



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HAMANDA DE OLIVEIRA FREIRES

**O IMPACTO DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO DO PERFIL
PROFISSIONAL DO JOVEM APRENDIZ – ESTUDO DE CASO CIEE**

FORTALEZA

2013

HAMANDA DE OLIVEIRA FREIRES

O IMPACTO DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO DO PERFIL
PROFISSIONAL DO JOVEM APRENDIZ – ESTUDO DE CASO CIEE

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fabiano Rocha

FORTALEZA

2013

HAMANDA DE OLIVEIRA FREIRES

O IMPACTO DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM NA CONSTRUÇÃO DO PERFIL
PROFISSIONAL DO JOVEM APRENDIZ – ESTUDO DE CASO CIEE

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fabiano Rocha (Orientador)

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais.

À minha família.

Aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento primeiramente a Deus, que é o meu alicerce e que me deu a oportunidade de estar aqui conquistando essa vitória.

À minha mãe, Zilca Moreira, que me gerou e principalmente me deu a educação que me traduz hoje. Que batalhou sempre para me proporcionar o melhor e é o maior exemplo que tenho no mundo.

Ao meu pai e a toda minha família que também fazem parte da minha construção de ser.

À Carolina Grêgo, Elizabeth Cacau, Isabelle de Oliveira, Keila Ferreira e Talytha Sales que foram sempre minhas grandes amigas e que de alguma forma contribuíram para que eu obtivesse êxito, me dando apoio e carinho.

A todos os meus amigos do coração. Em especial ao Janderson Silva, que desde o começo esteve sempre ao meu lado. Ao Adeildo Gaspar, meu irmão e meu exemplo, nossa união ajudou no meu desenvolvimento, sou muito grata por tudo que vivemos. À Marina Nobre e toda a ajuda e carinho. Aos meus amigos de caminhada na UFC, Brunilda, Fê, Helândia, Jubs e Juliana Ganzaroli.

Ao grupo de oração Mensageiros do Amor, onde tive os momentos mais sublimes com Deus e onde fiz grandes amizades. Sou muito grata por tudo que vivi por lá e a essas pessoas que nunca desistiram de mim. Meu muito obrigado à Pâmella Barros, Luis Alexandre, Rogério e Eveline, Leandro de Paiva, Suyane Maria, Beatriz Balbino, Ilanna Lima, ao meu Kairós e a todos os demais mensageiros.

Ao CIEE e a todos que convivi nesses quatro anos de empresa. Todos os colegas e gestores que contribuíram com o meu desenvolvimento profissional e conseqüentemente pessoal. Destaco a Cristiane de Paula, que sempre me motivou e me apoiou. Aos meus queridos: Amanda Menezes, Layane Moraes, Natália Nascimento, Cristiane Tavares, Wilma Jales, Brunna Coelho, Larissa Almeida, Daniel Regis e a toda equipe do programa aprendiz fortaleza.

A todos os meus aprendizes que me inspiraram na vida e neste trabalho. Amadureci muito a partir do momento que os conheci, eles me ajudam a ver o mundo com mais respeito o que me torna um ser humano muito melhor todos os dias.

Agradeço também ao meu orientador Fabiano Rocha, pela paciência e ajuda. Aos professores participantes da Banca examinadora Laudemiro Rabelo e Carlos Manta, que sempre foram grandes mestres na minha vida acadêmica. E a todos os demais professores e funcionários da UFC que estiveram comigo nesse período.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

O programa de aprendizagem apresenta um forte impacto na construção do perfil profissional dos jovens aprendizes. A lei da aprendizagem nº. 10.097/2000, além de ser responsável por uma grande inserção de jovens entre 14 e 24 anos, hoje, no mercado de trabalho, visa também a capacitação profissional desses jovens, que constituem o futuro do país. Em função disso, o objetivo do estudo foi avaliar a influência do programa aprendiz na construção do perfil profissional dos jovens. No trabalho foi utilizado como metodologia a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, ao qual foi aplicado um questionário para verificar o impacto que o programa exerce na percepção dos jovens. Os resultados mostraram que os jovens avaliam de bom a ótimo e eficácia do programa de aprendizagem em seus desenvolvimentos profissionais, justificando assim a importância que esse programa desempenha na sociedade e na vida desses jovens proporcionando uma mudança de vida e uma melhor preparação para os desafios do mercado de trabalho.

Palavras-chave: Aprendizagem, desenvolvimento, competências, habilidades, perfil profissional.

ABSTRACT

The learning program has a strong impact on the construction of the professional profile of young apprentices. The law of learning paragraph. 10.097/2000, besides being responsible for a large insertion of young people between 14 and 24 today in the labor market, also seeks professional training of these young people, who are the future of the country. According to this, the aim of the study was to evaluate the influence of the program on the building of professional apprentice youth profile. At work was used as a methodology to literature and a case study, for which a questionnaire was used to verify the impact the program has on the perception of young people. The results showed that young people assess from good to great and effectiveness of the learning program in their professional development, thus justifying the importance that this program plays in society and in the lives of young people by providing a change of life and a better preparation for the challenges of the labor market.

Key Words: Learning, development, skills, abilities, professional profile.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. GESTAO DE PESSOAS E PERFIL PROFISSIONAL.....	13
1.1 O que é gestão de pessoas.....	13
1.2 A gestão de pessoas no cenário mundial atual.....	15
1.3 O novo papel da gestão de pessoas.....	19
1.4 Perfil profissional.....	20
1.4.1 <i>Perfil profissional X Perfil organizacional</i>	23
1.4.2 <i>Perfil profissional e Gestão de carreiras</i>	28
2. CAPACITAÇÃO E PERFIL PROFISSIONAL.....	31
2.1 Aprendizagem.....	31
2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoal.....	32
2.3 Processo de Treinamento.....	34
2.3.1 <i>Diagnóstico das necessidades de treinamento</i>	36
2.3.2 <i>Desenho do programa de treinamento</i>	39
2.3.3 <i>Execução do programa de treinamento</i>	41
2.3.4 <i>Avaliação do programa de treinamento</i>	42
2.4 Capacidade de Aprendizagem do Treinando.....	45
2.5 O ambiente do Treinamento e os Instrutores.....	46
2.6 Tipos de Treinamento.....	47
2.7 Formação Profissional.....	48
3. PROGRAMA DE APRENDIZAGEM.....	50
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	53
5. CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA – CIEE.....	55
5.1 Histórico da empresa.....	55
5.2 Programa Aprendiz Legal.....	56
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59

6.1	Metodologia	59
6.2	Análise dos dados	60
7.	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE	75

INTRODUÇÃO

Em um mundo bastante instável e complexo, com o avanço cada vez mais intenso da tecnologia e a diminuição das fronteiras globais, as organizações necessitam de profissionais altamente qualificados, que estejam prontos e abertos para a inovação e mudança e que sejam mais que colaboradores, um diferencial competitivo que a organização detém.

Para atender essas necessidades de qualificação da mão de obra, o programa de aprendizagem é responsável pela inserção de jovens no mercado de trabalho, capacitando-os através de formação técnico-profissional e dando a oportunidade desses jovens aplicarem o conhecimento teórico na prática de suas vivências na empresa, oferecendo assim uma força de trabalho capacitada. Com o cumprimento da Lei Nº 10097/2000 (lei da aprendizagem), as empresas estão além da obediência a uma exigência legal, assumindo uma responsabilidade social na promoção da cidadania.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo avaliar a influência do programa aprendiz na construção do perfil profissional dos jovens. Para tanto, adotou-se como método a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, no qual foi aplicado um questionário para verificar o impacto que o programa exerce na formação dos jovens. Desse modo, a monografia foi dividida em seis capítulos e conclusão.

O primeiro capítulo aborda a gestão de pessoas e como os avanços no mundo no decorrer do tempo influenciaram e influenciam a forma que as organizações atuam no mercado. Esse capítulo também evidencia a importância que os recursos humanos veem exercendo dentro das empresas, ou seja, a valorização humana e o reconhecimento que sua participação interfere diretamente no sucesso organizacional. Ele trata também do novo perfil exigido pelas empresas e pelo mercado, e as influências da cultura organizacional e das carreiras no alcance desse perfil.

O segundo capítulo trata da capacitação e o perfil profissional. Relata sobre as técnicas de treinamentos e desenvolvimento para o alcance da aprendizagem e o cumprimento dos objetivos organizacionais, alinhando sempre as pessoas com as estratégias da empresa.

O terceiro capítulo discorre sobre o programa de aprendizagem, sua definição e histórico. Neste capítulo é relatado sobre a lei da aprendizagem que exige a inserção dos jovens no mercado de trabalho e a obrigatoriedade da formação técnico-profissional.

O quarto capítulo trata da metodologia aplicada no estudo e alguns conceitos relacionados com a técnica utilizada. Foi feita uma coleta de dados para a análise do problema

levantado. A metodologia foi baseada em uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório para proporcionar uma melhor visão do estudo proposto.

No quinto capítulo é apresentada a empresa Centro de integração Empresa Escola – CIEE, seu objetivo e história. É apresentado também o programa Aprendiz Legal, que é uma parceria entre o CIEE e a Fundação Roberto Marinho.

No sexto capítulo é apresentada a análise dos resultados do estudo de caso, que foi realizado com jovens aprendizes do CIEE, contratados por empresas distintas e finalizando o programa de aprendizagem.

Na conclusão são apresentadas as considerações finais do trabalho, confrontando os resultados da pesquisa com o objetivo do estudo.

1. GESTÃO DE PESSOAS E PERFIL PROFISSIONAL

Em mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Elas passam a constituir o elemento básico do desenvolvimento empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.19)

Os Recursos Humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Conforme o exposto, as pessoas assumiram relevada importância no alcance dos objetivos organizacionais. Sua colaboração está ligada ao sucesso alcançado pela empresa. A administração de Recursos Humanos passa a contribuir com as estratégias organizacionais na busca de se diferenciar do grande número de concorrentes existentes no atual cenário mundial.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 31),

Na atualidade, conceitos flexíveis de papéis estão surgindo para tomar o lugar do modelo original indivíduo/tarefa. Em vez de funções rígidas estabelecidas por especificações organizacionais, papéis são definidos com base nas habilidades dos empregados. A cooperação e o espírito de equipe têm sido bastante enfatizados em lugar da competição para se sobressair aos companheiros. A equipe e não o indivíduo tem aparecido como a base da construção do desenho de uma organização.

Com o reconhecimento da importância das pessoas na diferenciação frente ao mercado, as empresas tornaram-se mais flexíveis. A busca das organizações não consiste apenas em selecionar pessoas para cumprir tarefas, e sim nas competências e habilidades dos indivíduos. Essas questões formulam a definição nos novos papéis exercidos dentro da organização. Cada vez mais o grupo ganha destaque e a concepção individualista perde espaço dentro das empresas. É a equipe que faz o alicerce do desenvolvimento organizacional.

1.1 O que é gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2010, p. 2), “Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e pro ação”.

“As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome.” (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Segundo Chiavenato (2010, p. 9),

Gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. A gestão de pessoas une as atividades aos gestores na aplicação de subprocessos com o intuito de desenvolver competências necessárias para que a empresa se torne competitiva. “É a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19),

Por administração de recursos humanos (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Conforme o exposto são as pessoas que fazem a organização, que as representam. A definição de gestão de pessoas mostra que sua função não é a de apenas administrar funcionários, mas de administrar a construção dos talentos e sua manutenção, com atividades e decisões que influenciem no alcance dos objetivos e do sucesso.

As pessoas constituem para a empresa o maior desafio para alcançar e manter seus padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade. Elas representam vantagem competitiva para a organização e representam o algo mais que uma empresa pode oferecer ao mercado, mostrando seu diferencial. Com isso as pessoas podem tanto constituir o problema, como podem ser a solução. O desafio ou a oportunidade. As pessoas são incrivelmente diferentes em suas características individuais e dotadas de um grande elenco de potencialidades que dificilmente são exploradas em sua plenitude. Mas, sempre são as pessoas que fazem a diferença e personalizam a empresa e as distinguem de todas as demais. Mas, para que isso ocorra é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam retroação do seu desempenho, participem nas decisões que as afetam direta ou indiretamente e possam externar seu ponto de vista (CHIAVENATO, 1996).

Conforme Chiavenato (2010, p. 8),

A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Segundo Chiavenato (1998, p. 25), “As organizações constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram.” As organizações do passado se diferenciam das atuais, e a consequência é que no futuro essas diferenças sejam maiores. Não é possível a existência de duas empresas semelhantes, as organizações assumem diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. As organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias e comportamentos diferentes, alcançando resultados diferentes (CHIAVENATO, 1998).

Assim como as pessoas, as empresas também apresentam diferenças. O grande desafio da gestão de pessoas é alinhar o contexto ambiental que a organização está inserida com as peculiaridades dos seus recursos humanos. Esse alinhamento pode vir a acontecer quando as pessoas são integradas nesse contexto, e a partir daí são treinadas e capacitadas, desenvolvidas e avaliadas. Cabe a gestão de pessoas utilizar da melhor forma possível essa diversidade de competências e habilidades a seu favor, ela se torna a principal ferramenta na adequação dos objetivos da empresa e das pessoas.

1.2 A gestão de pessoas no cenário mundial atual

A administração de Recursos Humanos surgiu na década de 1960 (GIL, 2001, p.20), quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações. As empresas brasileiras de grande e médio porte passam a manter departamentos ou setores de recursos humanos, destinados a tratar de assuntos relacionados diretamente aos colaboradores.

Segundo Gil (2001, p.20) “O aparecimento da Administração de recursos humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal”. Ainda segundo o autor, A Teoria Geral dos sistemas teve origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanfly, ao verificar que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistema.

Após ser explorado por diferentes ciências, somente na década de 1950, o conceito da teoria geral passou a ser também utilizado pelas ciências sociais, sendo que dentre as ciências sociais a Administração foi a que mais contribuiu para a teoria dos sistemas. A Administração de Recursos Humanos pode, então, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica (ULRICH, 1998).

As mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas foram fatores que contribuíram para uma mudança rápida e intensa no mundo. Esses fatores atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações (CHIAVENATO, 2010).

Essa intensa mudança provoca um forte impacto na Administração de Recursos Humanos. Algumas empresas o perceberam logo e se estruturaram para encarar essa nova realidade. Outras empresas demoraram a tomar alguma atitude. Outras ainda, nem sequer perceberam a magnitude da mudança. Nessa imensa corrida, algumas empresas partem na frente e se distanciam, enquanto outras chegam atrasadas (CHIAVENATO, 1996).

Dentre as áreas empresariais que mais sofrem mudanças está a área de recursos humanos (RH). São tão grandes as mudanças que até o nome da área está se modificando. Em muitas organizações, a nomenclatura administração de recursos humanos (RH) está sendo substituída por denominações como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Denominações diferentes para representar um novo espaço e configuração dessa área (CHIAVENATO, 2010).

A nomenclatura administração de recursos humanos derivava do fato da organização ser considerada uma conjugação de três ordens de recursos e insumos produtivos: financeiros, materiais e humanos (ANDRADE, 2006).

Para Gil (2001) é muito recente caracterizar uma nova profissão a partir dessas novas nomenclaturas, como a Gestão de Pessoas, por exemplo. Esta se refere muito mais a um propósito do que a um cargo ou função exercido no âmbito organizacional, são poucas as empresas que têm uma diretoria ou um departamento de Gestão de Pessoas. Porém, o gestor de pessoas tem que ser visto como um novo profissional, pois mesmo ocupando cargos em unidade de Administração de Recursos Humanos é exigido dele um conjunto de atitudes e práticas

bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas em um passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas.

Conforme Chiavenato (2010, p. 34),

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha pra quem, quem faz a guerra pra quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e uso.

Mas é a partir da revolução industrial que surge o conceito atual de trabalho. O século XX trouxe as grandes transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. Essas mudanças marcaram a maneira de administrar as pessoas. (CHIAVENATO, 2010).

Pode-se observar conforme o quadro abaixo que em noventa anos de transição pelo século XX muitas coisas mudaram na administração das pessoas dentro das organizações. De uma era onde o ambiente era altamente estático para uma era em que o ambiente é altamente imprevisível. Nesse contexto de mudanças as pessoas passaram a ser tratadas como livres e inteligentes para que fossem motivadas, muito diferente do início do século onde elas eram apenas fatores inertes e estáticos.

Quadro 1 – As três etapas da organização no decorrer do século XX

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração De Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2010, p. 34).

Para Chiavenato (2010, p. 34) “[...] podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.”

Conforme Chiavenato (2010, p. 43),

O terceiro milênio aponta mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. E eles requerem, por seu lado, o apoio e suporte da ARH.

Para que os profissionais de RH atendam as novas expectativas emergentes, eles deverão exercer múltiplas funções, dentre as quais se destacam: Administração de Estratégia de RH; Administração da Transformação e Mudança; Administração da Infraestrutura da empresa e Administração da Contribuição dos Funcionários (ULRICH, 1998).

