



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE DOS SANTOS GURGEL

**PROGRAMA DE APRENDIZAGEM E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: FATORES
QUE DETERMINAM A CONTRATAÇÃO DE
JOVENS APRENDIZES**

FORTALEZA

2011

JORGE DOS SANTOS GURGEL

PROGRAMA DE APRENDIZAGEM E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: fatores que
determinam a contratação de jovens aprendizes.

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Acadêmico em Administração
da Universidade Estadual do Ceará
como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto
Pinto.

FORTALEZA

2011

G979p

Gurgel, Jorge dos Santos

Programa de aprendizagem e desenvolvimento de pessoas: fatores que determinam a contratação de jovens aprendizes / Jorge dos Santos Gurgel. — Fortaleza, 2011.

85 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

1. Desenvolvimento de pessoas. 2. Programa de aprendizagem. 3. Desenvolvimento profissional de jovens. 4. Jovem aprendiz. 5. Gestão de pessoas. 6. Aprendizagem industrial. I. Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

CDD: 658.3

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Título do Trabalho: Programa de aprendizagem e desenvolvimento de pessoas: fatores que determinam a contratação de jovens aprendizes.

Autor: Jorge dos Santos Gurgel

Defesa em: / /

Nota obtida:_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Orientador

Prof. Dr. Daniel Rodriguez de
Carvalho Pinheiro

Profa. Dra. Ana Maria Souza de Araújo

Para meu pai, José Leandro, que já cumpriu sua missão entre nós.
Para minha mãe, Raimundinha.
Para minha esposa, Marciane.
Para meus filhos, Mateus, Sara e Clara.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos que colaboraram para que este importante objetivo fosse alcançado.

A Deus, em primeiro lugar, pois sem Ele nada seria possível.

A minha esposa, companheira fiel de todas as horas.

Aos meus filhos, que justificam qualquer esforço para alcançar novas realizações.

Aos meus pais, pela dedicação incansável na construção da família.

A minha irmã Joelma, pela ajuda com a língua inglesa.

Aos meus irmãos e amigos da Comunidade Católica Nova União, pelo apoio e indispensáveis orações.

Ao meu orientador, Professor Roberto Pinto, pela orientação competente, além da disponibilidade, paciência e estímulo constante.

Aos professores Daniel Pinheiro e Ana Maria por suas contribuições para melhorar este trabalho.

Aos colegas e amigos do Centro de Formação Profissional Antônio Urbano de Almeida (SENAI-Ce), e em especial a Kátia e Leyla, pelo apoio e contribuição indispensável para a realização desta pesquisa.

À Universidade Estadual do Ceará e a todos os professores e colegas do mestrado em administração, por me proporcionarem mais uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, especialmente ao Denis Coelho, pelos momentos de estudo compartilhados e troca de experiências.

Resumo

Na atual realidade de competitividade vivida pelas empresas e considerando uma visão sistêmica da gestão de pessoas, a função desenvolvimento deve favorecer o crescimento das competências individuais e sua transformação em talentos organizacionais. No Brasil, as empresas podem se utilizar da contratação de jovens aprendizes como um meio para captar e desenvolver novos talentos, além de atender aos requisitos legais. Existe ainda a possibilidade de, através do programa de aprendizagem, cumprir seu papel social ou utilizar os aprendizes como mão de obra barata. Sendo assim, este estudo buscou identificar quais os fatores que levam uma empresa a contratar jovens aprendizes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, pela aplicação de um questionário estruturado com dirigentes e jovens aprendizes de pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Fortaleza. Os dados coletados foram submetidos à análise fatorial exploratória e análise de variância simples (ANOVA). Os resultados obtidos nas análises evidenciam que o principal fator para a contratação dos jovens aprendizes está relacionado ao desenvolvimento de futuros funcionários.

Palavras-chave: desenvolvimento de pessoas; programa de aprendizagem; desenvolvimento profissional de jovens; jovem aprendiz; gestão de pessoas; aprendizagem industrial

Abstract

In the current reality of competitiveness experienced by companies and considering a systemic view of human management, the development function should favor the growth of individual and its transformation skills and organizational talents. In Brazil, companies can utilize the recruitment of young apprentices as a means to capture and develop new talent, besides meeting legal requirements. There is also the possibility, through the learning program do its social role or utilize the apprentices as cheap labor. Thus, this study sought to identify the factors that lead a company to hire young apprentices. To this end, a quantitative study was done, by applying a structured questionnaire with leaders and young apprentices of small and medium sized companies from Metropolitan Region of Fortaleza. The data collected were subjected to an explanatory factorial analysis and simple variance analysis (ANOVA). The results obtained from the analysis show that the main factor for the recruitment of young learners is related to the development of future employees.

Key words: development of people, learning program, professional development of young people, young apprentice, people management, industrial learning.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANOVA	Análise de Variância
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RH	Recursos Humanos
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
PMES	Pequenas e Médias Empresas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Percentuais de dirigentes por gênero.....	38
Gráfico 2	Percentuais de dirigentes por idade.....	39
Gráfico 3	Percentuais de dirigentes por área de formação.....	40
Gráfico 4	Percentuais de jovens aprendizes por gênero.....	41
Gráfico 5	Percentuais de jovens aprendizes por idade.....	42
Gráfico 6	Percentuais de jovens aprendizes área de formação.....	43
Gráfico 7	Percentuais de respostas à questão 01.....	44
Gráfico 8	Percentuais de respostas à questão 02.....	45
Gráfico 9	Percentuais de respostas à questão 03.....	46
Gráfico 10	Percentuais de respostas à questão 04.....	48
Gráfico 11	Percentuais de respostas à questão 05.....	49
Gráfico 12	Percentuais de respostas à questão 06.....	50
Gráfico 13	Percentuais de respostas à questão 07.....	52
Gráfico 14	Percentuais de respostas à questão 08.....	53
Gráfico 15	Percentuais de respostas à questão 09.....	55
Gráfico 16	Percentuais de respostas à questão 10.....	56
Gráfico 17	Percentuais de respostas à questão 11.....	58
Gráfico 18	Percentuais de respostas à questão 12.....	59
Gráfico 19	Percentuais de respostas à questão 13.....	61

Lista de Tabelas

Tabela 1	Consistência Interna.....	36
Tabela 2	Frequências e percentuais de dirigentes por gênero.....	37
Tabela 3	Frequências e percentuais de dirigentes por idade.....	38
Tabela 4	Frequências e percentuais de dirigentes por área de formação.....	39
Tabela 5	Frequências e percentuais de jovens aprendizes por gênero....	40
Tabela 6	Frequências e percentuais de jovens aprendizes por idade.....	41
Tabela 7	Frequências e percentuais de jovens aprendizes por área de formação.....	42
Tabela 8	Frequências e percentuais de respostas à questão 01.....	44
Tabela 9	Frequências e percentuais de respostas à questão 02.....	45
Tabela 10	Frequências e percentuais de respostas à questão 03.....	46
Tabela 11	Frequências e percentuais de respostas à questão 04.....	47
Tabela 12	Frequências e percentuais de respostas à questão 05.....	49
Tabela 13	Frequências e percentuais de respostas à questão 06.....	50
Tabela 14	Frequências e percentuais de respostas à questão 07.....	51
Tabela 15	Frequências e percentuais de respostas à questão 08.....	53
Tabela 16	Frequências e percentuais de respostas à questão 09.....	54
Tabela 17	Frequências e percentuais de respostas à questão 10.....	56
Tabela 18	Frequências e percentuais de respostas à questão 11.....	57
Tabela 19	Frequências e percentuais de respostas à questão 12.....	59
Tabela 20	Frequências e percentuais de respostas à questão 13.....	60
Tabela 21	Testes KMO e esfericidade de Bartlett.....	62
Tabela 22	Fatores extraídos para os dados completos.....	63
Tabela 23	Variância total explicada pelos fatores extraídos para os dados completos.....	64
Tabela 24	Média e desvio-padrão dos fatores extraídos para os dados completos.....	64
Tabela 25	Fatores extraídos para os dados dos dirigentes.....	66

Tabela 26	Variância total explicada pelos fatores extraídos para os dados dos dirigentes.....	67
Tabela 27	Média e desvio-padrão dos fatores extraídos para os dados dos dirigentes.....	67
Tabela 28	Fatores extraídos para os dados dos aprendizes.....	69
Tabela 29	Variância total explicada pelos fatores extraídos para os dados dos aprendizes.....	70
Tabela 30	Média e desvio-padrão dos fatores extraídos para os dados dos aprendizes.....	70
Tabela 31	ANOVA entre dirigentes e aprendizes.....	74

Sumário

Introdução.....	13
1. Gestão de Pessoas.....	16
1.1 Cenário atual.....	16
1.2 Desenvolvimento de Talentos.....	18
2. Desenvolvimento Profissional de Jovens.....	22
2.1 Aspectos Sociais.....	22
2.2 Aspectos Legais.....	24
2.3 O Papel do SENAI.....	27
3. Procedimentos Metodológicos.....	30
3.1 Tipologia das Pesquisas.....	30
3.2 População e Amostra.....	31
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	33
3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	33
4. Apresentação e Análise dos Dados.....	36
4.1 Fidedignidade do Instrumento de Pesquisa.....	36
4.2 Caracterização das Amostras Pesquisadas.....	37
4.2.1 Amostra de Dirigentes.....	37
4.2.2 Amostra de Jovens Aprendizizes.....	40
4.3 Respostas às Questões em Escala Likert.....	43
4.4 Análise Fatorial.....	61
4.4.1 Resultados para os Dados Gerais.....	63
4.4.2 Resultados para os Dirigentes.....	66
4.4.3 Resultados para os Aprendizizes.....	69
4.5 ANOVA.....	72
5. Conclusões e Recomendações.....	75
Referências.....	80
Apêndices.....	85

Introdução

Com o advento da era do conhecimento e considerando o alto grau de competitividade entre as organizações, a gestão de pessoas tem buscado ampliar a contribuição dos colaboradores, no sentido de geração de valor para as empresas, permitindo às pessoas condições de contribuição máxima para o sucesso da organização (ULRICH, 1998).

Assim, os profissionais de Gestão de Recursos Humanos assumem novos papéis, como é exemplo o planejamento do desenvolvimento de carreiras (TZANNETOU, 2002). Segundo Toma (2006), este papel inclui habilidades de aconselhamento profissional e pessoal, que auxiliam no planejamento das carreiras e desenvolvimento de talentos.

Dentro da realidade brasileira, as empresas podem se utilizar da contratação de jovens aprendizes como um meio para captar e desenvolver novos talentos. Devidamente previsto em lei, esse processo se dá pela articulação entre formação e trabalho, característica da aprendizagem, que se realiza pela inserção de atividades teóricas e práticas desenvolvidas em sala de aula e no ambiente de trabalho. Desta forma, além de atender aos requisitos legais, regulamentados pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, a presença dos jovens aprendizes pode se tornar uma excelente oportunidade de desenvolvimento de talentos.

O Ceará, segundo a RAIS 2009 (Relação Anual de Informações Sociais), deveria ter 32.431 jovens contratados nesse modelo. No entanto, existem apenas 8.283 aprendizes. Desta forma, fica claro que falta muito para que as empresas cearenses cumpram a lei da aprendizagem.

Quanto aos aspectos de desenvolvimento dos jovens aprendizes, restam muitas dúvidas, principalmente no que diz respeito às motivações e intenções das empresas em relação à aplicação e ao futuro profissional desse importante contingente da sociedade.

Portanto, estudar a realidade do jovem aprendiz cearense constitui-se matéria de grande relevância, pois pode auxiliar no crescimento da contratação de aprendizes pelas empresas, pela compreensão das inúmeras possibilidades de desenvolvimento de novos talentos a partir dos aprendizes, gerando também benefícios sócio-econômicos para a comunidade em geral.

Além disso, as instituições formadoras podem direcionar seus esforços considerando os resultados do estudo, aproximando ainda mais a formação teórica das necessidades práticas.

O ineditismo do trabalho o torna mais interessante para a academia, justificando-se, ainda, pela atuação profissional do proponente como docente dos cursos de aprendizagem do SENAI-Ce, facilitando o acesso aos sujeitos da pesquisa, bem como favorecendo o aporte do conhecimento adquirido às atividades cotidianas.

Neste contexto, surge a questão de partida: Quais os fatores que levam uma PME (Pequena e Média Empresa) cearense a contratar jovens aprendizes?

Pela análise dos editais do SENAI referentes à aprendizagem e pela experiência da observação participante, podemos identificar cinco hipóteses para esta questão:

H₁ - Atender ao requisito legal é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₂ - Desenvolver futuros funcionários é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₃ - Cumprir o papel social é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₄ - Utilizar mão-de-obra barata é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₅ - Há diferença de percepção entre os gestores de PMES e os jovens aprendizes sobre o programa de aprendizagem desenvolvido nas empresas.

Buscando a compreensão da problemática ora apresentada, estabelecemos como objetivo geral:

- Identificar os fatores que levam uma PME cearense a contratar jovens aprendizes.

Com base nos questionamentos que se seguem à questão principal, e considerando as hipóteses levantadas, foram estabelecidos os objetivos específicos da pesquisa:

1. Identificar os fatores para contratação de jovens aprendizes pelas PMES cearenses, na percepção dos gestores das empresas, avaliando a importância dada a cada um dos seguintes aspectos:
 - a. Obrigação legal;
 - b. Desenvolvimento de futuros funcionários;
 - c. Cumprimento do papel social;
 - d. Utilização de mão-de-obra barata.
2. Identificar os fatores para contratação de jovens aprendizes pelas PMES cearenses, na percepção dos próprios jovens contratados, avaliando a importância dada aos mesmos aspectos acima;
3. Comparar as percepções dos jovens e dos gestores.

1. Gestão de Pessoas

Neste capítulo apresentamos um breve histórico da gestão de pessoas, iniciando com os Departamentos de Pessoal, que tinham foco jurídico-legal, até a abordagem estratégica, própria dos dias atuais. Em seguida, considerando o cenário atual, aprofundamos o conhecimento sobre a função desenvolvimento de talentos, onde estão inseridos os programas de aprendizagem.

1.1 Cenário Atual

No Brasil, praticamente não havia práticas de gestão de pessoas antes de 1930, mesmo porque não existia uma legislação específica. Com o advento da Era Vargas e a regulamentação de diversas medidas trabalhistas através da expedição de decretos, que culminaram com a implantação da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, iniciam-se definitivamente a sistematização e a regulação da legislação aplicada ao trabalho, com a consequente implantação, nas empresas, dos chamados Departamentos de Pessoal (ARAÚJO, 2006). O modelo de gestão deste período estava focado numa abordagem jurídico-legal, com uma forte preocupação no atendimento à legislação trabalhista.

Neste período, os departamentos de pessoal agregavam todas as atividades relacionadas às rotinas trabalhistas, além de outras tarefas administrativas tais como recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento. O responsável por todas estas ações era o chefe de pessoal, que geralmente era contador ou advogado, dada a excessiva preocupação com os aspectos legais envolvidos, o que tornava este processo bastante importante para a época. O foco jurídico-legal é compreensivo para aquele momento histórico, visto que era necessário um acompanhamento rigoroso dos procedimentos estabelecidos, como por exemplo, o cálculo e pagamento da chamada indenização trabalhista. Pode-se considerar o funcionamento dos departamentos de pessoal como satisfatório frente às exigências para o funcionamento das organizações e às demandas trabalhistas que então surgiam (ARAÚJO, 2006).

Após a Segunda Guerra Mundial, as empresas brasileiras importaram o modelo americano de gestão de pessoal, iniciando uma fase tecnicista, onde o foco principal passa a ser a correta aplicação dos testes para a seleção de novos funcionários. Nessa nova abordagem, a função RH (Recursos Humanos) alcança um novo patamar, passando dos escalões inferiores para o *status* de gerência (MARRAS, 2000). Essa etapa, por suas próprias características, marca também o crescimento da participação dos psicólogos na administração de pessoas. Esse novo modelo de gestão de pessoas enfatiza o comportamento humano, favorecendo os estudos em temas como liderança e motivação humana. A denominada gestão dos recursos humanos volta-se ainda para outros fatores relacionados às pessoas, tais como integração, comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade (FISCHER, 2002).

As décadas de 1970 e 1980 são retratadas pela busca de melhor produtividade, com foco na eficiência. O sistema Toyota de produção e suas técnicas marcam fortemente este período. A gestão do conhecimento, o foco nos serviços e o largo desenvolvimento tecnológico determinam os anos 1990. A partir de então, as pessoas passam a centralizar as atenções dos gestores. As habilidades de criação, imaginação, julgamento e construção de relacionamentos dos trabalhadores irão determinar sua avaliação e valorização (SOUZA NETO, 2006).

Na denominada era do conhecimento, as pessoas passam a representar o principal ativo de qualquer organização, visto ser o único capaz de promover o desenvolvimento necessário para a sobrevivência das empresas. Nesse contexto, a gestão de pessoas toma o lugar da antiga administração de recursos humanos, não se tratando apenas de uma mera substituição de termos, mas de uma nova postura com políticas, práticas, padrões de atitudes, ações e instrumentos capazes de interferir e direcionar o comportamento humano no ambiente de trabalho (DUTRA *et al.*, 2000).

Em função dessas mudanças e da nova realidade que se impõe, a gestão de pessoas transita para uma nova fase com foco numa abordagem estratégica, com a inserção e participação do RH na definição e implementação das estratégias (MARRAS, 2000). Para Porter (1999) a estratégia deve criar uma posição exclusiva

para a organização, um diferencial competitivo. Sendo assim, o gestor de pessoas, por possuir informações privilegiadas de todo o corpo funcional, é o mais indicado para relacionar os talentos que possivelmente estão melhor preparados para assumir as diferentes atividades envolvidas na criação do diferencial competitivo. Com essa compreensão, pode-se perceber que aumenta a necessidade de estreitar os vínculos entre o desempenho humano e os resultados dos negócios das empresas, visto que as pessoas passam a ser uma fonte de vantagem competitiva para as organizações modernas.

