

DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO JOVEM APRENDIZ EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

AUTORES

ROSLEY ANHOLON

Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas
rolsey.anholon@gmail.com

JEFFERSON DE SOUZA PINTO

Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas - METROCAMP
jeffsouzap@uol.com.br

CASSIA MULLER RIBEIRO

Metrocamp - Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas
cassmuller@yahoo.com.br

Resumo

Nos últimos anos, as áreas de treinamento e desenvolvimento vêm recebendo cada vez mais atenção da área de Recursos Humanos das empresas, como estratégia para aprimorar talentos e focá-los para o alcance de resultados. O projeto Jovem Aprendiz é uma iniciativa do governo brasileiro para auxiliar jovens de baixa renda a ingressarem no mercado de trabalho, dando-lhes a oportunidade de se desenvolverem pessoal e profissionalmente. O presente trabalho aborda um enfoque das barreiras encontradas por uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação ao implantar o Projeto Jovem Aprendiz em uma de suas unidades, já que a mesma enfrenta o desafio de admitir aprendizes pela primeira vez no quadro de funcionários. A partir de pesquisa bibliográfica e de levantamentos feitos junto à empresa e aos envolvidos no projeto, foram observados os aspectos mais relevantes quanto às dificuldades enfrentadas durante a implantação deste programa social. Como resultado observou-se que o grau de satisfação dos jovens quanto ao programa Jovem Aprendiz é bom e, de certa forma, todos eles têm expectativas favoráveis de serem efetivados na empresa após o término do programa.

Palavras-chave: Recursos Humanos, responsabilidade social, treinamento, aprendiz.

Abstract

During the past few years, areas like training and development are receiving more attention from the Human Resources department, as a strategy to improve talents and focus them on results achievement. The Young Apprentice project is an initiative from the Brazilian government to assist low income teenagers entering into the work market, providing them the opportunity to develop their personal and professional skills. The present work presents an approach of the barriers that a company of Information Technology faced when implanting the Young Apprentice project in its organization. From bibliographical research and surveys collect up to the company and the involved ones in the project, the most important aspects about the difficulties brought up during the implantation phase of this social program had been observed.

Keywords: Human Resources, social responsibility, training, apprentice.

1. Introdução

Este artigo procura apresentar o que é o Projeto Jovem Aprendiz, o que ele representa em termos sociais e quais as principais barreiras enfrentadas pelas partes envolvidas –

aprendizes, mentores, Recursos Humanos (RH), organizadores do projeto e CIEE – durante o decorrer do programa.

O Projeto Jovem Aprendiz foi instituído por meio da Lei de Aprendizagem e visa auxiliar jovens de baixa renda a se inserirem no mercado de trabalho e a obterem uma formação profissional, em paralelo ao ensino convencional.

A empresa objeto deste estudo atua no ramo de Tecnologia da Informação (TI) e enfrenta o desafio de admitir aprendizes pela primeira vez no quadro de funcionários de uma de suas filiais. As primeiras experiências ocorreram em 2004 e 2006, mas foram realizadas em menor número e em outra cidade. Diante do exposto, o problema abordado por este artigo procura mostrar “quais as maiores dificuldades encontradas pelas áreas envolvidas durante a implantação do Projeto Jovem Aprendiz?”.

A partir do problema proposto, procura-se evidenciar as seguintes hipóteses: 1) as possíveis falhas de administração, organização e condução do projeto; 2) as deficiências de treinamento e método de ensino empregado; e 3) os aspectos positivos e negativos do projeto sob o ponto de vista de todas as partes.

O objetivo maior é abranger aspectos gerais de gestão de RH e de práticas de treinamento e desenvolvimento, fornecendo assim uma contribuição significativa para a implantação de projetos sociais deste tipo.