No Brasil, do final dos anos 1990, a importância da área de recursos humanos não se encontra totalmente difundida a respeito do caráter estratégico no qual revestem suas atividades. E um destes fatos é a relação da influência dos fatores macro ambientais sobre a organização, levando os recursos humanos considerados às necessidades dos impactos somente por um longo período de tempo (ULRICH, 1998).

Nesse sentido, Coda e Cesar (2005) afirmam que o papel da área de RH, tradicionalmente, restrito a uma atuação administrativa evolui e permite por meio de suas políticas, ligar suas funções às necessidades do mercado, onde o departamento de recursos humanos passa a ser responsável pelas outras funções das políticas de RH dentro da empresa, interligando todos os departamentos para cumprir os objetivos organizacionais.

Podemos compreender que após a revolução industrial surgiram novas necessidades no mercado. A forma de agir das empresas também se modificou, elas foram transformando-se de burocráticas a flexíveis. Saíram de um ambiente estático e previsível para um ambiente turbulento e mutável. Essas mudanças também refletiram na forma de tratar as pessoas. Elas passaram a não serem mais vista como simples recurso inerte, mas a ter uma função proativa e decisiva no seu desempenho organizacional.

1.3 O novo papel da gestão de pessoas.

As pessoas fazem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. Eles podem ser tratados como recursos produtivos da organização. Como um recurso, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, envolvendo planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Mas as pessoas devem ser reconhecidas como parceiras da empresa. Elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo dotam de inteligência, que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Assim, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. Algumas organizações se deram conta e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como um simples empregado contratado (CHIAVENATO, 2010).

Podemos perceber que as organizações passaram a enxergar as pessoas sob um novo ângulo. Reconheceram que para produzir não bastava as tratar como simples recursos, como meros empregados, mas como parceiros e fornecedores constituindo o capital intelectual da organização.

A preocupação com as pessoas é tão crescente que até a nomenclatura dada a elas dentro da organização tem se modificado. “Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram as pessoas. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talentos humanos, capital humano, capital intelectual se as pessoas tem um valor maior para a organização.” (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Existe uma tendência para o consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Surge assim o *endomarketing*, o marketing interno, cujo objetivo é manter os colaboradores informados sobre a cultura da empresa, integrá-los, assisti-los convenientemente em suas necessidades e aspirações e usar esforços para que as pessoas sintam orgulho de pertencer e trabalhar na organização (CHIAVENATO, 1996).

Conforme Chiavenato (1996, p. 18),

A Administração de Recursos Humanos (ARH) está se ligando cada vez mais ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios através dos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. Isto significa uma perspectiva mais ampla e focalizada para áreas de resultado da empresa. Isto põe uma necessidade de comprometimento pessoal de cada funcionário com as metas da organização. Para tanto, educação, comunicação e comprometimento passam a ser os fatores fundamentais nesse processo. Sendo assim, as empresas desenvolvem e enfatizam uma filosofia de RH na qual a alta direção está profundamente engajada e que é amplamente declarada e praticada por todos.

A tendência de o funcionário ser visto como cliente dentro da organização traz uma atenção para o alcance dos objetivos do próprio colaborador e não apenas os objetivos da empresa. De uma forma conveniente as pessoas também precisam ser assistidas e que exista a preocupação da imagem da empresa perante elas. Esse foco no cliente interno, o aproxima das decisões das organizações. Por isso a importância do comprometimento pessoal, mas para estarem envolvidos são necessárias políticas de educação e comunicação para o total engajamento dos funcionários, para que as metas e os objetivos da empresa estejam muito claros e o que se espera de cada um deles também.

1.4 Perfil profissional

Desde a Revolução Industrial, as pessoas foram parcialmente desapossadas de suas atividades produtivas, que lhes foram devolvidas como forma exterior – as tarefas atribuídas aos postos de trabalho que elas deveriam submeter-se. O trabalho passou a ser objetivado, analisado, racionalizado, determinado e modificado, independentemente de quem o realizava. O indivíduo era apenas um objeto, detinha capacidades funcionais necessárias para realizar esse trabalho (ZARIFIAN, 2003).

O desenvolvimento da ciência e da tecnologia, suportes fundamentais da globalização, aumenta a complexidade do mundo e passam a exigir um profissional com competência para lidar com um número expressivo de fatores. Este perfil profissional desejado pelas organizações está firmado em três grupos de habilidades: i) as cognitivas, que comumente são obtidas no processo de educação formal (raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral); ii) as técnicas especializadas (informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho) e iii) as comportamentais e atitudinais (cooperação, iniciativa, traços psicológicos e habilidades pessoais) (KARLÖF, 1999).

Na busca interminável por novas políticas da gestão de recursos humanos, a inovação tornou-se um dos fatores imprescindíveis para as organizações dos novos tempos. As exigências de conhecimentos práticos e teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, as quais, veem alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 1999).

Em nenhuma outra época da história das organizações as pessoas foram tão valorizadas por suas competências e talentos. Para se adequar com as atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm precisado de indivíduos talentosos e mais competentes (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

O avanço da tecnologia, a derrubada de fronteiras geográficas e um maior relacionamento entre os mercados, decorrentes da globalização, têm refletido na demanda por um novo profissional, que tenha características mais abrangentes que as desejadas em períodos anteriores ao desenvolvimento do capitalismo. Dentre as características valorizadas nesse novo perfil encontra-se a capacidade de comunicação verbal, oral e visual; a capacidade de absorver as conexões entre o conhecimento, situações interativas, trabalhos multifuncionais e incluindo virtudes como paciência, tolerância, predisposição para o aprendizado e a reflexão de suas atitudes. Além dessa virtude deve-se mencionar a aceitação e integração à mudança e a adaptação a ambientes dominados por incertezas (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Hoje em dia, cada vez mais as organizações procuram os verdadeiros profissionais para trabalharem para elas. Não há mais espaço no mercado de trabalho para funcionários desqualificados e despreparados para a função a ser exercida, mas sim para profissionais habilidosos, que saibam trabalhar em equipe, com visão ampliada, conhecimento de mercado, iniciativa, espírito empreendedor, persistente, otimista, responsável, criativo e disciplinado (BATISTA, 2004).

Os candidatos a uma vaga estão sendo encarados de outra forma pelas empresas bem sucedidas. No passado, eram considerados excelentes aqueles que apresentavam sinais de forte competitividade individual e espírito individualista e empreendedor. As pessoas mais inteligentes, dedicadas ao trabalho, ambiciosas, autoconfiantes e auto-orientadas eram francamente preferidas pelos gestores das organizações. Agora, porém, os ventos estão mais favoráveis para candidatos que apresentam características pessoais favoráveis à cooperação social, alto grau de espírito de equipe. As pessoas inteligentes, dedicadas ao trabalho, ambiciosas,

simpáticas e orientadas para outras pessoas estão decididamente sendo as preferidas (CHIAVENATO 1996).

Segundo Chiavenato (1996, P. 92),

Antes a focalização do processo seletivo mirava os candidatos através de suas habilidades e impulso competitivo. Agora os candidatos estão sendo escolhidos pelas suas habilidades, pela sua personalidade, caráter, valores sociais e facilidade nos relacionamentos interpessoal e grupal. O objetivo maior dos processos de provisão de RH era buscar os melhores talentos para a organização. Agora o objetivo magno é tornar empresa a melhor possível. Essa mudança de foco e de meta tem sido fundamental nos processos de provisão de RH.

A modernidade tem sido chamada para destacar a importância das organizações estarem preparadas para enfrentar a competitividade dos novos padrões no mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, política e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente (GONÇALVES, 1997).

O desafio das organizações é desenvolver pessoas com o perfil exigido pelo novo tipo de organização complexa e competitiva. É a ação de transformar um profissional com foco em tarefas para profissionais de processos, é preciso repensar o papel que o gestor e os empregados têm nessa nova fase, inovar os sistemas de gestão e tornar o aprendizado rotina nos negócios da empresa, além de moldar uma nova cultura que sirva de base para essa nova forma de trabalhar (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

O trabalho não se caracteriza mais como um simples conjunto de tarefas associadas descritivamente a um cargo que determinado indivíduo possui, mas se torna o prolongamento da competência que cada pessoa se mobiliza em frente a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade acaba tornando os imprevistos cada vez mais cotidianos (FLEURY & FLEURY, 2001).

O trabalho é a continuidade do indivíduo, em vez de preceder ele segue-o. Ele se torna a potência de pensamento e de ação dessa pessoa, do seu conhecimento, da sua inteligência prática e de seu engajamento (ZARIFIAN, 2003).

O mundo chegou a um ponto em que necessita de um trabalhador não apenas que tenha uma qualificação, mas que tenha competência, inteligência, senso crítico, inovação, que seja capaz de criar alternativas para a manutenção da competitividade da empresa. A agilidade de inovação e criatividade passaram a ser decisivas para a sobrevivência nas empresas. O fator humano, que antes deveria ser menor pela mecanização e automação, passa a ser algo almejado

pelo mercado e a representar possibilidades de aumento de produtividade e qualidade, sobrevivência no mercado e lucro (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Conforme o exposto, os avanços no mundo moderno passaram a exigir um novo perfil dos profissionais que desejam se inserir no mercado de trabalho. A atual dinâmica das organizações exige candidatos e funcionários aptos à mudança, que tenham autonomia e facilidade para trabalhar em equipe. As habilidades técnicas não são as únicas a receberem atenção, são somadas a elas as capacidades cognitivas das pessoas e suas habilidades comportamentais, ou seja, o indivíduo não é mais avaliado pelo poder de cumprir uma tarefa, mas também de cumprir com seus valores sociais, com seu caráter, a fim de tornar a empresa a melhor possível perante o mercado.

1.4.1 Perfil profissional X Perfil organizacional

Um desafio que os administradores têm enfrentado na atualidade é a contratação de pessoas cujo perfil não seja parecido como o da maioria dos membros da organização. A administração quer que os novos funcionários aceitem os valores essenciais da cultura organizacional, caso contrário, eles não se ajustarão e nem serão aceitos. Em contra partida, a administração quer reconhecer abertamente e apoiar as diferenças que esses trabalhadores trazem quando passam a integrar o quadro de funcionários da empresa (ROBBINS, 2009).

Um avanço na direção da modernidade da gestão de Recursos exige mudanças significativas no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e centralizadas dão lugar a estruturas na horizontal e com grande descentralização. Serão exigidas pessoas com capacidade de pensar e executar inúmeras tarefas. O alinhamento entre as competências pessoais e organizacionais é de grande importância e necessita de mudanças na estrutura, nos sistemas de gestão de pessoas e na mentalidade, valores e na cultura organizacional (EBOLI, 2001).

“Como os indivíduos, as organizações também tem personalidade própria.” (ROBBINS, 2009, p. 225). As empresas, assim como as pessoas, podem ser caracterizadas como rígidas, amigáveis, sinceras, calorosas, inovadoras ou conservadoras. Essas características podem servir para prever as atitudes e os comportamentos dos funcionários nessas organizações. Assim como as culturas tribais possuem totens e tabus que impõe a maneira correta dos indivíduos se comportarem, as empresas têm culturas que comandam o comportamento de seus colaboradores (ROBBINS, 2009).

Segundo Robbins (2009, p. 226), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra.” A cultura organizacional faz referência à maneira como os funcionários percebem as características da organização, ela representa uma percepção comum entre seus membros. Portanto, indivíduos com históricos e níveis diferentes devem descrever a cultura organizacional em termos semelhantes (ROBBINS, 2009).

Segundo Chiavenato (2010, p.172),

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Nos estudos das organizações, a cultura se refere ao modo de vida das empresas, das suas ideias, crenças, regras, técnicas, costumes etc. Nesse sentido, as pessoas são dotadas de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Assim, todas as pessoas tendem a ver e julgar as outras culturas a partir do seu ponto de vista, da sua cultura. (CHIAVENATO, 2010).

Conforme o exposto é possível compreender que na busca por diferenciação, as organizações estão dando atenção à cultura organizacional. Assim como os indivíduos, as empresas possuem personalidade e características que as diferem das demais. Essa cultura tem que ser disseminada para os funcionários, pois independente do perfil que possuem, todos precisam enxergar da mesma forma a organização a fim de alcançar seus objetivos.

As organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe. Ela representa a razão da existência de uma empresa, é a finalidade ou o motivo pelo qual a empresa foi criada e qual será o seu serviço. A missão contém os objetivos essenciais do negócio e também está atenta ao ambiente externo da organização. É importante o conhecimento da missão, porque se as pessoas não sabem o motivo da existência e nem onde pretendem chegar, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato (2010, p. 63),

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para classificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica.

A missão da organização deve ser preservada por seus dirigentes e ser transmitida entre todos os funcionários para a consciência e comprometimento pessoal de todos em relação aos objetivos organizacionais. A missão identifica os valores que a organização deve cultivar, se todos os funcionários conhecem a missão e os valores que controlam o trabalho, fica tudo mais

fácil de entender, as pessoas reconhecem o seu papel e sabem como contribuir de forma positiva para o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato (2010, p. 65),

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam. A moderna Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e se concretiza através das pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade em conjunto.

Conforme o exposto, podemos perceber que a cultura e a mudança estão totalmente interligadas dentro das estratégias organizacionais. A missão define a identidade da empresa e a consequência é o desenvolvimento da cultura, a criação de valores, todos sempre alinhados com os objetivos da empresa. E as duas só podem se concretizar, sendo colocadas em prática através das pessoas, que movem as organizações. E para que tudo isso se realize é fundamental a participação do líder, pois é ele que sustenta esses processos e conduzem as pessoas nesse objetivo comum. Os gestores têm que preservar a cultura e missão e ter a preocupação de que todos os funcionários estejam em sintonia com esse propósito para que o comprometimento pessoal dos colaboradores seja efetivo.

É importante o alinhamento do planejamento estratégico da Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional para que assim os dois estejam perfeitamente integrados e envolvidos. O planejamento estratégico da Gestão de pessoas se refere à maneira como a função de Gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos da empresa e simultaneamente favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores. É o alinhamento dos talentos e competências com as necessidades organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

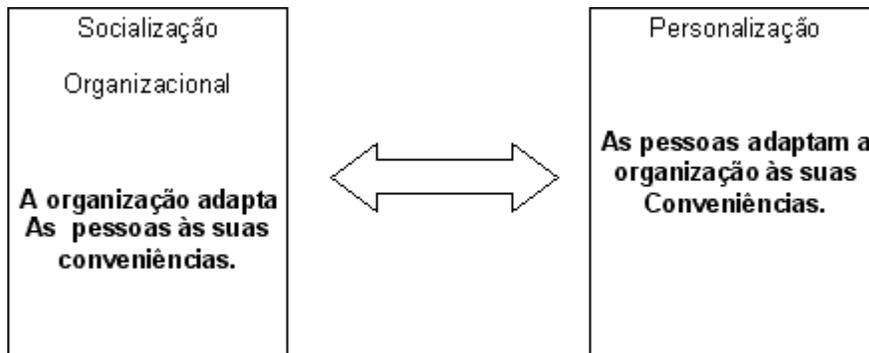
Para Chiavenato (2010, p.80),

O planejamento estratégico de GP não mais se restringe à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. Envolve muito mais que isso. Ele precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes – como gestores de pessoas- trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.

Nesse processo bidirecional, a adaptação precisa ser mútua, recíproca, pois cada uma das duas partes atua sobre a outra. O início de um emprego constitui uma fase crucial nessa adaptação e do desenvolvimento de relações saudáveis entre os novos funcionários e as

organizações. É um período lento e difícil no qual a rotatividade costuma ser maior do que nos demais períodos. Nesse período, cada uma das partes procura se ajustar uma à outra, é uma aprendizagem recíproca, em que ambas as partes procuram reduzir a incerteza da outra (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1 - Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações



Fonte: Chiavenato (2010, p. 182)

Conforme a figura acima se pode observar que o processo de adaptação é mútuo. Existe o processo de socialização, onde as empresas tentam adaptar os novos funcionários às suas conveniências e vice-versa que é o processo de personalização, o período que as pessoas adaptam a organização às suas conveniências. São dois processos que podem levar a rotatividade, tendo em vista que as pessoas podem não se adaptar a empresa e nem a empresa às pessoas.

Podemos observar que não é mais a quantidade de pessoas para assumir uma função que faz a diferença nas empresas, e sim as competências que elas detêm para atingir e alcançar os propósitos organizacionais. Em um ambiente onde os funcionários são vistos como capital intelectual é necessário uma preocupação com a sintonia dos interesses pessoais e os da empresa. O objetivo do planejamento estratégico de pessoas é exatamente esse, fazer com que a realização das necessidades da empresa consequentemente realize a de seus colaboradores. Para isso, é necessário uma cultura, valores, clima e arquitetura organizacional propícia para esse alinhamento, para que os gestores e a empresa como um todo possam ser eficientes e eficazes.

