



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 15, número 2

Feira de Santana, maio/agosto 2023 p. 45 – 64

ISSN: 2177-8426

Aprendiz hoje, efetivo amanhã: As contratações por meio do programa jovem aprendiz em uma indústria alimentícia

Felipe Araújo da Silva Queiroz

Janayna Souto Leal

Resumo

O programa jovem aprendiz visa dar a primeira oportunidade de trabalho aos jovens de todo o país. Nesse sentido, o presente estudo objetivou analisar como o gestor e os colaboradores de uma indústria alimentícia percebem a efetividade das contratações por meio do programa jovem aprendiz. Metodologicamente, a pesquisa adotou a abordagem qualitativa e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas e semiestruturadas aplicadas a 07 respondentes. O método utilizado foi o da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a empresa faz jus ao programa de aprendizagem, moldando assim, um colaborador novo, sem vícios, de acordo com a sua cultura organizacional e costumes, visando contribuir para uma sociedade mais justa e com mais oportunidades.

Palavras-Chave: Jovem Aprendiz. Contratação. Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

As empresas passam constantemente por mudanças e as exigências para se adaptarem às novas comutações são imensuráveis. Segundo dados de um estudo feito entre a Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH – RS) (2018), em parceria com o Mercadômetro, o mercado de Gestão de Recursos Humanos (GRH), aponta que o número de profissionais na área de gestão de recursos humanos, a nível nacional, ocupa 189.893 vagas. Ainda dentro deste total, a pesquisa aponta que 23,81% ocupam cargos de gestão e liderança.

Em um mercado crescente e cada vez mais competitivo, faz-se necessário a presença de profissionais preparados. A gestão de recursos humanos tem um papel fundamental neste processo. Segundo Paiva e Figueiredo (2018), a GRH passou por mudanças que estão alinhadas com os objetivos da organização, com políticas mais claras e desenhadas de forma integrada, voltadas exclusivamente para o processo de gestão (PAIVA; FIGUEIREDO, 2018). Para tanto, é preciso compreender que, além das práticas e políticas voltadas para a parte administrativa e de gestão, deve-se salientar as de cunho transformacional, ligadas exclusivamente ao desenvolvimento e motivação do seu capital humano, vitais para o funcionamento pleno do processo de GRH.

Diante do exposto, as competências são consideradas requisitos chave para o sucesso profissional, (conhecimentos, atitudes, valores, tecnologias e estratégias) ligadas às organizações (WECKER; FROEHLICH, 2017). Logo, em um processo de recrutamento e seleção é necessário que o recrutador encontre metodologias e instrumentos capazes de identificar se o candidato está em consonância com a política e filosofia da empresa (LICCIARDI; FARIAS; SANTOS, 2018). Os autores esclarecem que é importante que o gestor de recursos humanos, na qualidade de recrutador, entenda que é necessário ter técnicas de modo a melhor conhecer o candidato, suas preferências, filosofias e se tudo isso alinha-se ao que a empresa busca. Como exemplo, um recrutamento para a vaga de jovem aprendiz, que requer um recrutamento especial do jovem que busca a sua primeira oportunidade no mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, possui pouca ou nenhuma experiência em alguns casos.

Nesse sentido, no Brasil, Andrade, Santos e Jesus (2016) apontam que o programa de aprendizagem nacional é uma iniciativa do governo federal, por meio de políticas públicas, que visam a beneficiar os jovens na inserção no mercado de trabalho para a primeira oportunidade de emprego. Tais práticas de trabalho e as cargas horárias devem conciliar com a rotina de estudos, fazendo com que, desta maneira, haja mutualidade em ambas as funções. Empresas que apostam nessa modalidade passam a ter um papel fundamental e de responsabilidade na vida destes jovens, moldando-os de forma técnico-profissional e preparando-os para as suas futuras contratações efetivas, no mercado de trabalho.

Desta forma, com base no que foi redigido, este artigo abre o seguinte questionamento: como o gestor e os colaboradores de uma indústria alimentícia percebem a efetividade das contratações por meio do programa jovem aprendiz? Para responder a este questionamento, o trabalho tem como objetivo geral analisar como o gestor e os colaboradores de uma indústria alimentícia percebem a efetividade das contratações por meio do programa jovem aprendiz. Arelados a estes estão ainda os objetivos específicos, que são: (i) verificar a política de gestão de pessoas da empresa estudada; (ii) identificar quais os principais itens levados em consideração no processo de recrutamento e seleção da indústria alimentícia analisada; e, por fim, (iii) descrever o funcionamento do programa jovem aprendiz aplicado na organização pesquisada.

Como justificativa para este trabalho, a escolha desta temática leva em consideração algumas particularidades: o autor do estudo ter tido a vivência do programa de aprendizagem, dentro da respectiva organização. Logo, é sabido que com o crescimento do programa, ideias inovadoras foram surgindo, o que pode aprofundar os estudos relacionados ao questionamento apresentado. Além disso, os dados de mercado corroboram a importância do programa jovem aprendiz e, conseqüentemente, como temática de investigação. Segundo dados extraídos do Ministério da Economia do governo federal, em parceria com o SECINT e SEPEC (2020), 455.741 jovens aprendizes apresentaram vínculo ativo dentro das empresas no ano de 2019. Um crescimento expressivo, quando comparado ao ano de 2016, que obteve números inferiores, de apenas 368.818 jovens com vínculo empregatício. Haja vista que se torna interessante a análise destes números, pois apontam características positivas de que o mercado está prosperando e oferecendo oportunidades a esta classe trabalhadora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas configura um papel de extrema importância dentro das organizações. Em linhas gerais, ela é caracterizada como sendo a responsável por gerir o capital humano empresarial. Sendo este, o bem mais precioso da organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Para Stecca et al. (2017), a área de gestão de pessoas passou a ter posições mais estratégicas dentro das organizações, adquirindo papel principal nas negociações. Tendo poder vitalício relacionado ao seu capital humano, tais como as perspectivas pessoais dos funcionários, remuneração dentre outros aspectos importantes, inerentes a gestão de pessoas. Bortoluzzi; Genari e Macke (2018), sustentam que o capital humano organizacional é o conjunto de habilidades, capacidades e conhecimentos combinados de cada trabalhador. E todas estas particularidades devem estar associadas a cultura e filosofia organizacional.

Para Machado, Vitorino e Olegário (2019), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, ou seja, depende de vários aspectos, que tendem a mudar constantemente, ligados à cultura organizacional, processos internos, estilo de gestão utilizado e outras variáveis importantes. Os autores ainda traçam um panorama específico dos subsistemas de recursos humanos, importantes para o bom funcionamento da organização, conforme demonstrados no Quadro 1:

Quadro 1 - Subsistemas de Recursos Humanos

SUBSISTEMAS DE RH	CONCEITOS
Provisão de Recursos Humanos	Ligados diretamente a processos de recrutamento e seleção, sejam estes internos ou externos.
Aplicação de Pessoas	Ligados diretamente a análise de cargos e salários de modo que estejam de acordo com as funções que serão desempenhadas pelo colaborador.
Manutenção de Pessoas	Ligado às ações que serão aplicadas dentro da organização em prol de seus colaboradores como exemplo, remuneração e pacote de benefícios, além do cumprimento das leis estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.
Desenvolvimento de Pessoas	Ligado exclusivamente ao investimento em educação corporativa.
Monitoração de Pessoas	Ligado ao banco de dados dos colaboradores, onde se encontram todas as informações deles.

Fonte: Adaptado de Machado, Vitorino e Olegário (2019)

Desta forma, o setor de recursos humanos (RH) procura atender a todas estas demandas dos subsistemas de RH, sejam elas para provisionar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (MACHADO; VITORINO; OLEGÁRIO, 2019). Contudo, os autores reforçam a importância dos subsistemas para um bom gerenciamento do RH da organização.

