

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DISCENTES: UM ESTUDO DE CASO NO  
PROGRAMA JOVEM APRENDIZ**

**LARYSSA DAMIANY DE ALMEIDA GALDINO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

**LUCIENE ALENCAR FIRMO ABRANTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**JÉSSICA MONTEIRO VALVERDE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

# COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DISCENTES: UM ESTUDO DE CASO NO PROGRAMA JOVEM APRENDIZ

## INTRODUÇÃO

O atual cenário do mundo dos negócios é marcado pelas constantes e intensas mudanças nos âmbitos sócio-político, econômico e tecnológico. Tais mudanças são encaradas como o principal desafio a ser superado pelas organizações. Logo, essas transformações têm levado as empresas a uma reflexão sobre o seu negócio e as competências necessárias para alcançarem a competitividade no mercado. É nesse contexto que a valorização das pessoas no âmbito organizacional ganha força.

Sabendo que as empresas são gerenciadas por pessoas, estas constituem um recurso estratégico único das organizações. Assim, é de fundamental importância compreender suas preocupações, aspirações e competências para determinar a posição e as opções estratégicas de uma empresa (KLUYVER; PEARCE II, 2007). Percebe-se que a competência é identificada como elemento chave para o desenvolvimento do capital intelectual da organização. As competências desenvolvidas pelos indivíduos no mercado de trabalho, possuem significativa importância para o desempenho positivo das empresas, e elas independem de idade. Assim, as competências se fazem necessárias e importantes, tanto para os que já trilham uma carreira no mercado, quanto para aqueles que estão iniciando sua vida profissional, sendo esse foco menos explorado pelas pesquisas.

Nesse contexto, os jovens têm buscado sua inserção no mercado de trabalho, procurando sua primeira oportunidade de emprego, a fim de desenvolver suas competências. É justamente com esse propósito que o programa jovem aprendiz foi criado, apoiando-se na chamada Lei da aprendizagem 10.097/2000. A busca por jovens talentosos no mercado de trabalho, tem levado as empresas a tomar iniciativas voltadas para a inserção e profissionalização desses jovens, a fim de que os mesmos possam dar continuidade ao trabalho futuramente, nesse contexto surge a importância do jovem aprendiz, que terão a oportunidade de obter seu primeiro contato com o mercado através desse programa.

De acordo com Decreto nº 5.598/2005, art 3º, o empregador compromete-se com a formação físico, moral e psicológica dos jovens. Dando-lhes apoio para que os mesmos tenham capacidade de lidar com diferentes situações no mercado de trabalho. Segundo o site do Aprendiz Legal, os jovens garantem o seu ingresso no mercado de trabalho por meio do seu primeiro emprego, desenvolvendo **competências** para o mundo do trabalho. Dessa forma, é possível identificar um elo existente entre os objetivos do programa e o que se pretende alcançar com essa pesquisa.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Dados do Ministério do trabalho, apontam que desde sua criação em 2005, 3.159.497 jovens foram inseridos no mercado de trabalho; obtendo um crescimento significativo nos últimos quatro anos. Tais jovens procuram dar seus primeiros passos no mercado, ganhando aprendizado corporativo nas atividades práticas e teóricas que o programa propõe. Seria possível esperar reflexos positivos na vida desses jovens, no âmbito profissional. No entanto, isso se verifica, na prática? Diante desse contexto, **esse trabalho se propõe, enquanto objetivo, analisar a contribuição do Programa Jovem Aprendiz no desenvolvimento de competências profissionais discentes para atuação no mercado de trabalho, na percepção dos próprios alunos.**

Mediante a importância desse debate, esta pesquisa se propôs a desenvolver uma confrontação entre o debate teórico, o programa jovem aprendiz e percepção relatada pelos próprios sujeitos (os jovens aprendizes). Sabe-se que a competência vem sendo estudada há muitos anos, porém estudar competências profissionais voltadas para os jovens, é uma abordagem que tem tomado destaque.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Competências: Abordagens gerais**

O conceito de competência (do latim *competentia*, “proporção”, “justa relação”, significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto), constitui uma ideia antiga, porém (re)valorizada nas organizações, no presente, como ferramenta de gestão de recursos humanos. E ao longo dos anos, passou por diversos níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional.

O debate sobre competência foi marcado por estudos realizados por diversos autores como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e McClelland (1973). Diante desses estudos, o conceito de competência começou a ser construído sob a perspectiva do indivíduo, por meio da vertente americana, pioneira no estudo da competência aplicada ao campo organizacional. Nos Estados Unidos, o autor McClelland deu início aos estudos sobre o tema, por meio da publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* (1973), lançando o debate entre os psicólogos e administradores, que de acordo com Fleury e Fleury (2001) o autor buscava explicar testes de inteligência naquele país.

Nesta perspectiva, a definição de competência é estabelecida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 1998), também conhecida como CHA da competência, relacionada ao cargo, que explicam o bom desempenho, no qual este, é resultado de características relacionadas a inteligência e personalidade do indivíduo. Nesse contexto é possível observar que na vertente americana, a competência é definida como um estoque de recurso, portadas por um indivíduo. No modelo americano, sendo considerado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, a competência está associada ao desempenho de determinada tarefa, exigido pelo posto ou cargo ocupado. Nessa perspectiva, a competência permanece associada ao conceito de qualificação, definida pelas condições associadas à função ou ao cargo.

Nos anos 70 nasce a corrente francesa, conceituando competência como sendo um conjunto de realizações de um indivíduo em um determinado contexto, buscando estabelecer uma relação entre competências e os saberes. Essa literatura buscou ir além do conceito de qualificação. Na França, os principais autores Le Boterf e Zarifian, tinham o objetivo de estabelecer um vínculo entre o ensino e as organizações, atendendo as demandas do mercado de trabalho à luz da teoria vista na formação profissional do indivíduo.