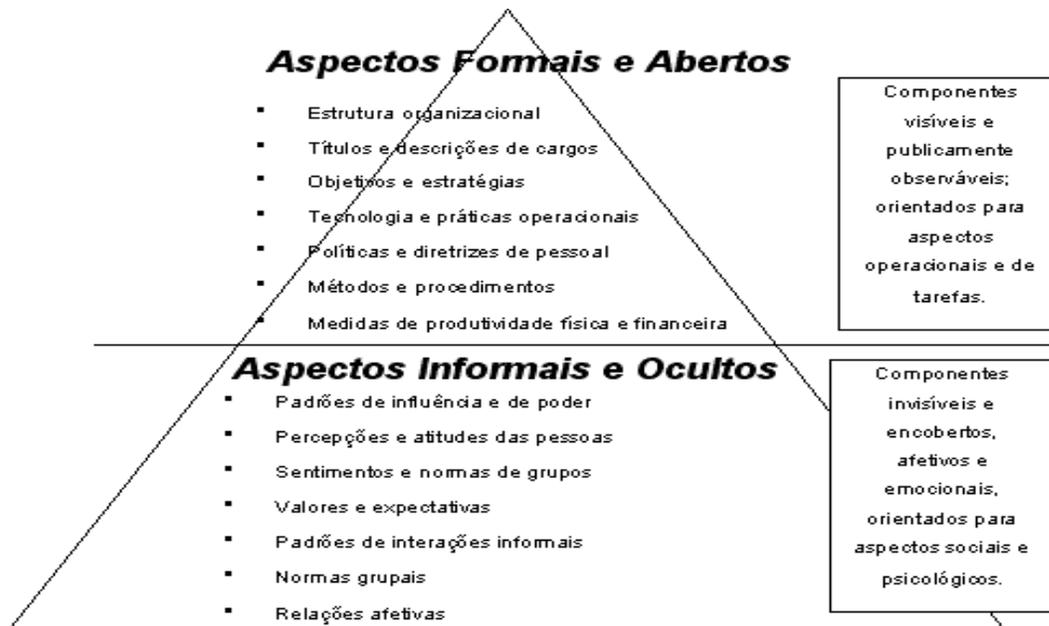
A cultura organizacional desempenha vários papéis em uma empresa. Ela define fronteiras que diferencia uma empresa de outra. A cultura proporciona um senso de identidade aos seus funcionários, facilitando o comprometimento destes e sobrepondo seus interesses individuais. Ela mantém a organização coesa e fornece os padrões para fundamentar o que os colaboradores vão fazer ou dizer. Por fim, a cultura orienta e dá forma às atitudes e aos

comportamentos das pessoas dentro da organização, ela diz como as coisas devem ser feitas e o que é importante (ROBBINS, 2009).

Conforme Chiavenato (2010, p. 174),

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um iceberg. Apenas uma pequena porção do iceberg fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

Figura 2 – O iceberg da cultura organizacional.



Fonte: CHIAVENATO, 2010.

Conforme figura acima, existem aspectos visíveis ligados à cultura organizacional e aspectos que não são de fácil observação das pessoas, ou seja, estão invisíveis. Funciona como um iceberg, onde a maioria está abaixo do mar, não pode ser vista a princípio. Os aspectos invisíveis estão mais ligados a questões sociais e psicológicas e os visíveis a operações e tarefas.

Perante o exposto podemos concluir que todas as empresas apresentam um perfil organizacional, que vai diferenciá-las das demais, e a construção desse perfil é feita por vários fatores, tais como, a cultura organizacional, a missão, visão e valores e pelas pessoas, fator esse que coloca em prática todos esses demais fatores. As pessoas são também dotadas de diferenças e

possuem também perfis profissionais, cabe as organizações o alinhamento do perfil de seus colaboradores com os objetivos traçados por ela. A importância da cultura e da missão se faz aí, são elas que fornecem a base e que norteiam qual perfil profissional é o mais adequado para as necessidades de funções e que modelam o modo de vida das organizações, trazendo o modo como as pessoas devem agir e definindo onde a empresa deseja chegar.

1.4.2 Perfil profissional e Gestão de carreiras

As empresas têm passado por reestruturações essenciais e na maioria delas a ideia de hierarquia tradicional acabou. Essa ideia foi substituída por um número menor de níveis hierárquicos, equipes mais flexíveis e aumento do comprometimento individual pelo desenvolvimento da carreira. A carreira é encarada muitas vezes como uma questão individual, porém elas são também de grande importância para as organizações e é uma atividade fundamental da gestão de pessoas. As carreiras podem se tornar a mais poderosa ferramenta para o desenvolvimento de futuros talentos, habilidades e valores. Assim decisões referentes à gestão de carreiras devem estar extremamente alinhadas aos objetivos organizacionais (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 294), “carreira é a sequencia evolutiva das experiências profissionais de uma pessoa no decorrer do tempo”.

Segundo Chiavenato (2010, p. 227), “carreira significa a sequencia de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”.

No passado quando as organizações eram altas e verticalizadas, a carreira era elaborada para que as pessoas fossem preparadas para ocupar cargos mais altos hierarquicamente, ou seja, o crescimento vertical era o preferido. Com o achatamento das empresas e um número menor de cargos, a carreira está cada vez mais tendenciosa para a horizontalidade, cargos em um mesmo nível, porém mais complexos e com outras especialidades. Outro fator atual na gestão de carreiras é o autogerenciamento, ou seja, agora quem se preocupa com sua carreira é a própria pessoa e deve continuamente ajustá-la às exigências do mundo organizacional competitivo e em transformação. Cada profissional deve buscar conhecer seus próprios talentos e características e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo da sua vida profissional, para que possam aproveitar as oportunidades que surgem e neutralizar as possíveis ameaças que possam vir a aparecer. A tradicional carreira baseada em cargos está sendo substituída pela carreira baseada em competências (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas encaram as decisões sobre suas carreiras com uma expectativa igual a de seus salários e benefícios. Elas se preocupam em ter autonomia e controle sobre suas carreiras e que possam equilibrar vida profissional com a pessoal. O gerenciamento da carreira difere de acordo com a natureza da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 301),

À medida que as carreiras afetam o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, ambos têm seu papel a desempenhar na administração delas. As carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do empregado ao buscar suas aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais.

A globalização e as mudanças cada vez mais rápidas tornam as pessoas as principais responsáveis pelo sucesso de suas carreiras. As competências e a flexibilidade tornaram-se essenciais na gestão de carreiras, enquanto que a hierarquia, as tradições e a lealdade à empresa perderam a importância. Os colaboradores precisam assumir um papel de destaque na construção de suas carreiras, adquirindo conhecimentos e habilidades que os tornem atrativos para possíveis funções no futuro, escolhendo as experiências certas para adquirir essas exigências requeridas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Em um recrutamento interno, assim como no externo os possíveis candidatos que assumirão um cargo devem ser identificados e atraídos para as oportunidades. Essa identificação e atração vão além de simples indicações. Os métodos de recrutamento levam em conta a qualificação das pessoas. Quando surge uma vaga existe um banco de dados que contém o inventário das habilidades dos funcionários, que é o local onde ficam registrados os nomes dos empregados e suas características relevantes para possíveis promoções. Ele pode ser acessado para identificar o perfil de candidatos para futuras considerações. Esses dados precisam estar na medida para atender as necessidades da organização, eles contém um histórico do funcionário, desde nome, data de nascimento e inscrição ao cargo atual que exercem; treinamentos realizados; índices de conhecimento e habilidades, nível educacional e pontuação para possíveis promoções. Esse inventário tem se baseado cada vez mais em competências essenciais que contém o talento e o conhecimento que são os responsáveis por tornar a empresa competitiva. Algumas organizações trocaram descrições de cargos por matrizes de habilidades, as quais são possíveis rastrear as características tanto dos empregados quanto dos papéis funcionais. Essas características incluem a experiência técnica, a liderança, e as habilidades interpessoais dos indivíduos. À medida que a empresa detém um sistema como esse, é possível que os gestores possam buscar pessoas com as competências necessárias e que os empregados saibam quais são as competências que são

frequentemente buscadas pela empresa, podendo investir nessas habilidades e ofertar opções efetivas para futuras funções (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Conforme Milkovich e Bodreau (2000, p. 323),

Ainda que os empregados potencialmente sempre desenvolvam seus conhecimentos, habilidades e características pessoais enquanto progredem por meio de seus diversos papéis funcionais, as organizações podem capitalizar esse processo, criando sequências específicas de experiências para preparar empregados para suas futuras atribuições. Cada vez mais, esses papéis funcionais são definidos pelas competências e habilidades e não pelos títulos dos cargos.

Conforme visto, as decisões para seleção de cargos têm sido baseadas em competências e habilidades dos funcionários. Carreira que é a sequência de experiências de um indivíduo é também de responsabilidade da organização, por isso é importante o conhecimento da equipe na hora de decidir quais pessoas escolher. E também a importância do autoconhecimento dos funcionários e do autogerenciamento de suas carreiras. O inventário de habilidades contém informações relevantes na escolha do desenvolvimento de uma carreira, é possível a empresa deter maiores dados e encontrar profissionais que obtenham as competências essenciais para tornar a empresa mais competitiva.

2. CAPACITAÇÃO E PERFIL PROFISSIONAL

As pessoas demonstram uma vasta capacidade de aprender e de se desenvolver. O processo de desenvolver pessoas está ligado com a educação e ela tem o objetivo de trazer de dentro das pessoas para fora suas potencialidades. Desenvolver pessoas não é apenas lhes oferecer novos conhecimentos, ensinar habilidades e torná-las mais eficientes em suas funções, mas também é ser formação básica para o aprendizado de novas ideias, novas atitudes, soluções, é fazer com que as pessoas mudem seus hábitos e comportamentos e que sejam além de eficientes, eficazes naquilo que fazem. Na era da informação, o conhecimento passa a ser recurso indispensável (CHIAVENATO, 2010).

2.1 Aprendizagem

Antes de falar em treinamento é importante fazer referência à aprendizagem, pois o treinamento é uma ação intencional de fornecer meios para o alcance da aprendizagem. Aprendizagem é um processo pelo qual se adquire experiências que aumentam a capacidade das pessoas, que levam a ações relacionadas ao ambiente e a mudança de comportamento (BASTOS, 1994).

Para Larroyo (1974), Aprendizagem é um desenvolvimento natural e espontâneo e harmônico da capacidade humana, que se revelam através das mãos, da cabeça e do coração.

A aprendizagem é um processo ou o meio pelo qual se adquire competências. Aprendizagem e competências fazem referência a mudanças. Na aprendizagem a mudança é percebida através da comparação de teste aplicado antes e depois das estratégias educacionais. Essas mudanças comportamentais se dão pela aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitude adquirida pelas pessoas por meio dos objetivos traçados nos treinamentos, como um resultado de aprendizagem almejado pela organização (BRANDAO; FREITAS, 2006).

A capacidade de aprender permite desenvolver competências, gerando impactos positivos sobre o poder de competitividade e sobrevivência das empresas. O interesse pela aprendizagem organizacional aumentou e isso se deve pelas suas implicações no contexto de trabalho das empresas (BASTOS, LOIOLA e NERIS, 2006).

Como se pode observar a aprendizagem é alcançada através do treinamento. O aprendizado gera mudanças e agrega competências e habilidades que podem ser imprescindíveis para o sucesso organizacional.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento de pessoal

Segundo Carvalho (1994, p. 67),

A ideia de ensinar pessoas a fazer algo novo existe desde que o mundo é mundo. Na verdade, é um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie. O que essa frase carrega de lugar-comum ela carrega também de verdade; da mãe que ensina seu bebê a andar ou a pronunciar o tão esperado ‘mã-n-mã-n’ (que aos ouvidos mais ‘preparados’ da mãe soará como mamãe) ao professor de Harvard que tenta fazer o executivo da multinacional aplicar o último (e certamente o ‘melhor’) sistema de tomada de decisões estratégicas, todos estão treinando alguém.

“Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades deterioram-se e podem tornar-se obsoletas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares por ano em treinamento formal” (ROBBINS, 2009). As empresas que mais se destacam no mercado investem pesadamente em treinamento para que o retorno seja positivo. Para essas organizações treinamento não é uma despesa, e sim um investimento valioso na organização e no funcionário que acaba refletindo nos clientes (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento é uma experiência aprendida e produz uma mudança no indivíduo e melhora sua capacidade de exercer um cargo. Ele pode envolver mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes e até comportamento. Ou seja, muda aquilo que as pessoas conhecem, como elas trabalham suas atitudes perante o trabalho e suas interações com os colegas e gestores (CHIAVENATO, 2010).

Conforme o exposto, a capacitação das pessoas tem sido usada não apenas para desenvolver habilidades, mas para modificar até mesmo o comportamento humano. Podemos perceber que o conhecimento tornou-se recurso indispensável às organizações, assim o treinamento é visto como uma ferramenta na busca da eficiência e eficácias não só da empresa, mas dos próprios indivíduos e também para os clientes. Nesse sentido, podemos observar que o treinamento é um investimento caro para a organização, porém que pode trazer um retorno positivo através do ganho de conhecimento, mudanças de atitudes e comportamentos.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

“treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 495).

As primeiras ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas veem dos primórdios da civilização quando o homem da caverna, para garantir a sobrevivência e a continuidade de sua espécie, ensinava a seus descendentes os conhecimentos básicos para alcançar tal objetivo. Pelo progresso obtido pela humanidade, muitos anos depois, as atividades de treinamento e desenvolvimento foram percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais amplo. A segunda Guerra mundial marcou o início desse processo de reconhecimento e sistematização desses processos e o interesse por essa área gerou um conjunto de conhecimento que passou a ser utilizado pelas organizações (VARGAS, 1996).

Ao longo do tempo, com o aumento da complexidade da sociedade e das organizações e com a crescente sofisticação técnica dos profissionais de treinamento, surgiram outras necessidades. Além de tarefas ligadas diretamente as funções, a preocupação se estendeu a princípios técnicos e comportamentais e as habilidades de relacionamento social, exigindo assim a atenção da área de treinamento (CARVALHO, 1994).

Segundo Chiavenato (2010, p. 367),

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de uma contribuição maior para os objetivos organizacionais e para se tornarem cada vez mais valiosas.

Conforme o exposto, na atualidade o treinamento passa a ser usado não apenas para tarefas ligadas diretamente a atividade, mas também no desenvolvimento do comportamento e de habilidades de relacionamento social. Conforme visto no próprio significado de treinamento, ele é utilizado para uma melhor adequação do perfil dos empregados com as exigências do cargo. Desde os primórdios o treinamento é utilizado, porém com os avanços na sociedade, a complexidade das organizações e a evolução das técnicas de treinamento, mudaram-se as necessidades e assim sua utilização passou a ser mais ampla.

Treinamento e desenvolvimento são distintos. Apesar de terem métodos parecidos para afetar a aprendizagem, a perspectiva de tempo é diferente. O treinamento tem uma orientação para o presente, seu foco é no cargo atual buscando melhorar habilidades e competências para o desempenho imediato da função. Já o desenvolvimento foca na ocupação de cargos, funções futuras, novas habilidades e competências que possam ser necessárias a longo

prazo. Mas os dois constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem que significa uma mudança de comportamento dos indivíduos através de novos hábitos, novos conhecimentos e atitudes. Grande parte das intenções de treinamento está voltada para transmitir informações aos colaboradores sobre a organização em si, sua missão, visão e valores, política e regras, falar de seus produtos/serviços, de seus clientes e concorrentes. A informação vai guiar o comportamento das pessoas e as torna mais eficazes. Assim como o desenvolvimento de atitudes e habilidades para o desenvolvimento da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Pode-se perceber que o treinamento também está ligado no conhecimento por parte dos funcionários de informações essenciais ligadas à organização, tais como a visão e os valores, conhecimento dos produtos e serviços, a política e as regras e também informações referentes aos clientes e concorrentes. Essas informações são guias no comportamento pessoal e na eficácia.

Existem evidências que comprovam que os investimentos em treinamento tem impacto no aumento da lucratividade das empresas em longo prazo. E que empresas que tem suas operações baseadas no trabalho em equipe têm uma maior produtividade se valorizam a educação de seus funcionários. O treinamento é utilizado como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas. Existe uma grande diferença entre o treinamento como uma atividade e o treinamento para impacto. O ultimo requer da organização um levantamento dos objetivos e uma avaliação sistemática das alternativas e uma mensuração precisa dos resultados (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Podemos concluir que os investimentos feitos em treinamento além de ter retorno sobre os lucros da empresa, representam uma ferramenta estratégica para alcançar os objetivos organizacionais e atingir também os objetivos dos indivíduos. Como podemos observar a busca é que o treinamento não seja uma atividade, mas sim um processo que obtenha um impacto nos objetivos e que possa ser mensurado.

2.3 Processo de treinamento

O processo de treinamento é um processo cíclico e contínuo formado por quatro etapas: 1. Diagnóstico. Levantamento das necessidades ou falta de treinamentos a serem atendidas, essas necessidades podem ser do passado, do presente ou do futuro; 2. Desenho. Elaboração do projeto de treinamento para atender essas necessidades que foram levantadas; 3. Implementação. Execução e direcionamento do treinamento; 4. Avaliação. Análise dos resultados apresentado pelo treinamento (CHIAVENATO, 2010).