Paiva et al. (2017), enfatizam que a administração de Recursos Humanos corresponde a junção destes subsistemas e o comportamento e as decisões estabelecidas pelo setor, são guiadas por práticas, políticas e diretrizes previamente definidas. Casagrande (2017) explica

que o departamento de RH surgiu no século XIX com a tarefa de mensurar os registros formais dos trabalhadores, como as faltas e outros processos burocráticos. Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) reforçam que no século XX o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando ainda mais habilidades dos trabalhadores e que, neste mesmo período, a seleção de trabalhadores acontecia de forma improvisada e personalista. Com essas mudanças, o RH passou a ter papel fundamental e de cuidado na hora de selecionar e treinar os trabalhadores. Todavia, nos dias atuais o departamento segue atividades não apenas rotineiras, mas de gestão participativa. É essencial que as organizações contemporâneas estejam dispostas a entender que as pessoas, o seu capital humano é o que ela tem de mais valioso (CASAGRANDE, 2017).

Além disso, é necessário que as empresas procurem ter nos seus respectivos quadros funcionais profissionais competentes e aptos a fazerem a diferença frente às organizações em que trabalham e que estes sejam valorizados por saberem lidar com as adversidades, internas e externas. Para isto, as empresas contemporâneas devem buscar investir ainda mais no seu capital humano, nos pilares dos subsistemas e políticas de RH, entendendo que a gestão de recursos humanos muda conforme o passar dos anos e mediante as mudanças socioeconômicas, políticas, ambientais e sociais.

2.2 Recrutamento e Seleção

Segue as orientações para o referencial teórico Independente da Era vivida, as empresas têm o intuito de buscar profissionais preparados para lidar com as atividades ligadas ao contexto organizacional no qual estão inseridas. Para tanto, o primeiro passo é investir em métodos de captação que possam prover às organizações o time desejado e, conseqüentemente, mais competitivo. Tais métodos nascem dos processos de recrutamento e seleção que, segundo Santos e Lima (2018), é uma das atividades mais importantes para a gestão de recursos humanos, sendo um procedimento que visa escolher candidatos que estejam alinhados com os propósitos, filosofia e cultura da empresa que estejam com o processo em aberto.

Nesse sentido, Antunes et al. (2016), sustentam que o processo de recrutamento procura atrair profissionais qualificados para determinada vaga, tendo em vista as necessidades de curto, médio e longo prazo das organizações. Essa forma de atrair pessoas de acordo com as necessidades empresariais mostra que cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos, sejam de adaptação, adequação dentre outros para a contratação de novas pessoas.

Silva, Leal e Soares Neto (2018), reiteram que o processo de recrutamento visa identificar indivíduos que serão escolhidos para serem contratados para uma determinada vaga de emprego. É necessário entender que o processo de recrutamento ocorre de três maneiras: (i) recrutamento interno: voltado exclusivamente para a organização, selecionando seus próprios funcionários para determinada vaga. Gerando assim, promoções internas para o colaborador; (ii) recrutamento externo: voltado para a seleção de pessoas estranhas, que não fazem parte do corpo organizacional da empresa; (iii) recrutamento misto: abrange tanto o público interno da organização, quanto externo. Trata-se de uma nova modalidade adotada pelas empresas (SCHOTTEN; SOARES; FACHIN, 2017).

Após findado o passo de recrutamento é necessário dar continuidade ao processo, assegurando assim que todas as habilidades, conhecimentos e experiências estejam

disponíveis na hora e no lugar certos, cabendo a seleção de pessoas designar a escolha mais acertada de determinado(a) candidato(a) (SILVA; LEAL; SOARES NETO, 2018).

Logo, Stopazzoli (2020) sustenta que a seleção de pessoal visa definir o(a) melhor candidato(a) para determinada vaga e que as boas práticas de seleção trazem benefícios positivos para a empresa. Como por exemplo, um bom retorno financeiro, já que a contratação de um candidato inadequado pode trazer prejuízos à organização como perda de clientes, resultando em uma possível perda financeira, levando em consideração o tempo perdido em investimento e treinamento. Estes são alguns dos fatores negativos que podem vir a afetar a organização, por isso, deve-se fazer uma análise minuciosa do(a) candidato(a) antes de incorporá-lo(a) ao time organizacional.

Para Silva, Leal e Soares Neto (2018), a entrevista é o meio mais utilizado pelas empresas, sendo ainda o mais eficaz, pois com ela é possível ter contato direto com o entrevistado(a) e assim saber se ele(a) está apto(a) para exercer aquele cargo. É importante ressaltar que apenas a entrevista não configura uma parte só da seleção, existem outros meios para se conduzir o processo seletivo, cabendo à empresa escolher o que melhor lhe atende as expectativas, como aplicações de teste, dinâmicas de grupo, provas técnicas e até mesmo testes psicológicos (TEIXEIRA; BARBALHO, 2018).

Todavia, Santos e Lima (2018), reforçam a importância da tecnologia nos processos de seleção. A captação de novos talentos, triagem das informações prestadas, fazem total diferença junto às ferramentas tecnológicas.

Para tanto, Silva (2019) defende que uma das ferramentas mais potentes para a captação desses talentos no processo de recrutamento e seleção é o LinkedIn. A autora afirma que a plataforma contribui para o sucesso organizacional, transmitindo à empresa credibilidade e confiabilidade na divulgação de suas informações sobre vagas. Em outras palavras, a página em si traz segurança tanto para o recrutador, quanto para o candidato que deseja inserir suas informações pessoais nesta rede que tem como objetivo fim o relacionamento profissional e o aumento do Networking entre os indivíduos.

2.3 Contratações Especiais: Jovens Aprendizes

Segue as orientações para o referencial teórico. Caso necessário, alinhar tabelas, quadros, imagens e outros a janela da página ou centralizar. No momento atual, em que o novo assume um papel de fator condicionador da mudança, nos mais variados níveis, é necessário que, principalmente o jovem que deseja ingressar no mercado, se encontre ostensivo as possibilidades existentes, como para programas de inclusão que visam a oportunidade do primeiro emprego. Visto que a demanda crescente da industrialização vem impactando o cotidiano mercadológico é necessário que se tenha mão de obra qualificada. Desse modo, passou a ser relevante a presença de vagas de trabalho para adolescentes e jovens no Brasil. No entanto, para que isso se tornasse possível, surgiu-se a necessidade da presença de legislações que normatizassem esta forma de trabalho (OLIVEIRA; ABREU, 2019).

A Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu artigo 7º, inciso XXXIII, assegura que fica proibido o trabalho a menores de dezoito anos incompletos, em local insalubre, perigoso e em âmbito noturno; ficando vedado também a proibição de trabalho a menor de dezesseis anos incompleto; salvo na condição de aprendiz, a partir dos quatorze anos. (BRASIL, 1988)

Contudo, após a análise do que é explanado na Constituição Federal de 1988 e a não autorização do trabalho realizado por menores, fica permitida a sua execução em condição de aprendiz. O artigo 428 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, traz em sua seção a

definição do contrato de aprendizagem, as responsabilidades quanto à empresa e os direitos e obrigações necessários para que o jovem possa vir a realizar as suas atividades com diligência, neste tipo de trabalho.

“Art. 428. Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de 14 (quatorze) e menor de 24 (vinte e quatro) anos inscrito em programa de aprendizagem formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação” (BRASIL, 1943).

Ainda referente à Consolidação das Leis Trabalhistas, o Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943, em sua seção IV, traz consigo o que diz respeito à proteção do trabalho no que concerne ao menor e as obrigações que ele deve ter para a realização do trabalho (BRASIL, 1943). Por fim, em 19 de dezembro de 2000, após alterações na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, surge a lei nº 10.097, que, por sua vez, assegura ao menor os direitos à profissionalização e o acesso ao mercado de trabalho de forma justa e legal, garantindo também os seus direitos trabalhistas e previdenciários (BRASIL, 2000).

