

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO - FEVASF**

**ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE – ESMA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VALÉRIA VIEIRA CAMPOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES DO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

**IGUATAMA – MG**

**2020**

**VALERIA VIEIRA CAMPOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES DO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Superior em Meio Ambiente, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de “Bacharel em Administração”.

Orientadora: Renata de Carvalho Ferreira.

**IGUATAMA – MG**

**2020**

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Central "Alto São Francisco"

C172r Campos, Valéria Vieira.

Recrutamento e seleção de jovens aprendizes: um estudo de caso em uma empresa do ramo de fertilizantes do interior de MG. / Valéria Vieira Campos. Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG. Iguatama, 2020.

40f.

Orientadora: Esp. Renata de Carvalho Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG, Iguatama, 2020.

1. Programa de aprendizagem. 2. Recrutamento e seleção. 3. Mercado de trabalho. I. Título.

CDU 658.3.005.95/.96

Catalogação elaborada na Fonte pela Bibliotecária

Letícia Helena Melo- CRB6-2953

**VALERIA VIEIRA CAMPOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE JOVENS APRENDIZES: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES DO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola Superior em Meio  
Ambiente, como parte das exigências do  
Curso de Administração, para obtenção  
do título de “Bacharel em  
Administração”.

Orientadora: Renata de Carvalho  
Ferreira.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Renata de Carvalho Ferreira  
ORIENTADORA

---

Prof. Dra. Ana Carolina Oliveira Duarte  
FEVASF

---

Prof. Esp. Cleiton Magela Luz  
FEVASF

Iguatama, 13 de Fevereiro de 2020.

**Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu irmão (in memoriam), aos meus amigos Bianca, Lorraine, Mariana, Rayane e Vinícius e professores de curso!**

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e por permitir que chegasse até aqui, me capacitando a cada dia e me transformando e possibilitando a realização de mais esse sonho.

Agradeço a minha família em especial minha mãe Maria das Dores, meu pai João Batista, meu irmão Wanderson (*in memoriam*) e meus avós maternos Ladir e Expedito pelo apoio e incentivo diário, pelo amor e afeto incondicional, vocês foram e são minhas inspirações de vida, sem vocês nada teria sido possível.

Aos meus amados amigos e companheiros de curso: Bianca, Lorraine, Mariana, Rayane e Vinícius, pela parceria e amizade, amo vocês!

A instituição, seus docentes e demais funcionários que possibilitaram a oportunidade de cursar um ensino superior.

A minha querida orientadora Renata de Carvalho Ferreira, pela dedicação, cuidado e paciência na elaboração deste trabalho. Aos demais professores que participaram dessa jornada junto a mim.

Gratidão a todos que direta ou indiretamente me incentivaram e acreditaram na minha capacidade, e até mesmo aqueles que por muitas vezes descreditaram de mim, vocês me deram mais força e determinação para concluir esse objetivo, muito obrigada!

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo elucidar ferramentas utilizadas no recrutamento e seleção de jovens aprendizes, bem como as dificuldades enfrentadas pelos candidatos em sua busca pelo primeiro emprego. Apresentou-se aqui parte significativa da legislação pertinente à temática, com destaque para a Lei de Aprendizagem e suas contribuições para os indivíduos e para as empresas. A relevância desta pesquisa relaciona-se às possibilidades de contribuição da mesma no fornecimento de subsídios teóricos capazes de auxiliar outros estudiosos em suas pesquisas sobre o tema, além de servir como forma de orientação às organizações interessadas na implementação do Programa Jovem Aprendiz. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e em artigos científicos disponibilizados em acervos físicos e digitais, bem como o acompanhamento do processo seletivo e das atividades do jovem aprendiz em uma empresa do ramo de fertilizantes no interior de Minas Gerais. Foram abordados os tipos de recrutamento e seleção de pessoal que as empresas dispõem, ressaltando que cada uma poderá fazer da forma que melhor lhe atender, isso ainda contando com a ajuda de profissionais de RH capacitados, que consigam recrutar pessoas com perfil desejado para cada vaga necessária. Foi observado também no dia-a-dia na empresa, que um processo de recrutamento e seleção bem elaborados contribui diretamente nos resultados finais da organização, e que principalmente no caso do cargo de aprendiz, pode se capacitar ainda melhor os jovens, e ao mesmo tempo descobrir talentos para a organização, afim de obterem conhecimento necessário para competir de igual para igual no mercado de trabalho.

**Palavras – Chave:** Programa de aprendizagem; mercado de trabalho; Jovem Aprendiz; Recrutamento e seleção; Lei 10.097/2000.

## ABSTRACT

This work aims to identify tools used in the recruitment and selection of young apprentices, as well as the difficulties faced by candidates in their search for their first job. A significant part of the relevant legislation was presented here, with emphasis on the Learning Law and its contributions to individuals and companies. The relevance of this research is related to the possibilities of its contribution in the provision of theoretical subsidies capable of assisting other scholars in their research on the theme, in addition to serving as a form of guidance to organizations interested in implementing the Young Apprentice Program. Bibliographic research was carried out on books and scientific articles made available in physical and digital collections, as well as the monitoring of the selection process and the activities of the young apprentice in a company in the field of fertilizers in the interior of Minas Gerais. The types of recruitment and selection of personnel that the companies have were approached, emphasizing that each one will be able to do it in the way that best suits them, even with the help of trained HR professionals, who are able to recruit people with the desired profile for each vacancy. needed. It was also observed in the day-to-day life of the company, that a well-designed recruitment and selection process directly contributes to the organization's final results, and that especially in the case of the apprentice position, young people can be trained even better, and at the same time. time to discover talents for the organization, in order to obtain the necessary knowledge to compete as an equal in the labor market.