As quatro etapas do treinamento na realidade envolvem o diagnóstico da situação, a decisão da estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e controle dos resultados obtidos pelas ações de treinamento. O treinamento não é o simples fato de realizar ou proporcionar cursos e informações, ele vai muito mais além. Significa atingir o nível de desempenho que a empresa espera através do desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Para que esse objetivo seja alcançado é necessário que a empresa esteja aberta a desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometido com as mudanças (CHIAVENATO, 2010).

Conforme figura abaixo é mostrado o processo de treinamento. A sequência que começa com o levantamento das necessidades de treinamento e segue com a programação desse treinamento. Após esses dois processos é necessário a execução desse treinamento e por fim a avaliação dos resultados obtidos através do treinamento.

Figura 3 – Processo de Treinamento.



Fonte: Chiavenato (1998, p. 498).

Podemos observar que o processo de treinamento não consiste apenas em oferecer um curso para funcionários, é a preocupação de alcançar alto desempenho através do desenvolvimento das pessoas. Para isso a importância de um levantamento aprofundado das necessidades de treinamento para possíveis soluções é essencial. Porém, após o conhecimento dessas necessidades é preciso programar a realização desse treinamento para uma execução eficaz e por fim a avaliação dos resultados do treinamento, para que a empresa possa verificar se o treinamento alcançou os objetivos traçados.

2.3.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa. Ele pode ser efetuado em três níveis diferentes de análise. No nível da organização total ele é sistema organizacional. No nível da análise dos recursos humanos, ele é sistema de treinamento e no nível de análise das operações e tarefas é sistema de aquisição de habilidades (CHIAVENATO, 1998). Conforme se pode observar na figura abaixo que descreve informações básicas referentes a esses três níveis.

Quadro 2 – Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas).
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

Fonte: Chiavenato (1998, p. 500).

A análise organizacional envolve a empresa como um todo - missão, objetivos, recursos – e também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Essa análise é importante para que a empresa saiba o que deve ser ensinado em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a organização. A análise dos recursos humanos procura ver se a quantidade de pessoas é suficiente quantitativamente e qualitativamente para atividades atuais e futuras da organização. Importante também a observação das diferenças individuais das pessoas. Fatores específicos individuais podem auxiliar na identificação de quem mais se beneficiará com o treinamento. E a análise das operações e tarefas diz respeito aos requisitos exigidos para o cumprimento de uma função, ou seja, as habilidades, comportamentos, atitudes e características da personalidade necessárias para o desempenho de um cargo, é preciso uma análise também de quais competências precisa ser

melhorada para o exercício desse cargo. O levantamento de competências tem um olhar através das funções, ele busca descobrir o que os indivíduos de alto desempenho sabem e como fazê-los ser bem sucedidos (CHIAVENATO, 1998; MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Essas necessidades de treinamento nem sempre aparecem de uma forma clara para a organização, assim a maneira de descobri-las é através de pesquisas internas e certos levantamentos. A necessidade de treinamento nada mais é que a carência de preparo profissional das pessoas é a diferença entre o que a pessoa deveria fazer e o que realmente ela sabe e faz. Necessidade de treinamento é a habilidade ou a informação para uma melhor eficiência e eficácia de um grupo na sua produtividade no trabalho. Cabe aos gestores a percepção dos problemas que provocam essa carência de treinamento. Quando o treinamento elimina essas necessidades ele beneficia os colaboradores, a organização e até os clientes. Caso contrário o treinamento pode ser um desperdício e uma perda de tempo (CHIAVENATO, 1998, 2010).

Conforme o exposto, a organização precisa observar e descobrir possíveis necessidades de treinamento implícitas. O papel do gestor nessa situação é imprescindível, pois é ele que deve enxergar essas carências de treinamento. Levantadas as necessidades e tomada as devidas providências, caso obtenha êxito o treinamento vem para beneficiar a empresa, funcionários e clientes, mas caso não alcance os objetivos o treinamento pode tornar-se uma perda de tempo e dinheiro.

Segundo Chiavenato (2010, p. 374),

“O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalizador dessa mudança”.

Como podemos perceber é importante que o treinamento não seja utilizado apenas para resolver um problema imediato, mas sim que seja um processo constante que busque sempre a melhoria dos excelentes desempenhos. A qualidade do desempenho das pessoas e a mudança são feitas pela contínua capacitação das pessoas.

Existem alguns meios que auxiliam no levantamento das necessidades de treinamento por parte da organização. Através da avaliação de desempenho é possível a empresa identificar quais funcionários executam suas atividades abaixo do nível esperado e averiguar quais setores necessitam de uma maior atenção quanto a necessidade de serem treinados. A empresa também pode observar onde há ineficiência de trabalho, como a quebra de algum equipamento, ou um

atraso do cronograma, ou uma maior rotatividade, problemas disciplinares, enfim algum processo que não esteja andando da forma correta e esperada. A empresa pode também utilizar questionários e realizar pesquisas para a descoberta de possíveis carências. Outro meio é o contato direto com os gestores, que podem relatar situações que evidenciem a necessidade de capacitar os colaboradores. Reuniões onde o assunto são os objetivos organizacionais também podem revelar possíveis necessidades. Outro meio importantíssimo para verificar onde a empresa está necessitando de treinamento é na entrevista de saída de algum funcionário, pois é a hora que sua opinião sincera a cerca da organização pode revelar informações importantes e que possam ser identificado os motivos que levaram o funcionário a solicitar seu desligamento. A análise do cargo também mostra para a empresa quais habilidades e competências devem ser requeridas de possíveis candidatos (CHIAVENATO, 1998).

Conforme o parágrafo acima, os subprocessos de recursos humanos se fundem para ajudar na tomada de decisão em algumas situações na empresa. Como pode ser observado o processo de treinamento recebe auxílio da avaliação de desempenho para que as necessidades de treinamento possam ser enxergadas pela organização através da análise do resultado de um funcionário em uma determinada função e do nível de atenção que determinado setor exige. O processo de demissão também pode auxiliar a observação dessas necessidades, pois através da entrevista de saída de um colaborador podem ser evidenciadas possíveis falhas que a empresa precisa corrigir para diminuir a rotatividade. E a análise dos cargos também pode mostrar onde a empresa precisa investir em treinamento.

Além desses meios existem outros indicadores que servem de base para o diagnóstico da empresa em relação ao treinamento de seu pessoal. Esses indicadores apontam eventos que provocam futuras necessidades de treinamento ou problemas decorrentes das necessidades de treinamento que não foram realizadas. Indicadores *a priori* são eventos que se acontecerem proporcionarão necessidades futuras de treinamento: uma possível expansão da empresa; redução do quadro de funcionários, faltas, licenças e férias de pessoal; modernização do maquinário e equipamento e a produção de novos produtos ou serviços. Já a os indicadores *a posteriori* dizem respeito às necessidades de treinamento não atendidas. Eles podem estar relacionados à produção ou ao pessoal. Da produção envolve a qualidade inadequada da produção; baixa produtividade; comunicações defeituosas; despesas excessivas com manutenção de máquinas e equipamentos; excesso de erros. Já na relacionada ao pessoal envolve relações deficientes entre o pessoal; pouco

ou nenhum interesse pelo trabalho; falta de cooperação; tendência de atribuir falha aos outros e erros na execução de ordens (CHIAVENATO 1998).

As necessidades de treinamento não devem ser relacionadas apenas com problemas que já ocorreram e com as carências atuais da organização dando para o treinamento uma atividade curativa ou corretiva. Ele deve ser também prospectivo, ou seja, precisa estar ligado a objetivos futuros. O treinamento precisa ser uma atividade preventiva e ser facilitador do desenvolvimento organizacional. E esse processo deve ser contínuo, sempre atento para as variações no ambiente e em possíveis mudanças (BASTOS, 1994).

Conforme exposto, o levantamento das necessidades de treinamentos recebe auxílios de outros processos e de indicadores que facilitam o reconhecimento por parte da empresa de quais funcionários, cargos e setores necessitam de treinamento para o alcance das metas organizacionais. De uma excessiva despesa com manutenção de máquinas e equipamento a expansão da empresa pode revelar com o que a organização precisa se preocupar em nível de treinamento. Atividades ligadas às pessoas e à produção levam a observação do que pode ser melhorado e quais decisões devem ser tomadas para melhorar ou para dar continuidade nos processos.

2.3.2 Desenho do programa de treinamento

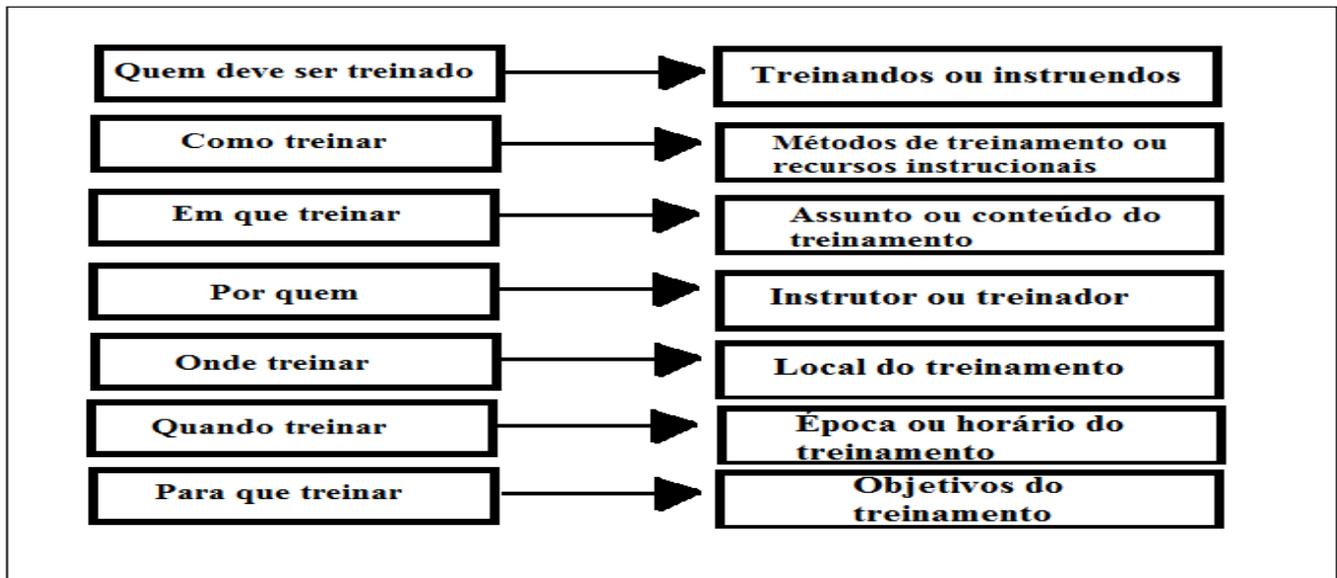
É a segunda etapa do processo de treinamento. Ele se refere ao planejamento das ações que serão tomadas após o levantamento das necessidades. Deve ter um objetivo específico e deve ser feito em um programa integrado e coeso. Ele deve estar ligado com as necessidades estratégicas da organização. A compra de pacotes já prontos e fechados de treinamento como se fossem produtos enlatados nem sempre soluciona as necessidades da organização. É importante avaliar quais são os critérios precisos para estabelecer o desempenho almejado. A empresa deve também estar disposta a oferecer espaço para que as pessoas possam aplicar as competências e conhecimentos adquiridos no treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Não basta apenas a empresa levantar possíveis carências de treinamento, é necessário um curso de ação a ser seguido para colocar o que foi analisado em prática. Após a análise de onde fornecer o treinamento, pode não ser eficaz a busca por treinamentos generalizados, fechados, pois é preciso alinhar as estratégias de treinamento às estratégias organizacionais. É

preciso um treinamento personalizado para atender a essas demandas. Além de tudo é preciso dar a oportunidade para as pessoas poderem demonstrar o que aprenderam com o treinamento aplicando suas novas habilidades e conhecimentos.

A fim de atingir os objetivos do treinamento são necessárias algumas informações para que se possa traçar a programação de treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Figura 4 – A programação do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 376).

Através da figura acima podemos observar que as informações citadas sevem de base para a programação do treinamento. Através da análise das necessidades de treinamento é importante definir quem deve ser treinado, ou seja, os funcionários que devem receber o treinamento, qual será o método utilizado no treinamento, qual o assunto a ser desenvolvido no processo. A pessoa que deve realizar o treinamento também deve ser escolhida de forma a alcançar os objetivos do treinamento. Qual o local que deve ser realizado o treinamento é uma informação importante e qual a época seria mais favorável, e por fim é importante que os objetivos estejam claros para que possam ser alcançados tanto pela empresa quanto pelos funcionários. De mão dessas informações a empresa consegue planejar a melhor forma de traçar o seu treinamento.

2.3.3 Execução do programa de treinamento

É a terceira etapa do processo de treinamento. Depois do diagnóstico das necessidades e do planejamento o próximo passo é a sua execução. A execução pressupõe o binômio Instrutor X aprendiz. Os aprendizes são os colaboradores de qualquer nível hierárquico dentro da empresa que estejam necessitando de treinamento para determinada atividade que exercem. Já os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível da hierarquia e que sejam especializadas ou experientes em determinada atividade e que transmitam seus conhecimentos (CHIAVENATO, 1998).

O processo de execução do treinamento se faz pelo instrutor e pelo aprendiz. É independente o nível hierárquico que os dois devem ocupar, porém após as análises vistas acima, o critério que deve ser escolhido para tais decisões deve ser coerente com as necessidades. Assim, mesmo não existindo uma regra para o cargo de quem deva ser o treinador e o treinando, essa escolha não pode ser aleatória, é preciso seguir com os objetivos traçados para o treinamento para que se possa alcançar a eficácia para o qual foi investido.

A execução do treinamento depende de alguns fatores. É importante o alinhamento na adequação do programa de treinamento com as necessidades da organização; a qualidade do material de treinamento apresentado para facilitar a execução, o material concretiza a instrução, facilita o aprendizado pela utilização de recursos audiovisuais e aumenta o rendimento do treinamento; é necessária também a cooperação dos chefes e dirigentes da empresa, pois todas as pessoas devem estar envolvidas no treinamento, em todos os níveis e funções. A cúpula da organização é fundamental para o sucesso de qualquer programa dentro da empresa, o apoio por parte dos gestores demonstra que o treinamento está vinculado aos objetivos organizacionais; a qualidade do instrutor é essencial ao processo de execução do treinamento, é importante ter critérios na seleção de quem deve realizar o treinamento, essa pessoa precisa ter facilidade em se relacionar, motivação, raciocínio, didática, exposição, além do conhecimento e deve estar consciente das responsabilidades que irá assumir; e por fim deve ser levado em consideração também a qualidade dos aprendizes, pois irá refletir nos resultados do programa de treinamento. É necessário um grupo homogêneo de pessoas e que eles possam alcançar os objetivos do programa (CHIAVENATO, 1998; MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

O processo de treinamento envolve algumas variáveis que somadas contribuem na eficácia do programa. A execução deve levar em consideração as estratégias existentes na empresa. Com isso o material a ser utilizado é fator essencial na execução, pois é ele que concretiza o conhecimento e facilita o aprendizado. O treinamento solto pode desviar sua real intenção, por isso a participação do gestor se faz importante, todos dentro da empresa precisam se mobilizar para que o treinamento alcance seus objetivos. E quanto ao instrutor, só a técnica não se é importante, pois é preciso também características comportamentais para uma melhor execução do processo, tais como um bom relacionamento social, motivação. Por fim, a qualidade dos aprendizes interfere nesse alcance, afinal são eles que recebem os conhecimentos necessários para as mudanças almejadas.

2.3.4 Avaliação do programa de treinamento

“É preciso saber se o programa de treinamento atingiu seu objetivo. A etapa final é a avaliação do programa para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes” (CHIAVENATO, 2010, p. 382).

