

ORGANIZADORA

**KELY CESAR MARTINS DE PAIVA**

# **JOVENS TRABALHADORES:**

TEORIAS, PESQUISAS  
E REFLEXÕES NO  
CONTEXTO BRASILEIRO



**GRADUS**  
EDITORA



ORGANIZADORA  
**KELY CESAR MARTINS DE PAIVA**

**JOVENS**  
**TRABALHADORES:**  
TEORIAS, PESQUISAS  
E REFLEXÕES NO  
CONTEXTO BRASILEIRO



## **Coleção Pessoas & Trabalho**

### **Editor:**

Diogo Henrique Helal (FUNDAJ e UFPE)

### **Comitê editorial:**

Ana Carolina Kruta Bispo (UFPB)

Ana Heloísa da Costa Lemos (PUC Rio)

Anderson de Souza Sant'Anna (FGV EAESP)

Andrea Poletto Oltramari (UFRGS e ULisboa)

Arnaldo Jose Franca Mazzei Nogueira (USP e PUCSP)

Daniela Campos Bahia Moscon (UFBA)

Deise Luiza Ferraz (UFMG)

Jair Nascimento Santos (UNIFACS e UEFS)

Kely Cesar Martins de Paiva (UFMG)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

PAIVA, Kely Cesar Martins de. Jovens Trabalhadores: Teorias, Pesquisas e Reflexões no Contexto Brasileiro. Gradus Editora, 2024. 218p.. : il. (algumas color.); PDF.

978-65-81033-63-7

CDD 650

Palavras-chave: 1. Administração; 2. Gestão de pessoas; 3. Jovens trabalhadores; 4. Jovens aprendizes.

---



A Gradus Editora adota a licença da Creative Commons CC BY: Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados - CC BY-NC-ND: Esta licença é a mais restritiva das seis licenças principais, permitindo que os outros façam o download de suas obras e compartilhem-nas desde que deem crédito a você, não as alterem ou façam uso comercial delas.

Direitos reservados à



Rua Luiz Gama, 237, 17054-300 - Vila Independência - Bauru/SP  
Contato (14) 98216-6549 / (14) 3245-7675 [graduseditora@gmail.com.br](mailto:graduseditora@gmail.com.br)

[www.graduseditora.com](http://www.graduseditora.com) 2023

Impresso no Brasil

Editor-chefe — Lucas Almeida Dias

Capa, Projeto Gráfico e Diagramação — Bruno Gogolla

Revisão — Lucas Almeida Dias



# Sumário

**Apresentação ..... 7**

Kely Cesar Martins de Paiva

**Sobre Juventudes, Jovens e Jovens Trabalhadores(as) no Brasil ..... 11**

Kely Cesar Martins de Paiva e Samara de Menezes Lara

**Parte 1. Pesquisas sobre Comportamentos..... 27**

Kely Cesar Martins de Paiva e José Ricardo Costa de Mendonça

Capítulo 1 - Valores pessoais de jovens aprendizes ..... 31

Thaís Pinto da Rocha Torres, Kely Cesar Martins de Paiva,  
Michelle Regina Santana Dutra e Jefferson Rodrigues Pereira

Capítulo 2 - Suporte no Trabalho na Percepção de Jovens Aprendizes..... 45

Michelle de Souza Rocha, Kely Cesar Martins de Paiva e Ricardo Ken Fujihara

Capítulo 3 – Qualidade de vida no trabalho de jovens aprendizes ..... 57

Michelle Regina Santana Dutra, Kely Cesar Martins  
de Paiva e Jefferson Rodrigues Pereira

Capítulo 4 - Justiça organizacional na percepção de jovens aprendizes..... 71

Thaís Pinto da Rocha Torres, Kely Cesar Martins  
de Paiva e Jefferson Rodrigues Pereira

Capítulo 5 - Comportamentos contraproducentes de jovens aprendizes ..... 85

Thaís Pinto da Rocha Torres, Kely Cesar Martins  
de Paiva e Jefferson Rodrigues Pereira

Capítulo 6 - Engajamento no trabalho na percepção de jovens aprendizes.....	97
Silas Dias Mendes Costa e Kely Cesar Martins de Paiva	
Capítulo 7 - Comportamentos de cidadania organizacional de jovens aprendizes .....	111
Samara de Menezes Lara, Silas Dias Mendes Costa e Kely Cesar Martins de Paiva	
<b>Parte 2. Pesquisas sobre competências .....</b>	<b>123</b>
Milka Alves Correia Barbosa e Leandro Eduardo Vieira Barros	
Capítulo 8 - Competências Profissionais de Jovens Aprendizes do setor público.....	127
Michelle de Souza Rocha, Kely Cesar Martins de Paiva e Ricardo Ken Fujihara	
Capítulo 9 - Competências profissionais e sua gestão na percepção de jovens atletas.....	143
Carolina Trópia Aladim, Kely Cesar Martins de Paiva e Milka Alves Correia Barbosa	
Capítulo 10 – Competências profissionais de jovens aprendizes .....	167
Michelle Regina Santana Dutra, Kely Cesar Martins de Paiva e Jefferson Rodrigues Pereira	
<b>Parte 3. Pesquisas sobre Trajetórias .....</b>	<b>181</b>
Diogo Henrique Helal e Thiago Soares Nunes	
Capítulo 11 – Transição de jovens ex-aprendizes para a vida adulta.....	185
Jane Kelly Dantas Barbosa e Kely Cesar Martins de Paiva	
Capítulo 12 – Trajetórias profissionais de jovens ex-aprendizes .....	199
Jane Kelly Dantas Barbosa e Kely Cesar Martins de Paiva	
<b>Conclusões e Perspectivas .....</b>	<b>213</b>
Kely Cesar Martins de Paiva e Milka Alves Correia Barbosa	

The background features a complex, abstract geometric pattern composed of various shades of green (from light sage to dark forest green) and white. The shapes include circles, squares, triangles, and rounded rectangles, some overlapping and some nested. A prominent feature is a large, light green rounded square in the center, which serves as a backdrop for the text. Other elements include a large white circle with a green ring in the top left, a smaller green circle in the middle right, and a white circle with a green center in the bottom left. The overall aesthetic is clean, modern, and organic.

# **Apresentação**





## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

Bem-vindo e bem-vinda ao livro “Jovens Trabalhadores: Teorias, Pesquisas e Reflexões no Contexto Brasileiro”!

Esta obra é resultado de anos de pesquisas, para além dos autores e das autoras, para além dos próprios capítulos. Há mais de 15 anos, iniciaram-se os estudos que deram origem às primeiras publicações sobre jovens trabalhadores no país, incluindo-se aqui um grupo representativo constituído pelos jovens aprendizes, ou seja, aqueles assistidos pela “Lei da Aprendizagem”. Esta legislação, inicialmente promulgada em 2000, tem sido periodicamente revista por meio de decretos e outros aparatos jurídicos, com intuito de melhor responder a demandas sociais e promover a inclusão de jovens no mercado de trabalho, por meio do desenvolvimento de suas habilidades e competências profissionais.

Neste livro, especificamente, são apresentados resultados de pesquisas empíricas realizadas nos últimos anos, no âmbito do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações, sediado na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (NECOP-FACE-UFMG). Sob minha coordenação desde início de seu percurso, em 2024 o NECOP completa 10 anos de atuação, tendo contribuído na formação de bacharéis, especialistas, mestres e doutores, isto é, formando profissionais tanto para a academia, quanto para o mercado.

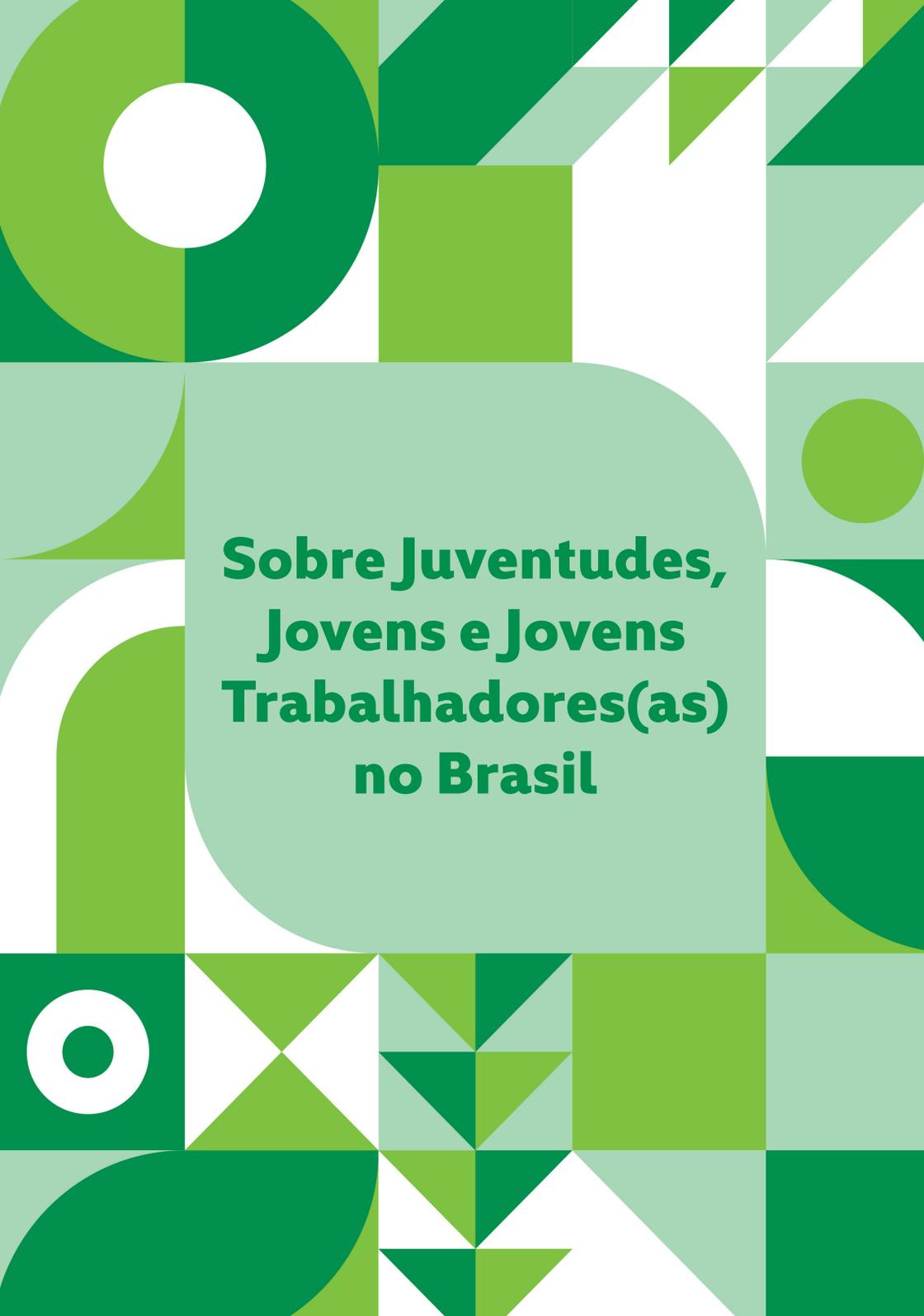
As pesquisas aqui desenvolvidas têm contado com apoio da UFMG e com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), instituições às quais agradecemos. Nossa gratidão se estende a todos(as) os(as) jovens abordados(as) nessas pesquisas, que dedicaram tempo e energia em responder questionários ou conceder entrevistas, bem como às instituições que abriram as portas para tais estudos, as quais não podemos citar nomes, devido a cláusulas contratuais de sigilo. Somam-se a estes, os agradecimentos pela participação ativa na organização desse projeto da Carolina Trópia Aladim (Mestre em Administração e atual Bolsista de Apoio Técnico pela FAPEMIG) e do Gabriel Fernandes Faria (Graduando em Administração e Bolsista de Iniciação Científica pelo CNPQ), bem como de todos(as) professores(as) e pesquisadores(as) envolvidos(as).

No decorrer de suas páginas, conceitos e teorias se mesclam com resultados de pesquisas que trazem à baila realidades, comportamentos e práticas desse grupo paradigmático que são os(as) jovens trabalhadores(as), em especial no Brasil, país de dimensões continentais que abriga uma diversidade social, cultural, econômica e política.

Desnudar partes dessa realidade é o objetivo desse livro, de modo a contribuir tanto para agendas de pesquisas nos campos do comportamento organizacional e da gestão de pessoas, quanto para o reconhecimento desses(as) jovens como um público diferenciado que carece de compreensão e investimentos em termos de políticas e práticas de gestão adequadas às suas necessidades, características e potenciais.

Nesse sentido, esta obra pode se tornar uma ferramenta poderosa para profissionais, professores (as), pesquisadores(as) e estudantes que desejem aprofundar seus conhecimentos sobre tais trabalhadores(as), bem como sobre os diversos temas que são abordados. Antecedido por um capítulo sobre juventudes, jovens e jovens trabalhadores(as) no Brasil, ele está dividido em três partes distintas, a saber: pesquisas sobre comportamentos, pesquisas sobre competências e pesquisas sobre trajetórias.

Desejamos a todos e todas uma prazerosa e produtiva leitura!

The background features a complex, abstract geometric pattern composed of various shades of green (from light mint to dark forest green) and white. The shapes include circles, squares, triangles, and rounded rectangles, some overlapping and some nested. A prominent feature is a large white circle in the upper left quadrant. The overall aesthetic is modern and clean.

**Sobre Juventudes,  
Jovens e Jovens  
Trabalhadores(as)  
no Brasil**





### **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

### **Samara de Menezes Lara**

Doutora em Administração (UFMG, 2024)

Professora da Universidade Federal de Viçosa (UFV)

<http://lattes.cnpq.br/8628034636634649>

Para compreensão dos resultados das pesquisas apresentadas neste livro, deve-se partir da elucidação de três pontos, a saber: juventudes, jovens e jovens trabalhadores(as) no Brasil.

De pronto, parte-se da consideração de juventudes, no plural, já que se entende serem diversas as possibilidades de se viver e transitar pela fase delimitada - e também fluida - entre a infância e a vida adulta, ambas embebidas em dimensões marcadas por diferenciados contextos históricos, sociais, econômicos e culturais (Minayo-Gomes; Meirelles, 1997; Barbosa, 2022). Assim, os cenários regionais, culturais, sociais, econômicos e educacionais permeiam a formação e o cotidiano dos jovens, transcendendo a delimitação da faixa etária (Barbosa, 2022; Guimarães; Marteleto; Brito, 2018; Rocha-De-Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012), sugerida em dispositivos legais nacionais (Brasil, 2000, 2023) e internacionais (ILO, 2024), mas ainda longe de um consenso global ou definição universal (ONU, 2023). Em tais contextos, as pesquisas sobre “as juventudes” (Rocha-De-Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012; Sposito; Souza; Silva, 2018; Barbosa, 2022) revelam processos de transição não lineares, evidenciando a complexidade inerente a esse grupo diversificado.

Sem dúvidas, o trabalho, dentre outros marcadores como o amadurecimento afetivo e a formação acadêmico-profissional, exerce decisiva influência nesse período de transição para a vida adulta (ILO, 2013), que acaba por se concretizar em uma fase distintiva em uma parcela expressiva dos jovens (Silva, 2023), principalmente no que tange a oportunidades de ingresso e permanência no mercado de trabalho (SNJ, 2014; Caruso; Posthuma, 2020; Gonzalez, 2009; Raitz; Petters, 2008; Trappmann et al., 2023). A centralidade do trabalho na vida desses sujeitos começa a tomar contornos específicos, já que eles são socializados para se prepararem para o mundo profissional, percebendo-o como algo dignificante (Castro; Abramovay, 2002; Silva, 2023) e, portanto, componente de sua identidade. Afinal, são constantes nesse período da vida

o desafio e a preocupação que a entrada e permanência no mundo do trabalho representam (Castro; Abramovay, 2002; Eberlein; Pavlopoulos; Villarreal, 2024; ONU, 2023; SNJ, 2014), inclusive para a manutenção de desigualdades econômicas, regionais e sociais entre diferentes segmentos da sociedade (Santos; Gimenez, 2021). Deste modo, muito são os elementos que contribuem para a transição complexa dos jovens em direção à inserção na esfera produtiva e social, ou não, culminando na (im)possibilidade do desenvolvimento de projetos sociais e pessoais, além de sua própria inclusão em espaços de cidadania (SNJ, 2014), inclusive legitimando (ou não) suas (faltas de) oportunidades (Trappmann et al., 2023).

Além dos marcadores mencionados, outros de cunho social também se fazem presentes nessa construção, quais sejam: idade, sexo, cor de pele, tipo de habitação, residência urbano-rural, rede de relacionamentos, entre outros (Barbosa, 2022; Caruso; Posthuma, 2020; Guimarães; Marteleto; Brito, 2018; Rocha-De-Oliveira; Piccini; Bitencourt, 2012; Silva, 2023; Thomson et al., 2002). Quer de modo individual, quer integrados entre si, cada um desses marcadores impacta de formas distintas nas possibilidades de transições (Caruso; Posthuma, 2020; Guimarães; Marteleto; Brito, 2018), bem como na inserção no mercado de trabalho dos jovens (UNESCO, 2004; United Nations, 2020).

Observar esse entrelaçamento entre marcadores educacionais e socioeconômicos revela-se essencial para compreender as nuances das juventudes e os desafios enfrentados pelos jovens, destacando a necessidade de abordagens integradas que considerem a conjunção dessas variáveis no processo de transição para a vida adulta (Guerra; Cruz, 2023). Neste livro, são apresentados resultados de pesquisas por temas focalizados, sugerindo, ao final de cada capítulo, algumas dessas interseções que podem se constituir em verdadeiras e robustas agendas de pesquisas.

Nesse sentido, alguns outros dados podem pavimentar essa discussão. Por exemplo: quanto menor o rendimento domiciliar, maior é a propensão para taxas elevadas de jovens que não estudam e não estão inseridos no mercado de trabalho, conhecidos como “nem-nem” (IBGE, 2023a,b). Por outro lado, o avanço da escolarização dos jovens e o retardamento de sua entrada no mundo laboral têm uma relação contudente com a renda de suas famílias (Trappmann et al., 2023), desconsiderando, neste cenário, o próprio desejo dos jovens de buscar experiência de trabalho (Gonzalez, 2009), já que seu contexto familiar de abundância e fartura os coloca em uma situação bastante confortável, principalmente se comparados com seus pares etários cujas rendas familiares são baixas ou mesmo em situação de vulnerabilidade. Neste livro, esse último grupo é frontalmente abordado, afinal, constituem a maior parte deste grupo populacional.

Diariamente, esses jovens, menos abastados financeiramente, enfrentam o desafio de conciliar diversas responsabilidades (Falcão; Diaz, 2019), como educação e trabalho, tendo em vista suas necessidades pessoais e familiares. Com isso, os estudos têm o frequente abandono prematuro da educação formal, além da discrepância entre o nível de instrução formal e o efetivo domínio de conhecimento (Trappmann et al., 2023, Veriguine; Basso; Soares, 2014), facilitado, no caso brasileiro, pelas sucessivas reformas educacionais que, na ânsia de expandir o acesso à educação, findam, infelizmente, em processos de formação superficial. Diante de suas demandas, usualmente eles optam pelo trabalho em detrimento da formação escolar e profissional, abandonando precocemente a escola (Veriguine; Basso; Soares, 2014), aceitando contratos precários de trabalho, diminuindo progressivamente suas oportunidades de acumular capital humano (Eberlein; Pavlopoulos; Villarreal, 2024) e seu ingresso em ocupações mais qualificadas (Garcia; Ferreira; Cardoso, 2021; Veriguine; Basso; Soares, 2014).

Essa realidade é particularmente destacada nos grupos de jovens de cor de pele preta e oriundos de famílias de renda mais baixa, residentes das periferias ou em comunidades urbanas de grandes centros. Esses grupos são os que mais abandonam os estudos para se inserirem precocemente no mercado de trabalho, frequentemente ocupando vagas precárias, temporárias ou informais (Caruso; Posthuma, 2020), alimentando um ciclo vicioso que dificulta sua ascensão econômica e social.

Diante dessa conjuntura e considerando que a escola, em conjunto com a comunidade e a família, junto às suas condições socioeconômicas, são referências importantes de socialização para os jovens, demarcando, em geral, os lugares que acessam e suas redes de contato (Aquino, 2009; Gonzalez, 2009), ressalta-se a relevância de proporcionar oportunidades aos jovens para receber uma educação de qualidade e adquirir as competências necessárias para o mercado de trabalho. Isso possibilitaria a superação em partes das questões relacionadas ao desemprego e aos empregos precários que persistem em suas realidades (ONU, 2023).

E é neste bojo que se insere a Lei de Aprendizagem no país, inicialmente implantada pela Lei 10.097, de 19 de dezembro de 2000 (Brasil, 2000). Esta foi regulamentada pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005 (Brasil, 2005), que posteriormente foi revogado pelo Decreto n.º 9.579, de 22 de novembro de 2018 (Brasil, 2018). O Decreto nº 11.061, de 4 de maio de 2022, promove alterações no decreto anterior de 2018 (Brasil, 2022). A legislação teve sua última atualização por meio do Decreto nº 11.479, de 6 de abril de 2023, que altera os decretos 9.579 e 11.061 (Brasil, 2023). Deste modo, a Lei de Aprendizagem vem sendo revisada periodicamente com intuito de contribuir nessa inserção e inclusão de jovens no mercado de trabalho, por meio do desenvolvimento de habilidades e competências profissionais. Para tanto, essa legislação preconiza que os jovens sejam assistidos por instituições de formação profissional que os apoiem socialmente e lhes apresentem outros conteúdos úteis nessa trajetória no mundo do trabalho (Brasil, 2000, 2023), concretizando-se, desse modo, em um ambiente propício para a transição desses jovens para a fase adulta (ONU, 2015).

Note-se que os investimentos destinados às implementações de políticas públicas precisam ser articulados, demandando arranjos intersetoriais (Guerra; Cruz, 2023). Essa articulação é necessária para que esses investimentos contribuam efetivamente para a superação de condicionamentos sociais de origem e para a quebra de estigmas que perpetuam preconceitos e discriminação social (SNJ, 2014). Nesse sentido, percebe-se a crescente preocupação do Estado, já que desde a Constituição Federal da República de 1988 (Brasil, 1988), uma variedade de direitos é garantida ao jovem, inclusive sua educação e seu acesso à profissionalização. A Emenda Constitucional nº 65, de 2010 (Brasil, 2010), fixa a idade mínima de quatorze anos para admissão ao trabalho. Essa admissão, contudo, é excepcionada em condição de aprendiz, conforme regulamentado pela Lei da Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023). Já o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), promulgado pela Lei nº 8.069, em 13 de julho de 1990 (Brasil, 1990), constitui-se como o principal instrumento normativo que trata dos direitos das crianças e adolescentes (ONU, 2015) e, ao abordar especificamente os direitos dos jovens, contempla a faixa etária compreendida entre 12 e 18 anos, destacando a condição desses sujeitos como em desenvolvimento, abrangendo a esfera de sua profissionalização e proteção no âmbito laboral (Brasil, 1990). Já o Estatuto da Juventude, instituído pela Lei 12.852 de 2013, delinea os direitos e diretrizes específicas para os jovens, abrangendo indivíduos com idades entre 15 e 29 anos (Brasil, 2013), destacando-se o direito à profissionalização de exercer suas

atividades laborais com remuneração e proteção social. Deste modo, não faltam instrumentos legais para contribuir nesse processo inclusivo, porém, é imperativo que o poder público adote, entre outras medidas, políticas voltadas para estágio, aprendizagem e trabalho, visando assegurar a efetivação desses direitos para o público jovem (Nascimento; Maia, 2023).

A legislação brasileira que rege o trabalho na condição de aprendiz, Lei 10.097, conhecida como Lei da Aprendizagem (Brasil, 2000), sofreu múltiplas alterações desde sua origem, sendo a mais recente promulgada pelo Decreto nº 11.479, em abril de 2023 (Brasil, 2023). Reconhecida como a normativa responsável por definir os direitos dos jovens entre 14 e 24 anos na condição de aprendizes, particularmente aqueles em situação de vulnerabilidade ou risco social, a legislação determina as atividades que esses indivíduos podem desempenhar, estipulando a remuneração mínima admitida de salário-mínimo-hora (Brasil, 2023). Essa lei destaca-se como uma estratégia para combater o trabalho infantil no Brasil, sendo a única forma legal de contratação de adolescentes a partir dos 14 anos, envolvendo tanto atividades teóricas de formação profissional, sob responsabilidade de instituições de ensino profissionalizantes, quanto experiências práticas de trabalho (UNICEF, 2022). Conforme as diretrizes dessa legislação, consideram-se jovens os indivíduos compreendidos na faixa etária de 14 a 24 anos, ressalvando-se o limite superior em casos de deficiência (Brasil, 2023).

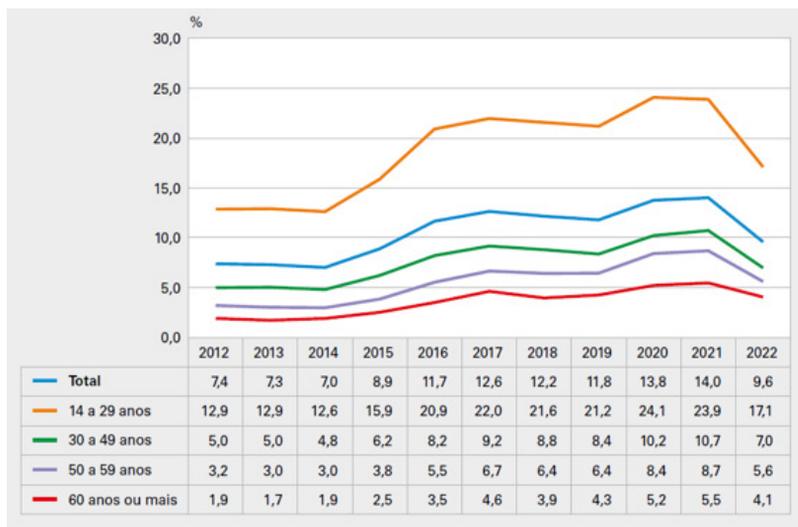
Apesar de todos esses esforços, evidencia-se o aumento das preocupações relacionadas ao Emprego Juvenil (ILO, 2024; 2023) e observa-se as condições desfavoráveis para os jovens em termos de sua inserção e manutenção no mercado de trabalho (ILO, 2024; 2023), originadas das desigualdades estruturais já existentes em conjunturas benéficas, as quais se intensificam durante períodos de deterioração do mercado de trabalho (Guimarães; Britto; Comin, 2020; Veriguine; Basso; Soares, 2014; ILO, 2022; ILO, 2024) e em meio a recessões econômicas (Corseuil; Franca; Poloponsky, 2021; Vieira; Lima; Franco, 2022; ILO, 2024). Um exemplo desses períodos de crise é a emergência global de saúde desencadeada pela pandemia da COVID-19, que resultou em medidas como o fechamento do comércio, restrições às atividades produtivas e, em casos extremos, lockdowns (Russo; Corseuil, 2021). Em cenários como este, aumentam-se as dificuldades de encontrar trabalho digno, agravam-se as vulnerabilidades já existentes deste grupo e potencializam-se as elevadas taxas de desemprego, empregos informais e temporários (ILO, 2024; 2023) e o trabalho precarizado, com efeitos sociais e econômicos negativos (ILO, 2013; United Nations, 2020).

Por outro lado, as estratégias implementadas para enfrentar os impactos derivados da crise da COVID-19, observadas internacionalmente na maioria dos países, não receberam adequado direcionamento para atender às demandas específicas dos grupos mais vulneráveis (ILO, 2024). As implicações dessa crise e de outras circunstâncias adversas afetam substancialmente os jovens, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade econômica (CONJUNVE, 2020; ILO, 2022, 2024; Silva; Freitas, 2022), especialmente em países emergentes e em desenvolvimento (ILO, 2024). Estes têm enfrentado o desafio de integrar uma vasta população jovem no mercado de trabalho (ILO, 2023), mas as perspectivas revelam-se desiguais, não apenas entre nações, mas também internamente em cada país, evidenciando disparidades notáveis para os jovens. Este grupo enfrenta desafios específicos durante períodos de crises e no pós-crise (ILO, 2024), conforme demonstrado pela recuperação dos empregos pós-pandemia, que fica aquém daquela observada para os adultos (ILO, 2024; 2023).

Alguns números para conduzir a reflexão: no ano de 2022, a probabilidade de desemprego para jovens na faixa etária de 15 a 24 anos mostrou-se três vezes superior em comparação com adultos de 25 anos ou mais, com a taxa de desemprego juvenil atingindo aproximadamente 14%, representando 69 milhões de jovens em busca de emprego sem êxito. Neste cenário, a taxa global de emprego para a população jovem situou-se em 34,5%, revelando uma redução de 0,7% em relação ao patamar observado em 2019 (ILO, 2023). Essa diminuição contrasta com a queda de 0,5% registrada na taxa correspondente aos adultos. No que diz respeito aos jovens categorizados como “nem-nem”, em 2022, mais de um em cada cinco, representando 23,5%, o que equivale a 289 milhões de jovens, encontrava-se nessa situação de afastamento do emprego, educação ou formação (ILO, 2023). Estima-se que, em 2023, cerca de 62 milhões de jovens se encontravam na situação “nem-nem”, o que representa 25,9% da população jovem (ILO, 2024). As taxas de pessoas definidas como “nem-nem” continuam elevadas, o que torna mais desafiadora a situação das projeções de emprego a longo prazo dos jovens, especialmente entre as mulheres jovens (ILO, 2024).

No contexto brasileiro, registrou-se um aumento na taxa de desocupação entre os indivíduos com idades compreendidas entre 14 e 29 anos, elevando-se de 12,9% em 2012 para 17,1% em 2022. Cumpre ressaltar que, no último ano mencionado, esse grupo demográfico apresentou a mais alta taxa de desemprego dentre os cinco grupos considerados, conforme evidenciado pelo Gráfico 1 (IBGE, 2023a), no qual pode-se reconhecer a expressiva retração da demanda e oferta de trabalho (Costa, Barbosa; Hecksher, 2022), impactando consideravelmente a população jovem (IBGE, 2023a), nos anos cobertos pela Pandemia de COVID-19, entre 2020 e 2022.

Gráfico 1 - Taxa de desocupação, por grupos de idade - Brasil - 2012-2022



Fonte: IBGE (2023a, p. 34)

Em 2022, no Brasil, o número de jovens “nem-nem” totalizou 10,9 milhões, correspondendo a um em cada cinco jovens entre 15 e 29 anos de idade, ou 22,3%, conforme demonstrado no gráfico 2 (IBGE, 2023a). Observem-se os dados sintetizados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição de percentual de jovens de 15 a 29 anos, por situação de ocupação e condição de estudo – Brasil 2012-2022



Fonte: IBGE (2023a, p. 39)

As incidências mais baixas de jovens que não estão empregados nem matriculados em instituições de ensino – nem-nem, conforme evidenciado pelo Gráfico 2, foram registradas nos anos de 2012 (21,8%) e 2013 (22,0%), enquanto o ano de 2022, o último ano objeto de avaliação, figura como o terceiro com a menor taxa nesta década. Por outro lado, observam-se os índices mais elevados de jovens nessa condição, denominada nem-nem, nos anos de 2020 (28,0%) e 2021 (25,8%). Mais uma vez, o fenômeno pode ser atribuído aos reflexos da pandemia de COVID-19. Contudo, como enfatizado anteriormente, as barreiras estruturais enfrentadas pelo grupo de jovens durante os períodos de crise e pós-crise intensificam-se em função das disparidades de cor, condições econômicas, gênero, nível de instrução e região de moradia, bem como nas suas combinações (ILO, 2017b).

Dentre os 10,9 milhões de jovens enquadrados na categoria “nem-nem”, destaca-se que 43,3%, equivalente a 4,7 milhões, eram mulheres autodeclaradas pretas ou pardas, enquanto 24,3%, representando 2,7 milhões, eram homens autodeclarados pretos ou pardos. Em contrapartida, 20,1%, correspondendo a 2,2 milhões, eram mulheres autodeclaradas brancas, e 11,4%, equivalente a 1,2 milhões, eram homens autodeclarados brancos (IBGE, 2023a,b). Esses números evidenciam as disparidades significativas entre os grupos raciais e de gênero (a), assim como entre as condições socioeconômicas (b), a instrução e as condições econômicas (c), além da interseção entre região e as condições econômicas (d) (IBGE, 2023b).

Essas discrepâncias de grupos raciais e gênero em relação à categoria “nem-nem” refletem não apenas as desigualdades estruturais profundamente enraizadas na sociedade brasileira, mas também questões relacionadas à distribuição desigual de oportunidades educacionais e de inserção no mercado de trabalho (IBGE, 2023a). Mulheres jovens, especialmente aquelas pertencentes a grupos raciais minorizados, enfrentam desafios de longo prazo (ILO, 2024), pois muitas vezes enfrentam obstáculos adicionais, devido à responsabilidade pelo trabalho não remunerado de cuidado familiar e doméstico, o que pode influenciar sua participação no mercado de trabalho e na educação (IBGE, 2023b).

No que concerne às condições socioeconômicas, destaca-se uma relação inversa entre a taxa de jovens “nem-nem” e a classe de rendimento domiciliar per capita: quanto menor o rendimento domiciliar, maior a probabilidade de jovens estarem fora do sistema educacional e do mercado de trabalho (IBGE, 2023a). Dentro desse contingente de 10,9 milhões de jovens “nem-nem”, 14,8% encontravam-se em situação de extrema pobreza, caracterizada por domicílios com renda per capita inferior a US\$ 2,15 por dia (IBGE, 2023b). Além disso, 61,2% eram classificados como pobres, vivendo em domicílios com renda per capita inferior a US\$ 6,85 por dia (IBGE, 2023b). Cabe salientar que a classificação de pobreza e extrema pobreza adota os parâmetros estabelecidos pelo Banco Mundial para a avaliação desses indicadores no Brasil, alinhados com os objetivos da Agenda 2030 (IBGE, 2023b).

No que tange à interseção entre grupos raciais, gênero e condições econômicas, destaca-se que as jovens pretas ou pardas que não estavam estudando nem ocupadas representavam 44,7% dos jovens classificados como extremamente pobres e 47,8% dos pobres. Por sua vez, os homens pretos ou pardos correspondiam a 33,3% e 26,6%, respectivamente (IBGE, 2023b). O contingente total de jovens mulheres nem-nem pretas ou pardas somava 4,7 milhões de pessoas, dentre os quais 15,3% eram classificados como extremamente pobres e 67,7% como pobres, representando quase a metade dos jovens pobres fora do sistema de ensino e do mercado de trabalho (IBGE, 2023b).

No tocante à interseção entre nível de instrução e condições econômicas, entre os jovens que não estavam matriculados em instituições de ensino e não estavam ocupados, com até o ensino fundamental incompleto, 23,0% encontravam-se em situação de extrema pobreza, e 77,1% eram considerados pobres (IBGE, 2023b). Para aqueles com ensino fundamental completo ou médio incompleto, as proporções eram de 19,1% e 72,5%, respectivamente.

Para enfrentar essa realidade, é necessário construir abordagens mais específicas e direcionadas a esse grupo diferenciado (ILO, 2023; IBGE, 2023a; GTSC A2030, 2023), visando garantir condições decentes e trabalho produtivo para eles (ILO, 2024). Uma dessas abordagens é a Agenda 2030, que consiste em um plano de ação global adotado pelos Estados-Membros das Nações Unidas em setembro de 2015, com o propósito de abordar os desafios mais prementes enfrentados pelo mundo (GTSC A2030, 2023).

A Agenda 2030 abrange o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS 4, que tem como propósito garantir uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, bem como fomentar oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos os indivíduos. Entretanto, a diminuição paulatina dos investimentos na área educacional tem ocasionado consequências de longo prazo, afetando de maneira significativa as perspectivas de uma geração com escassa formação técnica e preparo inadequado para o desenvolvimento de carreiras sólidas. Essa situação resulta na escassez de oportunidades de emprego e na prevalência da informalidade

e do subemprego desregulado (GTSC A2030, 2023). Esses desafios impactam diretamente a meta 8.6, inserida na Agenda 2030, que tem como objetivo reduzir substancialmente, até o ano de 2030, a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação (GTSC A2030, 2023).

Outro desafio a ser considerado é o emprego informal, o qual emerge como a principal via de entrada dos jovens no mercado de trabalho (Corseuil; Poloponsky; Franca, 2020; Vieira; Lima; Franco, 2022). Durante a crise pandêmica, a situação dos trabalhadores sem carteira assinada tornou-se mais grave, com esse grupo sendo o mais afetado em termos de perda de ocupações (Costa, Barbosa; Hecksher, 2022). Entretanto, para além do período pós-crise e das incertezas associadas à criação de empregos formais, há o risco de aumento do emprego informal, devido a fatores como a extinção ou enfraquecimento de políticas voltadas para a manutenção e/ou criação de empregos formais, resultando na escassez de oportunidades de trabalho digno e na consolidação do padrão de trabalho informal (ILO, 2023).

Somam-se a este desafio outros com raízes culturais e variadas faces: de um lado, a subutilização do potencial de contratação dos aprendizes, mesmo considerando a cota mínima estabelecida em Lei (Costa; Lara, 2023; Falcão; Diaz, 2019); de outro, a não observância da prescrição de contratação mínima de aprendizes, com um alto número de empresas nessa situação (Falcão; Diaz, 2019). Estima-se que mais de 3 milhões de jovens poderiam ser contratados se os estabelecimentos se comprometessem para além da cota mínima de cinco por cento (Costa; Lara, 2023). Além disso, há preocupações quanto à possibilidade de esses aprendizes serem subutilizados (Silva, 2023), utilizados como forma de obtenção de mão de obra barata (ILO, 2012), para diminuição de custos (Costa; Lara, 2023) ou como forma de apenas cumprir a legislação, sem proporcionar o aprendizado prescrito pela mesma (Franco; Magalhães; Paiva, 2017). É importante frisar que, além de criar mais vagas de aprendizes, é necessário garantir que aqueles inseridos como tal desfrutem de oportunidades inclusivas, desenvolvendo suas atividades em trabalhos decentes. Isso implica proporcionar a esses jovens trabalhadores experiências positivas no trabalho, desde a sua seleção até os treinamentos e as atividades práticas (UNICEF, 2022), evitando assim a subutilização de seu potencial (Silva, 2023). Tal fato torna-se relevante pois a forma como a força de trabalho se desenvolve, ou não, e a qualidade do emprego dos jovens também decorrem das decisões estratégicas dos empregadores (Yates, 2023).

Por fim, a realidade dos jovens trabalhadores, aliada aos apontamentos de estudos recentes realizados com esse grupo, como os apresentados neste livro, evidenciam a relevância de investigações adicionais que abordem os jovens trabalhadores (Gomes; Paiva; Barbosa, 2022), uma vez que esses profissionais representam a mão de obra do futuro (Oleto et al., 2020b; Torres et al., 2020).

Esclarecidos esses detalhes sobre juventudes, jovens e jovens trabalhadores no Brasil, acredita-se ter municiado o(a) leitor(a) de elementos que facilitem uma leitura contextualizada dos estudos que se seguem e que promovam novas reflexões sobre tal público, bem como sobre os temas abordados.

## Link do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=wj4m0Zvj19M>

# Referências

- Aquino, L. M. C. (2009). Introdução. In: Castro, J. A.; Aquino, L. M. C.; & Andrade, C. C. (Org.). *Juventude e políticas sociais no Brasil* (pp. 26-39). Brasília: Ipea. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9094/1/Juventude%20e%20pol%C3%ADticas%20sociais%20no%20Brasil.pdf>
- Barbosa, J. K. D. (2022). *Transição para a vida adulta, trajetória profissional e marcadores interseccionais: um estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/41296>
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil. (1990). *Lei nº 8.069*, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm)
- Brasil. (2000). *Lei nº 10.097*, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm)
- Brasil. (2005). *Decreto nº 5.598*, de 1º de dezembro de 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5598.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5598.htm)
- Brasil. (2010). *Emenda Constitucional nº 65*, de 13 de julho de 2010. Altera a denominação do Capítulo VII do Título VIII da Constituição Federal e modifica o seu art. 227, para cuidar dos interesses da juventude. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc65.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc65.htm)
- Brasil. (2013). *Lei nº 12.852*, de 5 de agosto de 2013. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude – SINAJUVE. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12852.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12852.htm)
- Brasil. (2018). *Decreto nº 9.579*, de 22 de novembro de 2018. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo federal que dispõem sobre a temática do lactente, da criança e do adolescente e do aprendiz, e sobre o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente e os programas federais da criança e do adolescente, e dá outras providências. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9579.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9579.htm)
- Brasil (2022). *Decreto nº 11.061*, de 4 de maio de 2022. Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, e o Decreto nº 10.905, de 20 de dezembro de 2021, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11061.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11061.htm)
- Brasil (2023). *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

- Caruso, L. A. C.; Posthuma, A. C. (2020) Subsídios para a formulação de políticas públicas de juventude no Brasil. *Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise*, 70, 123-135. Disponível em [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10415/1/bmt\\_70\\_subdisio.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10415/1/bmt_70_subdisio.pdf)
- Castro, M. G.; Abramovay, M. (2002). Jovens em situação de pobreza, vulnerabilidades sociais e violências. *Cadernos de Pesquisa*, 116, 143–176. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cp/a/TvShMLYjsKJ8FDZfbBVrMKN/?format=pdf&lang=pt>
- CONJUVE - Conselho Nacional da Juventude. (2020). *Juventudes e a Pandemia do Coronavírus*. Disponível em [https://atlasdasjuventudes.com.br/wp-content/uploads/2021/08/JuventudesEPandemia2\\_Relatorio\\_Nacional\\_20210702.pdf](https://atlasdasjuventudes.com.br/wp-content/uploads/2021/08/JuventudesEPandemia2_Relatorio_Nacional_20210702.pdf)
- Corseuil, C. H. L.; Franca, M. P.; Poloponsky, K. (2021). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos Estudos CEBRAP*, 39(3), 501-520. Disponível em <https://www.scielo.br/j/nec/a/YpyPKctgxHDdcNty58SyZLr/?format=pdf&lang=pt>
- Corseuil, C. H. L.; Poloponsky, K.; Franca, M. P. (2020). *Diagnóstico da Inserção dos Jovens Brasileiros no Mercado de Trabalho: em um Contexto de Crise e Maior flexibilização*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Disponível em [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10107/1/Diagnostico\\_de\\_insercao\\_de\\_jovens.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10107/1/Diagnostico_de_insercao_de_jovens.pdf)
- Costa, J. S.; Barbosa, A. L. N. H.; Hecksher, M. (2022). Desigualdades no Mercado de Trabalho e Pandemia Da COVID-19. In: S. P. Silva; C. H. Corseuil; Costa, J. S. Impactos da Pandemia de COVID-19 no Mercado de Trabalho e na Distribuição de Renda no Brasil (pp. 307-334). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11561/18/218212\\_LV\\_Impactos\\_Cap14.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11561/18/218212_LV_Impactos_Cap14.pdf)
- Costa, S. D. M.; Lara, S. M. (2023). Programa jovem aprendiz: dinâmica do mercado de trabalho e subutilização do potencial de contratação. *Competência: Revista da Educação Superior do Senac*, 16(2), 1-14. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/376835891\\_Programa\\_jovem\\_aprendiz\\_dinamica\\_do\\_mercado\\_de\\_trabalho\\_e\\_subutilizacao\\_do\\_potencial\\_de\\_contratacao](https://www.researchgate.net/publication/376835891_Programa_jovem_aprendiz_dinamica_do_mercado_de_trabalho_e_subutilizacao_do_potencial_de_contratacao)
- Eberlein, L.; Pavlopoulos, D.; Garnier-Villarreal, M. (2024). Starting flexible, always flexible? The relation of early temporary employment and young workers employment trajectories in the Netherlands. *Research in Social Stratification and Mobility*, 89, 100861. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2023.100861>
- Falcão, M. C.; Díaz, L. A. (2019). Aprendizagem profissional inclusiva como estratégia de combate ao trabalho infantil e promoção do emprego juvenil. *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, 67, 105-114. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9953>
- Franco, D.S.; Magalhães, A. F.; Paiva, K.C.M. (2017). Ação do imaginário organizacional moderno na subjetividade de jovens aprendizes do setor bancário. *Revista Competência*, 10(1), 11-30. Disponível em <https://doi.org/10.24936/2177-4986.v10n1.2017.496>
- Garcia, Joana, Ferreira, Ana Lucia, & Cardoso, Marta Rezende. (2021). A adolescência negligenciada: múltiplos olhares. *Desidades*, (31), 38-52. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2318-92822021000300003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2318-92822021000300003&lng=pt&tlng=pt)
- Gomes, A. G.; Paiva, K. C. M.; Barbosa, J. K. D. (2022). Estresse ocupacional: um estudo comparativo com jovens trabalhadores. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 20(1), 1-26. Disponível em <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2022.242301>
- Gonzalez, R. (2009). Políticas de emprego para jovens: entrar no mercado de trabalho é a saída? In: Castro, J. A.; Aquino, L. M. C.; Andrade, C. C. (Org.). *Juventude e políticas sociais*

no Brasil (pp. 109-126). Brasília: Ipea. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9094/1/Juventude%20e%20pol%C3%ADticas%20sociais%20no%20Brasil.pdf>

GTSC A2030 - Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. (2023). *VII Relatório Luz Da Sociedade Civil Agenda 2030: de Desenvolvimento Sustentável Brasil*. Brasil: GTSC A2030. Disponível em [https://gtagenda2030.org.br/wp-content/uploads/2023/10/rl\\_2023\\_webcompleto-v9.pdf](https://gtagenda2030.org.br/wp-content/uploads/2023/10/rl_2023_webcompleto-v9.pdf)

Guerra, É. T.; Cruz, M. C. M. T. (2023). Intersectorialidade E Políticas Públicas para as Juventudes: Contribuições de Produções Acadêmicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e84619. Disponível em <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.84619>

Guimarães, N. A. Marteleto, L.; Brito, M. M. A. (2018). Transições e trajetórias juvenis no mercado brasileiro de trabalho: Padrões e determinantes. Brasília: OIT. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_748393.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_748393.pdf)

Guimarães, N. A.; Brito, M. M. A.; Comin, A. A. (2020). Trajetórias e transições entre jovens brasileiros: Pode a expansão eludir as desigualdades?. *Novos Estudos CEBRAP*, 39(3), 475-498. Disponível em <https://doi.org/10.25091/s01013300202000030002>

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023a). Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira: 2023. Rio de Janeiro: IBGE - Coordenação de População e Indicadores Sociais. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023b). Síntese de Indicadores Sociais: Um em cada cinco brasileiros com 15 a 29 anos não estudava e nem estava ocupado em 2022. IBGE - Estatísticas Sociais. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38542-um-em-cada-cinco-brasileiros-com-15-a-29-anos-nao-estudava-e-nem-estava-ocupado-em-2022>

ILO – International Labour Organization. (2012). *A crise do emprego jovem: Um apelo à ação Resolução e conclusões da 101ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho*. Genebra: ILO. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_311608.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_311608.pdf)

ILO – International Labour Organization. (2013). *Towards the ILO centenary: Realities, renewal and tripartite commitment. international labour conference 102nd Session, 2013 Report I (A)*. Genebra: ILO. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_213836.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_213836.pdf)

ILO – International Labour Organization. (2017a). *Global Employment Trends for Youth 2017 - Paths to a better working future*. Genebra: ILO. Disponível em <https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2017-paths-better-working-future>

ILO – International Labour Organization. (2017b). *Futuro do Trabalho. Global Employment Trends for Youth 2017: Brasil*. Genebra: ILO Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/temas/fow/lang--pt/index.htm>

ILO – International Labour Organization. (2022) *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people*. Genebra: ILO. Disponível em [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_853321/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm)

ILO – International Labour Organization. (2023). *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. Genebra: ILO. Disponível em <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2023>

ILO – International Labour Organization. (2024). *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. Geneva: ILO. Disponível em [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms\\_908142.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_908142.pdf)

Minayo-Gomez, C.; Meirelles, Z.V. (1997). Crianças e adolescentes trabalhadores: um compromisso para a saúde coletiva. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(supl.2), 135-140. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1997000600012>

Nascimento, N. F.; Maia, L. C. C. (2023). Avaliando a qualidade dos serviços na formação de jovens aprendizes por uma entidade sem fins lucrativos (ESFL). *Revista Organizações em Contexto*, 19(37), 225-246. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/371927469\\_Avaliando\\_a\\_qualidade\\_dos\\_servicos\\_na\\_formacao\\_de\\_jovens\\_aprendizes\\_por\\_uma\\_entidade\\_sem\\_fins\\_lucrativos\\_ESFL](https://www.researchgate.net/publication/371927469_Avaliando_a_qualidade_dos_servicos_na_formacao_de_jovens_aprendizes_por_uma_entidade_sem_fins_lucrativos_ESFL)

Oleto, A. F. et al. (2020). The Role of Resilience in the Creation of Meaningful Work for Young Brazilian Workers, Victims of Moral Harassment. *Reuna*, 25(2), 53–69. Disponível em <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1163>

ONU – Organização das Nações Unidas. (2015). Adolescência, juventude e redução da maioria penal. Brasil: ONU. Disponível em <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-07/Position-paper-Maioridade-penal-1.pdf>

ONU – Organização das Nações Unidas. (2023). *Marco De Cooperação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável*. Brasil: ONU. Disponível em [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2023-11/Brazil\\_Cooperation\\_Framework-2023-2027.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2023-11/Brazil_Cooperation_Framework-2023-2027.pdf)

Raitz, T. R.; Petters, L. C. F. (2008). Novos desafios dos jovens na atualidade: trabalho, educação e família. *Psicologia & Sociedade*, 20(3), 408-416. Disponível em <https://www.scielo.br/j/psoc/a/jNxSdtJbwbwtPRXHBQwFwGMS/?format=pdf&lang=pt>

Rocha-de-Oliveira, S. R.; Piccinini, V. C.; Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000300010>

Russo, M. F.; Corseuil, C. H. (2021). *Panorama do Trabalho em tempos de COVID-19. Relatório técnico do país: Brasil. Impacto da Pandemia da COVID-19 sobre o Mercado de Trabalho*. Brasília: OIT. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_827549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_827549.pdf)

Santos, A. L. Gimenez, D. M. (2021). Inserção dos jovens no mercado de trabalho brasileiro no período de crescimento com inclusão social. In: Leone, E. T.; Proni, M. W. (Org.). *Facetas do Trabalho no Brasil Contemporâneo* (pp. 37-52). Campinas: Unicamp. Disponível em [https://www.eco.unicamp.br/images/publicacoes/Livros/centros-e-nucleos/facetado\\_trabalho\\_no\\_brasil\\_contemporaneo.pdf](https://www.eco.unicamp.br/images/publicacoes/Livros/centros-e-nucleos/facetado_trabalho_no_brasil_contemporaneo.pdf)

SNJ - Secretaria Nacional de Juventude. (2014). *Conceitos fundamentais – ponto de partida para uma reflexão sobre políticas públicas de juventude*. Brasília: SNJ, Estação Juventude. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/participacao/destaques-carrossel/1031-estacao-juventude-conceitos-fundamentais>

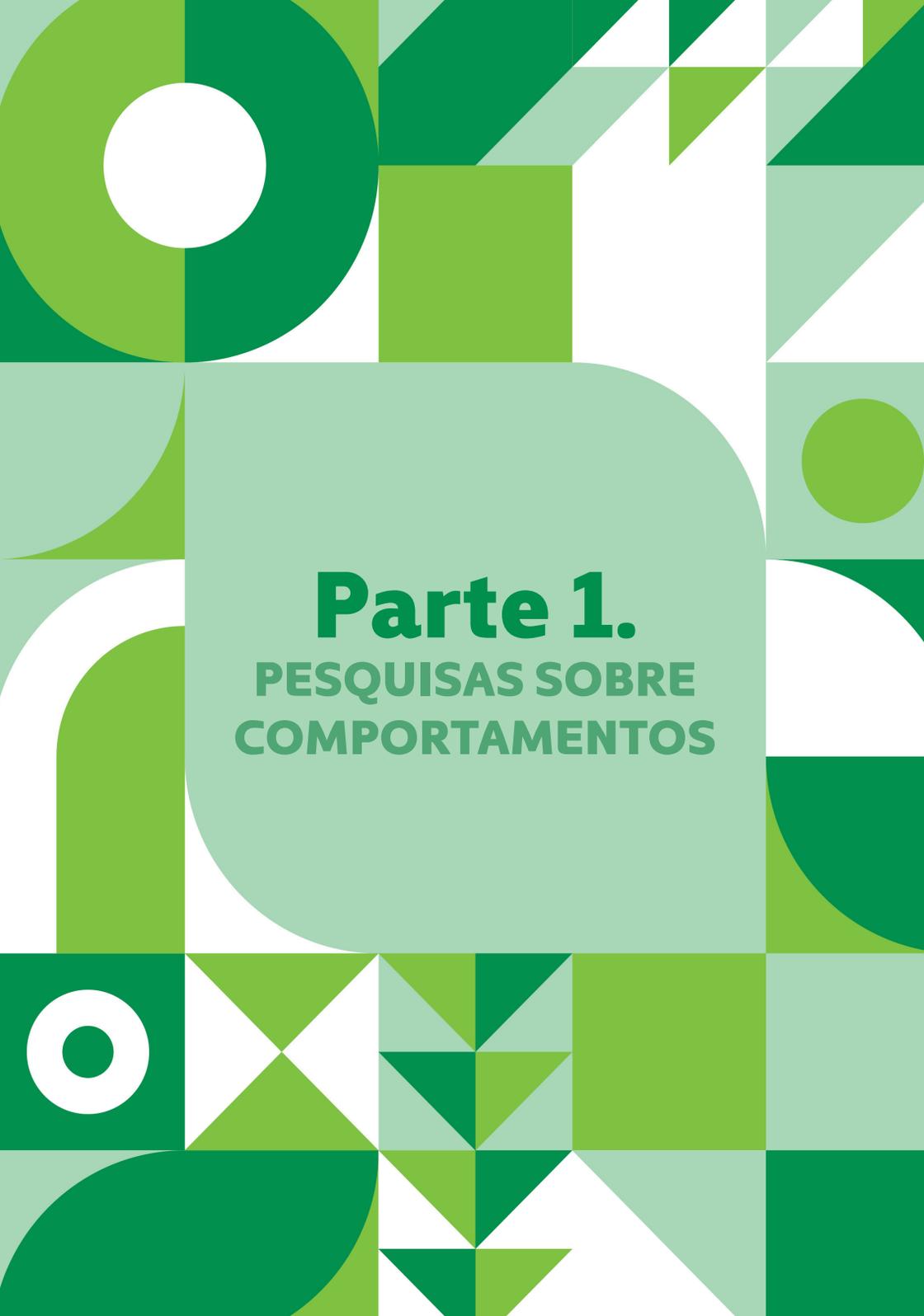
Silva, J. H. D. A. (2023). Trajetórias de trabalho: empregos precários e inserções provisórias. *Pro-Posições*, 34, e20200107. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0107>

Silva, T. A. A.; Freitas, L. C. D. (2022). Pandemia do COVID-19 e impactos sobre os jovens: um olhar acerca de pesquisas realizadas entre 2020 e 2021 no Brasil. *Sociedade em Debate*. 28(2), 172-187. Disponível em <https://doi.org/10.47208/sd.v28i2.3096>

- Sposito, M. P.; Souza, R.; Silva, F. A. (2018). A pesquisa sobre jovens no Brasil: traçando novos desafios a partir de dados quantitativos. *Educação e Pesquisa*, 44, e170308. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201712170308>
- Thomson, R. et al. (2002). Critical moments: Choice, chance and opportunity in young people's narratives of transition. *Sociology*, 36(2), 335-354. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0038038502036002006>
- Torres, T. P. R. et al. (2020). Prazer e sofrimento para jovens trabalhadores de Belo Horizonte. *R. Adm. FACES Journal*, 19(2), 8-26. Disponível em <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7624>
- Trappmann, V.; Umney, C.; Mclachlan, C. J.; Seehaus, A.; Cartwright, L. (2023). How Do Young Workers Perceive Job Insecurity? Legitimising Frames for Precarious Work in England and Germany. *Work, Employment and Society*, 1-23. Disponível em <https://doi.org/10.1177/09500170231187821>
- UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2004). *Políticas Públicas de/para/com Juventudes*. Brasília: UNESCO. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135923>
- UNICEF. (2022). *Guia para promoção de trabalho decente para adolescentes e jovens. Brasil: Fundo das Nações Unidas para Infância*. Brasília: UNICEF. Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/media/17346/file/guia-para-promocao-de-trabalho-decente-para-adolescentes-e-jovens.pdf>
- United Nations. (2020). *World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and the 2030 agenda*. New York: United Nations. Disponível em <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/07/2020-World-Youth-Report-FULL-FINAL.pdf>
- Veriguine, N. R.; Basso, C.; Soares, D. H. P. (2014). Juventude e Perspectivas de Futuro: A Orientação Profissional no Programa Primeiro Emprego. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(4), 1032-1044. Disponível em <https://www.scielo.br/j/pcp/a/vVKcTF6pDbQ6sNvvgKg986F/?format=pdf&lang=pt>
- Vieira, A. R.; Lima, G.; Franco, S. (2022). Relatório: diagnóstico da juventude. ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7340>
- Yates, E. (2023). Developing or Degrading Young Workers? How Business Strategy and the Labour Process Shape Job Quality across Different Industrial Sectors in England. *Work, Employment and Society*, 37(5), 1186-1205. Disponível em <https://doi.org/10.1177/09500170211070447>

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



The background is a complex geometric pattern composed of various shades of green (from light mint to dark forest green) and white. It features a grid of squares, some of which are further divided into triangles or contain circles. A large, light green rounded rectangle is centered on the page, serving as a backdrop for the text.