A mudança da postura tradicional e focalizada da gestão de pessoas para uma ação macro-estratégica tem forçado esta área a alinhar suas principais funções à estratégia empresarial. Nestas circunstâncias, surgem novos desafios para a gestão de pessoas, como por exemplo, a necessidade de atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectivas e experiência suficientes para conduzir o negócio da empresa, em nível global, na direção das estratégias definidas (ULRICH, 1998).

Para realizar a importante tarefa de atração, desenvolvimento e retenção dos melhores indivíduos, as organizações precisam oferecer amplas possibilidades de treinamento e valorização profissional, o que aumentará as possibilidades de êxito nesta missão fundamental da gestão de pessoas, até porque a oferta de profissionais altamente qualificados e de fácil adaptação será cada vez menor em relação à crescente demanda. Neste sentido, as empresas necessitarão assumir a responsabilidade de promover o desenvolvimento da capacidade, do conhecimento e do comprometimento daqueles que nelas trabalham, pois são exatamente esses fatores presentes nas pessoas que os concorrentes não podem copiar e constituem a fonte transformadora da vantagem competitiva (LACOMBE, 2005).

1.2 Desenvolvimento de Talentos

As novas funções da gestão de pessoas, dentro de uma visão sistêmica, são apresentadas num modelo por Pinto (2004), onde estão inclusos: Planejamento, Suprimento, Desenvolvimento, Compensação e Direção. O desenvolvimento é a função responsável pela capacitação permanente dos colaboradores, visando sua

adequação às mudanças organizacionais e o desenvolvimento contínuo das competências demandadas pela função e atribuições presentes e futuras (PINTO, 2004). Nesse sentido, através da função desenvolvimento, a empresa favorece o crescimento das competências individuais e sua transformação em talentos organizacionais (ALMEIDA, 2004).

Na busca contínua de pessoas competentes e motivadas, o investimento em desenvolvimento deixou de ser uma opção das empresas e passou a ser uma obrigação, já que a eficiência e a eficácia organizacional só serão alcançadas pela indispensável capacitação dos recursos humanos (LACOMBE, 2005). Essa atividade é exercida pela área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento).

Na opinião de Lacombe (2005), para atender às demandas atuais das organizações, as pessoas precisam ter qualificações para melhorar produtos e processos. Para tanto, é fundamental que estejam inseridas num plano de desenvolvimento que promova múltiplas habilidades e as capacite para assumirem diferentes posições, além de terem um trabalho que seja compatível com o desenvolvimento recebido, ou seja, que favoreça o emprego dessas habilidades e a adaptação às diversas situações possíveis.

Orientando-se pelas chaves do aprendizado individual do pedagogo suíço Henri Pestalozzi (cabeça, mão e coração), Durand (1998) propôs um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude. Percebe-se com isso que alguns comportamentos adotados pelas pessoas pressupõem a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Para ele, o desenvolvimento das competências ocorre pela aprendizagem individual e coletiva, englobando todas as dimensões citadas anteriormente. Esta integração dos conhecimentos adquiridos, das habilidades e das atitudes relacionadas possibilita alto desempenho profissional e pessoal.

Para Araújo (2006), o processo de aprendizagem na organização pode ser focado na execução das tarefas, relacionado ao desempenho imediato, próprio do treinamento, ou no crescimento da pessoa como um todo, envolvendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes, voltado para o desempenho futuro,

característica do desenvolvimento. Considerando esta afirmação, preferimos adotar o termo desenvolvimento para efeito desta pesquisa, visto ser mais abrangente. Além disso, o desenvolvimento resulta em mudanças pessoais e organizacionais expressivos, podendo ser considerado como um verdadeiro processo educacional (ARAÚJO, 2006).

Como processo de aprendizagem, o desenvolvimento de talentos deve favorecer uma mudança no comportamento das pessoas a partir da adaptação a uma nova realidade que se impõe. Deve-se partir para o desenvolvimento, considerando e aproveitando as competências atuais e visando ao aperfeiçoamento contínuo, o que possibilitará a formação de futuros talentos valiosos para a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Para Araújo (2006), essa capacidade de aprender e se desenvolver, possibilita a adaptação das pessoas para a realidade moderna das organizações, bem como um melhor aproveitamento das novas competências adquiridas, tanto por parte das organizações como por parte das próprias pessoas.

No processo de desenvolvimento, as empresas costumam direcionar a formação de seus colaboradores de acordo com sua atividade fim, tornando-os, neste aspecto, especialistas. Portanto, os cursos de base generalista realizados fora da organização são indispensáveis para o bom desenvolvimento pessoal, pois servirão de base para a construção da especialidade (LACOMBE, 2005).

As políticas e procedimentos para o desenvolvimento das pessoas nas organizações geralmente consideram os requisitos iniciais mais relevantes, ligados aos aspectos comportamentais e, no caso dos jovens talentos, compensam a falta de experiência com treinamentos e experiências práticas cotidianas, realizadas dentro do próprio ambiente de trabalho. Além disso, as organizações devem saber aproveitar todas as experiências vividas fora do contexto profissional, como nos ambientes escolar, social, de lazer, mesmo porque é possível transferir o aprendizado de uma determinada circunstância para outra diferente da que foi obtida (ALMEIDA, 2004).

Em pesquisa realizada por Villela e Nascimento (2003) junto às unidades do CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), as empresas reconhecem que os programas que visam ao desenvolvimento de jovens talentos, como por exemplo, os estágios, são considerados a melhor fonte de renovação dos quadros funcionais da empresa, visto que estes programas diminuem as dificuldades de futuras aquisições de profissionais qualificados, porque possibilitam a formação e o desenvolvimento dos futuros talentos.

O desenvolvimento profissional deve incluir também possibilidades de aproveitamento dos talentos em outra área da organização ou mesmo em outra empresa do grupo. Mesmo quando não é possível a contratação imediata de um jovem talento, deve-se manter com ele um relacionamento estreito, devido à sua potencial capacidade de aproveitamento em vagas futuras na organização ou no grupo a que ela pertence (ALMEIDA, 2004).

Quanto à responsabilidade pelo desenvolvimento, é indiscutível que é de cada pessoa, especialmente num mercado de trabalho vulnerável, onde o trabalhador só tem a competência como única proteção (MANDELLI, 2001). Entretanto, cabe à organização gerar ações que facilitem e motivem o desenvolvimento de cada colaborador, visto que ela também será beneficiada pelos resultados alcançados (LACOMBE, 2005).

2. Desenvolvimento Profissional de Jovens

O objetivo deste capítulo é apresentar os aspectos relativos ao desenvolvimento profissional da juventude, focando-se no programa de aprendizagem. Iniciamos com os aspectos sociais da realidade juvenil brasileira, para em seguida, considerando esse contexto, abordarmos os aspectos legais dos programas de aprendizagem. Finalmente, explicitamos o papel do SENAI, que é a principal entidade formadora de aprendizes, no desenvolvimento profissional de jovens para a indústria brasileira.

2.1 Aspectos Sociais

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no Brasil existem aproximadamente 34 milhões de jovens na faixa etária de 15 a 24 anos. A taxa de desocupação dessa população tem se mantido muito elevada, dificultando seu acesso ao trabalho e, conseqüentemente, às condições mínimas de vida, como alimentação, saúde e educação. Dados desse Instituto apontam uma taxa total de desocupação de 18% entre os jovens de 16 a 24 anos. Este percentual compõe-se basicamente de jovens de baixa renda e de baixo nível de escolaridade (IBGE, 2010).

A instabilidade, conflitos e crises próprios desta fase da vida dificultam a formação dos jovens menos favorecidos, que praticamente lhes impõe a necessidade de se inserirem precocemente no mercado de trabalho, ao contrário dos adolescentes e jovens das classes sociais mais favorecidas, que conseguem protelar esta inserção normalmente até a conclusão dos estudos superiores, chegando ao mercado de trabalho em condições bem mais favoráveis (BARBOSA, 2006). Apesar disso, o simples fato de ter um maior nível de escolaridade não garante automaticamente aos jovens a conquista de melhores postos de trabalho, já que o aumento na oferta de mão de obra qualificada não acompanha rigorosamente o ritmo de aumento na procura por profissionais qualificados (CASTRO; AQUINO, 2008).

Iniciar a vida profissional para o jovem é ponto fundamental para possibilitar a mudança social e familiar, seja pela provável autonomia financeira ou pela maior independência familiar, além de fortalecer sua identidade, possibilitado pela convivência em diversos grupos (D'AGOSTINHO, 2007). Desta forma, o trabalho está entre os principais assuntos que mais atraem o interesse da juventude. Manifestando-se como demanda urgente, como verdadeira necessidade para uma expressiva parcela dos jovens brasileiros, o trabalho e a sua ausência, o desemprego, estão sempre associados às formas de inserção social e ao padrão de vida (GUIMARÃES, 2004).

Por outro lado, no cenário atual, com altas taxas de desemprego e precarização do trabalho, jovens de todas as classes sociais têm demonstrado grande insegurança e preocupação com relação ao trabalho, tanto para o presente como para o futuro, especialmente pelo medo angustiante de ficar fora do mercado de trabalho (NOVAES, 2007).

Os governos brasileiros, cientes da realidade juvenil do país, têm implementado vários programas e ações com o objetivo de possibilitar a inserção dos adolescentes e jovens no mercado de trabalho, e, desta forma, contribuir para um futuro mais promissor. Já na Era Vargas, a legislação referente ao ensino profissional deixava claro que seria este o caminho para combater os problemas sociais, especificamente pela educação preparatória para o trabalho, havendo um consenso na sociedade de que a falta de trabalho para os adolescentes era a principal causa dos possíveis desvios observados nesta faixa etária (DEAN, 1971). Entre as diversas ações governamentais atuais, destaca-se o Programa de Aprendizagem.

Por meio da aprendizagem, o governo busca permitir que o jovem tenha oportunidade de desempenhar atividades profissionais, com seus conseqüentes efeitos sociais, e favorecer a formação de mão-de-obra qualificada pelas empresas, ajudando-as a suprir esta demanda favorecida pelo crescente desenvolvimento tecnológico atual.

Já as empresas, buscando atenuar os riscos envolvidos na nova lógica econômica, adotam ações de responsabilidade social, sejam de ordem interna, voltadas para o ambiente de trabalho, saúde e segurança do trabalhador; sejam de ordem externa, direcionadas para o meio ambiente e para o bem-estar social (ALMEIDA, 2004). Neste contexto, a contratação de jovens por meio dos programas de aprendizagem legalmente constituídos compreende diretamente as ações sociais internas e externas.

Portanto, a aprendizagem está além de uma obrigação legal, constituindo-se uma ação de responsabilidade social de todos os atores envolvidos, além de colaborar de forma concreta para a promoção da cidadania, o que acarreta, por consequência, em excelente oportunidade de desenvolvimento de novos profissionais para as organizações, resultando em maior competitividade e produtividade (BRASIL, 2009).

2.2 Aspectos Legais

Já na Idade Média, a aprendizagem era o caminho utilizado para a transmissão das técnicas de cada ofício e para a preparação de novos artesãos. Os aprendizes, geralmente familiares ou amigos, estavam ligados aos mestres e aprendiam e produziam até chegarem à condição de oficiais ou novos mestres. Desta forma, as corporações de ofícios promoviam a contínua formação de carpinteiros, pedreiros, ferreiros, tecelões e outros artífices demandados pela sociedade da época. Com a industrialização, as nações européias foram acrescentando à aprendizagem no local de trabalho uma formação metódica em ambientes organizados para a atividade de ensino (SENAI, 2010).

No Brasil, a aprendizagem tem presença marcante a partir do processo de industrialização, definindo-se com mais clareza depois da década de 1940. A aprendizagem é regulada historicamente pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, tendo sido atualizada pelas Leis 10.097, de 19 de dezembro de 2000, 11.180, de 23 de setembro de 2005, e 11.788 de 25 de setembro de 2008. A previsão do direito à aprendizagem também faz parte do ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente, através do seus artigos 60 a 69, estando ainda alinhado ao

princípio da proteção integral da criança e do adolescente. O Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, regulamenta a contratação de aprendizes em conformidade com a legislação em vigor. A própria Constituição Brasileira de 1988, ao mesmo tempo em que proibiu o trabalho aos menores de 16 anos, garantiu o possível ingresso no mercado de trabalho para os jovens a partir de 14 anos, na condição de aprendiz (BRASIL, 2009).

Já os cursos de aprendizagem fazem parte da modalidade de ensino profissional definida pelo Decreto 5.154, de 23 de Julho de 2004, que disciplina os artigos 39 a 41 da Lei 9.394, de 20 de Dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), Estes cursos, segundo a legislação, devem ser constituídos de formação técnico-profissional, compreendendo atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva.

De acordo com o artigo 62 do ECA, a aprendizagem é a formação técnico-profissional ministrada ao adolescente ou jovem, segundo as diretrizes e bases da legislação em vigor, implementada por meio de um contrato de aprendizagem, que, conforme preceitua o artigo 428 da CLT, é um contrato especial, ajustado por escrito e de prazo determinado, com duração máxima de 2 anos. Por ele, o empregador se compromete a assegurar ao adolescente/jovem com idade entre 14 e 24 anos, inscrito em programa de aprendizagem, uma formação técnico-profissional metódica, compatível com seu desenvolvimento físico, moral e psicológico. O aprendiz, por sua vez, se compromete a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação. Para que haja validade jurídica, além da anotação na CTPS, é necessária a matrícula e a frequência do aprendiz à escola, caso não haja concluído o ensino médio, e sua inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob orientação de entidade qualificada (MARTINS, 2005).

Os estabelecimentos de qualquer natureza, de acordo com o artigo 429 da CLT, que tenham pelo menos sete empregados, são obrigados a contratar aprendizes em número equivalente a 5%, no mínimo, e 15% no máximo, calculado sobre o total de trabalhadores do estabelecimento cujas funções demandem formação profissional, excluindo-se as funções que exijam formação de nível técnico

ou superior, os cargos de direção, gerência ou de confiança, os empregados temporários e os aprendizes já contratados. A contratação é facultativa para as microempresas, empresas de pequeno porte, bem como para as entidades sem fins lucrativos que tenham por objetivo a educação profissional. É importante lembrar que este percentual deve ser calculado por estabelecimento e não pelo total de empregados das empresas que tenham mais de um estabelecimento (SAAD, 2007).

A jornada de trabalho diária do aprendiz não poderá exceder a seis horas, conforme o artigo 432 da CLT, sendo vedadas a prorrogação e a compensação da jornada. Ainda segundo este artigo, este limite poderá ser de até oito horas diárias para os aprendizes que já tiverem completado o ensino fundamental, desde que neste total sejam computadas as horas destinadas às atividades teóricas e práticas. A legislação em vigor garante ainda ao aprendiz o salário mínimo-hora, pago proporcionalmente à jornada de trabalho, observando-se, caso exista, o piso estadual. É possível ainda ao aprendiz ter garantido um salário maior que o mínimo por força de convenção coletiva ou acordo da categoria. Convém lembrar que a jornada do aprendiz compreende as horas destinadas às atividades práticas, assim como as horas destinadas às aulas teóricas, o descanso semanal remunerado e os feriados.

Pelo artigo 65 do ECA, os aprendizes têm assegurados todos os direitos trabalhistas e previdenciários. Quanto aos benefícios e/ou vantagens concedidos aos demais funcionários por força dos acordos ou convenções coletivas, os aprendizes só terão direito se houver previsão expressa ou, caso contrário, por liberalidade do empregador.

Para selecionar os aprendizes, as empresas dispõem de total liberdade, desde que respeitem o princípio constitucional da igualdade e não ajam com discriminação que atente aos direitos e liberdades fundamentais. Deve-se resguardar também a prioridade conferida aos candidatos na faixa etária de 14 a 18 anos. Vale lembrar que as matrículas nos programas de aprendizagem, de acordo com a legislação, devem ser realizadas prioritariamente nos Serviços Nacionais de Aprendizagem, incluindo o SENAI (BRASIL, 2009).

2.3 O Papel do SENAI

Segundo Cunha (2005), a primeira iniciativa ocorrida no Brasil de caráter autônomo para o ensino das profissões foi ainda nos primórdios da colonização, com as chamadas Corporações de Ofícios, que eram grupos de trabalhadores que exerciam um mesmo ofício e se organizavam para possibilitar o auxílio mútuo. Originadas na Europa, ainda no Império Romano, as Corporações buscavam regulamentar o processo produtivo artesanal, através do cumprimento do duplo papel de produção e formação profissional.

O ensino profissionalizante assumiu, ainda, diversas outras formatações com o passar dos anos. Mas sua estruturação no formato que conhecemos atualmente teve início em 1909, quando Nilo Peçanha, então Presidente da República (1909/1910) promulgou o Decreto No 7.566 de 23/09/1909, através do qual criava, sob a inspiração dos Liceus de Artes e Ofícios, as Escolas de Aprendizagem Artífices. As dezenove escolas localizadas em todos os estados brasileiros eram destinadas ao ensino industrial e consolidaram o início da rede federal de ensino profissionalizante, atualmente denominados de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por força da Lei 11.892/2008, sancionada pelo Presidente Luis Inácio Lula da Silva. O objetivo destas instituições custeadas pelo Estado era atender à demanda da indústria, onde os alunos esperavam ingressar (CUNHA, 2005).

Foi na Era Vargas, impulsionado pelo desejo de promover uma educação técnico-profissional que favorecesse o combate aos problemas sociais, especialmente da juventude, que surgem as Leis Orgânicas de Ensino, também chamadas de Reforma Capanema, com o objetivo de redesenharem os currículos e a articulação entre os níveis de ensino. Neste conjunto de instrumentos legais, estava o Decreto-lei nº 4.048 de 22/01/1942, que criava o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (mais tarde renomeado como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial).