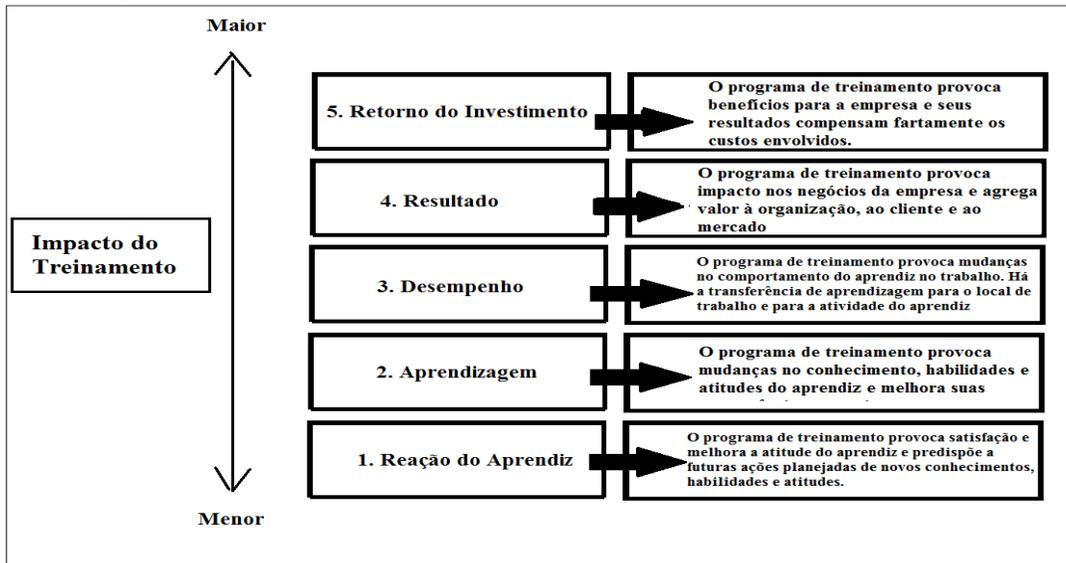
É necessário verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas de comportamento e se os resultados apresentam relação com o alcance das metas da empresa. De acordo com o objetivo, o treinamento deve proporcionar resultados ligados ao: aumento da eficácia organizacional; melhoria na imagem e no clima organizacional; melhorias no relacionamento da empresa com seus funcionários; diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo; aumento nas habilidades e conhecimento das pessoas; aumento da produtividade; melhoria na qualidade dos produtos e serviços; melhoria no atendimento ao cliente (CHIAVENATO, 1998).

Os programas de treinamento representam um investimento em custo para a organização. Esses custos envolvem o material utilizado, o tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão em treinamento. A avaliação é feita levando em base se o programa atendeu às necessidades para o qual foi desenhado. Se o treinamento alcançar positivamente às expectativas relacionadas ao custo, qualidade, serviços, rapidez e resultados ele foi bem sucedido. Caso contrário ele será inválido e sem efeito e será necessário recomeçar o ciclo (CHIAVENATO, 2010).

Conforme o exposto, a avaliação de um treinamento é feita com base no alcance das expectativas da organização ligadas ao custo, qualidade e melhorias. A observação das mudanças e o impacto sobre as metas também servem de avaliação dos objetivos. É preciso ver se o investimento teve retorno para a empresa e se atendeu as necessidades levantadas, caso o resultado não tenha sido positivo é necessário recomeçar o programa de treinamento.

É preciso ver a extensão que o treinamento alcançou seus objetivos e isso pode ser observado em níveis de resultados na avaliação do treinamento: é preciso ver a reação do aprendiz e a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento; se o aprendizado contribuiu para a avaliação do treinamento, é preciso verificar se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se houve mudança nas atitudes e comportamentos por parte da equipe; o desempenho precisa ser avaliado, ou seja, o impacto que o treinamento teve no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes; o resultado mede o impacto do treinamento nos resultados do negócio da empresa. O treinamento pode reduzir os custos operacionais, aumentar a lucratividade e diminuir a rotatividade; e por fim o retorno sobre o investimento que é denominado ROI (*return on investment*), que representa o valor que o treinamento agregou para a organização em cima do valor investido, essa avaliação requer uma definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos, esses indicadores serão úteis para análise se o treinamento atingiu seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Figura 5 – A avaliação dos resultados do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 376).

É preciso avaliar a aprendizagem. O instrutor pode através da observação ter uma ideia de como a aprendizagem está acontecendo. Porém é necessária uma avaliação mais objetiva. As técnicas utilizadas são as mensurações de conhecimento e a mensuração de habilidades. Para ser avaliado o treinando é necessário um tempo para que as mudanças de comportamento sejam identificadas (BASTOS, 1994).

A avaliação é parte essencial do processo de treinamento, assim como em qualquer atividade ligada aos recursos humanos. Mas a avaliação não é a última etapa do treinamento, pois ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados. A avaliação tem valor quando aperfeiçoa as importantes decisões futuras, mas ela é pouco utilizada como uma ferramenta constante. Muitas vezes ela é evitada por medo de ser revelada a deficiência de alguns programas, ou que ameace procedimentos já estabelecidos. Existe o mito que não se pode medir perfeitamente o treinamento como um todo, porém um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação pode assegurar se houve retorno do que foi investido (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

2.4 Capacidade de Aprendizagem do Treinando.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 347),

Para que o treinamento possa ter qualquer efeito, os treinandos precisam aprender alguma coisa com ele. Quando o treinamento é estruturado de maneira eficaz e os treinandos sentem-se motivados, o aprendizado pode acontecer. O aprendizado é definido de forma mais abrangente e inclui muito mais do que simplesmente tornar alguém capaz de declarar fatos ou conhecimentos novos. Antes que o treinamento comece a acontecer, é preciso existir algumas condições para a ocorrência do aprendizado.

As pessoas começam o treinamento com experiências diferentes, com diferentes familiaridades com o material e habilidades físicas e mentais distintas. Os responsáveis pelo treinamento devem estar atentos para que tudo esteja adequado à capacidade dos que irão ser treinado. Ele não pode ser nem muito fácil nem muito difícil para ser eficaz. O que contribui para o bom desempenho varia de acordo com o processo de aprendizagem. Um teste antes do início do treinamento pode ajudar a resolver essa adequação. As variações de personalidade podem influenciar o aprendizado. O julgamento individual sobre a capacidade de executar com sucesso o treinamento tem uma grande influência na capacidade de aprendizagem. Ajudar as pessoas a sentirem mais confiança pode ser uma maneira de aumentar os efeitos positivos do treinamento (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Conforme observado, as diferenças interpessoais influenciam no aproveitamento do treinamento. As experiências e certas habilidades distintas podem comprometer a eficácia do programa de treinamento. Assim o processo de aprendizagem irá auxiliar no alcance dos objetivos. É necessário que os responsáveis estejam atentos a essas diferenças para que o método, o material, o local, tudo esteja adequado a essas particularidades.

A maior motivação que as pessoas devem ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. O apoio da chefia e a avaliação dos resultados do treinamento são fatores que contribuem na motivação das pessoas. A fixação de metas regula o comportamento dos indivíduos no treinamento, é importante que o instrutor repasse para quem esteja sendo treinado as metas do programa, trazer a tona em vários momentos os objetivos do aprendizado, tornar metas suficientemente difíceis para serem desafiadoras, para que as pessoas se sintam gratificadas ao alcançá-las, em contra partida, caso essas metas sejam difíceis ao ponto de serem inalcançáveis certamente causará frustrações (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

A motivação dos colaboradores é importante fator no processo de treinamento. E ela pode acontecer com o apoio por parte dos gestores e da avaliação dos resultados. As metas impulsionam o comportamento e desenvolvimento das pessoas, porém elas precisam ser claras para que as pessoas possam alcançá-las. Essas metas precisam apresentar um desafio para os treinandos, para que quando as alcancem sintam-se capazes. Mas se forem metas de difícil alcance podem ocasionar frustração nas pessoas. Podemos concluir conforme foi observado que a capacidade de aprendizagem por parte das pessoas se dá com a observação de pontos importantes que precisam ser feitos por aqueles que são os responsáveis pelo processo de treinamento.

2.5 O ambiente do Treinamento e os Instrutores

“As características do ambiente e dos instrutores obviamente afetam a eficácia do treinamento” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 350). Os melhores materiais didáticos perdem seu valor se não puderem ser visto ou ouvidos com clareza, ou no caso se a sala for desconfortável. Um ambiente de treinamento vai muito mais além que uma sala de aula com cadeiras e um quadro negro. O ambiente deve ser projetado visando prender a atenção das pessoas; informando os objetivos aos participantes; estimulando a lembrança de pré-requisitos; deve ser apresentado o material a ser utilizado; provocar o desempenho; avaliar o desempenho e aumentando a transferência do aprendizado com exemplos ou tipos de problemas que contextualizem o conhecimento (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Conforme visto, a eficácia do programa de treinamento não se dá pelo simples fato da presença de um instrutor e de um treinando, ou por uma sala de aula com algumas cadeiras. A eficácia do treinamento se dá pelo material utilizado, por um ambiente agradável que seja arquitetado da forma de alcançar o aprendizado. Porém, só esse detalhe não é completo, pois é necessário também que ele seja muito bem definido e que a aprendizagem seja provocada e não apenas que seja passado conteúdo para os colaboradores. É importante também a avaliar o treinamento para verificar se os objetivos foram alcançados.

A preparação do instrutor também é fundamental na eficácia do treinamento, ele precisa estar preparado e se assegurar que divulgou corretamente o programa, o horário e o local; que tenha preparado as instalações e verificado detalhes físicos tais como cadeiras, alimentação e suprimentos; providenciado os equipamentos necessários e verificado seu funcionamento; que tenha estabelecido os objetivos do treinamento; estudado o plano de aula para se antecipar à

reação do grupo e desenvolvido seu entusiasmo pessoal pelo assunto a ser tratado (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

A figura do instrutor é de suma importância, é ele que conduz o treinamento que tem a responsabilidade de se preocupar com tudo que envolve esse processo. Alguns detalhes como a observação das cadeiras ao seu entusiasmo pelo assunto do treinamento. O conhecimento do instrutor é fundamental para a transmissão e didática do treinamento.

Alguns princípios contribuem para a reação das pessoas ao treinamento, porém não tem efeito sobre o seu aprendizado, mas representam uma significativa economia do tempo de aprendizagem. São eles: Ser positivo e acolhedor; oferecer condições confortáveis e naturais; agradar o treinando e diminuir sua tensão e ansiedade; usar múltiplas abordagens de aprendizagem; permitir diferentes estilos, velocidades e necessidades de aprendizado, em vez de forçar todo mundo a aprender do mesmo jeito; tornar o aprendizado divertido; enfatizar o trabalho em grupo e utilizar materiais que combinem textos e ilustrações (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

As características pessoais também contribuem para o aprendizado. São necessárias atitudes positivas por parte do treinador para que diminua a tensão da equipe, a preocupação em não tratar todos da mesma forma e tornar o treinamento algo divertido para que as pessoas tenha o interesse em participar e aprender.

2.6 Tipos de Treinamento

O treinamento pode ser feito de várias maneiras, ele pode ser realizado no trabalho, na classe, através do telefone, do computador ou via satélite. A mídia é bastante variada. Quanto ao local onde ocorre, o treinamento pode ser no cargo ou em classe. O treinamento no cargo consiste em uma técnica que fornece informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo exercido ou a exercer. Já a técnica de classe utiliza a sala de aula e um instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas com o cargo. Essas habilidades podem ser técnicas (como a programação de um computador) ou interpessoais (como liderança, trabalho em equipe). A técnica de classe pode desenvolver habilidades sociais, elas encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão (CHIAVENATO, 2010).

2.7 Formação Profissional

O trabalho está ganhando proporções novas, está mais complexo e ocupa um papel de destaque cada vez maior na vida das pessoas. A própria concepção de trabalho tem mudado tem se alterado com as diferentes formas e organizações da sociedade. No passado a formação profissional era de caráter familiar, os profissionais produziam produtos e ofereciam serviços apenas para atender à comunidade. Com a revolução industrial foi necessária uma especialização da mão de obra. As empresas ditam a formação profissional de que necessitam. Com o aumento do desemprego e das demandas cognitivas a formação profissional passa de uma política social para uma busca individual (MOURAO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

“Por empregabilidade entende-se a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção do seu emprego, por meio de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento” (MOURAO; PUENTE-PALACIOS, 2006, p.42).

Formação profissional são processos educativos em escolas ou empresa que permitam às pessoas adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços. A formação profissional se propõe a formar pessoas para exercer determinadas profissões. Assim não é algo de curto prazo com o objetivo de treinar os indivíduos em uma ou outra habilidade (MOURAO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

O estado não tem sido o único provedor da formação profissional, as empresas passaram a também assumir esse papel. Porém a participação do estado ainda é imprescindível, pois a formação profissional tem relação direta no desenvolvimento do país. Os trabalhadores precisam ser sujeitos do processo de construção de um saber ocupacional, não meros objetos do sistema produtivo. Assim não cabe ao estado formar os cidadãos, mas de fornecer os meios para que eles se formem e atuem no mercado de trabalho (MOURAO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

A formação profissional não é um remédio milagroso contra o desemprego, mas a qualificação é responsável pela inserção e manutenção das pessoas no mercado de trabalho. A formação profissional está interligada ao treinamento e desenvolvimento, porém ela é mais abrangente e está inserida no contexto das políticas educacionais do país (MOURAO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

Conforme visto com o aumento da competitividade aumenta a necessidade de um constante processo de formação profissional. E essa não é mais uma tarefa apenas do estado, mas das organizações e até mesmo do próprio indivíduo. Com isso conceitos como empregabilidade, que é a capacidade de se empregar vem à tona. Esse processo deve ser contínuo e não se aplica a questões de curto prazo.

3. PROGRAMA DE APRENDIZAGEM

A Aprendizagem é estabelecida pela Lei nº. 10.097/2000, regulamentada pelo Decreto nº. 5.598/2005. Estabelece que todas as empresas de médio e grande porte estão obrigadas a contratar adolescentes e jovens entre 14 e 24 anos e portadores de necessidades especiais sem limite máximo de idade. Trata-se de um contrato especial de trabalho por tempo determinado, de no máximo dois anos. Os jovens beneficiários são contratados por empresas como aprendizes de ofício previsto na Classificação Brasileira de Ocupações - CBO do Ministério do Trabalho e Emprego, ao mesmo tempo em que são matriculados em cursos de aprendizagem, em instituições qualificadoras reconhecidas, responsáveis pela certificação. A carga horária estabelecida no contrato deverá somar o tempo necessário à vivência das práticas do trabalho na empresa e ao aprendizado de conteúdos teóricos ministrados na instituição de aprendizagem.

A formação técnico-profissional de adolescentes e jovens amplia as possibilidades de inserção no mercado de trabalho e torna mais promissor o futuro da nova geração. O empresário, por sua vez, além de cumprir sua função social, contribuirá para a formação de um profissional mais capacitado para as atuais exigências do mercado de trabalho e com visão mais ampla da própria sociedade. Mais que uma obrigação legal, portanto, a aprendizagem é uma ação de responsabilidade social e um importante fator de promoção da cidadania, redundando, em última análise, numa melhor produtividade. A aprendizagem proporciona a qualificação social e profissional adequada às demandas e diversidades dos adolescentes, em sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, dos jovens, do mundo de trabalho e da sociedade quanto às dimensões ética, cognitiva, social e cultural do aprendiz.

A aprendizagem cria oportunidade dos dois lados, tanto o jovem é preparado para desempenhar atividades profissionais e ter discernimento para lidar com as situações diferentes no mundo do trabalho, quanto da organização possuir e formar uma mão de obra qualificada, fator essencial em um mundo cada vez mais competitivo, globalizado e com uma permanente evolução tecnológica.

A formação técnico-profissional deve ser constituída por atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva, em programa correlato às

atividades desenvolvidas nas empresas contratantes, proporcionando ao aprendiz uma formação profissional básica.

A formação profissional é realizada através dos programas de aprendizagem organizados e desenvolvidos sob a orientação e responsabilidade de instituições formadoras legalmente qualificadas para desempenhar esse papel.

O aprendiz é o jovem ou o adolescente que tem entre 14 e 24 anos matriculado em curso de aprendizagem e admitido por estabelecimentos de qualquer natureza que possuam funcionários regidos pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Por se tratar de norma de natureza trabalhista, cabe ao MTE fiscalizar o cumprimento da legislação sobre a aprendizagem, bem como dirimir as dúvidas suscitadas por quaisquer das partes envolvidas.

As legislações que permitiram e legalizaram a qualificação técnico-profissional assim como o ingresso de jovens no mercado de trabalho têm sido produzidas desde o final da metade do século passado. A primeira foi estabelecida na consolidação das leis trabalhistas (Decreto Lei 5.452, de 1943), em uma época marcada por grandes mudanças econômicas vindas do desenvolvimento industrial. Assim, em 01 de maio de 1943, Foi regulamentada a obrigatoriedade do curso de aprendizagem metódico industrial a toda criança e adolescente que optasse ingressar como trabalhador aprendiz na indústria brasileira. A idade estabelecida para ingressar como “Menor Aprendiz”, era entre 12 e 18 anos de idade, sendo proibido apenas aos adolescentes entre 12 e 14 anos, o trabalho em áreas de risco que viesse prejudicar a saúde, moralidade, desenvolvimento normal e frequência à escola que assegurasse sua formação primária. O trabalhador aprendiz teve como garantia o registro na carteira de trabalho e remuneração nunca inferior a meio salário mínimo. Eles deveriam realizar um curso de aprendizagem do ofício do trabalho (KUENZER, 1986).

Na década de 60 foi implantado o plano desenvolvimentista. A pedagogia industrial buscou treinar cada vez mais os aprendizes, pois a intenção era formar profissionais cujo desempenho provocasse impacto no crescimento econômico (KUENZER, 1986).