O estudo apresentado pelo presente artigo torna-se relevante à medida que se observa a quase inexistência de literaturas sobre este tipo de assunto. Ao mesmo tempo, procura trazer uma contribuição teórica para as organizações, mostrando as dificuldades mais comuns que podem ser encontradas durante a implantação do referido projeto e as melhores práticas para a solução das mesmas. Pretende também, oferecer uma contribuição de caráter mais prático para gestores de RH, profissionais da área de desenvolvimento e treinamento, assistentes sociais e demais interessados.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 O papel do RH

Segundo Tose (1997) *apud* Marras (2000), o perfil do profissional de Recursos Humanos evoluiu em cinco fases: Contábil (antes de 1930); Legal (1930 a 1950); Técnico (1950 a 1965); Administrativa (1965 a 1985); e Estratégica (1985 até dias atuais). Nesta última, registraram-se as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas, com os seus trabalhadores.

Dentre as principais funções de RH, merecem destaque, pela relevância para este trabalho, o processo de recrutamento e seleção de pessoal e treinamento e desenvolvimento.

O recrutamento de pessoal tem por finalidade captar recursos humanos para a organização, a partir de uma dada necessidade da empresa. As fontes de recrutamento mais comuns, segundo Marras (2000) são: funcionários da própria empresa; banco de dados interno; indicações; cartazes; entidades (sindicatos, associações, etc); escolas, universidades, cursos, etc; outras empresas; consultorias de *outplacement* ou *replacement*¹; agências de emprego; mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, etc); consultorias; e *headhunters*.

A seleção de pessoal envolve a escolha dos candidatos à vaga recebidos no processo de recrutamento. O processo de seleção baseia-se fundamentalmente na análise de dois aspectos: exigências do cargo e características do candidato.

O treinamento é um processo de curto prazo, cujo objetivo é promover ou reciclar conhecimentos, habilidades, conceitos ou atitudes que contribuem para melhorar a adequação dos funcionários à execução de suas tarefas ou à otimização do trabalho.

¹ Do inglês: *outplacement* (recolocação) e *replacement* (substituição).

O desenvolvimento, segundo Milkovich e Boudreau (2000), é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. Já Minor (2003) afirma que “desenvolvimento” implica em identificar as atividades de preparação dos funcionários para dar-lhes maior capacitação para executarem suas funções atuais ou futuras.

2.2 O papel do mentor

Segundo Minor (2003), *coaching* para o desenvolvimento consiste na construção de um ambiente e um relacionamento de trabalho destinado a melhorar o desenvolvimento de habilidades e o desempenho de uma ou ambas as partes.

Um treinador pode assumir cinco funções diferentes no processo de *coaching*, mas independente do papel que ele assuma, ouvir perguntas e ajudar os treinandos a respondê-las faz parte de qualquer um deles. Estas funções podem ser assumidas por uma pessoa que esteja num cargo formal de poder (como um gerente, por exemplo) ou por alguém com poder informal, como um membro de equipe. Independente de quem seja, o treinador deve ser alguém merecedor da confiança e do respeito mútuo dos demais membros da equipe.

As cinco funções de *coaching*, segundo Minor (2003) são: 1) *sponsor* ou patrocinador, que orienta o funcionário de alto desempenho, ajudando-o a crescer e alcançar suas metas na carreira profissional; 2) mentor, que oferece um conjunto de “melhores práticas” ao funcionário; 3) *appraiser* ou avaliador, que auxilia o funcionário a avaliar pontos fortes e fracos, necessidades de desempenho, interesses e metas profissionais; 4) *role model* ou modelo, que devem “praticar o que pregam”, sendo pessoas confiáveis e dignas de crédito para treinar os outros; e 5) *teacher* ou professor, que direciona o foco dos novos funcionários para a empresa e auxilia no aprendizado de novas habilidades.

O processo de *coaching* envolve ainda um fluxo contínuo de instrução, demonstração, diálogo, prática, suporte e feedback, além de basear-se no respeito e confiança mútuos. Ele também implica em saber quando e como utilizar seis ferramentas-chave: ouvir, observar, analisar, entrevistar, firmar acordos e fornecer *feedback* (*ibid*).

2.3 O papel do aprendiz

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que os indivíduos começam o treinamento com diferentes experiências, diferente familiaridade com o material e diferentes habilidades físicas e mentais inatas. Mas, independente de características e perfis pessoais, cabe a todo aprendiz, entre outras coisas, cumprir com seus horários e ser pontual em todas as atividades; comparecer à aprendizagem todos os dias; demonstrar interesse pelo trabalho e sempre procurar algo para fazer; avisar o orientador (mentor) ao se ausentar do local de trabalho; cuidar da aparência pessoal; e apresentar declaração escolar periodicamente, para comprovar notas e frequência escolar.