A partir da análise à luz da lei, no ano de 2005, foi dada a autorização para a criação do Manual da Aprendizagem pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Um manual que busca mostrar a empresa o que é preciso saber, de fato, para contratar um aprendiz, com uma linguagem de fácil compreensão e seguindo todos os parâmetros fies para o cumprimento da legislação, tendo a primeira versão do manual de aprendizagem disponibilizada em junho de 2006 (OLIVEIRA; ABREU, 2019). Todavia, existe uma versão mais recente deste manual, publicada no ano de 2019 pelo Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho – SINAIT (BRASIL, 2019).

Segundo o manual, é considerado jovem aprendiz o adolescente ou jovem que tenha idades entre 14 e 24 anos. As pessoas com deficiência também podem ser aprendizes e, neste caso, não há idade limite para a sua contratação (BRASIL, 2019). O manual também traz informações de que empresas estão autorizadas a contratar e a cota legal. De acordo com ele, a cota de aprendizes está fixada em 5%, no mínimo, e, no máximo, 15% por estabelecimento e deve ser calculado sobre o total de funcionários da organização. Ambas as cotas devem ser observadas e seguidas à risca e o descumprimento das mesmas, é considerado infração trabalhista (BRASIL, 2019).

No que concerne às empresas que estão autorizadas a contratar, conforme o Manual de Aprendizagem, todos os estabelecimentos de qualquer natureza que tenham pelo menos 7 (sete) empregados ou mais, salvo as exceções legais, em funções que demandem formação profissional, ficam obrigados a contratar aprendizes (BRASIL, 2019). As empresas públicas, sociedades de economia mista e autarquias também estão autorizadas a contratar aprendizes, desde que sejam observadas todas as prerrogativas legais e mediante processos seletivos, via editais, ou por meio de contratação indireta via entidades sem fins lucrativos – ESFL (BRASIL, 2019). Ainda segundo o manual, ficam dispensados de contratar aprendizes, as microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP) e as entidades sem fins lucrativos (ESFL) que tem por objetivo fim a educação profissional (BRASIL, 2019).

Com base nas análises da legislação vigente e do manual de aprendizagem é possível compreender que o programa de aprendizagem profissional é edificante para a formação de adolescentes/jovens. De acordo com Crepalde, Binotto e Souza (2018), o programa de aprendizagem foi criado com o intuito de alcançar os jovens que possuem um menor poder

aquisitivo. Em outras palavras, para os autores, a importância da expansão das políticas públicas que visem dar oportunidades aos menos favorecidos é um item relevante de possibilidade de maior inserção de pessoas no mercado de trabalho. Além de permitir a inclusão dos adolescentes e jovens que se encaixam nesse perfil, sendo uma forma de oferecer diferentes oportunidades, desenvolver o seu potencial e, também, de colaborar na melhoria da qualidade de vida dos mesmos.

Assim, Bernine et al. (2016) enfatizam a importância que o RH deve dar a esta classe trabalhadora na hora da sua contratação, orientando, dando oportunidades, desenvolvendo as suas competências e talentos, de maneira que esta área funcional atue como um agente de mudança, possibilitando mudanças significativas e proativas ao mercado de trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo analisar como o gestor e os colaboradores de uma indústria alimentícia percebem a efetividade das contratações por meio do programa jovem aprendiz, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória-descritiva. De acordo com Vieira (2002), o caráter exploratório visa proporcionar maior familiarização com determinado problema, a fim de torná-lo de fácil compreensão ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. O autor ainda afirma que a pesquisa de caráter descritivo visa conhecer e interpretar a realidade sem interferências e nem modificações, expondo características de determinada população ou fenômeno.

Partindo deste pressuposto, optou-se por usar a abordagem qualitativa que, segundo Raupp e Beuren (2006), tem como propósito descrever a complexidade de um determinado problema, analisar as suas determinadas variáveis, permitindo também compreender e classificar processos dinâmicos vividos por determinados grupos sociais, sendo permitida um exame mais profundo em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

Com relação aos meios técnicos de investigação, a investigação apresenta-se como um estudo de caso. Para Raupp e Beuren (2006), este tipo de estudo caracteriza-se pelo foco em um único caso e visa um aprofundamento maior em um determinado caso. Desse modo, a pesquisa em questão visa reunir informações em um grande número e de forma detalhada, acontecendo de forma intensiva, em decorrência dos esforços que os pesquisadores concentram no seu objeto de estudo.

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevistas elaborado por meio do software Google Forms, cuja aplicação foi promovida, em parte, de forma estruturada, uma vez que, em razão da pandemia de COVID-19, tornou-se inviável a realização das entrevistas de forma presencial em sua totalidade. Assim, elas foram concretizadas entre os dias 13/04/2021 à 26/04/2021, com o link de entrevista enviado via aplicativo WhatsApp. Com outra parte do público foi executada de maneira semiestruturada, com a sua execução por meio de videoconferência, ocorrendo no dia 17/04/2021, na sala do Google Meet, contendo apenas a voz do entrevistado e tendo uma duração média de 15 minutos.

O roteiro de entrevistas contou com 9 perguntas e optou-se por fazer uso dos dois modelos para a melhor preferência e comodidade dos participantes. Batista, Matos e Nascimento (2017) explicam que a entrevista estruturada se desenvolve através de perguntas fixas, na qual a ordem e redação permanecem fiéis para todos os entrevistados. Diferentemente do modelo semiestruturado, resultado de um combinado de perguntas abertas e fechadas em que o entrevistado tem liberdade de se posicionar de forma favorável ou não de acordo com o tema, sem necessariamente se prender às perguntas formuladas.

Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foi feita uma seleção por conveniência, pelo fato do pesquisador ter acesso a alguns dos possíveis candidatos ao estudo. Outros selecionados foram determinados a posteriori, utilizando a técnica do snowball sampling. Segundo Colin e Pelicone (2018), esta técnica conhecida também como “bola de neve” utiliza cadeias de referência, ou seja, os participantes de um estudo que indicam novos participantes até ser alcançado o objetivo proposto.

No total, contabilizou-se a participação de 6 entrevistados. Tal número levou em consideração a saturação dos dados apresentados que, de acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), acontece quando o pesquisador, para dar suporte ou finalizar o tamanho do número de sujeitos, interromper a captação de novos componentes, visto que não será alterado os rumos do estudo em questão.

Tendo como propósito manter a discrição e a privacidade de todos os participantes, oferecendo maior segurança e conforto para com as suas declarações, foram utilizados pseudônimos para todos os entrevistados, inclusive para a empresa escolhida para a pesquisa que, para fins deste trabalho, receberá o nome Delta. Ainda será empregado o recurso do Ipsi Litteris de modo a garantir que as declarações sejam transcritas conforme mencionadas. O quadro 2 traz o perfil dos respondentes:

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na empresa (jovem aprendiz)	Tempo na organização (colaborador efetivo)
Entrevistado 01	Masculino	22 anos	Ensino Médio	Faturista	1 ano e 4 meses	3 anos
Entrevistado 02	Feminino	20 anos	Ensino Médio	Auxiliar Comercial	8 meses	2 anos e 4 meses
Gestora (Entrevistada 03)	Feminino	31 anos	Ensino Superior	Analista de Recursos Humanos	Não se aplica	4 anos
Entrevistado 04	Masculino	21 anos	Ensino Médio	Supervisor Financeiro	1 ano e 5 meses	3 anos
Entrevistado 05	Masculino	21 anos	Ensino Médio	Supervisor Financeiro	6 meses	1 ano e 7 meses
Entrevistado 06	Feminino	21 anos	Ensino Superior	Analista Financeiro	1 ano e 11 meses	2 anos
Entrevistado 07	Masculino	21 anos	Ensino Médio	Supervisor Financeiro	6 meses	1 ano e 7 meses

Fonte: Elaboração própria (2021).