# Parte 1.

PESQUISAS SOBRE  
COMPORTAMENTOS





### **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

### **José Ricardo Costa de Mendonça**

Doutor em Administração (UFRGS, 2004)

Professor e Pesquisador do Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco (DCA-CCSA-UFPE)

<http://lattes.cnpq.br/5603289094229665>

Esta Primeira Parte deste livro apresenta temas clássicos e emergentes do campo do Comportamento Organizacional e resultados de pesquisas realizadas em teses de doutoramento em Administração, num vocabulário acessível que facilitará sua compreensão e poderá se constituir em uma base sólida de conhecimentos capaz pautar suas ações no dia a dia de trabalho.

A compreensão desses conceitos e a apreensão de suas possibilidades nas realidades práticas observadas por meio dos estudos podem ampliar sua sensibilidade para a complexidade dos comportamentos humanos, em especial no ambiente laboral e suas interfaces, municiando-o de elementos críticos a serem considerados em leituras e diagnósticos dos mais diversos grupos profissionais, bem como de ambientes e contextos de trabalho.

No Capítulo 1, o tema abordado é Valores Pessoais. São os valores, construídos e sedimentados ao longo da vida, que balizam os julgamentos das pessoas em termos do que é certo ou errado, bonito ou feio, adequado ou inadequado etc. Assim, eles embasam as percepções de mundo e pautam os efetivos comportamentos dos indivíduos, daí ser o primeiro a ser discutido e apresentado.

O Capítulo 2 lança luzes sobre o Suporte no Trabalho, ou seja, sobre as percepções que os trabalhadores têm a respeito do apoio recebido quando da execução de seu trabalho, quer seja no âmbito da própria organização, chefias e colegas, em termos das condições objetivas e subjetivas de trabalho oferecidas, bem como de outros atores sociais fundamentais para sua atuação produtiva.

Já o Capítulo 3 aborda a Qualidade de Vida no Trabalho, trazendo à tona aspectos como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento profissional. Tais aspectos são ponderados em termos de seus encadeamentos com o bem-estar, ou o mal-estar, no seu ambiente de trabalho.

Por sua vez, o Capítulo 4 apresenta um repertório detalhado acerca das percepções de Justiça Organizacional, explorando três dimensões usualmente abordadas nos estudos a respeito deste tema, a saber: procedimental, distributiva e interacional, já que uma coisa são as regras e normas da organização e outra coisa é como elas são implementadas na prática, bem como comunicadas entre os trabalhadores.

No Capítulo 5, são abordados os Comportamentos Contraproducentes, ou seja, aqueles usualmente vistos como disfuncionais, desagregadores e passíveis de punições aos trabalhadores, em decorrência de seus potenciais efeitos negativos tanto na produção de bens e na prestação de serviços, quanto nas relações entre as pessoas.

O Capítulo 6 trata do Engajamento no Trabalho, desnudando como os indivíduos se comportam em termos da dedicação ao seu trabalho, da quantidade e da qualidade de energia e esforços despendidos na execução das atividades laborais, revelando formas peculiares de vincularem-se à organização e ao trabalho, efetivamente.

Por fim, o Capítulo 7 encerra essa primeira parte do livro, tratando do tema Cidadania Organizacional, o qual engloba ações voluntárias dos trabalhadores que findam por promover a eficiência organizacional, como apresentação de sugestões criativas e inovadoras, divulgação da imagem organizacional e promoção da cooperação com colegas.

No caso dos jovens aprendizes, essas temáticas estão frontalmente alinhadas com a Lei de Aprendizagem, cujas prescrições trazem, em seu bojo, elementos necessários ao desenvolvimento de habilidades e competências profissionais, sendo este assunto aprofundado nas pesquisas apresentadas na segunda parte deste livro. Convém esclarecer que tais competências, em processo de formação contínua e assentado no contexto social, cultural, econômico, ambiental e político em que o(a) jovem trabalhador(a) se insere, impactam na forma como ele(a) transita para a vida adulta e constrói, dia a dia, sua trajetória pessoal e profissional, sendo estas questões abordadas nos estudos apresentados na terceira parte do livro.

Tudo está conectado! Mas vamos começar pelos comportamentos no nível individual.

Boa leitura!



# Capítulo 1 - Valores pessoais de jovens aprendizes

## **Thaís Pinto da Rocha Torres**

Doutora em Administração (UFMG, 2023)

Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/8713248590623053>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Michelle Regina Santana Dutra**

Doutora em Administração (UFMG, 2023)

Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/6151454283947814>

## **Jefferson Rodrigues Pereira**

Doutor em Administração (UFMG, 2021)

Professor e Pesquisador do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/0579526222653701>

## **1 Objetivo da pesquisa**

---

Este estudo teve por objetivo descrever como se configuram os valores pessoais de jovens trabalhadores, especificamente jovens aprendizes, ou seja, trabalhadores na faixa etária entre 16 e 29 anos, assistidos pela Lei de Aprendizagem (Brasil, 2023).

A pesquisa busca contribuir para elucidar quais são os valores mais preponderantes para os jovens trabalhadores, de forma que as organizações possam se atentar à necessidade de congruência entre os seus valores e os partilhados pelo referido público, que é considerado a mão de obra do futuro.

## 2 Sobre o tema

Na literatura, os valores são conceituados como “tipos específicos de necessidades (Maslow, 1954), atitudes (Levy, 1990) e crenças (Rokeach, 1973), ou como uma combinação de crenças e concepções desejáveis (Schwartz & Bilsky, 1987), metas, necessidades e preferências (Dose, 1997)” (Gouveia, 2003, p. 432).

Nessa perspectiva, valores pessoais estão diretamente ligados às atitudes das pessoas e são vistos como princípios norteadores que podem explicar as diferenças entre indivíduos (Ros, 2006). Para Schwartz (1999), os valores guiam a forma como os atores sociais definem, avaliam e justificam suas ações. Ademais, o que distingue cada valor é o tipo motivacional que ele representa (Tamayo, 2007) e as premissas dos valores são baseadas nas necessidades individuais (Rokeach, 1973).

Para Rokeach (1973), os valores são crenças relacionadas aos modos de comportamentos ou finalidades existenciais. O autor faz distinção entre os valores instrumentais e terminais, sendo que os primeiros são os meios para alcançar as preferências individuais, enquanto os segundos são as próprias preferências. A partir dessa distinção, Rokeach (1973) desenvolveu uma escala denominada *Rokeach's Value Survey* (RVS), composta por 18 valores instrumentais e 18 terminais, na qual os respondentes definem suas prioridades hierarquicamente conforme os princípios que orientam suas vidas. Exemplificando, alguns valores instrumentais são: ambição (trabalha duro, inspirações); coragem (defendendo suas crenças); honestidade (sinceridade, confiança); amor (afeto, ternura); e obediência (ciência dos deveres, responsabilidade). Já os valores terminais são, por exemplo: uma vida próspera; igualdade; liberdade; amizade verdadeira; e sabedoria (Rokeach, 1973).

No final dos anos 1980, iniciaram-se as pesquisas sobre a teoria de valores de Schwartz. Mais especificamente em 1987, Schwartz e Bilsky elaboraram o primeiro artigo no qual apresentaram os fundamentos básicos da teoria, buscando avançar para além da classificação de valores estabelecida anteriormente por Rokeach (Teixeira *et al.*, 2014).

Essa teoria foi aprimorada com o tempo e, em 1992, Schwartz avançou significativamente ao rever os conteúdos dos domínios motivacionais, que ele passou a chamar de “tipos motivacionais de valores”. Além disso, foi elaborada e validada em 20 países a escala *Schwartz Values Survey* (SVS), a partir da qual foram identificados 10 tipos motivacionais comuns para a maioria dos indivíduos pesquisados (Teixeira *et al.*, 2014).

Os 10 tipos motivacionais são: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Reforça-se que eles são dispostos em duas dimensões bipolares: Autotranscendência *versus* Autopromoção e Abertura à mudança *versus* Conservação (Schwartz, 1994). A primeira dimensão contrapõe valores que promovem a aceitação de outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar

(universalismo e benevolência) àqueles que destacam a busca pelo sucesso próprio e o domínio sobre os outros (poder e realização). A segunda dimensão contrasta valores que enfatizam pensamento e ação independentes, favorecendo a mudança (autodireção e estimulação), com aqueles que priorizam a autorrestrrição, a preservação de práticas tradicionais e a estabilidade (segurança, conformidade e tradição). O hedonismo está relacionado tanto à abertura para a mudança quanto à autopromoção (Schwartz, 1994).

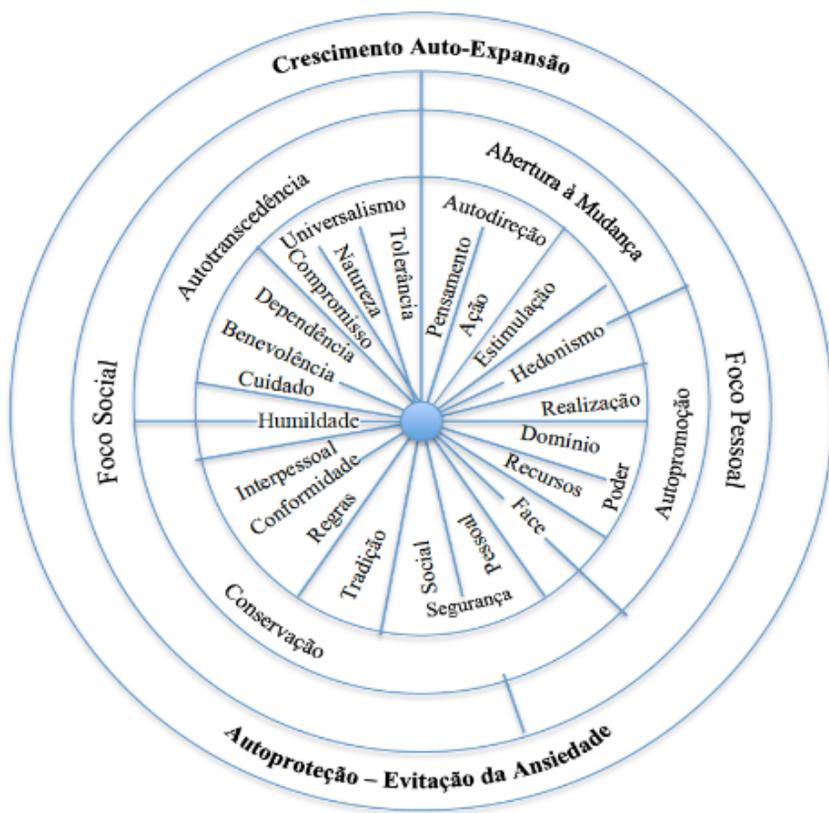
Anos depois, Schwartz *et al.* (2012) elaboraram uma nova proposta, sem contrapor a teoria original. Assim, foi realizado um refinamento para aumentar o poder explicativo e melhorar a heurística universal da teoria originalmente proposta. Os autores afirmam que a teoria refinada de valores apresenta de forma mais detalhada o cerne da teoria precedente, de que os valores compõem um *continuum* circular motivacional. Portanto, o *continuum* foi dividido em outros valores significativos e com diferenças conceituais. Nesse refinamento, 19 valores foram definidos: Autodireção-pensamento, Autodireção-ação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder-domínio, Poder-recursos, Face, Segurança-pessoal, Segurança-social, Tradição, Conformidade-regras, Conformidade-interpessoal, Humildade, Benevolência-dependência, Benevolência-cuidado, Universalismo-compromisso, Universalismo-natureza, Universalismo-tolerância.

A partir da teoria dos valores humanos básicos de Schwartz (1992), muitas pesquisas foram realizadas. A maioria investigou como os 10 valores básicos ou os quatro valores de segunda ordem se relacionam com determinadas atitudes, opiniões, comportamentos, entre outros (Schwartz *et al.*, 2012).

Considerando que o estudo de Schwartz *et al.* (2012) sobre o instrumento elaborado para mensurar os valores da teoria (refinada em 10 países) não incluiu o Brasil, Torres, Schwartz e Nascimento (2016) examinaram a aderência dos 19 valores para o contexto brasileiro, trazendo uma versão do instrumento elaborado por Schwartz *et al.* (2012) adaptado e validado no Brasil, o PVQ-R (Questionário de Valores Refinado, em inglês *Portrait Values Questionnaire - Refined*).

Na Figura 1, a seguir, encontram-se os 19 valores inseridos na estrutura circular da teoria refinada.

Figura 1 - O círculo motivacional dos valores de acordo com a teoria de valores básicos refinada



Fonte: Torres, Schwartz e Nascimento (2016, p. 343).

A pesquisa mais recente conduzida por Sagiv e Schwartz (2022) apresentou um panorama geral da teoria sobre valores, desde sua origem e desenvolvimento até seu papel preditivo e explicativo de atitudes e comportamentos. A integração de estudos de vários campos da psicologia – por exemplo, social, política, organizacional e transcultural – demonstra que os valores atuam como guias consistentes em todos os domínios.

Especificamente sobre os jovens, uma pesquisa analisou o processo de escolha de automóveis a partir da relação entre valores pessoais, conforme estrutura de Schwartz, e os atributos que orientam a escolha dos jovens consumidores. A partir da técnica denominada Laddering e o modelo da Cadeia de Meios e Fins, os resultados mostraram que o atributo “marca” se relaciona à consequência “confiança na marca e bom atendimento” e ao valor “tradição”. Já o “motor” apresentou relação forte com o valor “autorrealização”, bem como o “design” mostrou-se significativo e relacionado ao “poder” e a “autorrealização”. Os autores

Mendonça e Pimenta (2015) concluíram que o comportamento do consumidor jovem, em se tratando de automóveis, é fortemente relacionado ao valor autorrealização.

Pinese, Moriguchi e Pimenta (2015) também utilizaram as mesmas técnicas para analisarem o comportamento do jovem universitário no mercado de ações. Os resultados mostraram que os principais atributos que motivam inicialmente os jovens são os ganhos financeiros, a dinâmica de mercado e o ambiente de conhecimento. As consequências se concentram em ganhos financeiros, estabilidade financeira, planejamento e sentimento de emoção. Em relação aos valores pessoais, a principal concentração foi observada nas dimensões conservadorismo, autopromoção e abertura à mudança, a partir dos quais os autores definiram três perfis de consumidores, a saber: o jovem universitário totalmente aberto à mudança, o jovem universitário que se preocupa com o futuro autoaprimoramento e o jovem universitário guiado por valores de segurança, um perfil mais conservador.

Com o intuito de verificar a influência dos valores pessoais na prontidão tecnológica e na intenção de continuidade de uso das tecnologias pelos jovens, Radons *et al.* (2020) realizaram um survey e os resultados indicaram que o otimismo, a inovatividade e os valores de abertura à mudança influenciam a continuidade de uso. Adicionalmente, os valores de abertura à mudança e conservação influenciam positivamente os condutores (otimismo e inovatividade) e um dos inibidores (insegurança) da propensão ao uso de tecnologias. Assim, os autores concluíram que os valores pessoais são relevantes para a propensão ao uso de tecnologias, isto é, os princípios ou crenças comportamentais prioritárias para o indivíduo determinam sua inclinação para o uso das tecnologias.

Analisando o papel dos valores nas escolhas de carreira de jovens discentes/trabalhadores, Alvarenga e Leite (2015) conduziram uma pesquisa de abordagem qualitativa com dois grupos de jovens: os que cursavam o primeiro semestre de um curso superior, considerados em fase de planejamento, e os jovens do último semestre que foram considerados em fase inicial de carreira. Constatou-se que os valores pessoais e organizacionais interferem nesses processos de decisão, estabelecendo relações em diversas camadas, sejam complementares, congruentes ou unilaterais. Por exemplo, os valores pessoais “aprendizado contínuo/interesse pelo conhecimento” e “crescimento” estabeleceram relações de congruência e complementaridade entre si e com os valores organizacionais “qualificação dos recursos humanos” e “competência”.

Gomes (2019) analisou as inter-relações entre valores pessoais e valores laborais de jovens universitários de São Paulo. A disposição hierárquica dos valores pessoais mostrou que a média mais elevada foi do universalismo, seguido por hedonismo e benevolência. Já em relação aos valores laborais, identificou-se como principal valor a estabilidade e, logo em seguida, a realização profissional. As correlações significativas e positivas encontradas na literatura que se confirmaram foram as seguintes: valor laboral realização profissional com o valor pessoal abertura à mudança; valor laboral relação social com o valor pessoal autotranscendência; valor laboral prestígio com o valor pessoal autopromoção; valor laboral estabilidade com o valor pessoal conservação. Correlações não usuais foram observadas, tais como: valor laboral realização profissional com o valor pessoal conservação; valor pessoal estabilidade com abertura à mudança; valor laboral relação social com o valor pessoal autopromoção; valor laboral prestígio com o valor pessoal autotranscendência. Comprovou-se, portanto, a congruência dos valores pessoais e laborais dos jovens universitários.

Com o objetivo de analisar a configuração dos valores organizacionais, do trabalho e atitudes retaliatórias de jovens trabalhadores em empresa pública, Paiva, Fujihara e Reis (2017) realizaram uma pesquisa quantitativa e obtiveram uma amostra de 508 questionários respondidos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva uni e bivariada e os resultados dos valores organizacionais evidenciaram que as médias mais elevadas foram observadas nos valores “realização” e “conformidade”, por outro lado, as médias menos expressivas foram nos valores “tradição” e “bem-estar”. Para os valores do trabalho, somente o “prestígio” apresentou média mais baixa em relação aos demais. Além disso, pode-se inferir que o valor organizacional “autonomia” influencia em certa medida a propensão destes jovens trabalhadores às atitudes retaliatórias.

### 3 Métodos

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi conduzida uma pesquisa de campo, de natureza descritivo-explicativa, com abordagem quantitativa, nos moldes de estudo de caso, conforme categorização de Vergara (2009).

As unidades de análise e de observação foram coincidentes, ou seja, os jovens trabalhadores assistidos pela instituição de ensino IEP (nome fictício, devido ao contrato de sigilo), a qual atua em todo território nacional, e selecionados pelo critério de acessibilidade, considerando-se a aprovação da organização envolvida e a disponibilidade dos jovens para responderem o questionário.

Para definição do tamanho da amostra, foi realizado um cálculo amostral com 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, a partir do quantitativo de jovens informado pela instituição envolvida. Logo, considerando o total de 4.741 jovens cujos endereços eletrônicos foram disponibilizados pela IEP, o tamanho da amostra para satisfazer o cálculo amostral seria de 356 respondentes. Iniciada a coleta dos dados, foram enviadas mensagens-convite para os *e-mails* de todos os 4.741 jovens espalhados pelo Brasil, com o link para o questionário eletrônico; desse total, 3.503 respostas retornaram. No entanto, apenas 3.353 jovens trabalhadores assinalaram a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e preencheram o questionário integralmente; outros 121 foram excluídos por razão de erros na amostra; e o quantitativo final da amostra foi de 3.232 questionários válidos, portanto, o suficiente e estatisticamente significativo para fins desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário composto por uma seção sobre os dados sociodemográficos, pessoais e profissionais; outra parte referente aos Valores Pessoais, que foram mensurados por meio do instrumento PVQ-R (Questionário de Valores Refinado, em inglês *Portrait Values Questionnaire - Refined*), validado no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), e uma espaço aberto para comentários, sugestões e dúvidas.

Para análise dos dados, foi realizada análise fatorial exploratória e, na sequência, análise estatística univariada (descritiva).

Reforça-se que todos os preceitos éticos para inserção no campo seguiram as diretrizes expostas nas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012, 2016) que dispõem sobre as normas para pesquisa com seres humanos no Brasil. Por

fim, o projeto que inclui esta pesquisa foi submetido e aprovado em Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE 55089422.1.0000.5149, Parecer de aprovação 5.311.124).

## 4 Apresentação dos dados

### 4.1 Perfil dos respondentes

A seguir, apresenta-se a análise do perfil dos jovens trabalhadores pesquisados pelo sexo, idade, estado civil, escolaridade, cor de pele e deficiência.

Tabela 1 - *Dados sociodemográficos dos respondentes*

Dados Sociodemográficos	Categoria	Respondentes (%)
Sexo	Feminino	67,98%
	Masculino	32,02%
Idade	de 18 a 21 anos	93,22%
	de 22 a 23 anos	6,75%
	de 24 a 26 anos	0,00%
	de 27 a 29 anos	0,00%
	30 anos ou mais	0,03%
Estado civil	Solteiro	96,35%
	Casado	0,93%
	Desquitado/divorciado/separado	0,03%
	Viúvo	0,00%
	União Estável	1,14%
	Outro	1,55%

Dados Sociodemográficos	Categoria	Respondentes (%)
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	0,12%
	Ensino fundamental completo	1,45%
	Ensino médio incompleto	3,16%
	Ensino médio completo	66,55%
	Ensino superior incompleto	26,98%
	Ensino superior completo	1,58%
	Pós-graduação	0,15%
Cor de pele	Branca	47,52%
	Preta	17,26%
	Parda	34,53%
	Amarela (oriental)	0,46%
	Outra	0,22%
Deficiência	Nenhuma	98,95%
	Física	0,37%
	Mental	0,62%
	Múltipla	0,06%

Nota-se, na Tabela 1, que a maioria é do sexo feminino (67,98%) em comparação aos respondentes do sexo masculino (32,02%), resultado que se aproxima dos dados que evidenciam um número mais elevado de mulheres em relação aos homens na população brasileira (IBGE, 2022). Em se tratando da idade dos jovens abordados, a faixa etária entre 18 a 21 anos foi predominante com 93,22% do total da amostra. Quanto ao estado civil, os jovens em sua maioria são solteiros (96,35%). Os demais assinalaram as opções união estável (1,14%), casamento (0,93%), outros (1,55%) e desquitado/divorciado/ separado (0,03%). Em relação à escolaridade, destacaram-se ensino médio completo (66,55%) e ensino superior incompleto (26,98%), totalizando 93,53% da amostra. Em seguida, estão os jovens com ensino médio incompleto

(3,16%), ensino superior completo (1,58%), ensino fundamental completo (1,45%), pós-graduação (0,15%) e ensino fundamental incompleto (0,12%). Sobre a cor de pele, duas opções se destacaram: os jovens que se declaram brancos (47,52%) e aqueles que se consideram pardos (34,53%). Em seguida, os respondentes que assinalaram a opção pretos representam 17,26% do total, amarelos (0,46%) e outros (0,22%). Conforme os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD Contínua 2022, os brasileiros se consideram pardos (45,3%), brancos (42,8%) e pretos (10,6%) (IBGE, 2022), as mesmas opções preponderantes nesta pesquisa.

Encerrando-se a análise dos dados da Tabela 1, tem-se que 98,95% dos respondentes afirmam que não são deficientes. Por outro lado, alguns deles assinalaram as opções de deficiência mental (0,62%), física (0,37%) e múltipla (0,06%). Vale ressaltar que, para os jovens deficientes, a Lei da Aprendizagem não exige a idade máxima de 24 anos para desempenho das atividades de aprendizes e o contrato firmado não tem prazo definido (Brasil, 2023).

Em suma, a maioria dos participantes da pesquisa é do sexo feminino, de faixa etária entre 18 a 21 anos, de estado civil solteiro, com escolaridade ensino médio completo, cor de pele branca e sem deficiência. Pesquisas realizadas com público similar também apresentaram predominância de respondentes do sexo feminino e solteiros (Rocha & Paiva, 2016; Ferreira, Paiva, & Pereira, 2018; Lara, Paiva, & Pereira, 2019). Entretanto, nos referidos estudos, a maioria dos respondentes se declarou pardo e a escolaridade ensino médio incompleto foi preponderante.

Considerando que a pesquisa foi realizada em nível nacional, na Tabela 2, estão expostos os dados referentes à quantidade de respondentes por região do Brasil.

Tabela 2 - Respondentes por região do Brasil

Região onde trabalha	Respondentes (%)
Centro-Oeste	8,97%
Nordeste	2,41%
Norte	0,84%
Sudeste	74,97%
Sul	12,81%

Verifica-se que os jovens respondentes são, majoritariamente, da região Sudeste (74,97%) e, segundo dados do Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2023), esta é a região mais populosa do Brasil, com 84,8 milhões de habitantes, número que corresponde a 41,8% da população total do país.

## 4.2 Valores pessoais dos jovens trabalhadores

O construto valores pessoais foi analisado a partir do Questionário de Valores Refinado (PVQ-R) validado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). Para esta etapa, a escala foi revalidada após análise fatorial exploratória com quatro fatores e 18 variáveis observadas. As medidas descritivas encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Medidas de posição e dispersão (valores pessoais)

Fatores	Média	Mediana	Desvio-padrão	Lim. mín.	Lim. máx.
Autotranscendência	4,91	5,00	1,03	3,88	5,94
Conservação	4,56	4,67	0,99	3,57	5,54
Autopromoção	3,14	3,00	1,25	1,88	4,39
Abertura à mudança	5,30	5,50	0,75	4,56	6,05

Na Tabela 3, apresentam-se os dados referentes às médias, medianas, desvios-padrão e os limites mínimo e máximo das dimensões que compõem o construto valores pessoais. A média do fator abertura à mudança (5,30) se destacou em comparação aos demais fatores, tanto por ser a mais elevada quanto por ter o desvio-padrão mais baixo, denotando a menor variabilidade dos dados; as médias dos demais fatores também são elevadas, em termos absolutos: autotranscendência (4,91), conservação (4,56) e autopromoção (3,14). A partir da mediana é confirmada a proeminência da dimensão abertura à mudança (Tabela 3). Tal resultado aponta que os jovens abordados priorizam valores relacionados à autonomia de pensamento, à ação independente e à inclinação para a mudança. Em sentido contrário, no estudo conduzido por Paiva, Rocha e Fujihara (2019) com jovens aprendizes, a média mais elevada foi verificada para o fator autotranscendência, o que certamente está atrelado ao fato de que a organização em que eles atuam é uma empresa pública, prestadora de um serviço essencial em nível nacional.

O desvio-padrão para as dimensões abertura à mudança (0,75), autotranscendência (1,03), conservação (0,99) e autopromoção (1,25) evidencia o nível baixo de dispersão e a uniformidade dos dados (Tabela 3).

Cabe reforçar que a escala dos valores pessoais é de 6 pontos (na qual: 1= não se parece nada comigo, 2= não se parece comigo, 3= se parece mais ou menos comigo, 4= se parece pouco comigo, 5= se parece comigo e 6= se parece muito comigo), de forma que os índices mais elevados tratam das avaliações de identificação com determinado valor e os índices mais baixos apontam a não identificação com determinado valor.

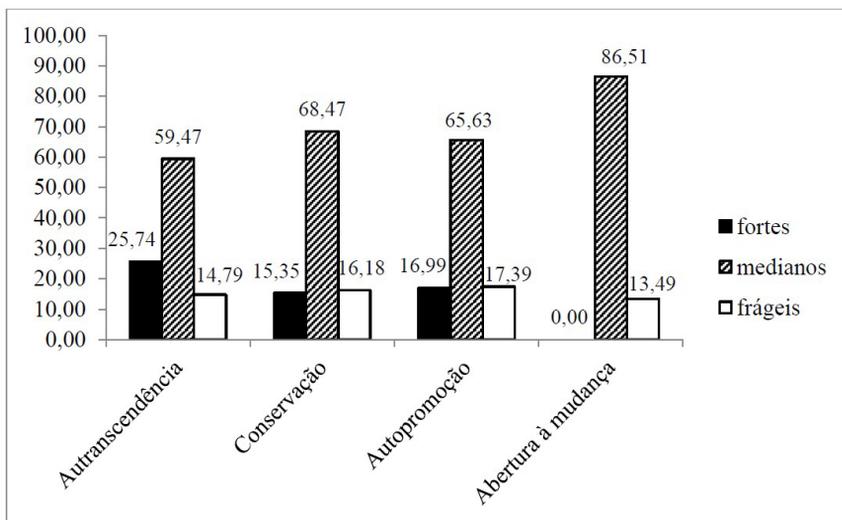
Para análise do percentual de jovens trabalhadores em cada intervalo, Mendes (2007) orienta que o limite mínimo seja calculado a partir da diferença entre um desvio-padrão em relação ao ponto médio e o limite máximo a partir da soma de um desvio-padrão em relação ao ponto médio. Assim, foram calculados os limites mínimos e máximos dos intervalos de confiança para cada dimensão. Na dimensão abertura à mudança, resultados acima de 6,05

são considerados fortes, entre 4,56 e 6,05 são medianos e abaixo de 4,56 frágeis. Para autotranscendência, resultados acima de 5,94 são considerados fortes, entre 3,88 e 5,94 avaliam-se como medianos e abaixo de 3,88 são frágeis. Em se tratando da dimensão conservação, resultados acima de 5,54 são considerados fortes, entre 3,57 e 5,54 representam os medianos e abaixo de 3,57 são frágeis. Para a dimensão autopromoção, resultados acima de 4,39 avaliam-se como fortes, entre 1,88 e 4,39 representam os medianos e abaixo de 1,88 são considerados frágeis.

Destaca-se que os intervalos de confiança também foram calculados *a priori*, no entanto, optou-se por seguir a recomendação de Mendes (2007) devido à adequação. O cálculo *a priori* faz com que os limites sejam mais “universais”, aplicáveis a qualquer amostra, ou seja, uma discussão metodológica importante por alterar a interpretação dos dados para o referido público e abrir novas possibilidades de investigação.

O Gráfico 1 mostra o resultado geral de percentuais de respondentes por níveis de análise dos seus valores pessoais.

Gráfico 1 - Resultado geral dos valores pessoais (% de respondentes)



Os resultados apontam que, para maioria dos jovens abordados, os valores de autotranscendência são medianos (59,47%; n= 1922), assim como os valores de conservação (68,47%; n= 2213), autopromoção (65,63%; n= 2121) e abertura à mudança (86,51%; n= 2796) (Gráfico 1). Tais resultados se aproximam dos encontrados por Paiva, Fujihara e Rocha (2016) em um estudo com jovens aprendizes que apresentaram médias no estrato mediano em todas as dimensões dos valores humanos.

## 5 Considerações finais

---

Em suma, todas as dimensões dos valores (autotranscendência, conservação, abertura à mudança e autopromoção) são consideradas medianas pelos jovens trabalhadores abordados. A dimensão que se destacou foi a abertura à mudança, indicando que tais jovens se identificam mais com esses valores, possivelmente em razão do momento de vida em que estão, em busca de novas experiências e oportunidades. Por outro lado, os valores de autopromoção são menos comungados no grupo analisado, o que aponta uma reduzida valorização do sucesso pessoal e domínio sobre os outros, aspectos relacionados aos valores de poder e realização (Schwartz, 1994).

Tais aspectos são considerados relevantes no cotidiano de trabalho desses jovens, levando a duas conclusões: as organizações que empregam jovens aprendizes devem estar atentas a tais valores e desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas que os contemplem, de modo a estabelecer vínculos com maior profundidade e rapidez e, daí, atingir os resultados de aprendizagem propostos para tal público, (2) a instituição de ensino profissionalizante, de posse dessas informações, pode incrementar seus materiais instrucionais, oportunizando discussões que aproximem mais os jovens das organizações no mercado, bem como promova o fortalecimento de valores que sedimentem uma vida cidadã.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Dutra, M. R. S. (2023). Valores humanos, qualidade de vida no trabalho e competências profissionais: proposição de modelo integrativo e estudo com jovens trabalhadores. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61988>

Paiva, K. C. M., Rocha, M. S., Rios, J. E., Bottini, F. F. (2022). Valores organizacionais e do trabalho: um estudo multi-caso com jovens trabalhadores brasileiros. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 20, 1-26. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61088>

Torres, T. P. R. (2023). Valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraprodcente no trabalho: uma análise integrada a partir da percepção de jovens trabalhadores. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61986>

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=whP9Rhgm06w>

## Referências

- Alvarenga, M. A., & Leite, N. R. P. (2015). O papel dos valores nas escolhas de carreira de jovens discentes/trabalhadores. *Gestão & Regionalidade*, 31(92), 86-102.
- Brasil. Decreto nº 11.479, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)
- Conselho Nacional de Saúde (Brasil). (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Disponível em <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Conselho Nacional de Saúde (Brasil). (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M., & Pereira, J. R. (2018). Proposição de modelo relacional entre estresse ocupacional, percepções de justiça e retaliação em organizações: um estudo com jovens trabalhadores. In *Encontro da ANPAD – EnANPAD*, 42., Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD.
- Gomes, S. C. (2019). Inter-relações entre valores pessoais e valores laborais de jovens universitários na cidade de São Paulo. *Revista Administração em Diálogo*, 21(1), 99-121.
- Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 431-443.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Disponível em <https://www.ibge.gov.br>
- Lara, S. M., Paiva, K. C. M., & Pereira, J. R. (2019). Justiça, prazer e sofrimento em organizações: um estudo com jovens trabalhadores. In *Encontro da ANPAD – EnANPAD*, 43., São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendonça, T. M., & Pimenta, M. L. (2015). Valores pessoais relacionados à escolha de automóveis por jovens universitários. *Pensamento & Realidade*, 30(2), 3-21.
- Paiva, K. C. M., Fujihara, R. K., & Reis, J. F. (2017). Valores organizacionais, valores do trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com jovens aprendizes em uma empresa pública. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 54-78.
- Pinese, H. P., Moriguchi, S. N., & Pimenta, M. L. (2015). Os valores pessoais que orientam o comportamento de jovens universitários como investidores da bolsa. *Revista de Administração da UFSM*, 8(4), 598-615.
- Radons, D. L., Scott, C. R. C., Estivalete, V. F. B., & Lbler, M. L. (2020). Compreendendo a influência dos valores pessoais na prontidão e na intenção de uso de tecnologias. *Revista Gestão Organizacional*, 13(3), 6-31.
- Rocha, M. S., & Paiva, K. C. M. (2016). Justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional: um estudo comparativo longitudinal com jovens trabalhadores. In *Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, 4., Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SBEO.

- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores humanos: uma perspectiva histórica. In M. Ros & V. V. Gouveia (Orgs.), *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 23-53). São Paulo: Senac.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual Review of Psychology*, 73, 517-46.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Schwartz, S. H., et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(n. especial), 17-24.
- Teixeira, M. L. M., Sambiase, M. F., Janik, M., & Bilsky, W. (2014). Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 139-152.
- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, 27(2), 341-356.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



# Capítulo 2 - Suporte no Trabalho na Percepção de Jovens Aprendizizes

## **Michelle de Souza Rocha**

Psicóloga (UFMG)

Doutora em Administração (UFMG, 2021)

<http://lattes.cnpq.br/0112841740872038>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Ricardo Ken Fujihara**

Doutor em Administração (UnB, 2018)

Professor Faculdade Senac - Brasília

<http://lattes.cnpq.br/1854197110171864>

## **1 Objetivos da pesquisa**

---

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de suporte no trabalho (organizacional e social) de jovens trabalhadores alocados em uma empresa pública federal. A nomenclatura suporte no trabalho originou-se da junção entre o suporte organizacional percebido e o suporte social, dois construtos que visam mensurar a percepção do indivíduo em relação a como a organização oferece suporte material e psicológico aos funcionários (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Siqueira & Gomide Júnior, 2008; 2014). Uma percepção positiva do suporte no trabalho pode auxiliar no desenvolvimento de comportamentos almejados nos trabalhadores, favorecendo atitudes consideradas éticas, engajadas e voltadas aos objetivos da organização.

Fornecer uma experiência de trabalho que proporcione um suporte adequado às necessidades identificadas pelos jovens trabalhadores e que se articule de forma a desenvolver uma vinculação positiva com a organização, pode trazer efeitos benéficos ao público jovem. Outro ponto a ser considerado é que, ao estudar o suporte no trabalho, este é capaz de expor a real contribuição da organização na construção dessa experiência que será importante ao longo da sua jornada profissional.

## 2 Sobre o tema

O suporte no trabalho engloba o estudo de dois construtos associados ao contexto laboral: o suporte organizacional ou suporte organizacional percebido (POS) e o suporte social no trabalho (PST) (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). O suporte organizacional remete à percepção do empregado sobre a extensão em que a organização se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986); o suporte social no trabalho diz respeito à percepção de que existem pessoas na organização que proporcionam recursos ao indivíduo, à sensação de pertencimento e de acolhimento por pelas pessoas que compõem as organizações e a crença de que ele é cuidado, respeitado e valorizado, em função de pertencer a uma rede de interação social (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Apesar da diferença entre os conceitos, o suporte social no trabalho e suporte organizacional guardam uma origem em comum: a tendência do trabalhador em personificar a organização (Eisenberger *et al.*, 1986) e esperar dela o reconhecimento dos esforços envidados em prol dos objetivos. Segundo Eisenberger *et al.* (1986), os trabalhadores encaram as organizações como entidades dotadas de personalidade própria e desenvolvem crenças relacionadas ao grau de valorização de suas contribuições e da atenção ao seu bem-estar que a organização demonstra. Logo, quanto mais os empregados perceberem suporte da organização ou das pessoas que a representam, mais se espera que eles tenham um bom desempenho no ambiente de trabalho (Siqueira, 2005).

Gouldner (1964) explicou o relacionamento entre os trabalhadores e a organização por meio da chamada “norma da reciprocidade”. Segundo o autor, os empregados formam percepções sobre a organização, atribuindo a ela uma identidade, composta pela atuação de seus gestores e das políticas de gestão de pessoas, acreditando, dessa forma, manter uma relação com ela (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Trata-se, portanto, de um esquema cognitivo desenvolvido pelo trabalhador, no qual ele se coloca no papel de receptor de doações (atuais ou futuras) da organização, traduzidas principalmente nas políticas de gestão de pessoas, e oferece em troca a sua dedicação. Ao mesmo tempo, ele se identifica com a organização como fonte de apoio (Siqueira, 2005). Essa relação pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 - Percepção de suporte organizacional



Nota: Adaptado de Siqueira (1995).

Como destacaram Paschoal, Torres e Porto (2006), ainda que a percepção de suporte organizacional e a percepção de suporte social no trabalho envolvam agentes diferentes, no caso a organização (personificada) e as pessoas que nela atuam, respectivamente, os dois fenômenos podem ser considerados como resultantes da percepção do empregado sobre características e condições de trabalho. Zagenczyk *et al.* (2010) mostraram que a percepção dos trabalhadores sobre o apoio organizacional recebido não é resultado apenas de avaliações pessoais sobre o tratamento recebido pela organização, mas também reúne dados fornecidos pelo contexto social. Assim, o apoio recebido por chefias e colegas exerce influência sobre como o suporte organizacional é percebido.

O reconhecimento do suporte no trabalho pelo trabalhador traz como consequência comportamentos considerados positivos para a organização, como redução do absenteísmo, aumento de desempenho, satisfação, envolvimento, comprometimento afetivo, cidadania organizacional e bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002). Rodriguez e Cohen (1998) apontaram o suporte social no trabalho como elemento de proteção contra o estresse sobre a saúde e o bem-estar e de bons índices de saúde e longevidade. A percepção de suporte organizacional e social é frequentemente associada ainda à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional, com destaque para o comprometimento afetivo (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Meyer *et al.*, 2002; Campos, Estivalet & Reis, 2011; Silva, Capelloza & Costa, 2014; Estivalet *et al.*, 2016; Lambert *et al.*, 2016). Silva e colaboradores (2014), em estudo sobre os construtos de percepção de suporte e comprometimento afetivo, perceberam maior influência do suporte sobre a intenção da rotatividade, favorecendo a permanência do trabalhador na organização. Estivalet *et al.* (2016), por sua vez, constataram que os suportes social e organizacional têm influência importante sobre as experiências subjetivas positivas no trabalho e no bem-estar.

Dessa forma, o conceito de suporte no trabalho pode trazer benefícios para uma compreensão mais ampla sobre o apoio que a organização deve proporcionar aos seus funcionários e a resposta desses em relação aos vínculos que podem ser formados nessa interação. Apesar de os estudos apresentados mostrarem a importância do suporte no trabalho no desenvolvimento de comportamentos considerados benéficos para os trabalhadores e para as organizações, há uma carência de estudos na literatura que indiquem como os suportes organizacional e social influenciam o desenvolvimento profissional dos jovens durante o programa de aprendizagem.

### **3 Métodos**

A pesquisa realizada foi de natureza descritivo-explicativa (Gil, 2002; Vergara, 2004). Tendo em vista seu objetivo, elegeu-se a metodologia quantitativa como forma de investigação. Em relação ao universo e amostra, objetivou-se estudar jovens trabalhadores inseridos em uma empresa pública nacional, em um programa de aprendizagem elaborado pela própria empresa, compondo esse grupo de aprendizes o universo da pesquisa. Nesse programa, o contrato tem a duração máxima de 2 anos e a faixa etária dos participantes se concentra entre os 14 e 24 anos, conforme a legislação vigente (Brasil, 2000; 2023). Após a aprovação formal do projeto de pesquisa pela empresa, com a prerrogativa de sigilo total, deu-se início à exploração de campo.

Em relação ao quantitativo de participantes e dimensionamento da amostra, segundo informações da empresa, atuavam nessa modalidade cerca de 4000 jovens distribuídos em unidades presentes em todas as regiões do Brasil. Tendo em vista alcançar um nível de confiança de 95% e 5% de margem de erro, seriam necessários pelo menos 351 questionários válidos. A amostra final obtida foi de 2034 questionários válidos, número muito superior ao mínimo necessário considerando os parâmetros para realização dos procedimentos estatísticos.

A participação na pesquisa foi facultada aos jovens trabalhadores tratando-se, portanto, de uma amostra não probabilística ou não aleatória (Malhotra, 2001). A coleta de dados foi realizada com uso de questionário eletrônico com o disparo de convites via e-mail, conforme lista fornecida pelo setor de Recursos Humanos da empresa. Foi assegurado o sigilo de identidade do participante e conferida a garantia de que não haveria qualquer bônus ou penalidade, considerando que a pesquisa foi realizada no âmbito corporativo e com apoio expresso da empresa.

O questionário desenvolvido para a pesquisa era composto por um preâmbulo explicativo e três seções. O preâmbulo consistiu em um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e nas instruções gerais para o preenchimento do questionário, no qual o participante, após a leitura, deveria marcar sua concordância para o prosseguimento na pesquisa; do contrário, o sistema encerrava automaticamente a participação. A primeira parte do questionário compreendeu perguntas referentes aos dados demográficos para mapeamento de perfil da amostra. As demais seções eram compostas pelas escalas de percepção de suporte social no trabalho (18 itens) de Gomide Júnior, Guimarães e Damásio (2004) e de percepção de suporte organizacional (9 itens) de Siqueira (1995), a partir da adaptação da escala de Eisenberger e colaboradores (1986).

A análise dos dados foi realizada em duas etapas, a saber: 1) análise descritiva dos dados de perfil sociodemográfico; 2) análise descritiva dos dados. As análises descritivas foram realizadas com auxílio do programa SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 22.

## 4 Apresentação dos dados

Quanto ao **perfil sociodemográfico** dos jovens pesquisados, a maioria deles é do sexo feminino (54,23%), estado civil solteiro (97,44%), com idade igual ou inferior a 17 anos (82,69%). A escolaridade da maior fração desses jovens é ensino médio incompleto (79,01%), declarou cor de pele parda (47, 89%) e se reconhece sem deficiência.

Parte considerável dos participantes são do estado de São Paulo (44,69%), seguidos de Minas Gerais (13,52%) e do Distrito Federal (5,60%). Dessa forma, somando-se as porcentagens referentes aos estados que compõem cada região, é possível afirmar que, em sua maioria, os participantes são da região Sudeste (66,4%). Esse dado justifica-se, pois, nesses estados encontram-se as maiores unidades operacionais da empresa. A Tabela 1 traz um resumo dos dados apurados.

Tabela 1 - *Dados sociodemográficos dos jovens pesquisados*

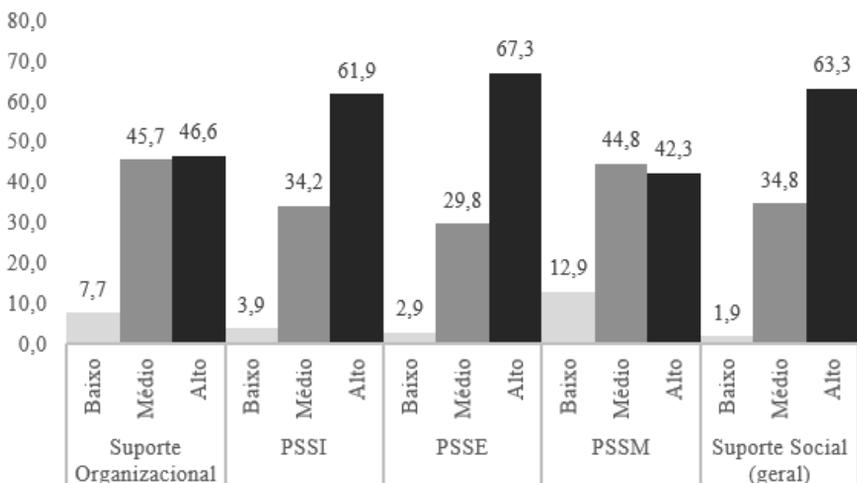
Dados sociodemográficos	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo	<b>Feminino</b>	<b>1103</b>	<b>54,23</b>
	Masculino	931	45,77
Idade	<b>Igual ou menos de 17 anos</b>	<b>1682</b>	<b>82,69</b>
	18 a 24 anos	351	17,26
	30 anos ou mais	1	0,05
Estado Civil	<b>Solteiro</b>	<b>1982</b>	<b>97,44</b>
	Casado	6	0,29
	União Estável	13	0,64
	Outro	33	1,62
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	18	0,88
	Ensino fundamental completo	166	8,16
	<b>Ensino médio incompleto</b>	<b>1607</b>	<b>79,01</b>
	Ensino médio completo	214	10,52
	Ensino superior incompleto	26	1,28
	Ensino superior completo	2	0,10
	Pós-graduação	1	0,05
Cor da pele declarada	<b>Parda</b>	<b>974</b>	<b>47,89</b>
	Branca	698	34,32
	Preta	324	15,93
	Amarela (oriental)	20	0,98
	Outra	18	0,88
Deficiência	Física	13	0,64
	Mental	3	0,15
	<b>Nenhuma</b>	<b>2018</b>	<b>99,21</b>



dispersão de pelo menos um nível na distribuição, com exceção do suporte social no trabalho quando tomado de forma geral (0,917), indicando, portanto, maior agregação dos resultados.

Outra possibilidade de análise pode ser visualizada no Gráfico 1, o qual mostra os percentuais de respondentes por nível de análise do suporte organizacional e de cada dimensão do suporte social no trabalho, bem como seu nível de modo geral.

Gráfico 1 - Percentuais dos jovens pesquisados, por nível de análise do suporte organizacional e social no trabalho



Conforme visualizado no Gráfico 1, em relação ao suporte organizacional, tem-se uma proximidade entre os participantes que percebem que a organização fornece alto suporte organizacional (46,6%), indicando a crença na preocupação da empresa com o bem-estar do funcionário e os participantes que têm uma visão menos otimista desse suporte (45,7%). Logo, é possível dizer que a percepção de suporte organizacional, que se refere principalmente ao suporte material, financeiro e benefícios atrelados ao trabalho, não é uma unanimidade entre os participantes; possivelmente essa percepção oscila em momentos de confiança e de descrença, mostrando um desequilíbrio na relação de reciprocidade entre o jovem e a organização, como mostrado nas médias obtidas para esse construto. O jovem pode sentir, ainda, que a resposta da organização aos seus esforços pode estar aquém do esperado.

Por outro lado, o suporte social no trabalho, isto é, a percepção de que o indivíduo é aceito pelas pessoas que compõem a organização é percebido como alto, mais uma vez. A percepção de suporte informacional, isto é, o indivíduo sente que recebe as informações necessárias ao desenvolvimento de seu trabalho, e o suporte emocional, quando o indivíduo percebe que seus sentimentos pela empresa são respeitados e levados em consideração, atingiram um patamar alto para a maior parte dos respondentes (61,9% e 67,3% respectivamente). A exceção ficou para a percepção de suporte material: para 44,8% dos participantes, esse suporte ainda é deficiente, demandando maior apoio para a realização do trabalho, que inclui tanto condições objetivas e materiais quanto políticas de suporte, como melhores salários, por exemplo.

Em resumo, os jovens trabalhadores, de forma geral, percebem um alto nível de suporte social no trabalho, sugerindo que a organização se preocupa em desenvolver relacionamentos saudáveis com as pessoas que a compõem. Comparativamente, o suporte social apresentou média e percentuais maiores do que o suporte organizacional, o que sugere uma valorização dos contatos estabelecidos na empresa pesquisada e a importância desse tipo de suporte na percepção dos jovens pesquisados em detrimento às condições objetivas do trabalho que, nesse tipo de contrato, ficam limitadas ao pagamento da bolsa e acesso a poucos benefícios. Esse achado mostra que, para a vida dos jovens, eles valorizam as relações estabelecidas com as pessoas da organização e, pelo fato de que ainda possuem pouca experiência profissional, eles observam, fazem amizades e estabelecem contatos, pois esse movimento é importante para o seu aprendizado e, posteriormente, à sua manutenção no mercado de trabalho em termos de sua inserção e inclusão. No entanto, especificamente sobre o suporte material ou instrumental, os resultados indicam a necessidade de melhorias das condições concretas do trabalho.

## 5 Principais resultados

Por fim, é possível enumerar algumas contribuições do presente trabalho, a saber:

1. A amplitude do estudo, com participação de jovens provenientes de todas as partes do país, possibilitou maior robustez nos achados e sua aplicabilidade ao público estudado;
2. A representação dos jovens trabalhadores como um grupo de interesse sócio acadêmico, no entanto, ainda pouco explorado;
3. O destaque para importância do suporte social, que envolve os relacionamentos estabelecidos no ambiente de trabalho;
4. A necessidade de melhoria das condições objetivas do trabalho, considerando os resultados encontrados para o suporte organizacional e social instrumental.

Em termos práticos, tendo em vista a instituição de ensino profissionalizante que assiste os jovens da empresa abordada, esse resultado contribui para a construção e desenvolvimento dos conteúdos programáticos e atividades coletivas e avaliativas, principalmente aqueles que tratam da relação entre trabalhadores, como por exemplo, habilidades de comunicação.

Para a organização onde o jovem trabalha, é possível sugerir que as entregas dos jovens no trabalho podem ser ampliadas considerando as condições de trabalho que são dadas a ele e o tratamento que lhe é dispensado pelas pessoas que compõem a equipe, pois elas são a representação do que é a organização.

Deste modo, a pesquisa contribui tanto para a academia, teoricamente com novos conhecimentos e fortalecimento dos existentes, quanto e principalmente para os jovens aprendizes e as organizações que os apoiam e empregam. Para promover avanços e mudanças com e para os jovens aprendizes, é preciso avançar no conhecimento desse grande grupo de profissionais, que estão começando uma longa carreira no tempo presente.