**Keywords:** Learning program; labor market; Young apprentice; Recruitment and selection; Law 10.097 / 2000.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFTS - Auditores Fiscais de trabalho

CF – Constituição Federal

DRTS - Delegacias Regionais de Trabalho

ed. – Edição

MG – Minas Gerais

MTE– Ministério do Trabalho e Emprego

p. – Página

Senac - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

Senat – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

vol. - Volume

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 Objetivo geral .....	13
2.2. Objetivos específicos .....	13
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>14</b>
3.1 O processo de recrutamento e seleção .....	15
3.2 Recrutamento interno .....	17
3.3 Recrutamento externo .....	17
3.4 Recrutamento misto.....	18
3.2.1 A seleção de pessoal .....	19
3.2.2 Etapas da seleção .....	20
3.2.2.1 Análise de currículos .....	20
3.2.2.2 Testes de conhecimento.....	21
3.2.2.3 Testes psicológicos .....	21
3.2.2.4 Testes de personalidade.....	22
3.2.2.5 Entrevista de seleção.....	22
3.2.2.6 Dinâmica de grupo .....	23
<b>4 APROVAÇÃO DO CANDIDATO</b> .....	<b>25</b>
<b>5 MERCADO DE TRABALHO E A APRENDIZAGEM</b> .....	<b>26</b>
<b>6 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
6.1 Objeto de estudo.....	28
6.2 Tipo de pesquisa.....	29
6.3 Coleta de dados .....	30
6.4 Análise de dados.....	31
<b>7 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>33</b>
7.1 Benefícios do programa jovem aprendiz.....	34
7.1.1 Formação teórica .....	34
7.1.2 Formação prática ou técnica .....	35
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude da acirrada competição por mercados e buscando continuamente o aprimoramento de suas vantagens competitivas as organizações têm se dedicado, cada vez mais, à evolução de seu capital humano. Com isso aumenta a busca por profissionais cada vez mais qualificados, dotados de pré-requisitos ou diferenciais capazes de viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais com elevado nível de excelência.

Porém, muitas vezes, os indivíduos mais jovens encontram grande dificuldade em ingressar no mercado de trabalho, considerando-se o fato de que, devido à sua pouca idade, ainda não tiveram a oportunidade de adquirir os conhecimentos exigidos pelas organizações, e tampouco possuem a tão desejada experiência profissional.

“Os jovens buscam a inserção social por motivos de ordem moral e financeira. Compreendem que atingirão sua fase de desenvolvimento adulta, quando forem capazes de sustentar-se financeiramente. Grande parte desses jovens sofre diante do contexto social de desemprego que dificulta a inserção no mundo do trabalho e a assunção de novos papéis sociais” (WICKERT, 2006).

Além disso, outros fatores devem ser considerados neste contexto, tais como: formação acadêmica e profissional em andamento; ausência de oportunidades profissionais, pouco tempo no exercício do trabalho formal, desemprego, entre outros.

Segundo Frigoto (2010) a inserção no mundo do trabalho deve ser umas das preocupações essenciais dos jovens, educadores e gestores das políticas públicas. Tal fato deve, portanto, contribuir para o despertar da percepção necessária acerca da necessidade de se criar programas e ações que amenizem as dificuldades inerentes a um contexto de vulnerabilidade social, onde além da limitada oferta de oportunidades, é notável a ausência de preparo específico do jovem para o primeiro emprego.

Torna-se, portanto, essencial identificar e compreender as dificuldades enfrentadas por esses jovens em sua trajetória de inserção no mercado de trabalho, buscando auxiliá-los neste percurso, além de fomentar as iniciativas para a contratação de jovens aprendizes por parte das organizações.

Para tanto, estruturar processos de recrutamento e seleção para os indivíduos que irão integrar esses programas deve ser um desafio encarado com disposição e sabedoria pelas organizações. Mais do que a oferta de vagas, as empresas precisam disponibilizar esforço e atenção no relacionamento com os jovens, no intuito de esclarecer os propósitos organizacionais e, sobretudo, de sensibilizá-los sobre a importância do trabalho e sobre a necessidade contínua de formação e capacitação.

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção é de extrema importância. Segundo Chiavenato: “Recrutamento é o processo de atrair candidatos potencializados para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

De acordo com Orlickas (2001, p.22), “o objetivo da seleção é pesquisar, prover e buscar profissionais qualificados que poderão colaborar para a obtenção do resultado esperado pela organização, em contrapartida aprimorar as qualificações e realização profissional de seus colaboradores”.

Compreende-se assim, a necessidade de se definirem claramente os objetivos a serem atingidos pelas organizações ao implementarem programas para jovens aprendizes, bem como qual o perfil desejado destes jovens para ocupação das vagas ofertadas.

Com base nisso, o presente trabalho teve como objetivo analisar a importância da contratação de aprendizes pelas organizações, como forma de proporcionar oportunidades profissionais aos indivíduos jovens e inexperientes, preparando-os para o mercado de trabalho.

Buscou-se apresentar as ferramentas de recrutamento e seleção utilizadas para a contratação de jovens aprendizes pelas organizações, com destaque para uma empresa de fertilizantes, no interior de Minas Gerais, que participa do Programa Jovem Aprendiz, com o apoio de uma organização sem fins lucrativos, além de, apontar as dificuldades encontradas pelos jovens em sua trajetória de inserção no mercado de trabalho; os benefícios dos programas de jovens aprendizes para os indivíduos e para as organizações; funcionamento do recrutamento e a seleção de jovens aprendizes na empresa observada, apresentando sugestões para melhoria dos procedimentos adotados.

Para a elaboração deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica em acervos físicos e digitais, juntamente com um estudo de caso na referida empresa.

Tal pesquisa justifica-se pela importância temática abordada, visto que ao apresentar as ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes nas organizações, foi possível compreender o impacto deste processo para os participantes, que podem, assim, ter seu primeiro contato com o mercado de trabalho e obter experiência para futuros processos seletivos que possam surgir.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar a importância da contratação de aprendizes pelas organizações, como forma de proporcionar oportunidades profissionais aos indivíduos jovens e inexperientes, preparando-os para o mercado de trabalho.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre instrumentos adotados nos processos de recrutamento e seleção, em especial, no segmento de contratação de jovens aprendizes;
- Apontar as dificuldades encontradas pelos jovens em sua trajetória de inserção no mercado de trabalho;
- Apresentar os benefícios dos programas de jovens aprendizes para os indivíduos e para as organizações e a importância da Lei da Aprendizagem;
- Descrever como funciona o recrutamento e a seleção de jovens aprendizes na empresa observada, apresentando sugestões para melhoria dos procedimentos adotados.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

A partir do século XIX surgiu a Gestão de Pessoas que tinha como ensejadores Fayol (1841-1925) e Taylor (1856-1915), com o intuito de padronizar as atividades. A partir do século XX com os impactos trazidos pela Revolução Industrial a gestão de pessoas passou a mediar conflitos interpessoais e também organizacionais, afim de amenizá-los, que até aquele momento eram incompatíveis com práticas organizacionais (CHIAVENATO, 2009, p.2).

No Brasil a Gestão de Pessoas veio junto com a corte portuguesa, no surgimento das atividades de sistemas artesanais de produção de objetos para o uso de carroças e complementos. Entre os anos de 1950 a 1965 surgiu o modelo tecnicista que foi baseado em modelos norte-americanos; já em 1965 tem-se o modelo administrativo e, posteriormente, adota-se o modelo estratégico de Gestão de Pessoas, que até hoje é usado nas organizações. (FRANÇA, 2007, p. 7).