A crise estrutural do capitalismo na década de 70 exigiu a formação de um novo perfil profissional, não mais baseado na produção de série, mas buscou-se desenvolver uma

aprendizagem voltada a produtividade flexível. E diante dessas mudanças o decreto Lei 5.452, de 1943, foi revogado e substituído em 19 de dezembro do ano de 2000, pela Lei Federal 10.097, a denominada “Lei do Menor Aprendiz”. Apesar das datas serem distantes a aprendizagem metódica foi mantida, porém dentro dos moldes das novas relações comerciais. A idade limite de ingresso na aprendizagem passou a ser 14 anos e foram garantido a eles todos os direitos trabalhistas, remuneração fixou-se em salário mínimo hora, o ensino fundamental completo passou a ser exigido e o contrato por tem determinado não pode passar mais de 2 anos, a não ser em casos específicos dentro da lei (KUENZER, 1986).

Nova modificação ocorreu no intervalo de cinco anos de vigência da nova lei, que acabou sendo modificada em 1º de dezembro de 2005 por meio do Decreto Lei 5.598, que regulamentou a denominada “Lei do Jovem Aprendiz”.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa possibilita a solução de alguma situação difícil que não pode ser resolvida automaticamente, mas apenas por meio de um estudo conceitual, com base em fontes de informação (GONÇALVES, 2005).

O estudo realizado foi feito para analisar a importância que o programa de aprendizagem tem sobre a construção do perfil profissional do jovem aprendiz.

Segundo Minayo (1994, p. 17), “a pesquisa se traduz na atividade básica da ciência, na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade do ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção no real, nele encontrado suas razões e seus objetivos.”

O método deve reproduzir uma simples questão instrumental e idealizar uma visão de mundo, do homem e do conhecimento. A compreensão dos sentidos partiu do entendimento de um homem constituído em uma relação dialética com o social e a sua história (GONÇALVES, 2007).

A abordagem foi a qualitativa, que auxilia o entendimento de um fenômeno e a compreender como as pessoas dão sentido a seus mundos e as experiências que elas tem do mundo, contribuindo para o objetivo geral da pesquisa (GODOY, 1995).

O método utilizado para a condução da pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.21), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Foi feito uma pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento da metodologia, assim como artigos, revistas e sites conceituados e específicos do conteúdo.

O trabalho caracteriza-se por um caráter de estudo exploratório que permite uma visão melhor do problema.

A pesquisa exploratória objetiva prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o assunto ou problema em questão (MATTAR, 2007). Para Samara e Barros (2007), nos estudos exploratórios se deseja obter o primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento do objeto em estudo e das hipóteses que devem ser confirmadas. Os autores afirmam que eles têm como principais características a informalidade, a flexibilidade e a criatividade.

5. CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE

O Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE é uma associação filantrópica de direito privado, sem fins lucrativos, beneficente de assistência social e reconhecida de utilidade pública que, dentre vários programas, possibilita aos jovens estudantes brasileiros, uma formação integral, ingressando-os ao mercado de trabalho, através de treinamentos e programas de estágio.

O maior objetivo do CIEE, com mais de 49 anos de existência é encontrar, para os estudantes de nível médio, técnico e superior oportunidades de estágio ou aprendizado, que os auxiliem a colocar em prática tudo o que aprenderam na teoria.

A missão do CIEE é promover atividades que contribuam não só para a capacitação por via educacional, mas também para a ampliação de oportunidades profissionais da juventude brasileira, visando sua inclusão no mercado de trabalho e o consequente exercício da cidadania. Sua visão é ser reconhecida como a maior e melhor instituição filantrópica voltada para a interação educação/trabalho por meio de ações socialmente sustentáveis.

Os valores do CIEE, são:

- Responsabilidade social
- Comunidade bem atendida
- Transparência, ética e imparcialidade
- Confiança e credibilidade
- Aprimoramento constante
- Soluções rápidas e inovadoras
- Profissionais capacitados, valorizados e motivados
- Dedicação e lealdade
- Trabalho em equipe
- Crescimento contínuo e autossustentável
- Foco em resultados

5.1 Histórico da empresa

Há mais de 49 anos, um grupo de idealistas, formado por empresários e professores, reuniu-se, em São Paulo, com um objetivo: auxiliar o jovem estudante universitário e de ensino médio na busca de sua qualificação profissional, por meio da promoção de programas de estágios e treinamentos em empresas. O CIEE nasceu desse sonho.

O CIEE Nacional foi gerado a partir do esforço pioneiro do CIEE São Paulo, criado em 20 de Fevereiro de 1964 e dos demais CIEE's estaduais autônomos. Foi pioneiro na viabilização do estágio como complementação da atividade educacional e inserção do jovem no mercado de trabalho.

O CIEE Fortaleza foi fundado no dia 22 de outubro de 1982, teve sua primeira instalação no centro da cidade. Em 26 de março de 2003 mudou para uma sede própria situada na torre empresarial Quixadá no bairro Joaquim Távora. Hoje possui também três postos de atendimentos. Um posto instalado na UNIFOR (Universidade de Fortaleza), outro no BNB (Banco do Nordeste) e outro em Maracanaú.

Hoje, o Sistema CIEE Nacional congrega oito CIEEs estaduais autônomos e unidades espalhadas no Distrito Federal e por todos os estado do Brasil. Com essas unidades trabalhando em sintonia, milhares de estudantes estão se transformando em promissores profissionais. Ao mesmo tempo, instituições de ensino e empresas estão atuando de forma mais integrada.

O CIEE já encaminhou para estágio e aprendizado nas empresas mais de 11 milhões de estudantes no Brasil, através de suas mais de 350 Unidades de Operação e Postos de Atendimento em todo país. Ademais, mantém programas sociais como o Programa CIEE de Alfabetização Gratuita para Adultos, realizado em parceria com a Igreja Católica e empresas, bem como o Programa Pessoas com Necessidades Especiais, cursos de idiomas e informática, entre outros.

Atualmente, milhares de jovens estudantes recebem bolsas-auxílio do CIEE, em todo o país. Também oferece palestras e seminários gratuitos sobre relevantes temas da realidade brasileira. Na busca pelo seu contínuo aperfeiçoamento, o CIEE oferece, por meio do seu portal, serviços inéditos na Internet e voltados para o atendimento dos estudantes, das instituições de ensino e empresas. As melhorias fazem parte da filosofia da organização, que procura atender com qualidade aos seus públicos.

5.2 Programa Aprendiz Legal

O CIEE como instituição qualificadora reconhecida, fornece capacitação profissional para jovens aprendizes para cumprir a Lei 10.097/2000, a Lei da Aprendizagem. Essa capacitação é feita em parceria com a Fundação Roberto Marinho através do programa aprendiz legal. O

programa é uma parceria do CIEE com a Fundação Roberto Marinho que somente em 2011 contou com trinta e dois mil aprendizes, totalizando 1,5 mil turmas em capacitação em 10 mil empresas parceiras.

O Aprendiz Legal é um programa de aprendizagem voltado para a preparação e inserção de jovens no mundo do trabalho, que se apoia na Lei 10.097/2000, a Lei da Aprendizagem.

O aprendiz legal pretende contribuir para a formação de jovens autônomos, que saibam fazer novas leituras de mundo, ser tomador de decisões e intervir de forma positiva na sociedade, bem como o treinamento técnico-profissionalizante que necessitam para ingressar no mercado de trabalho.

A profissionalização do jovem é uma etapa do seu processo educativo (ECA, art. 62) e, portanto, a razão de ser do trabalho é a formação, não a produção. O programa Aprendiz Legal, ao basear-se na Lei 10.097/2000 e em sua regulamentação, o Decreto nº 5598/2005, legitima a intenção e os esforços para contribuir com a empregabilidade de nossos jovens, especialmente os menos privilegiados. Este é um passo para integrar a sociedade em torno de uma causa comum: atender à necessidade dos jovens com suas diferenças individuais, suas condições específicas, aprendendo a conviver com a diversidade humana sem preconceitos.

Operacionalizando em 80 unidades do CIEE e com mais de 250 instrutores em todo território nacional, o aprendiz legal disponibiliza para empresas parceiras, aprendizes capacitados que durante o programa recebem assessoria pedagógica, assim como suas respectivas famílias, que têm assistência social, respeitando a individualidade de cada estudante.

Princípios metodológicos

A metodologia do programa se dá por princípios metodológicos. Um deles é a gestão compartilhada, ou seja, pela lei 10.097/2000 envolve alguns personagens para a sua implementação: o aprendiz, sua família, a empresa, a instituição formadora, a escola e os órgãos públicos. O papel de cada um é essencial na construção desse processo para a qualidade da formação do aprendiz. É importante também o acompanhamento do aprendiz por parte dos educadores e orientadores, mantendo um compartilhamento entre ambos.

Outro princípio é a flexibilidade, que é inerente à lei de aprendizagem, pois a mesma estabelece que o cumprimento se dê em dois ambientes, na empresa e na instituição capacitadora. O programa está estruturado em encontros que podem ser reorganizados em função de alguma demanda específica, eles não precisam ser realizados de forma sequencial e linear. São conceitos estruturantes do programa: identidade, linguagens e trabalho. A identidade é construída a partir da relação que é estabelecida com os outros. Os conteúdos são apresentados em linguagens diversificadas, através de textos verbais e não verbais. E o trabalho que, hoje, representa um valor social universal, é considerado uma fonte de realização pessoal e social.

Trabalhar com projetos pretende contribuir para que os aprendizes ampliem sua capacidade de se organizar. É necessário para o jovem, principalmente após o ingresso no mercado de trabalho, saber planejar, organizar seu tempo e elaborar projetos de vida.

Princípios Pedagógicos

O programa aprendiz legal se baseia em dois princípios pedagógicos: desenvolvimento de competências, que são recursos internos de compreensão que cada pessoa possui e que são mobilizados e ampliados pelo processo coletivo de aprendizagem, por meio de situações-problema, gerando autonomia intelectual; e a abordagem interdisciplinar e contextualizada do conhecimento. Os conceitos abordados no Programa articulam-se entre si em diferentes contextos – por meio de várias linguagens e gêneros textuais – para levar à compreensão, dando sentido às informações, transformando-as em conhecimento.

Material Didático

Os materiais didáticos constituem um importante diferencial do programa Aprendiz Legal. São ferramentas que interagem entre si e possuem função pedagógica específica.

Foram elaborados em diferentes mídias, se fundamentam e se integram por meio dos conceitos que os constituem e das competências selecionadas. É composto por livros para aprendizes e educadores, CD-ROM com um jogo de tomada de decisões, DVD com 24 programas e fichas para serem trabalhadas com os jovens, família e escola.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho foi desenvolvido para avaliar o impacto do programa de aprendizagem do CIEE no perfil do jovem aprendiz. Através do questionário aplicado foi possível mensurar a contribuição que o programa causa nos jovens. As afirmações envolve o programa de aprendizagem como um todo. Das questões relacionadas às organizações, a entidade capacitadora (CIEE) e a autoavaliação do jovem.

6.1 Metodologia

Foi aplicado um questionário (Apêndice A) com perguntas relacionadas a sexo, idade e renda familiar, mais treze questões relacionadas ao objetivo da pesquisa. As afirmações tratam sobre a importância que o programa de aprendizagem possui no desenvolvimento profissional, sendo distribuídas em afirmações envolvendo a entidade capacitadora, tais como estrutura física, instrutor e material didático e questões envolvendo diretamente a empresa, como afirmações ligadas aos gestores, atividades e a cultura organizacional. O aprendiz fará uma avaliação utilizando uma escala métrica conforme mostrado abaixo:

- 01 – Péssimo;
- 02 – Ruim
- 03 – Regular
- 04 – Bom
- 05 – Ótimo
- 06 – Excelente

A pesquisa foi realizada onde é ministrada a capacitação teórica. Foi aplicada em 30 jovens aprendizes com idade entre 16 e 22 anos, que trabalham em empresas distintas e que estão concluindo o programa de aprendizagem ministrado pelo Centro de Integração Empresa Escola (CIEE). Esses jovens conseguem ter uma noção do impacto do programa no seu desenvolvimento profissional.

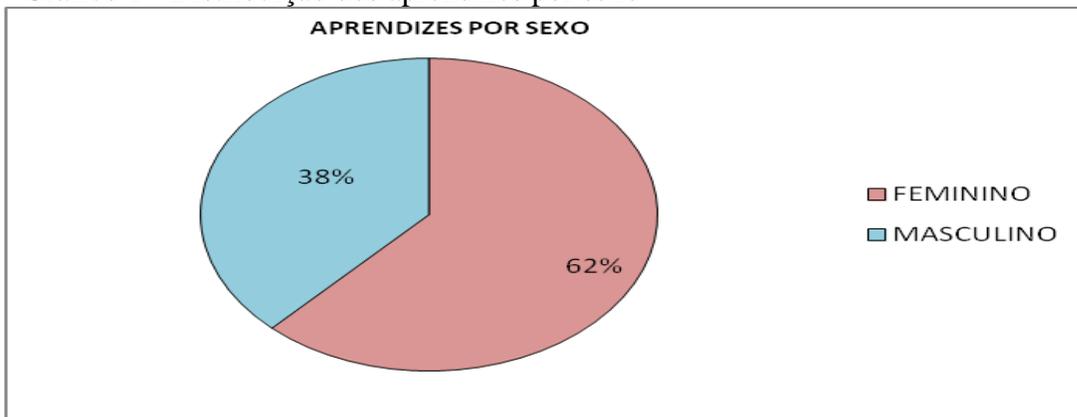
6.2 Análise dos dados

Perfil dos Entrevistados

A pesquisa foi realizada com 30 jovens que estão terminando seus contratos para que a avaliação do programa de aprendizagem seja realizada de uma forma mais eficaz, pois esses jovens vivenciaram toda a proposta lançada pela parceria CIEE-Empresa.

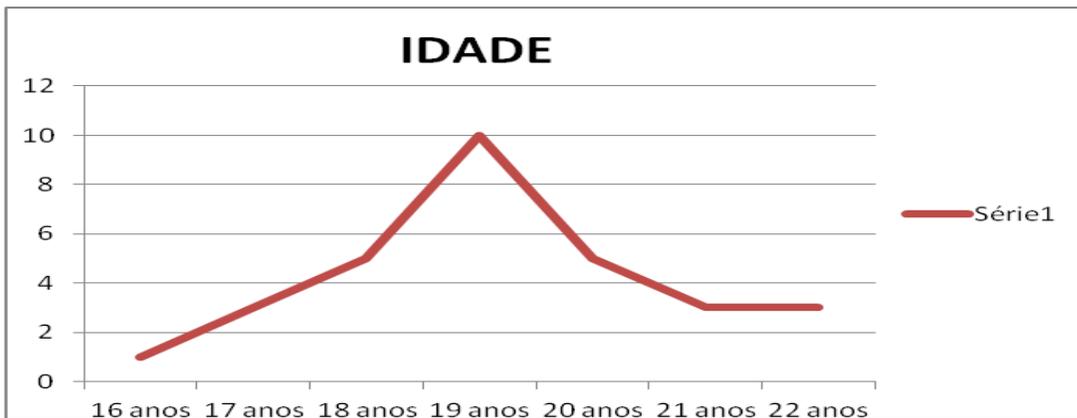
A primeira constatação feita, conforme o gráfico abaixo, é que a maior parte da amostra pesquisada são aprendizes do sexo feminino. Elas representam 62% dos pesquisados, contra 38% do sexo masculino.

Gráfico 1 - Distribuição dos aprendizes por sexo



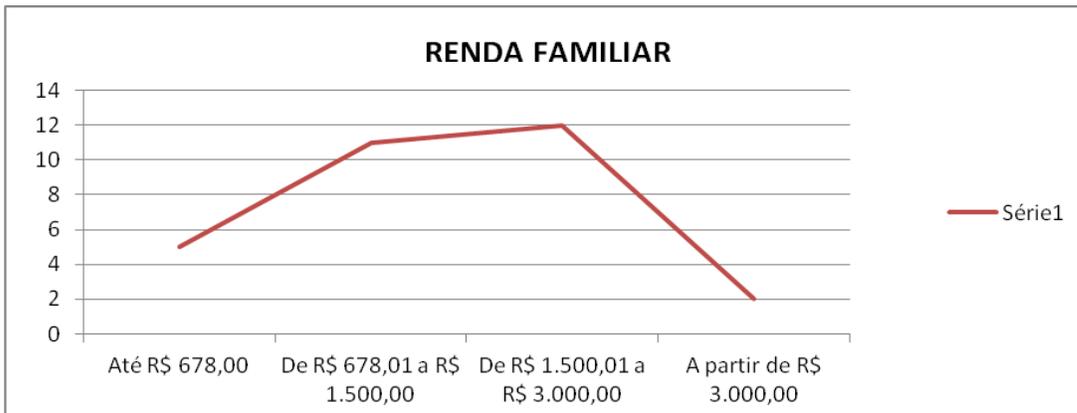
O programa aprendiz assiste jovens entre 14 e 24 anos, porém como o objetivo da pesquisa era a avaliação do programa no desenvolvimento profissional dos jovens, os selecionados são aprendizes no final do contrato com idades entre 16 e 22 anos. Dos 30 jovens, segue abaixo distribuídas as idades dos pesquisados. A maior predominância é de jovens com 18 a 20 anos.