Como limitações, aponta-se que a pesquisa foi realizada em uma única empresa que, apesar de sua representatividade nacional, possui formas de trabalho e regras bem padronizadas, o que singulariza a organização de seu processo produtivo. Outra limitação importante é o perfil do jovem estudado. Trata-se de jovens com um tipo específico de contrato, no caso como jovem aprendiz, o que elimina outros tipos de inserção desse público, como estagiários em postos de nível médio ou superior. Portanto, sugere-se como possibilidade de continuidade ao estudo a inclusão de outros tipos de jovens trabalhadores, com diferentes tipos de contratos de trabalho, e a replicação da pesquisa em outras empresas, públicas e privadas.

Em suma, o presente estudo buscou contribuir para o conhecimento do comportamento dos jovens trabalhadores e apresenta, como principal implicação, potencialidade para guiar ações que realmente contribuam para o desenvolvimento profissional desses jovens, visando futuras inserções no mercado de trabalho.

## 6 Leituras recomendadas

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Rocha, M.S. (2021). *Suporte no Trabalho, Vínculos Organizacionais e Desenvolvimento de Competências: modelo integrado de estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/38585>

Rocha, M. S.; Paiva, K. C. M. (2022). Suporte no Trabalho e Vínculos Organizacionais: Um Estudo com Jovens Trabalhadores de uma Empresa Pública Federal. In: *Anais do XLVI Encontro da ANPAD*. Online: ANPAD.

Rocha, M. S.; Paiva, K. C. M.; Fujihara, R. K. (2020). Suporte no Trabalho e Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores: Proposição de Modelo Teórico-Relacional. In: *Anais do XLIV EnANPAD*. Online: ANPAD.

Barata, J. G.; Paiva, K. C. M.; Pereira, J. R. (2020). Percepção de Suporte Organizacional em Instituições Públicas: um Estudo com Trabalhadores de Secretarias de Estado em Divinópolis (MG). In: *Anais do VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD - EnGPR 2020*. Online: ANPAD.

Barata, J. G.; Paiva, K. C. M.; Pereira, J. R. (2020). Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de Burnout em Instituições Públicas: um Estudo com Trabalhadores de Secretarias de Estado em Divinópolis (MG). In: *Anais do XLIV EnANPAD*. Online: ANPAD.

Barata, J. G. (2020). *Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de Burnout: um estudo em instituições públicas*. 2020. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/48970>

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=4Sa1V7-GVNE>

# Referências

Bajoit, G. & Frassen, A. (1997). O trabalho, busca de sentido. *Revista Brasileira de Educação*, mai/jun/ago, n.5, p. 76-95.

Brasil. *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

Brasil. *Lei nº 10.097*, de 2000 (2000). Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/>

Camarano, A. A., Mello, J.L. & Kanso, S. Do nascimento à morte: principais transições. In: Camarano, A. M. (org.). *Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?* Rio Janeiro: IPEA. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5504](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5504)

Campos, S. A. P.; Estivaleta, V. F. B. & Reis, E. (2011). Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre construtos. *Gestão.org*, 9(3), 534-564.

Coimbra, C. C.; Bocco, F. & Nascimento, M. L. (2005). Subvertendo o conceito de adolescência. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 57(1), 2-11.

Corseuil, C. H. L., Franca, M. P. & Poloponsky, K. (2020). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos Estudos - CEBRAP*, 39(3), 501–520.

Eisenberger, R.; Huntington, H.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Estivaleta, V. F. B.; Andrade, T.; Faller, L. P.; Stefanan, A. A. & Souza, D. L. Suporte Social e Suporte Organizacional como Antecedentes do Bem-Estar no Trabalho: a Perspectiva de Colaboradores de uma Empresa de Logística Ferroviária. *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 31-56.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gouldner, A. W. (1964). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Gomide Junior, S., Guimarães, L. C. & Damásio, L. F. Q. (2004). Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. In: *Anais do II Seminário GIBEST, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho Uberlândia*: GIBEST.

Hair, J. F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.

Lambert, E.G.; Minor, K. I.; Wells, J.B. & Hogan, N.L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1). Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>

Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Review*, (11), 299-326.

- Pais, J.M. (1991). Emprego juvenil e mudança social: velhas teses, novos modos de vida. *Análise Social*, 26(114), 945-987.
- Poshman, M. (2007). *A batalha pelo primeiro emprego: a situação atual e as perspectivas do jovem no mercado de trabalho brasileiro*. São Paulo: Publisher Brasil.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: a review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Silva, R. S., Capelloza, A. & Costa, L. V. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós cognitivo*. (Tese de Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre a afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Junior, S. (2008). Suporte no Trabalho. Em: Siqueira, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 283-294). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Junior, S. (2014) Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C. Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Porto Alegre: Artmed.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Zagenczyk, T.J.; Scott, K.D.; Gibney, R.; Mureel, A.J. & Thatcher, J.B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social network analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, (111), 127-138.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).





# Capítulo 3 – Qualidade de vida no trabalho de jovens aprendizes

## **Michelle Regina Santana Dutra**

Doutora em Administração (UFMG, 2023)

Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/6151454283947814>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Jefferson Rodrigues Pereira**

Doutor em Administração (UFMG, 2021)

Professor e Pesquisador do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/0579526222653701>

## **1 Objetivo da pesquisa**

---

Este estudo tem como objetivo descrever as percepções de qualidade de vida no trabalho entre jovens trabalhadores, especificamente jovens aprendizes, com idades entre 16 e 29 anos, conforme definido pela Lei de Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023).

A pesquisa busca contribuir para a compreensão das percepções de qualidade de vida no trabalho, nos moldes de Ferreira (2011), mais significativas para esses jovens, abordando aspectos como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento profissional. Esses elementos devem ser considerados pelas organizações ao planejar suas políticas de gestão de pessoas, permitindo que estejam cientes da necessidade de alinhar o que oferecem aos trabalhadores com o que é percebido e valorizado por esse grupo, que representa a força de trabalho do futuro.

## 2 Sobre o tema

As pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começaram na década de 1960, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos da América (EUA). Walton (1973), sob a perspectiva americana, identificou oito fatores-chave que impactam a QVT: compensação justa, condições de trabalho seguras, desenvolvimento de habilidades, segurança no emprego, trabalho socialmente relevante, estrutura organizacional, integração social e desenvolvimento pessoal. Este modelo influenciou estudos e práticas de QVT nos Estados Unidos e em outros países.

Por outro lado, a perspectiva europeia destaca a relação entre QVT e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Gramms & Lotz (2017) apontam que a satisfação pessoal dos trabalhadores está diretamente ligada ao ambiente organizacional e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

No Brasil, Moraes e Kilimnik (1994) foram pioneiros ao adotarem a abordagem de Walton, adaptando-a ao contexto brasileiro. Eles consideraram aspectos das perspectivas americana e europeia, destacando a importância de condições de trabalho adequadas, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional para a satisfação dos trabalhadores. A integração de práticas organizacionais que valorizam o bem-estar dos empregados tem contribuído para uma melhor conjuntura de saúde no ambiente de trabalho.

Compreender a saúde no ambiente de trabalho exige analisar a dinâmica entre empregado e empresa, considerando compromissos, ajustes e previsibilidade (Limongi-França, 2019). As rápidas e crescentes mudanças no mundo do trabalho têm levado as organizações a desenvolver programas de QVT para garantir sustentabilidade (Ferreira, Alves & Tostes, 2009). Essa necessidade de adaptação tornou-se ainda mais determinante diante do aumento da preocupação com a saúde dos trabalhadores, especialmente em relação ao estresse e a *burnout*, nas últimas décadas (Ferreira, 2012). Nota-se que, por décadas, a percepção da QVT tem gerado questionamentos e interesse em várias áreas da sociedade e permanece sendo investigada em diversos estudos quanto à sua aplicabilidade e impacto (Vilas-Boas & Morin, 2021).

Para enfrentar os desafios da QVT, Ferreira (2011) destaca a importância de ações preventivas direcionadas ao bem-estar dos trabalhadores e às causas do mal-estar organizacional, propondo um modelo que avalia ambos os aspectos. O autor defende a reformulação das pesquisas sobre QVT no Brasil, sugerindo uma abordagem centrada no indivíduo, em contraste com práticas organizacionais que priorizam a produtividade. Seu enfoque visa identificar as causas do bem-estar e do mal-estar organizacional, promovendo uma análise contínua dos comportamentos dos trabalhadores, identificando pontos que fortalecem a percepção de bem-estar e analisando os contextos geradores de desconforto.

Há mais de uma década, Ferreira (2012) destacou que, em uma sociedade marcada por mudanças rápidas e constantes cobranças por produtividade, a percepção de QVT é categórica para a saúde e bem-estar dos trabalhadores e melhora os resultados organizacionais. O trabalho prazeroso pode estimular o engajamento, enquanto o mal-estar, causado pela falta de reconhecimento e problemas de liderança, pode resultar em frustração e desânimo. Nesse contexto, Ferreira (2011) apresentou um modelo que abrange o bem-estar e o mal-estar no trabalho, considerando sentimentos agradáveis e desagradáveis.

O autor destaca que a análise dos fatores essenciais e seus componentes, que constituem aspectos fundamentais da QVT, são relevantes para compreender as diversas experiências e percepções no ambiente de trabalho. Seu modelo engloba cinco fatores principais e vinte elementos (Ferreira, 2011), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - *Fatores e Elementos da QVT segundo Ferreira (2011)*

Fatores	Elementos	Descrição
<b>Condições de Trabalho e Suporte Organizacional</b>	Equipamentos Arquitetônicos	Piso; paredes, teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos, <i>layouts</i>
	Ambiente Físico	Espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica
	Instrumental	Ferramentas, máquinas; aparelhos, dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários)
	Matéria-Prima	Materiais, bases informacionais
	Suporte Organizacional	Informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios
<b>Organização do Trabalho</b>	Divisão do Trabalho	Hierárquica; técnica; social
	Missão, Objetivos e Metas Organizacionais	Qualidade e quantidade; parametragens
	Trabalho Prescrito	Planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos
	Tempo de Trabalho	Jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade
	Processo do Trabalho	Ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão
	Gestão do Trabalho	Controles; supervisão; fiscalização; disciplina
<b>Relações Socioprofissionais de Trabalho</b>	Padrão de Conduta	Conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.
	Relações Hierárquicas	Chefia imediata; chefias superiores
	Relações com os Pares	Colegas de trabalho; membros de equipes
<b>Reconhecimento e Crescimentos Profissional</b>	Relações Externas	Cidadãos-usuários de serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados
	Reconhecimento	Do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade
	Crescimento Profissional	Uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras
<b>Elo Trabalho - Vida Social</b>	Sentido do Trabalho	Prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável
	Importância da Instituição Empregadora	Significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social
	Vida Social	Relação trabalho-casa; relação trabalho-família; relação trabalho-amigos; relação trabalho-lazer; relação trabalho-sociedade

Fonte: Adaptado de Ferreira (2011)

De acordo com Ferreira, Alves e Tostes (2009), é fundamental reconhecer a diversidade presente no ambiente de trabalho e investigar as diversas realidades e experiências dos trabalhadores. Compreender esses aspectos pode fornecer informações importantes para mitigar os possíveis impactos negativos das demandas organizacionais, adaptando as estratégias de acordo com as características de cada grupo dentro da mesma instituição e considerando suas percepções sobre qualidade de vida (Ferreira & Falcão, 2020).

Nesta pesquisa, adotou-se como referência o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desenvolvido por Ferreira (2011). Segundo o autor, o mal-estar está intimamente ligado ao não reconhecimento no trabalho, refletido nas expressões de tristeza e frustração quando o reconhecimento é ausente, além das percepções sobre postura das chefias, incentivos insuficientes, injustiças percebidas, falta de oportunidades de ascensão e promoção, e a própria avaliação da QVT.

Ferreira (2011) avançou os estudos sobre a temática ao apresentar um modelo que abrange a QVT e os riscos de adoecimento, representados em um espectro que varia de sentimentos positivos a negativos associados ao trabalho. Esses polos refletem manifestações individuais ou coletivas de sentimentos relacionados ao ambiente laboral.

Transversalmente a esses fatores, a cultura organizacional configura o ambiente de trabalho, influenciada por elementos como linguagem, simbolismo, comportamentos visíveis, valores compartilhados, crenças ideológicas, ritos e rituais. Ferreira (2011) denomina esse contexto de nível macroergonômico, mensurável pelo Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA-QVT), validado em suas pesquisas. Já no nível microergonômico, as estratégias operacionais de mediação individual/coletiva, de natureza física, cognitiva e afetiva, desempenham um papel crucial na promoção da QVT ou na gestão dos riscos de adoecimento. Essas estratégias são avaliadas por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), também desenvolvida e validada pelo autor (Ferreira, 2011).

O modelo de Ferreira (2011) enfatiza a importância de considerar aspectos individuais e organizacionais na avaliação da QVT. Ele sugere medidas preventivas e coletivas para promover o bem-estar dos trabalhadores, abordando a influência da cultura organizacional e os custos humanos do trabalho, podendo ser aplicado em diferentes contextos organizacionais.

Ferreira (2012) destaca que o ponto inicial da análise é o nível macroergonômico, através das manifestações dos trabalhadores, avaliando se estão mais inclinados ao bem-estar (QVT) ou aos riscos de adoecimento no trabalho (mal-estar).

O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia (Ferreira, 2012, p. 179).

O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela

vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio (Ferreira, 2012, p. 180).

Quanto ao nível microergonômico, Ferreira (2015) destaca que ele detalha as estratégias operacionais individuais e coletivas que revelam o impacto humano do trabalho. Esse nível permite a avaliação da eficácia das ações dos trabalhadores ao considerar os aspectos físicos, cognitivos e afetivos envolvidos. Ferreira também enfatiza a interdependência e especificidade dessas esferas, ilustrando as múltiplas demandas enfrentadas pelos trabalhadores.

(a) As exigências físicas se referem, globalmente, ao custo corporal em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física; (b) as exigências cognitivas, por sua vez, dizem respeito ao custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão; (c) as exigências afetivas estabelecem o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos vivenciados e de estado de humor manifesto (Ferreira, 2015, p. 24).

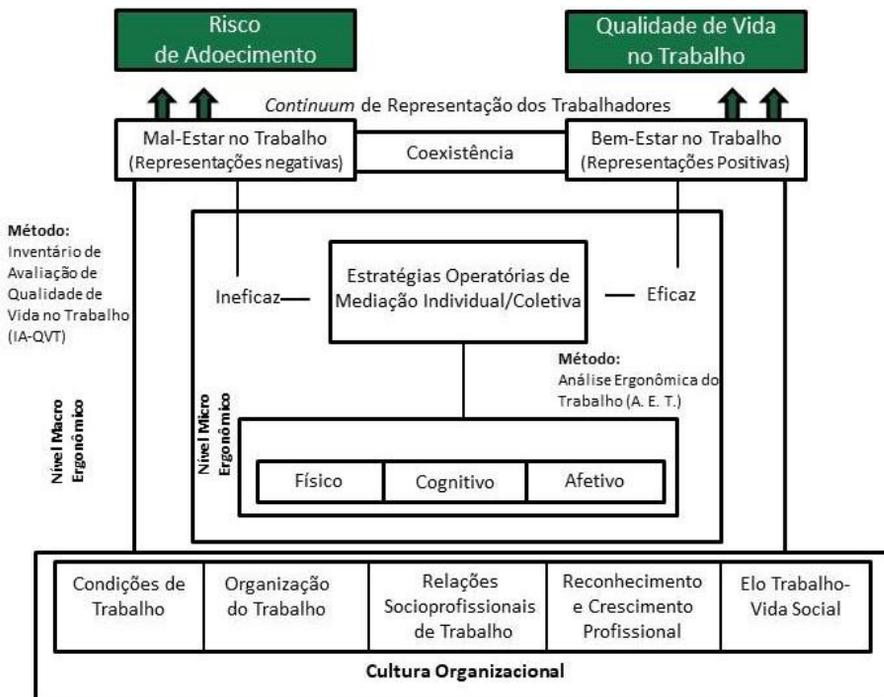
Segundo Ferreira (2015), a partir da análise dos níveis microergonômico e macroergonômico, é possível compreender como a organização e seus trabalhadores percebem os investimentos feitos no trabalho e como interpretam e respondem à cultura organizacional. São duas análises que podem ser feitas isoladamente, influenciando de maneira transversal e estruturadora as condições de trabalho, incluindo:

Linguagem e simbolismo (jargões, padrões, estilos de comunicação [gestuais, verbais, escritos], códigos, produção de signos linguísticos, senso comum); comportamentos (inter-relação de ação e simbolismo, estilos de trabalho, perfis gerenciais, padrões de conduta e procedimentos, estilos de controle, modalidades de cooperação); valores organizacionais (respeito, cordialidade, disciplina, rigidez, equidade, fidelidade, continuidade, autonomia, liberdade, inovação); crenças (personalização das relações sociais [apadrinhamento], relação espaço público e espaço privado, jeitinho brasileiro, patrimonialismo na esfera pública, arquétipo do estrangeiro milagroso, interação social intensa, cordialidade de aparência afetiva, predominância do espírito coletivo, evitação de incertezas, modelo da grande família, gerência autocrática, pai patrão); ritos (entradas e saídas da organização, eventos culturais, rituais administrativos) (Ferreira, 2015, p. 23).

Assim, a QVT contribui de maneira significativa para a gestão estratégica das organizações, sendo amplamente utilizada para planejar e demonstrar resultados organizacionais, além de promover a satisfação dos trabalhadores. No entanto, sua aplicação requer cuidado

para evitar que seja reduzida a meros instrumentos de certificação de qualidade e produtividade, muitas vezes negligenciando as necessidades individuais dos trabalhadores. Abordar a QVT atualmente é um desafio, pois é essencial distinguir sua verdadeira essência de possíveis interpretações equivocadas que a associam a estratégias de marketing, autoajuda ou assistencialismo (Ferreira, 2011; Pracidelli & Rossler, 2018; Sant'Anna, Kilimnik & Moraes, 2011). A Figura 1 permite visualizar elementos e relações desse modelo.

Figura 1 - *Modelo Teórico-Metodológico de Avaliação de QVT*



Fonte: Ferreira (2011, p. 178)

Oliveira-Silva e Porto (2021) recomendam a aplicação do modelo de Ferreira (2011), contudo, alertam para o risco de sua implementação se tornar assistencialista. As autoras observaram que a realização profissional está intimamente ligada à harmonização das convicções pessoais com as metas profissionais e à conformidade com a proposta de QVT oferecida. Elas propõem a realização de novos estudos e destacam a relevância da partilha de responsabilidade, participação, autonomia, feedbacks e outras estratégias que capacitem os trabalhadores a desempenharem um papel ativo na melhoria da QVT, superando, assim, abordagens frágeis e assistencialistas, conforme também reportado por Borges, Barros e Magalhães (2020).

Borges, Barros e Magalhães (2020) conduziram um estudo em 60 universidades federais brasileiras e constataram que poucas instituições implementam medidas preventivas e

coletivas para melhorar as condições de trabalho dos docentes. A maioria dessas instituições adota abordagens assistencialistas ou baseadas no senso comum, ou simplesmente omite suas práticas sobre o tema. A pesquisa indica que quanto mais tempo uma instituição está em funcionamento, maior é a congruência entre suas declarações públicas e suas ações internas.

Nesse sentido, os resultados de uma pesquisa com jovens em setores como bancos mostram que eles adotam posturas gerencialistas, sinalizando submissão às condições de trabalho (Franco, Magalhães, & Paiva, 2017). Esses achados corroboram outros estudos que indicam que, apesar dos desafios, os jovens percebem mais benefícios sociais do que danos no trabalho (Barbosa & Paiva, 2020). Além disso, o apoio organizacional é essencial para o desenvolvimento profissional dos jovens (Rocha, Paiva & Fujihara, 2021; Barbosa & Paiva, 2022).

Esses achados corroboram a pesquisa de Pyöriä et al. (2017), que descobriram que a percepção de QVT permaneceu alta entre jovens nas últimas três décadas, com crescente importância atribuída ao lazer e à vida familiar. Isso se reflete na preocupação com a QVT e no comprometimento organizacional (Lírio, Severo & Guimarães, 2018), bem como nas relações entre QVT, comprometimento e entrincheiramento (Milhome, Rowe & Santos, 2018).

Por fim, as pesquisas baseadas no modelo de QVT de Ferreira (2011) mostram-se importantes para a compreensão e a melhoria das condições de trabalho em diversas instituições. Este modelo destaca a relevância de medidas preventivas e coletivas que visam o bem-estar dos trabalhadores, alinhando práticas organizacionais com as necessidades reais dos empregados. A aplicação consistente desse modelo pode promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, refletindo diretamente na satisfação e no desempenho dos trabalhadores, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações.

### **3 Métodos**

Visando o objetivo geral da pesquisa, foi conduzido um estudo descritivo com abordagem quantitativa (Vergara, 2009; Gil, 2010). As unidades de análise e observação consistiram nos jovens aprendizes assistidos por uma instituição de ensino profissionalizante, conforme previsto na Lei da Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023). Devido a um acordo de confidencialidade e em conformidade com o projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (Parecer nº 5.311.124, Projeto CAAE 55089422.1.0000.5149), os detalhes da instituição e dos participantes não serão divulgados.

Os gestores das filiais e dos polos da instituição forneceram os contatos e o cronograma de disponibilidade das turmas para a coleta de dados, elaborados em conjunto com a gerência geral. A seleção dos participantes baseou-se na acessibilidade e intencionalidade, com autorização prévia da gerência geral. A coleta concentrou-se em jovens com 18 anos ou mais, conforme autorização institucional.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário dividido em quatro partes: apresentação da pesquisa e TCLE; dados sociodemográficos e profissionais; Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (Ferreira, 2011); e um espaço aberto para dúvidas ou sugestões. O questionário foi aplicado *online* via *Google Forms*, enviado para 4.741 jovens por e-mail. Com uma confiabilidade mínima de 95% e margem de erro máxima de

5%, eram necessários pelo menos 356 questionários válidos. Das 3.503 respostas recebidas, 3.232 foram válidas após exclusões, representando 68% da população e superando a amostra mínima calculada.

Os dados foram submetidos a cálculos de medidas de posição e dispersão para as quatro dimensões validadas após a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A organização dos dados foi realizada em uma planilha eletrônica (Excel 97/2003).

Após a descrição do perfil dos respondentes, foram apresentados os resultados das medidas descritivas das seguintes dimensões: Elo Trabalho - Vida Social (EVT); Condições de Trabalho e Relacionamento com Chefia (CTRC); Condições de Trabalho - Aspectos Ambientais (CTAA); e Colaboração, Reconhecimento e Crescimento (CRC).

## 4 Apresentação dos dados

### 4.1 Perfil dos respondentes

Dos 3.232 participantes, a maioria é do sexo feminino (68%) e declarou ter cor de pele branca (48%). A faixa etária predominante situa-se entre 18 e 21 anos (93%), e 96% dos participantes são solteiros. Em relação à escolaridade, 67% possuem ensino médio completo e 27% possuem ensino superior completo. Observa-se que as mães dos jovens aprendizes têm escolaridade ligeiramente superior à dos pais, mas ambos inferiores à dos jovens, o que indica um avanço educacional.

A média salarial dos domicílios é inferior a três salários-mínimos, confirmando a vulnerabilidade econômica. Destaca-se que 71% não buscaram emprego ou estágio nos últimos 30 dias, e 83% expressaram satisfação com a organização onde trabalham, corroborando estudos de Franco e Paiva (2018) e Barbosa e Paiva (2020).

Em relação à experiência profissional, 55% estão no cargo atual há menos de seis meses. Além disso, 35% têm experiência total de trabalho entre 12 meses e 5 anos, enquanto 34% possuem entre 6 e 12 meses. Os contratos de trabalho, conforme a Lei da Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023), geralmente duram até 24 meses.

A maioria dos respondentes reside no Estado de São Paulo (42%), seguido por Rio de Janeiro (20%), Minas Gerais (12%), Paraná (8%), Distrito Federal (6%), Rio Grande do Sul (5%) e Goiás (3%). Assim, 75% dos participantes são da região Sudeste e 13% da região Sul.

### 4.2 Percepção de QVT, segundo os jovens aprendizes pesquisados

As percepções de QVT dos jovens trabalhadores foram analisadas com base nas dimensões identificadas pela análise fatorial exploratória (AFE), alterando a conformação original da validada por Ferreira (2011), com a redução das cinco dimensões originais para quatro. Diante disso, as novas dimensões foram analisadas e (re)nomeadas do seguinte modo:

dimensão “elo trabalho-vida social” (EVT) manteve-se; a dimensão “colaboração, reconhecimento e crescimento” aglutinou itens de partes de duas originais; a dimensão “condições de trabalho e relacionamento com chefia” abarcou elementos das condições materiais vinculadas às relações hierárquicas; e a dimensão “condições de trabalho - aspectos ambientais” incluiu aspectos das condições materiais coligadas com outros de natureza ambientais

Em termos dos resultados, as médias foram elevadas, exceto para a dimensão EVT, indicando que as outras três dimensões de QVT estão bem amparadas. A EVT apresentou medidas fracas de posição e dispersão, sinalizando dificuldades na conexão entre trabalho e vida social. Isso reforça a perspectiva de Titko et al. (2020), que enfatiza a aspiração dos jovens por equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e lazer, além da oportunidade de expressão e destaque.

Tais dados estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 - Medidas de Posição e Dispersão de QVT

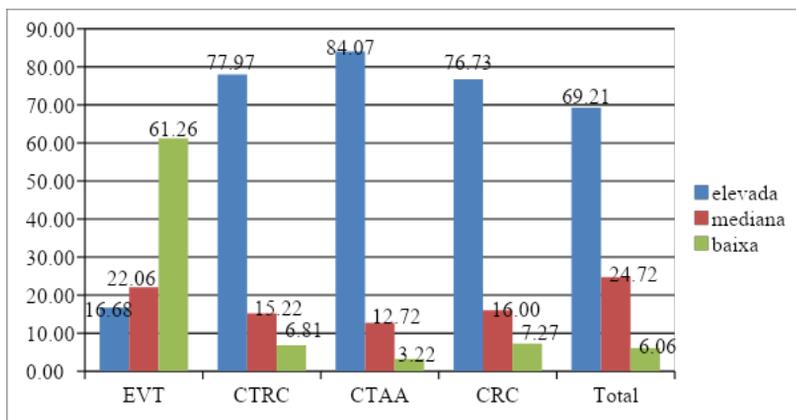
Dimensões	Interpretação	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Límite Mínimo	Límite Máximo
Elo trabalho - vida social	Fraco	2,53	2,00	1,52	1,01	4,05
Condições de trabalho e Relacionamento com Chefia	Forte	4,88	5,25	1,13	3,74	6,01
Condições de trabalho -Aspectos ambientais	Forte	5,15	5,50	0,99	4,17	6,14
Colaboração, Reconhecimento e Crescimento	Forte	4,71	4,93	1,07	3,64	5,79

As dimensões “Elo trabalho - vida social” (EVT), “Condições de trabalho e Relacionamento com Chefia” (CTRC) e “Colaboração, Reconhecimento e Crescimento” (CRC) apresentaram desvios-padrão superiores a 1, indicando uma maior dispersão dos valores. A dimensão “Condições de trabalho - Aspectos ambientais” (CTAA) teve um desvio-padrão ligeiramente abaixo de 1 (0,99). Esta variabilidade sugere uma amplitude maior entre os valores mínimos e máximos, podendo inferir que esta dimensão foi influenciada pela diversidade cultural dos 3.232 jovens respondentes de várias regiões do país.

Para analisar os dados, foram calculados os percentuais de respondentes em cada nível de avaliação da QVT, usando intervalos de confiança determinados pela adição ou subtração de um desvio padrão ao valor médio. Na dimensão CTAA, 84,07% dos jovens a percebem como elevada, 12,72% como mediana e 3,22% como baixa. Na CTCRC, 77,97% a consideram elevada, 15,22% mediana e 6,81% baixa. Na CRC, 76,73% a avaliam como elevada, 16% mediana e 7,27% baixa.

A dimensão EVT foi percebida como baixa pela maioria dos jovens (61,26%), mediana por 22,06% e alta por 16,68%. Isso indica que, para os jovens, o trabalho não é tão importante quanto a família, os amigos ou o ambiente doméstico para determinar sua felicidade. No geral, 69,21% dos respondentes consideram sua QVT elevada, 24,72% mediana e 6,06% baixa. Esses percentuais podem ser visualizados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Percentuais de respondentes por nível de avaliação das dimensões de QVT



Os dados do gráfico mostram que os jovens percebem um ambiente organizacional favorável, com oportunidades de crescimento e um clima de trabalho saudável, impulsionando sua participação. A percepção positiva da QVT está ligada à saúde física e mental, reduzindo o estresse e melhorando a qualidade de vida (Ferreira, 2011). A QVT influencia a experiência dos jovens na transição da educação para o trabalho. Quando eles se percebem integrados ao ambiente, com estímulos e oportunidades, demonstram maior entusiasmo em suas responsabilidades. No entanto, muitos enfrentam desafios significativos no mercado de trabalho, lidando com empregos temporários ou subempregos, o que impacta sua saúde (Matthews, Delfabbro & Winefield, 2015).

As médias nas dimensões de QVT foram altas, exceto para “Elo trabalho - vida social” (EVT), que apresentou uma percepção crítica, com 61,26% dos jovens indicando um nível baixo. Isso reforça a impressão “inicial” por meio das médias que sugere dificuldades na conciliação entre vida pessoal e profissional (Ferreira, 2011). Em contrapartida, as dimensões “Condições de trabalho e Relacionamento com Chefia” (CTRC) e “Colaboração, Reconhecimento e Crescimento” (CRC) foram bem avaliadas, indicando comunicação eficaz, apoio no desenvolvimento profissional e reconhecimento.

Os resultados das percepções de QVT são significativos para compreender os jovens. O estudo usou o IA\_QVT para analisar variáveis relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores, abrangendo aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Ferreira (2011, 2012) sugere que futuras pesquisas qualitativas investiguem a interação entre vida e trabalho, explorando a insatisfação dos jovens trabalhadores e a importância atribuída à família e ao ambiente doméstico. Esta sugestão também parece adequada ao caso dos jovens aprendizes abordados nesta pesquisa.

Em resumo, os jovens valorizam não apenas salários e benefícios, mas também a capacidade de equilibrar vida profissional e pessoal, um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de crescimento e reconhecimento. Ambientes que oferecem suporte e desenvolvimento permitem que os jovens melhorem suas habilidades e estejam preparados para futuros desafios, influenciando diretamente o desenvolvimento de competências e habilidades.

## 5 Considerações finais

Este estudo objetivou descrever as percepções de qualidade de vida no trabalho (QVT) entre jovens aprendizes, conforme definidos pela Lei de Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023). Utilizou-se o modelo de QVT de Ferreira (2011), que considera cinco dimensões: Condições de Trabalho e Suporte Organizacional, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Reconhecimento e Crescimento Profissional, e Elo Trabalho-Vida Social. Que após a revalidação do questionário aplicado aos jovens por meio da AFE, as dimensões foram reduzidas de cinco para quatro. Reduziram-se também o número de itens, de 61 para 27 variáveis, destacando as mais relevantes e significativas para a população estudada, proporcionando uma análise mais precisa e focada.

A coleta de dados foi realizada remotamente, resultando em 3.232 questionários preenchidos por jovens aprendizes de todas as regiões brasileiras. Os resultados indicam que, em geral, os jovens percebem um ambiente organizacional favorável, com oportunidades de crescimento e reconhecimento, corroborando estudos anteriores (Barbosa e Paiva, 2020; Costa e Paiva, 2021). Contudo, a dimensão EVT apresentou uma percepção crítica, sugerindo a necessidade de políticas que promovam um melhor equilíbrio entre demandas profissionais e necessidades pessoais (Titko et al., 2020).

O estudo visou compreender melhor a percepção de QVT entre jovens trabalhadores, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas que melhorem o bem-estar e a satisfação no trabalho. Recomenda-se a realização de pesquisas qualitativas adicionais para explorar profundamente os aspectos levantados e entender as experiências e necessidades dos jovens. A percepção de QVT parece estar restrita a aspectos operacionais e limitados ao ambiente de trabalho, ressaltando a importância de novas pesquisas que considerem as preferências e necessidades específicas dos jovens para promover um ambiente de trabalho mais eficaz.

Esses resultados também oferecem contribuições teóricas ao analisar a inclusão de jovens no mercado de trabalho formal e ao refletir sobre melhorias nas políticas de gestão de pessoas. Embora a Lei de Aprendizagem se aplique a todas as organizações, sua implementação nem sempre ocorre, assim como outras políticas públicas inclusivas.

Este estudo também oferece uma compreensão detalhada das percepções de QVT dos jovens aprendizes, ajudando-os a entender melhor seus próprios desafios e expectativas no ambiente de trabalho. As sugestões para um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal podem resultar em práticas que melhorem a qualidade de vida dos jovens trabalhadores.

Para a academia, a revalidação do modelo de Ferreira (2011) com uma nova amostra fornece uma base sólida para futuras pesquisas sobre QVT entre jovens aprendizes e outros públicos. O estudo destaca a necessidade de mais investigações, especialmente sobre a interação entre vida pessoal e profissional, além de explorar o ageísmo e os processos de aprendizagem.

Diante das possíveis limitações deste estudo, sugere-se que futuras investigações aprofundem as relações entre QVT e outras temáticas, considerando antecedentes, mediadores e consequentes. Além disso, é importante investigar o ageísmo na percepção de QVT por jovens profissionais e como os processos de aprendizagem se relacionam com suas experiências de vida. Por fim, abordagens qualitativas são recomendadas para compreender melhor as razões subjacentes às condutas dos indivíduos.

## 6 Leituras complementares

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Dutra, M. R. S. (2023). *Valores humanos, qualidade de vida no trabalho e competências profissionais: proposição de modelo integrativo e estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61988>

Vital, M. S.; Paiva, K. C. M. (2019). Qualidade de Vida no Trabalho e Vínculos Organizacionais: Proposição de um Modelo Integrativo e Perspectivas de Pesquisas. *Gestão e Planejamento*, 20, 635-659. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5854>

Vital, M. S.; Paiva, K. C. M.; Pereira, J. R. (2020). Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que valem são as regras. *Gestão e Planejamento*, 21, 456-476. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6288>

## 7 Link do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=tqEfnqx0jNo>

## Referências

Barbosa, J. K. D., & Paiva, K. C. M. (2020). Temos todo tempo do mundo? Estudo sobre Percepções Temporais, Prazer e Sofrimento com Jovens Trabalhadores. *Revista Foco*, 13(1), e4753.

Barbosa, J. K. D., & Paiva, K. C. M. (2022). Trajetória Profissional e Marcadores Interseccionais: Um Estudo com Jovens Trabalhadores. In *Anais do 46o Encontro da ANPAD*. Online: ANPAD.

Borges, L. de O., Barros, S. C., & Magalhães, N. S. (2020). Qualidade de vida no trabalho: concepções das universidades federais brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 37, e190096.

Brasil. *Lei nº 10.097*, de 2000 (2000). Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/>

Brasil. *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

Costa, S. D. M., & Paiva, K. C. M. (2021). Juventude e trabalho: um estudo bibliométrico com pesquisas brasileiras sobre jovens aprendizes. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 5(1), 1-17.

Ferreira, M. C. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho?: Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 8-20.

- Ferreira, M. C. (2012). Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. *Tempus – Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 61-78.
- Ferreira, M. C. (2015). Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40, 18-29.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(1), 319-327.
- Ferreira, M. C.; Falcão, J. T. R. (2020). Work in the context of COVID-19 pandemic, mental health and quality of work life: Essential guidelines. In M. Moraes (Ed.), *The impacts of the pandemic on workers and their work relationship* (pp. 23-30).
- Franco, D. S., & Paiva, K. C. (2018). Atitudes retaliatórias de jovens trabalhadores: da indignação à resignação. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão – HIG*, 2(1), 28-46.
- Franco, D. S., Magalhães, A. F., & Paiva, K. C. M. (2017). Ações do Imaginário Organizacional Moderno na Subjetividade de Jovens Aprendizes do Setor Bancário. *Revista Competência*, 10(1), 11-30.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gramms, L. C., & Lotz, E. G. (2017). *Gestão da qualidade de vida no trabalho*. Curitiba: Intersaberes.
- Limongi-França, A. C. (2019). Qualidade de vida no trabalho. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 549-556). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Lírio, A. B., Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. de. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Gestão e Planejamento*, 19(1), 34-54.
- Matthews, N., Delfabbro, P., & Winefield, A. (2015). Casual catastrophe or contentment: is casual employment related to ill-health in young South Australians?. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 25(2), 69-84.
- Milhome, J. C., Rowe, D. E. O., & Santos, M. G. (2018). Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional?. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 16(3), 232-252.
- Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (1994). *Comprometimento organizacional, qualidade de vida no trabalho e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte: Relatório de Pesquisa.
- Oliveira-Silva, L. C., & Porto, J. B. (2021). Subjective well-being and flourishing at work: the impact of professional fulfilment. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), eRAMG210117.
- Pracidelli, F.; Rossler, J. H. (2018) Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT a partir da teoria da atividade de An Leontiev. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 39(2), 181-196.
- Pyyriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE OPEN*, 7(1), 1-14.
- Rocha, M. S., Paiva, K. C. M., & Fujihara, R. K. (2021). Suporte no Trabalho e Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores: Proposição de Modelo Teórico-Relacional. In *Anais do 45o Encontro da ANPAD*. Online: ANPAD.

Sant'Anna, A. De S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. De. (2011). Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In A. De S. Sant'Anna & Z. M. Kilimnik (Orgs.), *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos* (pp. 3-30). Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

Titko, J., et al. (2020). Values of young employees: Z-generation perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 10-17.

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Vilas-Boas, A. A., & Morin, E. M. (2021). *Qualidade de vida no trabalho: Um modelo sistêmico*. Minas Gerais: Editora UFLA.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



# Capítulo 4 - Justiça organizacional na percepção de jovens aprendizes

## **Thaís Pinto da Rocha Torres**

Doutora em Administração (UFMG, 2023)

Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/8713248590623053>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Jefferson Rodrigues Pereira**

Doutor em Administração (UFMG, 2021)

Professor e Pesquisador do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/0579526222653701>

## **1 Objetivo da pesquisa**

---

Este estudo teve por objetivo descrever como se configuram as dimensões da justiça organizacional na percepção de jovens trabalhadores, especificamente jovens aprendizes, ou seja, trabalhadores na faixa etária entre 16 e 29 anos, assistidos pela Lei da Aprendizagem (Brasil, 2023).

O intuito da pesquisa foi verificar como os jovens percebem cada uma das dimensões, descritas adiante, de modo que as organizações possam desenvolver políticas e práticas mais coerentes com os aspectos da justiça organizacional mais valorizados pelos jovens trabalhadores, bem como prevenir possíveis percepções de injustiça, tendo em vista a natureza das atividades realizadas pelos jovens nas organizações onde trabalham (rotineiras, repetitivas, por vezes precarizadas) e o (curto prazo do) contrato de trabalho.

## 2 Sobre o tema

A teorização do conceito de justiça foi apresentada inicialmente por Homans (1961), autor que contribuiu significativamente para os estudos sobre o tema ao afirmar que os indivíduos têm a expectativa de receber recompensas proporcionais às relações de troca estabelecidas no trabalho, de forma que os retornos aumentem conforme os investimentos e os custos em uma relação econômica (Mendonça & Tamayo, 2004).

Nesse sentido, Adams (1963) cunhou o termo “percepção de equidade”, que se baseia no equilíbrio existente entre a proporção das entregas e recompensas de um indivíduo, com a proporção das entregas e recompensas de outro indivíduo no mesmo contexto. O autor, ainda, elencou possíveis consequências caso o indivíduo perceba que as retribuições diante dos seus investimentos são injustas (Gomide Jr., 1999).

Segundo Gomide Jr. (1999), as pesquisas que vieram após os estudos de Adams, objetivaram, essencialmente, comprovar empiricamente a teoria evidenciada, investigando o comportamento das pessoas que se sentiam injustiçadas diante das recompensas em face aos seus esforços. Essa linha de pesquisa foi denominada “justiça distributiva”, nos estudos realizados no contexto laboral. Já o modelo bidimensional passou a considerar a justiça como distributiva e procedimental, destacando-se as investigações de Leventhal (1980) e Thibaut e Walker (1975), que indicaram a necessidade de um novo tipo de justiça para avaliar os processos de tomada de decisão e planejamento de tarefas (Kvitko et al., 2020).

O termo “justiça organizacional” foi cunhado, no fim dos anos 1980, por Greenberg (1988) com o objetivo de demonstrar a importância do construto nas dinâmicas existentes entre indivíduos e organizações (Assmar & Ferreira, 2004). Segundo Assmar e Ferreira (2004), foi a partir da década de 1990 que houve uma ampliação na teoria e estudos sobre justiça organizacional, sobretudo, com o intuito de investigar a complexidade do construto, suas especificidades, dimensões, seus antecedentes e consequentes, impactos nas organizações e influência na saúde dos trabalhadores. Mendonça (2003) ressalta o impacto da justiça sobre os julgamentos morais, as ações individuais ou coletivas.

Reforça-se que “a justiça organizacional é majoritariamente estudada no nível de análise individual (micro), operacionalizada por meio da percepção de justiça (ou de injustiça)” (Guimarães, Porto, & Borges-Andrade, 2022, p. 4). Dessa forma, por um lado, o construto justiça organizacional pressupõe a conceituação do termo e do fenômeno e, por outro, a percepção de justiça organizacional relaciona-se à concepção subjetiva e individual sobre o mesmo, baseada em sentimentos e valores pessoais (Beuren, Von Eggert, & Santos, 2020).

Conforme Rego (2002), as pesquisas tradicionais sobre justiça organizacional baseiam-se em um modelo tridimensional. O autor utiliza como exemplo uma sanção disciplinar: a sanção de fato trata-se da justiça distributiva, o processo que a determina refere-se à justiça procedimental e a forma na qual o superior a transmite, esclarece e justifica ao trabalhador é a justiça interacional.

Do ponto de vista conceitual, a justiça distributiva refere-se aos fins obtidos, como salários, promoções e participação nos resultados. A justiça procedimental diz respeito aos meios utilizados para determinada finalidade, ou seja, está atrelada aos procedimentos que definem

aumentos salariais e sistemas de avaliação de desempenho, por exemplo. Por sua vez, a justiça interacional trata-se do tratamento respeitoso da chefia com os subordinados (social/interpessoal), bem como à prestação de justificativas compreensíveis sobre as tomadas de decisões que impactam o grupo (informacional) (Rego, 2002).

Rego (2000) identificou que o conceito de justiça organizacional possuía ampla base teórica e empírica, mas não existia um instrumento padronizado de mensuração. Diante disso, o autor propôs e validou um questionário com estrutura fatorial tridimensional, abrangendo os três fatores da justiça mais usuais na literatura. O estudo também indicou a possibilidade de examinar a adequação da subdivisão da dimensão interacional em duas: interpessoal e informacional. Logo, Rego et al. (2002) realizaram análises fatoriais confirmatórias e identificaram um melhor ajuste do modelo com quatro dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional.

Já Gomide Jr. e Siqueira (2008) apresentaram dois instrumentos de mensuração de justiça organizacional: a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) e a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP). Ambas as escalas são unidimensionais: a EPJD avalia as crenças do empregado sobre quão justos são os retornos que ele recebe da empresa pelos seus esforços no trabalho e a EPJP avalia as crenças do empregado sobre quão justas são as condições que definem as políticas de distribuição dos recursos na organização. A EPJD é composta por sete frases e a EPJP por seis afirmações (Gomide Jr. & Siqueira, 2008).

No contexto organizacional, é importante que os gestores entendam sobre quando e em que condições os indivíduos avaliam como justas as distribuições de recursos e procedimentos, tanto em relação às políticas e práticas formais quanto nas relações interpessoais entre chefes e subordinados. Do mesmo modo, faz-se necessário o entendimento sobre a forma na qual os trabalhadores se comportam quando percebem injustiça no tratamento recebido, já que tais comportamentos em muitos casos são contraproducentes (Mendonça, 2003).

De forma complementar, Gomes, Estivalete e Ramadam (2020) afirmam que as reações dos trabalhadores podem ser decorrentes das percepções de justiça que eles têm sobre o ambiente laboral no qual estão inseridos. As autoras ainda reforçam que, na literatura, vários estudos analisam as relações entre o construto percepção de justiça organizacional e outros fatores que envolvem os comportamentos dos indivíduos nas organizações.

Por sua vez, Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022) identificaram que, no Brasil, a quantidade de estudos sobre justiça organizacional é escassa, principalmente no que concerne aos seus antecedentes, possíveis efeitos mediadores e também interacionais. Além disso, tanto nas pesquisas nacionais, quanto nas internacionais, identifica-se a falta de consenso sobre o entendimento tridimensional ou tetradimensional do construto e os pesquisadores que consideram três dimensões definem a justiça interpessoal e a informacional como uma única dimensão, a justiça interacional.

A pesquisa conduzida por Lara, Paiva e Pereira (2019) analisou a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as vivências de prazer e sofrimento de jovens trabalhadores. Os resultados da modelagem de equações estruturais evidenciaram que as percepções positivas de justiça distributiva e interacional impactam a diminuição do sofrimento, verificado por meio das dimensões esgotamento profissional e falta de reconhecimento. Além disso, as percepções das três dimensões de justiça (procedimental, distributiva e interacional) influenciam o aumento da realização profissional dos jovens trabalhadores analisados.

Por sua vez, Ferreira, Paiva e Pereira (2018) validaram um modelo relacional integrativo entre estresse ocupacional, justiça e retaliação nas organizações, conforme a percepção de jovens trabalhadores. Os autores obtiveram uma amostra de 300 questionários válidos e empregaram a modelagem de equações estruturais para analisá-los. Uma das relações causais observadas mostrou que um aumento nas percepções de justiça diminui as estratégias de enfrentamento da injustiça percebida. Tais estratégias são desenvolvidas pelos indivíduos para preservarem sua saúde psíquica e quando estas são insuficientes, comportamentos contraproducentes podem emergir (Ferreira, Paiva, & Pereira, 2018). Assim, quando os indivíduos percebem a justiça no ambiente laboral, as estratégias de enfrentamento tornam-se menos necessárias e possivelmente menos comportamentos contraproducentes ocorrem.

Em outro estudo com jovens trabalhadores, foi investigada a configuração da percepção de justiça e das atitudes retaliatórias em relação ao comprometimento organizacional (Rocha & Paiva, 2016). Segundo as autoras, a percepção de justiça distributiva correlacionou-se negativamente com a percepção de retaliação e positivamente com todas as dimensões do comprometimento. Similarmente, a percepção de justiça procedimental correlacionou-se negativamente com a percepção e julgamento da retaliação e positivamente com as dimensões do comprometimento. Dessa forma, Rocha e Paiva (2016) apontam que quando o jovem percebe seu trabalho como pouco gratificante e injusto, seu comprometimento diminui e a propensão à retaliação aumenta.

Franco e Paiva (2018) buscaram compreender a forma na qual os jovens trabalhadores percebem a justiça e a retaliação organizacional. A pesquisa foi qualitativa e foram realizadas 23 entrevistas. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo e revelou-se que este público apresenta percepções diferentes do que informa a literatura, visto que eles consideram as organizações como predominantemente justas e os comportamentos retaliatórios são pouco comuns. Sobre essas constatações, os autores acreditam que “a alta valorização do trabalho (incluindo a dependência financeira), o interesse em permanecer na organização, a baixa posição hierárquica que ocupam e seus valores pessoais são os principais fatores que atuam para a ocorrência desse quadro” (Franco & Paiva, 2018, p. 346).

Outros estudos investigaram como a percepção de injustiça organizacional motiva a prática de crimes cibernéticos no local de trabalho (Garcia, Macadar, & Luciano, 2018), a relação da justiça organizacional com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de turnover de auditores de empresas de auditoria (Beuren, Ribeiro, & Silva; 2019), a relação entre características dos gestores, percepção de justiça processual e participação orçamentária (Rengel et al., 2020), as relações preditivas entre bem-estar no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional e a variável critério desempenho individual no trabalho (Fogaça et al., 2021).

Em se tratando de estudos publicados na literatura internacional, identificou-se o impacto da justiça organizacional sobre o burnout no trabalho (Shehadeh, 2023), a influência das dimensões distributiva, processual, interpessoal e informativa da justiça organizacional na troca líder-membro (Kieu, 2023), uma relação positiva entre liderança e justiça organizacional e negativa entre justiça organizacional e desvio no local de trabalho (Yasir & Jan, 2023), a mediação parcial do suporte organizacional na relação entre justiça organizacional, engajamento e desempenho no trabalho (Ahamed et al., 2023), o efeito da justiça organizacional e da espiritualidade organizacional para melhoria do bem-estar dos professores no trabalho (Na'imah,

Tjahjono, & Madjid, 2023), o impacto positivo e significativo da justiça organizacional na satisfação do funcionário no trabalho (Jilili & Aini, 2023), a influência positiva das percepções de justiça distributiva e informacional no comprometimento afetivo dos funcionários (Malla & Malla, 2023).

Adamovic (2023) realizou uma revisão geral e semi-sistemática da literatura sobre justiça organizacional, com o intuito de ampliar as pesquisas anteriores e estimular novos rumos para investigação, tais como a questão cultural da justiça, justiça em diversos ambientes de trabalho, justiça e conflito, e a natureza mutável do trabalho e da justiça. Assim, uma base teórica para a integrar justiça organizacional com a pesquisa sobre conflito no local de trabalho, diversidade, valores culturais, relacionamento com colegas de trabalho e a natureza mutável do trabalho foi criada. Segundo o autor, diversos estudos analisam os impactos da justiça organizacional nos resultados que os funcionários entregam.

### **3 Métodos**

Para atingir o objetivo proposto, foi conduzida uma pesquisa de campo, de natureza descritivo-explicativa, com abordagem quantitativa, nos moldes de estudo de caso, conforme categorização de Vergara (2009).

As unidades de análise e de observação foram coincidentes, os jovens trabalhadores assistidos pela instituição de ensino IEP (nome fictício, devido ao contrato de sigilo), a qual atua em todo território nacional, e selecionados pelo critério de acessibilidade, considerando-se a aprovação da organização envolvida e a disponibilidade dos jovens para responderem o questionário.

Para definição do tamanho da amostra, foi realizado um cálculo amostral com 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, a partir do quantitativo de jovens informado pela instituição envolvida. Logo, considerando o total de 4.741 jovens cujos endereços eletrônicos foram disponibilizados pela associação de ensino, o tamanho da amostra para satisfazer o cálculo amostral seria de 356 respondentes. Iniciada a coleta dos dados, foram enviadas mensagens-convite para os *e-mails* de todos os 4.741 jovens espalhados pelo Brasil, com o link para o questionário eletrônico; desse total, 3.503 respostas retornaram. No entanto, apenas 3.353 jovens trabalhadores assinalaram a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e preencheram o questionário integralmente; outros 121 foram excluídos por razão de erros na amostra; e o quantitativo final da amostra foi de 3.232 questionários válidos, portanto, o suficiente e estatisticamente significativo para fins desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário composto por uma seção sobre os dados sociodemográficos, pessoais e profissionais; outra parte referente a Justiça Organizacional, que teve suas dimensões mensuradas por meio das escalas de percepção de justiça distributiva (EPJD), de procedimentos (EPJP) e interacional (EPJI), validadas e disponíveis em Gomide Jr. e Siqueira (2008) e Rego *et al.* (2002), e uma espaço aberto para comentários, sugestões e dúvidas.

Para análise dos dados, foi realizada análise fatorial exploratória e, na sequência, análise estatística univariada (descritiva).

Reforça-se que todos os preceitos éticos para inserção no campo seguiram as diretrizes expostas nas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012, 2016) que dispõem sobre as normas para pesquisa com seres humanos no Brasil. Por fim, o projeto que inclui esta pesquisa foi aprovado em Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE 55089422.1.0000.5149, Parecer de aprovação 5.311.124).

## 4 Apresentação dos dados

### 4.1 Perfil dos respondentes

A seguir, apresenta-se a análise do perfil dos jovens trabalhadores pesquisados pelo sexo, idade, estado civil, escolaridade, cor de pele e deficiência.

Tabela 1 - *Dados sociodemográficos dos respondentes*

Dados Sociodemográficos	Categoria	Respondentes (%)
Sexo	<b>Feminino</b>	<b>67,98%</b>
	Masculino	32,02%
Idade	<b>de 18 a 21 anos</b>	<b>93,22%</b>
	de 22 a 23 anos	6,75%
	de 24 a 26 anos	0,00%
	de 27 a 29 anos	0,00%
	30 anos ou mais	0,03%
Estado civil	<b>Solteiro</b>	<b>96,35%</b>
	Casado	0,93%
	Desquitado/divorciado/separado	0,03%
	Viúvo	0,00%
	União Estável	1,14%
Escolaridade	Outro	1,55%
	Ensino fundamental incompleto	0,12%
	Ensino fundamental completo	1,45%
	Ensino médio incompleto	3,16%
	<b>Ensino médio completo</b>	<b>66,55%</b>
	Ensino superior incompleto	26,98%
Ensino superior completo	1,58%	
	Pós-graduação	0,15%

Dados Sociodemográficos	Categoria	Respondentes (%)
Cor de pele	<b>Branca</b>	<b>47,52%</b>
	Preta	17,26%
	Parda	34,53%
	Amarela (oriental)	0,46%
	Outra	0,22%
Deficiência	<b>Nenhuma</b>	<b>98,95%</b>
	Física	0,37%
	Mental	0,62%
	Múltipla	0,06%

Nota-se, na Tabela 1, que a maioria é do sexo feminino (67,98%) em comparação aos respondentes do sexo masculino (32,02%), resultado que se aproxima dos dados que evidenciam um número mais elevado de mulheres em relação aos homens na população brasileira (IBGE, 2022). Em se tratando da idade dos jovens abordados, a faixa etária entre 18 a 21 anos foi predominante com 93,22% do total da amostra. Quanto ao estado civil, os jovens em sua maioria são solteiros (96,35%). Os demais assinalaram as opções união estável (1,14%), casado (0,93%), outros (1,55%) e desquitado/divorciado/ separado (0,03%). Em relação à escolaridade, destacaram-se ensino médio completo (66,55%) e ensino superior incompleto (26,98%), totalizando 93,53% da amostra. Em seguida, estão os jovens com ensino médio incompleto (3,16%), ensino superior completo (1,58%), ensino fundamental completo (1,45%), pós-graduação (0,15%) e ensino fundamental incompleto (0,12%). Sobre a cor de pele, duas opções se destacaram: os jovens que se declaram brancos (47,52%) e aqueles que se consideram pardos (34,53%). Em seguida, os respondentes que assinalaram a opção pretos representam 17,26% do total, amarelos (0,46%) e outros (0,22%). Conforme os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD Contínua 2022, os brasileiros se consideram pardos (45,3%), brancos (42,8%) e pretos (10,6%) (IBGE, 2022), as mesmas opções preponderantes nesta pesquisa.