Para autores como Le Boterf (1997) e Zarifian (2001), a competência não está relacionada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim àquilo que ela gera, realiza ou desenvolve no seu ambiente de trabalho. De acordo com Le Boterf (1995), a competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Envolve mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades. Logo, a abordagem Francesa diverge da norte-americana no que tange à consideração de que a competência está intimamente ligada com a ação, pois para essa vertente, a competência envolve o saber ser e agir em contextos distintos. Para fins deste trabalho, entende-se que a competência não se relaciona apenas com a qualificação, mas envolve a ação, o fazer.

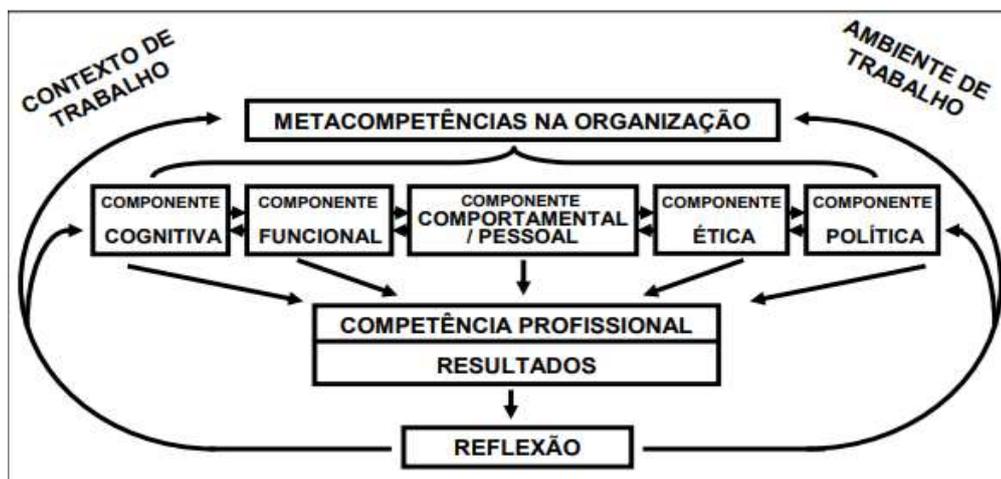
#### **3.2. Competências profissionais**

De acordo com Zarifian (2001), a competência profissional ou individual está na responsabilidade do indivíduo em demonstrar que é capaz de trabalhar de forma cooperada, sendo criativo, proativo e resolvendo problemas, sempre disposto a aprender com as situações reais. Dessa forma, buscando seu desenvolvimento e alcançando consequentemente seu reconhecimento profissional.

Por sua vez, Paiva (2007) ressalta que a competência profissional é resultante da mobilização de recursos de um conjunto de saberes diferenciados, de maneira que geram

resultados reconhecidos individual, técnico-funcional, comportamental, ética e politicamente. O modelo teórico de competência profissional, proposto por Paiva (2007), teve como base estudos realizados por Cheetham e Chivers (1996; 1998). A autora, Paiva (2007), acrescenta a dimensão política da competência, explicitada a imagem a seguir:

Figura 1- Modelo de competência profissional proposto por Paiva (2007)



Fonte: Paiva(2007)

O núcleo do modelo é constituído por 5(cinco) componentes centrais: **Cognitiva** (o que o indivíduo sabe); **Funcional** (a aplicação do conhecimento nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo); **Comportamental** (como os indivíduos se relacionam); **Ética** (se relaciona aos valores que norteiam as atitudes e ações do sujeito) e **Políticas** ( diz respeito às posições que o sujeito toma com relação ao poder). Sobre essas competências, encontra-se as metacompetências, que podem ser definidas como competências que estão além de outras competências; Os autores Cheetham e Chivers (1996; 1998), as exemplificam como sendo comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem e autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão. Quanto aos resultados, os mesmos são formados pelos macroresultados (da atividade profissional), microresultados (de atividades específicas) e por fim, resultados parciais (de uma atividade específica). Tais resultados (macro, micro e parciais) levariam o profissional a refletir quanto a ação que o mesmo deve tomar.

### 3.3 O Programa Jovem Aprendiz

O Programa Jovem Aprendiz é um projeto do governo federal criado a partir da Lei da aprendizagem (Lei 10.097/00), com o intuito de incentivar as empresas a desenvolver programas de aprendizagem que visam a capacitação profissional de adolescentes e jovens em todo o país. O Programa Jovem aprendiz foi criado com o intuito de combater o trabalho de menores de 16 anos, no qual a Constituição da República de 1988 destacou a possibilidade de ingresso de jovens no mercado de trabalho, na condição de jovem aprendiz a partir dos 14 anos.

O aprendiz é o jovem com idade entre 14 e 24 anos, contratado por estabelecimentos de qualquer natureza que possuem empregados regidos pela CLT e está matriculado em curso de aprendizagem profissional. A formação técnica-profissional do jovem deve ser constituída por atividades teóricas e práticas, no qual as horas dedicadas às atividades teóricas também integram a jornada do aprendiz. Essa formação é de responsabilidade de instituições formadoras e legalmente qualificadas. Tais instituições são as participantes do “sistema S”, ou seja, Serviços Nacionais de Aprendizagem (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SESCOOP), as Escolas técnicas de Educação e as Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL).

Em 2017, de acordo com dados divulgados pelo Ministério do trabalho, 203.434 jovens ingressaram no mercado de trabalho entre os meses de Janeiro e Junho, o ano de 2007. Segundo essa pesquisa o estado que mais contratou foi São Paulo, seguido de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná. O programa de aprendizagem já contratou mais de 3 milhões de jovens desde 2005.

Os números cresceram até o ano de 2013, e que após esse mesmo ano os números apresentaram decréscimo. Os dados parecem altos, mas o número ainda está abaixo do potencial de contratação das empresas. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), nos seis primeiros meses de 2017 apenas 33,09% das posições de aprendizes estavam preenchidas, o que corresponde a 310,989 mil vagas diante de um potencial de 939,7 mil.