Com isso, observa-se que a Gestão de Pessoas pode atuar em vários níveis diferentes dentro das organizações, conforme citado por Chiavenato:

“Nível operacional, ela se torna burocrática, rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas. No nível tático ou intermediário, ela se transforma em uma consultoria interna para apoiar e ajudar os gerentes como gestores de pessoas. No nível institucional ou estratégico, ela se torna facilitadora e apoiadora dos negócios da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 93).

A Gestão de Pessoas acredita que o sucesso de uma organização está inteiramente ligado às pessoas que dela fazem parte, já que lida com o capital humano das empresas, sendo responsável por agregar, recompensar, manter e monitorar pessoas, bem como realizar todos os processos seletivos, desde a constatação de necessidade de divulgação até a contratação final.

Toda organização necessita de pessoal qualificado para desenvolver funções e tarefas que estão ligadas aos diversos setores de uma empresa. Assim, há a necessidade de recrutar e selecionar pessoal, preparando-o para desenvolver trabalho direcionado para determinado tipo de função específica. (COCENZA & COSTA, 2009, p. 17).

As organizações então, a partir disso, buscam por profissionais qualificados ou em desenvolvimento, ora avaliado e recrutado. Objetivando motivá-los, já que os resultados desses processos possuem os melhores profissionais (MELO *et al.*, 2012).

### **3.1 O processo de recrutamento e seleção**

O recrutamento e a seleção de pessoal estão integrados na rotina do setor Recursos Humanos, com ferramentas para o preenchimento de uma ou mais vagas disponíveis na organização.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 114):

“O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.”

Ainda segundo Chiavenato (2010) o recrutamento é a forma que a organização escolhe para divulgar suas vagas, atrair candidatos com potencial para ocupar seus cargos e, assim, partir para a etapa de seleção e a posterior contratação de pessoal. Contudo, o recrutamento é um processo complexo, constituídos de etapas sucessivas e complementares, que requerem um alinhamento bastante preciso entre as demandas organizacionais e o tipo de capital humano que ela busca conseguir.

A primeira etapa do recrutamento é estabelecer a necessidade de contratação com o planejamento de pessoal. Para Pontes (2010) é necessário avaliar as necessidades futuras para determinado cargo e/ou setor em caso de haver uma emergência e a empresa necessitar suprir sua necessidade de pessoal.

Pontes (2010) explica que a segunda etapa do recrutamento é realizar uma análise dos cargos, as atividades atribuídas a cada um, para que se obtenham informações prévias do perfil que será necessário para que o candidato venha a assumir a vaga que será ofertada.

Diante desses critérios, a empresa irá efetuar o recrutamento de pessoal, que poderá ser interno, com funcionários que ela já possui; externo, onde a organização faz a busca de profissionais disponíveis no mercado de trabalho, ou misto, usando as duas formas de recrutamento (PONTES, 2010).

Ao fim dessas etapas de recrutamento a organização poderá se ater ao processo de seleção, que irá determinar qual candidato, dentre aqueles recrutados, apresenta as características necessárias ao cargo. A seleção de pessoas é a etapa onde ocorre a filtragem dos candidatos, onde alguns desses candidatos podem ser integrados a empresa, sendo aqueles que possuem as qualificações desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

De acordo com Pontes (2010, p. 29) “A colocação de pessoal é o processo, para que a organização tenha sempre as pessoas certas nos lugares certos e nos momentos certos, e consiste no planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoal”. Diante disso, pode-se afirmar que a organização deve ter um escopo bem desenhado do que ela precisa naquele momento, do perfil que vai atender perfeitamente suas necessidades.

Para Milkovich e Boudreau, (2008, p. 132), as previsões precisam ser muito bem calculadas e planejadas para que a empresa não efetue escolhas erradas, uma vez que o processo seletivo pode levar a um resultado positivo ou negativo, que pode afetar drasticamente a eficiência no desempenho das atividades organizacionais.

Um aspecto em que se pode observar as falhas no processo é o índice de rotatividade de funcionários na empresa. Uma seleção realizada de forma indevida traz grandes riscos de se contratar um colaborador que não se encaixe no perfil desejado, sendo necessário desligar o funcionário antes do previsto.

O recrutamento possui várias formas de realização, dentre elas: consulta em sistema da própria empresa, sites de buscas de emprego, redes sociais, anúncios em televisão, jornal e revista, faculdades, escolas, agências de empregos (FRANÇA, 2007, p. 34). Com possibilidades diversas, as organizações têm maior capacidade de escolher um perfil dentre os candidatos disponíveis, buscando aquele que melhor se adequa a sua necessidade, visando manter e a cada dia aumentar sua eficiência produtiva e, conseqüentemente, obtendo seu lucro e atingindo seu sucesso.

### **3.2 Recrutamento interno**

O recrutamento interno trata da movimentação do quadro de pessoal da própria organização, fazendo a transferência ou promoção de seus empregados (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2012, p. 105).

Para Chiavenato (2010, p. 114), “o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, para promover-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e/ou motivadoras”.

O recrutamento interno tem como finalidade valorizar a mão de obra que já existe na organização, além de criar um espaço para que seus colaboradores possam se desenvolver ainda mais e assim, também atingir seu crescimento pessoal. Deste modo, um funcionário motivado, disposto a dar o seu melhor a empresa, só resultará em bom aproveitamento para ambos.

Pode-se dizer que o recrutamento interno apresenta diversas vantagens para as empresas, pois “promove a motivação de seus colaboradores e tenta buscar dentro da própria organização o potencial humano” (CHIAVENATO, 2010, p. 117). Ainda na mesma linha de raciocínio, Pontes (2010, p. 108) diz: “o recrutamento interno traz uma série de vantagens para a organização, e que talvez a mais importante seja a elevação da moral interna com a política de valorização dos funcionários”.

### **3.3 Recrutamento externo**

O recrutamento externo busca por candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho e que não estão no quadro de funcionários da empresa.

Muitas empresas da atualidade optam por buscar candidatos externos em vez de promover aqueles que já possuem, criando um ambiente desconfortável e desmotivador, podendo gerar até mesmo revolta por parte dos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2000, p. 212): “o recrutamento externo é busca por candidatos do meio externo, que no surgimento de uma vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos que passaram por técnicas de recrutamento”.

Neste modo de recrutamento existem alguns aspectos positivos como a renovação do capital humano e também o aproveitamento dos investimentos em

capacitação realizados pelo próprio indivíduo ou pela organização que participava. Há também pontos negativos como o tempo inábil para realizar todo o processo até a contratação final.