Encerrando-se a análise dos dados da Tabela 1, tem-se que 98,95% dos respondentes afirmam que não são deficientes. Por outro lado, alguns deles assinalaram as opções de deficiência mental (0,62%), física (0,37%) e múltipla (0,06%). Vale ressaltar que para os jovens deficientes a Lei da Aprendizagem não exige a idade máxima de 24 anos para desempenho das atividades de aprendiz e o contrato firmado não tem prazo definido (Brasil, 2023).

Em suma, a maioria dos participantes da pesquisa é do sexo feminino, de faixa etária entre 18 a 21 anos, de estado civil solteiro, com escolaridade ensino médio completo, cor de pele branca e sem deficiência. Pesquisas realizadas com público similar também apresentaram predominância de respondentes do sexo feminino e solteiros (Rocha & Paiva, 2016; Ferreira, Paiva, & Pereira, 2018; Lara, Paiva, & Pereira, 2019). Entretanto, nos referidos estudos, a maioria dos respondentes se declarou pardo e a escolaridade ensino médio incompleto foi preponderante.

Considerando que a pesquisa foi realizada em nível nacional, na Tabela 2, estão expostos os dados referentes à quantidade de respondentes por região do Brasil.

Tabela 2 - Respondentes por região do Brasil

Região onde trabalha	Respondentes (%)
Centro-Oeste	8,97%
Nordeste	2,41%
Norte	0,84%
<b>Sudeste</b>	<b>74,97%</b>
Sul	12,81%

Verifica-se que os jovens respondentes são, majoritariamente, da região Sudeste (74,97%) e, segundo dados do Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2023), esta é a região mais populosa do Brasil, com 84,8 milhões de habitantes, número que corresponde a 41,8% da população total do país.

## 4.2 Justiça organizacional percebida pelos jovens trabalhadores

A justiça organizacional foi avaliada por meio das escalas de percepção de justiça distributiva (EPJD), de procedimentos (EPJP) e interacional (EPJI), elaboradas por Gomide Jr. e Siqueira (2008) e Rego et al. (2002). Após análise fatorial exploratória, 15 variáveis observadas e três dimensões foram validadas: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional.

As escalas são *Likert* de 6 pontos (em que: 1= discordo totalmente, 2= discordo muito, 3= discordo pouco, 4= concordo pouco, 5= concordo muito e 6= concordo totalmente). Pautando-se no critério definido por Mendes (2007), ou seja, calculando os limites mínimos e máximos, os três intervalos de confiança são: para justiça distributiva, escores acima de 5,72 são considerados fortes, entre 2,94 e 5,72 medianos e abaixo de 2,94 frágeis; para justiça procedimental, resultados acima de 5,84 são considerados fortes, entre 3,82 e 5,84 avaliam-se como medianos e abaixo de 3,82 frágeis; por fim, para justiça interacional, escores acima de 6,16 são classificados como fortes, entre 3,97 e 6,16 medianos e abaixo de 3,97 são considerados frágeis. As medidas descritivas encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Medidas de posição e dispersão (justiça organizacional)

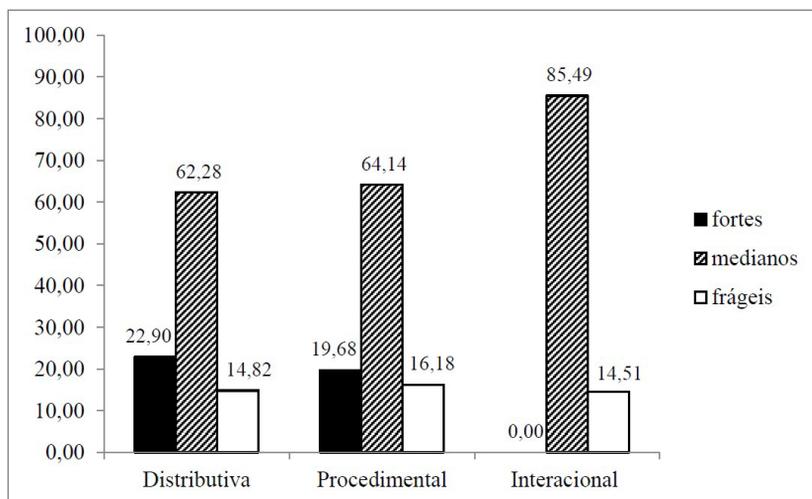
Fatores	Média	Mediana	Desvio-padrão	Lim. mín.	Lim. máx.
Justiça distributiva	4,33	4,50	1,39	2,94	5,72
Justiça procedimental	4,83	5,00	1,01	3,82	5,84
Justiça interacional	5,07	5,43	1,09	3,97	6,16

A partir dos resultados apresentados na Tabela 3, nota-se que a maior média obtida foi para o fator justiça interacional (5,07), seguida pela justiça procedimental (4,83) e distributiva (4,33). Importante salientar que a justiça interacional se relaciona ao tratamento digno e respeitoso que a chefia adota com os subordinados, além da maneira que as justificativas e informações sobre as decisões tomadas são transmitidas (Rego, 2002). Para os jovens pesquisados, pode-se inferir que a justiça interacional é satisfatória no ambiente laboral em que eles estão inseridos. A justiça distributiva apresentou a média mais baixa, o que pode ser explicado pelo fato de a remuneração auferida pelos aprendizes geralmente ser menor em comparação aos demais cargos nas organizações. Outrossim, a preponderância da dimensão interacional é reforçada por outros estudos conduzidos com jovens aprendizes (Ferreira, 2018; Lara, 2019).

O desvio-padrão para as dimensões distributiva (1,39), procedimental (1,01) e interacional (1,09) mostra que o nível de dispersão é baixo, indicando certa proximidade entre os valores desses dados (Tabela 3).

O Gráfico 1 apresenta o resultado geral para justiça organizacional, a partir dos intervalos de confiança calculados.

Gráfico 1 - Resultado geral da justiça organizacional (% de respondentes)



Com base nos resultados apresentados no Gráfico 1, verifica-se que a justiça distributiva foi percebida como mediana para a maioria dos respondentes (62,28%; n= 2013), assim como as suas dimensões procedimental (64,14%; n= 2073) e interacional (85,49%; n= 2763). Chama-se a atenção para justiça interacional por não ter nenhum respondente no nível mais elevado para esse fator, de acordo com o intervalo de confiança calculado. Isso ocorreu em razão do alto limite máximo para o fator, consequência da elevada média. A justiça distributiva apresenta maior percentagem de respondentes no nível “forte” (22,90%), seguida pela dimensão procedimental (19,68%).

O estudo de Lara (2019) a dimensão de justiça distributiva também apresentou a menor média (3,58), entre as três dimensões, e 18% dos respondentes a consideraram como alta e 64% como média. Já no resultado encontrado por Ferreira (2018) a menor média foi observada na justiça procedimental. Os valores encontrados para a justiça procedimental também se aproximam aos de Lara (2019), no qual 69,0% dos jovens abordados consideraram tal dimensão como média e 17% deles como baixa. Por fim, a justiça interacional obteve a maior média (4,13) e 63% dos jovens trabalhadores a avaliaram como média e 20% como alta (Lara, 2019), resultado que corrobora parcialmente os achados neste estudo.

Por sua vez, Ferreira (2018) afirma que a maioria dos jovens abordados em sua pesquisa ou perceberam a justiça interacional como mediana (82%) ou como baixa (18%), não pontuando no nível elevado, assim como nos resultados aqui apresentados.

## **5 Considerações finais**

O objetivo de descrever como se configuram as dimensões da justiça organizacional na percepção dos jovens trabalhadores abordados foi atingido ao verificar por meio da estatística univariada (descritiva) que as três dimensões validadas de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) são percebidas em nível mediano pela maioria dos respondentes, com destaque para a justiça interacional. Esse resultado pode ser entendido pela forma que os jovens valorizam as relações interpessoais que desenvolvem no ambiente laboral e é corroborado por outros estudos desenvolvidos com jovens aprendizes (Ferreira, 2018; Lara, 2019).

A pesquisa contribuiu para reforçar os achados anteriores de pesquisas sobre justiça organizacional de jovens trabalhadores, bem como para as organizações em que estes atuam, para que busquem cada vez mais promover a justiça das relações interpessoais, as quais podem, inclusive, coibir comportamentos desviantes (Obalade & Mtembu, 2023) ou contraproducentes. Portanto, sugere-se que futuras investigações analisem os aspectos antecedentes e consequentes da justiça organizacional, para assim potencializar o bem-estar dos indivíduos inseridos em ambientes laborais justos e igualitários.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Franco, D. S. (2016). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: um estudo com jovens trabalhadores. 2016. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AC2GQ9>

Lara, S. M. (2024). Justiça, Comprometimento, Consentimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional: um estudo com jovens trabalhadores. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/72640>

Lara, S. M. (2019). Justiça, prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com jovens trabalhadores assistidos pelo ESPRO-BH. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-BA7FYJ>

Torres, T. P. R. (2023). Valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraprodutiva no trabalho: uma análise integrada a partir da percepção de jovens trabalhadores. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61986>

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=ZHNbRYc9Y7Y>

## Referências

---

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*.

Ahamed, A., Patrick, H., Kareem, J., Mukherjee, U., & Prabakaran, N. (2023). Organisational justice, job performance and work engagement: The mediating role of supervisory support. *Review of Education*, 11(1).

Assmar, E. M. L., & Ferreira, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 155-178). Porto Alegre: Artmed.

Beuren, I. M., Ribeiro, F., & Silva, O. L. (2019). Percepção de justiça organizacional e intenção de turnover em empresas de auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), 93-111.

Beuren, I. M., von Eggert, N. S., & Santos, E. A. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: Justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, 27(92), 113-131.

Brasil. *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por

meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/civil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/civil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

Conselho Nacional de Saúde (Brasil). (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Disponível em <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

Conselho Nacional de Saúde (Brasil). (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

Ferreira, J. M. P. (2018). *Modelo relacional de análise de percepções de injustiça, estresse ocupacional e retaliação em organizações: Um estudo com jovens trabalhadores* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M., & Pereira, J. R. (2018). Proposição de modelo relacional entre estresse ocupacional, percepções de justiça e retaliação em organizações: um estudo com jovens trabalhadores. In *Encontro da ANPAD – EnANPAD, 42.*, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD.

Fogaça, N., Coelho Jr., F., Paschoal, T., Ferreira, M., & Torres, C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie, 22*(4), 1-27.

Franco, D. S., & Paiva, K. C. M. (2018). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: Como jovens aprendizes (não) se posicionam? *Revista Gestão & Planejamento, 19*(1), 331-349.

Garcia, P. S., Macadar, M. A., & Luciano, E. M. (2018). A influência da injustiça organizacional na motivação para a prática de crimes cibernéticos. *Journal of Information Systems and Technology Management, 15*(1), 1-19.

Gomes, T. C., Estivaleta, V. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, 20*(2), 994-1001.

Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho* (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Gomide Jr., S., & Siqueira, M. M. M. (2008). Justiça no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 189-198). Porto Alegre: Artmed.

Guimarães, L. N., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Justiça organizacional - Um panorama da produção científica brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 38*.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Disponível em <https://www.ibge.gov.br>

Jilili, M., & Aini, A. (2023). Examining the moderating effect of occupational status on the association of organizational justice and job satisfaction. *Public Organization Review, 23*(5), 1-15.

Kieu, L. T. (2023). Impact of organizational justice on the leader-member exchange relationship: The case study of tourism enterprises in the Mekong River Delta. *Quality, 24*(194), 393-402.

Kvitko, L., Baldissarelli, J. M., Fernandes, T., Ramos, M. C., & Heinz, D. (2020). Percepção de justiça organizacional dos docentes de universidades catarinenses, Brasil. *Research, Society and Development, 9*(7), 1-25.

Lara, S. M. (2019). *Justiça, prazer e sofrimento no trabalho: Um estudo com jovens trabalhadores assistidos pelo ESPRO-BH* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

- Lara, S. M., Paiva, K. C. M., & Pereira, J. R. (2019). Justiça, prazer e sofrimento em organizações: um estudo com jovens trabalhadores. In *Encontro da ANPAD – EnANPAD*, 43., São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD.
- Malla, S. S., & Malla, S. (2023). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 603-627.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça* (Tese de doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 8(2), 117-135.
- Na'imah, T., Tjahjono, H. K., & Madjid, A. (2023). Workplace well-being: The roles of perceived organizational support, organizational justice and workplace spirituality. *Calitatea*, 24(193), 257-267.
- Obalade, G. O., & Mtembu, V. (2023). Effect of organisational justice on workplace deviance in Nigerian public universities. *Acta Commercii*, 23(1), 1-10.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 6(2), 209-241.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: Um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia, Organização e Trabalho*, 2(2), 113-142.
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Efeito das características dos gestores na participação orçamentária mediado pela percepção de justiça processual. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 256-275.
- Rocha, M. S., & Paiva, K. C. M. (2016). Justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional: um estudo comparativo longitudinal com jovens trabalhadores. In *Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, 4., Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SBEO.
- Shehadeh, H. K. (2023). Organizational justice and its impact on job burnout (A case study in Zarqa Governmental Hospital). *Calitatea*, 24(194), 248-260.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Yasir, M., & Jan, A. (2023). Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals. *Leadership in Health Services*, 36(2), 164-185.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).





# Capítulo 5 - Comportamentos contraproducentes de jovens aprendizes

## **Thaís Pinto da Rocha Torres**

Doutora em Administração (UFMG, 2023)

Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/8713248590623053>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Jefferson Rodrigues Pereira**

Doutor em Administração (UFMG, 2021)

Professor e Pesquisador do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/0579526222653701>

## **1 Objetivo**

---

Este trabalho teve por objetivo descrever como se configura o comportamento contraproducente na percepção dos jovens trabalhadores abordados.

O intuito da pesquisa foi verificar a frequência em que os jovens se comportam (ou não) de maneira contraproducente no trabalho. Sobre esta temática, o número de pesquisas no Brasil é pouco expressivo, visto que os autores analisam comportamentos negativos específicos, como absenteísmo, rotatividade e retaliação, o que indica um tema de pesquisa em ascensão (Coutinho, 2014) ou, no mínimo, promissor. Nesse sentido, Nascimento et al. (2015, p. 385) reforçam que “o interesse em estudar a manifestação de comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho repousa nos prejuízos financeiros e psicossociais que podem causar”.

Depreende-se, daí, sua notória importância com vistas a reconhecer e minimizar causas e consequências desses comportamentos chamados de desviantes, promovendo uma compreensão mais aprofundada sobre tal fenômeno e auxiliando na redução dos danos aos funcionários e às organizações (Spector et al., 2006).

## 2 Sobre o tema

Em termos conceituais, o comportamento contraproducente no trabalho (CCT) é muitas vezes equiparado a comportamentos de desvio no local de trabalho, um termo comumente utilizado em estudos sociológicos (Robinson & Bennett, 1995). Compreende-se que este tipo de comportamento abrange ações voluntárias que causam prejuízos às organizações, clientes, colegas de trabalho e supervisores (Spector & Fox, 2005). Na literatura, várias condutas negativas estão incluídas no conceito mais amplo de comportamento contraproducente, como roubo, sabotagem, agressão, absenteísmo, violência e descumprimento de normas de segurança (Spector, 2005; Cohen, 2016).

Além disso, frequentemente, pesquisadores que se dedicam ao estudo do comportamento contraproducente no trabalho associam-no à agressão (Douglas & Martinko, 2001), vingança ou retaliação (Skarlicki & Folger, 1997). Nesse sentido, vale ressaltar que o desvio se distingue da agressão, retaliação e vingança, pois não há especificação do motivo subjacente para o comportamento – por exemplo, causar dano (agressão e retaliação) ou restabelecer a ordem social (vingança) (Spector & Fox, 2005). Apesar das diferenciações conceituais, algo comum a esses modos de agir são seus impactos adversos significativos nas organizações e em seus trabalhadores (Vardi & Weitz, 2003).

Conforme Spector e Fox (2005), a principal característica do comportamento contraproducente no trabalho é a intencionalidade, isto é, o funcionário deve decidir propositalmente se comportar de tal forma que seja especialmente destinada a causar prejuízos para a organização. De forma complementar, Martinko, Gundlach e Douglas (2002) afirmam que o comportamento contraproducente resulta de uma interação entre indivíduos e ambiente, onde as concepções que o indivíduo possui sobre o meio e os resultados esperados o conduzem a tal comportamento.

Várias perspectivas teóricas sobre comportamento contraproducente incluem um componente relacionado ao processamento de informações, com dois elementos em comum nestas abordagens, a saber: (1) a maneira como as pessoas avaliam a qualidade de seus resultados (como a percepção de justiça, sucesso ou fracasso); e (2) como as crenças sobre as causas de seus resultados influenciam seu comportamento (Martinko et al., 2002).

A avaliação da qualidade dos resultados geralmente envolve um processo comparativo que revela percepções de desequilíbrio ou injustiça. Dessa forma, mesmo que duas pessoas considerem seus resultados injustos, são seus processos de raciocínio causal que determinam as atribuições sobre as causas de seus resultados e preveem suas reações contraproducentes. Por exemplo, se uma pessoa atribui um resultado negativo a suas próprias características (como falta de esforço), ela provavelmente assumirá a culpa e evitará comportamentos contraproducentes (Martinko et al., 2002).

Para mensurar o comportamento contraproducente no trabalho, Bennett e Robinson (2000) validaram uma escala, a Workplace Deviance Scale (WDS), constituída por 19 itens

e dois fatores (desvio organizacional e desvio interpessoal). O desvio organizacional engloba comportamentos que causam danos diretos à organização, enquanto o desvio interpessoal se refere a comportamentos que prejudicam outros indivíduos no ambiente de trabalho. Tais dimensões reiteram que o construto comportamento contraproducente compreende ações direcionadas tanto à organização quanto às pessoas, como corroborado por Spector e Fox (2005), que estendem o dano aos funcionários, clientes e outros atores interessados, visto que podem surgir situações em que um funcionário prejudica um colega de trabalho ou um cliente.

Mais especificamente, a dimensão organizacional é relacionada às atitudes que prejudicam diretamente a organização, tais como: roubar objetos do local de trabalho, “fazer corpo mole”, chegar atrasado intencionalmente e repassar informações confidenciais da empresa para terceiros. Por sua vez, a interpessoal diz sobre os comportamentos negativos em relação aos outros indivíduos inseridos na organização, como por exemplo: fazer piada de alguém no trabalho, agir de forma grosseira e fazer comentário étnico, religioso ou racial (Bennett & Robinson, 2000).

Outra forma de mensuração foi utilizada por Spector et al. (2006) por meio das cinco subescalas da Lista de Verificação de Comportamento Contraproducente no Trabalho (abuso contra os outros, desvio de produção, sabotagem, roubo e afastamento) para comparar com os seguintes eventuais antecedentes: dois estressores no trabalho (conflito interpessoal e restrições organizacionais), duas formas de justiça (distributiva e processual), satisfação no trabalho e duas medidas de emoção negativa. Os resultados mostraram que o abuso tende a estar mais associado aos estressores no trabalho do que às tensões psicológicas, e foi mais fortemente relacionado às emoções perturbadoras do que ao tédio. O roubo foi mais fortemente correlacionado ao conflito interpessoal. A retirada estava associada ao tédio e chateação. A sabotagem foi mais significativamente relacionada à raiva e ao estresse (Spector et al., 2006).

Em uma perspectiva distinta, Kelloway et al. (2010) abordaram que os comportamentos contraproducentes no trabalho podem ser um tipo de protesto contra injustiças no ambiente organizacional. Os autores reforçam a importância da percepção de injustiça para predizer os CCTs. Além disso, considera-se que os comportamentos contraproducentes podem ser realizados tanto de forma individual quanto coletivamente. Partindo da interseção entre o fator organizacional e o individual, os autores propõem a seguinte classificação: desvio de produção (baixa gravidade, alvo organizacional, por exemplo, sair mais cedo ou “enrolar” durante o trabalho), desvio de propriedade (alta gravidade, alvo organizacional, por exemplo, roubo ou aceitação de subornos), desvio político (baixa gravidade, alvo individual, por exemplo, fofoca ou competição desleal) e agressão pessoal (alta gravidade, alvo interpessoal, por exemplo, agressão verbal ou assédio sexual).

No Brasil, Coutinho (2014) conduziu três estudos com o objetivo de analisar as relações entre características de personalidade, percepção de justiça organizacional (JO) e comportamentos contraproducentes no trabalho (CCTs). O primeiro estudo seguiu as etapas para adaptação transcultural da *Workplace Deviance Scale* (WDS) de Bennett e Robinson (2000) e verificou evidências de validade semântica. A escala adaptada foi denominada WDS-BR e, segundo a autora, pode ser considerada equivalente à versão original. No segundo estudo, foi verificada a evidência de validade interna da escala, por meio de análises fatoriais exploratórias. Já o terceiro estudo buscou analisar as relações entre as variáveis de personalidade, justiça organizacional e comportamentos contraproducentes.

Com o intuito de consolidar a WDS-BR, Nascimento et al. (2015) descreveram o processo de adaptação transcultural e apresentaram o estudo psicométrico da referida escala. As autoras

seguiram os procedimentos elencados na literatura sobre adaptação de instrumentos de medida e mostraram as primeiras evidências de validade (semântica, estrutura interna e convergente).

A pesquisa realizada por Ferreira (2013) em sua dissertação analisou a relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho. Os resultados mostraram que, geralmente, a percepção do ambiente organizacional como estressor, as emoções negativas e a percepção de injustiça são aspectos relacionados aos CCTs. Além disso, quanto maior a percepção de justiça distributiva, dentre outros fatores, menor o comportamento contraproducente voltado para a organização.

Já Freire et al. (2011) investigaram como as percepções de justiça organizacional (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) e o estresse (exigência, controle e apoio) predizem comportamentos contraproducentes (CCP), conceito análogo ao de comportamento contraproducente. A partir dos resultados, os autores inferiram que as percepções de justiça distributiva e informacional conduzem os indivíduos a um empenho afetivo em relação à organização em que trabalham diminuindo, portanto, os comportamentos contraproducentes.

Costa (2022) propôs um modelo teórico integrando os construtos justiça organizacional, engajamento no trabalho e comportamentos contraproducentes. Segundo o autor, quando o funcionário percebe justiça (distributiva, procedimental, interacional) no ambiente laboral, ele possivelmente irá se engajar no trabalho (vigor, dedicação e absorção). Em contrapartida, quando há percepção de injustiça, o funcionário tende a se comportar de maneira contraproducente (individual e organizacional). À luz deste ensaio, bem como dos demais estudos mencionados, evidencia-se a relação entre justiça organizacional e comportamento contraproducente no trabalho.

Pesquisas recentes publicadas no âmbito internacional mostraram que a gestão sustentável de recursos humanos busca reduzir os comportamentos contraproducentes no trabalho (Cao, Yan, & Teng, 2023), bem como a integração organizacional relaciona-se negativamente com o CCT (Mehmood et al., 2023), a incivilidade do supervisor é relacionada positivamente ao CCT dos subordinados em relação à organização (Naeem et al., 2023), e a injustiça interpessoal e informacional afetam indiretamente o comportamento de trabalho contraproducente direcionado ao supervisor por meio da desconfiança no supervisor (Macias, Chapman & Rai, 2023).

Quando os trabalhadores percebem que a tomada de decisão é egoísta por parte do superior, aumentam as possibilidades dos mesmos se envolverem em comportamentos contraproducentes para causarem danos ao empregador (De Clercq & Pereira, 2023). Nessa perspectiva, o bem-estar afetivo é mediador da relação entre conflito de relacionamento e CCT direcionado para a organização (Choi et al., 2023).

Por fim, sublinha-se que “o interesse em estudar a manifestação de comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho repousa nos prejuízos financeiros e psicossociais que podem causar” (Nascimento *et al.*, 2015, p. 385).

## 3 Métodos

Para alcançar o objetivo proposto, uma pesquisa de natureza descritiva-explicativa, abordagem quantitativa, de campo, nos moldes de estudo de caso foi conduzida.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa foi de campo, nos moldes de estudo de caso (Vergara, 2009). As unidades de análise e de observação foram coincidentes, os jovens trabalhadores assistidos pela instituição de ensino IEP (nome fictício) e selecionados pelo critério de acessibilidade, considerando-se a aprovação da organização envolvida e a disponibilidade dos jovens para responderem o questionário.

Para definição do tamanho da amostra, foi realizado um cálculo amostral com 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, a partir do quantitativo de jovens informado pela instituição envolvida. Logo, considerando o total de 4.741 jovens cujos endereços eletrônicos foram disponibilizados pela associação de ensino, o tamanho da amostra para satisfazer o cálculo amostral seria de 356 respondentes. Iniciada a coleta dos dados, foram enviadas mensagens-convite para os *e-mails* de todos os 4.741 jovens espalhados pelo Brasil, com o link para o questionário eletrônico; desse total, 3.503 respostas retornaram. No entanto, apenas 3.353 jovens trabalhadores assinalaram a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e preencheram o questionário integralmente, outros 121 foram excluídos por razão de erros na amostra e o quantitativo final da amostra foi de 3.232 questionários válidos, portanto, o suficiente e estatisticamente significativo para fins desta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário composto por uma seção sobre os dados sociodemográficos, pessoais e profissionais; outra parte referente ao Comportamento Contraproducente no Trabalho, mensurado por meio da *Workplace Deviance Scale-BR* (WDS-BR), adaptada e validada no Brasil por Nascimento et al. (2015), e uma espaço aberto para comentários, sugestões e dúvidas. Cabe salientar que a escala adotada para avaliar o comportamento contraproducente no trabalho é uma adaptação da *Workplace Deviance Scale* (WDS) (Bennett & Robinson, 2000) composta por 19 itens, 7 relacionados à dimensão interpessoal e 12 relativos ao fator organizacional.

Para análise dos dados, foi realizada análise fatorial exploratória e, na sequência, análise estatística univariada (descritiva).

Reforça-se que todos os preceitos éticos para inserção no campo seguiram as diretrizes expostas nas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012, 2016) que dispõem sobre as normas para pesquisa com seres humanos no Brasil. Por fim, o projeto que inclui esta pesquisa foi aprovado em Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE 55089422.1.0000.5149, Parecer de aprovação 5.311.124).

## 4 Apresentação dos dados

---

### 4.1 Perfil dos respondentes

A seguir, apresenta-se a análise do perfil dos jovens trabalhadores pesquisados pelo sexo, idade, estado civil, escolaridade, cor de pele e deficiência.

Tabela 1 - *Dados sociodemográficos dos respondentes*

Dados Sociodemográficos	Categoria	Respondentes (%)
Sexo	<b>Feminino</b>	<b>67,98%</b>
	Masculino	32,02%
Idade	<b>de 18 a 21 anos</b>	<b>93,22%</b>
	de 22 a 23 anos	6,75%
	de 24 a 26 anos	0,00%
	de 27 a 29 anos	0,00%
	30 anos ou mais	0,03%
Estado civil	<b>Solteiro</b>	<b>96,35%</b>
	Casado	0,93%
	Desquitado/divorciado/separado	0,03%
	Viúvo	0,00%
	União Estável	1,14%
	Outro	1,55%
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	0,12%
	Ensino fundamental completo	1,45%
	Ensino médio incompleto	3,16%
	<b>Ensino médio completo</b>	<b>66,55%</b>
	Ensino superior incompleto	26,98%
	Ensino superior completo	1,58%
	Pós-graduação	0,15%
Cor de pele	<b>Branca</b>	<b>47,52%</b>
	Preta	17,26%
	Parda	34,53%
	Amarela (oriental)	0,46%
	Outra	0,22%
Deficiência	<b>Nenhuma</b>	<b>98,95%</b>
	Física	0,37%
	Mental	0,62%
	Múltipla	0,06%

Nota-se, na Tabela 1, que a maioria é do sexo feminino (67,98%) em comparação aos respondentes do sexo masculino (32,02%), resultado que se aproxima dos dados que evidenciam um número mais elevado de mulheres em relação aos homens na população brasileira (IBGE, 2022). Em se tratando da idade dos jovens abordados, a faixa etária entre 18 a 21

anos foi predominante com 93,22% do total da amostra. Quanto ao estado civil, os jovens em sua maioria são solteiros (96,35%). Os demais assinalaram as opções união estável (1,14%), casado (0,93%), outros (1,55%) e desquitado/divorciado/ separado (0,03%). Em relação à escolaridade, destacaram-se ensino médio completo (66,55%) e ensino superior incompleto (26,98%), totalizando 93,53% da amostra. Em seguida, estão os jovens com ensino médio incompleto (3,16%), ensino superior completo (1,58%), ensino fundamental completo (1,45%), pós-graduação (0,15%) e ensino fundamental incompleto (0,12%). Sobre a cor de pele, duas opções se destacaram: os jovens que se declaram brancos (47,52%) e aqueles que se consideram pardos (34,53%). Em seguida, os respondentes que assinalaram a opção pretos representam 17,26% do total, amarelos (0,46%) e outros (0,22%). Conforme os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD Contínua 2022, os brasileiros se consideram pardos (45,3%), brancos (42,8%) e pretos (10,6%) (IBGE, 2022), as mesmas opções preponderantes nesta pesquisa.

Encerrando-se a análise dos dados da Tabela 1, tem-se que 98,95% dos respondentes afirmam que não são deficientes. Por outro lado, alguns deles assinalaram as opções de deficiência mental (0,62%), física (0,37%) e múltipla (0,06%). Vale ressaltar que para os jovens deficientes a Lei da Aprendizagem não exige a idade máxima de 24 anos para desempenho das atividades de aprendiz e o contrato firmado não tem prazo definido (Brasil, 2023).

Em suma, a maioria dos participantes da pesquisa é do sexo feminino, de faixa etária entre 18 a 21 anos, de estado civil solteiro, com escolaridade ensino médio completo, cor de pele branca e sem deficiência. Pesquisas realizadas com público similar também apresentaram predominância de respondentes do sexo feminino e solteiros (Rocha & Paiva, 2016; Ferreira, Paiva, & Pereira, 2018; Lara, Paiva, & Pereira, 2019). Entretanto, nos referidos estudos, a maioria dos respondentes se declarou pardo e a escolaridade ensino médio incompleto foi preponderante.

Considerando que a pesquisa foi realizada em nível nacional, na Tabela 2, estão expostos os dados referentes à quantidade de respondentes por região do Brasil.

Tabela 2 - Respondentes por região do Brasil

Região onde trabalha	Respondentes (%)
Centro-Oeste	8,97%
Nordeste	2,41%
Norte	0,84%
<b>Sudeste</b>	<b>74,97%</b>
Sul	12,81%

Verifica-se que os jovens respondentes são, majoritariamente, da região Sudeste (74,97%) e, segundo dados do Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2023), esta é a região mais populosa do Brasil e possui 84,8 milhões de habitantes, número que corresponde a 41,8% da população total.

## 4.2 Comportamento contraproducente dos jovens trabalhadores

O construto comportamento contraproducente no trabalho foi avaliado a partir da *Workplace Deviance Scale-BR* (WDS-BR), escala adaptada para o contexto brasileiro e validada por Nascimento et al. (2015). O instrumento que originalmente é subdividido em duas dimensões, desvio interpessoal e organizacional, nessa pesquisa apresentou solução fatorial unidimensional com 14 itens após a AFE, etapa que antecedeu a análise descritiva aqui apresentada.

A escala original é Likert de 7 pontos, mas foi adaptada para seis pontos para facilitar o entendimento dos jovens respondentes e o preenchimento do questionário, considerando-se: 1= nunca; 2= algumas vezes no ano; 3= uma vez ao mês; 4= algumas vezes no mês; 5= algumas vezes na semana; e 6= sempre, todos os dias. Para análise do percentual de jovens trabalhadores em cada intervalo, Mendes (2007) orienta que o limite mínimo seja calculado a partir da diferença entre um desvio-padrão em relação ao ponto médio e o limite máximo a partir da soma de um desvio-padrão em relação ao ponto médio. Assim, foram calculados os limites mínimos e máximos dos intervalos de confiança, de forma que resultados acima de 1,84 indicam comportamento frequente, entre 0,56 e 1,84 esporádicos e abaixo de 0,53 são considerados ausentes.

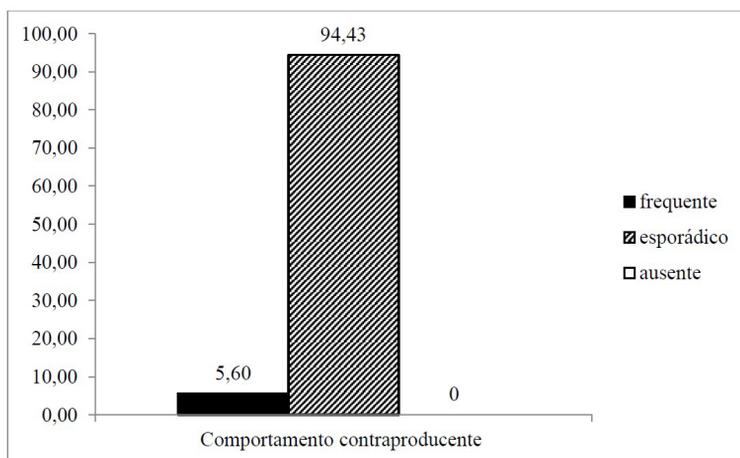
A Tabela 3 apresenta os resultados das medidas de posição e dispersão para o construto unidimensional comportamento contraproducente.

Tabela 3 - *Medidas de posição e dispersão (comportamento contraproducente)*

Fator	Média	Mediana	Desvio-padrão	Lim. mín.	Lim. máx.
Comportamento contraproducente	1,20	1,00	0,64	0,56	1,84

O Gráfico 1 apresenta o resultado geral do comportamento contraproducente.

Gráfico 1 - Resultado geral do comportamento contraproducente (% de respondentes)



O comportamento contraproducente, em geral, inclui ações intencionais que prejudicam o ambiente organizacional e podem ser direcionadas aos pares e colegas de trabalho ou diretamente à organização. Para esse construto, a maioria dos jovens abordados está na faixa de comportamento contraproducente esporádico (94,43%; n= 3052), seguidos por frequente (5,60%; n= 181) e nenhum com o comportamento ausente. A média para o fator foi de 1,20 e o desvio-padrão (0,64) indica a baixa dispersão dos dados (Tabela 3).

Apesar dos resultados obtidos, a média de 1,20 é considerada baixa, tendo em vista que a escala é Likert de 6 pontos. Esse resultado fornece indícios da não ocorrência do comportamento contraproducente por parte dos jovens abordados. No entanto, tal resultado deve ser analisado com cautela, em razão da resistência dos indivíduos para autorrelataram comportamentos desviantes e o possível viés das medidas comportamentais que avaliam variáveis suscetíveis à deseabilidade social (Mendonça & Tamayo, 2003), sobretudo, em relação aos aprendizes que podem se sentir receosos ao responderem sobre os próprios comportamentos contraproducentes no trabalho. Além disso, em pesquisas sobre atitudes retaliatórias (Franco & Paiva, 2018) e retaliação efetiva de jovens (Ferreira, Paiva, & Pereira, 2018), observou-se que eles são resistentes para admitir qualquer conduta que possa desabonar sua própria imagem.

## 5 Considerações finais

Em suma, o objetivo de descrever como se configura o comportamento contraproducente na percepção dos jovens trabalhadores abordados foi atingido, mostrando que tais comportamentos são pouco frequentes entre os jovens abordados, tendo em vista a média geral obtida para o construto. Tal resultado corrobora os achados de Franco e Paiva (2018), principalmente em razão da condição social e financeira dos jovens aprendizes, de modo que o contexto laboral que usualmente eles acessam é menos precário do que aquele vivenciado por pessoas de

condição socioeconômica semelhante que não tiveram a oportunidade de serem amparados pela Lei da Aprendizagem (Brasil, 2023). Isso pode reiterar as percepções favoráveis de justiça organizacional e, por conseguinte, inibirem comportamento de caráter contraproducente (Franco & Paiva, 2018). Diante disso, estudos que se debrucem sobre as possíveis relações entre justiça organizacional e comportamentos contraproducentes no trabalho são encorajados.

Este estudo contribuiu para somar esforços à consolidação da agenda de pesquisa sobre comportamentos contraproducentes no trabalho, assim como para as organizações em que estes jovens atuam, ao evidenciar que os mesmos não demonstram atitudes contrárias aos seus interesses.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Ferreira, J. M. P. (2018). *Modelo Relacional de Análise de Percepções de Injustiça, Estresse Ocupacional e Retaliação em Organizações: um estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-B6VETV>

Franco, D. S. (2016). *Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: um estudo com jovens trabalhadores*. 2016. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AC2GQ9>

Torres, T. P. R. (2023). *Valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraproducente no trabalho: uma análise integrada a partir da percepção de jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61986>

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=9YkjgNPFsQs>

## Referências

---

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.

Brasil. *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

- Cao, Y., Yan, B., & Teng, Y. (2023). Making bad things less bad? Impact of green human resource management on counterproductive work behaviors of grassroots employees: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Cleaner Production*, 397, 15.
- Choi, Y., Yoon, D., Lee, J., & Lee, J. (2023). Relationship conflict and counterproductive work behavior: The roles of affective well-being and emotional intelligence. *Review of Managerial Science*, 1-20.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26, 69-85.
- Conselho Nacional de Saúde (Brasil). (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Disponível em <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Conselho Nacional de Saúde (Brasil). (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Costa, S. D. M. (2022). Conexões entre justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes. *Revista Pretexto*, 23(1), 78-87.
- Coutinho, A. C. A. M. (2014). *Características de personalidade e percepção de justiça organizacional na predição de comportamentos contraproducentes no trabalho* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2023). Perceived organizational politics, organizational disidentification and counterproductive work behaviour: Moderating role of external crisis threats to work. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Ferreira, M. F. (2013). *Relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.
- Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M., & Pereira, J. R. (2018). Proposição de modelo relacional entre estresse ocupacional, percepções de justiça e retaliação em organizações: um estudo com jovens trabalhadores. In *Encontro da ANPAD – EnANPAD*, 42., Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD.
- Franco, D. S., & Paiva, K. C. M. (2018). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: Como jovens aprendizes (não) se posicionam? *Revista Gestão & Planejamento*, 19(1), 331-349.
- Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2011). Os comportamentos contra produtivos (CCP) como resposta às percepções de justiça organizacional e ao stress. In *Anais da 3ª Conferência em Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Gestão para a Cidadania*, Vila do Conde, Portugal. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2022). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Disponível em <https://www.ibge.gov.br>
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.

- Lara, S. M., Paiva, K. C. M., & Pereira, J. R. (2019). Justiça, prazer e sofrimento em organizações: um estudo com jovens trabalhadores. In Encontro da ANPAD – EnANPAD, 43., São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD.
- Macias, T. A., Chapman, M., & Rai, P. (2023). Supervisor interactional injustice and employee counterproductive work behaviour and organisational citizenship behaviours: The mediating role of distrust. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1), 36-50.
- Mehmood, S. A., Malik, A. R., Nadarajah, D., & Akhtar, M. S. (2023). A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organisational justice, organisational embeddedness and psychological ownership. *Personnel Review*, 52(1), 183-199.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2003). Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, 2(2), 147-153.
- Naeem, R. M., Weng, Q., Hameed, Z., Arain, G. A., & Islam, Z. U. (2023). Supervisor incivility and counterproductive work behavior: The role of job and personal resources. *Personnel Review*.
- Nascimento, E., Coutinho, A. C. A. M., Andrade, J. E., & Mendonça, L. M. M. (2015). Adaptação transcultural da Workplace Deviance Scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 15(4), 384-396.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rocha, M. S., & Paiva, K. C. M. (2016). Justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional: um estudo comparativo longitudinal com jovens trabalhadores. In *Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, 4., Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SBEO.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



# Capítulo 6 - Engajamento no trabalho na percepção de jovens aprendizes

## **Silas Dias Mendes Costa**

Doutor em Administração (UFMG, 2024)

Professor e Pesquisador do Centro de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidade Federal de Roraima (CADECON-UFRR)

<http://lattes.cnpq.br/0900614004196501>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **1 Objetivo**

Os estudos sobre engajamento têm ganhado espaço no campo do comportamento organizacional, buscando-se compreender as percepções dos trabalhadores em relação a este fenômeno, bem como outros construtos que possam influenciá-lo. Estes últimos, chamados de antecedentes, representam a causa ou o evento que leva à ocorrência de outro fenômeno (Mericali & Costa, 2019), sendo, portanto, construtos correlatos. Neste caso, quando duas variáveis estão correlacionadas, uma mudança em uma variável se associa a mudanças na outra variável (e vice-versa). Outra posição em construtos correlatos é a do consequente, isto é, quando o fenômeno representa um “desfecho”, uma consequência de outro (Mezzomo et al., 2023).

A presente pesquisa teve o objetivo de descrever e discutir o engajamento no trabalho, considerando as percepções de jovens aprendizes que atuam em diferentes organizações brasileiras. Tal objetivo permite compreender como cada uma das dimensões do engajamento

— vigor, dedicação e absorção — é percebida e avaliada por este grupo de trabalhadores e, a partir desses resultados, formular políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações reforçando e/ou estimulando este importante vínculo entre o indivíduo e o trabalho, o que ganha contornos peculiares no caso de jovens aprendizes, dadas as especificidades de suas tarefas (repetitivas e rotineiras), de seu (frágil) contrato de trabalho, sua (tenra) idade e (pouca ou nenhuma) experiência profissional.

Para que se possa alcançar esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever o perfil sociodemográfico e profissional dos jovens aprendizes participantes do estudo;
- b. Descrever e discutir os níveis de engajamento considerando suas dimensões, a partir da percepção destes jovens.

## 2 Sobre o tema

O conceito de engajamento no trabalho remete a um estado positivo que integra sentimentos de inspiração e prazer pela atividade realizada, no qual há um envolvimento intenso do trabalhador em relação a tais atividades (Leiter & Bakker, 2010), implicando em ações e comportamentos mais produtivos. Os estudos sobre esse construto têm se difundido tanto nacional quanto internacionalmente, destacando-o como um aspecto do comportamento organizacional capaz de refletir a identificação de um indivíduo com o trabalho realizado (Costa, 2021).

Sua origem é decorrente da psicologia positiva, ramo da psicologia que adota uma perspectiva pautada em vivências positivas, a exemplo das questões que envolvem bem-estar, satisfação (projetados no passado) e otimismo, para situações futuras, e felicidade, no momento presente (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Trata-se, portanto, de um fenômeno oposto ao *burnout*, em que há um esgotamento do trabalhador em virtude das demandas de trabalho. Em situações de engajamento, este estado de espírito positivo é observado de forma persistente, ou seja, não se manifesta em uma situação isolada (Costa, 2021).

Evidências empíricas sinalizam diferenças nos níveis de engajamento quando considerados grupos ocupacionais e grupos geracionais (escores mais altos para pessoas com mais idade) (Magnan et al., 2016). A literatura também aponta o seu impacto em comportamentos de cidadania organizacional, de forma mais precisa, nas dimensões denominadas sugestões criativas e cooperação com os colegas (Pires et al., 2015). Esses estudos têm considerado a análise desse fenômeno a partir de três dimensões: o vigor, a dedicação e a absorção, sugerindo predominância de um modelo teórico tridimensional (Costa, 2021).

A dimensão vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. Neste sentido, indivíduos vigorosos investem esforços em suas tarefas e persistem diante das dificuldades (Schaufeli et al., 2002). Por sua vez, a dedicação envolve um senso de significado, entusiasmo, inspiração e orgulho em relação ao trabalho. É marcada por uma forte identificação com as tarefas realizadas (Leiter & Bakker, 2010). Já a absorção caracteriza-se

pela total concentração e imersão nas atividades de trabalho, onde o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar do trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Para Costa (2021, p. 63), “o entendimento sobre um determinado fenômeno pesquisado envolve o uso de ferramentas de diagnóstico que em seu processo de validação pode segmentar, ou não, o construto pesquisado em dimensões”. No caso do engajamento, o autor indica que o construto é analisado a partir de uma, duas ou três dimensões, sendo o último caso o mais usual, discernindo entre as dimensões vigor, dedicação e absorção (Costa, 2021; Schaufeli et al., 2002; Leiter & Bakker, 2010). Note-se que a solução unifatorial é indicada para estudos mais amplos, e a solução trifatorial em pesquisas com mais detalhes (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Em algumas pesquisas (Cavalcante et al., 2014; Silva et al., 2017; Siqueira et al., 2011; Siqueira et al., 2014) citadas por Caldas et al. (2013), Pauli et al. (2017) e Pires et al. (2015), é possível identificar a utilização de um modelo teórico com apenas duas dimensões, que não considera a dimensão dedicação. Nesses estudos, a explicação para o uso desse modelo considera a possibilidade de sobreposição conceitual entre essa dimensão e outros construtos, mas essa discussão parece não ser problematizada quando considerados mapeamentos bibliométricos de estudos sobre o tema em diferentes bases de dados, tanto nacionais quanto internacionais (Costa, 2021).

Estudos recentes (Krüger et al., 2024; Silva & Pascoal, 2024; Lima et al., 2023) indicam: (1) a relação entre intenção de escolha de carreira e engajamento no trabalho, a exemplo da pesquisa com profissionais de auditoria (Krüger et al., 2024); (2) o propósito organizacional enquanto um construto antecedente ao engajamento, um elemento importante para se compreender a dinâmica desse fenômeno no setor público (Silva & Pascoal, 2024); e (3) a intensidade moderada entre engajamento e satisfação no trabalho, como na pesquisa com servidores públicos da área de educação (Lima et al., 2023).

Um levantamento sobre o tema sinaliza que o engajamento no trabalho é frequentemente estudado em relação a temas como saúde, bem-estar, desempenho e elementos do comportamento organizacional. A maioria das pesquisas utiliza a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para medir as dimensões do engajamento (Schaufeli & Bakker, 2003 ou Angst et al., 2009 — para pesquisas em português). De modo geral, os resultados indicam que o engajamento tem implicações positivas para o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários, sendo também influenciado por fatores como justiça, resiliência, capital psicológico e inteligência emocional (Costa, 2021).

Há uma carência de estudos longitudinais que acompanhem o engajamento dos funcionários ao longo do tempo, e isso ajudaria a entender como o engajamento evolui e quais são seus impactos de longo prazo. Outro ponto importante diz respeito à diversidade de amostras, já que a maioria das pesquisas se concentra em setores específicos, demandando ampliar o foco para incluir outros setores e categorias ou grupos de trabalhadores, o que poderia oferecer uma visão mais abrangente do engajamento no trabalho em contextos e com grupos nos quais não foram localizadas pesquisas.

Entre esses setores e públicos específicos, é possível localizar pesquisas com docentes (Caldas et al., 2013), profissionais da área de gestão de pessoas (Cavalcante et al., 2014), oficiais de justiça (Dalanhof et al., 2017), gestores públicos (Sutero et al., 2023), trabalhadores da indústria avícola (Oliveira & Lavarda, 2023), profissionais da área de auditoria (Krüger et

al., 2024), entre outras possibilidades (Costa, 2021; Fiorentin et al., 2020). Com o intuito de ampliar a compreensão deste fenômeno com outros públicos, considerou-se a realização de uma pesquisa com jovens aprendizes, público-alvo desta pesquisa.

Os jovens aprendizes são inseridos em organizações por meio de uma política pública denominada “Lei da Aprendizagem”, atualizada recentemente com a publicação do Decreto n.º 11.479 (Brasil, 2023) que, entre outras coisas, prevê a contratação de um percentual de trabalhadores nesta condição — de aprendiz — cujo contrato é formalizado com prazo máximo de dois anos (exceto nos casos de pessoas com deficiência), jovens de idade igual ou superior a 14 anos e igual ou inferior a 24 anos (também, exceto nos casos de pessoas com deficiência), ex-sócio-educandos ou indivíduos cumprindo pena no sistema prisional. Apresentadas tais particularidades, é válido examinar a percepção deste público sobre o engajamento no trabalho.

Para as organizações, investir no engajamento dos funcionários pode resultar em uma vantagem competitiva significativa, já que altos níveis de engajamento tendem a gerar resultados mais inovadores e adaptáveis, uma vez que seus trabalhadores estão mais motivados a contribuir com ideias e soluções criativas. Isso também se reflete na melhoria do atendimento ao cliente e na qualidade dos produtos e serviços. Além disso, o engajamento está associado a um clima organizacional positivo, o que pode aumentar o compromisso dos funcionários e reduzir a intenção de sair da empresa (Saks et al., 2022), chamando-se atenção para o fato de que trabalhadores mais jovens podem estar mais suscetíveis ao tédio (Puspitasari & Darwin, 2021) no trabalho. Sendo assim, para analisar a percepção de jovens aprendizes brasileiros quanto ao seu engajamento no trabalho, tendo como referência as diferentes organizações que atuam, realizou-se uma pesquisa empírica nos seguintes moldes.

### 3 Métodos

Com o propósito de atender aos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo quantitativo, de natureza descritiva e explicativa (Gil, 2008) para descrever e discutir o engajamento no trabalho, considerando as percepções de jovens aprendizes. No que diz respeito aos métodos, trata-se de um estudo de campo, já que demandou a coleta de dados com um grupo de trabalhadores para sua posterior análise e interpretação dos resultados. Esses trabalhadores — os aprendizes — estão inseridos em diferentes organizações instaladas no Brasil, e o convite para participação na pesquisa foi encaminhado por e-mail a eles, e o processo de coleta de dados mediado por uma instituição responsável pela capacitação profissional, uma prerrogativa para se atuar na condição de aprendiz (Brasil, 2022).

A coleta de dados aconteceu em março de 2023. Neste ano, foi informado que pouco mais de 4.000 aprendizes mantinham contratos de trabalho mediados pela mesma instituição de formação profissional e estariam aptos a participar da pesquisa. Essa instituição apoiou e autorizou a pesquisa, desde que preservado o anonimato da mesma e dos participantes, que foram selecionados mediante o critério de acessibilidade e disponibilidade (Vergara, 2005). Isso implica considerar que aqueles que estavam na instituição no período de coleta de dados e manifestaram interesse em participar do estudo, assim o fizeram, desde que tivessem idade igual ou superior a 18 anos, consentido de maneira autônoma e formal a sua participação.

O processo de coleta de dados teve início somente após o recebimento do parecer favorável à realização da pesquisa, emitido pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais (CAAE nº 55089422.1.0000.5149), em consonância com a aprovação formal da instituição responsável pela formação dos aprendizes e da assinatura de um Termo de Confidencialidade, Sigilo e Outras Avenças entre as partes (superintendência da instituição e coordenação do projeto de pesquisa). Nestas condições, foi enviado aos participantes um questionário-convite, totalizando 2543 respostas válidas, com representatividade de aprendizes atuantes em 12 estados brasileiros.

O instrumento de coleta de dados considerou características sociodemográficas e profissionais (sexo, idade, escolaridade do jovem e dos seus pais, cor de pele, tempo de trabalho formal e informal, tempo de trabalho como aprendiz, renda própria, renda do núcleo familiar, estado civil, quantidade de filhos, entre outras) e um questionário validado com afirmativas que explicitam ações de engajamento por parte do respondente, o qual deve apontar com que frequência as realiza. Tal frequência foi mensurada por meio de escala Likert de 6 pontos, sendo 1 “nunca” e 6 “sempre, todos os dias”. Optou-se pela aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-17), composta por 17 afirmativas (Schaufeli & Bakker, 2003) cuja versão foi adaptada e validada para o português por Angst et al. (2009).

## 4 Apresentação dos dados

### 4.1 Perfil dos respondentes

Em termos de perfil sociodemográfico, a amostra participante da pesquisa apresentou as seguintes características predominantes: sexo feminino (67,60%,  $n = 1720$ ), mais que o dobro daquele do sexo masculino (32,40%,  $n = 823$ ); a faixa etária entre 18 e 21 anos (93,80%,  $n = 2835$ ); autodeclaração como brancos (74,80%,  $n = 1216$ ); solteiros (96,30%,  $n = 2449$ ); e com escolaridade correspondente ao ensino médio completo (70,60%,  $n = 1796$ ). A escolaridade prevalente entre os pais e mães também corresponde a este grau de ensino, sendo que, no primeiro caso, corresponde a 35,10% ( $n = 892$ ) e, no segundo, equivale a 40,80% ( $n = 1037$ ). Apesar de a “Lei da Aprendizagem” assegurar o trabalho de aprendizes com idade inferior a 18 anos, a prevalência da faixa etária entre 18 e 21 anos deu-se em função de a pesquisa contemplar aqueles maiores de 18 anos, conforme acordado com a instituição de formação profissional abordada. O detalhamento destes dados está na Tabela 1.