Historicamente, no Brasil, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) é o órgão que regula a aprendizagem, e tem passado por um processo de modernização com a promulgação das Leis nos 10.097, de 19 de dezembro de 2000, 11.180, de 23 de setembro de 2005, e 11.788, de 25 de setembro de 2008, ver anexo I. Outro órgão que prevê o direito a aprendizagem, nos seus arts. 60 a 69, é o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), aprovado pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, dando-lhe tratamento alinhado ao princípio da proteção integral à criança e ao adolescente.

O Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, motivou a elaboração do Manual da Aprendizagem, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no qual estabelece parâmetros necessários ao fiel cumprimento da legislação e, assim, regulamentar a contratação de aprendizes nos moldes propostos, fazendo a lei 10.097/2000 entrar em vigor cinco anos depois. Essa regulamentação, feita pelo Decreto nº 5.598/2005 estabelece que empresas públicas e privadas de médio e grande porte devem ter em seus quadros de funcionários, entre 5% e 15% de aprendizes, calculada sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional e ano de 2009 foi elaborado, pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o manual da aprendizagem, com a finalidade de esclarecer as questões relacionadas à Lei da Aprendizagem. O programa por meio das suas diretrizes busca garantir oportunidades de trabalho que respeite a condição do jovem em desenvolvimento, assegurando seus direitos trabalhistas e previdenciários. Portanto, cabe ao MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) fiscalizar o cumprimento da legislação sobre a aprendizagem.

#### **4.METODOLOGIA**

Para fins deste estudo, optou-se pela abordagem descritiva e exploratória por proporcionar maior familiaridade com a problemática e posteriormente tornando-a mais explícita, pois sabe-se que a competência é um campo estudado a vários anos, porém quando se trata de estudos voltados para o desenvolvimento de competência de discentes, ainda existe uma carência. Além disso, estudos relacionados aos jovens, que trabalham e estudam e necessitam de uma atenção diferenciada, visto que estão adquirindo suas primeiras experiências profissionais e precisam da proteção do governo, quanto às leis com relação aos seus direitos e deveres.

Como estratégia de pesquisa, esse trabalho classifica-se como estudo de caso, sendo identificado como um dos mais apropriados para esta pesquisa, visando trabalhar com uma investigação mais profunda da realidade, orientado por Creswel (2013), sobre os jovens que participam do programa Jovem Aprendiz conseguem desenvolver competências a partir de atividades práticas e teóricas que o programa propõe e isso se reflete em sua vida profissional no mercado de trabalho. Assim, o estudo de caso, foi realizado com Jovens aprendizes de uma instituição formadora vinculada ao programa, na cidade de Campina Grande - PB. Optou-se por essa instituição, em virtude a sua representatividade numérica de aprendizes, sendo uma das maiores, em termos quantitativos, na cidade.

No que se refere a abordagem de pesquisa, tal estudo é caracterizado como quantitativo e qualitativo. Como método de coleta de dados, foram utilizados o questionário e a observação participante e pesquisa documental, para coletar dados em profundidade e isso envolve múltiplas fontes de informação, conforme descrição de Creswell (2013). O documento pesquisado e analisado foi o manual da aprendizagem elaborado, pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que regulamenta a contratação de aprendizes por parte das empresas. De acordo com o manual, a aprendizagem proporciona a qualificação social e profissional adequada às demandas e diversidades dos adolescentes, em sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, dos jovens, do mundo de trabalho e da sociedade quanto às dimensões ética, cognitiva, social e cultural do aprendiz.

O questionário tomou como base o instrumento utilizado por Fleury e Fleury (2001) e Paiva *et. al.* (2011) e a observação seguiu roteiro previamente elaborado pelas autoras. Para melhor adaptação ao público desta pesquisa, algumas alterações foram feitas no questionário, a fim de se coletar os dados necessários, visto que os sujeitos são jovens que trabalham e participam das capacitações uma vez por semana, enquanto que a pesquisa de Paiva *et. al.* (2011) concentra-se em estudantes do curso de direito. A estruturação do instrumento pode ser visualizada no quadro a seguir:

Quadro 1 - Saberes e suas dimensões

Dimensão	Quesitos
Saber agir	01) Entender o que se faz e por que se realizada determinadas atividades;
	03) Capacidade de julgamento, escolha e decisão;
Saber mobilizar recursos	09) Visão sistêmica sobre o uso integrado dos recursos materiais e não materiais;
Saber comunicar	02) Valorização dos processos de comunicação;
	05) Importância de se compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, de forma clara;
Saber aprender	08) Necessidade de auto-desenvolvimento;
	10) Valorização do conhecimento e experiência no processo de aprendizagem profissional;
	15) Contribuição para desenvolvimento profissional;
Saber engajar-se e comprometer-se	13) Relevância a forma de engajamento com os objetivos organizacionais;
	14) Importância da maneira como se comprometer com as funções;
Saber assumir responsabilidades	04) Valorização em assumir riscos e consequências das decisões tomadas;
	06) Relação entre responsabilidade do profissional e o reconhecimento;
Ter visão estratégica	07) Forma de compreender as ações e relações desenvolvidas pela organização;
	11) Conhecer e entender do negócio e o ambiente da empresa;
	12) Identificar oportunidades e alternativas de ação para as organizações;
Diretrizes propostas pelo Manual da Aprendizagem	16) Formação técnico-profissional;
	17) Troca de experiências;
	18) Desempenho de atividades profissionais e capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações;
Vinculação com a prática	01) Contribuição do instrutor para a prática na empresa;
	02) Contribuição da capacitação para a vida acadêmica;
	03) Capacidade do instrutor de sanar as dúvidas dos aprendizes;
	04) Tempo para o desenvolvimento das capacidades exigidas na empresa;
	05) Contribuição da capacitação, para a vida pessoal;
	06) Contribuição da capacitação para a vida profissional;
	07) Estabelecimento de pontes entre a carreira e possibilidade efetivação.