Gráfico 2 – Distribuição dos aprendizes por idade



O programa de aprendizagem tem um cunho social, pois sua função é inserir os jovens sem experiências no mercado de trabalho. O programa em tese deve priorizar pessoas com uma renda menor, porém conforme a pesquisa, a renda dos entrevistados tem um ápice em rendas com mais de dois salários mínimos. O menor grupo de porcentagem pertence a rendas superiores a R\$ 3.000,00(7%). A segunda menor porcentagem, que é de aproximadamente de 17% encontra-se exatamente em pessoas com renda familiar em até um salário mínimo.

Gráfico 3 – Distribuição dos aprendizes por renda familiar

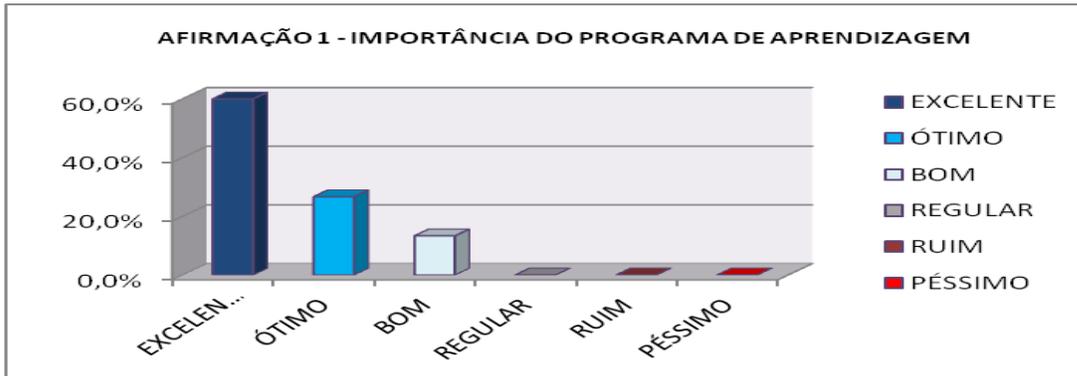


Afirmações

A primeira afirmação do questionário fazia menção da importância do programa de aprendizagem no desenvolvimento do jovem. 60% dos jovens pesquisados consideram que o programa de aprendizagem tem uma excelente contribuição nos seus desenvolvimentos. Percebe-se através do gráfico que nenhum jovem avaliou como regular, ruim ou péssimo o programa.

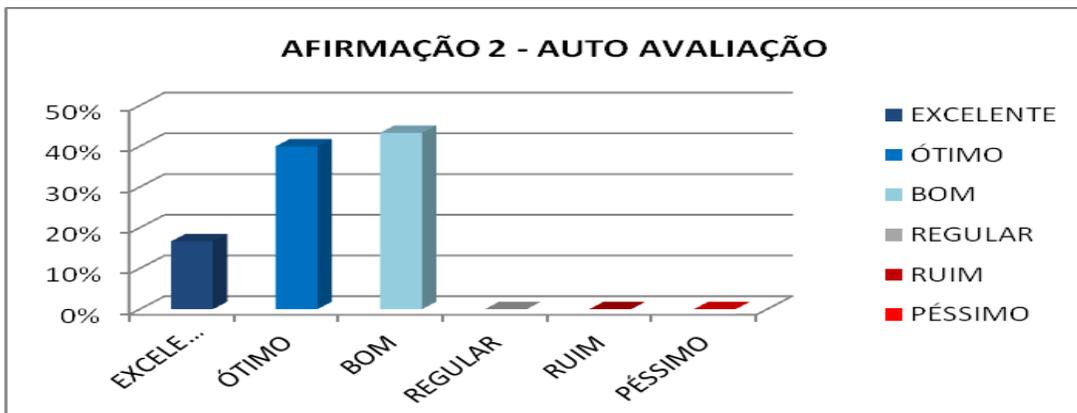
Podemos assim constatar que na visão do jovem aprendiz o programa de aprendizagem tem sua importância nesse desenvolvimento, contribuindo para o alcance de seus objetivos profissionais.

Gráfico 4 – Avaliação da importância do Programa de Aprendizagem no desenvolvimento profissional.



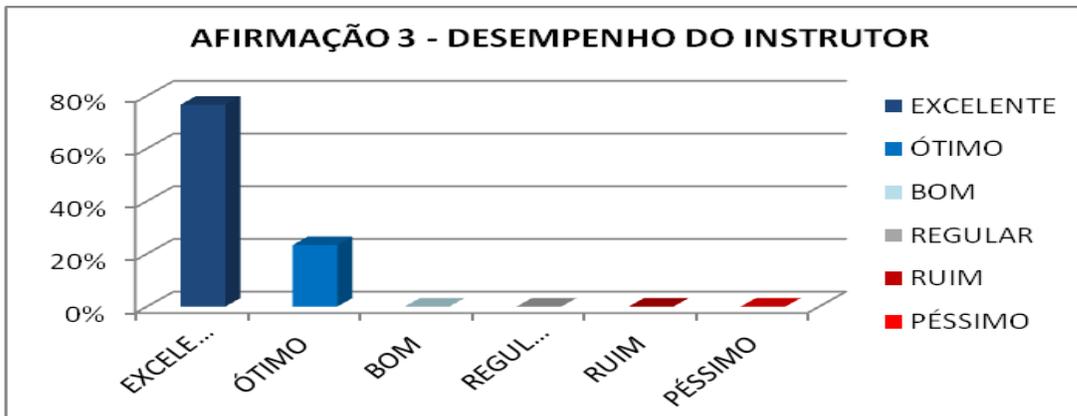
A segunda afirmação pedia uma autoavaliação do aprendiz a respeito do seu perfil profissional. Os 30 jovens não acham que tem perfis regular, ruim ou péssimo (0%). A maioria (43%) acha que seu perfil é bom. 40% o consideram ótimo e apenas 17% considera que tem um excelente perfil profissional. Podemos concluir que os jovens estão mais autoconfiantes com seus perfis profissionais.

Gráfico 5 – Autoavaliação do perfil profissional do aprendiz



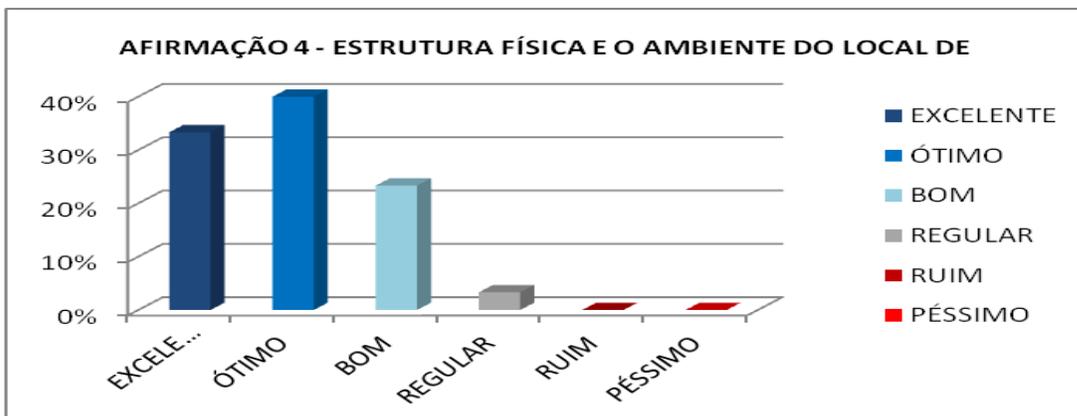
A terceira afirmação pedia que os jovens avaliassem o desempenho do instrutor de aprendizagem na condução desse processo. 77% avaliaram como excelente o desempenho do instrutor e 23% como ótimo, ou seja, nenhum jovem avaliou tal ponto como bom, regular, ruim ou péssimo (0%). Podemos concluir que o instrutor apresenta um importante papel e que sua função está sendo bem vista dentro do programa pelos jovens.

Gráfico 6 – Avaliação do desempenho do instrutor na efetividade do processo de aprendizagem.



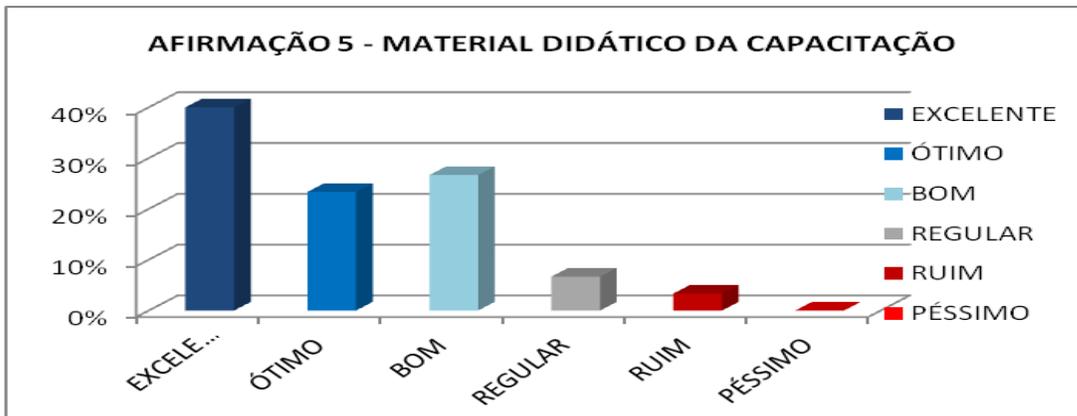
A quarta afirmação pede a avaliação da estrutura e ambiente do local de realização da capacitação teórica. As porcentagens estão bem distribuídas entre os níveis de excelente, ótimo e bom. Apenas 3% considera regular a estrutura e nenhum jovem acha ruim ou péssimo. A conclusão é que a estrutura e o ambiente do local de capacitação são propícios para as atividades ligadas ao programa, não atrapalhando o aprendizado e desenvolvimento dos aprendizes.

Gráfico 7 – avaliação da estrutura física e do ambiente do local da capacitação



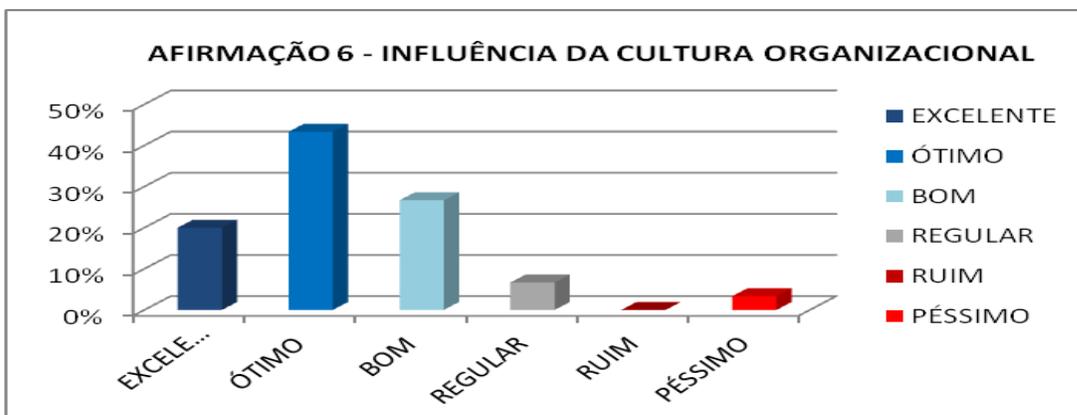
Os aprendizes avaliaram na quinta afirmação o material didático utilizado em sala de aula, tais como: livros, apostilas, slides, atividades realizadas. 40% acha que o material é excelente. Seguido de 27% que avaliam como bom e 23% como ótimo. As demais são menores, porém é importante falar delas, já que o material didático tem plena importância no aprendizado. 7% o consideraram regular e 3% avaliaram como ruim.

Gráfico 8 – avaliação do material didático utilizado na capacitação.



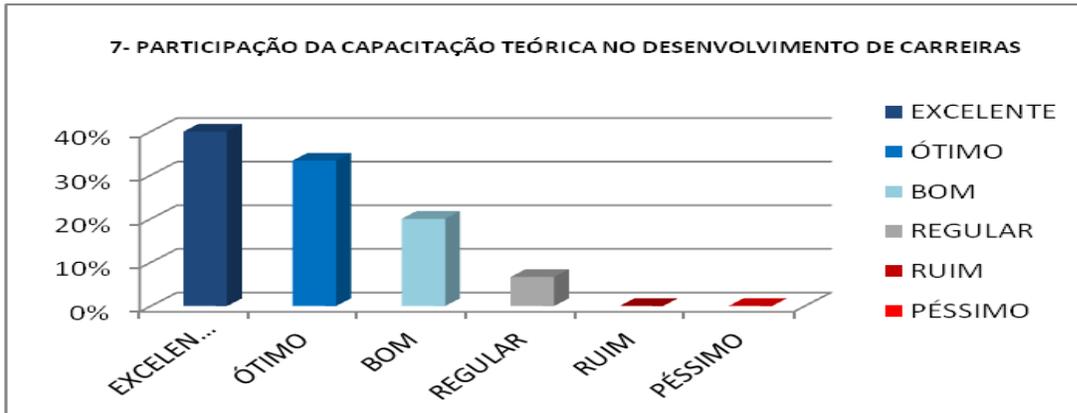
A sexta afirmação exigia uma análise do impacto da cultura organizacional na influência do perfil profissional. As organizações tendem a todo o momento moldar seus colaboradores. Na pesquisa com os jovens, 43% avaliam como ótimo o nível de influência da cultura da empresa. Um dado a ser observado é que 7% acreditam ser regular e 3% péssimo o nível de participação da cultura da empresa.

Gráfico 9 – Avaliação da influência da cultura organizacional no perfil profissional.



A sétima afirmação diz respeito se os jovens acham que a capacitação teórica desenvolve competências para o desenvolvimento da carreira. Nesse caso, nenhum jovem acha ruim ou péssimo (0%). A grande parte acha que a contribuição é excelente (43%), ou seja, que o curso proporciona o alcance de competências e habilidades que irão ajudar o alcance de suas carreiras profissionais.

Gráfico 10 – avaliação da participação da capacitação teórica no desenvolvimento de competências para o sucesso na carreira.



A oitava afirmação fazia avaliação da contribuição das atividades realizadas na empresa para o desenvolvimento profissional. Por serem jovens e iniciantes no mercado de trabalho grande parte das empresas não repassa ao aprendiz atividades de grandes responsabilidades. Ainda assim a maioria avaliou suas atividades nos níveis de excelente, ótimo e bom. 10% dos jovens acha que a participação das atividades é regular. Essa percepção deve surgir do fato das atividades em grande parte serem muito simples.

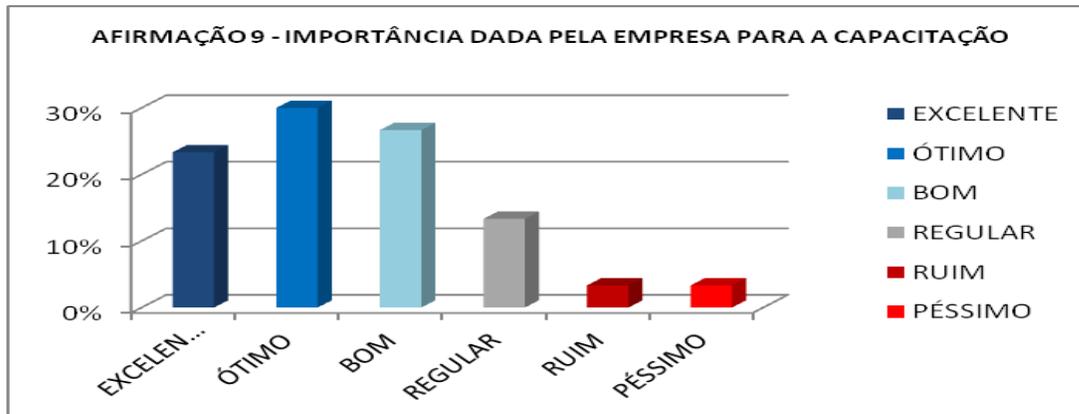
Gráfico 11 – Avaliação da contribuição das atividades na empresa para o desenvolvimento profissional.