Por fim, para a análise dos dados, o método escolhido foi o da análise de conteúdo que, de acordo com Flick (2013), trata-se de uma técnica analítica que tem como intenção final alocar as informações, sejam, elas declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias. Vale salientar também que o procedimento de análise qualitativa de conteúdo

acontece em etapas citadas ainda pelo autor em síntese, sendo essas: 1) definição do material; 2) direção da análise; 3) definição das unidades analíticas e interpretação dos resultados. Partindo deste princípio, o estudo foi dividido em três categorias: **política de gestão de pessoas; práticas de recrutamento e seleção; contratação de jovens aprendizes**. Elas foram apoiadas na revisão bibliográfica e nos objetivos específicos propostos. As categorias serão analisadas na seção a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada é uma indústria do setor alimentício com sede no Mato Grosso do Sul desde os anos 90. Diante do sucesso de vendas, a organização decidiu se expandir para o Nordeste brasileiro no ano de 2000, criando assim a sua filial na cidade de João Pessoa – PB, sendo esta referência em todo o Nordeste. A empresa tem uma imagem consolidada no mercado, prezando pelo conceito inovativo e produzindo mais de 50 produtos no varejo.

Os resultados a seguir foram extraídos das 9 perguntas elaboradas e aplicadas nesta entrevista, de acordo com as categorias que foram propostas, a fim de captar a percepção dos colaboradores da indústria com relação a política de gestão de pessoas adotada, bem como relacionar essa percepção aos processos de recrutamento e seleção e como isso tudo está alinhado ao programa jovem aprendiz e como esses processos são levados em consideração para as possíveis contratações efetivas. As respostas foram divididas entre os colaboradores e a gestora, sendo selecionadas as declarações mais pertinentes para o estudo.

4.1 Política de Gestão de Pessoas

De acordo com o questionamento 1, *“Defina qual é a cultura organizacional existente na empresa em que trabalha.”*, algumas das respostas apresentadas foram:

- **Entrevistado 01:** “A cultura organizacional é **regular**, em alguns âmbitos como o de **entrosamento** entre as equipes o andamento das atividades é até bom.”
- **Entrevistado 05:** “Não há **cultura organizacional** bem definida.”
- **Entrevistado 04:** “Nossa empresa não dispõe de uma cultura organizacional. Em resumo poderíamos dizer que existem alguns **hábitos** porém que se vincularam e foram sendo moldados com o passar do tempo pelos próprios **colaboradores**... Mas atualmente estamos em um **ambiente organizacional** que a comunidade e **interação mútua** entre os colaboradores é **positiva**, a interatividade e **comunicação** pelos **setores** é algo que acontece, infelizmente pela direção da empresa às vezes não repassar todas as **instruções** para todos os colaboradores envolvidos no processo, em alguns momentos existem **divergências** e **desencontro de informações** porém os colaboradores por saber disso se ajudam nos bastidores.”
- **Gestora:** “A cultura da empresa é **majoritária**, onde o **poder** é concentrada em uma **única pessoa**, no nosso caso, o **diretor** da empresa. Contudo, todos os **setores** têm aquele que tem um pouco mais de **liberdade** na **tomada de decisões**, podendo ser pelo tempo que já tem na empresa, ou pelo **grau de conhecimento** e **experiência** que tem na área. Mas tudo tem que ser passado para o diretor, no final é ele que dá o **aval**.”

Diante das respostas apresentadas, a gestora afirma que a cultura da organização é centrada em uma única pessoa, neste caso, o diretor da organização em estudo. Percebe-se que, no tocante da tomada de decisão, ele é quem dá as coordenadas finais. As informações, por mais que sejam repassadas de forma descontraída, não repercutem no clima organizacional, haja visto que os colaboradores sabem exatamente como proceder em determinadas situações, levando a entender que a interação entre os colaboradores faz toda diferença no processo de moldagem de uma cultura organizacional que, pelo olhar dos entrevistados, ainda não está bem definida.

Esta percepção reforça a importância da atuação da gestão de pessoas no processo de moldagem organizacional, uma vez que, de acordo com Machado, Vitorino e Olegário (2019), trata-se de uma ligação de fatos, em que a gestão de pessoas tem um papel ocasional e situacional, fazendo com que as características da empresa, assim como a própria cultura organizacional, estejam de acordo com o estilo de gestão utilizado.

A segunda pergunta buscou identificar, no ponto de vista pessoal dos entrevistados, quais as iniciativas que o Recursos Humanos traz para a organização. Abaixo estão listadas algumas respostas:

- **Entrevistado 01:** “O RH sempre tenta preservar os **valores** da empresa, sempre fundamento que a **indústria** é uma família, mas sempre esclarecendo que é uma **corporação**.”
- **Entrevistado 02:** “**Informar** quando surgem **oportunidades** de **treinamentos** para os colaboradores da organização.”
- **Entrevistado 04:** “O RH tem o intuito de sempre **unir** os colaboradores dando **direcionamento** para as atividades e **acompanhando** cada **colaborador** com suas **peculiaridades** e dificuldades, visando se houver alguma **dificuldade** não só tentar **suprir** como também se for o caso **realocá-lo**.”
- **Gestora:** “O setor de RH na empresa não é tão desenvolvido, justamente pela questão da **centralização** do poder em uma única pessoa. O RH nesse sentido, fica mais responsável por **assegurar** que todas as **normas** sejam cumpridas, assegurando que os **direitos** e **deveres** sejam respeitados tanto pelo colaborador, como pela empresa.”

Através das indagações dos entrevistados é possível compreender que o RH da empresa Delta, não é tão desenvolvido, mas ainda assim, atende aos seus colaboradores da melhor forma possível. Entende-se que, na visão da gestora, a centralização do poder interfere, algumas vezes, nas atividades. Todavia, é importante salientar que o RH tem papel não apenas burocrático, mas participativo na vida dos colaboradores que fazem parte da organização. Assegurar os direitos e deveres dos colaboradores também se torna vital para o funcionamento pleno da empresa, o que sustenta a valorização e reconhecimento do capital humano, devendo estar associado aos subsistemas de recursos humanos, importantes para o funcionamento e sucesso organizacional.

Essa relevância que o RH deposita na empresa em estudo, buscando desenvolver o seu capital humano da melhor maneira e dentro do que é possível, interliga-se a visão de *Paiva et al.* (2017), que defende que a junção dos componentes base dos subsistemas estão atrelados a comportamentos, políticas e práticas previamente definidas.

No que concerne ao questionamento 3, “*Em linhas gerais, como você avalia o trabalho praticado pelo setor de Recursos Humanos da empresa?*” foram elencadas as seguintes resoluções dos entrevistados:

- **Entrevistado 01:** “Acho um **bom** trabalho, sinceramente pelo setor ser pequeno a **gestora** não consegue disponibilizar mais crescimento para a fábrica pelo motivo da **ocupação** e deveres obrigatórios **mensais**, mas dentro do possível o responsável sempre traz **novidades** e **cuidados** com as **equipes**.”
- **Entrevistado 04:** “Muito bom... é visível que as pessoas por mais **eficientes** que sejam para todas as atividades existem **ferramentas** para cada área e para facilitar a **aplicação** da atividade; ferramentas essas que muitas vezes o setor não tem, então dentro de tudo o que pode fazer posso dizer que no todo elas fazem bem mais do que deveriam. É em resumo um **setor excepcional**.” **Entrevistado 02:** “Um bom **trabalho**.”
- **Gestora:** “Dentro do é **possível** ser feito, acredito que bom, não é feito mais por não ter tanta **abertura** para tal. O RH fica mais como um **suporte** para os supervisores ou responsáveis por esses jovens, precisamos levar esse jovem a **atender** as nossas **expectativas**.”

Através das respostas dos entrevistados, é possível ver, por unanimidade, que há um consenso em relação à desenvoltura do RH dentro da organização. Os entrevistados e a gestora salientaram a importância do trabalho em equipe e a harmonia existente entre os setores da organização. Também é possível perceber que o RH trabalha seguindo as normas previamente estabelecidas, como citado no questionamento anterior.