Os requisitos legais da época da criação do SENAI obrigavam as empresas a matricularem nesta instituição aprendizes, que deveriam ser filhos ou

irmãos de funcionários, em número equivalente de 5 a 15% do seu quadro total de operários. Somente quando não havia número suficiente de interessados, aceitavam-se aprendizes sem vínculo familiar. Esta obrigação dificultava muito a situação das empresas, visto que a seleção no SENAI incluía rígidos testes, tornando escassas as possibilidades das empresas encontrarem aprendizes em número suficiente para atender aos requisitos legais e serem aprovados nos testes de seleção. O aprendiz era ligado a empresa que o indicou, trabalhando nela e recebendo salário pelo tempo de trabalho e também pelo tempo que estudava no SENAI (CUNHA, 2005). Atualmente, não existe mais a exigência legal que privilegia os parentes de funcionários e as escolas do SENAI, geralmente, matriculam os melhores classificados nos seus testes de seleção ou deixam a seleção a critério das empresas.

O SENAI se mantém por meio das contribuições compulsórias que incidem sobre a folha de pagamento dos empregados das indústrias, sendo gerido pela iniciativa privada. Esta forma de organizar um sistema de formação profissional através dos empresários, mas sob a chancela do Estado, é um caso único no mundo, assim como o repasse direto dos recursos pelo governo ao SENAI, sem que haja interferência do próprio Estado, nem a participação dos trabalhadores. Este modelo tem gerado muitas críticas, pois perde-se a oportunidade de realizar uma gestão tripartite dos recursos, bem mais adequada à realidade atual (FRIGOTTO, 1997). Contudo, não foram somente estes subsídios que garantiram a continuidade e o êxito do SENAI no campo do ensino profissionalizante, visto que a instituição também mostrou-se muito flexível e conseguiu uma boa adaptação às diversas mudanças ocorridas no Brasil durante os mais de sessenta anos de sua existência.

O próprio SENAI (1992) reconhece que sempre conduziu suas atividades buscando acompanhar a evolução tecnológica, mas sem se desligar da formação integral dos trabalhadores, de forma que a transmissão da técnica ocorre concomitantemente com a educação do trabalhador para melhorar e ampliar suas relações sociais. Além disso, o SENAI também fundamentou um subsistema de ensino independente, voltado exclusivamente à formação profissional, estando vinculado ao Estado e às empresas e objetivando oferecer sempre o mais moderno e inovador em educação profissionalizante para o Brasil.

Desde a sua criação, o SENAI tem dedicado atenção especial na formação de jovens. Os cursos oferecidos ampliam as possibilidades de ocupação profissional por parte dos egressos, principalmente pela preocupação existente desde a sua criação em formatar cursos de acordo com as necessidades do mercado, deixando os rumos da formação profissional serem orientados pelas necessidades indicadas pelo setor produtivo (SENAI, 2007).

Entre os diversos cursos oferecidos, estão os cursos de aprendizagem, que abrangem atualmente 21 áreas de conhecimento e são reconhecidos pelo próprio SENAI como seu principal compromisso para suprir a demanda das indústrias, estando orientados para a promoção da qualificação dos jovens aprendizes e sendo oferecidos gratuitamente, mantendo permanente articulação entre a formação e a prática laboral (SENAI, 2008).

A aprendizagem representa a marca registrada do SENAI, implicando ainda um forte caráter social, pois se apresenta como um caminho seguro para a inclusão social, através da inserção no mercado de trabalho de milhares de jovens, muitos deles em situação de risco social (SENAI, 2008). Desta forma, o SENAI consolidou-se nacionalmente como entidade de formação profissional, com atuação marcante no desenvolvimento da juventude, contribuindo para a transformação desses jovens e da sua realidade social através do trabalho. Esta consolidação institucional é reconhecida também pela sociedade e empresas, como podemos ver pela pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos e Ibope com as 500 maiores empresas do Brasil, onde 54% dos respondentes indicaram o SENAI como a principal instituição formadora de jovens aprendizes (ETHOS; IBOPE, 2010).

Para o SENAI (2010), a aprendizagem constitui objetivo regimental e estratégia prioritária para o atendimento das cotas de aprendizes das empresas contribuintes. Neste sentido, a aprendizagem vem crescendo e se renovando de forma contínua no SENAI, especialmente após o projeto Novos Rumos, lançado em 1999, quando a instituição, de forma antecipada, alinhou-se à atual política pública de valorização e fortalecimento da aprendizagem, que busca associar formação e emprego, favorecendo a inserção dos jovens no mercado de trabalho formal.

3. Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo apresentamos os procedimentos metodológicos que utilizamos na realização deste estudo. Iniciamos com a definição do tipo de pesquisa, determinação das populações, cálculos das amostras e definição do instrumento de coleta de dados. Em seguida, indicamos os métodos estatísticos utilizados para o tratamento e análise dos dados coletados.

3.1 Tipologia das Pesquisas

Para facilitar o entendimento da classificação do trabalho, identificam-se os tipos de pesquisas que o compõem, segundo a taxonomia definida por Vergara (2004).

Quanto aos fins, a pesquisa de campo teve caráter explicativo, porque se configurou pela busca da identificação dos motivos para contratação de jovens aprendizes, conforme objetivo geral do estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque foram realizadas consultas e análises críticas em artigos acadêmicos, teses, dissertações, monografias, livros, entre outros, resultando nas informações sobre gestão de pessoas e desenvolvimento profissional de jovens já apresentadas no referencial teórico. A pesquisa foi também documental porque se utilizou documentos do SENAI e das empresas investigadas, sejam de caráter interno ou divulgados pelos diversos meios de comunicação existentes, inclusive pela Internet. Também foi considerada como pesquisa de campo, de natureza quantitativa, porque utilizou, na consecução dos objetivos propostos, dados levantados através de questionários respondidos pelos dirigentes da PMES cearenses, bem como pelos jovens aprendizes destas empresas, os quais foram tratados estatisticamente.

3.2 População e Amostra

A pesquisa de campo foi efetuada na Região Metropolitana de Fortaleza e teve como sujeitos os dirigentes das pequenas e médias empresas dessa região que contemplam em seus quadros funcionais jovens aprendizes em formação no SENAI-Ce e os próprios jovens aprendizes contratados por essas empresas. Dessa forma, identificamos dois extratos nesta população, de modo a representar grupos homogêneos (RICHARDSON, 1999): o primeiro estrato foi constituído de 200 dirigentes das empresas, já que dados do SENAI-Ce indicam uma média de 200 empresas contratantes de jovens aprendizes e, pelo porte das empresas, consideramos uma média de um dirigente por organização; o segundo estrato investigado foi constituído de 900 aprendizes, considerando dados atualizados do SENAI-Ce, formando uma população total de 1100 investigados. Utilizaram-se números médios devido à variação observada pela abertura de novos cursos e a dinâmica de contratação/demissão de aprendizes.

A amostra, embora probabilística, foi selecionada por acessibilidade e conveniência. Os cálculos para determinação do tamanho da amostra foram realizados com base na fórmula de Barbetta (2007), que indica a realização de um primeiro cálculo para aproximação do tamanho da amostra, considerando o erro amostral tolerável, através da fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde:

- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra;
- E_0 = erro amostral tolerável.

A inclusão do tamanho da população para correção da primeira aproximação da amostra, encontrando o tamanho mínimo da amostra, obedece à seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde:

- n = tamanho mínimo da amostra;
- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra;
- N = tamanho da população.

Normalmente, trabalha-se com erro menor ou igual a 7% e nível de confiança equivalente a 95%, para o caso das pesquisas sociais (RICHARDSON, 1999). Desta forma, considerando um erro amostral de 7% ($E_0 = 0,07$) e nível de confiança de 95%, temos:

$$n_0 = \frac{1}{0,07^2}$$

$$n_0 = 204$$

Desta forma, a amostra total resultou em:

$$n = \frac{1100 * 204}{1100 + 204}$$

$$n = 172$$

Com base na amostra total e considerando a proporção populacional de cada estrato, calculamos as amostras estratificadas. Desta forma, a amostra dos dirigentes foi:

$$n_d = \frac{200}{1100} \times 172$$

$$n_d = 32 \text{ dirigentes}$$

Para os jovens aprendizes, tivemos a seguinte amostra:

$$n_a = \frac{900}{1100} \times 172$$

$$n_a = 141 \text{ jovens aprendizes.}$$

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados, visto que o questionário é considerado como um dos principais instrumentos com esta finalidade nas pesquisas quantitativas realizadas nas áreas das ciências sociais (BOTELHO; ZOUAIN, 2006). Segundo Malhotra (2006), o questionário garante a comparabilidade dos dados, além de aumentar a velocidade e a precisão dos registros e facilitar o processamento dos dados.

Os itens referentes aos construtos foram apresentados como afirmações, buscando verificar o grau de concordância por meio de uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 para “discordo totalmente” até 5 para “concordo totalmente”. Este tipo de escala de classificação é bastante adequado para medir opiniões (BOTELHO; ZOUAIN, 2006).

Após a estruturação inicial do instrumento de coleta, este foi submetido a um pré-teste com uma amostra de 20 respondentes. Essa atividade tem como objetivo ajustar o questionário antes de submetê-lo à pesquisa real, através da identificação e eliminação dos problemas potenciais, e deve ser realizada com elementos extraídos da mesma população da pesquisa real (MALHOTRA, 2006).

A aplicação dos questionários ocorreu durante os meses de Novembro de 2009 a Fevereiro de 2010, sendo realizada pelo próprio pesquisador.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Inicialmente, foi feita uma análise da confiabilidade interna do questionário utilizando-se o Alfa de Cronbach, pois este modelo é o mais comum para este tipo de análise, estando presente em vários trabalhos científicos (CORRAR *et al.*, 2009). O Alfa de Cronbach assume valores entre 0 e 1 e quanto mais próximo de 1 estiver o valor do coeficiente, mais consistente ou confiável é o questionário. Apesar de não haver consenso quanto ao valor do coeficiente alfa de Cronbach, “um valor de 0,6 ou menos, geralmente indica confiabilidade de consistência interna insatisfatória”

(MALHOTRA, 2006, p. 277). Como se verá na apresentação dos resultados, o valor encontrado atesta a fidedignidade do instrumento de pesquisa.

Na etapa seguinte, procedeu-se a uma avaliação preliminar dos dados, incluindo a análise da necessidade de intervenções, verificando-se a existência de valores faltantes (*missing values*), que identificariam um evento sistemático externo ao respondente, assim como a existência de valores atípicos (*outliers*), que indicariam observações inconsistentes com o restante da amostra (CORRAR *et al.*, 2009).

A seguir, os dados foram tratados utilizando-se a estatística descritiva e apresentados em gráficos e tabelas, além de medidas de síntese, tais como percentagens, médias e desvios. O tratamento descritivo serve para organizar, resumir e descrever as características observadas, além de permitir a comparação destas características entre vários conjuntos (CORRAR *et al.*, 2009).

A última etapa foi a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas, de forma a possibilitar a exploração da *performance* conjunta das variáveis e a determinação da influência ou importância de cada uma, considerando a presença das demais (CORRAR *et al.*, 2009). Nesta etapa foram utilizadas duas técnicas multivariadas: a Análise Fatorial e a Análise de Variância.

A Análise Fatorial permite analisar a estrutura das inter-relações (correlações) de um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões subjacentes comuns, conhecidas como fatores. Utilizando a análise fatorial, o investigador pode resumir as variáveis num número muito menor de fatores que agregam as variáveis individuais originais em grupos (HAIR *et al.*, 2009). Desta forma, pudemos testar as quatro primeiras hipóteses, pelo exame da forma como as variáveis se agruparam e da composição do principal fator, considerando o percentual de variância explicada por esse fator.

Para testar a quinta hipótese, os resultados obtidos com os gestores foram comparados com os resultados obtidos com os jovens aprendizes através da

Análise de Variância (ANOVA), visto ser essa técnica estatística adequada para examinar diferenças entre grupos ou populações (MALHOTRA, 2006).

Todos os procedimentos estatísticos foram realizados com o uso do *software* SPSS®, versão 18.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Neste capítulo, apresentamos os dados coletados e os resultados obtidos com as análises efetuadas. Iniciamos pela estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar as amostras e apresentar, de forma mais clara, as respostas às questões em escala Likert. Em seguida, descrevemos a utilização da estatística inferencial, através da análise fatorial e análise de variância simples. Os resultados obtidos nas análises são comparados e avaliados à luz do referencial teórico já exposto nos dois primeiros capítulos deste estudo.

4.1 Fidedignidade do Instrumento de Pesquisa

Para a análise da confiabilidade interna do questionário utilizamos, como informado, o Alfa de Cronbach, pois este modelo é o mais comum para este tipo de análise, estando presente em vários trabalhos científicos (CORRAR *et al.*, 2009). O alfa de Cronbach assume valores entre 0 e 1 e quanto mais próximo de 1 estiver o valor do coeficiente, mais consistente ou confiável é o questionário. Valores superiores a 0,6 normalmente indicam confiabilidade de consistência interna satisfatória (MALHOTRA, 2006). Os resultados obtidos para os dados desta investigação demonstram que há consistência interna suficiente para a aplicação dos tratamentos, pois, para todos os tratamentos, foram obtidos valores superiores a 0,6. Os valores encontrados são apresentados na TAB. 1.

TABELA 1 – Consistência interna

Grupo	Alpha de Cronbach
Dados Completos	0,743
Amostra de Dirigentes	0,638
Amostra de Aprendizizes	0,713

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

4.2 Caracterização das Amostras Pesquisadas

Com o objetivo de traçar um perfil sobre os respondentes do questionário, construímos gráficos e tabelas de frequências, através das quais podemos observar as proporções de resposta por categoria em cada item. Para facilitar a compreensão, apresentaremos separadamente as duas amostras pesquisadas. Cabe ressaltar que, em função da grande dificuldade encontrada no acesso às empresas, totalizamos 105 aprendizes pesquisados, o que corresponde a um erro amostral de 8,3%, sem que os resultados do estudo fossem comprometidos. Já a amostra de dirigentes totalizou 73 respondentes, correspondendo a um erro amostral de 4%. Esta condição foi necessária para atender aos parâmetros recomendados para a utilização da análise fatorial, que, segundo Hair *et al.*(2009), deve ser realizada com amostras de tamanho mínimo de cinco observações para cada variável.

4.2.1 Amostra de Dirigentes

As TAB. 2 a 4 e os GRAF. 1 a 3 exibem as frequências observadas das variáveis de caracterização dos respondentes da amostra de dirigentes: gênero, idade e área de formação.

TABELA 2 – Frequências e percentuais de dirigentes por gênero

Gênero	Frequências	Percentuais
Masculino	47	64,4%
Feminino	26	35,6%
Total	73	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

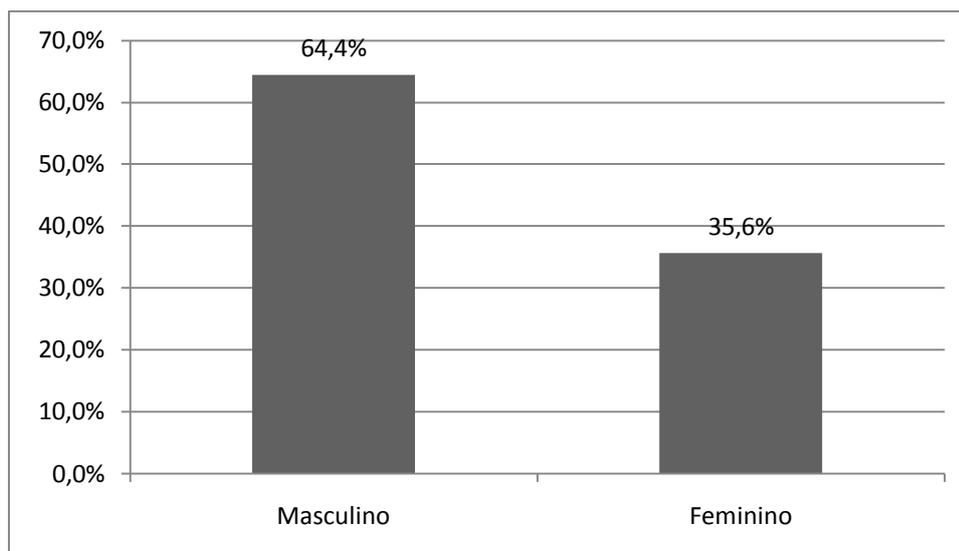


GRÁFICO 1: Percentuais de dirigentes por gênero
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De acordo com a TAB. 2 e GRAF. 1 nota-se que os dirigentes do gênero masculino representam quase o dobro dos respondentes do gênero feminino.

O elevado número de respondentes do gênero masculino encontrado demonstra claramente a grande desigualdade na participação de homens e mulheres na direção das empresas. Esta realidade é encontrada também nas grandes empresas, como podemos ver pela pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos e Ibope com as 500 maiores empresas do Brasil, onde o total de respondentes do gênero feminino representou apenas 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo (ETHOS; IBOPE, 2010).