É de suma importância a empresa que oferece treinamento dar importância a esse processo e valorizar e identificar as mudanças que ocorrem após a sua aplicação. Assim, a nona afirmação solicitava aos jovens que avaliassem a percepção deles para a valorização por parte da organização para a capacitação que eles recebem. Pode ser percebido que dois aprendizes

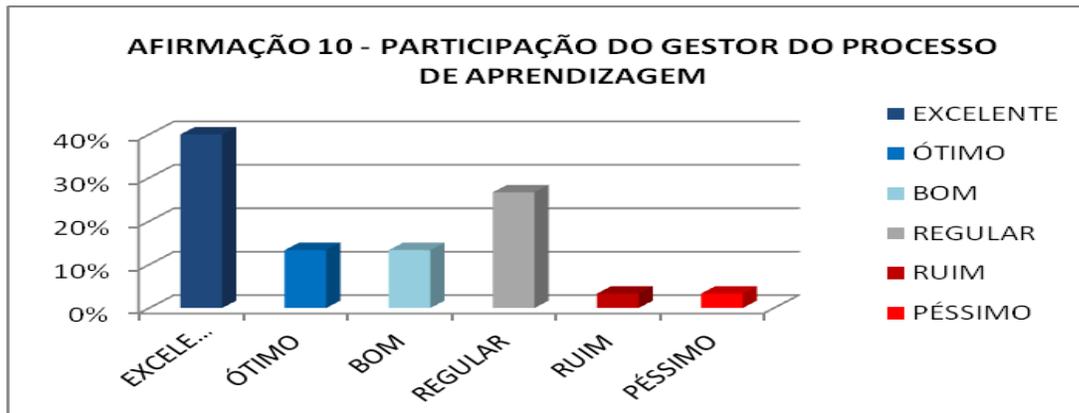
avaliaram como ruim e péssimo, ou seja, a avaliação ruim (3%) e péssima (3%) para a importância que a empresa dá. A maior porcentagem foi avaliada como ótimo (30%). Isso representa uma preocupação das organizações na valorização da aprendizagem. Os demais avaliaram que a importância dada pela empresa é excelente (23%) e bom (30%).

Gráfico 12 – Avaliação para a importância dada pela empresa para a capacitação.



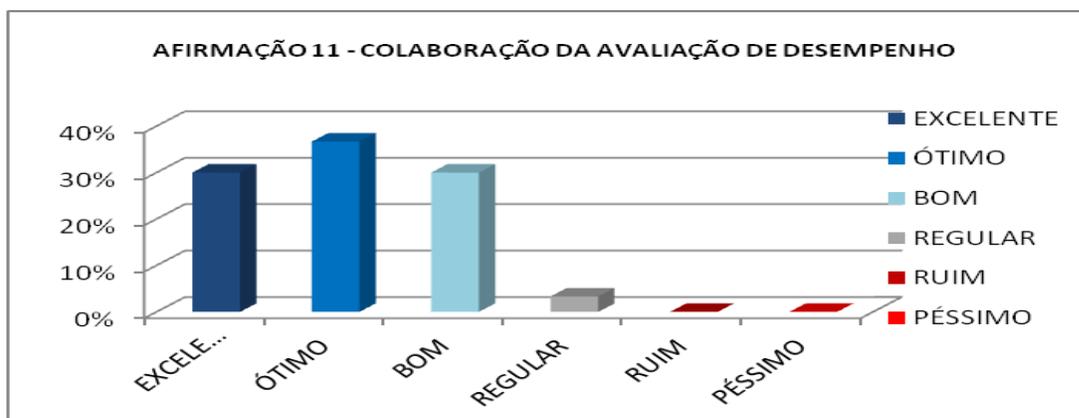
Na afirmação 10 temos uma distribuição da avaliação dos aprendizes, pois esse item pede a avaliação da participação do gestor no processo de aprendizagem. Dos 30 aprendizes 40% avaliaram como excelente a participação do gestor. 13% avaliaram como ótimo e bom, totalizando 26%. O que chama atenção é que 27% avaliam que a contribuição do gestor é regular, ou seja, que não contribuiu efetivamente no processo de aprendizagem. 3% avaliaram como ruim e péssimo, totalizando 6%. Essa distribuição variada pode ser concluída pela figura que o gestor apresenta dentro de uma organização. Uma má impressão pessoal pode acarretar nessa avaliação mais dura, pois o fato de não gostar do chefe pode esconder o profissionalismo que ele na verdade tem e a avaliação feita pode vir carregada de parcialidade em seu julgo.

Gráfico 13 – Avaliação da participação do gestor no processo de aprendizagem.



A décima primeira afirmação trata da avaliação de desempenho realizada tanto na empresa como na capacitação para o desenvolvimento do jovem. Nenhum jovem avaliou como ruim e péssimo tendo assim a grande parte uma percepção positiva do *feedback* no seu processo de desenvolvimento. Apenas 3% avaliaram como regular, que representa apenas um aprendiz. As demais porcentagens se dividem em ótimo (37%), excelente e bom, cada um com 30%.

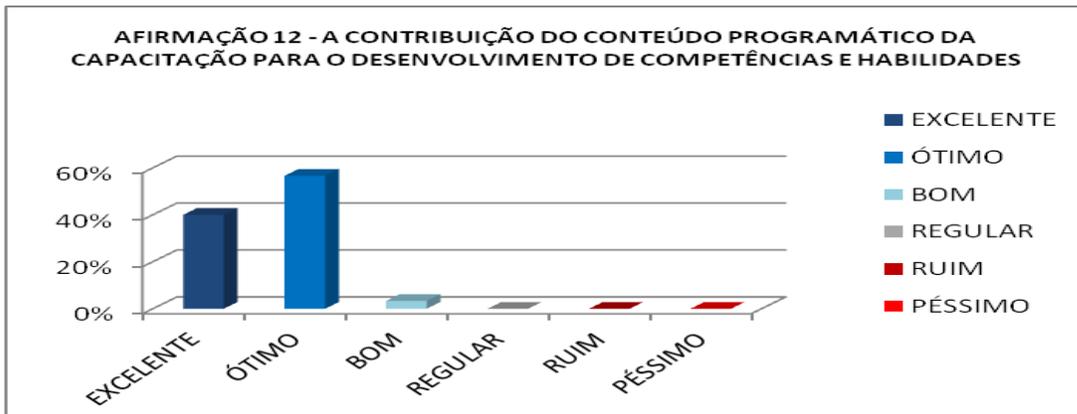
Gráfico 14 – Avaliação da colaboração da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional.



O programa aprendiz legal do CIEE possui um conteúdo programático a ser trabalhado na duração do contrato já pré-estabelecido. E é dividido em dois módulos (básico e específico). Independente da área de atuação os jovens passam pelo módulo básico, que trabalha a construção de competências e uma visão diferenciada do mundo. Na 12ª afirmação foi solicitado aos jovens que avaliassem a efetividade desse conteúdo para o desenvolvimento de

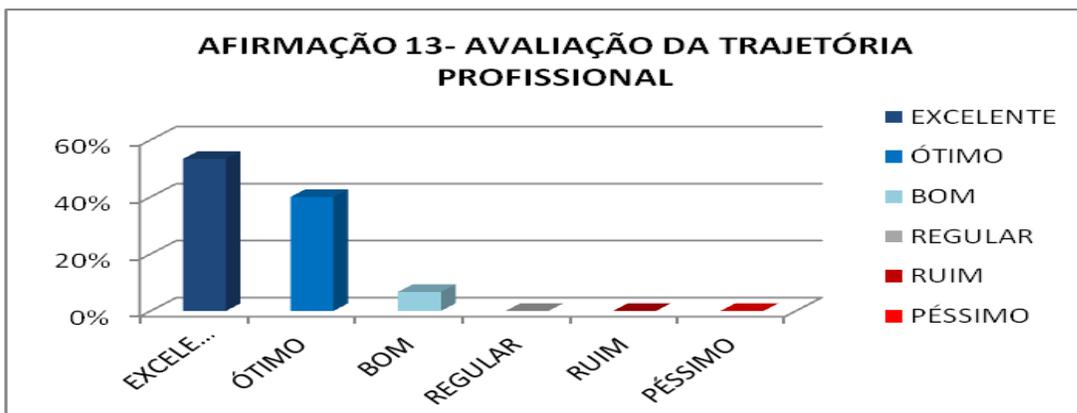
competências e habilidades. Nenhum jovem avaliou como regular, ruim ou péssimo (0%). 57% avaliaram como ótimo o conteúdo e 40% como excelente. Apenas 3% acham que a contribuição é boa.

Gráfico 15 – Avaliação da contribuição do conteúdo programático para o desenvolvimento de competências e habilidades.



A 13ª afirmação diz respeito da percepção dos jovens para sua trajetória profissional até aqui. Diferente da auto avaliação do perfil profissional (Figura 2) a trajetória é avaliada com o que o aprendiz tem pra apresentar, por isso a porcentagem de excelente(53%) aumentou, assim como a de ótimo(40%), restando 7% dos aprendiz avaliando como boa sua trajetória até aqui. Nenhum aprendiz avaliou como regular, ruim ou péssima sua trajetória até aqui.

Gráfico 16 – Avaliação dos aprendizes de sua trajetória profissional.



7. CONCLUSÃO

A lei da aprendizagem nº. 10.097/2000, regulamentada pelo Decreto nº. 5.598/2005 cumpre, hoje, um importante papel social quando estabelece que empresas de grande e médio porte devem contratar jovens entre 14 e 24 anos para integrar seu quadro de funcionário sob a condição de aprendiz.

Mais que um grande número de jovens com oportunidade de se inserir no mercado de trabalho e obter uma oportunidade de emprego, essa lei proporciona a capacitação e o treinamento da mão de obra da nova geração, mão de obra essa, escassa de qualificação e insuficiente para atender as demandas tão exigentes do mundo moderno.

As pessoas estão assumindo papéis cada vez mais essenciais nas organizações. É o diferencial competitivo que só é alcançado através delas, através de seus talentos, do seu capital intelectual. Para isso as empresas estão investindo pesadamente na aprendizagem de seus funcionários, utilizando a gestão de pessoas e seus subprocessos como ferramentas estratégicas no alcance dos objetivos organizacionais. Assim, o treinamento, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores passaram a ser um investimento para essas organizações.

Através da pesquisa realizada foi possível atingir os objetivos do trabalho, que era comprovar o impacto positivo do programa de aprendizagem na construção do perfil profissional do jovem aprendiz. Em um próximo trabalho seria importante uma análise sobre a sobrevivência no mercado desses jovens após a experiência da aprendizagem, pois há limitações por conta do número restrito de aprendizes entrevistados o que limita conclusões mais aprofundadas.

Pela pesquisa pode-se identificar que os usuários do CIEE veem nesta entidade a possibilidade de apoio naquilo a que se propõe, propiciar e obter boa posição no mercado de trabalho. Verificou-se ainda uma verificação do público alvo do serviço do CIEE.

O objetivo foi cumprido na medida em que os entrevistados evidenciaram o apoio à capacitação por meio de uma instrução por estes considerada boa, o que proporciona a possibilidade do jovem aprendiz estar dentro de um perfil de competências exigidos pelo mercado de trabalho.

Assim pode-se concluir que o programa de aprendizagem do CIEE é efetivo em seu propósito de desenvolver jovens capacitados para atuar no mercado de trabalho. Através da aprendizagem os jovens estarão mais bem preparados para assumir papéis de importância dentro das empresas, se autogerindo no planejamento de suas carreiras, desenvolvendo competências e

habilidades, trazendo competitividade e dinâmica às organizações e inovações ao mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Em T. Tachizawa; V. C. P. Ferreira; & A. A. M. Fortuna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- APRENDIZ LEGAL. Disponível em: < <http://www.aprendizlegal.org.br/main.asp>>. Acesso em: 02 dez. 2013.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos.** In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM
- BASTOS, A. V. B.; LOIOLA, E.; NERIS, J. S. In: BORGES-ANDRADE, J. E. ; ABBAD, G. S.; MOURAO, L. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, p. 114-134, 2006.
- BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: BOOG, Gustavo G.(Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BATISTA, A. H. **O perfil do profissional de sucesso do mundo moderno.** 1. ed. Editoração Eletrônica: Renato Rodrigues, 2004. Disponível em: <<http://www.andersonhernandes.com.br/livro-perfil-profissional/profissional-de-sucesso/>>. Acesso em: 2 out. 2013
- BRANDAO, H. P.; FREITAS, I. A. In: BORGES-ANDRADE, J. E. ; ABBAD, G. S.; MOURAO, L. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, p. 97-112, 2006.
- BOOG, Gustavo G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG, Gustavo G.(Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994
- CARVALHO, L. C. F. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G.(Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998
- CHIAVENATO, I **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** São Paulo, Atlas, 2004

CIEE. Disponível em: < <http://www.ciee.org.br/portal/index.asp>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

CODA, R.; CESAR, A. M. **Um novo RH? Avaliando a atuação e a área de RH em organizações brasileiras**. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

EBOLI, M. P. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L & Fleury, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, pp. 183 – 196. 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, v.35, n. 3 , p.20-29, mai.jun.,1995

GONÇALVES, H.e Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GONÇALVES, J. E L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.3,p. 10-9, jul./set. 1997.

GONÇALVES, M. G. M. (2007). Fundamentos metodológicos da Psicologia Sócio-Histórica. In A. M. B. Bock, M. G. M. Gonçalves & O. Furtado (Orgs.), **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia** (pp. 113-127). (3a ed.), São Paulo: Cortez.

KARLÖF, B. **Conceitos básicos de administração. Um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KILIMNIK, Z. M; SANT'ANNA, A. S. In: BORGES-ANDRADE, J. E. ; ABBAD, G. S.; MOURAO, L. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, p. 85-95, 2006.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da Fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 2º ed. São Paulo: Cortez, 1986.

LARROYO, F. **História geral da pedagogia**. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**, 4 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método, e criatividade**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Manual da Aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o aprendiz.** Brasília, 2011. Disponível em: < <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31190C1601311F8633B62F14/manual-aprendizagem-MTE-web2.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Emprego e Renda – Aprendizagem.** Brasília, 2011. Disponível em:< http://portal.mte.gov.br/politicas_juventude/apresentacao-2.htm>. Acesso em 02 dez. 2013.

MOURAO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. ; ABBAD, G. S.; MOURAO, L. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, p. 41-63, 2006.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998. p. 340.

VARGAS, Miramar R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.2, p.126-136,** 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2 ed – Porto Alegre:Bookman, 2001

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

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Instruções de resposta ao questionário:

O Questionário tem o objetivo de verificar se o programa de aprendizagem do CIEE é importante na construção do perfil profissional do jovem aprendiz.

É necessário que o questionário seja preenchido com a máxima atenção e honestidade para que seja avaliada a eficácia do programa.

As perguntas envolvem o programa de aprendizagem, onde será mensurado o desenvolvimento das competências que formam o perfil profissional através da capacitação técnico-profissionalizante.

Como modo de avaliação cada aprendiz deverá usar a escala de avaliação seguindo o item que julga mais assertivo à sua resposta, conforme abaixo:

Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
6	5	4	3	2	1

1. Sexo:

2. Idade:

3. Renda Familiar:

() Até R\$ 678,00

() De R\$ 678,01 a R\$ 1.500,00

() De R\$ 1.500,01 a R\$ 3.000,00

() A partir de R\$ 3.000,00

Afirmações	1	2	3	4	5	6
1) Como você avalia a importância do programa de aprendizagem no seu desenvolvimento profissional.						
2) Qual a sua percepção a respeito do seu perfil profissional.						
3) Sua análise a respeito do desempenho do instrutor na efetividade do processo de aprendizagem.						
4) Sua avaliação acerca da estrutura física e o ambiente onde é realizada a capacitação teórica.						
5) Como você avalia a qualidade do material didático utilizado na capacitação teórica, tais como: livros, apostilas, slides, atividades e etc.						
6) Na sua concepção qual o grau de influência da cultura organizacional no seu perfil profissional.						
7) Em seu julgamento qual o nível de participação da capacitação teórica no desenvolvimento de competências que são necessárias para a evolução de carreiras.						
8) Sua análise da contribuição das atividades desempenhadas na empresa para o seu desenvolvimento profissional						
9) Avalie o nível de importância dado por sua empresa para a capacitação profissional						

10) Avaliação da participação do seu gestor no processo de aprendizagem						
11) Nível de colaboração da avaliação de desempenho realizada na capacitação teórica e prática no seu desenvolvimento.						
12) Em sua análise o conteúdo programático da capacitação desenvolve competências e habilidades que contribuem para o seu desempenho profissional						
13) Como você avalia até aqui sua trajetória profissional após a capacitação.						



CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA

AUTORIZAÇÃO

Autorizamos nossa (a) funcionário (a) **Hamanda de Oliveira Freires**, portador (a) da cédula de identidade nº 990.023.191-19 - SSP/CE e CPF nº 036.372.913-55, a realizar o estudo de caso sobre o tema: **A importância do Programa de Aprendizagem na Construção do Perfil Profissional do Jovem Aprendiz – Estudo de Caso – CIEE.**

Fortaleza, 03 de Dezembro de 2013.

Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE



Yvina Maria Egidio de Araújo
Supervisora Unidade de Operação

Rua Tabapuã, 540 - Itaim Bibi
São Paulo/SP - Brasil
CEP 04533-001
Tel.: (0XX11) 3040-9800
Fax: (0XX11) 3040-9900
www.ciee.org.br