Por meio desta indagação é possível perceber a relevância da atuação do RH nesta organização, de um modo geral, pois é através do setor que pode-se mensurar determinados questionamentos, participação ativa na vida dos colaboradores, seja promovendo qualidade de vida no trabalho, auxiliando nos processos de crescimento organizacional, dentre outros fatores que acabam se interligando, mesmo sem uma abertura total nos processos. Casagrande (2017) reforça este valor, cujo departamento não atende apenas às demandas burocráticas, mas procura também, dentro das suas limitações, exercer uma gestão mais participativa na vida dos colaboradores.

4.2 Práticas de Recrutamento e Seleção

Em relação ao questionamento 4 “No que refere-se ao método de recrutamento, como são recrutados os jovens aprendizes pela empresa?” seguem algumas respostas listadas dos entrevistados.

- **Entrevistado 02:** “Através do IEL, o IEL indica talentos para **preencher** as **vagas** oferecidas pelas empresas”.
- **Entrevistado 04:** “Eu fazia **curso** no **SENAI**, que é diferente do IEL, eles **encaminham** um grupo de jovens, dependendo da quantidade, 2 ou 3 para fazer as entrevistas na empresa. Eles chegam na sala, chama os candidatos e diz que eles vão fazer entrevista na empresa no dia seguinte. E lá mesmo é realizado os cursos de como se comportar na empresa, dentre outros.
- **Entrevistado 06:** “**Determinação do diretor.**”
- **Gestora:** “A empresa entra em **contato** com uma das **instituições** do **sistema S** por ser uma **exigência** do sócio proprietário. No momento é o IEL, eles enviam os currículos dos candidatos de acordo com **perfil desejado** (quase sempre, é solicitado que seja, **maior de idade**, que estejam cursando superior em **administração** ou **contabilidade**).”

A partir das respostas apresentadas pelos entrevistados e da gestora, é possível compreender que a empresa Delta opta por buscar os jovens aprendizes pelas instituições do sistema S, instituições estas, filiadas à Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP – PB. Este sistema contempla instituições como SESI, SENAI, SESC, SENAC e IEL, fazendo parte desta grande rede, sendo esta última a que, no momento, atua junto a empresa Delta. Isto posto, apesar dos entrevistados terem sido captados no processo de recrutamento por meio de diferentes unidades, atualmente, a gestora salienta que é uma exigência do sócio proprietário que a contratação dos jovens seja através do IEL.

Em contrapartida, observa-se ainda na fala da gestora que um dos pré-requisitos na fase de recrutamento é o de que o candidato seja quase sempre maior de idade. Contudo, trata-se de uma exigência empresarial por parte da organização em estudo. Na prática, não necessariamente precisa ser desta maneira, pois o manual da aprendizagem (2019) apresenta isso na sua seção, frisando que a função de jovem aprendiz pode ser exercida pelo indivíduo maior de 14 anos e menor de 24 anos. Vale ressaltar outra exigência que deve ser respeitada perante o artigo 428 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT de que o jovem esteja inscrito em programa de formação técnico - profissional metódica, o que sustenta as falas anteriores.

O questionamento 5 buscou identificar, após o processo de recrutamento, quais são ou quais foram os métodos de seleção utilizados pela organização em estudo para a seleção dos jovens aprendizes. Seguem algumas das declarações coletadas:

- **Entrevistado 02:** “Selecionar **currículos** que já foram entregues na organização, e **Entrevista.**”
- **Entrevistado 05:** “Entrevista e **teste prático.**”
- **Entrevistado 04:** “Normalmente todo o processo de seleção é feita por uma única pessoa do RH, neste processo existem 2 tipos de avaliação tanto **técnica** onde você pode demonstrar seus conhecimentos em atividades estipuladas pelo setor para poder analisar, quanto na parte **humana** sendo analisado tanto o **comportamento** como a **ética** do entrevistado. após selecionado esse pessoal vai ser destinada ao setor é uma **atividade em específico**. Por não ter as ferramentas (por exemplo: computadores suficientes) necessárias sinto que os aprendizes ficam um pouco ociosos pois a maioria das atividades precisa de ferramentas de trabalho, mas ao lado de um colaborador já experiente esse aos poucos vai passando as funções para o seu aprendiz. Normalmente são destinados os aprendizes para os setores, e pelo menos no meu tentamos ensinar a ele todas as áreas financeiras da empresa.”
- **Gestora:** “Após o recrutamento dos currículos, entramos em **contato** com os **candidatos** para a primeira entrevista. O objetivo é realizar um **filtro**, verificar a **disponibilidade** de **horário**, nível de **habilidade** em Excel, a depender da área observamos a eloquência do aprendiz, porque se por exemplo for na área comercial, ele irá trabalhar no atendimento de nossos clientes. Também é observado **postura** comportamental e possíveis **experiências**. Após esse filtro e por último, é realizada uma entrevista com o diretor da empresa, é ele que no final define quem fica com a **vaga.**”

De acordo com as afirmações acima, é possível verificar que a empresa Delta busca encontrar os melhores candidatos para preencher as vagas de jovem aprendiz na organização, filtrando as informações que são analisadas na fase de recrutamento por meio dos currículos para, de forma indireta, tentar entender o candidato, mesmo sem encontrá-lo presencialmente. Após esta etapa, parte-se para a fase presencial com a presença de alguém capacitado para tal atividade e para a utilização de métodos assertivos, para que não haja falhas no processo de seleção, sendo o principal deles as entrevistas, no intuito de preencher a vaga de jovem aprendiz e, conseqüentemente, atender as demandas organizacionais.

Silva, Leal e Soares Neto (2018) argumentam que a entrevista possibilita o recrutador ter um contato mais direto e assertivo com o candidato na busca de verificar se o mesmo se enquadra no perfil da vaga em aberto. Afinal de contas, se a empresa está com o processo de recrutamento e seleção em aberto é porque há alguma lacuna ou necessidade organizacional naquele espaço de tempo que precisa ser preenchida. Esta interpretação pode ser confirmada por Antunes *et al.* (2016), que apontam que tal procedimento visa atrair bons profissionais na intenção de atender as demandas organizacionais de curto, médio e longo prazo da organização.

Buscando entender não apenas os métodos de recrutamento e seleção, o questionamento 6 averiguou se este tipo de recrutamento e seleção na organização tem, justamente, atendido às necessidades organizacionais. Seguem abaixo algumas das respostas indagadas pelos entrevistados:

- **Entrevistado 01:** “Sim, pois sempre teremos um aprendiz com **experiência** para atuar em todos os setores, já que mesmo com um setor **específico** ele **roda** para **aprender** o necessário em **todos**.”
- **Entrevistado 02:** “Sim, Através das seleções dos currículos e Entrevista, a organização **conhece** um pouco do perfil do candidato, para selecionar aqueles que **atende** as **necessidades** da **vaga**.”
- **Entrevistado 06:** “Sim. Pois **conhecemos** a **forma de trabalho** do **profissional**.”
- **Gestora:** “Na grande maioria das vezes sim, já aconteceu do diretor da empresa “**indicar**” pessoas para a vaga e no final o aprendiz deixar a desejar, porque quando isso acontece o RH fica de mãos atadas e muitas vezes o jovem ou já é **graduado** ou está **graduando** em áreas que não tem a ver com nosso ramo. Já aconteceu de entrar jovens que são da área da construção civil, veterinária e é um pouco mais **difícil** de termos o retorno desejável, uma vez que o cargo em esse jovem vai trabalhar não é de seu interesse, ele está ali apenas pelo dinheiro, quando o nosso real interesse é que ele **desenvolva habilidades** que a empresa possa aproveitar, sendo isso um dos critérios para a efetivação após o **encerramento da aprendizagem**.”