Fonte: Adaptado de Paiva *et. al.* (2011)

O instrumento segmentou-se nas seguintes partes: a primeira, é constituída pelos dados demográficos, acadêmicos e profissionais dos aprendizes. Nessa parte foram realizados ajustes tais como: alterações na Idade e Experiência profissional, além do acréscimo do Tempo no programa jovem aprendiz, Turno da capacitação e a Renda dos indivíduos. A segunda parte é formada por 15 (quinze) afirmativas que enfatizam os saberes profissionais, baseado nos saberes apontados por Fleury e Fleury (2001). E para fins dessa pesquisa, as três afirmativas posteriores versam sobre o cumprimento das diretrizes propostas pelo Manual da Aprendizagem. E outras 7 (sete) seguintes, trata-se de uma remodelagem das questões para buscar identificar a vinculação entre a capacitação oferecida pelo programa jovem aprendiz, e a prática das atividades dos jovens na empresa, em que trata de aspectos pessoais, profissionais e acadêmicos, que envolvem fatores tais como institucionais de apoio, suporte por parte da capacitação e das empresas, além dos impactos da vida profissional que afetam a vida pessoal. Portanto, o questionário é formado por 25 afirmativas, em que o nível de concordância utilizado foi o da escala tipo Likert de 5 graus, do Discordo totalmente ao Concordo totalmente.

A coleta foi realizada em uma Instituição formadora, na cidade de Campina Grande - PB, se deu entre os dias 23 de fevereiro de 2018 e 02 de março de 2018, nos turnos manhã e tarde, a aplicação dos questionários foi feita no horário do intervalo dos jovens. A instituição possui atualmente 500 jovens matriculados, dessa população a pesquisa foi realizada com 30,8% dos aprendizes, somando um total de 154 questionários respondidos. Tal amostra foi definida como não probabilística por acessibilidade, também conhecida por conveniência, formadas por unidades que voluntariamente estão à disposição para integrar a amostra.

Para a análise do presente estudo, utilizou-se o programa IBM SPSS Statistics - versão 21. A frequência busca calcular o número de vezes que determinado valor ocorre na amostra estudada. Enquanto que a média aritmética, é calculada por meio do quociente entre a soma de um conjunto de números pela quantidade de números do conjunto. Utilizou-se também a variância, representada por  $s^2$ , alcançada por meio da soma dos quadrados dos desvios das observações da amostra, e dividindo por  $n$  ou por  $n-1$ . E por fim, o desvio padrão, representado por  $S$ , define-se como sendo a raiz quadrada da variância  $s^2$ ; Tal medida de variabilidade para dados quantitativos, tem como foco apresentar o nível de dispersão dos dados. Portanto, o desvio padrão deve assumir valores não negativos e enquanto seu número maior for, maior será a dispersão dos dados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Caracterização dos Jovens Aprendizes

Os sujeitos da pesquisa são alunos com contratos vinculados à empresas que admitem esses jovens pela modalidade “jovem aprendiz”. Em sua maioria, os alunos são do sexo masculino (52,6%) e solteiros (94,2%). Com relação à **experiência profissional**, os discentes pesquisados mostraram uma maior porcentagem quanto a já ter alguma experiência profissional (59,1%), com **grau de escolaridade** distribuído em jovens com ensino médio completo, cursando algum curso superior (42,9%), e estudantes que ainda estão no ensino médio (14,3%). Dos que estão no ensino Superior, destaca-se a variedade de cursos indicados, havendo um maior destaque nos cursos da área de Ciências aplicadas e Humanas, a saber: Administração (10,40%), seguido pelo curso de Ciência Contábeis (4,50%) e Direito (3,20%).

No que tange ao **tempo de programa jovem aprendiz**, a maior parte dos jovens estão no início do contrato, entre os quatro primeiros meses (31,8%), pois o tempo de contrato do programa giram em torno de quatro tipos de contrato, a saber: 11 meses, 14 meses, 16 meses e 24 meses. Assim, cada empresa opta pela modalidade de contrato que melhor atende às suas expectativas, sempre de acordo com as normas do programa jovem aprendiz. Por conseguinte, encontra-se os jovens que estão entre 13º e 16º mês (20,8%), o 9º e 12º mês (19,5%), o 5º e 8º

mês (11,0%), e por fim os jovens que estão com mais de 16 meses (16,9%), próximo da conclusão do tempo do contrato.

No que se refere a **renda** dos jovens, verificou-se que 81,2% tem uma renda entre R\$ 450,00 e R\$ 650,00, tal dado refere-se ao fato de que a maioria dos contratos são de 16 meses, e a faixa salarial dessa carga horária está concentrada entre esses valores. A remuneração paga pela empresa aos jovens, pode variar de acordo com a atividade, o horário, ou a política de cargos e salários da mesma, sempre de acordo com as normas colocadas pelo programa.

## 5.2 Saberes - Competências

Em relação à primeira competência apontada por Fleury e Fleury(2001), o percentual de alunos respondentes que indicaram nível satisfatório quanto à contribuição do programa jovem aprendiz para este saber, representou a maioria com 46,10% e 39,90%, respectivamente, acompanhados daqueles que indicaram níveis medianos de contribuição (43,50% e 37,70%). Observa-se que nesse saber, a variância apresentou valores baixos, denotando que a dispersão dos valores com relação a média, se mostrou baixa. Outro dado utilizado nessa pesquisa, é o desvio padrão que para esse saber, apresentou um baixo grau de variação entre os dados indicados pelos jovens.

Tabela 1- Dimensão Saber Agir

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de Concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Entender o que se faz e por que se realiza determinadas atividades;	0%	2,60%	7,80%	43,50%	46,10%	4,33	0,537	0,733
Capacidade de julgamento, escolha e decisão;	1,90%	1,90%	18,20%	37,70%	39,90%	4,12	0,828	0,910

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na teoria, após a contratação do jovem aprendiz as empresas devem treiná-los para que os mesmos possam desenvolver suas atividades de forma satisfatória; Visto que para a maioria deles, este será o primeiro contato do jovem com uma organização; E mesmo que não seja o primeiro contato, tal treinamento se faz necessário para todo e qualquer profissional que está iniciando suas atividades em uma empresa. Isso se verifica a partir dos dados colhidos nesta pesquisa, com a média de respostas concentradas entre os maiores índices (4 e 5), mostrando que as empresas estão comprometidas em instruir seus aprendizes, a fim de proporcionar uma aprendizagem adequada para os mesmos.