Tabela 1 - *Dados sociodemográficos dos respondentes*

<b>Variáveis</b>	<b>Ocorrências</b>		<b>Variáveis</b>	<b>Ocorrências</b>	
<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Masculino	823	32,40	Ensino fundamental incompleto	-	-
Feminino	1720	67,60	Ensino fundamental completo	27	1,10
Total	2543	100	Ensino médio incompleto	45	1,80
			Ensino médio completo	1796	70,60
			Ensino superior incompleto	623	24,50
			Ensino superior completo	43	1,70
			Pós-graduação	9	0,40
			Total	2543	100
<b>Faixa etária</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>	<b>Escolaridade do pai</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
18 a 21 anos	2385	93,80	Ensino fundamental incompleto	503	19,80
22 a 23 anos	156	6,10	Ensino fundamental completo	186	7,30
27 a 29 anos	2	0,10	Ensino médio incompleto	232	9,10
Total	2543	100	Ensino médio completo	892	35,10
			Ensino superior incompleto	106	4,20
			Ensino superior completo	278	10,90
			Pós-graduação	79	3,10
			Não sabe / não respondeu	267	10,50
			Total	2543	100
<b>Cor da pele</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>	<b>Escolaridade da mãe</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Branco	1216	74,80	Ensino fundamental incompleto	335	13,20
Pardo	898	35,30	Ensino fundamental completo	162	6,40
Amarelo	15	0,60	Ensino médio incompleto	249	9,80
Preto	406	16,00	Ensino médio completo	1037	40,80
Outros	8	0,30	Ensino superior incompleto	151	5,90
Total	2543	100	Ensino superior completo	360	14,20
			Pós-graduação	175	6,90
			Não sabe / não respondeu	74	2,90
			Total	2543	100
<b>Estado civil</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>			
Solteiro	2449	96,30			
Casado	29	1,10			
União estável	22	0,90			
Viúvo	3	0,1			
Outro	40	1,60			
Total	2543	100			

Também foram observadas características profissionais dos aprendizes como: o período (tempo) de trabalho total, considerando a soma de todas as experiências de emprego formal e/ou informal; o estado onde fica localizada a organização da qual se faz parte, o tempo de trabalho nesta organização, especificamente; os níveis de satisfação com a referida organização; e a indicação do aprendiz se ele buscou alguma oportunidade de trabalho recentemente, considerando os últimos 30 dias anteriores à realização da coleta de dados da pesquisa (referência: mês de março de 2023). Essas informações foram consolidadas na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - *Dados profissionais dos respondentes*

Variáveis			Ocorrências		
<b>Tempo de trabalho total</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>	<b>Tempo de trabalho na organização</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Menos de 6 meses	731	28,75	Menos de 6 meses	1270	49,9
De 6 meses a 1 ano	908	35,71	De 6 meses a 1 ano	1166	45,9
De 1 ano a 1,5 anos	295	11,60	De 1 ano a 1,5 anos	93	3,7
De 1,5 a 2 anos	184	7,24	De 1,5 a 2 anos	11	0,4
De 2 anos a 3 anos	203	7,98	De 2 anos a 3 anos	1	0,0
De 3 a 5 anos	172	6,76	De 3 a 5 anos	1	0,0
Mais de 5 anos	50	1,97	Mais de 5 anos	1	0,0
<b>Total</b>	<b>2543</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>2543</b>	<b>100</b>

<b>Estado onde trabalha</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>	<b>Nível de satisfação com a organização</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Amazonas	24	0,94	Muito insatisfeito	36	1,42
Bahia	30	1,18	Insatisfeito	72	2,83
Ceará	1	0,04	Nem satisfeito, nem insatisfeito	330	12,98
Distrito Federal	100	3,93	Satisfeito	1198	47,11
Espírito Santo	2	0,08	Muito satisfeito	907	35,67
Goiás	50	1,97	<b>Total</b>	<b>2543</b>	<b>100</b>
Minas Gerais	436	17,15	<b>Procurou trabalho/ estágio recentemente</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Paraná	250	9,83	Sim	669	26,31
Pernambuco	86	3,38	Não	1874	73,69
Rio de Janeiro	249	9,79	<b>Total</b>	<b>2543</b>	<b>100</b>
Rio Grande do Sul	137	5,39			
São Paulo	1178	46,32			
<b>Total</b>	<b>2543</b>	<b>100</b>			

Considerando o perfil profissional, foram identificadas as seguintes características de destaque: tempo de trabalho até 1 ano (64,46%,  $n = 1639$ ); empresas localizadas no estado de São Paulo (46,32%,  $n = 1178$ ), Minas Gerais (17,15%,  $n = 436$ ) e Paraná (9,83%,  $n = 250$ ); menos de 6 meses de trabalho na organização (49,9%,  $n = 1270$ ) e entre 6 meses e 1 ano (45,9%,  $n = 1166$ ). Estes últimos resultados se apresentam em função do caráter provisório do contrato de trabalho, cujo padrão atende ao limite de 24 meses, exceto nos casos previstos pelo Decreto n.º 11.479 (Brasil, 2023). Para os níveis de satisfação, a maior parte sinaliza estar satisfeita com a organização, de maneira geral (47,11%,  $n = 1198$ ), e a maioria (73,69%,  $n = 1874$ ) indica não ter procurado oportunidade de trabalho ou estágio fora da organização.

## 4.2 Análise do engajamento

Para descrever e discutir os níveis de engajamento considerando suas dimensões, a partir da percepção destes jovens, foi realizada uma análise fatorial dos resultados obtidos com a aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-17) (Angst et al., 2009), com o auxílio do *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Determinou-se, *a priori*, uma rotação fatorial considerando 3 fatores, conforme tem se mostrado mais usual na literatura que discute os modelos teóricos sobre o construto (Angst et al., 2009; Costa, 2021; Fiorentin et al., 2020; Schaufeli & Bakker, 2003). No entanto, somente dois fatores atenderam ao critério de Kaiser-Guttman, com autovalores superiores a 1 (Hair et al., 2009); logo, foi feito um novo teste e foi confirmada a estrutura fatorial com dois fatores.

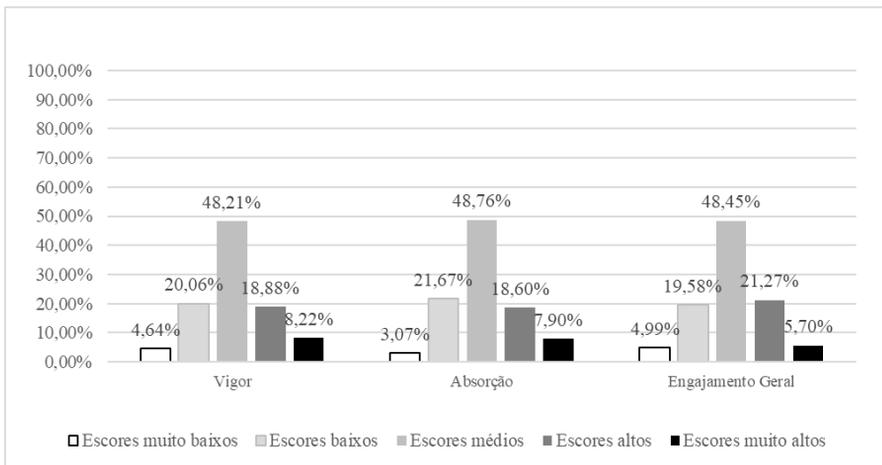
Considerando essa estrutura bidimensional, foi avaliada a comunalidade dos itens da escala e dois deles apresentaram comunalidades inferiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2009). Assim, o item “17-EN”, que corresponde à afirmativa “No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem” e o item “15-EN”, cujos termos são “Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)” foram eliminados, restando outros 15 da versão da UWES-17 (Angst et al., 2009). Estes apresentaram valores das comunalidades variando entre 0,561 e 0,823. Tais valores são menores quando comparados aos obtidos por Angst et al. (2009), todavia atendem ao critério de serem superiores a 0,50 (Hair Jr. et al., 2009). Observando o conteúdo dos itens excluídos, nota-se que a resiliência é uma postura que não apresentou congruência entre os respondentes.

Com o reagrupamento dos itens em dois fatores — originalmente eram três — itens correspondentes à dimensão dedicação foram incorporados à dimensão vigor (12 itens após análise fatorial, Alfa de Cronbach = 0,959), além de três itens correspondentes à dimensão “absorção” (Alfa de Cronbach = 0,726). O resultado da rotação da matriz lançou luzes sobre o que vários estudos abordados por Caldas et al. (2013), Pauli et al. (2017), e Pires et al. (2015) mencionam a respeito da bi-dimensionalidade do construto, sinalizando uma problematização a ser discutida em pesquisas futuras sobre esse tema.

Quanto às medidas descritivas, o fator vigor obteve média de 4,52 e desvio-padrão de 1,17, enquanto a absorção teve média de 3,98 e desvio-padrão de 1,20. Já o engajamento geral, mensurado a partir da soma das dimensões, alcançou média de 4,41 e desvio-padrão de 1,11. Esses resultados apontam para um exercício de engajamento - nas duas dimensões e no contexto geral - entre os jovens pesquisados em frequência mediana.

Isso também foi observado quando da análise dos percentuais de respostas por nível de avaliação das dimensões. Ao ponderar as médias das respostas de cada item, por participante, considerando os escores muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto, houve a predominância dos escores médios tanto para as dimensões de forma individual (vigor = 42,21%, absorção = 48,76%) como para o construto engajamento geral (= 48,45%). Cabe destacar, ainda, a pendência de escores baixos para a dimensão vigor (=20,06%) e absorção (=21,67%), mas, quando do cômputo geral, o construto engajamento pendeu para níveis elevados (= 21,27%). Na Figura 1, é possível observar e comparar tais resultados entre as dimensões e o escore geral do engajamento, possibilitando uma análise da percepção dos aprendizes quanto aos seus próprios comportamentos que remetem ao fenômeno analisado.

Figura 1 - Interpretação dos escores por dimensão e engajamento geral.



Saks et al. (2022) sinaliza que trabalhadores engajados podem representar vantagem competitiva para a organização da qual fazem parte. Considerando que este estado de espírito positivo se manifesta de forma constante, e não em um momento isolado (Costa, 2021), infere-se que a energia mental dos aprendizes, a sua persistência em realizar as tarefas que lhes cabem e o esforço empreendido para tanto apresentam níveis médios, sugerindo também, um clima organizacional positivo e bons níveis de satisfação (Saks et al., 2022). Este *insight* teórico é corroborado com o resultado empírico desta pesquisa, que indica que 82,78% dos jovens sinalizaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a organização no período da coleta de dados (ver Tabela 2).

Com os resultados obtidos, ainda é possível inferir que a satisfação dos aprendizes, alinhada à predominância de escores médios, altos e muito altos, reduza a intenção de saída das organizações (Saks et al., 2022) e aumente o compromisso desses trabalhadores com as responsabilidades e atribuições que lhes são postas no cotidiano organizacional. Essa possibilidade, sinalizada na literatura (Krüger et al., 2024; Lima et al., 2023; Schaufeli & Bakker, 2003; Saks et al., 2022) também converge com um dos resultados do perfil profissional desses jovens, quando se observa que 73,69% dos participantes da pesquisa (n = 1874) não procuraram

estágio ou outro trabalho nos 30 dias anteriores à pesquisa, quando estavam atuando na condição de aprendizes (ver Tabela 2).

Outro achado importante nesta pesquisa, relacionado aos escores médios de vigor e absorção, pode estar relacionado à idade dos aprendizes e a questões geracionais, já que o acesso à tecnologia e o uso frequente de telas (por exemplo, para verificar as redes sociais) — como no caso de trabalhadores em Jacarta, Indonésia, da geração *millennials* (Puspitasari & Darwin, 2021) — aliado ao trabalho rotineiro, pode contribuir para a redução dos níveis de engajamento, deixando os trabalhadores mais propensos ao tédio. É consenso que as atividades realizadas pelos aprendizes são marcadas pela repetição e rotina (Tucker & Loughlin, 2006; Franco *et al.*, 2017), o que tende a dar sustentação a este argumento.

## 5 Considerações finais

A pesquisa teve o objetivo de descrever e discutir os níveis de engajamento no trabalho de jovens aprendizes a partir de suas percepções, utilizando a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-17). Os resultados mostraram que os escores médios prevaleceram tanto para as dimensões individuais de vigor e absorção, quanto para o engajamento geral. Esses achados são relevantes para entender a percepção dos jovens aprendizes sobre seu engajamento no trabalho, fornecendo uma base empírica para discutir intervenções nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas de possam aumentar esses níveis e contribuir com os resultados organizacionais.

Teoricamente, a pesquisa contribui para a literatura ao validar a estrutura bidimensional do engajamento entre jovens aprendizes, conforme indicado pelos resultados da análise fatorial. A mudança na estrutura fatorial sugere a necessidade de revisões contínuas nas ferramentas de medição para melhor capturar a realidade de grupo específicos de trabalhadores. Além disso, os resultados destacam a relevância das dimensões de vigor e absorção como componentes essenciais do engajamento, oferecendo *insights* para futuras pesquisas sobre variáveis moderadoras e mediadoras que possam influenciar esses aspectos.

Do ponto de vista prático, as organizações podem utilizar esses resultados para desenvolver programas de engajamento direcionados aos jovens aprendizes, focando em estratégias que aumentem o vigor e a absorção no ambiente de trabalho. Essas iniciativas podem incluir a diversificação das tarefas, proporcionando desafios adequados e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo. A satisfação dos aprendizes com a organização, conforme indicado pelos altos níveis de satisfação relatados, sugere que um ambiente de trabalho positivo pode diminuir a intenção de saída e aumentar o comprometimento. Futuras pesquisas podem explorar o impacto de intervenções específicas no engajamento dos aprendizes, bem como investigar as diferenças de engajamento entre diferentes contextos organizacionais e culturais.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Costa, S. D. M. (2021). Engajamento no trabalho: Estudo Bibliométrico da Produção Científica Nacional nas Plataformas CAPES e SPELL (2010-2019). *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 53-70. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/32017>

Costa, S. D. M., & Lara, S. M. (2023). Programa jovem aprendiz: dinâmica do mercado de trabalho e subutilização do potencial de contratação. *Competência - Revista da Educação Superior do SENAC-RS*, 16(2), 1-14. Disponível em: <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/886>

Costa, S. D. M. (2023). *Sentidos, comprometimento, consentimento e engajamento no trabalho: um estudo com jovens aprendizes brasileiros*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/62828/1/Tese\\_Silas\\_Dias\\_Mendes\\_Costa\\_2023.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/62828/1/Tese_Silas_Dias_Mendes_Costa_2023.pdf)

Costa, S. D. M., Barbosa, J. K. D., Rezende, A. F., & Paiva, K. C. M. (2023). Os sentidos do trabalho para trabalhadores jovens: uma análise com aprendizes na região metropolitana de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Conexões*, 12(1), 106-126. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39100>

## 7 Link do vídeo

---

[https://www.youtube.com/watch?v=E8\\_GcbS0EXE](https://www.youtube.com/watch?v=E8_GcbS0EXE)

## Referências

---

Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T., & Porto-Martins, P. C. (2009). *Escala de Engajamento do Trabalho de Utrecht*. (Trad.). Maringá: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout (Obra original publicada em 2003).

Brasil. Decreto nº 11.479, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. N., Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. D. S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237.

Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64.

- Costa, S. D. M. (2021). Engajamento no trabalho: estudo bibliométrico da produção científica nacional nas plataformas CAPES e SPELL (2010-2019). *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 53-70.
- Dalanhof, N. S., Freitas, C. P. P., Machado, W. L., Hutz, C. S., & Vazquez, A. C. S. (2017). Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. *Psico*, 48(2), 109-119.
- Franco, D. S., Magalhães, A. F., Paiva, K. C. M., & Saraiva, L. A. S. (2017). Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. *Economia e Gestão*, 17(48), 43-61.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Bookman.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Krüger, C., Lopes, L. F. D., Santos, R. M. D., & Peiter, E. E. (2024). Career choice intention and work engagement of the audit professional in the Brazilian context. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 43(2), 14-39.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Ed.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.1-9). East Sussex/New York: Psychology Press.
- Lima, A. C. C., Mattos, C. A. C., Cabral, D. B., Barros, L. A. M., & Schimith, C. D. (2023). Efeitos do engajamento na satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos da educação. *Reúna*, 28(4), 0-0.
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 15(2), 133-140.
- Mercali, G. D., & COSTA, S. G. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 20, eRAMG190081.
- Mezzomo, V. B., Gonçalves, J., & Andric, J. T. (2023). Antecedentes e Consequentes do Engajamento no Trabalho. *Summa Psicológica UST*, 20(2), 2.
- Oliveira, R. S., & Lavarda, C. E. F. (2023). Efeitos dos vínculos organizacionais no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração FACES Journal*, 22(4), 1-17.
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72-85.
- Pires, V. M., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(2), 1-13.
- Puspitasari, A. S. A., & Darwin, M. (2021). Effect of work-life balance and welfare level on millennial employee performance through work engagement. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 334-344.

- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Disponível em <http://www.schaufeli.com>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Silva, F. F. R., Paschoal, T. (2024). Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22(único), e92710.
- Sutero, D. D., Costa, V. M. F., & Zonatto, V. C. S. (2023). Efeitos do Controle Orçamentário Rígido no Empowerment Psicológico e Engajamento nas IFES do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(4), 1-19.
- Tucker, S., & Loughlin, C. (2006). Young workers. In: Kelloway, E. K.; Barling, J.; & Hurrell, J. (Eds.). *Handbook of Workplace Violence* (pp. 417-444). Thousand Oaks: Sage.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo, Atlas.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).





# Capítulo 7 - Comportamentos de cidadania organizacional de jovens aprendizes

## **Samara de Menezes Lara**

Doutora em Administração (UFMG, 2024)

Professora da Universidade Federal de Viçosa (UFV)

<http://lattes.cnpq.br/8628034636634649>

## **Silas Dias Mendes Costa**

Doutor em Administração (UFMG, 2024)

Professor e Pesquisador do Centro de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidade Federal de Roraima (CADECON-UFRR)

<http://lattes.cnpq.br/0900614004196501>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **1 Objetivos da pesquisa**

---

O presente estudo teve como propósito analisar a percepção de jovens aprendizes brasileiros quanto à cidadania organizacional, tendo como referência as diferentes organizações que atuam. Partindo deste objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever o perfil sociodemográfico e profissional dos jovens aprendizes participantes do estudo;
- b. Descrever as dimensões da cidadania organizacional — sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas — considerando a percepção destes jovens.

Quando consideramos a literatura da área, em especial da Psicologia do trabalho, é possível notar que essa temática tem sido contemplada em estudos com variados grupos de trabalhadores (Andrade; Estivalet; Costa, 2018; Malheiros et al., 2022; Tran; Choi, 2019), mas não foram localizados estudos com jovens aprendizes (Costa & Paiva, 2021). Neste sentido, além de contribuir com a literatura que trata deste público, o estudo se justifica em função da necessidade de compreender como se manifestam os comportamentos dos indivíduos para a eficácia da organização (Barnard, 1938, Katz, 1964, Katz; Kahn, 1978), neste caso, os aprendizes.

## 2 Sobre o tema

A literatura trata os comportamentos de Cidadania Organizacional (CCOs) como ações voluntárias dos trabalhadores que, embora não sejam formalmente recompensados pelo sistema organizacional, promovem a eficácia e o funcionamento eficiente da organização. Isto significa que tais comportamentos são discricionários, ou seja, vão além dos requisitos formais do trabalho e são realizados por iniciativa própria dos trabalhadores, sem expectativa de reconhecimento formal, portanto, a ausência de tais comportamentos não é considerada passível de punição (Organ, 1997).

Inicialmente, Katz (1964) descreveu os CCOs como atos cooperativos essenciais para o funcionamento organizacional. Tempos depois, Organ (1988) refinou essa definição, destacando que tais comportamentos são voluntários e não diretamente recompensados pelo sistema formal de incentivos da organização. Essa compreensão se assemelha com as definições anteriores de Katz (1964) no que se refere ao entendimento de que os atos de cooperação são elementos indispensáveis para a efetividade, funcionamento e existência da organização.

Os estudos empíricos dos anos 1970 e 1980 identificaram duas principais dimensões dos CCOs: comportamentos de cidadania individual (CCO-I) e organizacional (CCO-O) (Organ, 2018). O primeiro refere-se aos comportamentos de cidadania prestados diretamente pelos indivíduos, enquanto o segundo representa atitudes mais amplas em relação à organização como um todo (Organ, 2018). Em momento posterior, o construto passou a ser explorado considerando uma dimensão (Bateman; Organ, 1983), duas (Smith et al., 1983), três (Bastos; Siqueira; Gomes, 2014), e até mesmo cinco dimensões (Siqueira, 1995).

Destaca-se que, no contexto brasileiro, a pesquisa realizada por Siqueira (1995) foi pioneira ao desenvolver uma escala de avaliação dos CCOs, baseando-se nas cinco categorias de comportamentos inovadores e espontâneos, tal como sugerido por Katz e Kahn (1978). Tais categorias contemplam: i) cooperação com colegas, ii) ações protetoras do sistema, iii) sugestões criativas, iv) autotreinamento e v) criação de um clima organizacional favorável (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014).

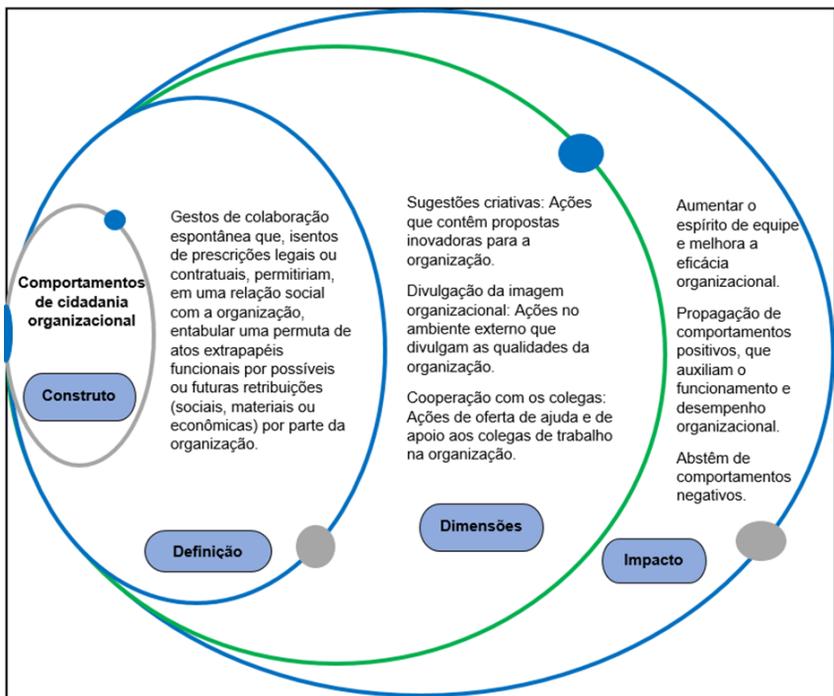
Posteriormente, com o avançar dos estudos sobre o tema, Porto e Tamayo (2003) desenvolveram um instrumento de medida denominado Escala de Civismo nas Organizações (ECO), composta por 41 itens (afirmativas que permitem identificar e compreender CCOs), também baseando-se nas dimensões de Katz e Kahn (1978), mencionadas anteriormente. Essa escala buscou, segundo os autores, superar limitações de confiabilidade das dimensões sugeridas por Siqueira (1995), fornecendo assim uma alternativa robusta para mensuração dos CCOs (Porto & Tamayo, 2003).

Novas contribuições foram incorporadas à literatura por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), que revisaram a escala de Siqueira (1995), consolidando uma versão com três dimensões principais, a saber: sugestões criativas (SC), divulgação da imagem organizacional (DI) e cooperação com colegas (CC). Essas dimensões estão relacionadas a comportamentos inovadores, que são manifestados por meio de sugestões criativas apresentadas pelos trabalhadores, promoção externa da organização e suporte/apoio interno entre colegas, respectivamente (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014).

As SC incluem propostas inovadoras feitas pelos trabalhadores para melhorar processos e práticas organizacionais. Este tipo de comportamento é crucial para a inovação contínua e a adaptação organizacional às mudanças do ambiente (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014). A DI refere-se a ações que promovem a reputação da organização. Indivíduos que se engajam nesse comportamento atuam como embaixadores para melhorar a percepção pública da organização (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014). Por fim, a CC envolve o apoio mútuo entre os membros da organização, contribuindo para a eficácia coletiva e a satisfação dos empregados (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014).

A proposta de Bastos, Siqueira & Gomes (2014) foi utilizada como referência para esta pesquisa. Na Figura 1, a seguir, é possível identificar a definição do construto, suas dimensões, e impactos no comportamento:

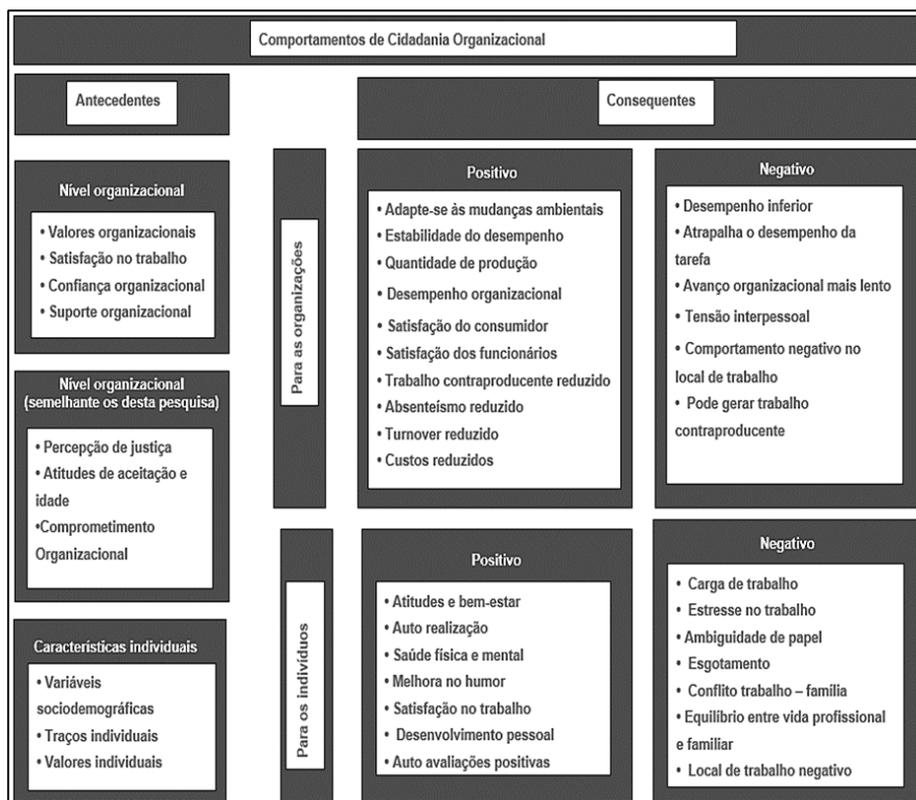
Figura 1 - *Conceito, dimensões e implicações da cidadania organizacional no comportamento*



Nota: elaborado com base em Andrade et al. (2018), Bastos, Siqueira e Gomes (2014), Eskew (1993); Lin et al. (2010), Malheiros et al. (2022) e Podsakoff et al. (2014).

Ao revisitar os estudos sobre o construto, é possível identificar que os antecedentes dos CCOs incluem fatores como satisfação no trabalho, justiça organizacional e suporte organizacional percebido. Quando os trabalhadores se sentem valorizados e justificados, eles estão mais propensos a exibir comportamentos de cidadania (Organ, 1997; Smith, Organ & Near, 1983). Por sua vez, os consequentes são diversos e impactam tanto o indivíduo quanto a organização. Para os indivíduos, os CCOs podem resultar em maior satisfação no trabalho, reconhecimento informal e desenvolvimento de habilidades. Para a organização, os benefícios incluem melhoria na performance organizacional, redução de conflitos e aumento na coesão do grupo (Organ, 1997; Podsakoff et al., 2014). A Figura 2, a seguir, traz uma síntese dessas informações.

Figura 2 - Antecedentes e consequentes da cidadania organizacional nos níveis individual e organizacional



Nota: Elaborado com base em Martins e Veiga (2022), Rauf (2016) e Chahal e Mehta (2010).

A teoria da troca social é frequentemente utilizada para explicar os CCOs, partindo-se do pressuposto de que tais comportamentos são uma forma de reciprocidade pelos benefícios e suporte que os trabalhadores recebem da organização. Este ciclo de troca positiva reforça a

cultura de cooperação e apoio mútuo (Blau, 1964; Malheiros et al., 2022). A aplicação prática dos tais conceitos no ambiente de trabalho é observada em programas de reconhecimento informal, onde os indivíduos são encorajados a identificar e celebrar comportamentos de cidadania entre os colegas. Este tipo de iniciativa promove uma cultura organizacional positiva e reforça os comportamentos desejados (Gomes et al., 2014).

Estudos recentes continuam a explorar e expandir a compreensão dos CCOs, integrando novas dimensões e contextos culturais. Por exemplo, a globalização e a diversidade cultural nas organizações exigem uma adaptação contínua das escalas de mensuração para refletir as variações nos comportamentos de cidadania em diferentes contextos (Das & Mohanty, 2023; Tan, 2023). Em síntese, os CCOs representam um importante campo de estudo no comportamento organizacional, com implicações significativas para a gestão e o desenvolvimento organizacional.

Compreender e promover esses comportamentos pode levar a uma maior eficácia organizacional e a um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014). Sendo assim, para analisar a percepção de jovens aprendizes brasileiros quanto à cidadania organizacional, tendo como referência as diferentes organizações que atuam, realizou-se uma pesquisa empírica nos seguintes moldes.

### **3 Métodos**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e de campo, utilizando uma abordagem quantitativa para analisar as percepções de jovens aprendizes sobre seus comportamentos de cidadania organizacional (Gil, 2007; Creswell, 2007). Os dados foram coletados através de um questionário enviado por e-mail aos jovens trabalhadores de diversas regiões do Brasil, atendidos por uma Instituição de Ensino Profissionalizante Delta (nome fictício para preservar seu anonimato, devido a contrato de sigilo), que atua em conformidade com a legislação vigente sobre aprendizagem (Brasil, 2023).

Os participantes da pesquisa foram selecionados por conveniência, sendo maiores de 18 anos e disponíveis nas instalações da Delta no dia da coleta. O projeto da pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais (CAAE nº 55089422.1.0000.5149). A coleta de dados ocorreu em março de 2023, resultando em 1.092 questionários, dos quais 1.044 foram válidos após a exclusão de respostas incompletas ou recusadas. A amostra foi composta por jovens de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Pará, Bahia, Amazonas, Distrito Federal, Goiás, Paraná e Ceará.

A Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, desenvolvida por Siqueira (1995) e revisada por Bastos, Siqueira e Gomes (2014), foi utilizada para medir os três fatores: sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com colegas, e as respostas foram sinalizadas a partir de uma escala Likert de 1 a 6 pontos, onde 6 indica “sempre todos os dias” e 1 “nunca”. Para a interpretação dos níveis de comportamentos, os valores foram categorizados como baixo ( $\geq 1$  e  $< 25$ ), médio ( $\geq 25$  e  $< 45$ ) e alto ( $> 45$ ).

# 4 Apresentação dos dados

## 4.1 Perfil dos aprendizes

A pesquisa contou com a participação de 1.044 jovens aprendizes, sendo predominante o sexo feminino, com 698 participantes (66,9%), enquanto os jovens do sexo masculino somaram 346 (33,1%). A maioria dos participantes tinha entre 18 e 21 anos (93,6%), seguida pela faixa etária de 22 a 23 anos (6,4%). O estado civil predominante foi solteiro, com 1.015 jovens (97,2%). Quanto à escolaridade, a maioria indicou ter ensino médio completo (70,8%). Em termos de cor da pele declarada, a maior parte se identificou como branca (43%), seguida pela cor parda (39,3%) e preta (16,8%).

A maioria dos jovens não possuía deficiência (99,3%), com apenas uma pequena parcela relatando deficiências físicas (0,4%), mentais (0,2%) e múltiplas (0,1%). Em termos de tempo total de trabalho (formal e informal), 40,2% dos jovens trabalhavam entre 6 e 12 meses, seguidos por 23,3% que trabalhavam há menos de 6 meses. Na organização atual, a maioria dos jovens trabalha entre 6 e 12 meses (55,4%), com 38,1% trabalhando há menos de 6 meses. Quanto ao tempo no cargo atual, os percentuais foram semelhantes, com 54,1% atuando entre 6 e 12 meses e 39,3% há menos de 6 meses.

Geograficamente, a maior parte dos jovens trabalhava nos estados de Minas Gerais (34,8%) e São Paulo (34,1%), seguidos pelo Rio de Janeiro (6,1%). Essa distribuição reflete a concentração populacional da região Sudeste do Brasil, que é a mais populosa do país. Em resumo, a amostra é composta majoritariamente por jovens mulheres de 18 a 21 anos, solteiras, com ensino médio completo e sem deficiência. A maior parte dos participantes identificou-se como branca ou parda, e residem na região Sudeste, principalmente em Minas Gerais e São Paulo. A seguir, tem-se uma tabela com dados detalhados do perfil da amostra.

Tabela 1 - *Dados sociodemográficos dos jovens aprendizes participantes da pesquisa*

Dados sociodemográficos	Categoria	n	Porcentagem
Sexo	Feminino	698	66,9%
	Masculino	346	33,1%
Idade	de 18 a 21 anos	977	93,6%
	de 22 a 23 anos	67	6,4%
Estado Civil	Solteiro	1015	97,2%
	União Estável	8	0,8%
	Casado	8	0,8%
	Desquitado/ Divorciado/ Separado	1	0,1%
	Outro	12	1,1%

Dados sociodemográficos	Categoria	n	Porcentagem
Escolaridade	Fundamental completo	11	1,1%
	Ensino médio incompleto	27	2,6%
	Ensino médio completo	739	70,8%
	Ensino superior incompleto	249	23,9%
	Ensino superior completo	15	1,4%
	Pós-graduação	3	0,3%
Cor da pele declarada	Amarela (oriental)	4	0,4%
	Branca	449	43,0%
	Parda	410	39,3%
	Preta	175	16,8%
	Outra	6	0,6%

A análise dos dados sociodemográficos revela uma predominância de jovens mulheres (66,9%), refletindo as dificuldades que elas enfrentam para se inserir no mercado de trabalho formal, agravadas por maiores taxas de desemprego em comparação com os homens (Costa; Lara, 2023; ILO, 2022). O percentual elevado de jovens mulheres atendidas pela Lei da Aprendizagem sugere uma busca ativa por políticas públicas que promovam a entrada delas no mercado de trabalho, contrastando com a média histórica de contratação de jovens aprendizes, como demonstra um levantamento realizado por Costa e Lara (2023).

Em relação à faixa etária, a maioria tem entre 18 e 21 anos (93,6%), seguida pela faixa etária de 22 a 23 anos (6,4%). Essa concentração é atribuída às diretrizes éticas da pesquisa, que inclui apenas jovens maiores de 18 anos, e aos limites estabelecidos pela Lei da Aprendizagem, que restringe as contratações a jovens até 24 anos (Brasil, 2023). A predominância de jovens solteiros (97,2%) e com ensino médio completo (70,8%) reflete o perfil típico de aprendizes no início de suas carreiras profissionais, buscando formação adicional para melhorar suas perspectivas de emprego.

A soma de pardos e pretos (56,1%) indica as dificuldades enfrentadas por esses grupos na inserção no mercado de trabalho formal, muitas vezes exacerbadas por discriminação racial e desvantagens socioeconômicas (IBGE, 2023; Franco; Magalhães; Paiva, 2017), historicamente construídas e ainda presentes no país. Jovens negros e pardos, especialmente de classes mais baixas e áreas periféricas, enfrentam obstáculos significativos para acessar empregos formais e frequentemente recorrem a programas de aprendizagem como uma alternativa para superar essas barreiras (Caruso; Posthuma, 2020; SNJ, 2014).

## 4.2 Descrição das dimensões da cidadania organizacional

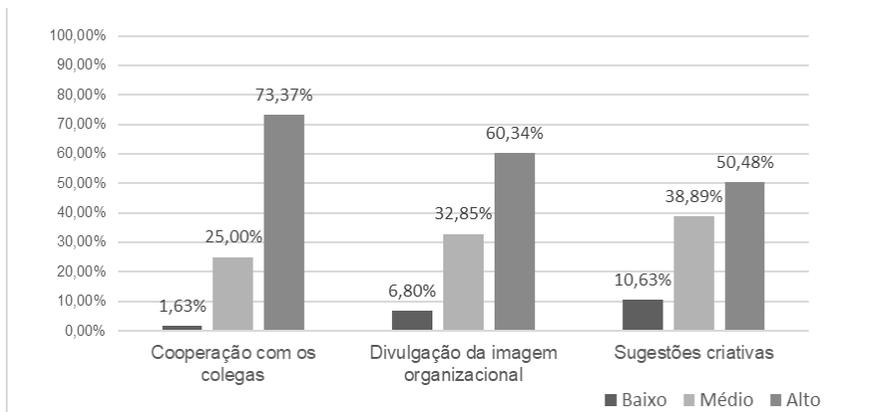
Buscando atender ao segundo objetivo específico da pesquisa, que consiste em descrever as dimensões da cidadania organizacional, considerando a percepção dos jovens participantes da pesquisa, foram calculadas as médias ( $\bar{x}$ ) e os desvios-padrão ( $\sigma$ ) das dimensões das dimensões de CCOs. A dimensão de sugestões criativas (SC) apresentou uma média de 4,34 com desvio-padrão de 0,54, enquanto a divulgação da imagem organizacional (DI) teve uma média de 4,62 e desvio-padrão de 0,55. A dimensão cooperação com colegas (CC) registrou a maior média, 4,97, com desvio-padrão de 0,55, conforme demonstrado na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - Medidas de posição e dispersão da cidadania organizacional, por dimensão

Dimensões de CCO	Média	Desvio padrão
Sugestões criativas	4,34	0,54
Divulgação da imagem organizacional	4,62	0,55
Cooperação com os colegas	4,97	0,55

Dando continuidade às análises, as médias foram representadas em termos percentuais, tendo em vista as avaliações individuais de cada participante, categorizadas em escores baixo, médio e alto. Na dimensão de cooperação com colegas, a maioria dos jovens a classificou como alta (73,37%), enquanto 25% indicaram nível médio e 1,063% baixo. Na dimensão de divulgação da imagem, 60,34% dos respondentes a classificaram como alta, 32,85% como média e 6,8% como baixa. Por fim, na dimensão de sugestões criativas, os percentuais foram 50,48% alta, 38,89% média e 10,63% baixa, conforme Figura 3.

Figura 3 - Porcentagem de respondentes, por nível de análise considerando as dimensões de CCOs.



A análise das médias e percentuais por faixa (nível baixo, médio e alto) indica que a cooperação com colegas (CC) é o comportamento mais prevalente com escores altos, com 73,7%. Esta dimensão obteve também uma média de 4,97, levemente superior às demais dimensões (ver Tabela 2). A dimensão divulgação da imagem também tem escore alto prevalente, correspondente a 60,34% dos respondentes, e uma média de 4,62. Por fim, a dimensão de sugestões criativas (SC) registrou também a prevalência de escores altos, porém entre o menor percentual de respondentes, 50,48% do total, além da menor média dentre as dimensões, 4,34, situada na faixa mediana de interpretação.

## 5 Considerações finais

---

Considerando o objetivo de descrever o perfil sociodemográfico e profissional dos jovens aprendizes participantes do estudo, seus dados demográficos sugerem esforços das políticas públicas, como a Lei da Aprendizagem, em facilitar a inserção de jovens no mercado de trabalho formal, especialmente para mulheres que enfrentam maiores barreiras de emprego. Além disso, a distribuição racial (cor de pele) mostra uma significativa representação de pardos e pretos (56,1%), indicando desafios adicionais enfrentados por esses grupos em termos de discriminação racial e socioeconômica.

Quanto ao propósito de descrever as dimensões da cidadania organizacional - sugestões criativas, divulgação da imagem organizacional e cooperação com os colegas — considerando a percepção desses jovens, os resultados indicam que, quanto maior o valor médio obtido, mais frequentes são os CCOs. Considerando que o contexto de trabalho desses jovens é caracterizado por atividades padronizadas e rotineiras, que ocupam posições mais baixas na hierarquia organizacional, pode haver inibição desses comportamentos, especialmente no que tange às sugestões criativas, já que os CCOs são influenciados pelo contexto organizacional e a variedade das tarefas está positivamente relacionada a esses comportamentos.

Estudos futuros poderiam explorar como os antecedentes do CCO, como comprometimento organizacional e justiça organizacional, influenciam tais comportamentos. A análise das diferentes dimensões é essencial para identificar como esses comportamentos podem ser incentivados em programas de aprendizagem e formação profissional. Investigações sobre os consequentes do CCO, tanto positivos quanto negativos, poderiam revelar impactos em desempenho, bem-estar, e no desenvolvimento pessoal. É possível, ainda, analisar como o envolvimento em CCO pode afetar o desenvolvimento de habilidades, a empregabilidade e as perspectivas de carreira dos jovens aprendizes.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Costa, A. C. R., Demo, G., Coura, K. V., Donia, M., & Fogaça, N. (2022). Organizational citizenship behaviors: a systematic review. *Revista PRETEXTO*, 23(3), 0-0. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/69142/comportamentos-de-cidadania-organizacional--uma-revisao-sistematica>

Lara, S. M. (2024). *Justiça, Comprometimento, Consentimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional: um estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/72640>

Rossato, V. P., Andrade, T., Malheiros, M. B., Estivaleta, V. F. B., & Costa, G. L. (2023). Proposta de um framework entre comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal e justiça organizacional. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21(1). Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73565/proposta-de-um-framework-entre-comportamentos-de-cidadania-organizacional--confianca-interpessoal-e-justica-organizacional>

## 7 Link do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=ovMsaFSIQ0>

## Referências

Andrade, T.; Estivaleta, V. F. B.; Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 367–381.

Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, Harvard University.

Bastos, A. V. B.; Siqueira, M. M. M.; Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. (Ed.). *Novas medidas do comportamento organizacional - ferramentas de diagnóstico e gestão*. (pp. 79–103). Porto Alegre, Artmed.

Bateman, T. S.; Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.

Brasil. *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)

Caruso, L. A. C.; Posthuma, A. C. (2020). Subsídios para a formulação de políticas públicas de juventude no Brasil. *IPEA: Boletim Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise*, 70, 123-135.

Chahal, H.; Metha, S. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (ocb): a conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.

- Costa, S. D. M.; Lara, S. M. (2023). Programa jovem aprendiz: dinâmica do mercado de trabalho e subutilização do potencial de contratação. *Competência: Revista da Educação Superior do Senac*, 16(2), 1-14.
- Costa, S. D. M.; Paiva, K. C. M. (2021). Juventude e trabalho: um estudo bibliométrico com pesquisas brasileiras sobre jovens aprendizes. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, 5(1), 1-17.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, Artmed.
- Das, L.; Mohanty, S. (2023). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: empirical evidence from Higher Educational Institutions. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 32-49.
- Franco, D. S.; Magalhães, A. F.; Paiva, K.C.M. (2017). Ação do imaginário organizacional moderno na subjetividade de jovens aprendizes do setor bancário. *Revista Competência*, 10(1), 11-30.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.
- Gomes, A. C. P. et al. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Psicologia Social*, 14(3), 711-731.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira: 2023*. Rio de Janeiro: IBGE - Coordenação de População e Indicadores Sociais, IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>
- ILO – International Labour Organization. (2022). *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people*. Geneva: ILO. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_853321/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm)
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D.; Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas.
- Malheiros, M. B., et al. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(4), 158-175.
- Martins, L.; Veiga, H. M. S. (2022). Comportamentos de Cidadania Organizacional: Revisão Sistemática de Literatura no Período de 2010 a 2020 dos Artigos Indexados nas Plataformas CAPES e PsycINFO. *Revista Gestão & Conexões*, 11(2), 52-71.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and co.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: its construct clean-up tie. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-309.
- Podsakoff, N. P., et al. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(51), 87-119.

Porto, J. B.; Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2003000300006>

Rauf, F. H. A. (2016). Two sides of the same coin: harmful or helpful? a critical review of the consequences of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 60-77.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília.

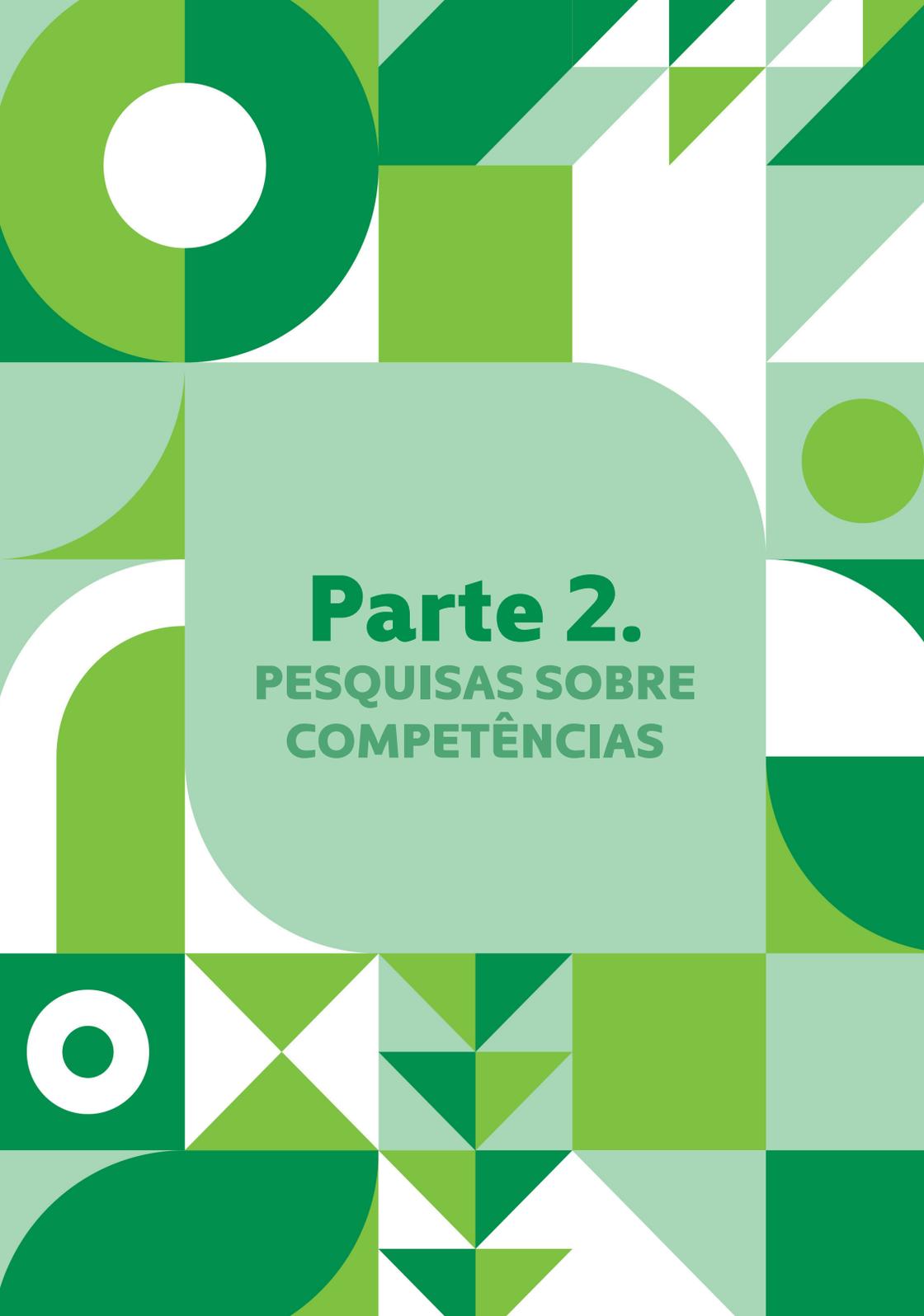
Smith, C. A., Organ, D. W.; Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

SNJ - Secretaria Nacional de Juventude. (2014). *Conceitos fundamentais – ponto de partida para uma reflexão sobre políticas públicas de juventude*. Brasília: SNJ, Estação Juventude.

Tan, B. U. (2023). Effects of Materialist Values and Work Centrality on Organizational Citizenship Behaviors. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231214466>

Tran, T. B. H.; Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, n. e17.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).

The background is a complex geometric pattern composed of various shades of green (from light to dark) and white. It features a grid of squares, some of which are further divided into triangles or contain circles. A large, light green rounded rectangle is centered on the page, serving as a backdrop for the text.

**Parte 2.**  
PESQUISAS SOBRE  
COMPETÊNCIAS





### **Milka Alves Correia Barbosa**

Doutora em Administração (UFPE, 2015)

Professora e Pesquisadora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (FEAC-UFAL)

<http://lattes.cnpq.br/7096185901729086>

### **Leandro Eduardo Vieira Barros**

Doutor em Administração (UFLA, 2018)

Professor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - São João del-Rei (IFMG)

<http://lattes.cnpq.br/4311363017406021>

A temática de competências é o fio condutor da segunda parte deste livro. Partimos do entendimento de que tratar sobre elas revela-se atual e necessário tendo em vista as constantes mudanças pelas quais passam o mundo do trabalho e das organizações.

Nosso esforço, aqui, foi no sentido de abordar competências em diferentes contextos organizacionais, mas a partir do olhar de um grupo específico de trabalhadores – os jovens – evidenciando ainda mais seu caráter multifacetado. Assim, esperamos que, com base nas pesquisas que aqui apresentamos, você possa apreciar e construir seu entendimento acerca desse tema.

No Capítulo 8, os autores buscaram analisar em que medida o trabalho contribui para a formação e o desenvolvimento das competências profissionais de jovens trabalhadores de uma empresa pública federal de grande porte. Aqui também você pode encontrar a Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores (ECP), uma ferramenta especialmente construída para estudos sobre essa temática junto a tal grupo de trabalhadores.

Já o Capítulo 9 aborda competências profissionais de jovens trabalhadores atletas brasileiros. Partindo da autopercepção desses atletas, aspectos como os componentes das competências profissionais, os degraus entre as competências ideais e as reais, os esforços para o desenvolvimento dessas competências e a participação de outros atores sociais na gestão das mesmas são discutidos e revelados, dando destaque a um grupo pouco investigado.

Encerrando essa parte do livro, o Capítulo 10 apresenta a percepção de jovens trabalhadores sobre suas competências profissionais, à luz do modelo de competências profissionais de Paiva (2007), que abrange cinco dimensões: cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas. As análises do estudo apontam as dimensões das competências profissionais que realmente fazem sentido para os jovens e provocam reflexões sobre a Lei de Aprendizagem e a atuação dos jovens em certos tipos de trabalho dentro das organizações.

Mas se você acha que terminou por aqui...opss.... Adiante tem a terceira parte do livro! Lá você vai acessar pesquisas sobre os jovens trabalhadores em suas transições para a vida adulta e trajetórias no trabalho. A formação e o desenvolvimento de competências são substanciais nesses movimentos.

Sigamos juntos...

Continuemos a leitura!



# Capítulo 8 - Competências Profissionais de Jovens Aprendizes do setor público

## **Michelle de Souza Rocha**

Psicóloga (UFMG)

Doutora em Administração (UFMG, 2021)

<http://lattes.cnpq.br/0112841740872038>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Ricardo Ken Fujihara**

Doutor em Administração (UnB, 2018)

Professor Faculdade Senac - Brasília

<http://lattes.cnpq.br/1854197110171864>

## **1 Objetivos da pesquisa**

---

O objetivo deste estudo foi analisar em que medida o trabalho tem contribuído para a formação e o desenvolvimento das competências profissionais de jovens trabalhadores, na percepção deles próprios. Para tanto, utilizou-se o questionário de competências profissionais de jovens trabalhadores (Paiva, Rocha & Fujihara, 2018) almejando também investigar a sua validade estatística. O desenvolvimento do questionário, pautado no modelo competências profissionais de Paiva (2007), visou contribuir para construção de uma ferramenta que possa ser aplicada aos programas de jovens aprendizes. Apesar da variedade de instrumentos e metodologias para identificação de competências (ex. Brandão & Guimarães, 2001), ferramentas voltadas especificamente para esse tipo de público estão ausentes na literatura.

Os jovens trabalhadores configuram um grupo “especial” e vulnerável (Tucker & Louglin, 2006; Barling, Kelloway & Frone, 2005; Perry & Parlamis, 2006; Constanzi, 2009; Paiva, 2013b), pois encontram-se em uma fase da vida na qual ocorrem intensas transformações não apenas de ordem biológica, mas também psicossociais. Coimbra, Bocco e Nascimento (2005) apontaram que existem “juventudes” diversas dada a variedade de vivências do que é ser jovem na atualidade, que apontam mais para uma diversidade do que um padrão ou uma linearidade. Isso reflete ainda a própria inconstância, não apenas do que é ser jovem, mas também do que é ser adulto (Camarano, Mello & Kanso, 2006). É preciso atentar para o fato de que a realidade sobre a inserção dos jovens no mercado de trabalho é diversa, principalmente para as camadas mais populares. Trata-se de um público que enfrenta maiores dificuldades nesse processo de inserção, dada a sua pouca experiência laboral, e que tende a encontrar ocupações mais precárias e informais, situação agravada pela baixa escolaridade e pela fragilidade da formação educacional de grande parte da população (Pochmann, 2007). A inserção dos jovens no mercado constitui-se um dos grandes desafios das políticas de emprego no país (Pochmann, 2007, Corseuil, Franca & Poloponsky, 2020), daí a importância de uma discussão fundamentada a respeito da formação e do desenvolvimento de suas competências profissionais.

Fornecer uma experiência de trabalho que proporcione uma real aprendizagem para esses jovens trabalhadores constitui um importante objetivo a ser alcançado nos programas de aprendizagem profissionais, uma vez que essas competências que poderão ser evocadas e adaptadas às experiências futuras no trabalho. Outro ponto a ser considerado é que, ao estudar como essas competências são desenvolvidas, é possível também mostrar uma efetiva contribuição das organizações e das instituições de ensino na construção dessa experiência e apontar caminhos para o aprimoramento dos programas pela visão dos próprios jovens.

## 2 Sobre o tema

O conceito de competência, conforme destacava Le Boterf (2003), ainda se encontra em construção. Até a idade média, a expressão estava associada à linguagem jurídica, que dizia respeito à faculdade atribuída a alguém por outrem ou instituição, de apreciar e julgar certas questões dentro de sua área de atuação. Mais tarde, o termo foi expandido à capacidade de alguém sobre determinado assunto, sendo utilizado ainda como qualificador do indivíduo que é capaz de exercer determinada atividade ou trabalho com sucesso (Brandão & Guimarães, 2001).

A preocupação com a competência no trabalho não é algo recente. Em seus estudos sobre a produtividade, Taylor (1970) sinalizava para a necessidade de ter pessoas capazes de exercer atividades de forma rápida e eficiente. Dessa maneira, o papel da empresa era recrutar pessoas mais adequadas ao cargo, bem como desenvolver essas habilidades através do treinamento focado em avanços no desempenho. A competência, portanto, resumia-se à qualificação para o posto de trabalho, considerando um ambiente caracterizado por cargos definidos e atividades restritas por um sistema altamente burocratizado (Zarifian, 2001; Mascarenhas, 2013). As mudanças no mundo do trabalho, decorrentes da intensificação da concorrência, da evolução tecnológica, de uma baixa previsibilidade das tarefas e da necessidade de trabalhadores que

acumulem responsabilidades com maior flexibilidade, implicaram no estabelecimento de uma “nova” lógica, na qual o construto competência passou a adotar um novo sentido, posto que inclui a combinação de processo e resultado, qualificação e entregas (Paiva & Morais, 2012).