TABELA 3 - Frequências e percentuais de dirigentes por idade

Idade	Frequências	Percentuais	Percentual acumulado
25 a 30 anos	7	9,6%	9,6%
31 a 35 anos	18	24,6%	34,2%
36 a 40 anos	19	26,0%	60,2%
41 a 45 anos	10	13,7%	73,9%
46 a 50 anos	9	12,3%	86,2%
51 a 55 anos	8	11,0%	97,2%
+ de 55 Anos	2	2,8%	100,0%
Total	73	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

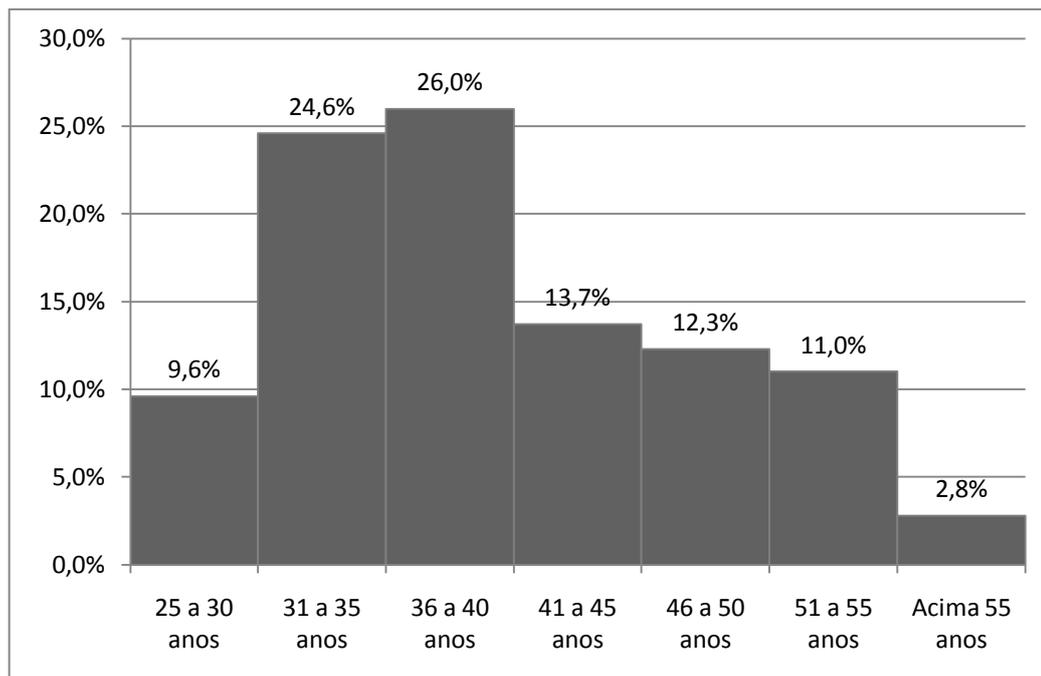


GRÁFICO 2: Percentuais de dirigentes por idade
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A TAB. 3 e o GRAF. 2 indicam uma concentração de gestores na faixa etária de 31 a 40 anos, que representa 50,6% do total de dirigentes que responderam a pesquisa.

TABELA 4 - Frequências e percentuais de dirigentes por área de formação

Área de Formação	Frequências	Percentuais	Percentual acumulado
Adm./Gestão	19	26,0%	26,0%
Psicologia	7	9,6%	35,6%
Engenharia	21	28,8%	64,4%
Contabilidade	4	5,5%	69,9%
Ensino Médio	9	12,3%	82,2%
Outros	13	17,8%	100,0%
Total	73	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

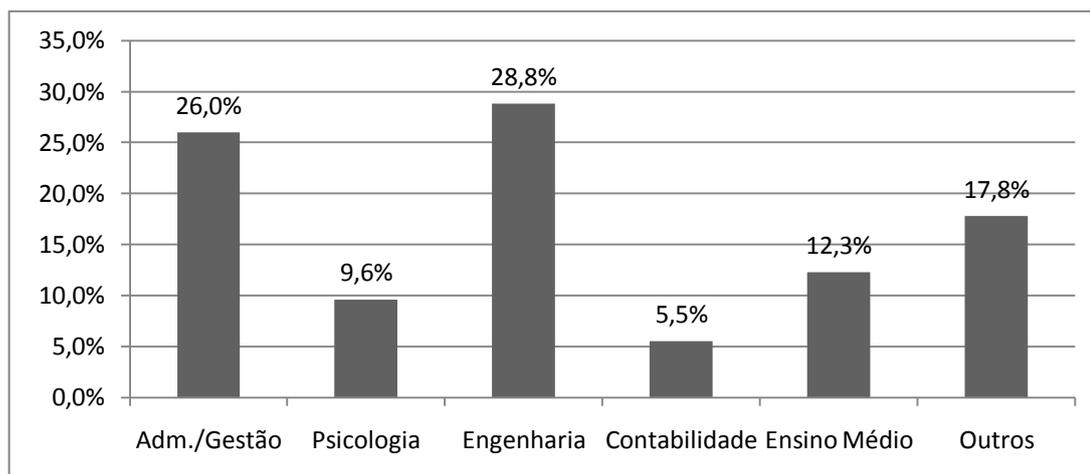


GRÁFICO 3: Percentuais de dirigentes por área de formação
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 4 e o GRAF. 3 nota-se que quase um terço dos respondentes são formados em Engenharia, seguidos de mais que a quarta parte formados em Administração/Gestão. Um contingente significativo tem apenas o Ensino Médio. Seguem-se, pela ordem, as formações em Psicologia e Contabilidade. Outras formações, somadas, têm contingente bem menor que as duas formações mais importantes.

A relativa concentração de respondentes com formação nas diversas engenharias, com 28,8% dos dirigentes participantes da amostra pesquisada, sugere uma persistente preferência das indústrias, ainda que pequenas e médias, pela contratação e manutenção de engenheiros nos seus quadros funcionais.

4.2.2 Amostra de Jovens Aprendizes

As TAB. de 5 a 7 e os GRAF. 4 a 6 exibem as frequências observadas das variáveis de caracterização dos respondentes da amostra de jovens aprendizes: gênero, idade e área de formação.

TABELA 5 – Frequências e percentuais de jovens aprendizes por gênero

Gênero	Frequências	Percentuais
Masculino	66	62,9%
Feminino	39	37,1%
Total	105	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

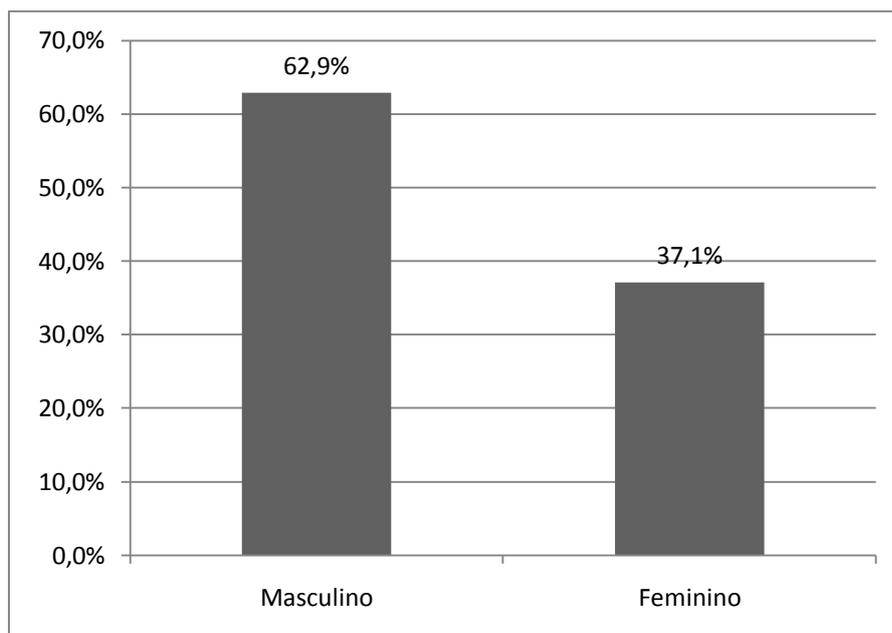


GRÁFICO 4: Percentuais de jovens aprendizes por gênero
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De acordo com a TAB. 5 e GRAF. 4 nota-se que os aprendizes do gênero masculino representam quase o dobro dos aprendizes do gênero feminino.

Acreditamos que o elevado número de respondentes do gênero masculino encontrado, seja decorrente da natureza das atividades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, tendo em vista que, tradicionalmente, as indústrias em geral demonstram preferência por profissionais do gênero masculino.

TABELA 6 - Frequências e percentuais de jovens aprendizes por idade

Idade	Frequências	Percentuais	Percentual acumulado
16 a 17 anos	11	10,5%	10,5%
18 a 19 anos	33	31,4%	41,9%
20 a 21 anos	51	48,6%	90,5%
22 a 23 anos	10	9,5%	100,0%
Total	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

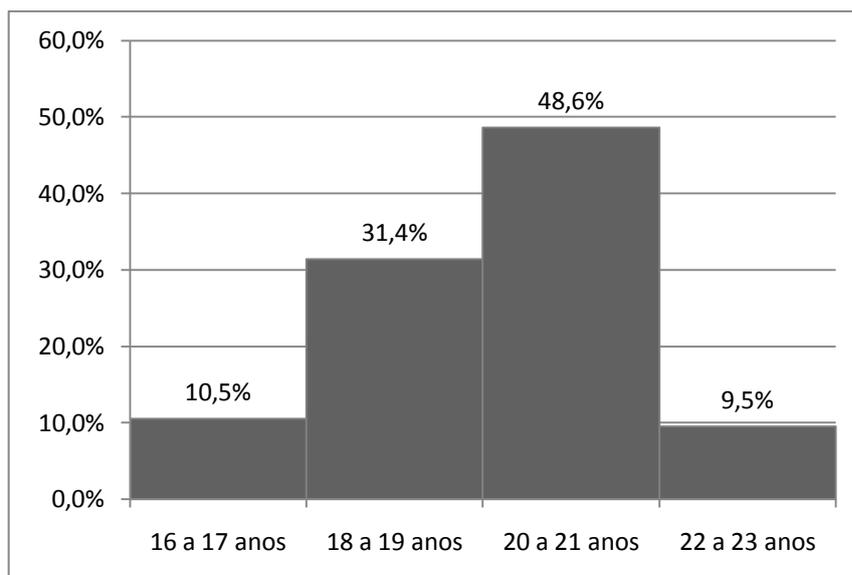


GRÁFICO 5: Percentuais de jovens aprendizes por idade
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A TAB. 6 e o GRAF. 5 indicam a ausência de aprendizes com idade entre 14 e 15 anos e uma grande concentração de respondentes na faixa etária de 18 a 21 anos.

A evidente concentração de aprendizes na faixa etária de 18 a 21 anos, que representa 80,0% do total de respondentes, sugere que as empresas pesquisadas não estão resguardando a prioridade conferida aos candidatos na faixa etária de 14 a 18 anos, como forma de evitar as limitações impostas pela legislação aos aprendizes com idade inferior a 18 anos, como por exemplo, a vedação ao trabalho em horário noturno (BRASIL, 2009).

TABELA 7 - Frequências e percentuais de jovens aprendizes por área de formação

Área de Formação	Frequências	Percentuais	Percentual acumulado
Assist. Adm. Ind.	54	51,4%	51,4%
Téc. Edificações	14	13,3%	64,7%
Mec. Manutenção	12	11,4%	76,1%
Téc. Mecânica	11	10,5%	86,6%
Prog. Visual Graf.	5	4,8%	91,4%
Outros	9	8,6%	100,0%
Total	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

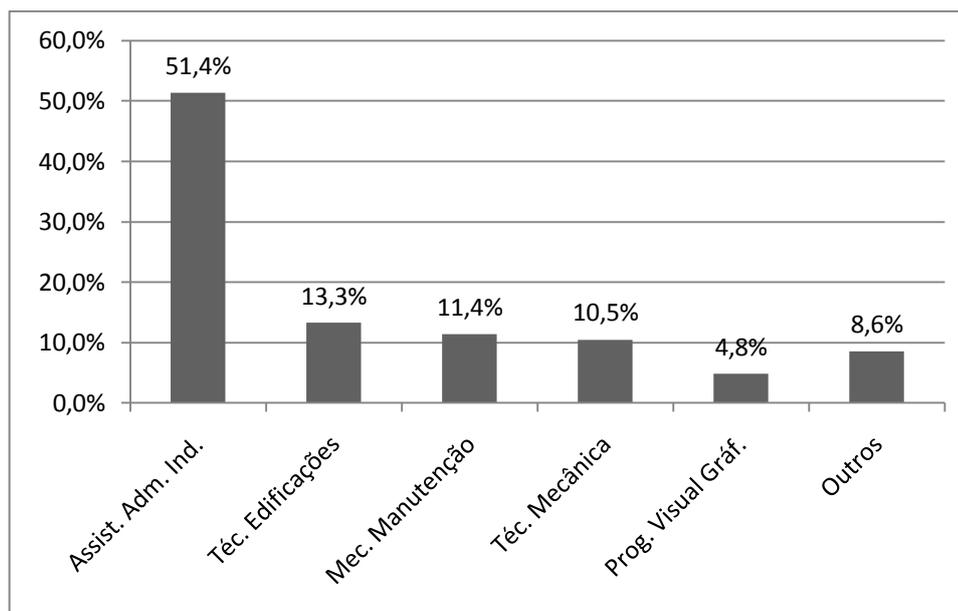


GRÁFICO 6: Percentuais de jovens aprendizes por área de formação
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 7 e o GRAF. 6 nota-se que mais da metade dos respondentes freqüentam o curso de Assistente Administrativo industrial, superando o somatório de todas as outras formações, incluindo os cursos técnicos em nível de aprendizagem.

O elevado número de respondentes que freqüentam o curso de Assistente Administrativo Industrial, com 51,4% do total, indica a preferência das organizações pela contratação de aprendizes na área administrativa. Esta realidade também foi constatada em grandes empresas, como podemos ver na já citada pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos e Ibope, onde 69,0% do total de respondentes mencionaram a área administrativa entre as principais áreas de formação dos aprendizes (ETHOS; IBOPE, 2010).

4.3 Respostas às Questões em Escala Likert

A seguir, faremos a análise descritiva das respostas às questões elaboradas para colher as opiniões dos jovens aprendizes e dirigentes em relação aos programas de aprendizagem das empresas.

Questão 01 - Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem.

TABELA 8 - Frequências e percentuais de respostas à questão 01

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	12	16,4%	16,4%	20	19,0%	19,0%
Discordo	45	61,6%	78,1%	65	61,9%	81,0%
Nem concordo, nem discordo	1	1,4%	79,5%	3	2,9%	83,8%
Concordo	12	16,4%	95,9%	11	10,5%	94,3%
Concordo totalmente	3	4,1%	100,0%	6	5,7%	100,0%
Total	73	100,0%	-	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

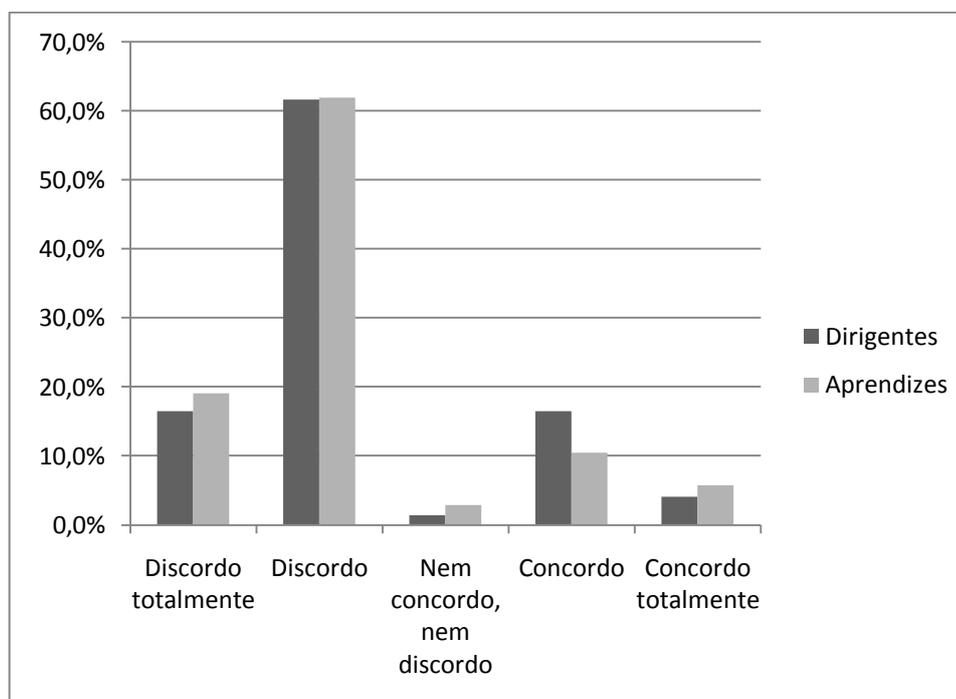


GRÁFICO 7: Percentuais de respostas à questão 01

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os dados da TAB. 8 e GRAF. 7 mostram que 16,4% dos dirigentes discordam totalmente da questão e 61,6% discordam, totalizando 78,1% de discordância, enquanto as respostas dos aprendizes totalizam 81,0% de discordância, reforçando a convicção de que as empresas têm efetuado com frequência contratações de aprendizes ao término do contrato de aprendizagem.

Essa atitude adotada pelas empresas de efetivar os jovens aprendizes ao final do contrato de aprendizagem confirma o resultado da pesquisa realizada por Villela e Nascimento (2003) junto às unidades do CIEE, onde as empresas reconhecem que os programas que visam o desenvolvimento de jovens talentos são considerados a melhor fonte de renovação dos quadros funcionais da empresa.

Questão 02 - O número de jovens aprendizes contratados pela empresa nunca ultrapassa a quantidade mínima exigida pela legislação.