O primeiro passo para realizar o recrutamento externo é analisar quais serão as atribuições do cargo. Logo após ocorrerá a divulgação da vaga por meio de propagandas, anúncios na televisão, rádios jornais e principalmente na internet, onde as informações tem maior acesso e alcance de pessoas. (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM, 2012).

O recrutamento externo tem como objetivo buscar novos talentos fora da sua organização atraindo mão de obra qualificada. Ainda traz várias vantagens para a empresa, sendo uma delas a renovação de conceitos e ideias que a empresa pode ter recrutando essa mão de obra externa. (PONTES, 2010, p. 117).

Fazendo o recrutamento externo, a organização interage com o mercado de trabalho externo, absorve novas ideias e novas experiências, além de renovar seu quadro funcional podendo até mesmo renovar alguns de seus conceitos organizacionais.

Todavia, esse processo externo poderá afetar diretamente a motivação de seus colaboradores que já fazem parte do seu quadro, onde será preciso integrá-los aos novos funcionários, além de transmitir uma insegurança ao processo da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 119).

Diante disso, torna-se importante a empresa buscar medidas que incentivem funcionários com mais tempo de serviço como a valorização por serviços prestados.

### **3.4 Recrutamento misto**

Nesse tipo de recrutamento, os candidatos podem ser recrutados tanto internamente quanto externamente, sendo a junção dos dois tipos de recrutamento.

Esse processo ocorre quando a organização precisa de um colaborador em determinada função, mas não possui a certeza de que esse funcionário atenderá aos quesitos necessários a vaga ou está necessariamente preparado para assumir a função, e não tendo no momento tempo hábil para contratação externa, deste modo busca aceitar em conjunto as ferramentas de recrutamento externo e interno. (CAMPOS, 2008, p. 122).

Araújo (2006) afirma que para fazer o recrutamento misto, existem 3 formas distintas:

“Iniciando pelo recrutamento externo, transpassando pelo recrutamento interno, e finalizando na seleção, fazendo o inverso, começando pelo recrutamento interno passa pelo externo e finaliza na seleção ou tendo início nos recrutamentos externos e internos ao mesmo tempo e chegando à seleção. (ARAÚJO, 2006, p. 34).”

A empresa irá analisar qual a forma mais adequada visto que cada cargo pode ter uma exigência específica, necessitando, assim, de perfis diferenciados.

### **3.2.1 A seleção de pessoal**

A etapa da seleção vem após a de recrutamento, sendo muito importante para as organizações, já que irá definir com suas variadas estratégias um possível candidato que irá ocupar a vaga em questão. A seleção de pessoas se dá por meio da comparação do perfil desejado a vaga com o perfil do candidato escolhido por um responsável direto (AIRES, 2007), objetivando manter ou melhorar o desempenho de pessoal e sua eficiência e também a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009).

“Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa”. (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000) existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Dessa forma para que os candidatos escolhidos possam melhor se encaixar as vagas, as empresas podem buscar várias formas de avaliar os perfis dos mesmos a fim de obter informações pertinentes ao cargo que estão disponibilizando, e aumentando suas chances de contratar um candidato apto a vaga.

“A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da

“pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal” (MARTINS, 2007).

### **3.2.2 Etapas da seleção**

Cada etapa do processo em si representa um momento de tomada de decisão, visando agregar experiência e outros conhecimentos diversos, acrescentando informações para que se chegue à seleção final.

A seleção deve ser realizada por profissionais capacitados considerando os objetivos de cada um, esse profissional responsável identifica os métodos que serão utilizados, como dinâmicas, entrevistas, testes psicológicos, etc. (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005), além de provas práticas e teóricas, testes de desempenho e integridade, testes de habilidades cognitivas e de simulação (OLIVEIRA, 2009). Para a escolha do candidato, as organizações podem optar por aplicar diversas técnicas diferentes, escolhidas conforme necessidade da empresa bem como da vaga.

#### **3.2.2.1 Análise de currículos**

O currículo é o objeto onde constam todas as experiências profissionais do candidato; nele é possível saber a trajetória profissional, as qualificações, cursos de aperfeiçoamento e especialização além dos dados pessoais do candidato (PONTES, 2010, p. 150). Todavia, o currículo apesar de ser um instrumento de coleta de dados, pode não ser suficiente para dar uma visão mais ampla e real do candidato. (GIL, 2007, p.98).

Daí a importância de se utilizar a análise de currículo associada a outros métodos de seleção, uma vez que quanto mais informações forem verificadas acerca do candidato, maiores as possibilidades da organização de conhecê-lo a fundo e verificar se o mesmo realmente possui o perfil adequado para a vaga.

O currículo possibilita que o entrevistador formule perguntas com base nas experiências anteriores, podendo também utilizar as referências que constam nele. (BOHLANDER, SCOTT E SHERMAN, 2005).

### **3.2.2.2 Testes de conhecimento**

Para Silva e Nunes (2002): Objetivam medir o nível de capacitação, conhecimento e habilidades que o candidato adquiriu através de estudo, da prática da atividade ou da experiência. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 137).

Os testes de conhecimento podem ser:

- Escritos (através de questionários e respostas escritas);
- Oraís (perguntas e respostas verbais); e
- Práticos (por meio de execução de uma atividade).

Esses testes podem medir diversos níveis de habilidade do candidato, seja no que se refere à experiência prática ou teórica.

### **3.2.2.3 Testes psicológicos**

Para França (2007, p. 43) os testes psicológicos são ferramentas padronizadas que estimulam por parte de quem está sendo examinado os seus comportamentos, com objetivo pressagiar o comportamento humano, no que foi realizado no teste.

Avaliam individualidade do candidato perante os requisitos da empresa e cargo, sendo utilizados para medir:

- Potencial intelectual (inteligência);
- Personalidade (equilíbrio emocional, temperamento, ansiedade)
- Aptidões (memória visual, atenção, concentração)
- Aprendizagem;
- Coordenação motora;
- Aprendizagem;
- Atitudes; etc.

Através dos testes psicológicos é possível uma avaliação clara de cada candidato, uma vez que os mesmos são expostos a situações idênticas para todos, padronizando o ambiente, as provas e o comportamento do responsável pela seleção.

### 3.2.2.4 Testes de personalidade

Os testes de personalidade focam em características afetivas do ser que podem ser apresentadas de forma bem expressiva (CASTRO, 2005).

Analisa os traços determinados pelo caráter, ou seja, aqueles traços que são adquiridos, ou pelo temperamento, aqueles que são traços inatos. Especificamente quando pesquisam traços ou aspectos de personalidade, interesses, ansiedade, frustrações equilíbrio emocional, etc.