2.4 O papel do CIEE

O CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) é a entidade que dá apoio à empresa pesquisada no treinamento teórico dos aprendizes, oferecendo estudos básicos (português, matemática, cidadania, saúde, segurança do trabalho) e profissionalizante (serviços administrativos). A aprendizagem teórica ocorre nas dependências do próprio CIEE uma vez por semana.

No que se refere ao projeto Jovem Aprendiz, cabe ao CIEE: prestar atendimento individual ao aprendiz e sua família; fazer acompanhamento no local de trabalho, realizado por assistente social ou psicóloga do CIEE, para acompanhar o desenvolvimento do adolescente no trabalho e verificar se suas atividades estão adequadas com sua função de aprendiz; efetuar avaliação de desempenho dos jovens na empresa e auxiliá-los em suas possíveis dificuldades no ambiente de trabalho; fazer acompanhamento escolar; promover a “capacitação” inicial dos mentores e, posteriormente, promover encontros entre estes; realizar avaliação comportamental dos jovens em conjunto com o mentor da empresa e avaliação de aprendizagem ao final de cada módulo concluído pelo aprendiz; conceder Certificado de Aprendizagem Profissional ao aprendiz no final do programa.

2.5 O processo de treinamento

Segundo Marras (2000), entre os objetivos específicos da área de treinamento, destacam-se: a formação profissional (transmissão de conhecimentos e práticas necessários para o bom desempenho de uma função); a especialização (conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho); e a reciclagem (revisão de conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho).

Atualmente, o fluxo básico do processo de treinamento praticado pelas empresas segue as etapas básicas de diagnóstico (ou levantamento e análise das necessidades da organização que vão justificar a necessidade do treinamento); planejamento e programação (organizar as prioridades entre o necessário e o possível e coordenar as ações que serão implantadas em módulos de aprendizagem); execução (aplicação prática do que foi planejado e programado); e avaliação (que compara se os resultados obtidos no treinamento estão de acordo com aquilo que foi planejado e esperado pela organização).

Para ser eficaz, um treinamento não pode ser muito fácil, nem muito difícil e os planejadores devem levar em conta a capacidade dos treinandos de se adequarem às necessidades e exigências do programa. Os treinandos aprendem melhor se puderem aplicar na prática os conhecimentos que adquirem e seu aprendizado torna-se ainda mais eficaz se eles puderem continuar praticando, mesmo depois de já terem atingido a proficiência.

Fatores como o ambiente e as características dos instrutores também influenciam muito no desenvolvimento e *performance* dos treinandos. Segundo Milkovich e Boudreau (*ibid*), o ambiente de treinamento deve atender alguns aspectos básicos como prender a atenção; apresentar o material para o treinamento; orientar o aprendizado; avaliar o desempenho; etc. Já o instrutor deve estar bem preparado e deve-se assegurar de divulgar o programa; divulgar horário, local e outras informações sobre o evento; preparar as instalações; providenciar e verificar os equipamentos necessários; estabelecer os objetivos do treinamento; desenvolver seu entusiasmo pessoal pelo assunto a ser tratado; entre outras coisas.

3. Método

Os métodos aplicados neste trabalho envolveram, além de pesquisa bibliográfica:

- aplicação de formulário aos aprendizes;
- aplicação de questionário aos mentores;
- entrevista com uma representante do RH da empresa;
- entrevista com as organizadoras do projeto na empresa; e
- entrevista com uma assistente social do CIEE.

O formulário aplicado aos aprendizes foi composto de trinta perguntas abertas e fechadas e foi aplicado nas dependências da empresa para 100% dos aprendizes, num total de vinte e oito jovens.

As perguntas apresentadas procuraram abordar algumas características pessoais dos adolescentes (idade, grau de instrução, expectativas profissionais, etc) e aspectos gerais do programa Jovem Aprendiz, como a relação dos aprendizes com seus respectivos mentores; a percepção dos jovens quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa e pelo CIEE; o sentimento dos treinandos em relação à sua equipe de trabalho e ao RH da empresa; etc.