TABELA 9 - Frequências e percentuais de respostas à questão 02

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	4	5,5%	5,5%	4	3,8%	3,8%
Discordo	9	12,3%	17,8%	10	9,5%	13,3%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	17,8%	40	38,1%	51,4%
Concordo	47	64,4%	82,2%	36	34,3%	85,7%
Concordo totalmente	13	17,8%	100,0%	15	14,3%	100,0%
Total	73	100,0%	-	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

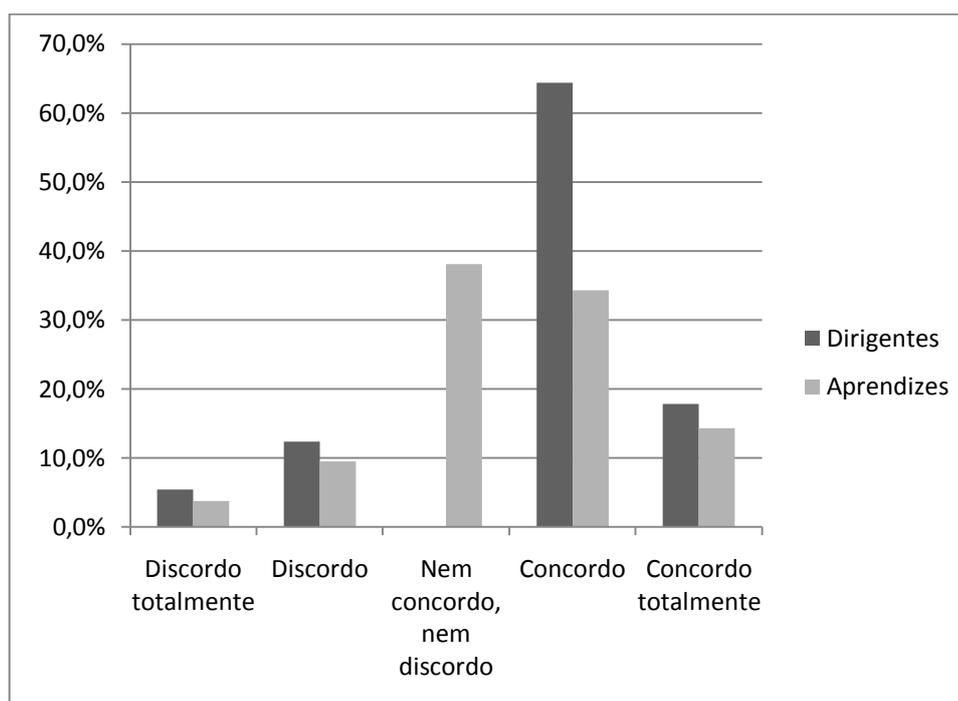


GRÁFICO 8: Percentuais de respostas à questão 02

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como pode ser observado na TAB. 9 e GRAF. 8, 64,4% dos dirigentes concordam e 17,8% concordam totalmente, totalizando em 82,2% numa concordância de que as empresas mantêm o percentual mínimo de jovens aprendizes em seus quadros funcionais, enquanto a concordância total nas respostas dos aprendizes e de 48,6%. O grande número de aprendizes que não souberam responder esta questão (38,1%) evidencia o desconhecimento dos jovens em relação à totalidade do programa de aprendizagem das empresas em que trabalham.

Questão 03 - Os aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

TABELA 10 - Frequências e percentuais de respostas à questão 03

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	8	11,0%	11,0%	29	27,9%	27,9%
Discordo	14	19,2%	30,1%	51	49,0%	76,9%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	30,1%	6	5,8%	82,7%
Concordo	38	52,1%	82,2%	11	10,6%	93,3%
Concordo totalmente	13	17,8%	100,0%	7	6,7%	100,0%
Total	73	100,0%	-	104	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

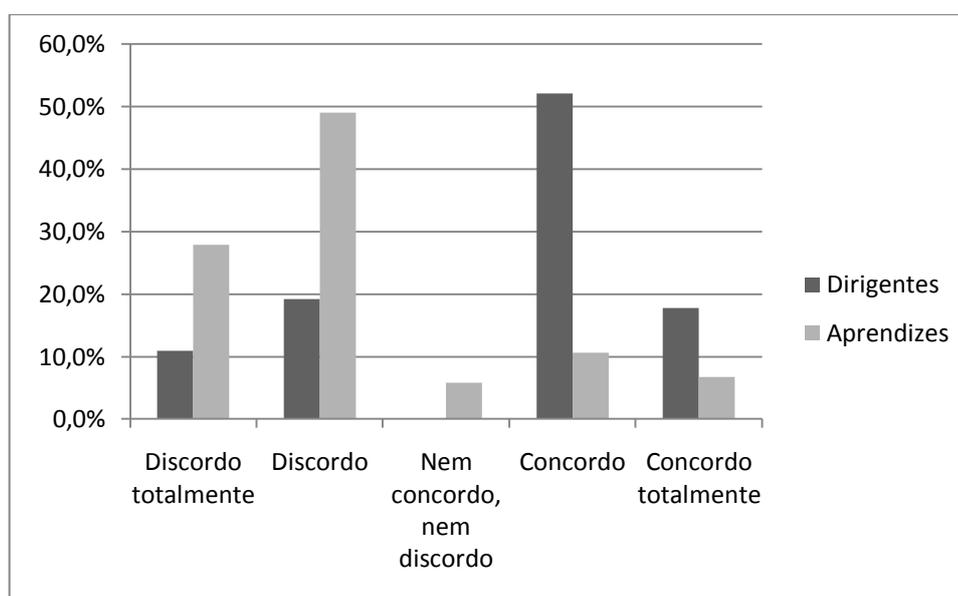


GRÁFICO 9: Percentuais de respostas à questão 03

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 10 e do GRAF. 9 nota-se uma clara diferença de opinião entre os respondentes. Enquanto 52,1% dos dirigentes concordam e 17,8% concordam totalmente que os jovens aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, os próprios aprendizes contrariam esta opinião, apresentando um somatório de discordância de 76,9% nas suas respostas.

Esta divergência de opiniões entre os respondentes gera preocupação, visto que a complexidade das tarefas desenvolvidas promoverá o desenvolvimento de múltiplas habilidades, permitindo ao aprendiz se adaptar às diversas situações possíveis no ambiente laboral (LACOMBE, 2005). A própria legislação reconhece esta necessidade quando explicita como característica básica da aprendizagem a formação organizada em tarefas de complexidade progressiva (BRASIL, 2009).

Questão 04 - Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências.

TABELA 11 - Frequências e percentuais de respostas à questão 04

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	8	11,0%	11,0%	13	12,4%	12,4%
Discordo	26	35,6%	46,6%	22	21,0%	33,3%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	46,6%	1	1,0%	34,3%
Concordo	30	41,1%	87,7%	48	45,7%	80,0%
Concordo totalmente	9	12,3%	100,0%	21	20,0%	100,0%
Total	73	100,0%	-	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

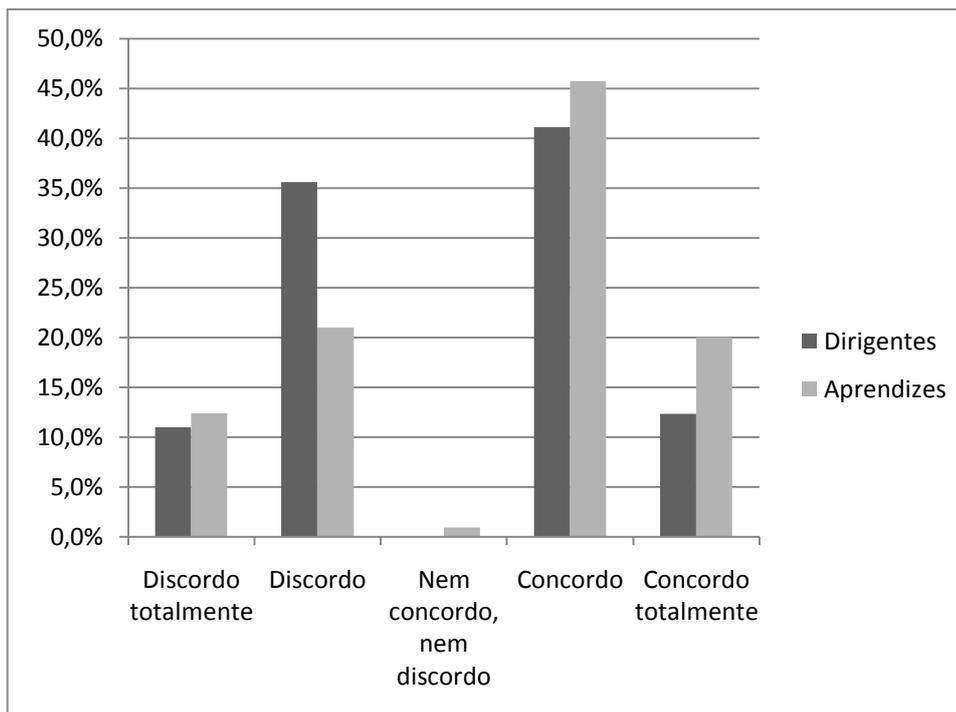


GRÁFICO 10: Percentuais de respostas à questão 04
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 11 e GRAF. 10 podemos observar que 12,3% dos dirigentes concordam totalmente e 41,1% concordam que os jovens aprendizes realizam rotatividade entre os setores, totalizando 53,4% de concordância, enquanto as respostas dos aprendizes totalizam 65,7% de concordância, reforçando a evidência de que as empresas têm utilizado a rotatividade entre os setores como estratégia para o desenvolvimento dos aprendizes.

A rotatividade entre os setores é uma ação fundamental para o desenvolvimento dos futuros funcionários, dado que promove múltiplas habilidades e os capacita para assumirem diferentes posições (LACOMBE, 2005), além de possibilitar o aproveitamento dos talentos em outra área da organização ou mesmo em outra empresa do grupo (ALMEIDA, 2004).

Questão 05 - Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei.

TABELA 12 - Frequências e percentuais de respostas à questão 05

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	5	6,8%	6,8%	37	35,6%	35,6%
Discordo	10	13,7%	20,5%	30	28,8%	64,4%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	20,5%	11	10,6%	75,0%
Concordo	37	50,7%	71,2%	15	14,4%	89,4%
Concordo totalmente	21	28,8%	100,0%	11	10,6%	100,0%
Total	73	100,0%	-	104	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

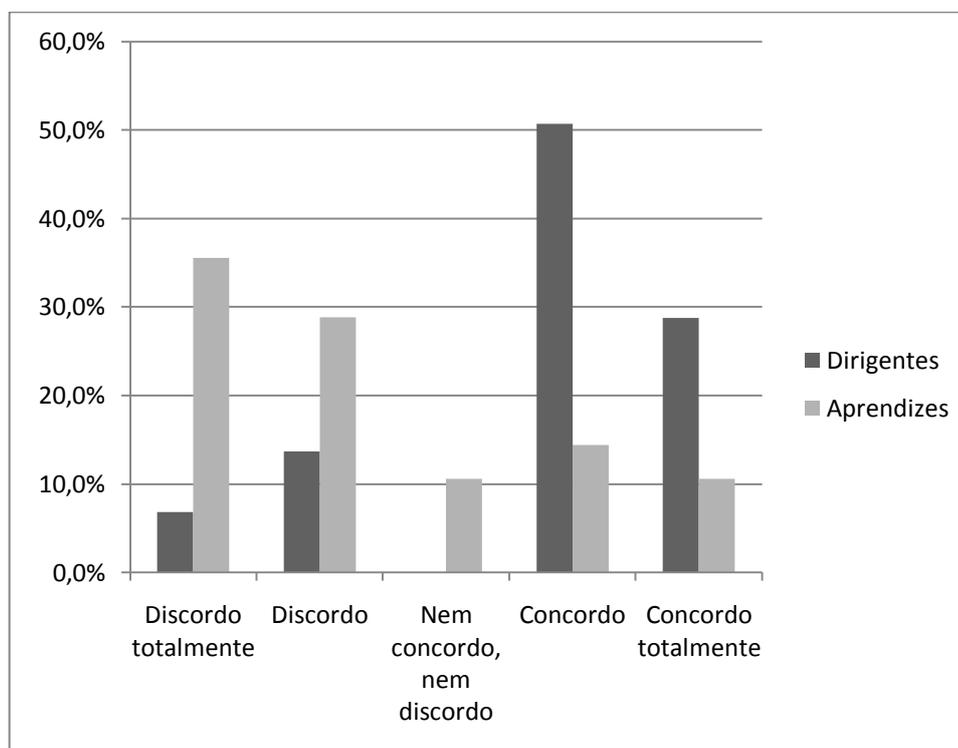


GRÁFICO 11: Percentuais de respostas à questão 05
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Analisando a TAB. 11 e o GRAF. 11 nota-se uma clara diferença de opinião entre os respondentes. Enquanto 50,7% dos dirigentes concordam e 28,8% concordam totalmente que os jovens aprendizes recebem os mesmo benefícios dos funcionários efetivos, os próprios aprendizes contrariam esta opinião, apresentando uma discordância total de 64,4% nas suas respostas.

Apesar de não haver obrigação legal para que as empresas estendam aos aprendizes os benefícios espontâneos recebidos pelos funcionários efetivos (BRASIL, 2009), esta divergência de opiniões entre os respondentes evidencia uma perda de oportunidade por parte das indústrias em fortalecer suas ações sociais, alcançando não só o ambiente interno das empresas, mas também a comunidade em geral (ALMEIDA, 2004).

Questão 06 - Os aprendizes realizam diariamente rotinas de trabalho que antes eram feitas por funcionários efetivos.

TABELA 13 - Frequências e percentuais de respostas à questão 06

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	6	8,2%	8,2%	4	3,8%	3,8%
Discordo	14	19,2%	27,4%	8	7,7%	11,5%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	27,4%	1	1,0%	12,5%
Concordo	44	60,3%	87,7%	72	69,2%	81,7%
Concordo totalmente	9	12,3%	100,0%	19	18,3%	100,0%
Total	73	100,0%	-	104	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

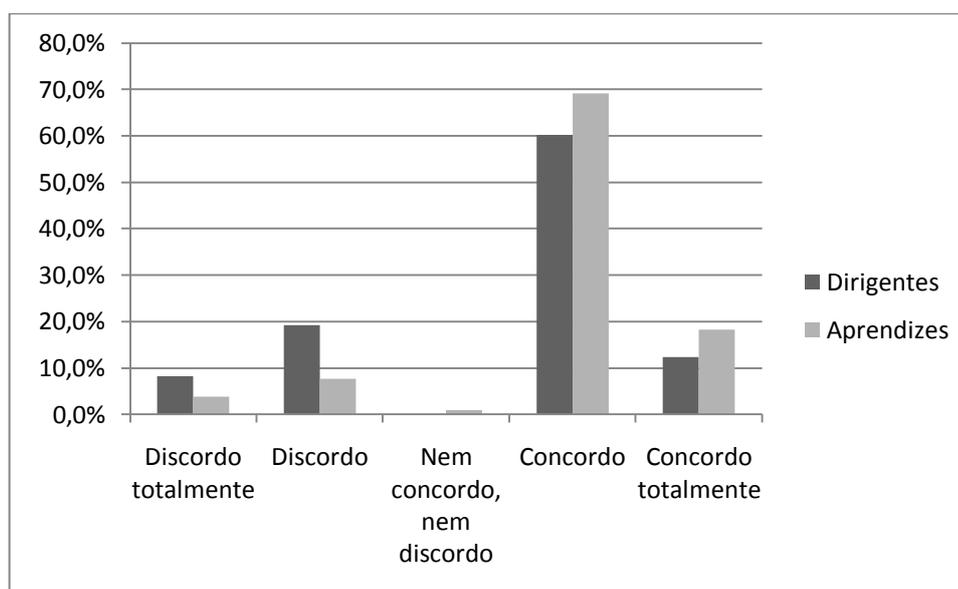


GRÁFICO 12: Percentuais de respostas à questão 06
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os dados da TAB. 13 e GRAF. 12 mostram que 12,3% dos dirigentes concordam totalmente com a questão proposta e 60,3% concordam, totalizando 72,6% de concordância, enquanto as respostas dos aprendizes totalizam 87,5% de concordância, reforçando a evidência de que as empresas têm utilizado com frequências aprendizes na execução de rotinas de trabalho antes dedicadas aos funcionários efetivos

Com um processo de aprendizagem na organização focado na execução das tarefas, as empresas buscam o desempenho imediato, limitando a capacidade de aprender e se desenvolver dos aprendizes, favorecendo um menor aproveitamento das novas competências adquiridas (ARAÚJO, 2006).

Questão 07 - A empresa acompanha e avalia periodicamente o desempenho profissional e escolar de todos os seus jovens aprendizes.

TABELA 14 – Frequências e percentuais de respostas à questão 07

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	2	2,7%	2,7%	26	24,8%	24,8%
Discordo	8	11,0%	13,7%	45	42,9%	67,6%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	13,7%	1	1,0%	68,6%
Concordo	39	53,4%	67,1%	23	21,9%	90,5%
Concordo totalmente	24	32,9%	100,0%	10	9,5%	100,0%
Total	73	100,0%	-	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

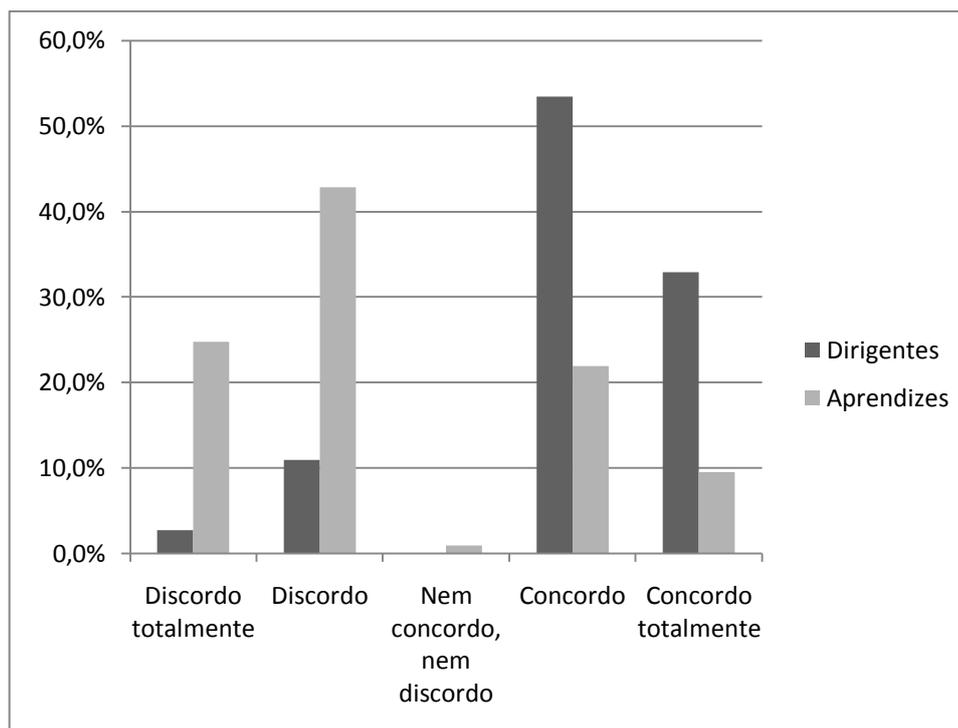


GRÁFICO 13: Percentuais de respostas à questão 07
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como pode ser observado na TAB. 14 e GRAF. 13, 53,4% dos dirigentes concordam e 32,9% concordam totalmente que existe acompanhamento e avaliação do desempenho dos jovens aprendizes. Por outro lado, evidenciando uma clara diferença de opinião, 42,9% dos aprendizes discordam e 24,8% discordam totalmente dessa questão.