Os testes de personalidade em geral analisam questões comportamentais mais ocultas do ser; sendo assim, estes testes são aplicados por profissionais capazes de identificar as particularidades por meio de sinais mínimos demonstrados pelo candidato.

### 3.2.2.5 Entrevista de seleção

Está é a técnica mais utilizada nas organizações, já que possibilita interação do candidato com o entrevistador.

“Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado (HACKETT, 2000, p.7).”

O entrevistador responsável precisa estar preparado e treinado para realizar essa atividade, conhecer sobre a vaga e suas especificidades, sobre quais características observar nos candidatos sempre priorizando a ética durante toda a entrevista.

“A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. (CHIAVENATO, 2005, p.161) ”.

Os profissionais de recursos humanos podem utilizar alguns tipos de entrevista.

Chiavenato (2000, p.161) cita alguns:

- 1) Entrevista Padronizada: nesse tipo de entrevista as questões são pré-elaboradas, no entanto, as respostas são livres. O entrevistador possui um roteiro de perguntas que faz ao candidato e assim possibilita recolher informações do mesmo, de forma espontânea e aberta.
- 2) Entrevista totalmente padronizada: é um tipo de entrevista estruturada que é pré-elaborada, que pode assumir formas de sim ou não e verdadeiro ou falso. Neste tipo de entrevista não há um assunto predefinido, porém as perguntas já possuem um padrão, podendo abordar vários outros temas.
- 3) Entrevista Diretiva: esse tipo de entrevista, visa conhecer alguns conceitos dos candidatos, não especificando questões, mas sim as respostas. O entrevistador cria questões conforme decorre a entrevista.
- 4) Entrevista não diretiva: essa entrevista não possui questões pré-estipuladas e estruturadas, o entrevistador conduz a entrevista da sua forma, sem a necessidade de seguir um roteiro específico.

Com a abrangência de formas distintas de entrevistas que podem ser aplicadas, cabe ao entrevistador avaliar qual o tipo deverá ser aplicado, levando em consideração o tipo de informação que ele necessita obter.

### **3.2.2.6 Dinâmica de grupo**

Para Silva e Nunes (2002) a dinâmica de grupo objetiva a interação entre os candidatos na realização de alguma atividade imposta pelos responsáveis pela seleção, levando o grupo a uma movimentação.

Dessa forma é possível ao responsável pelo processo, avaliar o comportamento de cada um diante dos demais indivíduos, bem como identificar

características comportamentais e atitudes, tais como liderança, iniciativa, comunicação, poder de persuasão, como reage diante da não aceitação das suas ideias, dentre outros.

## 4 APROVAÇÃO DO CANDIDATO

Com o processo seletivo finalizado, o responsável por selecionar fará uma análise com todas as informações coletadas. O profissional deverá ainda analisar o histórico profissional e colher informações pessoais, e, posteriormente, decidir pela aprovação ou não do candidato.

Se aprovado, o candidato será encaminhado para a etapa da realização de exames, que é uma exigência legal. Salientando que cada cargo possui exames específicos.

Após a etapa de exames, é solicitada ao candidato a documentação pessoal como: RG, CPF, Carteira de trabalho, comprovante de residência, certidão de nascimento, Carteira nacional de habilitação, certificado de cursos dentre outros. (AZEVEDO; HABER; MARTINS, 2011).

Em seguida, a empresa fará a inserção dos dados do colaborador nos seus sistemas de controle e então passará para a etapa de integração. Nessa etapa, o novo funcionário toma conhecimento das normas internas, dos colgas de trabalho, o ambiente em que irá trabalhar e as ferramentas que lhe serão dispostas para realizar suas atividades.

“O programa de integração é destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura da organização, os principais produtos ou serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais. O programa ou treinamento de integração constitui o principal método de aculturação dos novos participantes as práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento (CHIAVENATO, 2002, p.177)”.

## 5 MERCADO DE TRABALHO E A APRENDIZAGEM

A cada dia o mercado de trabalho se torna ainda mais exigente com seus novos contratados, que podem exercer diversas funções e ter várias especialidades. Neste contexto, surgiu a necessidade de ações oriundas de órgãos do governo como forma de inserir os jovens nas empresas, tendo em vista a dificuldade dos mesmos em iniciar sua vida profissional e, assim, conquistar as experiências necessárias. (POCHMANN, 2007 *apud* SILVA, 2011).

Dessa forma, em 2006, o Ministério do Trabalho e do Emprego – MTE, criou o Manual da Aprendizagem, que teve como finalidade criar leis que iriam garantir que os jovens pudessem trabalhar em caráter de aprendizagem, sem exploração que prejudicasse seus estudos e momentos de lazer.

O Manual da Aprendizagem especifica que “aprendizes são os adolescentes de 14 a 18 anos e de 18 a 24 anos, os quais devem estar cursando ou ter cursado o ensino fundamental e estar matriculados em cursos de aprendizagem (GOMES, 2009 *apud* MOURA; ANDRADE, 2014, p. 18)”.

Além do manual da aprendizagem, existem outras iniciativas que amparam o jovem quanto ao trabalho, como exemplo o programa de aprendizagem, onde os jovens podem ter uma oportunidade de trabalho como aprendizes nas empresas, tendo seus direitos garantidos por lei.

De acordo com Brasil (2014) o Programa de Aprendizagem é descrito como um programa técnico profissional que permite a realização de atividades práticas e teóricas, orientado por uma organização que contenha qualificação técnico-profissional-metódica, ministrado com conteúdos programáticos, com períodos de duração, carga horaria de pratica e teoria, avaliação e certificado de aprendizado. Tal programa deve observar o que está estabelecido na Portaria MTE nº 615, de 13 de dezembro de 2007.

Esse programa é amparado pela Lei 10.097/2000 que prevê que empresas de médio e grande porte contratem jovens com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes.

De acordo com o art.2º, parágrafo único, do decreto nº 5.598/05, o aprendiz que for portador de deficiência não terá limite máximo de idade estipulado. Já no art. 227 da Constituição Federal – CF/88 e no Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069/90, é garantida ao jovem de 14 a 18 anos a prioridade na contratação

como aprendiz, em atividades em que não seja exposto a insalubridade ou periculosidade, não sendo aceitas também práticas que prejudiquem o seu desenvolvimento em quaisquer aspectos. (GOMES, 2009 *apud* MOURA; ANDRADE, 2014).

Como está disposto no art. 428 da CLT, o contrato de aprendizagem é um contrato de caráter especial por escrito e por prazo determinado, que presume as devidas anotações na carteira de trabalho e Previdência Social, e a inscrição e participação do aprendiz no Programa, ministrado por entidades qualificadas.