Ainda com relação a dimensão saber agir, outro aspecto considerado diz respeito a capacidade de julgamento, escolha e decisão aprimoradas pelos jovens. Ao entrar no mercado de trabalho, o indivíduo passa a se auto desenvolver, e essa transformação tem um maior impacto quando na vida dos jovens, a grande maioria alega alcançar consideráveis níveis de maturidade, visto que o mesmo se depara com diversas situações cotidianas, que lhes pedem uma postura diferenciada, onde o mesmo deve saber julgar e tomar decisões frente às necessidades, seja na vida pessoal ou profissional. Essa perspectiva, pode ser observada a partir das porcentagens apresentadas pelos jovens, que responderam satisfatoriamente, 37,70% e 39,90%, respectivamente. Nesse contexto, outra porcentagem que apresentou um valor significativo, foi com relação aos jovens que não concordam e nem discordam de tal afirmativa (18,20%). Apesar de haver essa transformação apontada pelos jovens, é necessário que haja uma abertura da empresa para que o jovem possa se colocar, frente a determinadas situações,

pois muitos se sentem inibidos para se colocar ou para fazer escolhas e tomar decisões, visto que o cargo de jovem aprendiz na hierarquia das organizações está no nível operacional; Tal fato, pode explicar a dificuldade de alguns jovens em se colocar frente a tal afirmativa.

Tabela 32- Dimensão Saber mobilizar recursos

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Visão sistêmica sobre o uso integrado dos recursos materiais e não materiais.	1,9%	3,9%	26,0%	39,0%	29,2%	3,90	0,878	0,937

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto ao saber mobilizar recursos, observa-se que houve uma predominância de respostas entre os níveis três e quatro, apresentando uma média de 3,90. O valor calculado do desvio padrão (0,937), mostra o alto grau de confiabilidade identificado neste estudo. Tal como o saber anterior, este saber também apresentou baixos valores de variância e desvio padrão, mostrando um alto grau de confiabilidade apresentado pelos dados.

Portanto, a afirmativa relacionada à visão sistêmica sobre o uso integrado dos recursos materiais e não materiais, apresentou percentuais de medianos a satisfatório, a saber: 26,0% , 39,0% e 29,2%. Como já mencionado anteriormente, o jovem aprendiz está situado no nível operacional da pirâmide hierárquica da empresa, geralmente desenvolvendo atividades de auxílio nos setores. Tal condição, pode limitar os jovens a trabalharem “roboticamente”, sem ter a visão do todo, mas apenas do que faz repetidamente, no dia a dia; Essa concepção, pode explicar os valores medianos apresentados. Todavia, 29,2% dos jovens, conseguem ter essa visão sistêmica, no que se refere a compreender as ligações existentes entre as atividades e conseguir mobilizar os recursos, para o alcance dos resultados organizacionais; Mostrando uma maior abertura das empresas em desenvolver o profissional de forma completa. Essa porcentagem, também pode ser explicada pelo interesse dos jovens em buscar conhecimento, pois o desenvolvimento destes jovens está intimamente ligado à sua disposição em aprender.

Tabela 43- Dimensão Saber comunicar

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	concordo completamente (5)			
Valorização dos processos de comunicação;	1,3%	1,3%	12,3%	44,8%	40,3	4,21	0,653	0,808
Importância de se compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, de forma clara;	0%	1,9%	13,0%	34,4%	49,9%	4,33	0,606	0,779

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O saber comunicar, é uma das competências essenciais para o bom desempenho dos jovens em uma organização. Tal dimensão, apresentou dados de medianos a satisfatórios, com 44,8% e 40,3, respectivamente. Mostrando que o programa contribuiu para a valorização do processo de comunicação dentro da empresa; A variância e o desvio padrão expressado nesse saber, mostraram-se constantes, com valores baixos, demonstrando que os dados são dispersos.

A interação no trabalho, é um dos aspectos que se mostram importantes para os jovens, visto que a sua boa capacidade de se comunicar, compreender, processar conhecimento e

transmiti-los está diretamente ligada a sua possível efetivação. As empresas têm cada vez mais se empenhado em formar colaboradores capazes de conseguir aprender e repassar seus conhecimentos, a fim de disseminar o aprendizado e a cultura da empresa.

Tabela 5- Dimensão Saber aprender

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Necessidade de auto-desenvolvimento;	1,3%	5,2%	13,0%	30,5%	50,0%	4,23	0,909	0,953
Valorização do conhecimento e experiência no processo de aprendizagem profissional;	0,6%	2,6%	5,2%	30,5%	59,7%	4,48	0,596	0,772
Contribuição para desenvolvimento profissional;	1,3%	0,6%	5,8%	19,5%	71,4%	4,61	0,557	0,746

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O saber aprender é uma das competências mais valorizadas no meio do programa jovem aprendiz, pois como o próprio nome já diz, desenvolver o aprendizado é o caminho para se alcançar as competências necessárias para o bom profissional. O alto grau de confiabilidade apresentado pelos valores da variância e do desvio padrão, pode ser observado nesse saber, pois os valores apresentados foram baixos.

Os percentuais apresentados nesta dimensão, mostram o nível satisfatório apontados pelos jovens, são eles: 50,0%, 59,7% e 71,4%. Tais percentuais são justificados pelo fato de que ao ingressar no mercado de trabalho, os jovens se deparam com profissionais altamente qualificados, desenvolvendo atividades de forma eficiente e eficaz; Por conseguinte, os jovens sentem a necessidade para o auto desenvolvimento, a fim de conseguir uma possível efetivação, bem como se manter no mercado. Isso também pode ser observado pela porcentagem de jovens que são jovens aprendizes que estão cursando algum curso superior (42,9%); Como relatado anteriormente, uma das características que se destacam nessa pesquisa é a variedade de cursos que os jovens estão cursando, mostrando que o programa valoriza os jovens que querem aprender continuamente, independente do curso, em alguns casos. De acordo com os dados coletados, as empresas têm valorizado os profissionais e seu conhecimento, bem como sua experiência no processo de aprendizagem, isso pode ser observado na quantidade de jovens que estão no programa, mas que já tiveram alguma experiência profissional (59,1%).