O acompanhamento e avaliação do desempenho escolar e profissional dos jovens aprendizes é uma ação indispensável que permite à organização orientar e motivar o desenvolvimento dos futuros colaboradores, até porque ela também será beneficiada pelos resultados alcançados (LACOMBE, 2005). Além disso, as empresas também precisam aproveitar todas as experiências vividas pelos aprendizes, especialmente no ambiente escolar, buscando transferir o aprendizado de uma determinada circunstância para outra diferente da que foi obtido (ALMEIDA, 2004).

Por outro lado, a ação de acompanhar e avaliar o desempenho escolar favorecerá um melhor aproveitamento do curso realizado pelo aprendiz no ambiente

de trabalho, já que os cursos do SENAI são formatados de acordo com as necessidades do mercado (SENAI, 2007).

Questão 08 - O programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico da empresa.

TABELA 15 – Frequências e percentuais de respostas à questão 08

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	2	2,7%	2,7%	8	7,8%	7,8%
Discordo	14	19,2%	21,9%	10	9,7%	17,5%
Nem concordo, nem discordo	3	4,1%	26,0%	42	40,8%	58,3%
Concordo	40	54,8%	80,8%	37	35,9%	94,2%
Concordo totalmente	14	19,2%	100,0%	6	5,8%	100,0%
Total	73	100,0%	-	103	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

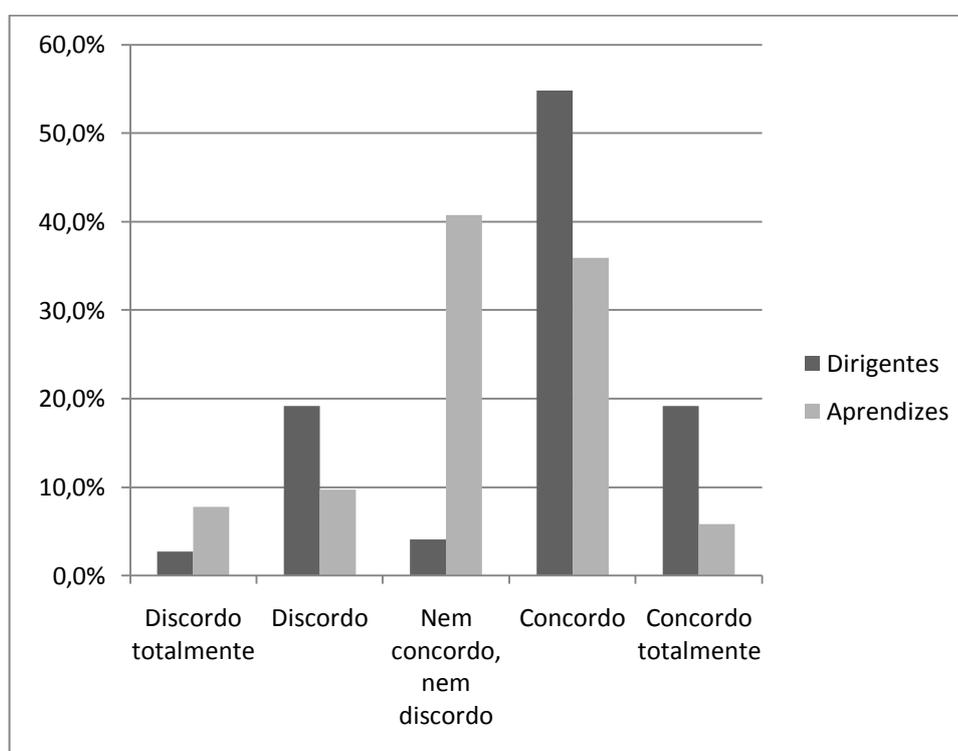


GRÁFICO 14: Percentuais de respostas à questão 08
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela observação da TAB. 15 e do GRAF. 14 nota-se que 54,8% dos dirigentes concordam e 19,3% concordam totalmente que o programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico das empresas. Por sua vez, 35,9% dos aprendizes concordam e 5,8% concordam totalmente com esta questão. Vale destacar o fato de que 40,8% dos aprendizes não souberam responder este item.

A inclusão do programa de aprendizagem no planejamento estratégico das organizações indica a efetiva participação do RH na definição e implementação das estratégias (MARRAS, 2000). É importante ainda que as estratégias sejam compreendidas por todos os envolvidos na empresa, possibilitando assim, o alinhamento de todas as ações com a estratégia empresarial (ULRICH, 1998), portanto, é preocupante o alto índice de aprendizes que não souberam responder esta questão relacionada ao planejamento estratégico das empresas.

Questão 09 - Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho.

TABELA 16 – Frequências e percentuais de respostas à questão 09

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	0	0,0%	0,0%	26	25,0%	25,0%
Discordo	2	2,7%	2,7%	58	55,8%	80,8%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	2,7%	2	1,9%	82,7%
Concordo	46	63,0%	65,8%	11	10,6%	93,3%
Concordo totalmente	25	34,2%	100,0%	7	6,7%	100,0%
Total	73	100,0%	-	104	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

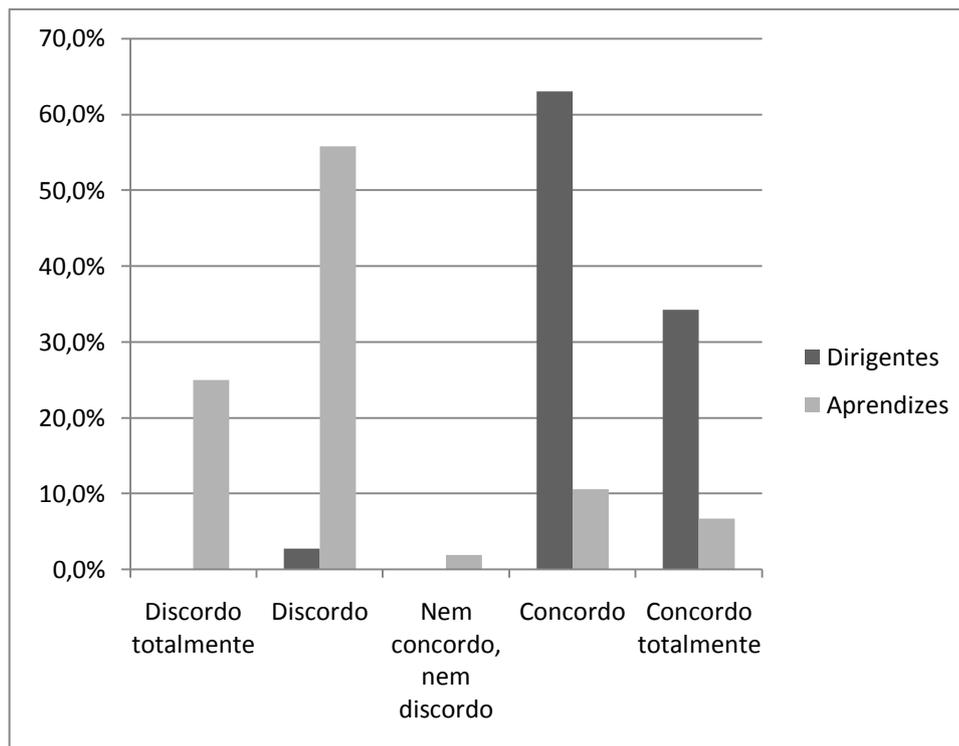


GRÁFICO 15: Percentuais de respostas à questão 09
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 16 e GRAF. 15 podemos observar que 34,2% dos dirigentes concordam totalmente e 63,0% concordam que os jovens aprendizes respeitam o limite máximo de horas permitidas no local de trabalho, totalizando 97,2% de concordância, enquanto as respostas dos aprendizes totalizam 80,8% de discordância, evidenciando uma forte diferença entre o discurso e a prática das organizações para este quesito.

Ao permitir que o jovem aprendiz ultrapasse a quantidade de horas permitidas no local de trabalho, as empresas descumprem o artigo 432 da CLT, prejudicando inclusive o equilíbrio necessário e legalmente estabelecido entre as atividades teóricas e as práticas. Além disso, os cursos de base generalista realizados fora da organização são indispensáveis para o bom desenvolvimento e formação dos futuros colaboradores (LACOMBE, 2005).

Questão 10 - Caso não sejam efetivados após o término do contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes que apresentam bom desempenho são convidados a participarem das futuras seleções na empresa.

TABELA 17 – Frequências e percentuais de respostas à questão 10

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	0	0,0%	0,0%	8	7,6%	7,6%
Discordo	15	20,5%	20,5%	12	11,4%	19,0%
Nem concordo, nem discordo	1	1,4%	21,9%	23	21,9%	41,0%
Concordo	38	52,1%	74,0%	48	45,7%	86,7%
Concordo totalmente	19	26,0%	100,0%	14	13,3%	100,0%
Total	73	100,0%	-	105	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

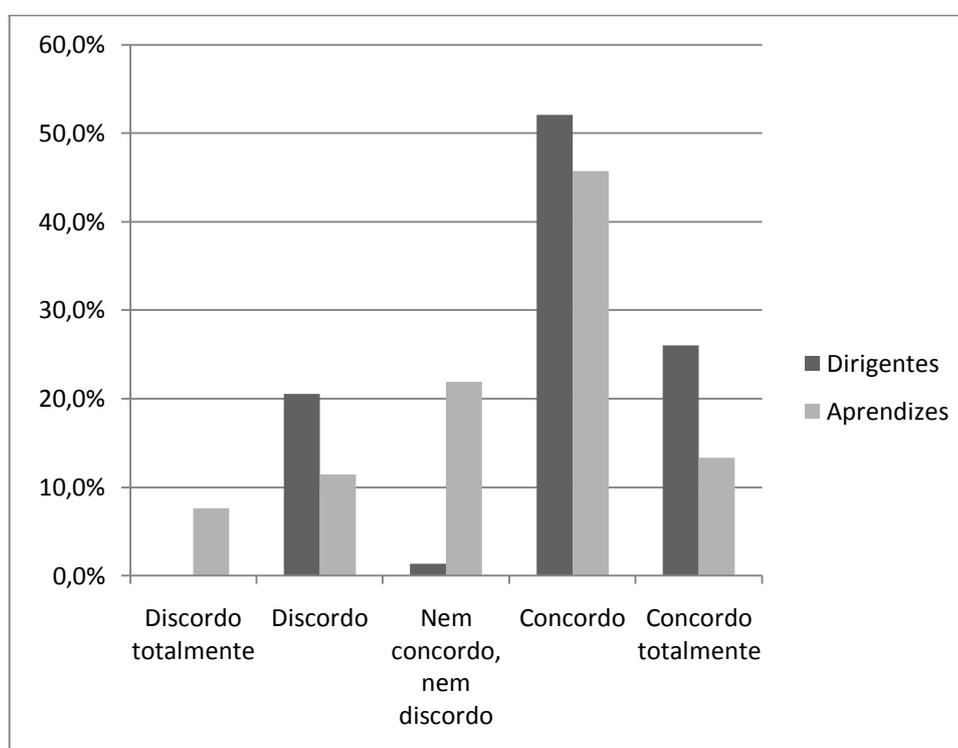


GRÁFICO 16: Percentuais de respostas à questão 10

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os dados da TAB. 17 e GRAF. 16 mostram que 26,0% dos dirigentes concordam totalmente com esta questão e 52,1% concordam, totalizando 76,1% de concordância, enquanto as respostas dos aprendizes totalizam 59,0% de concordância, reforçando a convicção de que as empresas têm considerado a participação dos aprendizes nas futuras seleções.

Essa atitude adotada pelas empresas sugere um adequado aproveitamento dos talentos desenvolvidos durante o programa de aprendizagem, que visa essencialmente o desempenho futuro (ARAÚJO, 2006), além de possibilitar uma mudança social e familiar a partir da efetivação do jovem na vida profissional (D'AGOSTINHO, 2007), e contribuir para o atendimento de uma demanda urgente para uma expressiva parcela dos jovens brasileiros, garantido-lhes inserção social e melhoria do padrão de vida (GUIMARÃES, 2004).

Questão 11 - Os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas tarefas rotineiras simples.

TABELA 18 – Frequências e percentuais de respostas à questão 11

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	5	6,8%	6,8%	3	2,9%	2,9%
Discordo	17	23,3%	30,1%	13	12,7%	15,7%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	30,1%	6	5,9%	21,6%
Concordo	41	56,2%	86,3%	58	56,9%	78,4%
Concordo totalmente	10	13,7%	100,0%	22	21,6%	100,0%
Total	73	100,0%	-	102	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

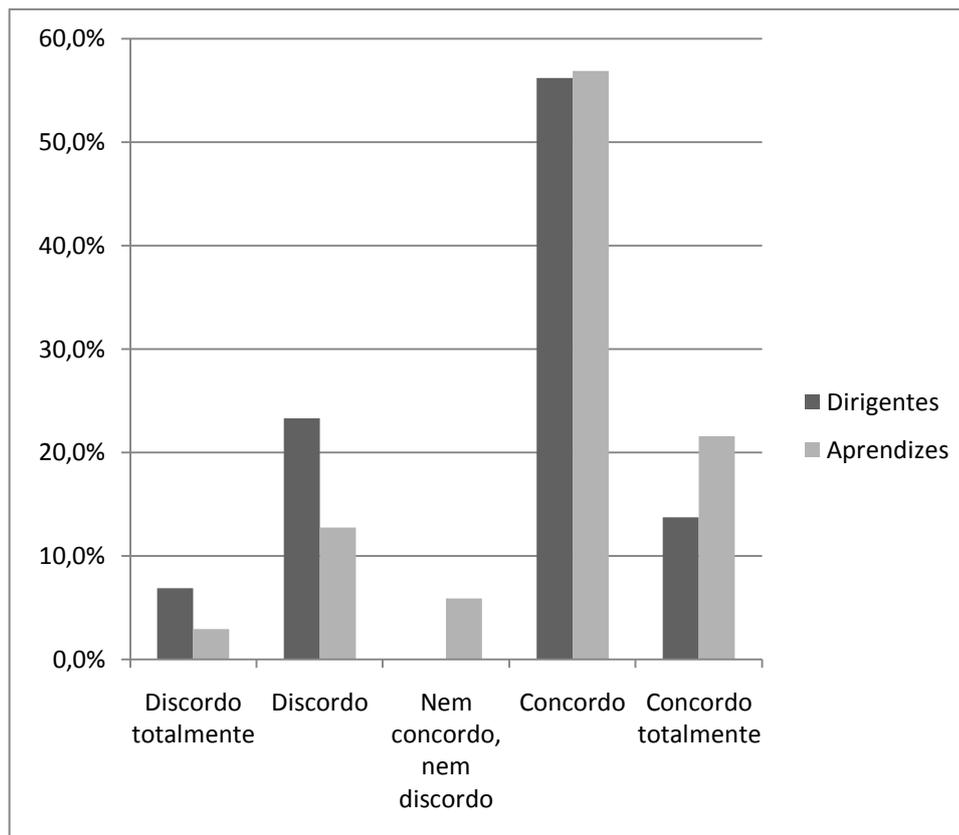


GRÁFICO 17: Percentuais de respostas à questão 11
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

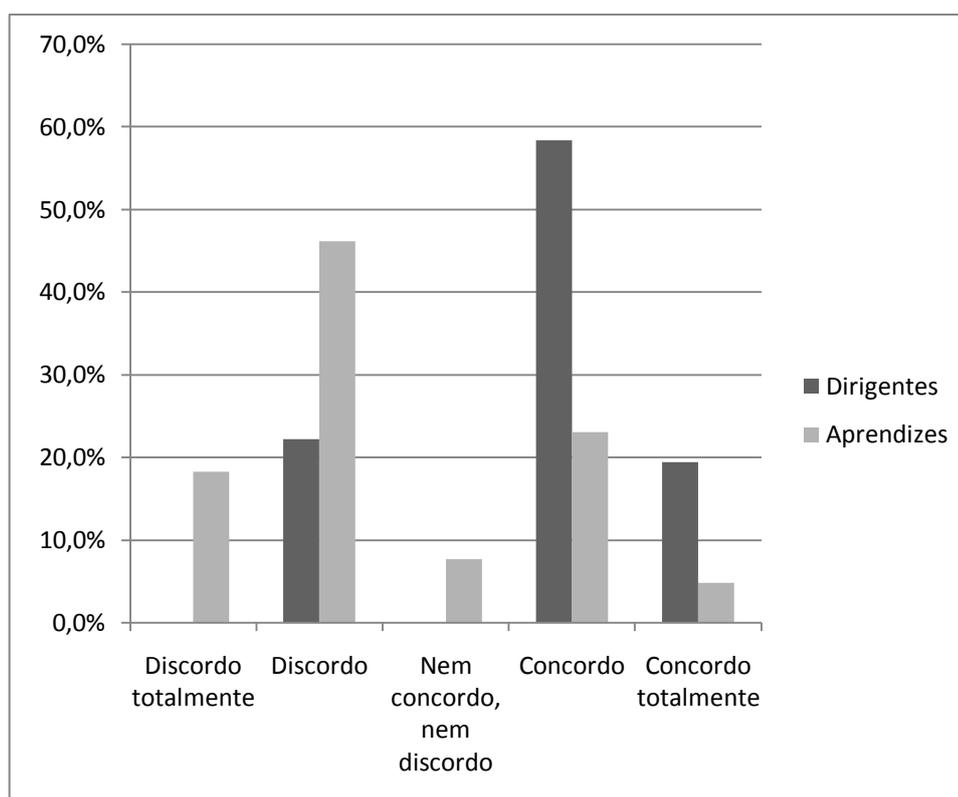
Como pode ser observado na TAB. 18 e GRAF. 17, 56,2% dos dirigentes concordam e 13,7% concordam totalmente que os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas rotinas simples, enquanto o somatório da concordância nas respostas dos aprendizes é de 77,5%. Estes dados confirmam as respostas obtidas na questão 06, ratificando a utilização, por parte das empresas, de um processo de aprendizagem na organização focado na execução das tarefas, com suas conseqüentes limitações para as organizações e para os futuros funcionários (ARAÚJO, 2006).