No contrato de aprendizagem o empregador se responsabiliza por garantir ao jovem as formações profissionais compatíveis ao seu desenvolvimento em todos os âmbitos e o aprendiz se compromete a realizar as atividades propostas com dedicação, sendo estas essenciais para a sua formação (GOMES, 2009 *apud* MOURA; ANDRADE, 2014).

Ainda em conformidade com o art. 429 da CLT, por lei todos os estabelecimentos de qualquer ramo têm a obrigatoriedade de contratar uma cota de jovens aprendizes, sendo esta de no mínimo 5% e podendo chegar no máximo a 15% por empreendimento. Todavia, o empregador deverá contratar jovens que atendam às suas necessidades empresariais.

Conforme a IN nº 26, de 20 de dezembro de 2001, os órgãos competentes como as Delegacias Regionais de Trabalho – DRTS, através dos Auditores Fiscais de Trabalho – AFTS, deverão fiscalizar se a lei está sendo cumprida e multar em caso de descumprimento (GOMES, 2009 *apud* MOURA; ANDRADE, 2014).

O art. 431 da CLT afirma ainda que o aprendiz poderá ser efetivado na empresa, isto é, em empresas privadas, já que pelas empresas públicas é exigida a prestação de concurso público. No entanto, isso ocorrerá somente quando terminar o contrato, ao longo do qual o aprendiz já terá concluído toda a aprendizagem teórica.

Ainda completando o pacote de ações do governo existe a Lei da Aprendizagem que se instalou para que os jovens possam ter sua primeira experiência com o mercado de trabalho. No entanto, a empresa precisa estar disposta a somar de forma significativa na vida do jovem, não somente efetuando suas contratações para o cumprimento da lei, mas contribuindo para a formação e capacitação profissional e pessoal dos aprendizes (SCOLARO, 2013)

## **6 METODOLOGIA**

Para o presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório envolvendo levantamentos em artigos na internet, livros e no dia a dia da empresa, afim de coletar e descrever informações sobre as técnicas utilizadas pelas organizações no recrutamento e seleção de funcionários, especialmente para o cargo de jovem aprendiz. Buscou-se ainda identificar as técnicas mais eficientes e com menor custo para a empresa, que possivelmente evitarão falhas graves no processo, como a contratação inadequada, evitando assim, a ocorrência de prejuízos relativos à rotatividade excessiva de pessoal.

Através de um questionário aberto respondido pelo supervisor administrativo da empresa, foi possível a coleta de vários dados, que contribuíram para o resultado final da pesquisa, possibilitando analisar e interpretar as possíveis falhas no processo de recrutamento e seleção de jovens aprendizes atualmente utilizado pela empresa.

### **6.1 Objeto de estudo**

A companhia que possibilitou o estudo atua no ramo de fabricação, mistura e distribuição de fertilizantes agrícolas. A unidade pesquisa situa-se em uma cidade do interior de Minas Gerais, e foi inaugurada em 2008. Possui aproximadamente 100 colaboradores no seu quadro funcional, contando com uma hierarquia definida por gerência, supervisão administrativa, supervisão industrial, e gestão de pessoas e recursos humanos, a qual conduz todos os processos seletivos da empresa, dentre eles o do cargo de Jovem Aprendiz, que possui várias etapas, todas elas conduzidas pela responsável do setor.

Esse objeto de estudo foi escolhido pelo fato da pesquisadora ser integrante do quadro de colaboradores e possuir grande conhecimento sobre os processos de seleção promovidos pela empresa. Contudo, por motivos particulares, a mesma optou por não divulgar a identidade da organização.

Desde o ano de 2013, a empresa se tornou adepta da contratação de jovens e adolescentes através do programa Jovem Aprendiz, em acordo com a Lei 10.097/2000, e já está em sua quarta turma de aprendizes.

A empresa conta ainda com o auxílio de uma organização sem fins lucrativos, que é a responsável pelo curso de auxiliar administrativo, ministrando em conjunto com as atividades práticas na empresa. Tal organização fornece à empresa pesquisada um professor uma vez na semana e apostilas didáticas, além de orientação quanto a conduta e participação dos jovens tanto no curso quanto na frequência nas atividades da empresa.

## **6.2 Tipo de pesquisa**

A abordagem da pesquisa é qualitativa, e tem como resultado a eficiência e eficácia dos métodos no processo de recrutamento e seleção, analisando a qualidade das atividades propostas e realizadas pelos jovens aprendizes, observando o comportamento de cada um. A abordagem qualitativa analisa e interpreta características entrantes, a qual descreve a complexidade comportamental humana, assim ofertando uma análise mais detalhada sobre a pesquisa (LAKATOS, 2004, p. 269).

A pesquisa também é bibliográfica, uma vez que tenta esclarecer adversidades através de uma procura minuciosa através de publicações com referências teóricas já documentadas publicamente. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar o que há de contribuições científicas e culturais sobre um tema específico.

O estudo de caso, pode ser caracterizada como “o estudo fatigante reentrante de um ou mais objetos, que permitem um conhecimento detalhado de certo assunto, tornando-se praticamente improvável por outras formas consideradas” (GIL, 1991).

No que se refere aos fins, a pesquisa foi caráter explicativo, visto que busca expor e esclarecer como são feitos o recrutamento e a seleção de jovens aprendizes e como isso pode se tornar algo vantajoso para a empresa contratante e para os jovens.

Também possui caráter descritivo já que utiliza técnicas na obtenção de dados como a observação dos processos, que possibilita identificar possíveis falhas no recrutamento e seleção, onde a “pesquisa descritiva tem como principal objetivo

descrever determinadas características de certas populações ou acontecimentos.” (GIL, 2002).

A pesquisa foi desenvolvida nesses moldes e características por fornecer subsídios necessários ao alcance dos objetivos que foram propostos nesse estudo.

### **6.3 Coleta de dados**

A coleta de dados, foi obtida com a observação da realização dos processos de recrutamento e seleção, das diárias atividades realizadas pelos jovens e por conversa informal com o supervisor administrativo, que não terá o nome citado, por motivo de não ser permitido pelo código de conduta da empresa, sendo possível avaliar como a escolha de jovens pelos métodos apresentados, garantem sucesso nas contratações.

A coleta dos dados e acompanhamento das atividades na empresa foram previamente autorizadas pela supervisão da empresa por meio de uma conversa informal, não sendo necessário formalizar nenhum pedido de autorização, uma vez que os nomes da empresa e supervisor não foram citados no presente trabalho.