Nesse sentido, Cheetham e Chivers (2000; 2005) propuseram uma ampliação no conceito de competência, partindo da ideia de aquisição de habilidades para o desempenho no trabalho. Seu modelo de competências integra várias abordagens sobre a temática, considerando aspectos processuais, dinâmicos, assim como individuais, coletivos e sociais, além de atentar para macro resultados (da atividade profissional), micro resultados (de atividades específicas) e resultados parciais (de uma atividade específica) (Paiva & Morais, 2012). Destaca-se, no modelo, a constituição da competência por componentes ou dimensões centrais - cognitiva, funcional, comportamental e ética - expressas por grupos de saberes, habilidades e entregas (Cheetham & Chivers, 2005). A componente cognitiva é definida como a posse dos conhecimentos relativos ao trabalho e a habilidade conceitual de colocar esse conhecimento em uso; a componente funcional, por sua vez, refere-se à habilidade de realizar diferentes tarefas de forma efetiva para produzir os resultados esperados; a componente comportamental diz respeito à habilidade de adotar comportamentos observáveis apropriados às situações e às relações sociais no ambiente de trabalho; e por fim, a componente ética é definida como a posse de valores pessoais e profissionais e a habilidade de fazer julgamentos baseados nesses em situações relacionadas ao trabalho (Cheetham & Chivers, 2005).

Paiva e Melo (2008) e Paiva (2013a) identificam que a maior parte dos conceitos acerca da competência não contempla aspectos políticos e ideológicos que permeiam o construto, que legitimam diferenças intraorganizacionais e que individualizam uma construção que é, de fato, coletiva. A individualização da responsabilidade sobre a construção das competências é mais um elemento gerador de exclusão no trabalho. Assim, Paiva e Melo (2008) acrescentaram a componente ou dimensão política ao referido modelo de Cheetham e Chivers (2000, 2005), tendo em vista a importância das relações de poder inerentes a qualquer organização. Após vários estudos conduzidos a respeito do tema, Paiva, Rocha e Fujihara (2018) promoveram a validação de uma escala de desenvolvimento de competências profissionais, para jovens trabalhadores, na qual acrescentaram ainda uma sexta dimensão, a contextual; esta refere-se à habilidade do profissional em reconhecer as circunstâncias que estão envolvidas no seu trabalho e emitir comportamentos que sejam compatíveis com essa situação.

O diferencial desse modelo “ampliado” de competências profissionais, adotado neste estudo, está no reconhecimento das componentes que pautam as ações dos sujeitos no seu dia a dia, cujas avaliações em termos de terem sido, ou não, “competentes” transcendem as habilidades adquiridas e caminham rumo ao que efetivamente o trabalhador faz, promovendo uma percepção ampliada do fenômeno, não reduzindo-o a algo estático ou acabado, típico da qualificação baseada na aquisição de conhecimento (Paiva & Morais, 2012). Afinal, as condições de desenvolvimento das competências encontram-se atreladas ao contexto organizacional, no qual se percebe uma distância entre as competências esperadas e o que efetivamente o trabalhador faz (Paiva & Morais, 2012). Visando minimizar tal degrau, Ramos (2001) identificou que o grande desafio dos sistemas de competência profissional (ou seja, das políticas e práticas de gestão de pessoas) seria realizar a conciliação entre a responsabilidade do indivíduo com sua carreira, o projeto de competitividade das organizações e o foco social do governo e da sociedade, em geral, para prover recursos e oportunidades iguais para as pessoas se tornarem profissionais e serem reconhecidas como tal.

Em suma, o conceito de competência profissional de Paiva e Melo (2008, p. 349) é:

(...) mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (formados por componentes cognitivos, funcionais, comportamentais, éticos e políticos) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (comunitário).

Assim sendo, as condições de desenvolvimento das competências encontram-se atreladas ao contexto organizacional, mas também social, no qual, as oportunidades não são distribuídas de forma igualitária, o que gera um *gap*, ou uma distância entre as competências esperadas e o que o trabalhador, por si só, pode fazer e faz efetivamente.

Diante disso e das peculiaridades do público envolvido no estudo, procedeu-se a uma pesquisa nos seguintes moldes, conforme descrito no próximo tópico.

### 3 Métodos

A presente pesquisa pode ser classificada como estudo descritivo de natureza exploratória, para qual utilizou-se abordagem quantitativa (Gil, 1999). O estudo exploratório tem por característica principal a tentativa de buscar informações em um campo ainda pouco explorado ou aprofundar o conhecimento, geralmente através da utilização de uma nova abordagem, de uma nova técnica ou ferramental de pesquisa, ou ainda, uma nova metodologia de trabalho. A abordagem quantitativa se alia ao estudo ao analisar os resultados obtidos por via numérica ou estatística na busca e classificação da relação entre variáveis, podendo identificar tendências e relações de causalidade (Collis & Hussey, 2000).

A unidade de análise foi uma empresa pública federal de grande porte, com atuação em todo território nacional. A unidade de observação foram os jovens trabalhadores, aos quais foi aplicado o instrumento de pesquisa, ou seja, um questionário composto por duas partes, a saber:

1. Dados sociodemográficos (sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, cor da pele, se portador de deficiência, tempo total de trabalho, tempo de trabalho na empresa, renda familiar e satisfação com a empresa);
2. Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores (ECP) elaborada exclusivamente para essa pesquisa, conforme validado por Paiva *et al.* (2018), baseado no modelo conceitual de Paiva (2007).

A Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores (ECP) é formada originalmente por um conjunto de 61 afirmativas, nas quais o respondente deve indicar em que medida o trabalho contribuiu para o desenvolvimento de tal competência no jovem trabalhador, escolhendo em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre “1 - não foi formada ou desenvolvida” e “5 - foi amplamente formada ou desenvolvida”. As afirmativas contemplam cada uma das dimensões da competência profissional, conforme o modelo adaptado de Cheetham e Chivers (2005) por Paiva (2007, 2013b, Paiva *et al.*, 2018):

Cognitiva (11 afirmativas), Funcional (17 afirmativas), Comportamental (18 afirmativas), Ética (9 afirmativas), Política (4 afirmativas) e, para o presente estudo, Contextual (2 afirmativas), tendo em vista a importância do contexto e do ambiente organizacional na construção das competências profissionais do referido público. Os jovens deveriam responder pensando em si mesmos e em suas próprias experiências de trabalho.

Na Escala de Competência Profissional, as 61 afirmativas, subdivididas nas seis dimensões, foram dispostas como apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - *Itens da Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores*

<b>DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS</b>
<b>COGNITIVAS</b>
1. Compreender do trabalho que realizo.
2. Compreender dos motivos de se realizar o trabalho da forma como exigido.
3. Compreender dos resultados do meu trabalho.
4. Ter os conhecimentos necessários para realizar o trabalho que me é atribuído.
5. Buscar os conhecimentos necessários para realização do trabalho, dentro da própria organização.
6. Buscar os conhecimentos necessários para realização do trabalho, na instituição de formação profissional.
7. Buscar os conhecimentos necessários para realização do trabalho, na instituição de ensino que frequento.
8. Permanecer atento ao futuro profissional.
9. Conhecer normas e regulamentos da empresa.
10. Conhecer valores, missão e visão da empresa.
11. Conhecer o código de ética da organização.
<b>FUNCIONAIS</b>
12. Realizar o trabalho com os materiais disponíveis.
13. Realizar o trabalho com os equipamentos disponíveis.
14. Realizar o trabalho dentro do prazo estipulado pelo gestor.
15. Planejar a realização do trabalho com os materiais disponíveis.
16. Planejar a realização do trabalho com os equipamentos disponíveis.
17. Planejar a realização do trabalho dentro dos prazos estipulados.
18. Utilizar as tecnologias de informação disponíveis na empresa.
19. Utilizar as tecnologias de comunicação disponíveis na empresa.
20. Estabelecer conexões entre o conhecimento apreendido na empresa e o trabalho realizado no cotidiano.
21. Estabelecer conexões entre o conhecimento apreendido na instituição de formação profissional e o trabalho realizado no cotidiano.
22. Estabelecer conexões entre o conhecimento apreendido na instituição de ensino que eu frequento e o trabalho realizado no cotidiano.

- 
- 23.Cuidar dos materiais da empresa.
- 
- 24.Contribuir com uso econômico de materiais da empresa.
- 
- 25.Apresentar sugestões para melhorias de produtos da empresa.
- 
- 26.Apresentar sugestões para melhorias de processos internos da empresa.
- 
- 27.Apresentar sugestões para melhorias no relacionamento com os clientes externos da empresa.
- 
- 28.Apresentar sugestões para melhorias no relacionamento entre os colegas, no interior da empresa.
- 

### **COMPORTAMENTAIS**

---

- 29.Ser autoconfiante.
- 
- 30.Ser persistente.
- 
- 31.Ser motivado(a) para o trabalho.
- 
- 32.Manter relacionamentos amistosos e cordiais com os colegas de trabalho, de modo geral.
- 
- 33.Manter relacionamentos amistosos e cordiais com outros jovens aprendizes no trabalho.
- 
- 34.Manter relacionamentos amistosos e cordiais com meu gestor.
- 
- 35.Manter relacionamentos amistosos e cordiais com meu orientador.
- 
- 36.Ser motivado para a aprendizagem contínua.
- 
- 37.Ter iniciativa.
- 
- 38.Ser pró-ativo(a).
- 
- 39.Ser receptivo(a) a elogios no trabalho.
- 
- 40.Ser receptivo(a) a críticas no trabalho.
- 
- 41.Ser receptivo(a) a outras formas de execução do trabalho.
- 
- 42.Realizar uma comunicação clara e objetiva com meus colegas, de modo geral.
- 
- 43.Realizar uma comunicação clara e objetiva com outros jovens aprendizes.
- 
- 44.Realizar uma comunicação clara e objetiva com meu gestor.
- 
- 45.Realizar uma comunicação clara e objetiva com meu orientador.
- 
- 46.Esclarecer dúvidas quando não compreende alguma orientação ou protocolo.
- 

### **ÉTICAS**

---

- 47.Ser assíduo(a).
- 
- 48.Ser pontual.
- 
- 49.Cumprir normas e regulamentos da empresa.
- 
- 50.Atuar em conformidade com valores, missão e visão da empresa.
- 
- 51.Cumprir o código de ética da organização.
- 
- 52.Colaborar com os colegas, de modo geral.
- 
- 53.Colaborar com outros jovens aprendizes.
- 
- 54.Assumir responsabilidade sobre o trabalho realizado.
- 
- 55.Assumir responsabilidade sobre o próprio comportamento, principalmente no trato com outras pessoas.
-

---

## POLÍTICAS

---

56. Respeitar a hierarquia.

57. Comporta-se de modo adequado às exigências e limitações do cargo.

58. Ter maturidade para lidar com conflitos.

59. Ter desenvoltura (“jogo de cintura”) para lidar com conflitos.

---

## CONTEXTUAIS

---

60. Participar de todas as aulas do Curso de Aprendizagem ministradas pela instituição de formação profissional.

61. Estar preparado(a) adequadamente para atuar como Auxiliar Administrativo, ao término da primeira parte do processo de formação (instituição de formação profissional).

---

A aplicação do questionário foi realizada via internet, com hospedagem no *Google forms* e na intranet da empresa, permanecendo disponível por 45 dias em todas as unidades localizadas em 22 dos 27 estados do Brasil (5 estados não possuíam jovens trabalhadores contratados no momento da pesquisa), sendo sua maioria concentrada na região Sudeste, com destaque para o Estado de São Paulo. O *link* do questionário foi enviado para o e-mail informado pelos participantes. Do universo levantado entre os 22 Estados, cerca de 4000 jovens trabalhadores, seria necessária uma amostra mínima de 351 respondentes para cumprir o cálculo amostral (margem de erro de 5% e nível de confiança de 95%), o que foi amplamente contemplado com o retorno de 2034 questionários totalmente preenchidos.

Após a coleta dos questionários, procedeu-se a tabulação, validação do questionário e análise de dados a partir da estatística descritiva e bivariada utilizando os *softwares Microsoft Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Verificou-se a normalidade dos dados com a utilização do teste *Kolmogorov-Smirnov*, considerando o nível de significância de  $p\text{-valor}=0,05$ . Nesse quesito, o teste demonstrou que a amostra não segue uma distribuição normal, o que conduziu à utilização de testes não-paramétricos nos dados da amostra. Nos espaços disponibilizados para comentários e dúvidas sobre o questionário, não houve registros de problemas de compreensão ou preenchimento.

Importante sublinhar que todos os participantes leram e concordaram formalmente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo garantida a eles a confidencialidade dos dados e de sua identidade.

## 4 Apresentação dos dados

---

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, iniciando-se da validação do questionário e na sequência a apresentação dos dados sociodemográficos dos respondentes, bem como das médias obtidas, seguidas de uma análise dos resultados apurados.

## 4.1 (Re)Validação do questionário

A (re)validação do questionário considerou todos os passos estatísticos recomendados para tal, através da utilização da análise fatorial exploratória (AFE). A análise fatorial constitui um conjunto de técnicas estatísticas de análises que visam reduzir o número uma grande quantidade de variáveis a um número reduzido e mais conciso de fatores (Hair, Black, Babin, Anderson & Tathan, 2009; Costa, 2011). É importante frisar que todas as variáveis são de natureza contínua.

Após a coleta dos questionários dos jovens trabalhadores, os dados foram tabulados e organizados separadamente utilizando o SPSS. Não foi necessária a exclusão de questionários por ausência de resposta ou respostas incorretas, nem foram encontrados *outliers* (análise de frequência e por distância de *mahalanobis*). Por tratar-se ainda de uma pesquisa exploratória, cada competência profissional foi analisada separadamente, com intenção de verificar a representatividade dos itens em relação a cada um dos construtos.

O primeiro passo realizado foi a verificar se a amostra era suficiente e se a base de dados adequada para a realização das demais etapas da análise fatorial (Figueiredo-Filho & Silva-Junior, 2010). Para isso, utilizou-se o valor KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, cujos resultados (KMO 0,978; Teste de esfericidade de Barlett com  $X^2$  de 91155,286, Df de 1378,000, e sig. 0,000) foram considerados adequados (KMO acima de 0,5 e sig. ou p-valor inferior a 0,05). O próximo passo foi a avaliação dos autovalores e da variância acumulada que indicam a quantidade de dimensões nos quais os itens da escala estão agrupados. Nesse ponto, a escala revalidada diferenciou-se sensivelmente da escala original: a solução fatorial retornou sete dimensões, ao invés das seis dimensões esperadas, e a variância acumulada ficou em 67,975%.

Ao analisar a nova configuração das dimensões, agora em número de sete, foi possível verificar, através da matriz rotacionada, o agrupamento de itens que pertenciam a dimensões diferentes, mas construíram uma dimensão nova, totalmente original. Diante desse resultado, optou-se pela nova configuração, o que exigiu uma nova nomenclatura para cada uma das dimensões recém-formadas. Algumas nomenclaturas foram mantidas, como, por exemplo, dimensão comportamental. No entanto, a configuração de itens de todas as dimensões sofreu alterações, e a nova nomenclatura proposta foi a seguinte: 1) dimensão Comportamental (CP1) – 22 itens; 2) dimensão Funcional (CP2) – 10 itens; 3) dimensão Atitudinal (CP3) – 5 itens; 4) dimensão Propositiva (CP4) – 4 itens; 5) dimensão Cognitiva – 5 itens; 6) dimensão Social – 4 itens; e 7) dimensão Burocrática – 3 itens.

A dimensão comportamental, assim como sua dimensão de origem, trata de habilidades ligadas a ações esperadas do indivíduo em relação à execução dos trabalhos e em relação aos colegas. A dimensão funcional, a exemplo da comportamental, guarda seu significado original, isto é, refere-se a comportamentos esperados em relação ao trabalho no que se refere à utilização de recursos e informações disponibilizadas para o alcance de resultados específicos. A dimensão atitudinal, por sua vez, apareceu na solução fatorial composta por itens que pertenciam à dimensão comportamental; essa dimensão trata de atitudes profissionais demonstradas pelos jovens trabalhadores tais como ser proativo e pontual. A dimensão propositiva, derivada da dimensão funcional, trata da habilidade de proposição de melhorias em aspectos do trabalho, o que exige um poder de observação e de comunicação do jovem. A dimensão cognitiva, por sua vez, conservou a nomenclatura original, mas teve o número

de itens reduzido; essa dimensão versa sobre a capacidade de compreender e buscar conhecimentos que sejam úteis ao trabalho e sua capacidade de convertê-los em ações. A dimensão social trata especificamente sobre as habilidades de relacionamento com as pessoas, sejam elas clientes, colegas de trabalho ou superiores. Por fim, a dimensão burocrática trata da capacidade de seguir protocolos e normas da organização, aspecto importante para os jovens, pois pode influenciar sua adaptação à organização em um momento no qual ele está se inserindo no mercado de trabalho.

As novas dimensões da escala de competência profissional foram submetidas à verificação de confiabilidade, através do *Alpha de Cronbach*. Os índices encontrados para cada uma das dimensões, conforme pode ser visto na Tabela 1, demonstram que as novas dimensões são confiáveis. Todas obtiveram valores considerados excelentes, acima de 0,6 (HAIR *et al.*, 2009).

Tabela 1 - *Alpha de Cronbach - ECP*

Fator	Alpha de Cronbach	Número de itens
Dimensão Comportamental	0,965	22
Dimensão Funcional	0,939	10
Dimensão Atitudinal	0,883	5
Dimensão Propositiva	0,933	4
Dimensão Cognitiva	0,895	5
Dimensão Social	0,914	4
Dimensão Burocrática	0,877	3

O próximo item avaliado foi a correlação entre as dimensões das competências profissionais para jovens. De acordo com os resultados apurados, em relação à validade discriminante, contabilizou-se entre as dimensões correlações baixas (0,3 e 0,4) e altas (entre 0,6 e 0,8); no entanto, os valores apresentados não são suficientes para sugerir ou a sobreposição das dimensões ou a desconexão da dimensão com a escala.

Em resumo, a escala de competência profissional de jovens trabalhadores apresentou diferenças sensíveis em relação à estrutura original. Houve uma redução no número de variáveis observadas, de 61 para 53, e a redistribuição desses itens em sete dimensões. Algumas delas conservaram características próximas das dimensões originais, o que levou à manutenção das nomenclaturas. As demais dimensões tiveram os nomes alterados como resultado da alteração da composição dos itens, daí a necessidade de se detalhar tais achados para uma compreensão adequada dos resultados expostos adiante.

## 4.2 Perfil sociodemográfico da amostra e análise descritiva

Em relação aos dados sociodemográficos dos jovens trabalhadores abordados nesta pesquisa, 1103 (54,23%) são do sexo feminino e 931 (45,77%) são do sexo masculino. A idade predominante é de igual ou menor do que 17 anos correspondendo à 82,69% da amostra, seguido pelos jovens entre 18 e 24 anos completos (17,26%), são em sua maioria solteiros (97,443%) e com ensino médio incompleto (79,01%), o que está de acordo com a faixa etária e a exigência do programa para admissão de jovens aprendizes. Apenas 14 jovens (15,64%) da amostra declararam possuir algum tipo de deficiência. A cor de pele declarada pela maioria dos pesquisados foi parda (47,89%), seguida por branca (34,32%) e a cor preta foi declarada por 15,93% dos respondentes.

Tendo em vista a idade dos jovens, justifica-se a proximidade entre o tempo total de trabalho e o tempo de empresa: a maioria dos jovens possui entre 6 meses e 1 ano de atuação total de trabalho (74,53%) e tempo de empresa (88,99%), o que indica que a experiência atual é a primeira de sua jornada profissional. Em relação à renda familiar, 44,5% das famílias dos jovens possuem renda entre 1 e 3 salários-mínimos, entendendo-se a importância da renda do jovem para composição da renda total da família, a maioria composta por mais de 4 membros (33,2%). A situação econômica e social dos jovens ainda é forte determinante para o ingresso no mundo laboral, uma vez que aqueles que dispõem de maiores rendas apresentam menor taxa de desemprego, maior remuneração e menor participação em setores de baixa produtividade, devido à rede social de suas famílias e ao melhor nível educacional que possuem (UNFPA, 2010). O nível de satisfação com a empresa é elevado: 43,12% dos jovens declaram estarem muito satisfeitos com a organização.

Esses dados e seus detalhamentos podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 - *Dados sociodemográficos dos jovens pesquisados*

Dados sociodemográficos	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo	<b>Feminino</b>	<b>1103</b>	<b>54,23</b>
	Masculino	931	45,77
Idade	<b>Igual ou menos de 17 anos</b>	<b>1682</b>	<b>82,69</b>
	18 a 24 anos	351	17,26
	30 anos ou mais	1	0,05
Estado Civil	<b>Solteiro</b>	<b>1982</b>	<b>97,44</b>
	Casado	6	0,29
	União Estável	13	0,64
	Outro	33	1,62

Dados sociodemográficos	Categoria	Frequência	Porcentagem (%)
Escolaridade	Ensino Fundamental incompleto	18	0,88
	Ensino fundamental completo	166	8,16
	<b>Ensino médio incompleto</b>	<b>1607</b>	<b>79,01</b>
	Ensino médio completo	214	10,52
	Ensino superior incompleto	26	1,28
	Ensino superior completo	2	0,10
	Pós-graduação	1	0,05
Cor da pele declarada	<b>Parda</b>	<b>974</b>	<b>47,89</b>
	Branca	698	34,32
	Preta	324	15,93
	Amarela (oriental)	20	0,98
	Outra	18	0,88
Deficiência	Física	13	0,64
	Mental	3	0,15
	<b>Nenhuma</b>	<b>2018</b>	<b>99,21</b>

Esclarecidos os perfis dos respondentes, procedeu-se à comparação dos resultados do questionário. Por meio dos dados dispostos na Tabela 3, foi possível verificar que, em geral, os jovens avaliaram de forma positiva a formação de suas competências profissionais.

Tabela 3 - *Análise descritiva das dimensões das competências profissionais de Jovens trabalhadores*

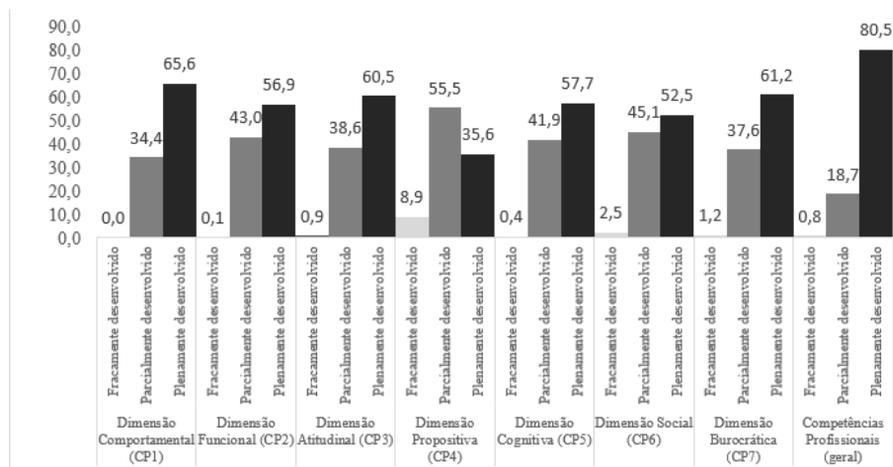
Dimensões das Competências Profissionais	Média	Mediana	Desvio -padrão	Percentis	
				25	75
Dimensão comportamental (CP1)	4,59	4,82	0,493	4,27	5,00
Dimensão funcional (CP2)	4,50	4,70	0,561	4,00	5,00
Dimensão atitudinal (CP3)	4,49	4,80	0,628	4,00	5,00
Dimensão propositiva (CP4)	4,02	4,00	0,977	3,50	5,00

Dimensões das Competências Profissionais	Média	Mediana	Desvio –padrão	Percentis	
				25	75
Dimensão cognitiva (CP5)	4,49	4,60	0,589	4,00	5,00
Dimensão social (CP6)	4,41	4,75	0,732	4,00	5,00
Dimensão burocrática (CP7)	4,51	5,00	0,656	4,00	5,00
Competências Profissionais (geral)	4,49	4,64	0,499	4,13	4,92

Todas as dimensões apresentaram médias superiores a 4,00, indicando alto nível de desenvolvimento na percepção dos pesquisados. Destacam-se as dimensões comportamental e burocrática, com médias superiores a 4,50, bem como todos os índices de desvio-padrão, abaixo de 1,00, indicando uma baixa dispersão dos resultados em torno da média.

Outra forma de análise dos dados é considerando-se os intervalos de confiança, os quais permitem as seguintes interpretações: escores entre 1,0 e 2,99 indicam a percepção do respondente de que aquela dimensão foi fracamente desenvolvida; escores entre 3,0 e 3,99 sinalizam um desenvolvimento parcial de determinada dimensão; e escores acima de 4,00 apontam para a percepção de um alto desenvolvimento da dimensão em questão. O Gráfico 1 apresenta os percentuais de respondentes para cada nível de análise mencionado.

Gráfico 1 - Percentuais de respondentes para as dimensões do desenvolvimento de Competências Profissionais



Os jovens consideram ter alto desenvolvimento em todas as dimensões das competências profissionais. Essa percepção alta é positiva na medida em que sugere o compromisso dos jovens com seu autodesenvolvimento, a atenção às necessidades da organização e a existência de uma

efetiva base de treinamento dessas competências, seja por meio formal, no caso o curso de formação que todos os aprendizes devem realizar, ou informal, através das experiências de trabalho e contato com o orientador direto na empresa. O destaque ficou para a dimensão comportamental que, como citado, trata das habilidades relacionadas aos comportamentos esperados no trabalho e a relação com os colegas. A exceção ficou a cargo da dimensão propositiva, indicando pouca abertura da organização às proposições de melhoria de processos envidadas pelos jovens.

De forma resumida, os jovens têm uma visão positiva sobre o desenvolvimento de suas competências profissionais, atribuindo médias altas para todas as dimensões. Apenas a dimensão propositiva obteve um resultado mais tímido que as demais, o que sugere uma dificuldade de propor melhorias quando identificadas, possivelmente devido ao pouco espaço cedido pela empresa para esse tipo de comportamento ou pela recenticidade do início do vínculo contratual de trabalho (88,99% dos jovens tinham entre 6 e 1 ano de tempo na empresa).

## 5 Principais resultados

O principal objetivo do presente artigo foi analisar a percepção do desenvolvimento de competências profissionais pelos jovens trabalhadores e ratificar uma nova ferramenta de análise dessas competências, utilizando-se para isso uma escala revalidada para essa pesquisa. Dessa forma, foi possível captar como esses jovens percebem seu próprio desenvolvimento, fornecendo informações sobre como os programas de aprendizagem podem ser aperfeiçoados.

Como resultados, foi possível verificar que os jovens percebem como pleno o desenvolvimento de competências dentro do programa de aprendizagem realizado na empresa, demonstrando e reconhecendo a importância dessa experiência para sua formação profissional. Com exceção da dimensão propositiva, que remete diretamente aos conhecimentos e a sugestão de melhorias aplicadas às situações de trabalho, essa discordância pode ser explicada devido à situação inicial de aquisição de conhecimentos e a inexperiência desses jovens, tanto de trabalho quanto de vida. Um ponto de destaque foi a boa adesão dos jovens em responderem o questionário, que também contou com aprovação e apoio da empresa participante. Por outro lado, o fato de a pesquisa ser localizada em uma única organização, limita a interpretação dos resultados, não podendo ser generalizada a todos os jovens na condição de aprendiz, no país.

Dentre as contribuições desse estudo pode-se destacar a revalidação da ferramenta de pesquisa, que pode auxiliar na reflexão sobre o desenvolvimento das competências deste grupo de trabalhadores. A literatura tem mostrado que se trata de um grupo com demandas especiais e que constituem os trabalhadores que posteriormente irão ocupar posições de comando e decisão nas organizações, daí a importância da formação e do desenvolvimento das competências profissionais em suas diversas dimensões. O questionário utilizado foi (re)validado, atingindo bons índices de confiabilidade e qualidade dos itens.

Para a vida dos jovens como um todo, esse resultado mostra a importância dos programas de aprendizagem como uma porta para a formação dos futuros trabalhadores, uma vez que as competências desenvolvidas serão mantidas, renovadas e utilizadas em outras oportunidades. Como jovem trabalhador e brasileiro, isso também tem implicações no seu cotidiano, uma vez que as habilidades aprendidas podem ser transportadas para outras áreas de sua vida, como a vida escolar e em família, por exemplo.

Pensando na instituição de ensino profissionalizante que, pela Lei de Aprendizagem, o jovem deve frequentar durante o seu contrato como jovem aprendiz, esses resultados também podem contribuir na construção dos conteúdos programáticos uma vez que informam quais competências precisam ser mais desenvolvidas nesses jovens, segundo a percepção deles mesmos. E para as organizações onde o jovem trabalha, as contribuições práticas podem ser avaliadas em termos de que quanto melhor desenvolvidas as competências, melhor o desempenho do jovem no trabalho. Elas atestam, ainda, o sucesso do objetivo principal de um programa de aprendizagem que é a própria formação profissional do jovem, que vai além da aquisição do conhecimento do trabalho, mas o prepara também para as atitudes e comportamentos que vão ser valorizados, dentro e fora das organizações.

Diante dos achados, das contribuições e limitações do estudo sugere-se a reaplicação do questionário a outros públicos, e amostragens adicionais para dar suporte aos procedimentos de análise de validade posteriores. A expansão da pesquisa a outros jovens em outras organizações pode contribuir para novos achados sobre como as competências são percebidas e avaliadas pelos jovens. Outra sugestão de agenda é o emprego de outras abordagens de pesquisa. Conforme outros estudos com jovens trabalhadores (Paiva, 2013b, Rocha & Costa, 2017), a utilização de metodologias mistas pode contribuir para melhor compreensão dos aspectos ligados ao trabalho desses jovens, podendo lançar luzes no que tange à complementaridade de dados de natureza diferentes, rumo a percepções mais amplas e profundas da sua realidade.

A pesquisa também contribui para a academia, tanto teoricamente com novos conhecimentos e fortalecimento dos existentes, quanto e principalmente pragmaticamente, para os jovens aprendizes e as organizações que os apoiam e empregam. Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa venham contribuir ainda para o desenvolvimento de políticas e ações em organizações que inserem jovens trabalhadores, voltadas especificamente para tal público. Para a promoção de avanços e mudanças com e para os jovens aprendizes, há que se avançar no conhecimento desse grande grupo de profissionais, que estão começando uma longa carreira agora, considerando-se as percepções deles próprios.

## 6 Leituras complementares

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Dutra, M. R. S. (2023). Valores humanos, qualidade de vida no trabalho e competências profissionais: proposição de modelo integrativo e estudo com jovens trabalhadores. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61988>

Oliveira, S. R. (2011). Ponto de Partida: a juventude e o ingresso no mercado de trabalho. In: D.L.S. Ferraz, A.P. Oltramari, & O. Ponchirolli (orgs.). *Gestão de pessoas e relações de trabalho* (pp. 89- 112). São Paulo: Atlas.

Paiva, K. C. M. (2013a). Das “competências profissionais” às “competências laborais”: modelo de análise e agendas de pesquisa. *Tourism & Management Studies*, 2(se), 502-510.

Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.

Paiva, K. C. M.; Silva, L. M. (2023). Competências: níveis de análise e conceitos. In: Helal, D. H.; Oltramari, A. P.; Moscon, D. C. B.; Paiva, K. C. M. (Orgs.). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil* (pp. 45-51). Bauru, SP: Gradus Editora. Disponível em <https://www.graduseditora.com/dicionariopessoasetrabalho>

Rocha, M.S. (2021). *Suporte no Trabalho, Vínculos Organizacionais e Desenvolvimento de Competências: modelo integrado de estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/38585>

Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34-55). Porto Alegre: Bookman.

Silva, L. M.; Paiva, K. C. M. (2023). Gestão de/por Competências. In: Helal, D. H.; Oltramari, A. P.; Moscon, D. C. B.; Paiva, K. C. M. (Orgs.). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil* (pp. 53-58). Bauru, SP: Gradus Editora. Disponível em <https://www.graduseditora.com/dicionariopessoasetrabalho>

## 7 Link do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=8-6KnFMHXQs>

## Referências

Barling, J., Kelloway, E. K., Frone, M. R. Editor's Overviews: special populations. In: Barling, J.; Kelloway, E. K.; Frone, M. R. (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 401-404). Thousand Oaks: Sage.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

Camarano, A. A., Mello, J. L.; Kanso, S. (2006). Do nascimento à morte: principais transições. In: Camarano, A. M. (org.). *Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?* Rio Janeiro: IPEA, 2006. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5504](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5504)

Cheetham, G., & Chivers, G (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham: Edward Elgar.

Cheetham, G., & Chivers, G. (2000). A New Look at Competent Professional Practice. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 374-383.

Coimbra, C. C.; Bocco, F. & Nascimento, M. L. (2005). Subvertendo o conceito de adolescência. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 57(1), 2-11.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.

Constanzi, R. N. (2009). *Trabalho decente e juventude no Brasil*. Brasília: OIT.

Costa, F. J. (2011). *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.

- Corseuil, C. H. L., Franca, M. P. & Poloponsky, K. (2020). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos Estudos - CEBRAP*, 39(3), 501-520.
- Figueiredo-Filho, D. B., & Silva-Júnior, J.A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Revista Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., Black, W.C, Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tathan, R.L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Mascarenhas, A. O. (2013). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Paiva, K. C. M. & Morais, M. M. S. (2012). Comprometimento organizacional: Um estudo com docentes do CEFET-MG. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), 74-101.
- Paiva, K. C. M. (2013a). Das “competências profissionais” às “competências laborais”: modelo de análise e agendas de pesquisa. *Tourism & Management Studies*, 2(se), 502-510.
- Paiva, K. C. M. (2013b). Valores organizacionais em e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores brasileiros. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 100-106.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 12(2), 339-368.
- Paiva, K. C. M.; Rocha, M. S.; & Fujihara, R. K. (2018). Proposição e Validação de Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais para Jovens Trabalhadores. In: Jesus, M., Machado, C. G., Correia, M. B., Alcoforado, E., & Ramos, C. (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagens e Perspectiva* (pp. 163-183). Portugal: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.
- Perry, E. L. & Parlamis, J. D. (2006). Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In: Konrad, A. M.; Prasad, P.; Pringle, J. K. (Eds.). *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 345-370). London: Sage
- Poshmann, M. (2007). *A batalha pelo primeiro emprego: a situação atual e as perspectivas do jovem no mercado de trabalho brasileiro*. São Paulo: Publisher Brasil.
- Ramos, M. N. (2001). *A pedagogia das competências*. São Paulo: Cortez.
- Rizzo, C. B. S, Chamon, E. M. Q. O. (2011). O sentido do trabalho para o adolescente trabalhador. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, 8(3), 407-417.
- Rocha, M.S., & Costa, W.M.P. (2017). Comprometimento Organizacional e Percepções temporais: um estudo sobre jovens trabalhadores. In *Anais do XLI EnANPAD*, São Paulo, Brasil.
- Taylor, F.W. (1970). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Tucker, S.; Loughlin, C. (2006). Young workers. In: Kelloway, E. K. Barkling G, J. & Hurrell, J. (Eds.). *Handbook of Workplace Violence* (pp. 417-444). Thousand Oaks: Sage.
- UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas. (2010). *Direitos da população jovem: um marco para o desenvolvimento*. Brasília: UNFPA.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



# Capítulo 9 - Competências profissionais e sua gestão na percepção de jovens atletas

## **Carolina Trópia Aladim**

Mestre em Administração (UFMG, 2023)

Bolsista de Apoio Técnico (FAPEMIG)

<http://lattes.cnpq.br/5122556400147839>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Milka Alves Correia Barbosa**

Doutora em Administração (UFPE, 2015)

Professora e Pesquisadora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (FEAC-UFAL)

<http://lattes.cnpq.br/7096185901729086>

## **1 Objetivos da pesquisa**

---

Este trabalho teve como intuito analisar como se configuram as competências profissionais e a sua gestão para jovens trabalhadores atletas brasileiros. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. descrever as componentes das competências profissionais de jovens trabalhadores atletas, com base em sua autopercepção;
- b. descrever os principais degraus entre as competências ideais e as reais dos referidos jovens, com base em sua autopercepção;

- c. descrever como ocorre o desenvolvimento dessas competências;
- d. descrever a participação de outros atores sociais no referido processo de gestão de competências, segundo os jovens abordados.

A pesquisa justifica-se por acreditar-se em sua relevância para o campo da administração, no que tange à gestão de pessoas e aos estudos organizacionais, e na sua capacidade de contribuir para melhores processos de gestão e compreensão acerca de um público-alvo, até então pouco estudado.

## 2 Sobre o tema

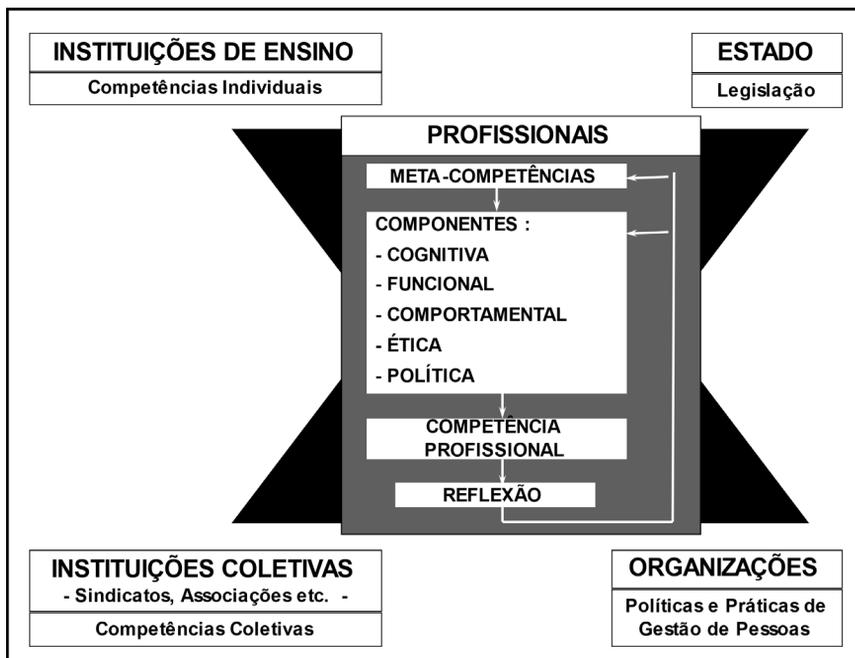
A reestruturação produtiva e o aumento da concorrência no mercado fizeram com que as organizações dos mais variados setores precisassem buscar profissionais com competências diferenciadas (Dias & Paiva, 2009). As empresas, então, passaram a empregar um modelo de gestão de competências que fosse direcionado para recursos, conhecimentos e capacidades (Mascarenhas, 2009) e, por meio da gestão de competências, possibilitar o alcance de melhores resultados (Paiva, 2007, 2013).

O conceito de competência profissional esteve sujeito a uma diversidade de interpretações ao longo do tempo (Le Boterf, 2003; McLagan, 1997; Paiva, 2019), aproximando-se de características dos indivíduos, suas atividades produtivas e consequentes resultados (McLagan, 1997); e outros afirmam que o termo ainda se encontra em construção (Le Boterf, 2003).

De modo a integrar diversas abordagens existentes, Cheetham e Chivers (1998, 2000) apresentaram um modelo teórico que privilegia conjuntos de habilidades e conhecimentos mobilizados. Os autores consideram aspectos processuais e dinâmicos, bem como individuais, coletivos e sociais, mudando a perspectiva de que a competência está relacionada somente ao indivíduo e à organização, e voltando a atenção para macrorresultados, microrresultados e resultados parciais (Paiva, 2013). As competências profissionais neste modelo, portanto, podem ser compreendidas em torno de quatro dimensões, a saber: (i) componente cognitiva, que representa conhecimentos técnicos, teóricos e tácitos da profissão; (ii) componente funcional, que se entende por capacidades mentais e físicas, e conhecimentos específicos necessários para determinado posto de trabalho; (iii) componente comportamental, que engloba aspectos comportamentais, relacionais e sociais no contexto profissional; e (iv) componente ética, que, por sua vez, refere-se a empatia e valores pessoais e profissionais.

Devido à constatação da necessidade de também serem consideradas as relações intra e interorganizacionais de poder, que impactam as formas de atuação do profissional no ambiente de trabalho, foi sugerida por Paiva (2007) e Paiva e Melo (2008) a inclusão de mais uma dimensão: a componente política. O modelo também contempla as metacompetências ou transcompetências, que são as competências observadas nas ações diárias do indivíduo, que resultam em atingimento dos objetivos esperados. Estes resultados compreendem a percepção do indivíduo e de outras pessoas que com ele convivem no ambiente de trabalho por meio de *feedback* (Cheetham & Chivers, 1998, 2000). A Figura 1 apresenta este modelo teórico-conceitual.

**Figura 1 - Modelo teórico-conceitual de gestão de competências por Paiva e Melo (2008)**



*Nota.* Adaptada de Paiva e Melo (2008).

Em consonância com o modelo apresentado, competência profissional, neste estudo, será compreendida como:

Mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade) (Paiva & Melo, 2008, p. 349).

Por se tratar de mobilização de um conjunto de saberes de naturezas diversas, a entrega pode se dar de formas variadas, conforme observação do próprio trabalhador e/ou por terceiros com os quais ele se relaciona no seu dia a dia laboral (Paiva, 2013, 2019). Assim, competências envolvem tanto a capacidade de realização do trabalho, suas habilidades e conhecimentos quanto a capacidade de entregar e comunicar resultados, de modo a ter suas competências reconhecidas por outros (Ruas, 2005) em meio ao contexto do trabalho ao qual está inserido (Paiva, 2007; Paiva *et al.*, 2018). Dessa forma, o conhecimento das competências e sua gestão possibilitam a diferenciação de desempenho na prática (Paiva & Melo, 2008).

Assim como as competências profissionais, ainda não há um consenso a respeito do conceito de gestão de competências. Neste trabalho, em conformidade com a lógica do conceito de competência profissional adotado, tem-se como gestão de competências:

Conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do desenvolvimento de competências e metacompetências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros (Paiva, 2013, p. 505).

Sendo assim, reforça-se a necessidade de estruturação de um sistema de trabalho que seja fundamentado em competências, integrando perspectivas individuais, institucionais e sociais (Ramos, 2001). Nota-se que é impossível segregar as competências profissionais do contexto organizacional e social, tratando a responsabilidade pelo desenvolvimento de competências de forma individualizada, já que as oportunidades são desiguais e pode gerar um degrau entre o que se espera do trabalhador e o que ele entrega (Paiva *et al.*, 2018). Dessa forma, a gestão de competências pode ser operacionalizada conforme apresentado no modelo de Paiva e Melo (2008), envolvendo diversos atores sociais no processo, como centros de formação, conselhos profissionais, e o Estado, por exemplo (Paiva, 2019).

No caso dos jovens, as rápidas transformações do mercado de trabalho também acabam exigindo um precoce desenvolvimento de competências (Guerreiro & Abrantes, 2005). Para essa fase da vida, em que eles estão em momento de formação, o trabalho ocupa um lugar de grande responsabilidade na construção deste jovem como pessoa e profissional (Oliveira, 2011). No contexto organizacional, a juventude abarca novos hábitos, valores e comportamentos (Colet & Mozzato, 2021). No entanto, os jovens apresentam maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho, remuneração inferior (Souza, 2016) e estão sujeitos a circunstâncias opressoras, que remetem à vulnerabilidade social (Tucker; Loughlin, 2006). Com isso, notadamente a partir de 1990, o Governo Federal passou a buscar alternativas por meio de políticas públicas para esse grupo (Souza, 2016), reconhecendo as suas singularidades e necessidades, em busca de promover o seu desenvolvimento integral e integração à sociedade (Conselho Nacional de Juventude [CONJUVE], 2007).

Uma carreira que se concentra predominantemente na fase da juventude é a de atleta, em que este profissional integra o esporte de rendimento, ou seja, aquele caracterizado pela existência de regras orientadoras, regidas pelos órgãos nacionais e internacionais competentes, e que tem a finalidade de obter resultados, integrar pessoas e promover o aperfeiçoamento da prática (Portaria nº 424, 2020). Esta manifestação esportiva inclui a prática de alto rendimento e apresenta particularidades como confronto, comparação e avaliação constante (Rose & Vasconcellos, 1997).

O atleta de alto rendimento é um profissional especializado e reconhecido socialmente e a sua profissão exige características semelhantes a outros trabalhos, como comprometimento, envolvimento, bom relacionamento com os colegas, desenvolvimento, foco em resultados e desempenho (Maciel & Moraes, 2008). Por outro lado, os atletas estão sujeitos a outras adversidades, pressões, esforços e privações que são característicos deste grupo profissional e do ambiente em que eles atuam. Dentre outros fatores, este trabalho é marcado pela carga intensa

de competições e treinamentos, incidência de lesões (Feeley *et al.*, 2016) e forte pressão laboral, intrínsecas e extrínsecas, psicológicas e fisiológicas, que impactam os resultados apresentados. Para combater essas adversidades e se manter em alto nível no esporte, é necessário que o atleta tenha apoio de diversos atores, incluindo a família, a comissão técnica, a instituição de prática esportiva e a instituição educacional em que ele estuda (Fontes & Brandão, 2013).

Ressalta-se que políticas públicas no esporte se tornam necessárias para viabilizar ao atleta a prática esportiva em alto rendimento por um período maior, a contribuição para a renda familiar (Oliveira & Bortoleto, 2012), a possibilidade de vivenciar treinamentos e competições em outros países, bem como adquirir materiais e equipamentos necessários para a prática (Oliveira & Bortoleto, 2009). Neste sentido, algumas iniciativas foram implantadas, tais como a instauração da Lei Pelé, da Lei de Incentivo ao Esporte, do programa Bolsa Atleta e do Comitê Brasileiro de Clubes.

Note-se, ainda, que a carreira do atleta possui características marcantes de uma profissão exposta a lesões, restrições, pressões e busca constante por melhor desempenho e alcance de resultados. Grande parte dessa carreira é vivenciada na juventude, em que os jovens em geral já são expostos a situações peculiares e de transição, tornando ainda mais necessário o estudo sobre competências profissionais e sua gestão nessa categoria seleta em meio profissional, composta por jovens atletas.

### 3 Métodos

Para alcançar os objetivos propostos, o estudo ocorreu por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, sendo utilizado o estudo de caso como meio de investigação e tendo como enfoque a abordagem qualitativa. As unidades de observação nesta pesquisa foram os jovens trabalhadores atletas e as unidades de análise foram as suas competências profissionais e sua gestão. Como critérios de seleção das unidades de observação, destacaram-se a intencionalidade (ter idade entre 18 e 29 anos), a acessibilidade (que se dispuseram a participar da pesquisa), ser considerado um atleta de alto rendimento (participar de competições internacionais de alto nível) e o tempo de prática na modalidade de pelo menos 10 anos (Ericsson & Charness, 1994). A partir de então, foi utilizada a metodologia bola de neve para encontrar sujeitos de pesquisa e, para determinar a quantidade de sujeitos de pesquisa, foi utilizado o critério de saturação.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada (presenciais e remotas, por meio de videoconferências). Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, que ocorreu como se estabelece: (i) tratamento dos dados, por meio de transcrição das entrevistas e organização dos dados; (ii) análise quantitativa, recorrendo à estatística descritiva, fundamentalmente na contagem das reincidências das falas; e (iii) análise flutuante, em que a pesquisadora permitiu o surgimento de impressões e orientações no decorrer da análise, dando espaço para suas intuições (Bardin, 1977) e retomando o referencial teórico repetidamente.

O projeto deste estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (CAAE 46255521.1.0000.5020, parecer de aprovação 4.710.982), observando-se os aspectos éticos durante todo o estudo no campo e respeitado o arquivamento dos documentos de guarda obrigatória, conforme as Resoluções nºs 466 (Conselho Nacional de Saúde [CNS], 2012) e 510 (CNS, 2016).

# 4 Apresentação e análise dos dados

## 4.1 Identificação dos entrevistados

Os atletas de alto rendimento contemplados nesta pesquisa foram numerados de 1 a 18, conforme a ordem de realização das entrevistas, com a intenção de preservar a sua identidade. Observa-se que todos cumprem os critérios de seleção definidos previamente.

As respostas destes 18 atletas ao formulário de identificação do entrevistado foram resumidas na Tabela 1. É possível perceber que o perfil mais recorrente foi o do sexo masculino, heterossexual, branco, solteiro, de 25 a 29 anos e renda mensal familiar acima de 7 salários-mínimos. Além disso, ao analisar os aspectos que tiveram maior reincidência, houve empate nos quesitos: escolaridade, em que 7 atletas afirmaram ter ensino médio completo e 7 atletas, ensino superior incompleto; tempo de trabalho na ocupação atual, em que 4 atletas responderam que trabalham na organização de prática esportiva atual por 1,1 a 2 anos e 4 atletas, há mais de 10 anos; e a respeito da quantidade de moradores na residência do atleta entrevistado, 8 responderam que moram sozinhos e 8 que moram com mais uma pessoa.

**Tabela 1 - Identificação dos jovens atletas entrevistados**

	Entrevistados	Quantidade total
<b>Sexo</b>		
Feminino	E3, E14, E15, E16, E17	5
Masculino	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E18	13
<b>Orientação sexual</b>		
Heterossexual	E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E17, E18	14
Homossexual	E6, E16	2
Bissexual	E1, E15	2
<b>Cor da pele</b>		
Parda	E11, E14	2
Preta	E2, E4, E6, E8	4
Branca	E1, E3, E5, E7, E9, E10, E12, E13, E15, E16, E17, E18	12
<b>Estado civil</b>		
Solteiro(a)	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E14, E15, E16, E17, E18	16
Casado(a)	E10	1
União estável	E13	1

<b>Idade</b>		
18 a 24 anos	E1, E2, E3, E4, E18	5
25 a 29 anos	E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17	13
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio completo	E3, E4, E6, E9, E10, E15, E16	7
Ensino superior incompleto	E1, E2, E5, E7, E12, E14, E18	7
Ensino superior completo	E8, E11, E13, E17	4
<b>Tempo de trabalho na ocupação atual</b>		
Menos de 6 meses	E10	1
De 6 meses a 1 ano	E12, E13, E15	3
De 1,1 a 2 anos	E7, E8, E11, E16	4
De 2,1 a 3 anos	E4	1
De 3,1 a 4 anos	E17, E18	2
De 4,1 a 5 anos		0
De 5,1 anos a 10 anos	E6, E9, E14	3
Mais de 10 anos	E1, E2, E3, E5	4
<b>Renda mensal familiar</b>		
De 2 a 3 SM (R\$ 2.090,01 a R\$ 3.135,00)	E1, E2, E16, E17	4
De 3 a 4 SM (R\$ 3.135,01 a R\$ 4.180,00)	-	0
De 4 a 5 SM (R\$ 4.180,01 a R\$ 5.225,00)	-	0
De 5 a 7 SM (R\$ 5.225,01 a R\$ 7.315,00)	E14	1
Acima de 7 SM (acima de R\$ 7.315,01)	E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E15, E18	13
<b>Quantidade de pessoas na mesma residência</b>		
1 pessoa	E4, E5, E6, E8, E9, E12, E15, E17	8
2 pessoas	E3, E7, E10, E11, E13, E14, E16, E18	8
3 pessoas	E2	1
4 pessoas	E1	1

No que se refere às modalidades esportivas, foram contempladas 10 modalidades, entre elas 7 individuais (ciclismo, ginástica artística, ginástica de trampolim, judô, MMA - *mixed martial arts* ou artes marciais mistas -, natação e natação paralímpica) e 3 coletivas (basquete,

basquete 3x3 e voleibol). Ressalta-se que os esportes coletivos envolvem disputas entre equipes, nas quais há participação de colegas de equipe e de adversários (Oliveira & Ribas, 2021). daquelas consideradas individuais, explica-se que as modalidades aqui descritas, com exceção do MMA, possuem também algumas provas que são realizadas em duplas ou equipes. Observa-se que, entre os entrevistados, apenas uma está inserida no esporte paralímpico, na modalidade natação paralímpica. Os entrevistados em suas respectivas modalidades estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2 - Modalidades esportivas e paralímpica**

Modalidades	Entrevistados	Quantidade total
Voleibol	E6, E9, E10, E15	4
Ginástica de Trampolim	E1, E2, E3	3
Basquete	E8, E13	2
Basquete 3x3	E7, E12	2
Natação	E4, E5	2
Ciclismo	E17	1
Ginástica Artística	E11	1
Judô	E18	1
MMA	E14	1
Natação Paralímpica	E16	1

## 4.2 Competências profissionais dos atletas

Diante do que os jovens atletas de alto rendimento entrevistados entendem ser um atleta competente, ou seja, as competências profissionais ideais de um atleta, de modo geral, as respostas foram agrupadas de acordo com o foco de cada uma das dimensões das competências profissionais, conforme o modelo de Paiva e Melo (2008). Foram 4 as respostas mais recorrentes para esta pergunta, sendo que todas estão enquadradas na componente comportamental: (i) é esforçado(a), dedicado(a); (ii) é disciplinado(a); (iii) busca fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações; e (iv) tem resiliência. As respostas foram sintetizadas na Tabela 3, a seguir.