Questão 12 - A seleção de jovens aprendizes é aberta à comunidade em geral e prioriza os resultados obtidos nas avaliações realizadas pelos candidatos, independentemente de qualquer indicação.

TABELA 19 – Frequências e percentuais de respostas à questão 12

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	0	0,0%	0,0%	19	18,3%	18,3%
Discordo	16	22,2%	22,2%	48	46,2%	64,4%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	22,2%	8	7,7%	72,1%
Concordo	42	58,3%	80,5%	24	23,1%	95,2%
Concordo totalmente	14	19,4%	100,0%	5	4,8%	100,0%
Total	72	100,0%	-	104	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

**GRÁFICO 18: Percentuais de respostas à questão 12**

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 19 e GRAF. 18 nota-se que 19,4% dos dirigentes concordam totalmente e 58,3% concordam que a seleção dos jovens aprendizes é aberta à comunidade e prioriza o resultado das avaliações, totalizando 77,7% de

concordância, enquanto as respostas dos aprendizes totalizam 64,5% de discordância, evidenciando uma percepção diferente por parte dos jovens.

A evidente divergência de opiniões entre os respondentes é preocupante, pois, apesar das empresas disporem de total liberdade para realizar suas seleções, elas devem respeitar o princípio constitucional da igualdade e não agir com discriminação que atente aos direitos e liberdades fundamentais (BRASIL, 2009). Por outro lado, na época da criação do SENAI, quando os requisitos legais obrigavam as empresas a matricularem nesta instituição aprendizes, que deveriam ser filhos ou irmãos de funcionários, havia muita dificuldade para as empresas encontrarem jovens no perfil adequado, o que pode estar acontecendo hoje e, conseqüentemente, comprometendo o desenvolvimento dos futuros colaboradores (CUNHA, 2005).

Questão 13 - A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou faltem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho.

TABELA 20 – Frequências e percentuais de respostas à questão 13

	Dirigentes			Aprendizes		
	Frequências	%	% Acum.	Frequências	%	% Acum.
Discordo totalmente	0	0,0%	0,0%	18	17,3%	17,3%
Discordo	4	5,6%	5,6%	64	61,5%	78,8%
Nem concordo, nem discordo	0	0,0%	5,6%	0	0,0%	78,8%
Concordo	42	58,3%	63,9%	16	15,8%	94,2%
Concordo totalmente	26	36,1%	100,0%	6	5,8%	100,0%
Total	72	100,0%	-	104	100,0%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

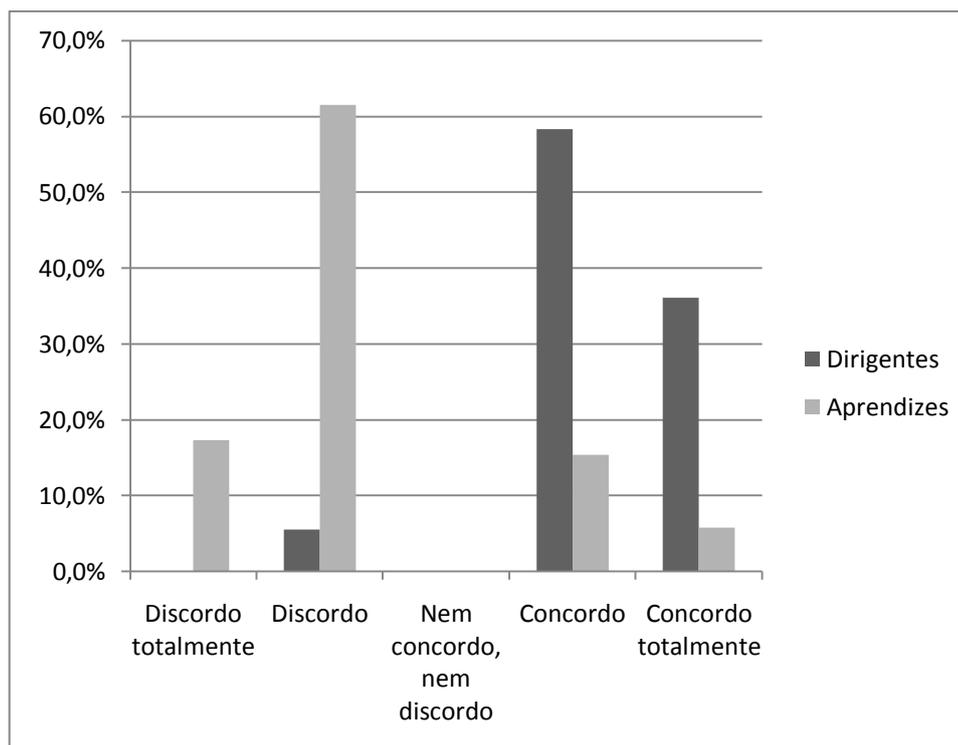


GRÁFICO 19: Percentuais de respostas à questão 13
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pela TAB. 20 e GRAF. 19 podemos observar que 36,1% dos dirigentes concordam totalmente e 58,3% concordam que as empresas não permitem que os jovens aprendizes priorizem as atividades no trabalho em detrimento das atividades teóricas, totalizando 94,4% de concordância. Por outro lado, evidenciando mais uma vez a diferença entre o discurso e a prática das organizações, as respostas dos aprendizes totalizam 78,8% de discordância para esta questão, ratificando o resultado encontrado na questão 09 e sugerindo a existência de práticas empresariais que descumprem os preceitos legais (BRASIL, 2009) e prejudicam a formação integral dos futuros colaboradores (LACOMBE, 2005).

4.4 Análise Fatorial

A análise fatorial foi realizada para testar as quatro primeiras hipóteses, examinando-se a forma como as variáveis se agruparam e a composição do principal fator, já que esta técnica estatística permite saber quanto o conjunto de fatores explica da variabilidade geral dos dados originais. Para tanto, assumimos que as covariâncias e as correlações entre as variáveis medidas foram geradas

pelas suas relações com um número de variáveis subjacentes ou conceitos, denominados de fatores, conforme estabelecem Pestana e Gageiro (2005).

Inicialmente, realizamos os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para verificar se os dados permitiam a utilização da análise fatorial, obtendo os dados apresentados na TAB. 21. Quanto mais próximo de um for o resultado do teste KMO, mais apropriados serão os dados para a análise fatorial, sendo que valores acima de 0,6 são geralmente aceitáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

TABELA 21 – Testes KMO e Esfericidade de Bartlett

Grupo	KMO	Significância do teste de esfericidade de Bartlett
Dados Completos	0,702	< 0,0001
Amostra de Dirigentes	0,758	< 0,0001
Amostra de Aprendizizes	0,673	< 0,0001

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Os resultados obtidos mostraram-se adequados para o propósito, uma vez que os três cálculos do teste KMO (dados completos, amostra de dirigentes e amostra de aprendizizes) retornaram valores superiores a 0,6. Além disso, a utilização da análise fatorial também se justifica porque os testes de esfericidade de Bartlett retornaram significância menor que 0,0001, indicando que há correlação entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Em todas as análises fatoriais, foi utilizada a rotação VARIMAX, com normalização Kaiser, assim como o método dos principais componentes, por se apresentarem mais adequados aos propósitos do estudo. A rotação simplifica as colunas e maximiza a soma das variâncias de cargas exigidas na matriz fatorial. Também foram excluídas as cargas fatoriais com valores absolutos inferiores a 0,5, como forma de garantir uma maior significância prática, e foi forçada a extração de cinco fatores, de forma a explicar pelo menos 60% da variância total, valor considerado satisfatório para as pesquisas em ciências sociais (HAIR *et al.*, 2009).

4.4.1 Resultados para os Dados Gerais

Considerando os parâmetros estabelecidos para a análise, as variáveis se agruparam em cinco fatores (TAB. 22), que explicam 62,768% da variância total (TAB. 23).

TABELA 22 - Fatores extraídos para os dados completos

Variável	Fator 01: Compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários	Fator 02: Utilização dos aprendizes como mão- de-obra barata	Fator 03: Preocupação com o atendimento aos requisitos legais.	Fator 04: Outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários	Fator 05: Busca pelo cumprimento do papel social
Questão 12	,748				
Questão 03	,712				
Questão 07	,661				
Questão 13	,628				
Questão 06		,727			
Questão 11		,718			
Questão 02			,761		
Questão 09			,740		
Questão 01			,697		
Questão 10					
Questão 04				,840	
Questão 08				,563	
Questão 05					,702

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

TABELA 23 - Variância total explicada pelos fatores extraídos para os dados completos

Fatores	% Explicado da variância	% Acumulado
1	23,412	23,412
2	12,707	36,119
3	9,316	45,435
4	9,782	55,217
5	7,551	62,768

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

TABELA 24 - Média e desvio-padrão dos fatores extraídos para os dados completos

Fatores	Média	Desvio-padrão
Fator 01	4,02	0,984
Fator 02	3,70	1,101
Fator 03	3,02	1,577
Fator 04	2,95	1,807
Fator 05	2,96	1,484

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O primeiro fator agrupou as variáveis referentes à questão 12 (A seleção de jovens aprendizes é aberta à comunidade em geral e prioriza os resultados obtidos nas avaliações realizadas pelos candidatos, independentemente de qualquer indicação), questão 03 (Os aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional), questão 07 (A empresa acompanha e avalia periodicamente o desempenho profissional e escolar de todos os seus jovens aprendizes) e questão 13 (A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou faltem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho). Essas variáveis indicam o compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários como o principal fator para a contratação de jovens aprendizes, pois além do maior percentual de explicação da variância total (23,412%), o primeiro fator também apresenta a maior média e o menor desvio-padrão, conforme TAB. 24.

O segundo fator agrupou as variáveis referentes à questão 06 (Os aprendizes realizam diariamente rotinas de trabalho que antes eram feitas por funcionários efetivos) e questão 11 (Os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas tarefas rotineiras simples). As duas variáveis indicam a utilização dos aprendizes como mão-de-obra barata.

O terceiro fator agrupou as variáveis referentes à questão 02 (O número de jovens aprendizes contratados pela empresa nunca ultrapassa a quantidade mínima exigida pela legislação), questão 09 (Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho) e questão 01 (Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem). Essas três variáveis indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais.

No quarto fator, ficaram agrupadas as variáveis referentes à questão 04 (Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências) e questão 08 (O programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico da empresa). As duas variáveis indicam outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários.

O quinto fator agrupou somente a variável correspondente à questão 05 (Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei), que indica aspectos da busca pelo cumprimento do papel social.

Neste tratamento, assim como nos tratamentos individualizados para os dirigentes e aprendizes, e com os parâmetros escolhidos, a variável corresponde à questão 10 (Caso não sejam efetivados após o término do contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes que apresentam bom desempenho são convidados a participarem das futuras seleções na empresa) não foi incluída em nenhum dos fatores.

4.4.2 Resultados para os Dirigentes

Utilizando somente os resultados da amostra de dirigentes e considerando os parâmetros estabelecidos para a análise, as variáveis se agruparam em cinco fatores (TAB. 25), que explicam 60,517% da variância total (TAB. 26).

TABELA 25 - Fatores extraídos para os dados dos dirigentes

Variável	Fator 01: Compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários	Fator 02: Preocupação com o atendimento aos requisitos legais.	Fator 03: Utilização dos aprendizes como mão- de-obra barata	Fator 04: Busca pelo cumprimento do papel social	Fator 05: Outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários
Questão 04	,778				
Questão 07	,734				
Questão 08	,600				
Questão 13	,527				
Questão 01		,674			
Questão 02		,645			
Questão 09		,614			
Questão 06			,836		
Questão 11			,703		
Questão 05				,857	
Questão 10					
Questão 03					,741
Questão 12					,660

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

TABELA 26 - Variância total explicada pelos fatores extraídos para os dados dos dirigentes

Fatores	% Explicado da variância	% Acumulado
1	19,402	19,402
2	12,002	31,404
3	10,133	41,537
4	9,435	50,972
5	9,545	60,517

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

TABELA 27 - Média e desvio-padrão dos fatores extraídos para os dados dos dirigentes

Fatores	Média	Desvio-padrão
Fator 01	4,24	0,637
Fator 02	3,82	0,936
Fator 03	4,03	1,186
Fator 04	3,61	1,155
Fator 05	3,81	1,148

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O primeiro fator agrupou as variáveis referentes à questão 04 (Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências), questão 07 (A empresa acompanha e avalia periodicamente o desempenho profissional e escolar de todos os seus jovens aprendizes), questão 08 (O programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico da empresa) e questão 13 (A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou faltem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho). Essas variáveis indicam o compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários como o principal fator para a contratação de jovens aprendizes na opinião dos dirigentes, pois além do maior percentual de explicação da variância total (19,402%), o primeiro fator também apresenta a maior média e o menor desvio-padrão, conforme TAB. 27.

O segundo fator agrupou as variáveis referentes à questão 01 (Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem), questão 02 (O número de jovens aprendizes contratados pela empresa nunca ultrapassa a quantidade mínima exigida pela legislação) e questão 09 (Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho). Essas três variáveis indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais.

O terceiro fator agrupou as variáveis referentes à questão 06 (Os aprendizes realizam diariamente rotinas de trabalho que antes eram feitas por funcionários efetivos) e questão 11 (Os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas tarefas rotineiras simples). As duas variáveis indicam a utilização dos aprendizes como mão-de-obra barata.

O quarto fator agrupou somente a variável correspondente à questão 05 (Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei), que indica aspectos da busca pelo cumprimento do papel social.

No quinto fator, ficaram agrupadas as variáveis referentes à questão 03 (Os aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional) e questão 12 (A seleção de jovens aprendizes é aberta à comunidade em geral e prioriza os resultados obtidos nas avaliações realizadas pelos candidatos, independentemente de qualquer indicação). As duas variáveis indicam outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários

4.4.3 Resultados para os Aprendizizes

Utilizando somente os resultados da amostra de aprendizizes e considerando os parâmetros estabelecidos para a análise, as variáveis se agruparam em cinco fatores (TAB. 28), que explicam 61,564% da variância total (TAB. 29).

TABELA 28 - Fatores extraídos para os dados dos aprendizizes

Variável	Fator 01: Compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários	Fator 02: Utilização dos aprendizizes como mão- de-obra barata	Fator 03: Preocupação com o atendimento aos requisitos legais.	Fator 04: Outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários	Fator 05: Busca pelo cumprimento dos requisitos legais e papel social
Questão 08	,793				
Questão 07	,781				
Questão 12	,692				
Questão 11		,795			
Questão 06		,784			
Questão 02			,727		
Questão 09			,673		
Questão 13				,767	
Questão 04				,673	
Questão 03				,562	
Questão 10					
Questão 01					,730
Questão 05					,634

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

TABELA 29 - Variância total explicada pelos fatores extraídos para os dados dos aprendizes

Fatores	% Explicado da variância	% Acumulado
1	15,812	15,812
2	13,502	29,314
3	11,241	40,555
4	10,907	51,462
5	10,102	61,564

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

TABELA 30 - Média e desvio-padrão dos fatores extraídos para os dados dos aprendizes

Fatores	Média	Desvio-padrão
Fator 01	3,86	0,996
Fator 02	3,46	1,256
Fator 03	3,01	1,175
Fator 04	2,29	1,514
Fator 05	2,84	1,162

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O primeiro fator agrupou as variáveis referentes à questão 08 (O programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico da empresa), questão 07 (A empresa acompanha e avalia periodicamente o desempenho profissional e escolar de todos os seus jovens aprendizes) e questão 12 (A seleção de jovens aprendizes é aberta à comunidade em geral e prioriza os resultados obtidos nas avaliações realizadas pelos candidatos, independentemente de qualquer indicação). Essas variáveis indicam o compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários como o principal fator para a contratação de jovens aprendizes na opinião dos próprios aprendizes, pois além do maior percentual de explicação da variância total (15,812%), o primeiro fator também apresenta a maior média e o menor desvio-padrão, conforme TAB. 30. Esta análise confirma os resultados obtidos para os dados gerais e amostra de dirigentes.

O segundo fator agrupou as variáveis referentes à questão 11 (Os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas tarefas rotineiras simples) e questão 06 (Os aprendizes realizam diariamente rotinas de trabalho que antes eram feitas por funcionários efetivos). As duas variáveis indicam a utilização dos aprendizes como mão-de-obra barata.

O terceiro fator agrupou as variáveis referentes à questão 02 (O número de jovens aprendizes contratados pela empresa nunca ultrapassa a quantidade mínima exigida pela legislação) e questão 09 (Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho). Essas duas variáveis indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais.

No quarto fator, ficaram agrupadas as variáveis referentes à questão 03 (Os aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional), questão 04 (Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências) e questão 13 (A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou faltem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho). Essas variáveis indicam outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários.

O quinto fator agrupou as variáveis referentes à questão 01 (Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem) e questão 05 (Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei), que indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais e aspectos da busca pelo cumprimento do papel social.

4.5 ANOVA

As análises descritivas das questões em escala Likert já identificaram diferença entre as opiniões dos dirigentes e dos jovens aprendizes, o que também foi evidenciado pelas análises fatoriais individualizadas para as duas amostras, resultando em diferentes formas de agrupamento das variáveis nos fatores extraídos. Para confirmar e aprofundar as análises anteriores, os resultados obtidos com os gestores foram comparados com os resultados obtidos com os jovens aprendizes, através da Análise de Variância (ANOVA), que é uma técnica estatística adequada para examinar diferenças entre grupos ou populações (MALHOTRA, 2006).