O processo de recrutamento e seleção de jovem que a empresa promove, conta com várias etapas, conforme já citado nesse trabalho, e busca por jovens que estejam dispostos a participarem com responsabilidade das atividades da empresa.

O primeiro passo é o estudo feito pela empresa afim de identificar quantos jovens serão contratados de acordo com o quadro de funcionários ativos. Após essa análise, a empresa divulga por meio de sites da cidade, carro de som e outras mídias, solicitando que o candidato faça uma inscrição em algum órgão determinado, estipulando o prazo de início e termino das inscrições.

Em seguida, os responsáveis da empresa recolhem junto ao órgão responsável as inscrições e fazem contato com os candidatos convidando-os para a realização de uma prova teórica, com data e local pré-definidos.

Agendada a prova, a responsável de recursos humanos, nomeia alguns funcionários da empresa para acompanharem a realização da prova, observando pontualidade, compromisso e comportamento dos candidatos durante a prova, que poderão ser levados em consideração nas etapas seguintes.

Ao fim da realização da prova, a equipe se reúne e faz as correções das questões, e os 20 candidatos com maior nota são novamente chamados para realizar uma entrevista coletiva com responsáveis da empresa e demais participantes. Nesta entrevista os candidatos têm a liberdade de expor seus hobbies, suas particularidades e possíveis experiências, e assim é possível avaliar alguns aspectos comportamentais do jovem.

Ao fim da entrevista, é solicitado que os candidatos se dividam em grupos para participarem de uma dinâmica. É importante ressaltar, que em todas as etapas, os jovens são monitorados e observados por pessoas pré-estabelecidas, que vão anotando cada comportamento do indivíduo em cada etapa, isto ainda com a ajuda de uma psicóloga que também faz suas considerações acerca de aspectos comportamentais mais profundos.

A dinâmica é aplicada e com ela é possível avaliar características como: espírito de liderança, resolução de conflitos, como o jovem se comporta em situações de pressão e estresse, dentre outros.

Finalizando a dinâmica, os responsáveis se reúnem novamente para expor os aspectos que avaliaram e em concordância com a conclusão da psicóloga, é definido quais serão os 10 candidatos que passarão pela última etapa de seleção, que é uma avaliação psicológica e uma entrevista individual com gerentes da empresa.

Novamente ao fim dessa etapa, reúnem-se todas as informações coletadas e é feita a definição de quem são os candidatos que apresentam o perfil mais adequado aos interesses organizacionais.

#### **6.4 Análise de dados**

As etapas do processo são previamente definidas em conjunto com a responsável de recursos humanos, gerência e supervisões (industrial e administrativa). Essa definição acontece a partir de um estudo realizado pela psicóloga da empresa, que orienta como os processos devem ser aplicados.

Ao final de cada etapa, os candidatos aprovados são notificados, via telefone, de que passarão por uma nova fase do processo; os demais participantes da etapa automaticamente são desclassificados.

Ao fim de cada etapa, os avaliadores que estiveram participando do processo seletivo, se reúnem e com base nos resultados de provas e dinâmicas, definem os candidatos mais indicados a continuarem no processo.

Na última etapa, somam-se os resultados de todas as etapas anteriores e aquele que obtiver maior pontuação na soma total é classificado e admitido para o cargo.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível verificar que diante das ferramentas disponíveis para o recrutamento e seleção de jovem aprendiz, o uso das mesmas em conjunto, atingiu em maior parte o sucesso desejado, onde foi possível contratar jovens que desempenharam as atividades propostas, com dinamismo e assim absorvendo os conhecimentos ofertados pela organização.

Para França (2007) além da análise de currículo e entrevista, a empresa necessita aplicar outras técnicas como testes psicológicos, teste de personalidade, dinâmicas de grupo, podendo assim conhecer melhor o perfil do candidato que está participando do processo seletivo.

Os processos que definem o recrutamento e seleção da empresa funcionam como o “cartão de visita”. Por meio deles são apresentados os colaboradores que integrarão ou não o quadro de funcionários. Falhas nesses processos podem levar a grandes prejuízos e implicam diretamente o bom funcionamento da organização.

Foi observado que as empresas podem aplicar diversos métodos de recrutamento e seleção, que poderão ser escolhidos conforme a necessidade da empresa sendo possível muitas das vezes executa-lo de variadas formas.

No que se diz respeito do profissional que realizara todo processo, é de extrema importância que este tenha as competências necessárias, já que será o filtro na captação de talentos para a empresa.

Os processos de recrutamento e seleção ainda contribuem de forma satisfatória na valorização do capital humano e, para o cargo de jovem aprendiz, contribuem ativamente para o exercício da responsabilidade social dentro e fora da organização.

Por fim, o presente trabalho pode ser utilizado pelas organizações em especial os profissionais de RH, para obterem ou ampliarem seus conhecimentos sobre as mais variadas formas de recrutamento e seleção disponíveis, uma vez que esses profissionais lidam diretamente com a garantia de buscar as pessoas com maior potencial afim de contribuir ativamente para o sucesso da empresa.

## **7.1 Benefícios do programa jovem aprendiz**

As empresas que participam do Programa de Aprendizagem além de reduzir valores de impostos ainda contribuem para inserção do jovem no mercado de trabalho.

Dentre os vários benefícios desse tipo de contratação podem-se destacar a responsabilidade social, que gera uma visão positiva da empresa diante da sociedade; e contratação do jovem de forma efetiva, já que o mesmo conhecerá o funcionamento da empresa. Conforme descrito por (TENÓRIO, 2006)

“a responsabilidade social nada mais é que o compromisso da organização com a sociedade como um todo, sendo mais do que somente promover emprego, mostrando que a empresa tem uma atuação responsável em todas as suas frentes, em conjunto com o equilíbrio ecológico, econômico e desenvolvimento social.”

Além de atender a cota obrigatória da empresa, isentando-a de possível multa por não atendimento da lei, o programa ainda permite que jovens e adolescentes tenham oportunidade de adquirir experiências profissionais práticas e teóricas, podendo assim competir com mais vantagens em vagas disponíveis no mercado de trabalho.

Foi possível observar no dia-a-dia a evolução e amadurecimento por parte dos jovens, que trabalharam com responsabilidade e pontualidade, podendo assim no futuro, serem profissionais que possam retornar à organização ou ingressar em outras empresas, obtendo já uma experiência enriquecedora em seu histórico profissional.

### **7.1.1 Formação teórica**

O programa de Aprendizagem proporciona ainda uma formação teórica ministrando aulas sobre os mais variados temas do ambiente e comportamentos organizacionais, ocorrendo em conjunto com as atividades práticas.