O questionário aplicado aos mentores foi composto de dezenove perguntas abertas e fechadas e foi enviado aos participantes através de correio eletrônico (*e-mail*). Todos os mentores do projeto (quatorze pessoas) responderam a pesquisa. Não foi solicitado aos mentores que identificassem seus aprendizes. O foco principal do questionário foi identificar o “sentimento” dos orientadores quanto ao progresso de seus aprendizes, mas também foram abrangidas perguntas referentes ao RH, aos treinamentos dados aos aprendizes, a participação gerencial, etc. Algumas perguntas feitas aos aprendizes também foram feitas aos mentores.

A entrevista pessoal feita às organizadoras do projeto na empresa e por telefone feitas à representante do RH e à assistente social do CIEE foram feitas informalmente, de maneira desestruturada. O intuito principal foi identificar a percepção das entrevistadas em relação ao programa Jovem Aprendiz e coletar informações relevantes para esta pesquisa.

4. Caracterização

O que se buscou fazer através deste artigo foi um levantamento dos fatores e variáveis que contribuíram para as dificuldades de se implantar o Projeto Jovem Aprendiz em um dos prédios da empresa objeto deste estudo. Por meio de uma abordagem descritiva, a autora procurou apresentar fatos vivenciados pelas partes envolvidas no projeto e que, de uma forma ou de outra, acarretaram em dificuldades e problemas diversos.

A bibliografia inicial consultada forneceu bases teóricas para o desenvolvimento da pesquisa e forneceu parâmetros relativos às formas ideais de treinamento e gestão de RH.

Esta pesquisa apresenta um aspecto qualitativo e de caráter descritivo, uma vez que a empresa já vivenciou, em outra de suas filiais, a experiência de implantar o projeto Jovem Aprendiz (em 2004 e 2006, mais especificamente). Trata-se também de pesquisa aplicada, na qual a autora efetua uma pesquisa-ação, já que faz parte do quadro de mentores e teve a possibilidade de exercer uma observação participante no decorrer do projeto.

As informações apresentadas neste trabalho foram coletadas das seguintes maneiras: 1) mediante a aplicação de formulário junto aos aprendizes; 2) através da aplicação de questionário para os mentores; e 3) através de entrevista desestruturada com as organizadoras do Programa Jovem Aprendiz, com uma representante do RH da empresa e com uma assistente social do CIEE. Em todos os três casos, a autora procurou dar liberdade aos pesquisados para exporem suas idéias, opiniões e fatos considerados relevantes para esta pesquisa.

5. Objeto de Estudo

5.1 A empresa

O Projeto Jovem Aprendiz abordado neste trabalho foi estudado a partir da experiência vivenciada em uma empresa do ramo de TI em uma de suas filiais. Para preservar os direitos da empresa, a autora reserva-se o direito de não mencionar o nome da organização pesquisada, nem de fornecer dados que possam identificá-la.

A empresa objeto deste estudo é detentora de uma marca consolidada e está no mercado há muitos anos, estando presente em vários países. A empresa também é referencial em questões de inovação, competitividade e qualidade, além de desenvolver avançadas tecnologias de informação, sendo bem vista por clientes e fornecedores e servindo de exemplo para seus concorrentes. Atualmente, seu quadro de funcionários no Brasil conta com mais de oito mil colaboradores.

A empresa preocupa-se em desenvolver projetos para a comunidade e também realizar ações sociais junto a seus fornecedores, funcionários e parceiros, utilizando tecnologia da própria corporação para promover a inclusão social e ações de cidadania. Além disso, a empresa preocupa-se ainda em fornecer condições às instituições assistidas para que se tornem independentes e auto-sustentáveis.

Pelo seu próprio ramo de atuação, a empresa tem consciência de que pode contribuir muito para a transformação da sociedade e da qualidade de vida das pessoas através do potencial tecnológico que detém, contando ainda com o apoio e participação dos diretores e gerentes de alto nível da organização.