Observou-se que 71,4% dos jovens apontaram que o programa jovem aprendiz contribuiu para o desenvolvimento da vida profissional, tal perspectiva se deve ao fato de que o programa impulsiona o jovem a querer aprender, seja na empresa ao qual ele trabalha, ou seja na busca por conhecimento acadêmico.

Tabela 6- Dimensão Saber engajar-se e comprometer-se

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Relevância a forma de engajamento com os objetivos organizacionais;	1,9%	1,9%	15,6%	35,7%	43,5%	4,18	0,827	0,909

Importância da maneira como se comprometer com as funções;	1,3%	0%	6,5%	31,2%	59,7%	4,50	0,543	0,737
--	------	----	------	-------	-------	------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao saber engajar-se e comprometer-se, os percentuais apresentados estão entre os graus satisfatório de concordância, com médias 4,18 e 4,50, respectivamente. O desvio padrão apresentado nesta dimensão, assim como o desvio padrão das outras dimensões, mostra o grau de confiabilidade apresentado pelos valores, bem como a variância, mostrando que os valores apresentam dados bem próximos da média. Os percentuais, 43,5% e 59,7%, respectivamente, que apresentam as contribuições percebidas pelos alunos, mostram que o programa tem valorizado o engajamento dos jovens com os objetivos organizacionais. É fundamental que independente da atividade desenvolvida pelo jovem, ele tenha ciência que a função que ele desempenha tem ligação direta com alcance dos objetivos da empresa ao qual ele trabalha. Na condição de jovem aprendiz, há jovens que tomam duas posturas distintas no mercado de trabalho; A primeira diz respeito aos jovens que não conseguem manter seriedade e compromisso com seu trabalho, e o segundo diz respeito aos jovens que acreditam que podiam fazer mais pela empresa, ou que as funções que desempenha são poucas e que ele poderia se doar mais. Em meio a esse contexto, o comprometimento e a responsabilidade do jovem com a sua função, é essencial para o sucesso da empresa. E segundo os dados desta pesquisa, o programa tem conseguido dar suporte no que se tange ao comprometimento dos jovens.

Tabela 74- Dimensão Saber assumir responsabilidades

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Valorização em assumir riscos e consequências das decisões tomadas;	1,3%	1,3%	14,9%	31,8%	50,0%	4,29	0,746	0,864
Relação entre responsabilidade do profissional e o reconhecimento;	0%	3,9%	5,2%	37,0%	53,9%	4,41	0,583	0,764

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quando se fala de jovem, muitas pessoas ligam estes jovens a pessoas sem responsabilidades, e o programa jovem aprendiz tem como foco desmistificar essa idéia, mostrando que o jovem tem capacidade de assumir riscos e consequências das suas decisões. Como pode ser observado nas porcentagens observadas, através a própria percepção dos jovens aprendizes, onde 50,0% dos respondentes alegaram que o programa valorizou a capacidade de assumir riscos dos destes jovens. Os valores do desvio padrão e da variância, apresentados neste saber, indica o baixo grau de variação dos dados dessa pesquisa, bem como a baixa dispersão existente entre os valores.

Portanto, de acordo com os dados, observa-se que os jovens inseridos no programa têm desenvolvido sua capacidade de assumir riscos, visto que os estes fazem parte de qualquer atividade profissional, dessa forma se faz necessário que o jovem aprenda a administrá-los. Bem como, os jovens apontam para o desenvolvimento da capacidade de assumir as consequências das suas decisões, mostrando maturidade. Tal maturidade está ligada a aspectos tais como melhoria na interação social, na concentração, no comprometimento, na assiduidade bem como na capacidade de ser organizado.

Percentualmente 37,0% e 53,9%, respectivamente, dos jovens responderam de forma satisfatória, quanto a responsabilidade do profissional e o reconhecimento. Sabe-se que um profissional responsável e que desempenha sua função de forma eficiente e eficaz, tende a ser reconhecido. Nessa perspectiva, os dados revelam que o programa jovem aprendiz tem ajudado os jovens a entender a relação existente em a responsabilidade assumida e o reconhecimento por assumir essa postura.

Tabela 85- Dimensão - Ter visão estratégica

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Forma de compreender as ações e relações desenvolvidas pela organização;	1,3%	4,5%	22,7%	42,2%	29,2%	3,94	0,819	0,905
Conhecer e entender do negócio e o ambiente da empresa;	0%	4,5%	11,0%	42,2%	39,6%	4,20	0,671	0,819
Identificar oportunidades e alternativas de ação para as organizações;	0%	3,2%	20,8%	32,5%	42,2%	4,15	0,752	0,867

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à visão estratégica, o percentual de discentes respondentes também indicaram nível mediano quanto às contribuições do programa jovem aprendiz para este saber, são eles: 42,2% e 29,2%, no que diz respeito a forma de compreender as ações e relações desenvolvidas pela organização. Tal saber muito se assemelha a capacidade de saber mobilizar, onde se valoriza a visão sistêmica; Ter visão estratégica é compreender as organizações como um todo, onde de acordo com esse estudo observa-se que as organizações têm proporcionado ao jovem oportunidade de ver a organização de forma diferente, ou seja, de forma estratégica. Ainda de acordo com a pesquisa, o programa jovem aprendiz têm valorizado a capacidade do aprendiz em conhecer e entender o ambiente ao qual ele trabalha, com os seguintes percentuais satisfatórios 42,2% e 39,6%; Percebe-se que independente da função ocupada, se faz necessário ter uma visão geral da empresa, e não se limitar a apenas dominar as atividades que desempenha no momento. Com relação a identificação de oportunidades e alternativas de ação para as organizações, os dados apontam que na percepção dos jovens, com percentuais 32,5% e 42,2%, o programa jovem aprendiz valorizou a identificação de oportunidades; Mesmo sabendo que o aprendiz ocupa uma função de nível operacional, dados comprovam que ele não está isento de detectar possibilidades e alternativas, ajudando a empresa a alcançar a competitividade de se manter no mercado. Neste saber, também pode ser observado que os valores apresentados pela variância e o desvio padrão, são baixos significando uma menor dispersão dos dados e um maior grau de confiabilidade da pesquisa.