De acordo com as respostas, por unanimidade, os entrevistados concordam que o processo adotado, especificamente, tem dado certo. Todavia, é necessário enfatizar que, para que se tenha êxito nesta seleção e que o candidato venha atender as expectativas é preciso que os processos estejam alinhados com os propósitos organizacionais.

A assertividade na hora da contratação de um novo membro para a organização leva em consideração o fato do jovem estar em conformidade com a filosofia organizacional, estando alinhado com os propósitos da empresa e que, acima de tudo, tenha prospecção de futuro dentro dela, não apenas visando o dinheiro. Stopazzoli (2020) afirma que as boas práticas de seleção trazem benefícios para as organizações, como elogios, bons retornos financeiros, dentre outros aspectos positivos. Por outro lado, se feito de forma errônea, pode gerar também prejuízos, pois o candidato não irá se enquadrar com os propósitos organizacionais, além de acarretar em perdas, sejam elas relacionadas aos clientes ou de tempo/recursos gastos nos processos de treinamento. Com isso, é possível perceber que se os processos forem realizados de forma correta, possivelmente, a empresa terá em seu quadro funcional um jovem aprendiz efetivado.

4.3 Contratação de Jovem Aprendiz

O questionamento 7 traz em sua seção a seguinte pergunta: “*Quais são os principais critérios individuais levados em consideração para a contratação efetiva de determinado jovem aprendiz dentro da organização em estudo?*” Abaixo, seguem algumas das contribuições feitas pelos entrevistados para responder tal questionamento:

- **Entrevistado 01:** “Primeiramente o aprendiz quando contratado faz um curso na área de administração, como auxiliar, assistente ou técnico. Após ser contratado a empresa pede que eles ao continuar na empresa engajem em uma **graduação** para ter um colaborador em processo de **crescimento pessoal**.”
- **Entrevistado 04:** “Principalmente a **desenvoltura** do aprendiz com os processos da empresa e sua **habitualidade** e **facilidade** em efetuar atividades no sistema da empresa. Vale ressaltar também que os aprendizes têm grande impacto ao se dispor de **aprender** novas atividades e principalmente **cumprir** as **regras** da empresa.”
- **Entrevistado 07:** “**Dedicação, disciplina** e estar estudando”
- **Gestora:** “Quando o jovem consegue desenvolver habilidades em uma área específica ou consegue se habituar e várias delas é crucial para sua efetivação. Nossa empresa aposta muito em contratações jovens, justamente por serem pessoas com alto nível de **interesse** em se firmar no mercado e para isso na grande maioria das vezes buscam se **aprimorar** e se dedicar nas atividades desenvolvidas. Quando o jovem demonstra interesse, é **desenrolado** em algum setor, a empresa tende a apostar nele. Também é levado em consideração a questão comportamental e a questão disciplinar, na verdade é uma soma de tudo. Quase sempre dá certo.”

A partir da leitura das respostas dos entrevistados e da gestora da indústria Delta é possível traçar um panorama geral de como são feitas as avaliações destes jovens para uma futura contratação efetiva. Trata-se de uma análise comportamental, envolvendo a desenvoltura com o trabalho em questão e dos conhecimentos adquiridos, conforme reforça a gestora sobre a soma de todos estes processos e que, quase sempre, trazem resultados positivos. Em consonância a isto, o propósito da empresa é encontrar jovens aprendizes que realizem as atividades vinculadas aos seus respectivos setores e que, por sua vez, consigam, na maioria das vezes, atender as demandas organizacionais.

Este propósito acerca da realização das atividades, atendendo também as obrigações legais e contratuais, encontra abrigo no artigo 428 da CLT, que reforça que todo jovem deve realizar suas atividades com zelo e diligência na empresa a qual está inserido, representando um critério para uma futura contratação efetiva, a responsabilidade e respeito às cláusulas contratuais do programa de aprendizagem

O questionamento 8 buscou identificar junto aos entrevistados e a gestora quando e como surge a necessidade de se efetivar o jovem aprendiz na organização. Vejamos abaixo algumas das respostas dadas por ambos:

- **Entrevistado 01:** “Normalmente quando aparece uma vaga por **demissões** de outros colaboradores no período em que o aprendiz atua ou quando as responsabilidades e demandas dos setores aumentam. “
- **Entrevistado 06:** “**Alta demanda** dentro do setor.”
- **Entrevistado 07:** “Geralmente apenas se houver demanda em **cargos** já existentes.”
- **Gestora:** “Quando ele consegue **desenvolver 70%** das **atividades** de um setor, **veste a camisa** da empresa. Por exemplo, se eu tenho um jovem aprendiz no financeiro que consegue cobrir férias de um dos funcionários já é meio caminho andado. Sim, a empresa aposta no jovem a nível de deixá-lo por um curto período de tempo e obviamente supervisionado, tomar conta de uma atividade extremamente burocrática. Faz parte da cultura da empresa.”

Segundo as respostas apresentadas, a empresa Delta procura apostar em jovens na composição do seu time organizacional, como já mencionado pela gestora, e a empresa se mostra preparada e com espírito de acolhimento, tentando fazer com que o jovem desenvolva suas habilidades e conhecimentos, para assim, permanecer nela a medida que surjam vagas no corpo organizacional, sejam elas através de desligamentos, ou alta nas demandas setoriais. Vale salientar que, acreditar no desenvolvimento destes jovens é de suma responsabilidade da organização e que, teoricamente, possui grande relevância para a vida dos jovens.

Diante do analisado e em consonância com Crepalde, Binotto e Souza (2018), percebe-se que o programa do jovem aprendiz tem como pauta principal alcançar jovens que estejam em busca de sua primeira oportunidade de emprego, visando desenvolver seu potencial, indo ao encontro com o que a empresa Delta acredita em termos de cultura organizacional.

Para encerrar, o questionamento 9 buscou identificar por meio das respostas dos entrevistados e da gestora como são feitas as avaliações de desempenho dos jovens aprendizes após a contratação efetiva. Para tanto, foram elencadas as principais respostas dadas pelos entrevistados:

- **Entrevistado 01:** “O **gestor** do setor **responsável** passa um **feedback** sobre o aprendiz, existe essa interação entre o gestor do setor e a **gestora** do RH.”
- **Entrevistado 02:** “A avaliação é feita pela **Equipe** do **setor**.”
- **Gestora:** “Quem faz a avaliação é o responsável pelo jovem, quem vai trabalhar com ele. Quando há alguma observação positiva ou negativa essa pessoa para para o RH. Se for necessário são feitas **intervenções** com esse jovem para uma melhor **produtividade** na empresa.”

É preciso levar em consideração o fator primordial que é o acompanhamento que deve ser prestado a todo colaborador da organização e, em paralelo, do jovem aprendiz que, após ser contratado, necessita ser supervisionado por mais um período de tempo. Mesmo sendo relativamente experiente, situações fora do cotidiano podem vir a acontecer de forma inesperada e a avaliação de alguém que tenha mais vivência é de suma importância. O que pode ser visto pelo gestor do setor e, assim, repassado para o RH, no surgimento de eventuais problemas, para conversar com o jovem efetivado.

Diante dessas situações, o RH precisa dar ênfase e acompanhar o crescimento profissional do colaborador que deixou de ser jovem aprendiz. Esta postura alinha-se ao pensamento de Bernine *et al.* (2016) que enfatizam a importância que o RH deve dar a estes jovens, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento, explorando ainda mais o seu potencial e enaltecendo o fato deles serem agentes da mudança, possibilitando assim transformações tanto para esse setor como para esta classe trabalhadora.

4.4 Quadro-Resumo com os Principais Achados

Neste tópico, apresenta-se o quadro 3 com o resumo dos principais resultados encontrados nas categorias exploradas nas entrevistas.