5.2 O Projeto Jovem Aprendiz

O Projeto Jovem Aprendiz foi instituído pela Lei de Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000). A idéia principal do programa é transformar a realidade dos jovens de baixa renda, com idade entre quatorze e vinte e quatro anos, proporcionando meios para o ingresso do jovem no mercado de trabalho, sem comprometer seus estudos e seu desenvolvimento pessoal.

O contrato de aprendizagem tem caráter especial e não pode ser superior a dois anos. Nele, o empregador se compromete a dar ao aprendiz formação técnico-profissional compatível com seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz se compromete a executar as tarefas necessárias para sua formação. Esta formação compreende atividades teóricas e práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho e contando com o apoio de entidades qualificadas neste tipo de atividade. No caso da empresa objeto deste trabalho, a entidade em questão é o CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola.

O objetivo da empresa estudada ao participar deste projeto não é somente cumprir com a cota obrigatória estipulada por Lei (5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento), mas também investir em seus futuros profissionais, atuando como uma empresa socialmente responsável. Cada aprendiz recebe remuneração de um salário-mínimo e mais os benefícios garantidos por Lei (vale-transporte, convênio médico, auxílio-alimentação, FGTS, férias, etc).

Especificamente na empresa foco desta pesquisa, a primeira turma do “Jovem Aprendiz” foi alocada em uma de suas filiais, localizada no Rio de Janeiro, e era composta de seis aprendizes. Na época, o RH, os aprendizes e as áreas da organização também enfrentaram dificuldades, pois não havia informações suficientes sobre o escopo do projeto (nível de responsabilidade, o que passar para os aprendizes, expectativas, etc). Com o tempo, o projeto foi tendo continuidade e tornou-se muito positivo para os aprendizes e para as áreas. A segunda turma (iniciada em 2006, na mesma cidade) não enfrentou tantos obstáculos e teve início por solicitação das próprias áreas, que queriam implantar o projeto novamente. A entidade que deu apoio à empresa na época foi o SENAC.

6. Resultados

6.1 O ponto de vista dos aprendizes

Os vinte e oito aprendizes participantes do projeto na empresa pesquisada têm idade entre 15 e 20 anos, sendo que a idade média predominante é de 17 e 18 anos. A maioria dos jovens está cursando o nível médio de ensino (normal ou técnico) enquanto cinco deles já estão cursando a faculdade. A maioria dos jovens ficou sabendo do Projeto Jovem Aprendiz por meio da *Internet*, seguido de familiares e amigos. O restante tomou conhecimento do programa através da escola ou de outros meios e entidades.

Sobre as considerações dos aprendizes a respeito de seus mentores, muitos afirmaram que têm recebido toda a ajuda que necessitam, tanto de seus orientadores quanto de sua equipe de trabalho. Para melhorar o aprendizado dos jovens, algumas das sugestões apresentadas pelos adolescentes foram: ensinar novas atividades; indicá-los para cursos e treinamentos; acompanhá-los um pouco mais quando houver oportunidade; compartilhar conhecimentos e experiências; permitir que o jovem se “arrisque”, confiando neles para fazer mais coisas; ouvi-los mais; dar *feedbacks* e conselhos constantes.

Problemas quanto ao gerenciamento de tempo dos mentores, e a conseqüente dificuldade de acesso, são mencionados constantemente pelos jovens. Em contrapartida, todos os jovens afirmam que, quando surge essa possibilidade de contato, os mentores possuem habilidade para ouvi-los ativamente e demonstrando apreço por suas contribuições, dando aos aprendizes a chance de expressarem seus pensamentos, sentimentos e opiniões pessoais.

As principais qualidades citadas pelos aprendizes em relação aos mentores foram: atenção; respeito; paciência; amizade; disposição para ajudar; boa comunicação; inteligência; prestatividade; clareza nas informações; compreensão; bom humor e simpatia; raciocínio rápido; educação; confiabilidade; vontade de ensinar; sabe dar apoio; e responsabilidade e flexibilidade. Dentre as principais deficiências apontadas estão: dificuldades com gerenciamento de tempo; comunicação; algumas situações de *stress*; habilidade para ouvir; e fornecer poucos *feedbacks*.