Portanto, o saber que apresentou maior porcentagem entre os jovens foi o **saber aprender**, revelando que o programa tem contribuído de forma positiva para o aprendizado profissional. Como o próprio nome do programa já faz menção, o programa jovem aprendiz objetiva valorizar o aprendizado dos jovens, desenvolvendo suas competências para que estes possam ocupar cargos efetivos nas organizações.

### 5.3 COMPETÊNCIAS PRESCRITAS A PARTIR DO MANUAL DE APRENDIZAGEM

O Manual da aprendizagem foi elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, e reúne toda a legislação que regulamenta a lei da aprendizagem. Assim como os outros saberes, o percentual de alunos respondentes indica níveis de mediano a satisfatório quanto a contribuição do programa jovem aprendiz. No manual, consta como objetivo do programa a formação técnico-profissional do jovem aprendiz, segundo os dados da pesquisa tal perspectiva se verifica na prática, com percentuais satisfatórios de 27,9% e 49,4%. Isso mostra que os jovens estão alcançando o seu desenvolvimento no mercado de trabalho, por meio das atividades desenvolvidas. Por conseguinte, o manual também faz referência a troca de experiência que deve acontecer enquanto durante o tempo de programa. Os valores da variância e do desvio padrão apresentados, mostram números baixos, onde os valores estão próximos da média, ou seja, observa-se baixa dispersão. Portanto, a partir do desvio padrão verifica-se um alto grau de confiabilidade apresentados pelos dados

Tabela 9- Dimensão Competências prescritas a partir do manual de aprendizagem

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Formação técnico-profissional;	1,9%	3,9%	15,6%	27,9%	49,4%	4,20	0,958	0,979
Troca de experiências;	0%	0,6%	8,4%	26,0%	64,9%	4,55	0,458	0,677
Desempenho de atividades profissionais e capacidade para lidar com diferentes situações;	0,6%	1,3%	5,8%	24,7%	67,5%	4,57	0,521	0,722

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com os dados, verifica-se que os percentuais estão concentrados entre os dois altos níveis de satisfação, a saber: 26,0% e 64,9%. Dessa forma, observa-se que o programa proporciona uma constante troca de experiências, visto que o jovem lida diariamente com pessoas de diferentes perfis e podem ajudá-los e incentivá-los a crescer profissionalmente, tanto no trabalho, quanto na capacitação, onde se realizam diversas atividades em grupo para que haja esse compartilhamento de experiências e vivências práticas. Os percentuais, relacionados a contribuição do programa jovem aprendiz para que os jovens possam desempenhar suas atividades profissionais e ter capacidade de discernimento de lidar com as diferentes situações, seguem a tendência que se verificou durante este o estudo, apresentando os seguintes dados: 24,7% e 67,5%, tais dados também comprovam na prática o que propõe o manual, pois os respondentes apontaram que o programa prepara o iniciante para desenvolver atividades profissionais, além de prepará-los para lidar com diferentes situações no ambiente de trabalho, visto que há vários desafios diários para se enfrentar, e o mercado busca cada vez mais profissionais proativos.

#### 5.4 CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA PARA A PRÁTICA

Ao fazer parte do programa jovem aprendiz, o indivíduo recebe um acompanhamento das instrutoras, na instituição formadora, a cada quatro meses. Esse acompanhamento tem como objetivo avaliar a satisfação do jovem no programa, as suas perspectivas e seus anseios, bem como as instrutoras procuram orientar esses jovens, quanto à postura que se deve tomar frente a determinadas situações.

Nesse contexto, de acordo com os percentuais apresentados de 29,2% e 53,2%, verifica-se que as instrutoras tem conseguido dar assistência aos jovens no que tange sua prática na

empresa, e, muitas vezes, essa orientação ultrapassa a vida profissional, acadêmica e pessoal. Quanto a contribuição da capacitação para a vida profissional, percebe-se uma satisfação nos jovens, pois que os conteúdos abordados auxiliam na prática na empresa, por exemplo, no atendimento ao cliente, nas rotinas administrativas, na postura ética que o jovem deve tomar, na organização do ambiente de trabalho, etc. De acordo com valores apresentados pela variância e desvio padrão (ver tabela abaixo), observou-se que há uma baixa dispersão entre o conjunto dos dados analisados, bem como um baixo grau de variação entre estes.

Quanto ao tempo para desenvolvimento das capacidades exigidas, a maioria dos jovens apontaram que o tempo que eles passaram no programa foi suficiente para desenvolver as capacidades exigidas na prática na empresa. Tal percepção, se deve ao fato de que os jovens estão buscando sempre novos aprendizados, e passar 16 meses, por exemplo, desempenhando uma mesma função, pode levar alguns jovens a pensarem que já dominam muito aquilo que fazem, e posteriormente essa perspectiva acaba por estimular os jovens a buscar novas experiências.

Tabela 16: Vinculação com a prática

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
	Grau de concordância							
	Discordo Completamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo completamente (5)			
Contribuição do instrutor para a prática na empresa;	1,9%	6,5%	9,1%	29,2%	53,2%	4,25	1,001	1,000
Contribuição da capacitação para a vida acadêmica;	7,8%	5,2%	17,5%	33,1%	36,4%	3,85	1,435	1,198
Capacidade do instrutor de sanar as dúvidas dos aprendizes;	0%	0%	4,5%	16,9%	78,6%	4,74	0,285	0,534
Tempo para o desenvolvimento das capacidades exigidas na empresa;	3,9%	1,3%	18,2%	34,4%	42,2%	4,10	1,004	1,002
Contribuição da capacitação para a vida pessoal;	5,2%	1,9%	14,3%	28,6%	50,0%	4,16	1,170	1,081
Contribuição da capacitação para a vida profissional;	0,6%	3,2%	9,7%	36,4%	50,0%	4,32	0,689	0,830
Estabelecimento de pontes entre a carreira e possibilidade efetivação.	2,6%	3,2%	15,6%	23,4%	55,2%	4,25	1,014	1,007

Fonte: Coleta de dados (2018)

A partir dos dados coletados, percebe-se que o programa se propõe inserir os jovens no mercado na condição de jovem aprendiz para uma possível efetivação no futuro. Os respondentes, quando ingressaram no mercado, têm como foco trilhar uma carreira naquela empresa que ele está vinculado, sempre procurando desenvolver suas atividades de forma satisfatória, e para que isso aconteça é necessário que o programa jovem aprendiz possa dar o suporte necessário para estes jovens, seja na instituição formadora ou na empresa onde eles trabalham.