Conforme dispõe o Decreto nº 5.598/2005, art.22, parágrafo 1º, as aulas podem se dar como aulas demonstrativas no ambiente de trabalho, sendo vedada qualquer atividade laboral do jovem, salvo o uso de materiais, instrumentos e assemelhados.

As empresas contam ainda com o Sistema S (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SESCOOP), que são instituições voltadas a educação profissional que administram as escolas de aprendizagem. Há também as ONGs que são entidades sem fins lucrativos que possuem a responsabilidade de acompanhar, avaliar o desempenho e fornecer certificação aos jovens ao fim do período do curso de aprendizagem.

### **7.1.2 Formação prática ou técnica**

Na formação prática ou técnica, os jovens por meio de contrato com as empresas, passam a exercer funções dentro da organização obedecendo as leis de aprendizagem conforme nº10.097 de 19/12/2000 e nº11.180 de 23/09/2005, que protegem os direitos tanto da empresa quanto dos jovens.

Segundo Brasil (2009) no que se refere a áreas profissionais, parte-se do princípio de que todas as atividades são geradoras de produtos e serviços e que cada cargo possui uma serie de competências, sejam elas comportamentais, intelectuais e conceituais, que surgem das demandas de serviço, onde partindo dessas competências conceituais se fundamentam os conteúdos para a formação técnica.

Como sugestão de melhoria para a empresa citada, uma etapa interessante seria a aplicação de uma avaliação prática sobre diversas atividades cotidianas da empresa nos setores em que possivelmente os jovens poderão desenvolver suas atividades, servindo até mesmo para identificar o jovem que melhor ira se adaptar àquela área.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identificou as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas na empresa que foi o objeto de estudo, bem como citar a Lei da Aprendizagem e como ela impacta não só na responsabilidade social das empresas, mas também na vida dos jovens aos quais beneficia.

Com o auxílio da Lei da Aprendizagem vários jovens podem ter a oportunidade de adquirir experiência no meio organizacional, tanto no âmbito prático quanto teórico, além da possibilidade de virem a integrar efetivamente o quadro de funcionários da empresa onde atuaram como aprendizes. Por outro lado, esses jovens passam a ter também um diferencial para novas seleções de empregos em outras empresas, já que acumularam vantagens no mercado de trabalho com a experiência adquirida.

Com o presente trabalho, também pode-se observar que quando o programa é realizado com seriedade, é possível obter diversas vantagens, tanto para o jovem quanto para a empresa, onde o jovem inicia sua carreira profissional e as empresas investem em seu capital humano que em contrapartida ganha com mão de obra qualificada.

Observa-se que a empresa, por meio de profissionais da área de RH, utiliza-se de várias técnicas de seleção para o cargo de jovem aprendiz tornando o processo menos arriscado e reduzindo falhas de admissões de candidatos que não encaixem no perfil necessário.

Por fim, o presente trabalho ampliou o conhecimento das organizações, para que possibilitem a contratação de jovens e adolescentes, não somente para serem isentadas de multas por não cumprirem a lei, mas também para que possam fazer a diferença na vida de várias pessoas, possibilitando que novos talentos sejam despertados e aproveitados por meio do ensino técnico-profissional e cheguem ao mercado de trabalho mais capacitados e engajados a contribuírem com suas experiências profissionais para um melhor desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeseleccao.htm> Acesso em: 30 out.2019.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca de; HABER, Denise Dallmann; MARTINS, Solange. As Diferenças entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal. 2011. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio – Faficop, Londrina/PR.
- BRASIL Lei nº 10.097, 19 de dezembro de 2000). Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto Lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943. Brasília: República Federativa do Brasil, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm). Acesso em 24 out. 2019
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual da aprendizagem – o que é preciso saber para contratar jovem aprendiz**. 3. ed. Brasília: 2009
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual da aprendizagem: o que é Preciso saber para contratar o aprendiz**. Brasília: Assessoria de Comunicação do TEM,2014. Disponível em:[https://www.nube.com.br/informacoes/cartilha\\_aprendiz/cartilha.pdf](https://www.nube.com.br/informacoes/cartilha_aprendiz/cartilha.pdf). Acesso em: 16 set. 2019.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. São Paulo: Papirus, 1996.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM; O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CASTRO, A.C. et al. Medir, classificar e diferenciar. In: JACÓ-VILELA, A. M; FERREIRA, A. A. L., PORTUGAL, F. T. **História da Psicologia: Rumos e percursos**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2005. p. 265-290.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. V. 2.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COCENZA, D; COSTA, M. M. **Recrutamento e Seleção**. Rio de Janeiro, Wak Editora, 2009

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRD – Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HACKETT, P. **Como fazer entrevistas de seleção**. São Paulo: Nobel, 2000.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, J. **Recursos Humanos**. Universidade do Algarve. Escola Superior de Tecnologia Engenharia Eléctrica e Electrónica, 2007. Apostila. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

MELO, F. A. de O. et al. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012. Disponível em: <http://www.w.w.aedb.br/seget/artigos12/25416357.pdf>

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, Daniela Macedo de; ANDRADE, Fernanda Zangiacomí. **Primeiro Emprego**: a dificuldade do jovem no mercado de trabalho. 33 f. 2014. Monografia (Tecnologia de Recursos Humanos) FAPI-SP. Faculdade de Pindamonhangaba, 2014. Disponível em: <http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/278/1/MouraAndrade.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019.

OLIVEIRA, Márcio André Araújo de. ***Trabalho informal e redes sociais: um aspecto dos camelôs da Praça da Matriz no centro da cidade de Manaus.*** 2009. Dissertação de mestrado em Sociologia. Manaus: Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <<http://www.ppgsocio.ufam.edu.br/dissertacoes-defendidas/3-turma-2007/24-marcio-andrearaujo-de-oliveira>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

OLIVEIRA, T. F. L. **Seleção.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/home/thaisoliveira>. Acesso em: 20 jan.2020.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva.** São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, B. R. **Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 6. ed. São Paulo: LTR, 2010.

SCOLARO, Fernanda Robinson. **A receptividade do adolescente aprendiz na aprendizagem prática: como o monitor desenvolve sua função.** Universidade Tuiuti do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/02/A-RECEPTIVIDADE-DO-ADOLESCENTE-APRENDIZ-NA-APREDIZAGEM-PRATICA-COMO-MONITOR.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento & Seleção de Pessoal.** São Paulo: Érica, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 259 p.

WICKERT, L. F. Desemprego e juventude: jovens em busca do primeiro emprego. **Psicol. Cienc. Prof.**, v.26, n.2, p.258-269, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v26n2/v26n2a08.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2019.