**Tabela 3 - Competências profissionais ideais, segundo os jovens atletas entrevistados**

Componentes centrais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Comportamental	É esforçado(a), dedicado(a)	E2, E6, E12, E13	4
	É disciplinado(a)	E2, E4, E7, E14	4
	Busca fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações	E6, E9, E14, E17	4
	Tem resiliência, sabe lidar com situações/ momentos bons e ruins, vitórias e derrotas	E2, E3, E5, E13	4
	Tem foco, é determinado(a)	E11, E15, E18	3
	É responsável	E12, E14, E15	3
	É persistente, tem vontade	E13, E16	2
	Tem compromisso	E14, E18	2
	Sabe lidar com as emoções	E4, E14	2
	Sabe lidar com as pessoas, tem bom relacionamento com o grupo	E7, E15	2
	Segue a um propósito	E10, E16	2
	Tem confiança em si mesmo	E1	1
	Tem consciência de que os resultados dependem de si mesmo	E11	1
	É educado(a)	E2	1
	Tem humildade	E2	1
Gosta de treinar	E18	1	
Sabe valorizar as pessoas da equipe	E7	1	
Funcional	É consistente, tem frequência aos treinos	E3, E14	2
	Cuida do corpo e da saúde	E4	1
	Respeita o período de recuperação/ descanso	E4	1
	Tem rotina	E7	1
	É talentoso(a)	E12	1
Estabelece objetivos e caminhos claros	E15	1	
Política	Obedece/Respeita o técnico	E3	1

No que tange às competências que os atletas acreditam que efetivamente possuem para terem alcançado e se manterem no alto nível no esporte, é evidente, novamente, a predominância da dimensão comportamental. Diferentemente da pergunta anterior, nesta a componente

política não foi mencionada. Nesse caso, foram duas as respostas mais recorrentes, sendo que ambas pertencem à componente comportamental: a busca por fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações, e ser persistente e perseverante. Os resultados para essa pergunta foram sintetizados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Competências profissionais efetivas, segundo os jovens atletas entrevistados**

<b>Componentes centrais</b>	<b>Respostas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Quantidade total</b>
Comportamental	Busca fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações	E5, E6, E11, E14, E17	5
	É persistente, perseverante	E6, E7, E9, E13, E14	5
	É esforçado(a), dedicado(a)	E2, E10, E12, E18	4
	É disciplinado(a)	E11, E13, E14, E18	4
	É determinado(a)	E8, E14, E15, E17	4
	Exerce a liderança	E6, E8, E12, E17	4
	Gosta de treinar	E6, E13, E18	3
	É confiante	E1, E7	2
	É focado(a)	E2, E13	2
	Tem resiliência	E9, E16	2
	Tem garra, raça	E8, E9	2
	É responsável	E4, E15	2
	Confia na equipe técnica e multidisciplinar	E5, E18	2
	Busca ajudar os colegas de equipe	E6, E12	2
	Cobra-se muito	E2	1
	Gosta de competir	E3	1
	É positivo(a)	E15	1
	É disposto(a) a mudanças	E15	1
	Tem inteligência emocional	E9	1
	Tem comprometimento	E10	1
Tem boa comunicação	E6	1	
Sabe lidar com a pressão	E7	1	

Componentes centrais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Funcional	Tem objetivos e metas estabelecidos	E2, E9, E14	3
	Tem talento	E3, E6, E12	3
	Sabe usufruir da equipe multidisciplinar	E4, E11	2
	Mentaliza a execução dos exercícios	E3	1
	Possui habilidades esportivas que se destacam (corre e salta mais)	E8	1
	É esperto(a) e inteligente para jogar	E8	1
	Tem planejamento para os treinos e para a carreira	E16	1
Cognitiva	Compreende toda a estrutura da equipe multidisciplinar e a função de cada um	E11	1
Ética	É ético(a)	E6	1

Verifica-se que a busca por realizar todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações, além de ter sido resposta predominante para a pergunta da entrevista que questiona o que é ser um atleta competente, também se configura uma das mais citadas para a pergunta referente a quais competências eles efetivamente possuem. Os entrevistados E5 e E6 acreditam que, quando se busca realizar o melhor que pode a cada dia, o resultado positivo acaba acontecendo.

Sobre o que eles mais desejam em termos das suas competências, as componentes comportamental, funcional e cognitiva foram mencionadas. Percebe-se uma grande variedade de competências que eles acreditam precisar aprimorar, mas ganham relevo 3 delas, que foram mais citadas pelos entrevistados: (i) buscar fazer o seu melhor, mesmo em dias em que não está muito bem e querer sempre a evolução, sem procrastinar ou acomodar; (ii) saber se comunicar com cada um da forma que seja mais efetiva; e (iii) cuidar melhor do corpo e da saúde. Dessas 3 competências citadas, as duas primeiras refletem a componente comportamental e a última, funcional.

Os resultados para essa pergunta estão sintetizados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Desejos em termos das competências profissionais, segundo os jovens atletas entrevistados**

Componentes centrais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Comportamental	Buscar fazer o seu melhor mesmo em dias em que não está muito bem e querer sempre a evolução, sem procrastinar ou acomodar	E2, E8, E11	3
	Saber se comunicar com cada um da forma que seja mais efetiva	E6, E7, E8	3
	Não deixar aspectos externos ao esporte, relacionados à vida pessoal, impactarem negativamente o trabalho	E6, E17	2
	Melhorar a autoconfiança	E11, E15	2
	Controlar o nervosismo e manter a tranquilidade em momentos de decisão em campeonatos	E9, E16	2
	Ter mais foco/concentração durante os treinos	E4, E6	2
	Ter mais foco/concentração durante os jogos	E10	1
	Conseguir levar as competências desenvolvidas no esporte para outros aspectos da vida	E1	1
	Gostar de treinar tanto quanto gosta de competir	E3	1
	Exercer mais a liderança e comunicar mais durante os jogos	E7	1
Funcional	Confiar mais no trabalho da equipe multidisciplinar	E11	1
	Assumir os erros e não dar desculpas	E12	1
	Cobrar-se menos	E18	1
	Cuidar melhor do corpo e da saúde (melhorar a alimentação, emagrecer, dormir melhor)	E3, E4, E6	3
	Aprimorar a técnica dos movimentos do esporte	E6, E9	2
	Fortalecer fisicamente	E3	1
	Abrir mão de outros aspectos da vida e ter a consciência que essa renúncia faz parte da vida de um atleta	E3	1
Cognitiva	Conseguir cumprir a estratégia estabelecida durante a competição	E5	1
	Aprender técnicas/movimentos novos para surpreender o adversário	E14	1
	Buscar/trocar conhecimentos, ir atrás de tendências e novidades dentro do esporte que possam impactar no seu desempenho	E13, E14	2

Em relação às questões mais mencionadas, observa-se que há o reconhecimento por parte dos atletas de que em alguns dias em que não está muito bem será necessário trabalhar a motivação para tentar fazer o seu melhor mesmo assim. Além disso, sobre o aspecto de se comunicar de forma mais efetiva com os companheiros de equipe, os entrevistados E6 e E8 compreendem que cada um tem uma personalidade e é acessado de forma diferente do outro. E sobre o último aspecto que teve maior reincidência, cuidar melhor do corpo e da saúde, compreende-se que o instrumento de trabalho do atleta é o corpo, e, para que alcance desempenho satisfatório, é preciso ter cuidado com o sono e a alimentação, apesar das tentações.

Entende-se, para esta pesquisa, que a diferença entre as competências ideais ou desejadas e as que efetivamente o atleta tem se configuram como um degrau, ou seja, uma discrepância. Ao analisar as competências que os atletas gostariam de ter em comparação com aquelas que realmente possuem, percebe-se que cada atleta apresenta um degrau diferente do outro em relação às competências ideais e as reais, com base em sua autopercepção. Apesar disso, evidentemente, os maiores degraus percebidos se concentram, justamente, em torno dos aspectos que tiveram maior reincidência em relação aos desejos dos atletas quanto às suas competências.

Ao analisar as competências que foram mencionadas por pelo menos 3 atletas para as perguntas sobre o que é ser um atleta competente, quais competências você possui e o que mais deseja em termos das suas competências, nota-se que as mesmas competências são apontadas tanto por atletas de esportes individuais quanto coletivos. Apenas uma competência, que é resposta da pergunta sobre o que mais deseja em termos de suas competências, foge desse padrão e focaliza os processos de trocas de informações: a competência “saber se comunicar com cada um de forma mais efetiva”. Para essa competência, 3 atletas mencionaram que poderiam evoluir nessa questão (E6, E7 e E8), sendo estes praticantes de modalidades coletivas. Entende-se que em esportes coletivos, há necessidade de interação e cooperação entre os colegas de equipe para maior a probabilidade de sucesso (Ribas, 2014). Este exemplo observado nas entrevistas, entre outros, sinaliza a necessidade de desenvolvimento, de aperfeiçoamento das competências profissionais dos jovens atletas abordados, o que se refere diretamente à sua gestão.

## **4.3 Desenvolvimento das competências profissionais dos atletas e a participação de atores sociais nesse processo**

A forma como os entrevistados promovem o desenvolvimento de suas competências está relacionado principalmente a duas componentes: funcional e comportamental. Para essa pergunta, o foco das respostas foi maior em relação à componente funcional, havendo maior destaque para respostas que envolvem rotina e constância, e terapia ou coach, com 5 respostas cada. Houve ainda aspectos relevantes como planejamento dos treinos e das competições, com 4 respostas, e permanência do foco nos objetivos e busca pela positividade, da componente comportamental, com 3 respostas cada. Todas elas podem ser conferidas na Tabela 6.

**Tabela 6 - Desenvolvimento de suas competências profissionais, segundo os jovens atletas entrevistados**

Componentes centrais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Funcional	Com rotina e constância	E1, E5, E8, E10, E14	5
	Fazendo terapia/ <i>coach</i>	E3, E6, E9, E15, E17	5
	Planejando treinos e competições	E2, E4, E11, E13	4
	Estabelecendo metas	E13, E18	2
	Buscando participar do maior número de competições e eventos esportivos possível, para evoluir a técnica e aprender a lidar melhor com pressão	E7, E8	2
	Estudando os jogos da sua equipe e dos adversários	E6, E12	2
	Buscando aprender com a comissão multidisciplinar e com os colegas de equipe	E5	1
	Fazendo trabalho mental de visualização dos movimentos no esporte	E6	1
	Cuidando do corpo e da saúde (alimentação, sono)	E18	1
Comportamental	Permanecendo focado(a) nos objetivos	E14, E16, E17	3
	Buscando ser positivo(a) e trazer leveza, mas com responsabilidade	E7, E9, E15	3
	Com resiliência, superando as dificuldades de dias ruins	E1, E12	2
	Cercando-se de pessoas boas, amigos e família, que o(a) ajudam	E9, E11	2
	Lendo/assistindo sobre histórias/carreiras de sucesso, que o(a) incentivam a ser positivo(a) e buscar a evolução	E12, E15	2
	Buscando ser melhor a cada dia por sua família	E2	1
	Observando um quadro em casa que tem frases motivacionais	E2	1
	Buscando ser mais calmo(a), escutar menos os outros e acreditar mais em si	E3	1
	Fazendo trabalho mental de motivação diária	E16	1
	Fazendo trabalho mental para escolha da melhor opção	E17	1
	Confiando no seu trabalho e no dos colegas de equipe	E7	1

Comportamental	Incentivando mutuamente os colegas/amigos de equipe	E8	1
	Buscando replicar o que aprendeu com seus pais	E9	1
	Conversando com o pai em momentos de dúvidas	E9	1
	Buscando ser próximo(a) dos colegas de equipe	E12	1
	Tomando controle do que está ao seu alcance e procurando entender as possibilidades antes de tomar alguma decisão	E17	1
	Fazendo uma avaliação do seu comportamento diariamente	E17	1
Cognitiva	Buscando entender como funciona todo o processo que envolve o treinamento e as estratégias adotadas para a sua evolução no esporte	E16	1

Ao serem questionados se mais alguém contribuiu para o desenvolvimento das suas competências, a maioria dos entrevistados citou membros da equipe multidisciplinar, com destaque para o técnico e para o psicólogo. Além deste ator social, a família também ocupa uma parcela significativa das respostas, que podem ser verificadas na Tabela 7.

**Tabela 7 - Atores sociais mais contributivos para o desenvolvimento de suas competências profissionais, segundo os jovens atletas entrevistados**

Atores sociais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Equipe multidisciplinar	Técnico	E1, E3, E4, E5, E6, E8, E10, E11, E13, E16, E17, E18	12
	Psicólogo	E1, E3, E4, E5, E6, E9, E11, E13, E17	9
	Fisioterapeuta	E1, E10, E13, E14	4
	Preparador físico	E10, E13, E14, E16	4
	Coordenação	E10, E11	2
	Biomecânico	E4	1
	Massagista	E4	1
	Nutricionista	E5	1
	Assistente técnico	E10	1
	Estatístico	E10	1
	Gerência	E10	1
	Ex-treinador	E12	1

Atores sociais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Família e amigos	Família	E2, E3, E9, E11, E15, E16, E17, E18	8
	Namorado(a)	E2, E3, E11, E14, E16	5
	Amigos	E9, E11, E17	3
Colegas de equipe	Colegas/amigos de equipe	E7, E10, E11, E15, E17	5
Próprio atleta	O atleta como protagonista para seu desenvolvimento	E1, E6, E10, E14	4
Outros	Adversários	E5	1
	Pastores de igreja	E9	1
	Torcedores	E17	1

Foram expressivas as citações acerca da equipe multidisciplinar, reconhecendo a importância em ter uma boa equipe para promover esse desenvolvimento. O monitoramento e ação da equipe multidisciplinar é de suma importância para a saúde e alto desempenho do atleta, já que são expostos a uma carga intensa de estresse, tanto físico quanto psicológico, durante os treinamentos e competições (Coraucci-Neto *et al.*, 2021). Além destes, o apoio da família se mostra presente na vida dos jovens atletas pesquisados, assumindo grande relevância no desenvolvimento de suas competências.

Parte da gestão das competências envolve *feedback* oriundo daqueles que acompanham de perto o dia a dia do atleta. Ao serem perguntados sobre quem dá o retorno sobre o seu desempenho, 16 dos 18 entrevistados se concentraram na figura do técnico ou da comissão técnica. Tiveram destaque também para essa pergunta respostas que envolviam colegas/amigos de equipe e a autoanálise/autocrítica, como pode ser visto na Tabela 8.

**Tabela 8 - Atores sociais que dão retorno sobre o desempenho, segundo os jovens atletas entrevistados**

Atores sociais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Equipe multidisciplinar	Técnico e comissão técnica	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18	16
	Coordenador	E1, E3	2
	Fisioterapeuta	E3, E9	2
	Preparador físico	E3	1
Colegas de equipe	Colegas/amigos de equipe	E6, E8, E12, E13, E15, E16	6

Atores sociais	Respostas	Entrevistados	Quantidade total
Próprio atleta	Autoanálise, autocrítica	E6, E7, E8, E18	4
Família	Família	E10, E16	2
Outros	Telespectadores, torcida, fãs	E6, E10, E17	3
	Ex-técnico	E12	1

Segundo os entrevistados, o retorno sobre o desempenho do atleta por parte do técnico pode ocorrer de maneiras diferentes, mas majoritariamente acontece no dia a dia, durante os treinos, com correções pontuais sobre a execução dos movimentos no esporte ou sobre o comportamento do atleta. Outrossim, foram citadas conversas mais prolongadas, sobre comportamento, técnica e planejamento e alinhamento de expectativas. O *feedback* fornecido pelo técnico contribui para que o atleta perceba o seu desempenho tanto nos treinamentos quanto nas competições (SOUZA *et al.*, 2009). Este “*feedback* de terceiros” é fundamental para que o profissional, no caso o atleta, reflita sobre sua ação e adote outro comportamento (meta-competências) de modo a externalizar suas competências profissionais (Paiva & Melo, 2008).

Apesar de considerarem importante o retorno de outras pessoas, outros terceiros, conforme o modelo teórico adotado (Paiva, 2007; Paiva & Melo, 2008), a autoanálise e autocrítica são consideradas pelos entrevistados E6, E7, E8 e E18 como parte fundamental para a evolução. O entrevistado E8 ressalta a importância em não se analisar somente no momento do jogo, mas, sim, posteriormente, de modo a conseguir ter uma melhor opinião sobre os aspectos do jogo e sobre a sua atuação. Para isso, eles podem utilizar vídeos e gravações (E8, E14) e plataformas de estatísticas (E8), por exemplo.

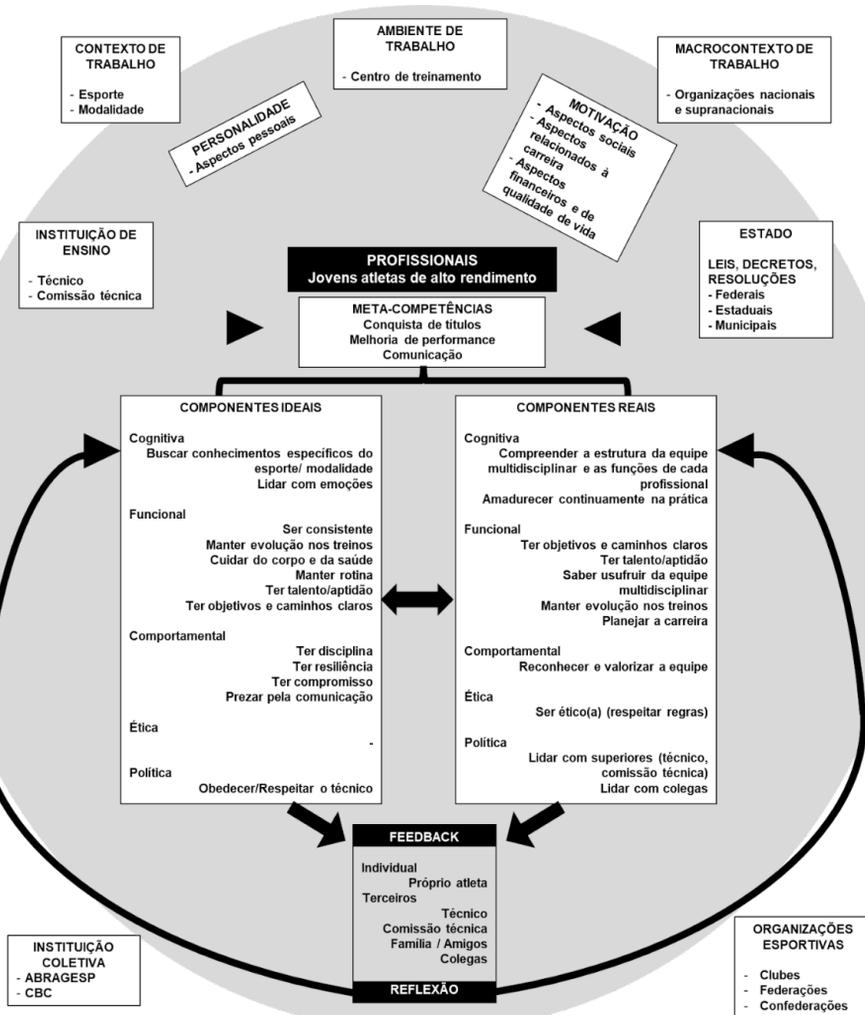
Com base nos relatos dos entrevistados, é possível identificar uma série de dificuldades que permeiam a gestão de suas competências profissionais, como exposto a seguir.

## 4.4 As competências profissionais dos jovens atletas de alto rendimento entrevistados, conforme modelo de Paiva e Melo (2008)

Diante dos achados da pesquisa, foi (re)desenhada a figura referente às competências profissionais para o caso dos atletas de alto rendimento entrevistados, utilizando o modelo de Paiva e Melo (2008), inspirado no modelo de Cheetham e Chivers (1998). Foram inseridas no modelo original as principais informações obtidas acerca das competências que os entrevistados acreditam que eles próprios possuem, bem como aspectos de sua gestão. Como pode ser observado, houve maior menção às componentes comportamentais. A motivação para os atletas foi segregada nos aspectos pessoais, relacionados à carreira, sociais, e financeiros e de qualidade de vida. Foi considerado, como ambiente de trabalho, o Brasil, já que

foram entrevistados atletas brasileiros; como contexto de trabalho, as instituições de prática esportiva de alto rendimento. No que tange ao *feedback* que os atletas recebem, com base nos resultados da pesquisa, considerou-se que os atletas abordados recebem retorno sobre o seu desempenho por parte do técnico e da comissão técnica, dos colegas e amigos de equipe, de seus familiares, de outros atores sociais, como torcida e ex-técnico, por exemplo, e do próprio atleta sobre si mesmo, por meio da autoanálise e autocrítica. Esta ilustração-síntese pode ser visualizada na Figura 2.

**Figura 2 - Principais aspectos das competências profissionais de jovens atletas e sua gestão, conforme modelo de Paiva e Melo (2008)**



Esta figura sintetiza os achados da análise de dados da pesquisa. Diante dos resultados apresentados, a próxima seção apresenta as considerações finais deste estudo.

## 5 Principais resultados

Este estudo objetivou analisar como se configuraram as competências profissionais e a sua gestão para jovens trabalhadores atletas brasileiros. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, qualitativa, por meio de estudo de caso. As unidades de observação foram os jovens trabalhadores atletas, e as unidades de análise, suas competências profissionais e gestão. Para a coleta de dados, foi utilizada a metodologia bola de neve para encontrar sujeitos de pesquisa e o critério de saturação para encerrar as entrevistas. Utilizou-se de entrevistas semiestruturadas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo (tratamento, análise quantitativa e análise flutuante).

Ao buscar descrever as componentes das competências profissionais dos atletas, percebeu-se a predominância da dimensão comportamental, que contemplou as competências mais citadas pelos atletas: (i) a busca por fazer todos os dias o seu melhor, dentro das suas limitações; e (ii) ser persistente e perseverante. Sobre a descrição dos principais degraus entre as competências ideais e reais destes jovens, constatou-se, por meio da análise às respostas quanto ao que mais desejam acerca de suas competências, a presença das componentes comportamental, funcional e cognitiva. Apesar da variedade de respostas, destacaram-se: (i) buscar fazer o seu melhor mesmo em dias que não está muito bem e querer sempre a evolução, sem procrastinar ou acomodar; (ii) saber se comunicar com cada um da forma que seja mais efetiva; e (iii) cuidar melhor do corpo e da saúde. As duas primeiras competências mencionadas são comportamentais e a última, funcional.

Verificou-se que o desenvolvimento de suas competências ocorre focadamente na componente funcional, seguida pela comportamental. Houve maior destaque para aspectos envolvendo rotina e constância, e terapia ou *coach*. Além destes, foram ressaltados o planejamento dos treinos e das competições, permanência do foco nos objetivos e busca pela positividade. Com relação aos atores sociais que contribuem para o seu desenvolvimento, os atletas destacam os membros da equipe técnica e multidisciplinar, com ênfase no técnico e psicólogo. Percebe-se que a família também é significativa nesse processo. O *feedback* como parte da gestão de competências normalmente é dado pelo técnico ou comissão técnica, por colegas e amigos de equipe ou pelo próprio atleta (autoanálise e autocrítica). Além destes, foram citadas as instituições de prática esportiva, que fornecem estrutura, pagamento de salários e condição de treinamento e participação em campeonatos aos atletas, bem como o Estado, com políticas públicas de fomento ao esporte.

Ao buscar compreender as dificuldades e facilidades dos atletas no processo de gestão de suas competências, identificou-se que suas dificuldades se relacionam à rotina, organizações esportivas, aspectos pessoais e financeiros. Destacaram-se a conciliação entre estudo, trabalhos externos e o trabalho como atleta, e a distância de suas famílias, por buscarem organizações com melhor estrutura para treinamento e participação de competições. Para lidarem com as dificuldades, os atletas informaram que aceitam o que é factual e permanecem focados nos

objetivos e sonhos. Sobre as facilidades, ressaltou-se o amor pelo esporte, que eles acreditam contribuir para a sua performance. Percebeu-se que as dificuldades e facilidades podem ser diferentes dentre os atletas, não sendo vinculadas única e exclusivamente à natureza do trabalho, mas também à realidade na qual cada jovem está inserido.

A partir dos pontos apresentados, foi possível aplicar o modelo de Paiva e Melo (2008), organizar e sintetizar as principais competências dos atletas de alto rendimento e sua gestão. Nota-se que houve uma grande variedade de respostas nas entrevistas, em que os atletas se mostraram com perfis e competências distintas, revelando que um pode ser considerado competente e ter sucesso na sua carreira esportiva, mas apresentar competências e histórias de vida diferentes de outro de similar sucesso. Não é somente um conjunto de competências pré-estabelecidas que implicam em alto rendimento, apesar de algumas competências se mostrarem mais recorrentes.

Como contribuições teórico-conceituais, esperou-se explorar a literatura sobre os atletas e suas competências no ambiente esportivo, dando destaque a um grupo pouco investigado na área da Administração. Ademais, o estudo sobre competências profissionais e sua gestão avançou mais um passo, focalizando um grupo de trabalhadores distinto e considerando a robustez e aplicabilidade do modelo para compreensão desse fenômeno, em especial. Já no campo pragmático-organizacional, buscou-se contribuir para identificação de processos de gestão de competências mais efetivos para o indivíduo e para outros atores sociais envolvidos, colaborando para o desenvolvimento da área de gestão esportiva no Brasil e frisando a importância de diversos atores e de seus *feedbacks* para a manutenção e aperfeiçoamento da performance dos atletas.

Destacam-se como limitações do estudo a realização de entrevistas remotas (13 em 18 dos entrevistados), devido à distância, por contemplar atletas de todo o país, e a predominância do sexo masculino e de modalidades esportivas convencionais, oportunizando estudos futuros sobre competências profissionais e sua gestão para mais atletas do sexo feminino e paralímpicos.

## 6 Leituras complementares

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Aladim, C. T. (2023). *Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores: Um estudo com atletas brasileiros*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/55194>

Paiva, K. C. M.; Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/bTXxrtbbjfbxMJPTn6H3qzb>

Paiva, K. C. M.; Rocha, M. S.; Fujihara, R. K. (2018). Proposição e Validação de Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais para Jovens Trabalhadores. In: Jesus, M.; Machado, C. G.; Correia, M. B.; Alcoforado, E.; Ramos, C. (orgs.). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagens e Perspectivas*. (pp. 163-183). Portugal, Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=oGExEcDdhPk>

## Referências

---

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brasil. (2020). *Portaria nº 424*, de 22 de junho de 2020. Dispõe sobre o cadastramento, a admissibilidade e a tramitação dos projetos desportivos ou paradesportivos, bem como a captação, o acompanhamento e o monitoramento da execução e do cumprimento dos projetos devidamente aprovados, de que tratam a Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e o Decreto nº 6.180, de 3 de agosto de 2007, no âmbito do Ministério do Cidadania. Disponível em <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-424-de-22-de-junho-de-2020-262970445>
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2000). A new look at competent professional practice. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 374-383.
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2017). Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva sociológica. *XX Seminário em Administração - SEMEAD*, São Paulo.
- Conselho Nacional de Saúde – Ministério da Saúde. (2012). *Resolução nº 466 de 2012*. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em 23/08/2021.
- Conselho Nacional de Saúde – Ministério da Saúde. (2016). *Resolução nº 510 de 2016*. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em 23/08/2021.
- Conselho Nacional de Juventude. (2007). Conselho Nacional de Juventude: natureza, composição e funcionamento. In: Freitas, M. V. (Org.), *CONJUVE. Fundação Friedrich Ebert, Ação Educativa*, 200, 44.
- Coraucci-Neto, B., Bertania, R. F., Camposa, G. O., Bonardia, J. M. T., & Lima, N. K. C. (2021). Health aspects of active bodybuilders: monitoring by multidisciplinary team. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 43.
- Dias, H. C. V. B., & Paiva, K. C. M. (2009, out./dez.). Formação de competências gerenciais a partir de disciplinas de gestão no curso de enfermagem: percepções de alunos de uma universidade privada. *Revista Mineira de Enfermagem*, 13(4), 474-484.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994, ago.). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725-747.
- Feeley, B. T., Agel, J., & Laprade, R. F. (2016, jan.). When is it too early for single sport specialization? *The American Journal of Sports Medicine*, 44(1), 234-241.
- Fontes, R. C. C., & Brandão, M. R. F. (2013, jan./mar.). A resiliência no âmbito esportivo: uma perspectiva bioecológica do desenvolvimento humano. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19(1), 151-159.

Guerreiro, M. D., & Abrantes, P. (2005, jun.). Como tornar-se adulto: processos de transição na modernidade avançada. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 20(58).

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman.

Maciel, L. H. R., & Moraes, L. C. C. A. (2008). Investigação da expertise de treinadores de ginástica aeróbica brasileiros usando análise de protocolo. *Revista Iberoamericana de Psicología Del Ejercicio y el Deporte*, 3(2), 241-258.

Mascarenhas, A. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

McLagan, P. A. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development*, 51(5), 40-47.

Melo, L. B. S., Rocha, H. P. A., Romão, M. G., Santos, W. S., & Soares, A. J. G. (2020). Dupla carreira: dilemas entre esporte e escola. *Journal of Physical Education*, 31.

Oliveira, M. S., & Bortoleto, M. A. C. (2009). A ginástica artística masculina brasileira no panorama mundial competitivo (1987-2008). *Motriz: Journal of Physical Education*, 297-309.

Oliveira, M. S., & Bortoleto, M. A. C. (2012). Public sports policy: the impact of the athlete scholarship program on Brazilian men's artistic gymnastics. *Science of Gymnastics Journal*, 4(1).

Oliveira, R. V., & Ribas, J. F. M. (2021, jan./jun.). Os códigos gestêmicos e suas implicações nos processos de (contra)comunicação nos esportes coletivos. *Revista Acción Motriz*, n. 26.

Oliveira, S. R. (2011). Ponto de partida: a juventude e o ingresso no mercado de trabalho. In: Ferraz, D. L. S., Oltramari, A. P., & Ponchirolli, O. (Orgs.), *Gestão de pessoas e relações de trabalho* (pp.89-112). São Paulo: Atlas.

Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais*. (Tese de Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

Paiva, K. C. M. (2013). Das “competências profissionais” às “competências laborais”: modelo de análise e agendas de pesquisa. *Tourism and Management Studies*, 2, 502-510.

Paiva, K. C. M. (2019). *Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Reflexões*. Curitiba: Intersaberes.

Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.

Paiva, K. C. M., Rocha, M. S., & Fujihara, R. K. (2018). Proposição e Validação de Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais para Jovens Trabalhadores. In: Jesus, M., Machado, C. G., Correia, M. B., Alcoforado, E., & Ramos, C. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Abordagens e Perspectivas* (pp.163-183). Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

Ramos, M. N. (2001). *A Pedagogia das Competências*. São Paulo: Cortez.

Ribas, J. F. M. (2014). *Praxiologia Motriz e Voleibol: Elementos para o trabalho pedagógico*. Unijuí.

Rose, D. Jr., & Vasconcellos, E. G. (1997). Ansiedade-traço competitiva e atletismo: um estudo com atletas infanto-juvenis. *Revista Paulista de Educação Física*, 11(2), 148-157.

Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (Orgs.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Souza, W. F. (2016). *Jovens, políticas públicas e estratégias administrativas: o papel das ideias e dos discursos na constituição do campo e na trajetória das políticas de juventude no Brasil*.

(Dissertação de Mestrado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Souza, S. R., Serpa, S., Colaço, C., & Canato, T. (2009, abr./jun.). A percepção de atletas de diferentes categorias do futebol sobre o comportamento dos treinadores: comportamento percebido e ideal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 23(2), 155-170.

Tucker, S., & Loughlin, C. (2006). Young workers. In: Kelloway, E. K., Barling, J., & Hurrell, J. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 417-444). Thousand Oaks: Sage.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).





# Capítulo 10 – Competências profissionais de jovens aprendizes

## **Michelle Regina Santana Dutra**

Doutora em Administração (UFMG, 2023)

Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/6151454283947814>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **Jefferson Rodrigues Pereira**

Doutor em Administração (UFMG, 2021)

Professor e Pesquisador do Centro Universitário Unihorizontes

<http://lattes.cnpq.br/0579526222653701>

## **1 Objetivo da pesquisa**

Este estudo visa descrever como os jovens trabalhadores brasileiros percebem as suas competências profissionais, especialmente os jovens aprendizes, ou seja, indivíduos entre 16 e 29 anos que são beneficiados pela Lei de Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023).

A investigação procura contribuir para a compreensão das percepções mais relevantes sobre competências profissionais entre esses jovens, utilizando o modelo de Paiva (2007). Isso permitirá que as organizações reconheçam a importância de alinhar o que é oferecido aos trabalhadores em termos de oportunidades formais e informais de aprendizagem com o que é percebido e valorizado por esse público, considerado a força de trabalho do futuro.

## 2 Sobre o tema

A busca por profissionais capazes de resolver problemas de maneira eficiente em diversas situações é um grande atrativo para as organizações. De acordo com Perrenoud (1999), essa habilidade requer que o trabalhador mobilize um conjunto de recursos, integrando saberes, capacidades e informações, sem ignorar os contextos culturais e sociais que o cercam. Esse comportamento justifica o conceito de competência profissional, conforme o autor.

A formação de competências, portanto, não é exclusiva da escola básica, mas resulta de várias fontes, assim como a maioria dos conhecimentos humanos (Perrenoud, 1999). Boterf (1995) acrescenta que as competências envolvem aprendizagens sociais e comunicacionais, desenvolvidas tanto em formações específicas quanto em contextos não formativos.

Segundo Zarifian (2001), a competência profissional é evidenciada no ambiente de trabalho quando o indivíduo toma a iniciativa ou assume a responsabilidade de resolver um problema. Com base nesse princípio, Cheetham e Chivers (2000) desenvolveram um modelo para identificar e mensurar as competências profissionais, dividindo-as em quatro dimensões: a) Cognitiva/conhecimento: conhecimentos teóricos e capacidades relacionadas ao trabalho; b) Funcional: habilidade de executar tarefas específicas que se caracterizam como vinculadas ao posto de trabalho; c) Comportamental ou pessoal: características pessoais e relacionais, como autoconfiança, sensibilidade, proatividade e comunicação; d) Ética/valores: aplicação correta de valores em contextos profissionais. O modelo de Cheetham e Chivers (2000) permite avaliar o comportamento dos trabalhadores nessas quatro dimensões, gerando resultados macro, micro e parciais a partir de suas ações organizacionais.

Esse modelo é relevante para as organizações brasileiras, especialmente com a inclusão da dimensão “política” por Paiva (2007), que aborda as relações de poder nas organizações nos níveis pessoal, profissional, organizacional e social. Note-se que, no Brasil, a aplicação do conceito de competências nas organizações ganhou força a partir dos anos 1990, visando alinhar a gestão às novas demandas tecnológicas e produtivas do mundo do trabalho (Bitencourt & Barbosa, 2010), apesar das resistências naturais às mudanças (Froehlich, 2010).

Neste estudo, adotou-se o conceito de competência profissional como a capacidade e a execução eficaz de ações em determinado contexto, fundamentadas por características pessoais adquiridas ou inatas, agregando valores, motivos e resultados reconhecidos pelo próprio indivíduo e por terceiros (Paiva, 2007; Paiva & Melo, 2008; Silva & Ruas, 2016). Assim, os ambientes e contextos de trabalho são relevantes para compreender os antecedentes e conseqüentes das competências, além de suas naturezas e especificidades no campo do trabalho.

Uma síntese desses pressupostos pode ser observada na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo Teórico-Conceptual de Competências Profissionais de Paiva (2007)**



Fonte: Adaptado de Paiva (2007)

A competência profissional deve ser constantemente monitorada e gerida para assegurar sua mobilização eficaz (Paiva & Melo, 2008). Ceitil (2010) ressalta a importância da gestão de competências, afirmando que o desempenho do trabalhador pode declinar na ausência de *feedbacks* regulares. Por outro lado, as competências não se manifestam apenas na execução de tarefas ou na posse de conhecimentos teóricos (Fleury & Fleury, 2004), tampouco estão restritas a contextos de trabalho específicos (Cheetham & Chivers, 2000; Schwartz & Sortheix, 2018).

Desse modo, compreende-se que as competências não se limitam a conhecimentos teóricos ou tarefas específicas, nem estão confinadas a determinados ambientes de trabalho (Fleury & Fleury, 2004; Schwartz & Sortheix, 2018). Elas devem ser estimuladas, como observado em 1997, quando a OCDE propôs a estruturação educacional baseada em competências essenciais, reconhecendo sua importância para resolver problemas complexos. Essas competências envolvem capacidades, conhecimentos, atitudes e valores aplicados em contextos específicos (OCDE, 2023).

Medir competências pode revelar lacunas entre o esperado e a performance real, permitindo um alinhamento com a produtividade e a competitividade desejadas diante das mudanças econômicas e seus desdobramentos na esfera produtiva (Costa et al., 2023; Prahalad & Hamel, 2006). As competências profissionais integram saberes técnicos, metodológicos, participativos e de autoconhecimento, incluindo a capacidade de autoanálise das próprias habilidades, limitações e convicções, essenciais para decisões informadas (Clares & Samanes, 2009).

Para compreender a condução dos estudos sobre competências profissionais na última década (2012-2022), realizou-se uma pesquisa na base de dados *Scopus*, utilizando os termos “*professional competence*”, “*work competence*” e “*job competence*”. Foram identificados 12.653 artigos em 28 áreas do conhecimento, sendo 3.881 artigos nas áreas mais pertinentes a este

estudo: “Ciências Sociais” (3.041), “Negócios, Gestão e Contabilidade” (394), “Economia, Econometria e Finanças” (126) e “Psicologia” (93).

As principais palavras-chave dos 3.881 artigos incluíram: questões humanitárias (3.793) e experiências humanas na profissão (325); gênero, feminino (1.011) e masculino (989); questões etárias, abrangendo adultos (853), meia-idade (342), jovens adultos (265), idosos (147) e adolescentes (122); questões internas ao trabalho, como organização e gestão (305), treinamento (167), gestão de pessoal (154), desenvolvimento profissional (158), comunicação (134), avaliações de programas (134), gestão da qualidade total (58) e satisfação no trabalho (57); questões sociais, como comportamento social (61); educação em geral (791) e universidades (147); e questões pessoais, como aspectos psicológicos (417) e saúde mental (54). Essas observações destacam a importância de compreender as competências profissionais considerando o contexto do trabalhador e suas características pessoais e aptidões (Paiva, 2007), sugerindo possíveis ajustes nos modelos utilizados para uma melhor compreensão do tema (Pegoraro, Cas & Rossato, 2022).

Nesse sentido, o alinhamento do indivíduo com os objetivos institucionais envolve diversas questões que orientam o planejamento de treinamentos, desenvolvimento, mudanças organizacionais e políticas públicas (Paiva, Rocha & Fujihara, 2020; Paiva, 2013). Dada a ênfase desta pesquisa nos jovens, é fundamental investigar o perfil desses trabalhadores e suas tendências comportamentais, pois as competências profissionais são mobilizadas de forma única (Paiva, 2007).

Note-se que o modelo proposto por Paiva (2007) e seus conceitos têm sido amplamente estudados e são adequados para analisar profissões específicas (Paiva & Mageste, 2018), objetivos educacionais (Dutra & Rodrigues, 2020; Paiva, Dutra & Oletto, 2017; Paiva et al., 2013) e a percepção de grupos profissionais, como jovens trabalhadores em estudos nacionais (Rocha, 2021; Paiva, Rocha & Fujihara, 2020; Lautert & Silva, 2017). Pesquisas mostram que a valorização do trabalho dos indivíduos promove a sensação de utilidade e pertencimento, sem impactos significativos relacionados à idade em algumas profissões, como observado em estudos com enfermeiros brasileiros (Paiva et al., 2022a; Paiva et al., 2022b; Lara et al., 2022).

Esses estudos sugerem que os padrões de comportamento mudam à medida que os profissionais se inserem, permanecem e amadurecem em seus campos de atuação, considerando a diversidade geracional. Usualmente, os jovens focam em seu momento de vida atual e buscam um posicionamento profissional que lhes permita colher no presente momento benefícios que seriam acessados no tempo futuro, caracterizando o conceito de diferimento de recompensas (Milhome & Rowe, 2021; Leccard, 2005). Assim, a noção de competências profissionais e seu desenvolvimento ao longo da carreira se concretiza na rotina de indivíduos de diferentes idades, mas se aplica especialmente nos jovens, dadas suas necessidades de inserção, inclusão e manutenção no mercado de trabalho.

Além disso, a juventude é uma fase de transição entre a infância e a vida adulta, marcada por incertezas e pela busca de conhecimento para enfrentar a realidade (Viola et al., 2017). Este período também envolve a adaptação a mudanças comportamentais, exigindo maior capacidade cognitiva e compreensão das dinâmicas de poder que cercam o indivíduo (Alves, 2017).

No Brasil, a juventude é caracterizada por sua pluralidade e diversidade, com diferentes níveis de acesso a direitos básicos (Jacobi, 2019). Jovens de condições financeiras desfavoráveis enfrentam maiores desafios em suas carreiras devido às desigualdades sociais e ao nível

de escolaridade (Ueno, 2021). Apesar das diferenças contextuais, é comum entre os jovens a busca por atenção, participação e reinvenção, preservando o que é significativo para eles (Viola et al., 2017). Assim, sentir-se apoiado pela organização e pelos colegas se apresenta como muito importante para o desenvolvimento profissional dos jovens (Rocha, Paiva & Fujihara, 2021), apesar do ageísmo que enfrentam, associando sua idade a imaturidade, incapacidade e irresponsabilidade, o que pode prejudicar o reconhecimento de suas competências (Barbosa & Paiva, 2022).

Com os aspectos conceituais delineados, a pesquisa empírica avança para a descrição dos métodos empregados.

## 3 Métodos

Considerando o objetivo geral da pesquisa aqui apresentada, que é descrever como os jovens trabalhadores brasileiros percebem as suas competências profissionais, optou-se por um estudo descritivo com abordagem quantitativa (Vergara, 2009; Gil, 2010).

As unidades de análise e observação foram constituídas pelos jovens aprendizes assistidos por uma instituição de ensino profissionalizante que atua em diversos estados do território nacional brasileiro. Devido ao contrato de sigilo, os nomes da instituição e dos participantes não serão divulgados, conforme previsto no projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (Parecer nº 5.311.124 do Projeto CAAE 55089422.1.0000.5149).

A instituição de ensino profissionalizante atende jovens de 14 a 29 anos, mas, por um acordo prévio, o estudo focou apenas em jovens com 18 anos ou mais. Os contatos dos participantes foram fornecidos por gestores de filiais e polos da instituição em todo o país, e um cronograma de disponibilidade das turmas foi organizado em conjunto com a gerência geral. Os jovens foram selecionados por acessibilidade e intencionalidade (Vergara, 2009), com base na autorização e organização prévia da gerência, além da disponibilidade e interesse dos jovens em participar.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por quatro partes: apresentação da pesquisa e do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que os participantes deviam aceitar para prosseguir; dados sociodemográficos e profissionais; escala de desenvolvimento de competências profissionais de jovens trabalhadores (ECP), com 61 itens divididos em 6 dimensões, avaliados por uma escala *Likert* de 6 pontos, variando de 1 - não foi formada ou desenvolvida a 6 - foi amplamente formada ou desenvolvida (Paiva, Rocha & Fujihara, 2018); espaço aberto para dúvidas e sugestões. O questionário foi aplicado *online* via *Google Forms*. O *link* foi enviado para 4.741 jovens em todo o país. Com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, calculou-se a necessidade de uma amostra mínima de 356 questionários válidos.

A coleta de dados foi realizada remotamente por meio do acesso dos jovens a computadores e *internet* na instituição de ensino, contando com apoio da equipe de pesquisa disponível online para suporte. Foram recebidas 3.503 respostas, das quais 3.232 foram consideradas

válidas após a exclusão de respostas incompletas ou de participantes que não concordaram com o TCLE, representando cerca de 68% da população-alvo.

Os dados foram organizados em uma planilha eletrônica (Excel 97/2003) para análise subsequente.

## 4 Apresentação dos dados

### 4.1 Perfil dos respondentes

Os dados sociodemográficos dos 3.232 respondentes revelam que 68% são do sexo feminino, 48% se declararam de cor de pele branca, 93% têm entre 18 e 21 anos, 96% são solteiros, 67% têm ensino médio completo e 27% possuem ensino superior completo. Em relação à escolaridade dos progenitores, observa-se que as mães tendem a ter um nível educacional superior ao dos pais, embora ambos se concentrem no ensino médio completo. Esses dados indicam um avanço na escolaridade dos jovens em comparação com seus pais, refletindo o impacto positivo da Lei de Aprendizagem (Brasil, 2000, 2023) e da instituição de ensino profissionalizante envolvida na pesquisa.

A renda domiciliar média familiar dos participantes está abaixo de três salários-mínimos, reforçando a percepção de que se trata de um público com maior vulnerabilidade social, cuja renda total está atrelada à renda dos jovens. Além disso, 71% dos jovens não buscaram trabalho ou estágio nos 30 dias anteriores à coleta de dados, e 83% estão “muito satisfeitos” ou “satisfeitos” com a organização onde trabalham, corroborando estudos anteriores (Franco & Paiva, 2018; Souza, Helal & Paiva, 2017; Barbosa & Paiva, 2020).

Em relação à experiência profissional, 55% dos jovens estão em seus cargos atuais há menos de seis meses, enquanto 35% têm entre 12 meses e 5,1 anos de experiência total. Outros 34% relataram ter entre 6 e 12 meses de experiência. Vale destacar que os contratos de trabalho sob a Lei da Aprendizagem geralmente têm um prazo máximo de 24 meses, salvo exceções previstas na lei (Brasil, 2023).

Geograficamente, 42% dos respondentes residem no Estado de São Paulo, seguidos por 20% no Rio de Janeiro, 12% em Minas Gerais, 8% no Paraná, 6% no Distrito Federal, 5% no Rio Grande do Sul e 3% em Goiás. Assim, a maioria dos respondentes é da região Sudeste (75%), seguida pela região Sul (13%).

Com o perfil da amostra delineado, procede-se à análise dos dados.

### 4.2 As “novas” dimensões das competências profissionais, segundo os jovens pesquisados

As percepções de competências profissionais dos jovens trabalhadores foram analisadas com base nas dimensões identificadas pela análise fatorial exploratória (AFE), alterando a conformação original da validada por Paiva, Rocha e Fujihara (2018), com a redução das

cinco dimensões originais para três. Diante disso, as novas dimensões foram analisadas e renomeadas do seguinte modo: dimensão funcional-realização exprime habilidades efetivas de executar tarefas específicas vinculadas ao posto de trabalho, atentando-se para o zelo com materiais e equipamentos disponíveis; dimensão funcional-participação reflete habilidades efetivas de atingir resultados por meio da participação, da colaboração e da criatividade no ambiente de trabalho; e dimensão ético-comportamental refere-se a valores e características pessoais e relacionais que municiam os jovens para sua atuação real diária.

Os valores médios das dimensões indicam que, de modo geral, as competências profissionais dos jovens são percebidas por eles próprios como bem formadas e desenvolvidas em seus contextos de trabalho. As dimensões “Funcional-Realização” (FR) e “Ético-Comportamental” (EC) apresentaram baixos desvios-padrão, indicando pouca variação nas respostas dos jovens. Em contraste, a dimensão “Funcional-Participação” (FP) apresentou um desvio-padrão superior a 1,00, sugerindo maior disparidade nas respostas. As medidas detalhadas podem ser observadas na Tabela 1.

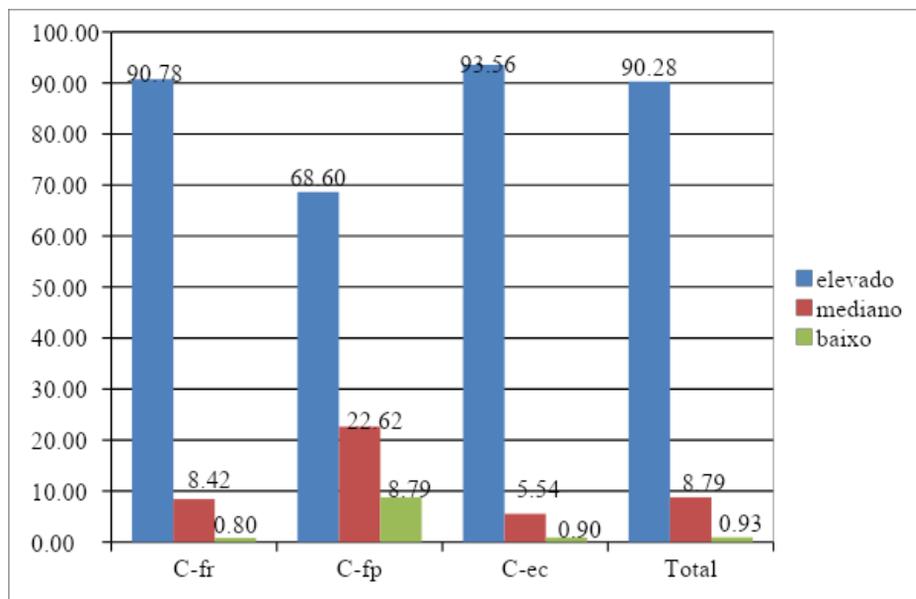
Tabela 1 - *Medidas de Posição e Dispersão de Competências Profissionais*

Dimensões	Interp.	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Limite Mínimo	Limite Máximo
Funcional-realização	Elevada	5,32	5,60	0,79	4,53	6,12
Funcional-participação	Elevada	4,70	5,00	1,25	3,45	5,94
Ético-Comportamental	Elevada	5,43	5,70	0,73	4,70	6,16
Competências Profissionais	Elevada	5,15	5,60	0,28	4,87	5,43

Uma forma alternativa de analisar esses dados é calcular o percentual de respondentes por nível de avaliação de suas competências profissionais. Isso é feito determinando os intervalos de confiança, onde o limite superior é a soma da média com um desvio padrão e o limite inferior é a subtração da média por um desvio padrão. Com essas referências para cada dimensão, calcula-se o percentual de respondentes que avaliaram a dimensão como baixa (abaixo do limite inferior), elevada (acima do limite superior) e mediana (entre os limites inferior e superior).

Com esses limites, foram calculados os percentuais de respondentes em cada faixa de análise. Na dimensão funcional-realização, 90,78% dos jovens percebem-na como elevada, 8,42% como mediana e 0,80% como baixa. Para a dimensão funcional-participação, 68,6% dos respondentes a consideram elevada, 22,6% mediana e 8,8% baixa. Na dimensão ético-comportamental, 93,56% dos respondentes avaliam seu desenvolvimento como elevado, 5,54% como mediano e 0,90% como baixo. No geral, 90,28% dos respondentes consideram o desenvolvimento de suas competências profissionais como elevado, 8,79% como mediano e 0,93% como baixo. Esses percentuais estão ilustrados no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Percentuais de respondentes por nível de avaliação das dimensões de suas competências profissionais



Os dados do gráfico indicam que os jovens participantes percebem o ambiente organizacional como um espaço determinante para a manifestação de suas competências. Menos de 1% dos jovens classificam suas competências como baixas ou insuficientes, exceto na dimensão Funcional-Participação, onde 8,79% percebem suas competências nesse nível inferior. Isso pode ser atribuído ao fato de que os jovens, frequentemente vistos como inexperientes e imaturos, são menos ouvidos quando sugerem melhorias no ambiente de trabalho, conforme corroborado por Barbosa e Paiva (2022).

Apesar disso, as três dimensões de competências são amplamente reconhecidas entre os jovens, o que reforça seu desejo de participar ativamente da organização e expressar suas opiniões (Viola et al., 2017). Os jovens querem “ver e ser vistos” (Milhorne & Rowe, 2021), buscando reconhecimento por seus resultados (Paiva & Melo, 2008) e sentir-se apoiados pela organização e colegas (Rocha, Paiva & Fujihara, 2021). Segundo Ueno (2020), o sentimento de não pertencimento ao ambiente organizacional pode impactar negativamente a percepção das próprias competências profissionais, o que parece não acontecer no caso dos jovens abordados nesta pesquisa.

## 5 Considerações finais

Este estudo objetivou descrever como os jovens trabalhadores brasileiros percebem as suas competências profissionais, focalizando um grupo de jovens aprendizes. Utilizou-se o modelo de competências profissionais de Paiva (2007), que abrange originalmente cinco dimensões: cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas. Esse modelo foi adaptado e inicialmente testado com jovens aprendizes de todo o território nacional, contratados formalmente por uma empresa pública (Paiva, Rocha & Fujihara, 2018).

A operacionalização da pesquisa de campo permitiu sua caracterização como descritiva e contou com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi articulada com uma instituição de ensino profissionalizante, resultando em 3.232 questionários válidos respondidos por jovens das cinco regiões brasileiras, com mais de 18 anos.

Os dados foram analisados por meio de análise estatística descritiva após a realização de uma análise fatorial exploratória, que validou três dimensões: funcional-realização, funcional-participação e ético-comportamental. As medidas descritivas da amostra sugerem que os jovens, de modo geral, realizam suas tarefas e buscam participar efetivamente da organização, atentos aos seus comportamentos visando aceitação e reconhecimento.

A análise descritiva permitiu refletir sobre as dimensões das competências profissionais que realmente fazem sentido para os jovens. Destaca-se que as dimensões funcional-realização e funcional-participação tratam de aspectos distintos: a primeira reflete a disposição para ação e cuidado com materiais e equipamentos; a segunda envolve sugestões de melhoria e uso econômico dos recursos. Quanto à dimensão ético-comportamental, esta abrange a comunicação efetiva, o cumprimento de normas e códigos de ética, a receptividade a outras formas de trabalho, a responsabilidade e a conformidade com os valores da organização. Essas ações são adequadas para jovens que estão entrando no mercado de trabalho e precisam se sentir reconhecidos e valorizados.

Para os jovens participantes, pensar as competências profissionais parece limitar-se a aspectos operacionais e específicos ao ambiente de trabalho. A análise descritiva mostrou que 90,78% percebem a dimensão funcional-realização como elevada, 68,6% consideram a dimensão funcional-participação elevada e 93,56% avaliam a dimensão ético-comportamental como elevada. No geral, 90,28% dos jovens consideram o desenvolvimento de suas competências profissionais elevado.

Esses dados sugerem que os jovens valorizam a execução prática de suas tarefas e a participação ativa na organização, além de demonstrar um forte compromisso com a ética, com os colegas e com a adequação de seu comportamento. Infere-se que os conhecimentos teóricos são vistos como secundários, possivelmente por acreditarem que podem adquiri-los ao longo de suas carreiras. Esse foco em competências operacionais pode refletir as limitações socioeconômicas enfrentadas, priorizando habilidades práticas e imediatas para se destacarem no mercado de trabalho e garantirem, com isso, sua viabilidade financeira, tanto para si quanto para sua família.

O estudo contribui teoricamente ao refletir sobre a inclusão dos jovens no mercado de trabalho formal e apontando direções para melhorias nas políticas e práticas de gestão de

peças, por meio da identificação de competências reais. A Lei de Aprendizagem, apesar de seu objetivo de promover o desenvolvimento de competências, limita formalmente a atuação dos jovens a certos tipos de trabalho dentro das organizações, o que pode, por outro lado, se concretizar como subutilização de seu potencial produtivo e reflexivo.