Para facilitar a avaliação dos resultados da ANOVA, utilizamos os valores de significância de cada variável. Para rejeitar a hipótese de que não há diferença entre as médias, consideramos valores de significância (Sig) menores que 0,05, que é um parâmetro normalmente aceito nas pesquisas científicas (PINTO, 2008).

Avaliando os resultados apresentados na TAB. 31, verificamos que as únicas variáveis para as quais não se pode rejeitar a hipótese nula (não há diferença de percepção) são as referentes à questão 01 (Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem) e questão 04 (Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências).

Para todas as outras variáveis pode-se rejeitar a hipótese nula, evidenciando a diferença de percepção entre dirigentes e aprendizes. As variáveis correspondentes à questão 02 (O número de jovens aprendizes contratados pela empresa nunca ultrapassa a quantidade mínima exigida pela legislação), questão 06 (Os aprendizes realizam diariamente rotinas de trabalho que antes eram feitas por funcionários efetivos), questão 08 (O programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico da empresa), questão 10 (Caso não sejam efetivados após o término do contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes que apresentam bom desempenho são convidados a participarem das futuras seleções na empresa) e

questão 11 (Os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas tarefas rotineiras simples) demonstram que há pequena diferença de opiniões entre os dirigentes e aprendizes.

Já as variáveis referentes à questão 03 (Os aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional), questão 05 (Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei), questão 07 (A empresa acompanha e avalia periodicamente o desempenho profissional e escolar de todos os seus jovens aprendizes) e questão 12 (A seleção de jovens aprendizes é aberta à comunidade em geral e prioriza os resultados obtidos nas avaliações realizadas pelos candidatos, independentemente de qualquer indicação) evidenciam uma grande diferença de percepção entre dirigentes e aprendizes, o que pode ser observado pelo nível de significância ($Sig < 0,001$).

Vale ressaltar ainda que as variáveis correspondentes à questão 09 (Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho) e questão 13 (A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou faltem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho) demonstram não somente uma grande diferença de percepção entre os respondentes, mas opiniões claramente opostas, como podemos ver pelo nível de significância ($Sig < 0,001$) e pelas análises descritivas (GRAF. 15 e 19). Este conflito de opiniões se acentua exatamente nas questões que envolvem a carga máxima de trabalho legalmente estabelecida, nos permitindo inferir que há clara diferença entre o discurso dos dirigentes e a prática nas indústrias pesquisadas.

TABELA 31 – ANOVA entre dirigentes e aprendizes

Fonte de variação		Soma de quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Sig
Questão 01	Entre os grupos	,187	1	,187	,162	,688
	Nos grupos	188,615	164	1,150		
	Total	188,801	165			
Questão 02	Entre os grupos	4,979	1	4,979	4,749	,031
	Nos grupos	171,919	164	1,048		
	Total	176,898	165			
Questão 03	Entre os grupos	69,778	1	69,778	49,534	< 0,001
	Nos grupos	231,024	164	1,409		
	Total	300,801	165			
Questão 04	Entre os grupos	3,957	1	3,957	2,194	,141
	Nos grupos	295,880	164	1,804		
	Total	299,837	165			
Questão 05	Entre os grupos	88,172	1	88,172	52,052	< 0,001
	Nos grupos	277,803	164	1,694		
	Total	365,976	165			
Questão 06	Entre os grupos	9,738	1	9,738	9,471	,002
	Nos grupos	168,624	164	1,028		
	Total	178,361	165			
Questão 07	Entre os grupos	97,736	1	97,736	67,176	< 0,001
	Nos grupos	238,607	164	1,455		
	Total	336,343	165			
Questão 08	Entre os grupos	9,347	1	9,347	8,862	,003
	Nos grupos	172,973	164	1,055		
	Total	182,319	165			
Questão 09	Entre os grupos	174,902	1	174,902	184,882	< 0,001
	Nos grupos	155,147	164	,946		
	Total	330,048	165			
Questão 10	Entre os grupos	4,594	1	4,594	3,971	,048
	Nos grupos	189,719	164	1,157		
	Total	194,313	165			
Questão 11	Entre os grupos	5,365	1	5,365	4,474	,036
	Nos grupos	196,665	164	1,199		
	Total	202,030	165			
Questão 12	Entre os grupos	66,548	1	66,548	54,719	< 0,001
	Nos grupos	199,452	164	1,216		
	Total	266,000	165			
Questão 13	Entre os grupos	159,270	1	159,270	176,106	< 0,001
	Nos grupos	148,321	164	,904		
	Total	307,590	165			

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

5. Conclusões e Recomendações

Neste capítulo apresentamos as conclusões e recomendações inferidas a partir desta pesquisa. Para tanto, fizemos o caminho inverso da realização do estudo, partindo dos objetivos específicos, passando pela avaliação das hipóteses propostas, até chegar à questão de partida. Finalmente, propomos algumas sugestões para a continuidade e aprofundamento desta pesquisa.

O objetivo principal deste estudo foi identificar quais os fatores que levam uma PME cearense a contratar jovens aprendizes. Considerando os editais do SENAI referentes à aprendizagem e a experiência da observação participante, identificamos cinco hipóteses para esta questão:

H₁ - Atender ao requisito legal é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₂ - Desenvolver futuros funcionários é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₃ - Cumprir o papel social é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₄ - Utilizar mão-de-obra barata é o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes;

H₅ - Há diferença de percepção entre os gestores de PMES e os jovens aprendizes sobre o programa de aprendizagem desenvolvido nas empresas.

.

Para responder os questionamentos que se seguiram à questão principal, e considerando as hipóteses levantadas, estabelecemos os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

1. Identificar os fatores para contratação de jovens aprendizes pelas PMES cearenses, na percepção dos gestores das empresas, avaliando a importância dada a cada um dos seguintes aspectos:
 - a. Obrigação legal;
 - b. Desenvolvimento de futuros funcionários;

- c. Cumprimento do papel social;
 - d. Utilização de mão-de-obra barata.
2. Identificar os fatores para contratação de jovens aprendizes pelas PMES cearenses, na percepção dos próprios jovens contratados, avaliando a importância dada aos mesmos aspectos acima;
 3. Comparar as percepções dos jovens e dos gestores.

Para a coleta de dados utilizamos questionários estruturados, com os itens referentes aos construtos apresentados como afirmações, que tinham o grau de concordância avaliado por de uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 para “discordo totalmente” até 5 para “concordo totalmente”.

Os dois primeiros objetivos específicos foram atingidos através da análise fatorial dos dados coletados.

Para os dirigentes, o principal fator foi relacionado ao compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários, obtendo o maior percentual de explicação da variância total e também, a maior média e o menor desvio-padrão. O segundo fator agrupou as variáveis que indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais. O terceiro fator agrupou as variáveis referentes a utilização dos aprendizes como mão-de-obra barata. O quarto fator agrupou somente a variável correspondente à questão 05 (Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei), que indica aspectos da busca pelo cumprimento do papel social. No quinto fator, ficaram agrupadas as variáveis que indicam outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários. Entretanto, cabe ressaltar que os dois últimos fatores são pouco conclusivos, tanto pelo menor percentual de explicação da variância, como pelos valores observados de média e desvio-padrão.

Para os aprendizes, o principal fator também foi relacionado ao compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários, obtendo o maior percentual de explicação da variância total e também, a maior média e o menor desvio-padrão. Já nos fatores seguintes houve uma inversão em comparação aos

resultados obtidos com os dirigentes, sendo que o segundo fator agrupou as variáveis referentes à utilização dos aprendizes como mão-de-obra barata e o terceiro agrupou as variáveis que indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais. O quarto fator agrupou variáveis que indicam outros aspectos envolvidos no desenvolvimento de futuros funcionários, enquanto no quinto fator ficaram agrupadas as variáveis que indicam a preocupação com o atendimento aos requisitos legais e aspectos da busca pelo cumprimento do papel social. Para os resultados obtidos com os aprendizes também cabe ressaltar que os dois últimos fatores são pouco conclusivos, considerando o menor percentual de explicação da variância, e os valores observados de média e desvio-padrão.

O terceiro objetivo específico foi atingido pela utilização da Análise de Variância (ANOVA). Os resultados obtidos demonstraram que as únicas variáveis para as quais não se pode rejeitar a hipótese nula (não há diferença de percepção) são as referentes à questão 01 (Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem) e questão 04 (Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências). Para todas as outras variáveis pode-se rejeitar a hipótese nula, evidenciando a diferença de percepção entre dirigentes e aprendizes. Chama-nos atenção a forte divergência de percepção e oposição de opiniões entre os respondentes nas questões que envolvem a carga máxima de trabalho legalmente estabelecida, evidenciando a clara diferença entre o discurso dos dirigentes e a prática vivenciada pelos aprendizes nas indústrias pesquisadas.

Para testar as quatro primeiras hipóteses, realizamos uma Análise Fatorial dos dados completos, onde o primeiro fator foi relacionado ao compromisso com o desenvolvimento de futuros funcionários, obtendo o maior percentual de explicação da variância total e também, a maior média e o menor desvio-padrão. Com esse resultado não é possível negar a hipótese H_2 , revelando a busca em desenvolver futuros funcionários como o principal fator para as PMES contratarem jovens aprendizes. É importante destacar que quando avaliamos os dados individualizados dos dirigentes e aprendizes, os principais fatores obtidos também foram relacionados ao desenvolvimento de futuros funcionários, apesar de algumas

diferenças nas variáveis incluídas, o que confirma este resultado para os dados completos. Como as quatro primeiras hipóteses são mutuamente excludentes, a não rejeição da hipótese H_2 implica a rejeição das hipóteses H_1 , H_3 , e H_4 .

Também não foi possível negar a hipótese H_5 , revelando que há diferença de percepção entre os gestores de PMES e os jovens aprendizes sobre o programa de aprendizagem desenvolvido nas empresas. As análises descritivas das questões em escala Likert identificaram diferença entre as opiniões dos dirigentes e dos jovens aprendizes, o que também foi evidenciado pelas análises fatoriais individualizadas para as duas amostras, resultando em diferentes formas de agrupamento das variáveis nos fatores extraídos. A Análise de Variância (ANOVA) confirmou estes resultados, revelando a rejeição da hipótese nula (não há diferença de percepção) em onze das treze variáveis estudadas. Para as variáveis correspondentes à questão 09 (Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho) e questão 13 (A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou falem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho), a técnica estatística evidenciou opiniões claramente opostas.

Com base nas análises já apresentadas, atingimos o objetivo principal desta pesquisa e respondemos à questão de partida, concluindo que o principal fator para a contratação de jovens aprendizes pelas PMES cearenses está ligado ao desenvolvimento de futuros funcionários. Os fatores seguintes estão relacionados respectivamente à utilização de mão de obra barata e obrigação legal. Este resultado evidencia a utilização do programa de aprendizagem como fonte de renovação dos quadros funcionais das empresas através do desenvolvimento de jovens talentos (VILELA; NASCIMENTO, 2003), especialmente num cenário em que as indústrias estão assumindo a capacitação do trabalhador como forma de combater a escassez de mão de obra qualificada (CNI, 2011).

Como as amostras foram selecionadas por acessibilidade e conveniência, os resultados obtidos nesta pesquisa são válidos apenas para as empresas estudadas, devendo-se, contudo destacar a grande contribuição deste estudo em evidenciar os sentidos dos discursos dos dirigentes (SPINK, 2000), que apresentam

divergências com a prática cotidiana das indústrias, principalmente nas questões que envolvem a carga máxima de trabalho legalmente estabelecida.

Como sugestão para pesquisas posteriores, pode-se superar a limitação exposta anteriormente, através de uma nova amostragem com escolha aleatória dos respondentes, permitindo a generalização dos resultados obtidos para toda a população.

A pesquisa pode ser reaplicada em outras empresas que contratem jovens aprendizes que não sejam formados pelo SENAI. Pode-se também utilizar outro recorte geográfico para reaplicação do estudo.

Também vale a pena reaplicar esta pesquisa para as grandes empresas, que são responsáveis pela formação de grande parte dos jovens aprendizes, inclusive com comparação dos resultados por porte das organizações.

Referências

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2007.

BARBOSA, M. S. T. **A profissionalização do jovem aprendiz no limiar do século XXI,** 2006. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luiz, 2006.

BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Manual da aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o jovem aprendiz.** 3. ed. Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2009.

BRASIL. **Decreto n. 5.154 de 23 de julho de 2004.** Regulamenta o § 2º do art. 36 e os artigos. 39 a 41 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, 27 jul. 2004.

BRASIL. **Decreto n. 5.598 de 1º de dezembro de 2005.** Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. Brasília, 2 dez. 2005.

BRASIL. **Lei n. 8.069 de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA e dá outras providências. Brasília, 16 jul. 1990.

BRASIL. **Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei n. 10.097 de 19 de dezembro de 2000.** Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, 20 dez. 2000.

BRASIL. **Lei n. 11.180 de 23 de setembro de 2005.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. Brasília, 26 set. 2005.

BRASIL. **Lei n. 11.788 de 25 de setembro de 2008.** Altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, 26 set. 2008.

CASTRO, J. A.; AQUINO, L. (orgs.). **Juventude e políticas sociais no Brasil.** Texto para Discussão Nº 1335. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2008.

CNI. **Sondagem especial.** São Paulo, 2011. Disponível em <www.cni.org.br>. Acesso em: 06 abr. 2011.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise multivariada:** para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CUNHA, L. A. R. **O ensino de ofícios artesanais e manufatureiros no Brasil escravocrata.** 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2005

D'AGOSTINHO, F. **Posso escolher o meu futuro?** São Paulo: Cortez, 2007.

DEAN, W. **A industrialização de São Paulo.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971

DURAND, T. **Forms of incompetence.** Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J., S.; HIPÓLITO, J. A. M. e SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competência:** o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. RAC, v. 4, n. 1, jan-abr. 2000.

ETHOS; IBOPE. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010.** São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002

FRIGOTTO, G. A Escola como ambiente de aprendizagem. in CASALI, et all. **Empregabilidade e Educação: Novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997

GUIMARÃES, N. Trabalho: uma categoria-chave no imaginário juvenil. In ABRAMO, H.; BRANCO, P. (orgs.). **Retratos da juventude brasileira: análise de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P.; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

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

MANDELLI, P. **Muito além da hierarquia**. São Paulo: Gente, 2001.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

NOVAES, R. **Juventude e Sociedade: jogos de espelhos. Sentimentos, percepções e demandas por direitos e políticas públicas**. Revista Sociologia Especial – Ciência e Vida. São Paulo, outubro de 2007.

PESTANA, M. A.; GAGEIRO J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4ª Ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PINTO, F. R. **Evasão fiscal e estratégia empresarial:** a percepção de empresários brasileiros. 2008. 267f. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra (Portugal), 2008.

_____. **Gestão do capital humano.** Fortaleza: Apostila, 2004 (digitado).

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAAD, E. G. **Consolidação das leis do trabalho:** comentada. São Paulo: Ltr, 2007.

SENAI. **O Giz e a graxa:** meio século de educação para o trabalho. Projeto Memória do SENAI-SP, São Paulo: SENAI, 1992.

_____. **SENAI SP:** 65 anos de um sistema educacional conseqüente. São Paulo: SENAI, 2007.

_____. **A indústria faz, o SENAI capacita e desenvolve soluções inovadoras:** Relatório para o ano de 2007. Brasília: Departamento Nacional, 2008.

_____. **Cartilha de aprendizagem industrial:** perguntas e respostas. Brasília: Departamento Nacional, 2010.

SOUZA NETO, S. P. **Novas perspectivas em recursos humanos.** Rio de Janeiro: UCB/EB-DEP-CEP, 2006.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000.

TOMA, L. S. J. **Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos:** um estudo em organizações de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

TZANNETOU, I. *Human resources management e knowledge management: where do they meet? In: 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities. Apr./2002.*

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILLELA, L.; NASCIMENTO, L. **Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados:** pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 27. Anais...2003.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Este questionário será utilizado para pesquisa acadêmica do Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Ceará - UECE. Asseguramos a manutenção do sigilo sobre a empresa e o respondente. Desde já, agradecemos sua contribuição.

Dados do respondente

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Idade: _____ anos.
3. Ocupação: () Dirigente () Jovem Aprendiz
4. Área de Formação: _____

Para responder às questões a seguir, atribua pontuação de 1 a 5, conforme o seu **grau de concordância** com cada uma das afirmativas abaixo, referentes ao programa de aprendizagem da empresa em que você trabalha, de acordo com os seguintes critérios.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem.					
2. O número de jovens aprendizes contratados pela empresa nunca ultrapassa a quantidade mínima exigida pela legislação.					
3. Os aprendizes sempre desenvolvem tarefas complexas, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional					
4. Durante o contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes são submetidos a rotatividade entre os setores da empresa, permitindo o desenvolvimento de diversas tarefas e competências.					
5. Os jovens aprendizes recebem os mesmos benefícios dos funcionários efetivos, mesmo os que não são obrigatórios por lei.					
6. Os aprendizes realizam diariamente rotinas de trabalho que antes eram feitas por funcionários efetivos.					
7. A empresa acompanha e avalia periodicamente o desempenho profissional e escolar de todos os seus jovens aprendizes.					
8. O programa de aprendizagem está incluso no planejamento estratégico da empresa.					
9. Os jovens aprendizes nunca ultrapassam a quantidade máxima de horas diárias permitidas no local de trabalho.					
10. Caso não sejam efetivados após o término do contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes que apresentam bom desempenho são convidados a participarem das futuras seleções na empresa.					
11. Os jovens aprendizes substituem os funcionários efetivos nas tarefas rotineiras simples.					
12. A seleção de jovens aprendizes é aberta à comunidade em geral e prioriza os resultados obtidos nas avaliações realizadas pelos candidatos, independentemente de qualquer indicação.					
13. A empresa não permite que os jovens aprendizes se atrasem ou faltem às aulas devido à necessidade de concluírem atividades no trabalho.					