Quadro 3- Resultados encontrados nas categorias analisadas

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CÓDIGOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Política de Gestão de Pessoas	Definição da cultura organizacional presente na empresa.	Regular; Entrosamento; Cultura organizacional; hábitos; Colaboradores; Ambiente organizacional; Interação mutua; positiva; Comunicação; Setores; Instruções; Divergências; Desencontros de informações.	A definição da cultura organizacional é muito restrita, deixando em evidência a centralização de poder para o diretor da organização. Todavia, os colaboradores entendem essa dificuldade e, ainda assim, se ajudam nos bastidores.
	Identificação das possíveis iniciativas feitas pelo RH dentro da organização.	RH; Valores; Indústria; Corporação; Informar; Oportunidades; Treinamentos; Unir; Direcionamento; Acompanhando; Colaborador; peculiaridades; Dificuldades; suprir; realocá-lo; Centralização; Assegurar; Normas; Direitos; Deveres.	O RH é muito pequeno dentro da organização, o que enfatiza mais uma vez a centralização de poder para o diretor da indústria, ficando responsável por assegurar que as normas sejam cumpridas, além dos direitos e deveres dos colaboradores.
	Avaliação de modo geral do setor de RH de acordo com a visão dos colaboradores.	Bom; Gestora; Ocupação; Mensais; Novidades; Cuidados; Equipes; Eficientes; Ferramentas; Aplicação; Setor excepcional; Possível; Abertura; Suporte; Atender; Expectativas.	Por unanimidade, a avaliação do trabalho do setor é considerada boa, quando avaliada pelos colaboradores, se dizendo satisfeitos com o trabalho feito pela gestora.

Práticas de Recrutamento e Seleção	Análise de como são recrutados os jovens aprendizes para a indústria Delta.	IEL; Preencher; Vagas; Curso; SENAI; Encaminham; Determinação; Diretor; Contato; Instituições; Sistema S; Exigência; Perfil desejado.	É possível identificar que a indústria Delta segue à risca o manual de aprendizagem, buscando os jovens aprendizes através das IFL. E todas fazem parte do sistema S. O que é considerado uma exigência da alta diretoria da indústria.
	Análise dos métodos de seleção adotados pela empresa Delta para contratação dos jovens aprendizes.	Currículo; Entrevista; Teste prático; Técnica; Humana; Comportamento; Ética; Atividade em específico; Contato; Filtro; Candidatos; Disponibilidade; Horário; Habilidades; Postura; Experiências; Vaga.	A indústria faz as avaliações dos currículos e, posteriormente, chama os candidatos recrutados para uma entrevista com o setor de RH, conhecendo um pouco do entrevistado e suas perspectivas pessoais e se as mesmas estão alinhadas com a empresa.
	Avaliação geral se o tipo de recrutamento e seleção atende as necessidades organizacionais da empresa.	Sim; Experiência; Específico; Roda; Aprender; Todos; Conhece; Atende; Necessidades; Vaga; Conhecemos; Forma de trabalho; Profissional; Indicar; Graduado; Graduando; Difícil; Desenvolva; Habilidades; Encerramento da aprendizagem.	Todos os entrevistados concordaram que o tipo de contratação tem atendido às necessidades organizacionais. Visto que o jovem aprendiz aprende não apenas em um setor em específico.
Contratação de Jovens Aprendizes	Critérios individuais levados em consideração para a contratação efetiva de jovens aprendizes.	Crescimento pessoal; Graduação; Desenvoltura; Habitualidade; Facilidade; Aprender; Cumprir; Regras; Dedicação; Disciplina; Desenrolado.	Alguns pontos primordiais para a contratação efetiva são: habitualidade, senso de curiosidade, dentre outros.
	Quando e como surge a necessidade de efetivar o jovem aprendiz.	Demissões; Alta demanda; Cargos; Desenvolver 70%; Atividades; Veste a camisa.	Através das respostas coletadas pelos entrevistados identificou-se que é por meio do surgimento de vagas, dedicação, dentre outros fatores.
	Como são dadas as avaliações de desempenho após contratação efetiva.	Gestor; Responsável; Feedback; Gestora; RH; Equipe; Setor; Intervenções; Produtividade.	Avaliado pelos membros do setor, que passam todas as informações para o RH. Caso venha a surgir algum problema, é conversado com o jovem para que se tenha o processo de melhoria. Negócios em outras áreas, como consultoria em soluções energéticas e energias limpas;

Fonte: Elaboração própria (2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar de que forma são percebidas as contratações efetivas por meio do programa jovem aprendiz dentro de uma indústria alimentícia na cidade de João Pessoa – PB. Para tal, elaborou-se a seguinte problemática: como o gestor e os colaboradores de uma indústria alimentícia percebem a efetividade das contratações por meio do programa jovem aprendiz?

A fim de responder a este questionamento, foram elencados três objetivos específicos. No primeiro deles, verificar a política de gestão de pessoas da empresa estudada, foi possível identificar variáveis dentro da organização que interferem diretamente na cultura organizacional, e na forma de trabalho do setor de recursos humanos da indústria. Os entrevistados, por unanimidade, afirmam que a centralização de poder ainda é um fator predominante dentro desta organização, onde um único membro realiza a tomada de decisões. Outro ponto bastante relevante é a forma de trabalho realizada pelo RH, responsável por assegurar os direitos do seu capital humano, determinando que os mesmos sigam as normas vigentes dentro da organização, visto que isso trará o equilíbrio necessário para que ela siga firme e forte.

O segundo objetivo específico, identificar quais os principais itens levados em consideração no processo de recrutamento e seleção da indústria alimentícia analisada, é possível averiguar que a empresa procura seguir alguns princípios para o recrutamento e seleção de novos funcionários, e em especial na contratação de aprendizes. O primeiro ponto que chama bastante atenção na fase de recrutamento é a busca por jovens por meio do sistema S, que abrange o SESI, SENAI e IEL. Além disso, a seleção se dá por meio de entrevista previamente agendada, método comum empregado pelas organizações. Todavia, conhecer o candidato pessoalmente para assim identificar se o seu perfil e suas perspectivas enquadram-se no que a empresa está buscando para a vaga de aprendiz é uma filosofia da empresa.

O terceiro objetivo específico, descrever o funcionamento do programa jovem aprendiz aplicado na organização pesquisada, é possível constatar que a organização estudada tem uma cota rica de aprendizes, em sua grande maioria, maiores de dezoito anos e com ensino médio completo ou graduação na área de gestão em andamento. O que é assegurado por lei, tanto no manual de aprendizagem, quanto no artigo 428 da CLT. Outro ponto relevante é o grau de efetivação destes jovens, na organização, antes do fim do contrato de aprendizagem. Percebe-se que a maioria passa pouco tempo como jovem aprendiz, e ao surgir vagas no setor de atuação, logo são efetivados. Torna-se louvável esta atitude comprovando que a empresa busca ter em seu quadro funcional pessoas mais jovens, visto que, normalmente, o jovem tem disponibilidade em querer crescer profissionalmente e abrir vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Por fim, no tocante ao objetivo geral, analisar como o gestor e os colaboradores de uma indústria alimentícia percebem a efetividade das contratações por meio do programa jovem aprendiz, mostra que a empresa está alinhada com as diretrizes do programa jovem aprendiz, buscando preparar e investir neste jovem como uma forma de moldá-lo para a contratação efetiva, analisando fatores particulares como assiduidade, comprometimento com o trabalho, dentre outros fatores. O que comprova que esta é uma prática cuja empresa prepara um colaborador sem vícios, de acordo com a sua filosofia, tendo assim um funcionário pronto em breve. Visto que isso gera uma diminuição significativa no tempo de trabalho do RH na contratação de um novo membro para a organização, além da redução nos custos com

treinamento e até mesmo com consultores para auxiliarem no processo de futuras contratações.