Os aprendizes também anseiam por serem vistos como pessoas responsáveis e capazes de executar uma determinada tarefa e percebe-se neles um certo “senso de urgência” em aprender e colocar este conhecimento em prática. Dentre as habilidades que eles possuem, mas não conseguem pôr em prática foram citadas habilidades com *softwares*, com o idioma inglês, para organizar planilhas e documentos, digitação, habilidades com TI (Tecnologia da Informação) e até capacidade de liderança.

Em quesitos mais genéricos, a maioria dos jovens informou que a atuação do RH poderia ser melhor, mas eles concordam e sabem que fazem parte de um projeto “piloto” na filial estudada e, por isso, reconhecem as dificuldades do setor com o “Jovem Aprendiz”. A maioria dos jovens considerou de satisfatória a excelente a estrutura e organização do programa e está satisfeita com o conteúdo dos treinamentos oferecidos pela empresa, diferentemente do treinamento oferecido pelo CIEE, no qual parte do grupo considerou que o treinamento poderia ser melhor estruturado.

No que diz respeito ao relacionamento com a equipe de trabalho, uma pequena parte dos jovens afirmaram não se sentir integrados com a equipe ou de ter poucas oportunidades de expressar suas idéias e opiniões para o grupo. O restante afirma ter total liberdade de interagir com os colegas de trabalho e cooperar no compartilhamento de idéias, atividades e soluções de problemas do time.

Um ponto importante observado é que, durante a aplicação do formulário aos aprendizes, notou-se um certo receio dos jovens em responder às perguntas. De certa forma, isso pode ter influenciado os resultados da pesquisa aplicada aos mesmos. A autora considera que tal fato pode estar ligado à inexperiência dos adolescentes com pesquisas deste tipo e com o ambiente profissional como um todo.

6.2 O ponto de vista dos mentores

Dos quatorze mentores pesquisados, a maioria orienta entre um e dois aprendizes, embora existam orientadores responsáveis por até cinco jovens. A maior parte dos orientadores foi “envolvida” no projeto Jovem Aprendiz através de comunicação pessoal feita por seus gerentes diretos e considera que o nível de informações passadas sobre o programa ficou entre boa e razoável.

Quando questionados sobre as maiores qualidades de seus aprendizes, as respostas dos mentores mencionaram: determinação; atenção; interesse; prestatividade; comprometimento; esforço, dedicação e busca para superar as deficiências; facilidade para aprender; inteligência; gosto pelo trabalho; vontade de aprender; proatividade e responsabilidade. As maiores dificuldades apontadas foram: lidar com outro idioma diariamente; timidez e falta de conhecimento técnico; pouca intimidade com informática; impaciência; ansiedade; e problemas com comunicação.

De uma maneira geral, os mentores consideraram que o aprendizado e desenvolvimento dos aprendizes está bom e que os jovens conseguem aplicar os conhecimentos adquiridos durante o projeto sempre que possível ou constantemente. E afirmaram que o grau de interesse dos adolescentes vai desde interesses específicos por alguma área, passando por um interesse geral sobre tudo o que aprendem e até demonstrando interesse acima da média.

Quanto à disponibilidade de tempo, 79% dos mentores disseram estar disponíveis para atender os aprendizes na maior parte do tempo, independentemente das atividades que estejam fazendo, enquanto 21% concordam que gostariam de ter mais tempo para se dedicar mais aos seus aprendizes.

Sobre a avaliação geral do projeto, a maioria dos mentores avaliou os treinamentos oferecidos pela empresa e pelo CIEE como sendo bons, embora alguns mentores não tenham opinado a respeito do treinamento do CIEE por desconhecimento do conteúdo aplicado pela entidade. A atuação do RH da empresa também foi considerada entre boa e excelente pela maior parte dos orientadores (64%), embora 43% deles nunca tenham solicitado ou precisado de algum suporte do RH. Sobre a estrutura e organização do programa Jovem Aprendiz, 43% dos mentores avaliaram este item como razoável, embora o restante do grupo também tenha opinado entre bom e excelente.