## 6. CONCLUSÕES

A partir das informações levantadas nesta pesquisa, constatou-se que de maneira geral os saberes profissionais têm sido alcançados pela maioria dos jovens, e que o programa tem conseguido contribuir no que tange ao desenvolvimento dessas competências. A partir do grupo de competências profissionais avaliadas pelos participantes do Programa Jovem Aprendiz, identificadas à luz do modelo de Fleury e Fleury (2001), como um dos blocos trabalhados por

Paiva (2011), verificou-se que o programa abrange grande parte das competências mencionadas, que de acordo com a percepção dos jovens no que tange ao grau de satisfação da contribuição do programa, foram assim elencados: Saber aprender, Saber assumir responsabilidade, Saber engajar-se e comprometer-se, Saber comunicar, Saber agir, Ter visão estratégica e Saber mobilizar.

Como mencionado, o saber aprender obteve uma maior avaliação pelos jovens com 80,5% e 181,1%, respectivamente, revelando que o programa tem contribuído de forma positiva para o desenvolvimento do profissional, essa contribuição se dá por meio de aulas teóricas e práticas concomitantemente às atividades desempenhadas na empresa. Outro saber que obteve um maior destaque, dentre os saberes, foi o saber assumir responsabilidades, que de acordo com os jovens tal saber se deve ao fato de que após a inserção destes no mercado, há um desenvolvimento da maturidade profissional desses jovens; Marcando uma transição entre pessoas que não se avaliavam como responsáveis, para pessoas comprometidas e responsáveis, tornando-os cada vez mais capacitados para exercer cargos estratégicos. Sabe-se que a maturidade dos jovens pouco está relacionada a idade, mas preponderantemente à sua capacidade de ser autocrítico, ter uma postura equilibrada, bem como saber driblar e superar as situações de cobrança e conflito. Dessa forma, o programa jovem aprendiz valoriza a capacidade dos jovens de assumir, responsabilidades, riscos e consequências das decisões tomadas, resultando em mudanças comportamentais destes.

Outra parte dessa pesquisa buscou avaliar o que se verifica na prática quanto ao que se propõe no Manual da Aprendizagem e os dados apontaram que a maioria dos jovens confirmam o que se propõe o manual, com alto nível de satisfação. Dessa forma, observa-se que o programa tem conseguido alcançar o que se propõe, desenvolvendo os jovens de forma complementar, na formação técnico-profissional, proporcionando troca de experiências, bem como preparando os jovens para lidar com diferentes circunstâncias nas organizações, logo as contribuições que o programa trouxe não se limitam apenas a experiência profissional e à remuneração, mas também à qualificação profissional e o desenvolvimento interpessoal.

O programa jovem aprendiz, busca apoiar os jovens em diferentes aspectos, ultrapassando os limites da instituição formadora e da empresa onde o jovem trabalha. Isso se verifica a partir da contribuição da capacitação na vida profissional, docente e pessoal dos jovens. Portanto, esse estudo identificou que o programa tem contribuído de forma positiva para o desenvolvimento das competências para o mercado de trabalho, incentivando a capacitação profissional e dando oportunidade aos jovens ao acesso ao conhecimento e aprendizado de uma nova profissão, possibilitando maior empregabilidade e obtenção de empregos formais.

Essa pesquisa contribui no sentido de verificação das competências desenvolvidas pelo programa para direcionamento dos jovens, uma vez que, por o mercado de trabalho estar cada vez mais dinâmico, é preciso não apenas se inserir mas conseguir se manter nesse contexto, e isso se torna possível a partir de capacitações bem planejadas e direcionadas. Todavia, há muito ainda a ser estudado e descoberto sobre o programa jovem aprendiz, pois a sociedade passa por mudanças e conseqüentemente o mercado também, e nesse contexto, se faz necessário explorar de forma específica e concreta a inserção dos jovens no mercado.

### **Referências Bibliográficas**

- APRENDIZ LEGAL. Disponível em: < <http://site.aprendizlegal.org.br/o-que-e>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2018.
- BOYATZIS, R. E. The competent Manager. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- CHEETHAM, G. & CHIVERS, G. Professions, competence and informal learning. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.

- CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v. 22, 1998.
- CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT*, 4., 1998, Oslo. *Proceedings...* Oslo : Norwegian School of Management, 1998.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo. Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*. Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. *Estratégia: uma visão executiva*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LE BORTEF, GUY. *De la compétence: essai sur un attraqcteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MANUAL DA APRENDIZAGEM: o que é preciso saber para contratar o aprendiz – 4. ed. – Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2009.
- MCCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, January, 1973
- MEDEIROS I. B. O. *Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa*. RAI - *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 4, 2007.
- PAIVA, K. C. M. *Competências profissionais e interdisciplinaridade no Direito: percepções de discentes de uma faculdade particular mineira*. Educação e Pesquisa, São Paulo, 2011.
- PAIVA, K. C. M. *Gestão de Competências e a Profissão Docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais*. Tese, Administração, UFMG, 2007.
- PAIVA, K. C. M. *Gestão de Competências e a Profissão Docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais*. Tese, Administração, UFMG, 2007
- SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at Work Models for Superior Performance*. United States: Jonh Wiley & Sons, Inc, 1993.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.