quê?

Apêndice B - Dados dos adolescentes aprendizes entrevistados

1 Idade _____

2 Sexo () masculino () feminino

3 Escolaridade

() Ensino Fundamental () Cursando () Concluído

() Ensino Médio () Cursando () Concluído

() Ensino Superior () Cursando () Concluído

() EJA⁵ () Cursando () Concluído

4 Há quanto tempo participa do Projeto Adolescente Aprendiz?

5 O que o motivou a participar Projeto Adolescente Aprendiz?

6 Desempenha qual função na empresa?

7 As exigências do mercado atualmente requerem um profissional com capacidades para transformar o conhecimento em competências. Quais competências foram adquiridas com Projeto Adolescente Aprendiz?

() Qualificação profissional

() Iniciativa, criatividade e capacidade para adaptar-se às mudanças

() Maior agilidade e flexibilidade no trabalho

() Melhoria na comunicação

() Relações pessoais no trabalho

8 Em sua opinião, o Projeto Adolescente Aprendiz contribui com quais fatores para a sua contratação na empresa?

⁵ Educação de Jovens e Adultos.

Questionário para os adolescentes aprendizes contratados/retidos: fatores de influência na retenção do adolescente aprendiz na empresa

A seguir são apresentadas situações relacionadas aos fatores que influenciaram ou poderão influenciar a sua permanência na empresa. Marque, em uma escala de 1 a 5, o quanto você concorda ou discorda de cada afirmativa, considerando:

1	2	3	4	5
Discorda totalmente	Discorda na maioria das vezes	Às vezes discorda e às vezes concorda	Concorda na maioria das vezes	Concorda totalmente

		1	2	3	4	5
1	É tratado na empresa com respeito.					
2	Na empresa existe um ambiente de aprendizado e troca de conhecimentos					
3	Entre os adolescentes e demais colaboradores existe cooperação e trabalho de equipe.					
4	Considera o trabalho que realiza relevante para os resultados da empresa.					
5	A empresa permite flexibilidade no seu horário de trabalho.					
6	Recebe <i>feedback</i> da empresa sobre seus pontos fortes e os que precisam melhorar.					
7	Você vê oportunidades de crescimento profissional na empresa.					
8	A empresa proporciona garantia de emprego para os adolescentes aprendizes.					
09	O trabalho que realiza na empresa o estimula a buscar aperfeiçoamento para seu desenvolvimento profissional.					
10	A empresa oferece oportunidades de participar de treinamentos e ações para seu desenvolvimento.					
11	A experiência de trabalho adquirida no Projeto aumenta suas chances de conseguir um emprego depois.					