6.3 O ponto de vista das organizadoras do projeto na empresa

As organizadoras do projeto têm ciência de que o dia-a-dia agitado dos mentores interfere num melhor desempenho e desenvolvimento da mentoriação.

Vários aprendizes alegam que ficam muito tempo ociosos, mas o que os jovens não entendem é que até mesmo para os funcionários da empresa existem “picos” de trabalho. Os aprendizes querem e pedem mais responsabilidades, mas não entendem que não estão preparados o suficiente para isso no momento.

Quanto ao RH da empresa, as organizadoras acham que este setor poderia ter feito uma divulgação mais efetiva do projeto “Jovem Aprendiz”, mas entendem que o RH, assim como elas mesmas, também teve que se adaptar para atender as necessidades do programa.

Sobre o CIEE, as organizadoras afirmam que recebem contatos constantes por parte deles para tratar de diversos assuntos envolvendo processos, custos, *feedbacks*, questões de contrato, etc, mas acham que poderia haver uma organização mais estruturada na forma como o programa está sendo conduzido pela entidade. As organizadoras, por exemplo, não souberam dizer se o programa inicial do treinamento está sendo seguido ou se o cronograma está dentro do tempo previsto.

As organizadoras concordam que o envolvimento de uma pessoa mais capacitada (um gerente de projeto, por exemplo) seria o ideal para dar suporte ao projeto na empresa, uma vez que a tarefa de coordenar o projeto exige muita paciência, atenção, tempo e organização.

6.4 O ponto de vista do RH da empresa

Atualmente, o RH promove uma avaliação semestral do projeto e faz uma outra avaliação no final do plano de aprendizado. A responsável do RH busca fazer o acompanhamento do programa do início ao fim junto aos gerentes e aos líderes de equipe da empresa.

A maior dificuldade vivenciada pelo RH é com relação ao fato deste setor estar alocado fisicamente em outro *site* da empresa e não poder acompanhar mais de perto o desenvolvimento do “Jovem Aprendiz” na filial estudada. O RH também acredita que, por ser esta a planta da empresa com o maior número de aprendizes, seja natural que as dificuldades encontradas aqui ocorram em maior número.

6.5 O ponto de vista do CIEE

A assistente social do CIEE menciona não encontrar problemas quando necessita falar com a empresa pesquisada. Seu ponto de contato são as organizadoras do projeto. Periodicamente, é agendada uma reunião entre a assistente social e as organizadoras para falar de casos pontuais envolvendo os aprendizes e para saber como anda o projeto.

O CIEE agenda reuniões com os pais dos aprendizes no intuito de trocar informações com a família para saber como o aprendiz vem agindo em questões de comportamento, de lidar com o dinheiro, etc. O acompanhamento escolar dos aprendizes também é feito de maneira regular.

Uma das atividades proporcionadas pelo CIEE é o “Momento Aprendiz”, onde os jovens trocam informações sobre o andamento do programa, fornecem *feedbacks* sobre sua aprendizagem e sobre as atividades que vêm desempenhando na empresa. Trabalho em equipe e resolução de problemas são os pontos que os aprendizes mais têm mostrado dificuldades.

Das aulas ministradas no CIEE até o momento, todas envolvem dinâmica de grupo e disciplinas comportamentais. Existe um módulo profissionalizante sobre aprendizagem de serviços administrativos no escopo de treinamento proporcionado pela entidade, mas a assistente social acredita que este módulo poderia ser revisto para condizer com a realidade do trabalho que os jovens executam na empresa. A maior dúvida do CIEE é saber se a empresa tem o intuito de absorver os aprendizes como mão-de-obra treinada ao final do programa. Dependendo do que a empresa quiser, o programa terá que ser ajustado para atender melhor o desenvolvimento dos jovens.

Um ponto muito positivo abordado pela assistente social é de que o grupo estudado neste trabalho tem um perfil muito dinâmico. Os jovens são muito criativos, muito espertos e têm muito entrosamento entre si. Existe um respeito entre eles, inclusive com as dificuldades dos colegas. “Eles são fantásticos!” e “Existe uma rede solidária entre eles” foram frases ditas pela representante do CIEE quanto à turma observada neste trabalho.