O estudo de maneira acadêmica contribuiu para enriquecer ainda mais a área de recursos humanos, trazendo consigo, uma visão humanística empregada nesse tipo de processo, além de abrir espaço para possíveis novas discussões, contribuindo ainda no que concerne ao estudo das leis voltadas para o programa jovem aprendiz. Para a administração, concerne na importância da tomada de decisões quanto aos gestores, pois trata-se da inserção de capital humano nestas organizações e enfatizando ainda mais a importância dos processos de gestão e liderança nas organizações. Referente à sociedade, destaca-se a importância das políticas públicas, no tocante à inserção no mercado de trabalho, levantando a pauta da informação que o cidadão deve ter, para assim, explorar o campo de conhecimento sobre o programa de aprendizagem e a lei em específico as suas aplicações de forma clara e concisa.

Sobre os fatores limitadores desta pesquisa, destaca-se apenas a forma de coleta das informações. Devido ao momento de pandemia, vivido durante a elaboração desta pesquisa, fez-se necessário a adoção de métodos que se adaptassem ao momento atual, cujas pessoas estão isoladas e muitas organizações aderiram ao trabalho Home Office. Para isso, foi adotada a realização de um roteiro de entrevistas semiestruturado (presencial) e estruturado (via Google Forms). O primeiro caso foi feito através de vídeo chamada, e o segundo caso exigiu um afastamento do pesquisador dos entrevistados (por opção deles), o que fez com que diminuísse a oportunidade de estimulá-los a aprofundar-se nas suas reflexões. Adicionalmente, em alguns casos, os entrevistados não se mostraram tão dispostos a responderem o roteiro, alongando o período de coleta e restringindo a obtenção de mais informações.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se fazer uma análise do contrato de aprendizagem na ótica do Rh; analisando e comparando como é feito o processo de avaliação do jovem aprendiz dentro das organizações. Visto que o feedback é de grande valia para a carreira profissional do jovem aprendiz, mesmo que ele não venha a ficar na empresa. No que tange a avaliação dos dados quantitativos, seria interessante uma análise dos cálculos trabalhistas levados em consideração para o processo de contratação do aprendiz e seus direitos perante a CLT. Por fim, como última sugestão, analisar como é feito o processo de contratação de jovens aprendizes no setor público.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO SUL. **Quantos são e onde estão os profissionais de recursos humanos.** Disponível em: ><http://www.abrhrs.org.br/blog/quantos-sao-e-onde-estao-os-profissionais-de-recursos-humanos-2/#:~:text=Foram%20contabilizadas%2010%20mil%20pessoas,ao%20todo%20s%C3%A3o%20189.893%20funcion%C3%A1rios.<> Acesso em 04 de março de 2021.

ANTUNES, Gabriela; NASCIMENTO, Carla; TOLEDO, Maicon; CUNICO, Eliana. Recrutamento e seleção. **Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista–ENCITEC**, 2016.

BATISTA, Eraldo Carlos; MATOS, Luís Alberto Lourenço de; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.

BERNINE, Larissa Loução; PREDIGER, Marcelo Augusto Silva; SILVEIRA, Andressa Vieira da; CUNICO, Eliana. **O desafio do jovem aprendiz no mercado de trabalho.** In: ENCITEC. **Anais... ENCITEC, FAG**, 2016.

- BORGES MACHADO, João Batista; VITORINO, Silvia Maria Aparecida; OLEGÁRIO, Rafael Lopes. O subsistema de recursos humanos em uma universidade particular: potencialidades e desafios sob a luz da gestão de pessoas. **Revista Digital de Comunicação**, v. 8, n. 2, p. 13-20, 2019.
- BORTOLUZZI, Fernanda Rocha; GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Capital humano nas organizações intensivas em conhecimento: desafios e perspectivas. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 44-79, 2018.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm Acesso em 29 de março 2021.
- BRASIL. **Decreto Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943**. Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm Acesso em 29 de março de 2021.
- BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. Lei da Aprendizagem Brasília/DF, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm Acesso em 29 de março de 2021.
- BRASIL. **Manual da Aprendizagem Profissional**. O que é preciso saber para contratar o aprendiz. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/fiscalizacao-do-trabalho/inscricao-do-aprendiz/manual-da-aprendizagem-2019.pdf/view> Acesso em 29 de março de 2021.
- CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências**, v. 1, 2002.
- CASAGRANDE, Diego José. A Gestão de Pessoas como impulsionadora do desenvolvimento estratégico das organizações brasileiras contemporâneas. **Revista Interface Tecnológica**, v. 14, n. 2, p. 64-75, 2017.
- COLIN, Elaine Cristina da Silva; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. Territorialidade, desenvolvimento local e promoção da saúde: estudo de caso em uma vila histórica de Santo André, São Paulo. **Saúde e Sociedade**, v. 27, p. 1246-1260, 2018.
- CREPALDE, Beatriz Dias Couto; ERLAINE BINOTTO, U. F. G. D.; DE SOUZA, Ana Paula Lodo. Análise da Qualificação Profissional em Programas de Aprendizagem do Senac e Senai de Dourados/MS. In: Congresso Internacional de Administração. **Anais... CIA**, 2018.
- SILVA, Marina Feitosa; LEAL, Janayna Souto; SOARES NETO, João Batista. TEMOS VAGAS! Um Estudo da Percepção dos Resultados nos Processos de Recrutamento e Seleção via Plataformas Digitais. **O Eco da Graduação**, v. 3, n. 2, p. 43-43, 2018.
- ANDRADE, JUNIO MENDONCA; DOS SANTOS, Karlos Kleiton; DE JESUS, Gustavo Santana et al. O Programa Jovem Aprendiz e sua importância para os jovens trabalhadores. **Interfaces Científicas-Direito**, v. 4, n. 2, p. 45-54, 2016.
- OLIVEIRA, Ester; ABREU, Sandra Elaine Aires de. A formação do jovem aprendiz para o mundo do trabalho em Anápolis/GO. **Revista Educação, Ciência e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 01-15, 2019.
- FIGUEIREDO, Elisa; PAIVA, Teresa. O Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento—os casos da análise e descrição de funções, recrutamento e seleção e acolhimento. **Egitania Ciencia**, v. 1, n. 22, p. 7-17, 2018.
- FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. 1. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

- FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, v. 24, p. 17-27, 2008.
- FRAZÃO, Joana Paulo. **Evolução do Colaborador no Sector da Pedra**. 2017. (Tese de Doutorado). Instituto Superior de Gestão, 2016.
- LICCIARDI, Norma; DE SOUZA FARIAS, Jaceline; DOS SANTOS, Leonardo de Assis. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, p. 151, 2018.
- PAIVA, Luis Eduardo Brandão; DE LIMA, Tereza Cristina Batista; OLIVEIRA, Thiago Sousa de; PITOMBEIRA, Suzete Suzana Rocha. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.
- SANTOS, Suênia Soares; LIMA, Thales Batista de. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. **Turismo e Sociedade**, v. 11, n. 2, 2018.
- SCHOTTEN, Paulo Cesar; FACHIN, SOLANGE; SANTOLINI, RODRIGO. Análise de processo de recrutamento e competências requeridas em uma cooperativa agropecuária do noroeste do Paraná. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 1, n. 1, 2017.
- SILVA, Fernanda do Nascimento. **O uso da ferramenta LinkedIn: um estudo de caso na consultoria Luso Basto**. 2019. (Tese de Mestrado). Gestão de Recursos Humanos. Universidade Do Minho, Portugal, 2019.
- SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.
- STOPAZZOLI, LORRAYNE CRUZ; PUMARIEGA, Yesica Nunez. **O papel do psicólogo no processo de seleção e recrutamento de pessoas**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia). Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA, 2020.
- TEIXEIRA, Ana Paula; BARBALHO, Rachel Rios Soares. Avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção em instituições hospitalares. **Revista Brasileira de Ciências da Vida**, v. 6, n. 2, 2018.
- VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.
- WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane. Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma Instituição de ensino superior. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 75-96, 2017.