7. Conclusões

O objetivo inicial deste trabalho foi tentar identificar as maiores barreiras enfrentadas por uma grande empresa da área de TI ao tentar implantar o Projeto Jovem Aprendiz em uma de suas filiais. A partir das hipóteses levantadas, o que se procurou provar foram as

dificuldades de administração, organização e condução do projeto; as deficiências de treinamento e metodologia de ensino; e os aspectos positivos e negativos do projeto sob o ponto de vista de todas as partes envolvidas no projeto.

Um dos pontos mais abordados pelas partes – aprendizes, mentores, organizadoras, RH e CIEE – é a falta de esclarecimento do que é o projeto “Jovem Aprendiz” e qual o seu objetivo final. O CIEE, por exemplo, afirma não saber ao certo qual a visão que a empresa pesquisada tem do Projeto Jovem Aprendiz e qual seu intuito final com relação aos jovens. Os mentores, por sua vez, não tiveram nenhum envolvimento prévio no programa, como um treinamento ou apresentação formal do projeto, tendo sido comunicados, em sua maior parte, através de seus gerentes diretos e quando o “Jovem Aprendiz” já estava em andamento na empresa. A falta de *feedbacks* mencionada por todas as partes, a falta de acesso por parte dos mentores e das organizadoras ao conteúdo dos treinamentos oferecidos pelo CIEE e as dificuldades enfrentadas pelos aprendizes junto ao RH são pontos que reforçam as falhas de comunicação do projeto.

O preparo dos mentores para assumirem esta função também não existiu, uma vez que os mesmos foram envolvidos no projeto quando o mesmo já estava em andamento. Não houve uma metodologia ou um programa de treinamento e preparação prévios que pudessem servir de base e referência aos orientadores para conduzirem melhor o aprendizado dos adolescentes sob sua responsabilidade. Como consequência do despreparo dos mentores, muitos aprendizes fizeram colocações relevantes sobre seu desempenho, suas habilidades não utilizadas e sobre a percepção que sentem em relação a seus orientadores e ao projeto como um todo, afirmando, entre outras coisas que: “o inglês é uma barreira”, “gosto de ajudar todos, mas meu trabalho ocupa tempo”, “por ser menor aprendiz, não possuo grandes responsabilidades profissionais, mas acredito que se colocarem mais confiança em mim poderei ajudar de outra forma”, “tenho facilidade para aprender, mas tenho achado mais complicado do que esperava inicialmente”, “tenho habilidade em resolver alguns problemas e até mesmo utilizar alguns sistemas, mas pela falta de confiança não posso fazer isso”.

Curiosamente, o que se pôde observar durante o processo de pesquisa, é que, de uma maneira geral, e apesar de todos os problemas, tanto aprendizes quanto mentores concordam que o projeto Jovem Aprendiz está alcançando o seu objetivo fim de desenvolver os jovens no ambiente de trabalho. Apesar das deficiências de metodologia e esclarecimento do escopo do projeto, a avaliação dos aprendizes quanto aos seus mentores vai de satisfatória a excelente, o que demonstra que, mesmo sem uma orientação ou preparação formal, os mentores conseguem desempenhar o seu papel de maneira satisfatória e atender as necessidades básicas dos jovens quanto ao seu desenvolvimento, aprendizado e crescimento profissional. O grau de satisfação dos jovens quanto ao programa Jovem Aprendiz também é bom e, de certa forma, todos eles têm expectativas favoráveis de serem efetivados na empresa após o término do programa Jovem Aprendiz.

Referência Bibliográfica

- BRASÍLIA. Decreto n. 5.598 - 1 dez. 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providência. Brasília: Diário Oficial da União, Seção 1, 2 dez. 2005.
- CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA. Programa adolescente aprendiz: aprendizagem em serviços administrativos. [S.l.]: [s.n] nov. 2006.
- _____. Programa adolescente aprendiz. [S.l.]: [s.n] fev. 2007.
- CONEXÃO aprendiz. Disponível em: < <http://www.conexaoaprendiz.org.br/> >. Acesso em: 13 Mar 2007.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. Ed. 10. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINOR, Mariane. Coaching para o desenvolvimento: habilidades para gerentes e líderes de equipe. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.