A pesquisa abre possibilidades para investigações futuras, como explorar a relação dessa temática com outras áreas e considerar as competências de profissionais mais experientes. Sugere-se o desenvolvimento de estudos qualitativos, que seriam adequados para entender as razões subjacentes às condutas dos trabalhadores, oferecendo *insights* mais profundos sobre a formação e desenvolvimento de competências profissionais ao longo da carreira.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Dutra, M. R. S. (2023). *Valores humanos, qualidade de vida no trabalho e competências profissionais: proposição de modelo integrativo e estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/61988>

Paiva, K. C. M. (2007) *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais*. (Tese de Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EOSA-76BJ82>

Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>

Paiva, K. C. M.; Silva, L. M. (2023). Competências: níveis de análise e conceitos. In: Helal, D. H.; Oltramari, A. P.; Moscon, D. C. B.; Paiva, K. C. M. (Orgs.). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil* (pp. 45-51). Bauru, SP: Gradus Editora. Disponível em <https://www.graduseditora.com/dicionariopessoasetrabalho>

Rocha, M.S. (2021). *Suporte no Trabalho, Vínculos Organizacionais e Desenvolvimento de Competências: modelo integrado de estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/38585>

Silva, L. M.; Paiva, K. C. M. (2023). Gestão de/por Competências. In: Helal, D. H.; Oltramari, A. P.; Moscon, D. C. B.; Paiva, K. C. M. (Orgs.). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil* (pp. 53-58). Bauru, SP: Gradus Editora. Disponível em <https://www.graduseditora.com/dicionariopessoasetrabalho>

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=vLGMWgoV5pI>

## Referências

- Alves, M. A. S. (2017). A Cibercultura e as transformações em nossas maneiras de ser, pensar e agir. In Lima, N. L., Stengel, M., Nobre, M. R., & Dias, V. C. (Org.) *Juventude e cultura digital: diálogos interdisciplinares*, 10(1), 169-180, Belo Horizonte, MG: Artesã.
- Barbosa, J. K. D., & Paiva, K. C. M. (2020). Temos todo tempo do mundo? Estudo sobre Percepções Temporais, Prazer e Sofrimento com Jovens Trabalhadores. *REVISTA FOCO*, 13(1), e4753. <https://doi.org/10.28950/compliance.v13i1.4753>
- Barbosa, J. K. D., & Paiva, K. C. M. (2022). Trajetória Profissional e Marcadores Interseccionais: Um Estudo com Jovens Trabalhadores. In *Anais do 46o Encontro da ANPAD*. Online: ANPAD.
- Bitencourt, C. C. & Barbosa, A. C. Q. (2010). Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In Bitencourt, C. C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (pp. 239-269). Porto Alegre: Bookman.
- Bortef, G. (1995). *De la compétence – Essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions D'organisation, Quatrième tirage, Paris.
- Brasil. *Lei nº 10.097*, de 2000 (2000). Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/>
- Brasil. *Decreto nº 11.479*, de 06 de abril de 2023. (2023). Altera o Decreto nº 9.579, de 22 de novembro de 2018, para dispor sobre o direito à profissionalização de adolescentes e jovens por meio de programas de aprendizagem profissional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11479.htm)
- Ceitel, M. (2010). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In Ceitel, M. (Org.). *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 21-37). Lisboa: Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2000). A New Look at Competent Professional Practice. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 374-383.
- Clares, P. M., & Samanes, B. E. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 125-147.
- Costa, S. D. M., Barbosa, J. K. D., Rezende, A. F., & Paiva, K. C. M. (2023). Os sentidos do trabalho para trabalhadores jovens: uma análise com aprendizes na região metropolitana de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Conexões*, 12(1), 106-126. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39100>
- Dutra, M. R. S.; Rodrigues, C. C. D. (2020). Vou concluir a graduação, mas não tenho experiência prática. E agora? Uma Análise da Percepção de Jovens Formandos em Ciências Contábeis sobre sua Carreira e o Desenvolvimento de Competências Profissionais In *Anais do 44o Encontro da ANPAD*. Online: ANPAD.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Franco, D. S., & Paiva, K. C. (2018). Atitudes retaliatórias de jovens trabalhadores: da indignação à resignação. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão – HIG*, 2(1), 28-46. Disponível em <http://old.unihorizontes.br/fnh/hig/index.php/Hig/article/view/41>
- Froehlich, C. (2010). O modelo de gestão de pessoas por competências. In Bitencourt, C. C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Brookman.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Jacobi, G. (2019) *Mídias sociais como fonte de informação de adolescentes e jovens em tempos de fake news. Trabalho de conclusão de curso* (Bacharelado em Biblioteconomia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/212448>

Lara, S. M., Ramos, M. S., Vital, M. S., & Fernandes, J. F. (2022). Vínculos Organizacionais e Gerações: um estudo comparativo com enfermeiros de Manaus (Brasil). In *Anais do 9o Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG*. Online, ANPAD.

Leccardi, C. (2005). Para um novo significado do futuro: mudança social, jovens e tempo. *Tempo Soc.*, 1(2), 35-57. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12470>

Milhome J. C. & Rowe D. E. O. (2021). Como estão os Valores no Trabalho entre as Gerações Brasileiras? In *Anais do 45o Encontro da ANPAD - EnANPAD*. Online, ANPAD.

OCDE. (2023). *Fourth Ministerial Summit on Productivity – Towards a productive, human-centred and sustainable integration in the world economy*.

Paiva, K. C. M. (2007) *Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais.

Paiva, K. C. M. (2013). Das ‘competências profissionais’ às ‘competências laborais’: modelo de análise e agenda de pesquisa. *Tourism & Management Studies*, 502-510. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743875010>

Paiva, K. C. M.; Barros, V. R. F.; Martins, S. P.; Santos, A. O. (2013). Ensino a Distância e Competências Profissionais no curso de Ciências Contábeis: percepções de discentes de duas instituições particulares mineiras. *Gestão e Planejamento*, 14(1), 39-59. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2014>

Paiva, K. C. M.; Dutra, M. R. S.; Oletto, A. F. (2017). Contribuições do curso de turismo para a formação de competências profissionais: estudo longitudinal e comparativo com alunos de duas IES brasileiras. *Caderno Virtual de Turismo*, 17(2), 148-161. Disponível em <https://doi.org/10.18472/cvt.17n2.2017.1196>

Paiva, K. C. M.; Mageste, G. S. (2018). Gestão de Competências Profissionais: estudo comparativo com médicos e enfermeiros de dois hospitais. *RAHIS. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15, 49-70. Disponível em <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4890>

Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552008000200004>

Paiva, K. C. M., Ramos, M. S., Silva, F. M. V., Aladim, C. T., & Fernandes, J. F. (2022a). Competências Profissionais e Gerações: um estudo comparativo com enfermeiros. In *Anais do 9o Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG*. Online, ANPAD.

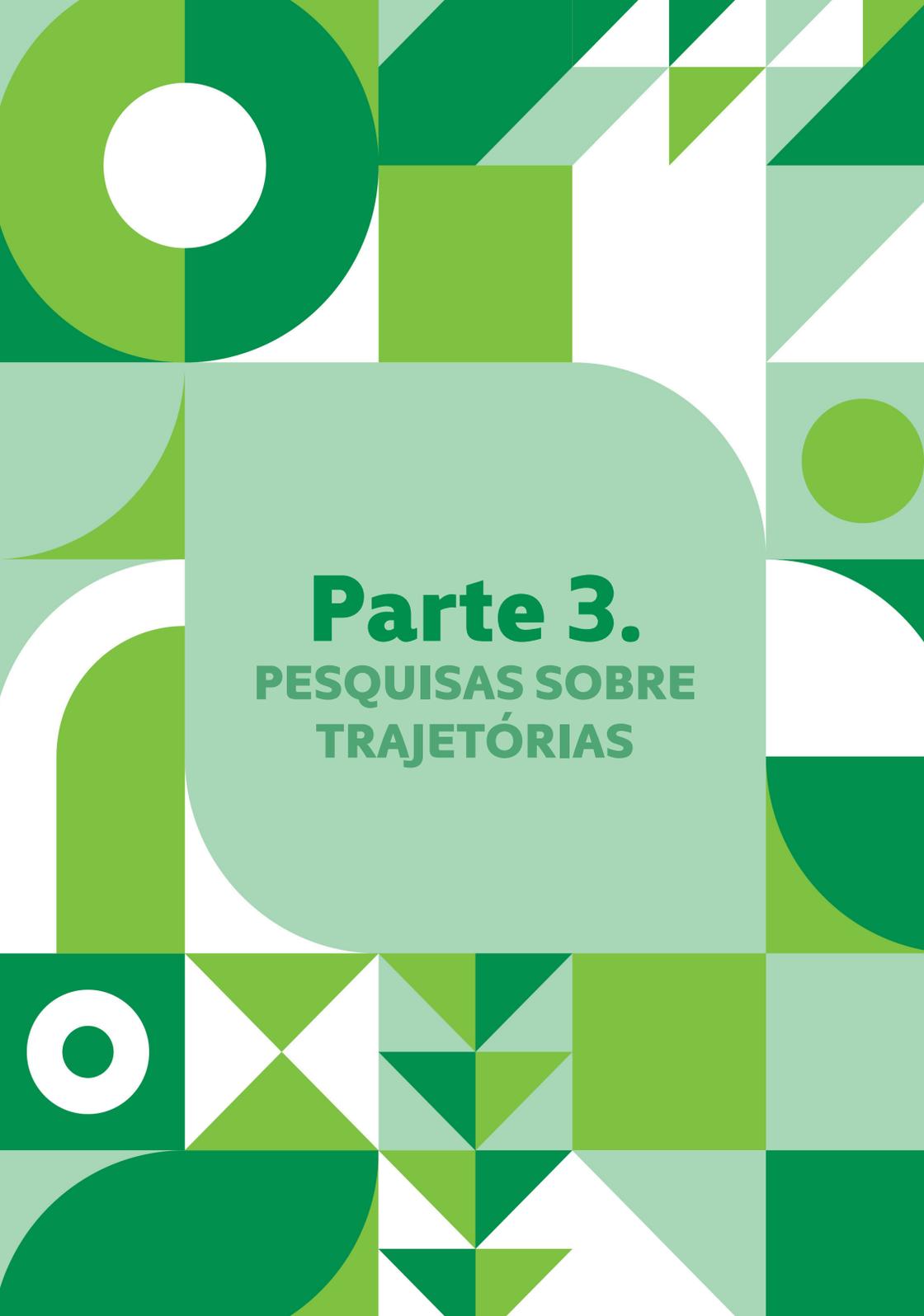
Paiva, K. C. M., Ramos, M. S., Torres, T. P. R., Silva, F. M. V, & Faria, G. F. (2022b). Prazer e Sofrimento no Trabalho e Gerações: comparando enfermeiros jovens e experientes de Manaus (Brasil). In *Anais do 9o Encontro de Administração Pública da ANPAD VI - EnAPG*. Online, ANPAD.

Paiva, K. C. M., Rocha, M. S., & Fujihara, R. K. (2018). Proposição e Validação de Escala de Desenvolvimento de Competências Profissionais para Jovens Trabalhadores. In: Jesus, M., Machado, C. G., Correia, M. B., Alcoforado, E., & Ramos, C. (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagens e Perspectiva* (pp. 163-183). Portugal: Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

- Pegoraro, D., Cas, E. & Rossato, T. M. (2022). Competências Essenciais Atribuídas aos Contadores Públicos sob a Perspectiva dos Estudantes de Ciências Contábeis do Município de Garibaldi/Rs. In *Anais do 45o Encontro da ANPAD - EnANPAD*. Online, ANPAD.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In D. Hahn & B. Taylor (Eds.), *Strategische Unternehmensplanung—Strategische Unternehmensführung*, 79-91.
- Rocha, M.S. (2021). *Suporte no Trabalho, Vínculos Organizacionais e Desenvolvimento de Competências: modelo integrado de estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/38585>
- Rocha, M. S., Paiva, K. C. M., & Fujihara, R. K. (2021). Suporte no Trabalho e Competências Profissionais de Jovens Trabalhadores: Proposição de Modelo Teórico-Relacional. In *Anais do 44o Encontro da ANPAD - EnANPAD*. Online, ANPAD.
- Schwartz, S. H., & Sortheix, F. M., (2018). Values and subjective well-being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.). *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. <http://nobascholar.com>
- Silva, F. M., & Ruas, R. L. (2016). Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 252- 278. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>
- Souza, M. B.; Helal, D. H.; Paiva, K. C. M. (2017). Burnout e jovens trabalhadores. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25(4), 751-763.
- Ueno, M. (2020) *Ensinar valores humanos e o saber fazer: a essência para uma educação de qualidade. Estudo comparado entre Brasil, Itália e Japão*. Curitiba: Appris.
- Vergara, S. C. (2009) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Viola, D. T. D., Lisita, H. G., Berni, J. T., Teixeira, L. H. C., Nobre, M. R., Lima, N. L., & Kelles, N. F. (2017) Adolescência e saber no contexto das tecnologias digitais: há transmissão possível? In Lima, N. L., Stengel, M., Nobre, M. R., & Dias, V. C. (Org.) *Juventude e cultura digital: diálogos interdisciplinares*, 1(9), 151-167. Belo Horizonte, MG: Artesã.
- Zarifian, P. (2001) *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



The background is a complex geometric pattern composed of various shades of green (from light to dark) and white. It features a grid of squares, some of which are further divided into triangles or contain circles. A large, light green rounded rectangle is centered on the page, serving as a backdrop for the text.

**Parte 3.**  
PESQUISAS SOBRE  
TRAJETÓRIAS





### **Diogo Henrique Helal**

Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política (UFMG, 2008)

Pesquisador Titular da Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ/MEC)

Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD-UFPE)

<http://lattes.cnpq.br/5268265898312612>

### **Thiago Soares Nunes**

Doutor em Administração (UFSC, 2016)

Professor e Pesquisador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC (FUMEC)

<http://lattes.cnpq.br/3796147728637598>

A Parte 3 deste livro, intitulada “Pesquisas sobre Trajetórias”, é composta pelos capítulos 11 e 12, e se dedica a explorar as diferentes experiências e percursos profissionais dos jovens trabalhadores brasileiros, destacando suas peculiaridades e desafios.

O Capítulo 11, intitulado “Transição de Jovens Ex-Aprendizes para a Vida Adulta”, utilizou uma abordagem qualitativa com entrevistas para analisar a transição para a vida adulta de jovens egressos de um Programa de Aprendizagem. Os autores discutem as complexidades e as particularidades dessa transição, considerando fatores como a educação, o suporte familiar e as oportunidades de trabalho disponíveis. O texto destaca que a maior parte dos jovens pesquisados se percebe como uma pessoa adulta e se mantém atenta principalmente às responsabilidades no trabalho e financeiras, independência e maturidade.

Um ponto central deste capítulo é a noção que o “ser adulto” não está vinculado à idade, aos marcadores etários, mas principalmente aos elementos anteriormente destacados. Outro elemento de destaque é que os jovens de classes sociais mais baixas, por exemplo, enfrentam maiores dificuldades para encontrar emprego e muitas vezes acabam em posições precárias e de baixa remuneração, o que perpetua ciclos de vulnerabilidade.

O Capítulo 12, “Trajetórias Profissionais de Jovens Ex-Aprendizes”, foca nos jovens, em situação de vulnerabilidade social, que participaram de Programas de Aprendizagem, destinados a facilitar a entrada no mercado de trabalho. Este capítulo apresenta uma análise detalhada das experiências desses jovens, considerando a diversidade de suas trajetórias profissionais após a participação no programa. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa para entender como esses jovens navegam pelas oportunidades e desafios no mercado de trabalho.

As autoras ressaltam que, embora os Programas de Aprendizagem tenham um papel crucial na inclusão dos jovens no mercado formal de trabalho, muitos ainda enfrentam desafios significativos, como a precariedade das condições laborais e a instabilidade no emprego. Além disso, o estudo revela como fatores como gênero, raça e localização geográfica influenciam as oportunidades e a qualidade dos empregos obtidos por esses jovens. Por exemplo, jovens de regiões menos desenvolvidas ou pertencentes a grupos étnico-raciais marginalizados enfrentam maiores barreiras para alcançar empregos de qualidade.

A conclusão deste capítulo reforça a importância de políticas públicas eficazes que não apenas facilitem a entrada dos jovens no mercado de trabalho, mas também promovam condições de trabalho dignas e oportunidades de desenvolvimento profissional. Destaque-se que a obra, como um todo, é uma contribuição valiosa para a compreensão das dinâmicas que moldam as trajetórias dos jovens trabalhadores no Brasil, oferecendo insights importantes para acadêmicos, formuladores de políticas e profissionais envolvidos na gestão de recursos humanos e desenvolvimento de carreira.

Assim, a Parte 3 do livro “Jovens Trabalhadores: Teorias, Pesquisas e Reflexões no Contexto Brasileiro” revela como a transição para a vida adulta e as trajetórias profissionais dos jovens aprendizes estão intrinsecamente ligadas. Ambos os capítulos desta parte abordam a complexidade e a diversidade das experiências dos jovens trabalhadores no Brasil, destacando como fatores socioeconômicos, culturais e institucionais influenciam suas oportunidades e desafios. Essa seção do livro convida o leitor a refletir sobre as implicações dessas trajetórias para o futuro dos jovens e a importância de políticas públicas inclusivas e eficazes. Ao explorar essas narrativas, os leitores serão instigados a considerar as múltiplas dimensões que afetam o desenvolvimento profissional e pessoal dos jovens, tornando esta leitura essencial para compreender melhor as juventudes brasileiras no contexto contemporâneo.



# Capítulo 11 – Transição de jovens ex-aprendizes para a vida adulta

## **Jane Kelly Dantas Barbosa**

Doutora em Administração (UFMG, 2022)

Professora e Pesquisadora da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)

<http://lattes.cnpq.br/6438052507124964>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **1 Objetivo**

---

A preocupação com as transições para a vida adulta, embora ainda seja tema pouco abordado nos estudos sobre juventudes no Brasil (Sposito, Souza & Silva, 2018), tem recebido maior interesse das ciências sociais, sobretudo, diante do adiamento do *status* de adulto que tem sido percebido nas juventudes e das mudanças estruturais que ocorreram na sociedade e nas diversas formas de ser jovem (Dib & Castro, 2010). São necessárias contribuições que considerem as especificidades brasileiras e teçam discussões sobre as diferentes juventudes do país, bem como sobre as desigualdades nele reproduzidas e invisibilizadas (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019).

Frente a isso, considerando os jovens trabalhadores, especificamente aqueles em situação de vulnerabilidade social, esta pesquisa teve como objetivo analisar a transição para a vida adulta de jovens egressos de um Programa de Aprendizagem.

## 2 Sobre o tema

A juventude envolve a transição para a adultez e, ao colocar essa transição em pauta, é recorrente uma tendência à padronização, por meio de aspectos como idade, escolaridade mínima, formação necessária, características comportamentais exigidas, conquistas, entre outros, indicando uma sucessão de causa e efeitos a qual desconsidera que essa lógica de linearidade não se ajusta à realidade das transições juvenis, que são plurais (Pais, 2005).

A saída da casa dos pais ou responsáveis, a conclusão da vida escolar, o ingresso no mercado de trabalho, os relacionamentos, dentre outros possíveis eventos e marcadores não são mais definitivos ou estáveis, de forma que os jovens vivem em meio à mobilidade e à elasticidade (Oliveira, 2019). É percebido um “princípio da reversibilidade”, em que os antigos marcadores desse processo de transição são reversíveis, não possuem sequências lineares e uniformes, e as oposições binárias clássicas entre *status* passam a envolver diversos *status* intermediários, caracterizando o que pode ser chamado de prolongamento da juventude (Pais, 2005; Pimenta, 2007; Abramo, 2016; Furlong, 2016; Sanderson, 2019).

É importante ressaltar que o prolongamento da juventude é percebido considerando-se determinados jovens, mas não sua totalidade. Além disso, as discussões envolvendo o alongamento da transição devem ser situadas, considerando que “elas partem da realidade de camadas médias e altas dos países centrais, da mesma forma como o conceito de juventude foi elaborado a partir desse ponto de vista”, o que justifica a temática ser ainda incipiente no Brasil, país onde existem desigualdades extremas e diferentes formas de transição, além de o trabalho precoce ser parte da realidade de ampla gama de jovens (Tartuce, 2007, p. 109).

Diante da instabilidade e da dinamicidade envolvidas na transição para a vida adulta, vivências, responsabilidades e características do mundo adulto são experimentadas e mescladas com aquelas próprias da juventude (Aquino, 2009). Pode-se dizer que ocorre um “embaralhamento das fronteiras entre as fases da vida, mas também das maneiras diferenciadas de experimentar os papéis de jovem e adulto, muitas vezes combinando, de forma consciente ou não, aspectos de cada uma delas” (Pimenta, 2007, p. 94-95).

Nos trânsitos conturbados das experimentações entre as vivências da juventude e da vida adulta, alguns jovens se movimentam ao acaso ou destino, já outros pensam em formas estratégicas de transitar pelas tramas possíveis do labirinto da vida, reajustando suas estratégias conforme surgem imprevistos. É possível afirmar que, independentemente de como se desenvolvam essas transições, um dos principais eixos está ligado à independência financeira, característica associada à vida adulta (Dib & Castro, 2010), que parece representar um rompimento entre a condição de dependente e a daquele que pode “andar com as próprias pernas”. Para a independência e a estabilidade financeira, o trabalho é aspecto fundamental e forma uma base sobre a qual outras transições são construídas (Furlong, 2016), envolvendo escolhas que “são múltiplas e reversíveis, embora nem sempre possíveis” (Pais, 2005, p. 12).

No Brasil, a entrada precoce no mercado de trabalho e a conciliação entre trabalho e estudo são algumas das características marcantes da transição de jovens brasileiros para a vida adulta (Guimarães, 2020; Corrochano, Abramo & Abramo, 2017), considerando que “a juventude de muitos sujeitos é atropelada e raptada antes da hora pelas precariedades das disparidades sociais” (Oliveira, 2019, p.109). Conforme afirma Sposito (2005), os jovens brasileiros

vivenciam sobreposição e ênfases diversas dos âmbitos escolares e laborais, conforme o momento do ciclo de vida e as condições sociais que envolvem sua situação juvenil.

Desse modo, para pensar nas escolhas e possibilidades que se abrem para os jovens no percurso para a vida adulta, é preciso pensar no contexto social, econômico e cultural que atravessa esses jovens, bem como nos marcadores de diferença relacionados, considerando que as origens sociais e econômicas dos sujeitos podem interferir e configurar diferentes modalidades, velocidades e roteiros de transição (Pimenta, 2007).

Uma vez que a transição para a vida adulta se mostra mais fluida e reversível, seu processo “articula uma pluralidade de trajetórias diferentes, intimamente interligadas e que se influenciam mutuamente” (Pimenta, 2007, p. 35), constituindo um movimento de múltiplas transições que se interseccionam, a exemplo das trajetórias escolar, profissional, familiar e afetiva (Guimarães, Brito & Comin, 2020). Reconhecendo essa articulação, nesta pesquisa, destaca-se o trabalho como um âmbito estruturante da adultez e condicionante do futuro dos jovens (Corrochano & Freitas, 2016), que possibilita que outras dimensões da transição para a vida adulta se efetivem.

### **3 Métodos**

---

A abordagem norteadora da pesquisa se alinha ao paradigma interpretativista, que parte das percepções dos sujeitos envolvidos nos processos sociais para compreender a realidade social. Foi utilizada abordagem qualitativa, tipo de abordagem especialmente rica, tendo em vista o tema e os sujeitos em questão, por propiciar a compreensão dos fenômenos conforme a perspectiva daqueles que os vivem (Bryman, 1992).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que considera como unidade de análise a transição para a vida adulta de jovens egressos de um Programa de Aprendizagem vinculados a uma instituição intermediadora específica. A instituição não será identificada na pesquisa, devido a contrato de sigilo, e é referida como Instituição Alfa, pois entende-se que sua atuação não seja foco do estudo, mas sim os jovens atendidos por ela. As unidades de observação da pesquisa, por sua vez, são os jovens egressos desse Programa de Aprendizagem, de diferentes regiões do Brasil.

A seleção dos sujeitos de pesquisa se deu conforme critérios de disponibilidade, quanto ao acesso aos jovens; e de intencionalidade, já que foi escolhida como intermediária a Instituição Alfa e foi realizado um recorte envolvendo registros de jovens egressos do programa, mas que ainda fossem considerados jovens conforme faixa etária dos marcos legais do Brasil (de 15 a 29 anos), com foco naqueles acima de 18 anos.

Os dados foram coletados por meio de 26 entrevistas realizadas de forma online, entre maio e junho de 2021. Para a análise dos dados, o material foi submetido à análise de conteúdo temática (Bardin, 2008), com categorias estabelecidas *a priori* com base na literatura.

Os aspectos éticos foram observados na pesquisa, considerando a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por todos os entrevistados, bem como a prévia submissão e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP/UFMG) (CAAE 39863220.2.0000.5149, parecer de aprovação nº 4.554.646).

## 4 Apresentação e análise dos dados

Os entrevistados são jovens que fizeram parte de um programa federal cuja prioridade de participação se dá para jovens em situação de vulnerabilidade ou risco social. Algumas características do perfil dos sujeitos de pesquisa são descritas, a seguir, observando que os nomes dos entrevistados não foram divulgados. Dessa forma, os jovens foram identificados conforme seu sexo (F para jovens do sexo feminino e M para jovens do sexo masculino) e a ordem da realização das entrevistas (de 1 a 26).

Quadro 1 - *Dados sociodemográficos dos sujeitos de pesquisa*

	Idade	Cidade	Orientação sexual	Cor	Estado civil	Escolaridade
F1	19	Curitiba	Bissexual	Parda	Solteira (noiva)	Superior em curso (Psicologia)
M2	20	Curitiba	Heterossexual	Branco	Solteiro (noivo)	Superior incompleto (Administração)
F3	22	Belo Horizonte	Heterossexual	Branca	Solteira (namorado)	Superior completo (Fotografia)
M4	21	Rio de Janeiro	Homossexual	Negro	Solteiro	Superior em curso (Marketing)
M5	21	Porto Alegre	Heterossexual	Negro	Solteiro	Superior em curso (Gestão de RH)
F6	21	Belo Horizonte	Bissexual	Negra	Solteira	Superior em curso (Ciências Contábeis)
M7	23	Sabará	Heterossexual	Pardo	Solteiro	Superior incompleto (Administração)
M8	20	Brasília	Heterossexual	Branco	Solteiro	Ensino médio completo
M9	24	Rio de Janeiro	Heterossexual	Branco	Solteiro	Superior completo (Administração)
F10	27	São José do Rio Preto	Heterossexual	Branca	Solteira (noiva)	Pós-graduação (Gestão Estratégica de Pessoas)
M11	24	Recife	Heterossexual	Preto	Solteiro (namorada)	Superior completo (Marketing)
F12	24	Recife	Heterossexual	Parda	Solteira	Superior em curso (Gestão Comercial)
M13	22	São Paulo	Heterossexual	Branco	Solteiro	Superior em curso (Ciências Biológicas)
F14	22	São Paulo	Heterossexual	Branca	Solteira	Superior em curso (Administração)

	<b>Idade</b>	<b>Cidade</b>	<b>Orientação sexual</b>	<b>Cor</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Escolaridade</b>
F15	24	São Paulo	Heterossexual	Branca	Solteira	Superior completo (Administração)
F16	22	Olinda	Heterossexual	Negra	Solteira	Superior em curso (Arquitetura)
F17	24	Porto Alegre	Heterossexual	Branca	Casada	Superior em curso (Administração)
M18	23	São Leopoldo	Heterossexual	Branco	Solteiro (namorada)	Ensino médio completo
F19	22	Recife	Heterossexual	Parda	Solteira	Superior em curso (Gestão Financeira)
F20	24	Belo Horizonte	Heterossexual	Negra	Solteira (namorado)	Superior em curso (Fisioterapia)
F21	21	Goiânia	Heterossexual	Parda	Solteira	Ensino médio completo
M22	24	Belo Horizonte	Heterossexual	Negro	Solteiro	Ensino médio completo
M23	22	Recife	Heterossexual	Negro	Solteiro	Superior em curso (Eng. Computação)
F24	25	Porto Alegre	Heterossexual	Branca	Solteira	Superior em curso (Eng. Produção)
F25	25	Porto Alegre	Heterossexual	Negra	Solteira	Superior em curso (Administração)
M26	25	Rio de Janeiro	Heterossexual	Branco	Solteiro (namorada)	Superior em curso (Administração)

Foram entrevistados 14 jovens do sexo feminino (F1, F3, F6, F10, F12, F14, F15, F16, F17, F19, F20, F21, F24 e F25) e 12 jovens do sexo masculino (M2, M4, M5, M7, M8, M9, M11, M13, M18, M22, M23, M26). A idade média dos jovens é de 22 anos e eles estão distribuídos pelas regiões sudeste (12 deles); sul (sete deles); nordeste (cinco deles); e centro-oeste (dois deles). Destaca-se que, apesar de considerar regiões geográficas diversas, não foi possível abranger jovens egressos da região norte do Brasil, devido às localidades atendidas pelas filiais e pelos polos da Instituição Alfa

No que diz respeito à cor de pele/raça, foi considerada a autodeclaração, resultando em 14 jovens negros (autodeclarados negros, pretos e pardos) e 12 jovens brancos. Quanto à orientação sexual, apenas em três casos houve uma declaração diversa da heterossexualidade, quais sejam F1 uma jovem parda bissexual, F6 uma jovem preta bissexual e M4 um jovem negro homossexual.

Considerando o total de jovens, tem-se que, dos 26 entrevistados, apenas uma jovem é casada, o que se alinha à tendência de aumento da idade associada ao casamento. Em relação à escolaridade, a maioria está cursando o ensino superior, sendo 10 jovens universitárias

do sexo feminino (F1, F6, F12, F14, F16, F17, F19, F20, F24, F25) e cinco jovens universitários do sexo masculino (M4, M5, M13, M23, M26), corroborando a tendência de extensão da vida escolar.

O ingresso no ensino superior é um elemento visto como essencial na trajetória almejada pelos jovens no contexto contemporâneo, sobretudo, no caso dos filhos da classe trabalhadora, para quem a educação é vista como importante investimento que pode levar à mobilidade social (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019). No que diz respeito aos jovens da presente pesquisa, a extensão da vida escolar se dá, na quase totalidade dos casos, em instituições de ensino privadas, envolvendo bolsas de estudo ou financiamento próprio.

Observando os núcleos familiares, nota-se que apenas duas jovens possuem filho (F21, F25). A jovem F25 engravidou durante o período do contrato de aprendizagem e mora sozinha com sua filha, enquanto a jovem F21 foi mãe aos 17 anos, antes de ser jovem aprendiz, e, atualmente, reside com o pai, madrasta, irmã e filho. Apenas um jovem relatou morar sozinho (M22) e três moram com seus parceiros. Os demais jovens, que constituem maioria significativa dos sujeitos de pesquisa, residem com seus pais ou responsáveis, em núcleos familiares que variam de duas (M23) a seis pessoas (M13) morando na mesma residência, o que indica que o período de permanência junto à família aumentou.

Em relação às percepções da juventude e da vida adulta, considerando que são noções construídas socialmente e ressignificadas individualmente, quando questionados quanto à maneira como se percebem, os jovens egressos expressaram algumas dúvidas e dificuldades ao se definirem e justificarem sua percepção. A síntese das respostas obtidas encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 - *Como os jovens egressos se percebem em relação à fase da vida*

Eixos temáticos	Categorias	Síntese do conteúdo	Entrevistados
Adulta (o)	Responsabilidade		
	Responsabilidade financeira	Grande ênfase nas responsabilidades, de modo geral, e nas financeiras, especificamente, associadas à autonomia e independência.	F1, M4, M5, M8, F10, M11, F12,
	Trabalho		F14, F15, F19,
	Independência	Vivências no trabalho como determinantes. Novas experiências e maior maturidade. Poucas menções à idade.	F24, F25
	Autonomia		
	Experiências		
	Maturidade		
	Idade		

Eixos temáticos	Categorias	Síntese do conteúdo	Entrevistados
Jovem	Falta de experiência Falta de independência Falta de maturidade Momento de transição Influência do trabalho Rotina Idade	Indicações de falta de experiência, independência e maturidade. Ainda jovens, mas em transição para a adultez. Influência do trabalho nessa transição. Rotina ainda semelhante à da adolescência. Poucas menções à idade.	F3, F6, M7, M13, F17, F20, F21, M22, M23
Adultização precoce	Crescimento pelo trabalho Responsabilidade Responsabilidade financeira	Houve envolvimento precoce com o trabalho e os impactos disso são destacados na percepção que os jovens têm de si mesmos.	M9, M18, M26
Jovem adulta(o)	Falta de autonomia Momento de transição Menos responsabilidades financeiras	Momento de transição em direção à vida adulta, ainda com menos responsabilidades e autonomia do que percebem em adultos.	M2, F16

A maior parte dos jovens entrevistados se percebe como uma pessoa adulta. O jovem que vivencia a experiência da aprendizagem desenvolve percepção de maior maturidade, se identificando com pensamentos e ações tipificadas como de um adulto. Não foi percebida correspondência com marcadores etários (Oliveira, 2019), de forma que a percepção dos jovens se alinha com o que foi apontado por outros autores, de que a idade é um critério limitante e parcial para caracterizar as fases da vida (Sposito, Souza & Silva, 2018), envolvendo imprecisões e devendo considerar, para além de critérios etários, que se trata de um processo de socialização e de referência construído gradualmente e sujeito a transformações.

No caso daqueles que se percebem como pessoas adultas, é recorrente a associação com as responsabilidades e, em especial, as responsabilidades financeiras, considerando que um dos principais eixos da transição para a adultez está ligado à independência financeira (Dib & Castro, 2010). As vivências laborais são citadas como determinantes para a visão que possuem de si mesmos como adultos, associando-as tanto com as responsabilidades, quanto com a autonomia, a independência, a experiência e a maturidade. Como afirma Furlong (2016), o trabalho é aspecto fundamental e forma uma base sobre a qual outras transições são construídas.

Eu vejo mais como independência né, o quanto você consegue, o quanto você consegue, produzir, fazer as coisas, acho que é isso que difere um adolescente de um adulto né, é como se fosse um estagiário, pra um gestor assim. Ele tem mais autonomia, sabe se virar sozinho (M11).

Adulta. (Por quê?) Porque... pela idade, né, e pelas responsabilidades que eu tenho, porque hoje eu moro só com a minha mãe, com meus dois irmãos, e eu sou a única que trabalha né, então sou eu que sustento a casa, sou eu que sou a, a fortaleza da casa, como dizem né? Então me considero uma adulta né, pelas responsabilidades (F12).

Interessante notar que, nos relatos, muitos egressos falam em responsabilidades, atitudes, bagagem e experiência, porém de forma vaga. Aqueles que detalham um pouco mais suas percepções as vinculam a questões financeiras e laborais, como no caso de M11, que compara o jovem com um estagiário e o adulto com um gestor. Cabe mencionar, ainda, o caso de F12, que ampara sua resposta nas responsabilidades financeiras que possui, uma vez que é a única que trabalha e possui renda no núcleo familiar, tornando-se, segundo ela, a “fortaleza da casa”. Nesse sentido, a concepção de adulto se encontra intimamente ligada ao papel de provedor.

Dentre aqueles que se percebem como jovens, foi recorrente nos relatos a referência à falta de algo, partindo da visão dos jovens como seres inacabados e do adulto como um ser acabado e moralmente formado, frente a eventos e/ou requisitos vinculados à independência e à maturidade (Pimenta, 2007).

Hum, eu acho que faltou, eu tenho muita determinação, mas eu acho que falta um pouquinho mais de amadurecimento pra me tornar uma adulta, mesmo, em algumas coisas assim, mas, eu acho que falta pouco pra eu me tornar uma pessoa adulta mesmo. Acho que ainda sou jovem, me considero jovem (F17).

Então eu me considero jovem ainda, porque eu ainda não sou totalmente independente né, ainda dependendo dos meus pais, e porque a minha faculdade, eu não pago, mas os custos é, de manter até formar né, é muito caro. Então eu ainda dependendo dos meus pais pra algumas coisas (F20).

Diante dos relatos, destaque pode ser dado para a ideia de independência, evocada tanto por aqueles que se consideram adultos e corroboram sua percepção indicando maior independência, quanto por aqueles que se consideram jovens e associam sua percepção à falta de independência. Dessa forma, a independência pode ser vista como uma espécie de parâmetro para a maneira como os jovens se veem e se sentem.

É, fazer sem pensar duas vezes, sem depender de ninguém, entendeu? Um exemplo de independência que eu posso dizer, foi quando eu terminei o meu contrato né, o meu primeiro contrato como aprendiz, e fui vender picolé na praia. Então eu fui, independente de ter uma carteira ou não, eu fui lutar pelo meu pão de cada dia, né? E fui também pra me formar, pra me lapidar, porque foi algo que me lapidou, entendeu? Até levei isso pra

minha entrevista, da [nome da empresa], levei isso pra minha entrevista da [nome da empresa] e o gerente gostou que só, porque assim, pra mim, o trabalhador não precisa ter uma carteira assinada, é ter vontade de trabalhar e é isso, entendeu? (F12).

Ah, 18, 18 a 19 eu já não dependia em nada dos meus pais financeiramente, sempre fui muito independente. Comprava as minhas coisas, tinha meu dinheiro, não precisava mais deles pra praticamente nada (M26).

Nos relatos dos jovens F12 e M26, fica clara a associação da independência com o trabalho e com o fato de não depender financeiramente dos pais ou responsáveis. A jovem F12 destaca a sua iniciativa de vender picolé na praia, após o término do seu primeiro contrato de aprendizagem, iniciativa comum também à trajetória do jovem M26. O relato recorre à ideia popularmente difundida no senso comum de “se virar” para não depender financeiramente de ninguém e traz também elementos ligados à ideia de meritocracia, como se bastasse aos sujeitos a vontade de trabalhar. Contudo, isso pode representar uma estratégia para ressignificar vivências em ocupações precarizadas e de baixo status social, travestindo-as de demonstrações de independência e garra.

Ainda abordando o papel do trabalho na percepção dos jovens sobre a juventude e a vida adulta, quando questionados sobre como se veem, houve relatos que apontaram para uma adultização precoce em função do trabalho (M9, M18, M26).

Adulto. Eu acho que eu sempre fui adulto, porque na realidade, eu sempre trabalhei, né? Desde os 12 anos eu sempre trabalhei, então isso me fez me sentir sempre um adulto, entendeu? (Uhum). Então, atitudes de, de jovem assim mesmo, eu nunca, nunca tive não. Porque foi muita correria, desde o momento que eu, que eu comecei a trabalhar de carteira assinada quando eu tinha 17 anos, então eu trabalhava de manhã, de segunda a sábado, né? E a noite eu estudava, no sábado eu fazia inglês, então era muita correria, pra dizer “Ah, eu sou um jovem”, então sempre eu tive responsabilidade de adulto, né? Então hoje, até hoje eu me considero, sempre me considerei um adulto (M9).

Pela, pela vivência, depois de ter passado muitas coisas, acho que adulto. (E você acredita que já é um adulto por causa de quais vivências, você pode dar algum exemplo?) Pela minha infância, de ter perdido muito tempo dela, questão de ter que trabalhar cedo, questão, a minha, a minha família já vem de uma situação um pouco precária, pobre, então eu tive que começar a trabalhar cedo, tive que ter mais responsabilidade do que uma criança. Isso me tornou um pouco mais maduro, pra certas questões (M18).

A adultização acelerada ou precoce (Oliveira, 2019) é naturalizada entre jovens de camadas populares, que não têm a possibilidade de adiar certas responsabilidades da vida adulta (Alves & Albanese, 2016). O trabalho precoce e a conciliação entre trabalho e estudos são características marcantes da transição para a adultez dos jovens brasileiros (Guimarães, 2020; Corrochano, Abramo & Abramo, 2017) e os relatos dos jovens egressos aqui envolvidos

reforçam essa tendência. As dificuldades vivenciadas pelos jovens, no mercado de trabalho, não se dão de modo isolado, impactando a transição para a vida adulta e destacando a multidimensionalidade das transições juvenis (Corrochano, Abramo & Abramo, 2017).

Buscando maior compreensão acerca do que os jovens entrevistados associam à juventude e à vida adulta, questionou-se a visão que eles possuem sobre a juventude. A juventude foi associada com um momento de aprendizado e desenvolvimento de novas experiências, observando-se respostas que associam o jovem a alguém que está em processo de autocohecimento e de conhecimento do mundo exterior, que tem maior desejo de buscar desafios, oportunidades e de aprender coisas novas. Também foram expressivas as associações da juventude com uma menor carga de responsabilidades e, conseqüentemente, menor nível de preocupações e maior liberdade.

As menções à escolaridade fizeram referência à juventude como um período ligado aos estudos de forma geral, seja nos cursos de idiomas e pré-vestibulares, seja nas vivências do ensino médio e do ensino superior, estas citadas de forma mais recorrente. Os demais aspectos mencionados envolveram momentos de lazer, de sair com os amigos e de brincadeiras; o trabalho e o desenvolvimento da carreira; a idade; a ideia da juventude perdida e apática, desconectada do futuro; a ausência de compromissos financeiros; o espírito juvenil, descolado da idade e relacionado à manutenção dos sonhos e da alegria de viver; o processo de transição em direção à vida adulta; os relacionamentos afetivos e; por fim, a aparência jovial.

Os egressos foram questionados sobre quando uma pessoa deixa de ser jovem, a fim de saber se, na percepção deles, existem marcos específicos relacionados à transição para a vida adulta. Os aspectos mais ressaltados foram assumir mais e maiores responsabilidades; e demonstrar maior amadurecimento, destacando o aumento de obrigações, tarefas e compromissos (F1, M2, F3, M4, M5, F6, M7, M9, F14, F16, F17, M18, F19, F20, M22, F24, F25, M26), resultado que corrobora o que foi encontrado na pesquisa de Abramo (2016). De acordo com a autora, “a identificação de maior maturidade/responsabilidade como a principal característica a definir o fim da juventude parece ser uma noção amplamente partilhada” (Abramo, 2016, p. 24).

Foi recorrente, também, a associação da saída da juventude e entrada na vida adulta com a independência financeira e o trabalho (M5, F10, F14, F16, F19, M26), de forma a conseguir arcar com as próprias despesas, ser capaz de se sustentar e/ou contribuir com as despesas da casa.

O âmbito familiar foi mencionado (M2, F6, M9, F15, F17, M23) envolvendo a responsabilidade com as pessoas com quem se convive, seja do núcleo familiar de origem, seja fruto da formação de uma nova família. Além disso, foi mencionada a questão da conexão com o futuro (F3, M4, M5, M7, M18), vinculada à busca de objetivos e de melhorias de vida, diante da consciência de que as decisões tomadas, no presente, trazem reflexos futuros.

Para duas entrevistadas, não se deixa de ser jovem (F12, F21), pois o espírito juvenil deve continuar existindo e deve ser preservada a “alma de juventude”. Nessa mesma linha de pensamento, o jovem M13 associa a saída da juventude com o momento em que se deixa de sonhar e acreditar na vida. Por fim, a jovem F14 faz apontamentos acerca de importantes questões sociais que impactam a transição para a vida adulta e implicam em diferentes formas de aproveitar a juventude, como cor, local de origem e região de moradia.

Acho que depende muito da questão social é, dela né, por exemplo, mesmo que, eu sou de São Paulo, eu moro na periferia, sou do Capão Redondo, não sei se você já ouviu falar, mas mesmo assim eu ainda tenho privilégios porque sou branca, minha família é uma família estruturada, meus pais são casados né, a gente tem uma condição de vida melhor do que outras pessoas que moram na mesma região que eu. E querendo ou não isso é um privilégio, então, eu pude aproveitar a minha juventude um pouco mais do que pessoas que não estão na minha condição é, puderam aproveitar. Então acho que esses, essas questões sociais elas, é, dá uma diferença, ela separa assim, a partir de quando você é adulto, a partir de quando você é ainda jovem (F14).

Os relatos dos jovens indicaram, de forma geral, a percepção de uma transição processual, desvinculada de marcadores específicos que possam ser generalizados, ressaltando as responsabilidades que surgem conforme o caminho para a vida adulta é trilhado. Nesse sentido, para compreender melhor o que a vida adulta representa para esses jovens, questionou-se como eles a veem.

A palavra “difícil” foi usada de forma recorrente para caracterizar a adultez, observando-se que a visão que esses jovens possuem da vida adulta está vinculada à carga de responsabilidades e ao nível de maturidade que se credita a um adulto. Apesar desse retrato da adultez como difícil e complexa, os jovens tenderam a naturalizar essa complexidade e a ressaltar o esforço realizado com vistas à superação dos desafios que lhes são colocados.

A responsabilidade permeia o relato da maioria dos jovens entrevistados e, associada a ela, estão o trabalho, a autonomia, a responsabilidade financeira e a vida familiar, também mencionados de forma expressiva. As vivências laborais são colocadas por alguns dos jovens como uma espécie de marco. Dessa forma, o trabalho é visto como um âmbito que implica responsabilidades e é determinante para a autonomia e a responsabilidade financeira, fatores importantes e interligados que caracterizam a vida adulta.

Nossa [risos]... aí, a vida adulta é bem complicada, olha. É... nossa, é bem difícil, é muita responsabilidade, é muita pressão. Eu não imaginei que né, eu acho que a vida a vida adulta veio para mim muito quando eu troquei de emprego, quando eu deixei de ser jovem aprendiz pra ser efetiva em outra empresa e adquiri muita responsabilidade. Então, tudo é minha responsabilidade, qualquer problema sou eu que resolvo. Não tenho a quem recorrer porque eu que tenho que resolver, sabe? (Uhum) Eu acho que, esses são os maiores problemas de ser, de ser adulto. Você tem que resolver tudo e é só você, na maioria das vezes (F1).

Muitos boletos pra pagar [risos], muita responsabilidade. E... eu acho que eu vejo como, como que eu vejo? Eu vejo com muitos obstáculos assim, conforme a gente vai amadurecendo vai vindo coisas novas e responsabilidades (F25).

Para os jovens desta pesquisa o adulto é aquele que adquire e assume responsabilidades, que trabalha, que possui ou busca autonomia e que consegue arcar com as próprias despesas, ainda que habite na casa dos pais ou responsáveis, como é o caso da maioria dos entrevistados.

Por fim, questões sociais foram envolvidas nos relatos e destacaram a influência que as desigualdades existentes no Brasil podem ter nas vivências da vida adulta, em especial, as desigualdades de distribuição de renda. A jovem F20 enfatizou que muitos jovens, como ela, precisam trabalhar e estudar, mas que, para alguns, o trabalho tem um peso ainda maior, visto que eles são os provedores da casa. Por sua vez, o jovem M26 citou a existência de desiguais condições financeiras as quais fazem com que determinados jovens já nasçam e cresçam com os meios para alcance dos objetivos, enquanto outros não, de forma que “você tem que jogar o jogo com aquilo que você tem”.

## 5 Considerações finais

---

Ao explorar as representações sobre juventude e vida adulta para os jovens entrevistados, foi reforçada a valorização do adulto como um estado concluído, enquanto os jovens são associados à falta de algo, à uma transição. O adulto é definido em termos do que é e faz, e o jovem em termos do que vai se tornar. Ademais, se por um lado, para alguns dos entrevistados a vida adulta foi alcançada mediante um processo de transição associado à gradual assunção de responsabilidades, para outros, a juventude nem mesmo ocorreu, frente a um processo de adultização precoce.

Tais resultados destacam que ser jovem e ser adulto partem de construções sociais e têm influência de marcadores de diferença como a classe ou origem social. Além disso, destacam que a transição para a vida adulta é um processo no qual não cabe usar como referência fronteiras, marcos ou eventos generalizáveis de um sequenciamento de etapas, e sim lançar luz às trajetórias juvenis, que seguem itinerários, ritmos e movimentos particulares e nem sempre nítidos.

## 6 Leituras complementares

---

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Barbosa, J. K. D. (2022). *Transição para a vida adulta, trajetória profissional e marcadores interseccionais: um estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/41296>

Camarano, A. A.; Mello, J. L.; Kanso, S. (2006). Do nascimento à morte: principais transições. In: Camarano, A. A. (org). *Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?* (p. 31-60). Rio de Janeiro: IPEA. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3296>

Guimarães, N. A. (2020). Os jovens brasileiros e o trabalho: desafios que se atualizam. *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 465-473. Disponível em <https://www.scielo.br/j/nec/a/YVbFG4md4tC83NcKNvTBzMh/?lang=pt>

Reis, M. (2015). Uma análise da transição dos jovens para o primeiro emprego no Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, 69(1), 125-143. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbe/a/gcwRBsh6GLqz9LWzx8SQdsq/>

Silva Junior, P. R.; Mayorga, C. (2016). Experiências de jovens pobres participantes de programas de aprendizagem profissional. *Psicologia & Sociedade*, 28(2), 298-308. Disponível em <https://www.scielo.br/j/psoc/a/X7n6pyVFLwLZbpZqN3J4xqN/?format=pdf&lang=pt>

Tartuce, G. L. B. P. (2007). *Tensões e intenções na transição escola-trabalho: um estudo das vivências e percepções de jovens sobre os processos de qualificação profissional e re(inserção) no mercado de trabalho na cidade de São Paulo*. (Tese de Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-31012008-105554/pt-br.php>

Trancoso, A. E. R.; Oliveira, A. A. S. (2016). Aspectos do conceito de juventude nas Ciências Humanas e Sociais: análises de teses, dissertações e artigos produzidos de 2007 a 2011. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 11(2), 278-294. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-89082016000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-89082016000200002)

## 7 Link do vídeo

---

<https://www.youtube.com/watch?v=RVJ92LDJB2U>

## Referências

---

Abramo, H. W. (2016). Identidades juvenis: estudo, trabalho e conjugalidade em trajetórias reversíveis. In: Pinheiro, D., Ribeiro, E., Venturi, G., & Novaes, R. (orgs.). *Agenda Juventude Brasil: leitura sobre uma década de mudanças* (p. 19-59). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Aquino, L. M. C. (2009). A juventude como foco das políticas públicas. In: Castro, J. A., Aquino, L. M. C., & Andrade, C. C. (orgs.). *Juventude e políticas sociais no Brasil* (p. 23-39). Brasília: IPEA.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bryman, A. (1992). *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman.

Corrochano, M. C., Abramo, H. W., & Abramo, L. W. (2017). O trabalho juvenil na agenda pública brasileira: avanços, tensões, limites. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 22(36), 13569.

Corrochano, M. C., & Freitas, M. V. (2016). Trabalho e Condição Juvenil: permanências, mudanças, desafios. In: Pinheiro, D., Ribeiro, E., Venturi, G., & Novaes, R. (orgs.). *Agenda Juventude Brasil: leitura sobre uma década de mudanças* (p. 155-173). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

- Dib, S. K., & Castro, L. R. (2010). O trabalho é projeto de vida para os jovens? *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(1), 1-15.
- Furlong, A. (2016). The changing landscape of youth and young adulthood. In: FURLONG, Andy (eds.). *Handbook of youth and young adulthood* (p. 3-11). New York: Routledge International Handbooks.
- Guimarães, N. A. (2020). Os jovens brasileiros e o trabalho: desafios que se atualizam. *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 465-473.
- Guimarães, N. A., Brito, M. M. A., & Comin, A. A. (2020). Trajetórias e transições entre jovens brasileiros: pode a expansão eludir as desigualdades? *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 475-498.
- Martins, B. V., Scherdien, C., & Rocha-De-Oliveira, S. (2019). Estrutura de classe e mobilidade social no processo de inserção profissional de jovens no Brasil: reflexões e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAP.EBR*, 17(3), 564-576.
- Oliveira, A. A. M. (2019). Outras juventudes, outras temporalidades e outras formas de conduzir a vida. In: Paredes, M., & Monteiro, L. (coords.). *Desde la niñez a la vejez: nuevos desafíos para la comprensión de la sociología de las edades* (p. 101-119). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- Pais, J. M. (2005). *Ganchos, tachos e biscates: jovens, trabalho e futuro*. Porto: Ambar.
- Pimenta, M. M. (2007). *Ser jovem e ser adulto: identidades, representações e trajetórias*. 2007. 464 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sanderson, E. (2019). Youth transitions to employment: longitudinal evidence from marginalised young people in England. *Journal of Youth Studies*, 22, 1-20.
- Sposito, M. P., Souza, R., & Silva, F. A. (2018). A pesquisa sobre jovens no Brasil: traçando novos desafios a partir de dados quantitativos. *Educação e Pesquisa*, 44(e170308), 1-24.
- Sposito, M. P. (2005). Algumas reflexões e muitas indagações sobre as relações entre juventude e escola no Brasil. In: Abramo, H. W., & Branco, P. P. M. (orgs.). *Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional* (p. 87-127). São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Tartuce, G. L. B. P. (2007). *Tensões e intenções na transição escola-trabalho: um estudo das vivências e percepções de jovens sobre os processos de qualificação profissional e re(inserção) no mercado de trabalho na cidade de São Paulo*. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo, São Paulo.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



# Capítulo 12 – Trajetórias profissionais de jovens ex-aprendizes

## **Jane Kelly Dantas Barbosa**

Doutora em Administração (UFMG, 2022)

Professora e Pesquisadora da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)

<http://lattes.cnpq.br/6438052507124964>

## **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

## **1 Objetivo**

---

Os jovens encontram dificuldades no mercado de trabalho que são atravessadas por diferenças relativas a gênero, raça, nível de instrução, aparência, localização geográfica e classe social, de forma que “os jovens pertencentes aos estratos mais pobres são os mais frontalmente atingidos pelo desemprego e pelas mudanças no mercado de trabalho” (Dib & Castro, 2010, p. 5). À vista disso, as experiências de determinados jovens não se estendem a todo o conjunto da população juvenil, sublinhando-se a importância de estudos que enfatizem as particularidades das trajetórias de jovens de diferentes regiões, gêneros, pertencimentos étnico-raciais, dentre outros marcadores de diferença e de desigualdade (Corrochano, Abramo & Abramo, 2017).

Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a trajetória profissional de jovens egressos de um Programa de Aprendizagem, uma vez que o programa atende, preferencialmente, a jovens em situação de vulnerabilidade social.

## 2 Sobre o tema

As trajetórias laborais se diferenciam conforme a sociedade e variam no tempo (Guimarães, Brito & Comin, 2020) e, ao refletir sobre as juventudes brasileiras, é impossível ignorar o grande peso que tem o trabalho para esse grupo (Abramo, 2016) em uma sociedade que valoriza e socializa os sujeitos para o trabalho. Igualmente, é importante pensar nas peculiaridades das trajetórias profissionais das juventudes presentes no Brasil, ao invés de tentar “encaixá-las” nas tipologias de carreira desenvolvidas em outros países do mundo, considerando que tais estudos são, predominantemente, de países norte-americanos.

Cabe frisar a necessidade de estudos que contemplem características e marcos históricos da realidade brasileira em termos de tipologias de carreiras, considerando, ainda, o declínio do conceito de carreira tradicional. Tal conceito foi usado, inicialmente, para se referir a algo externo, desenhado da organização e/ou ocupação para o trabalhador, pressupondo avanço ou progressão vertical, estabilidade e associação a uma profissão (Kilimnik, Castilho & Sant’Anna, 2006). Pensando no contexto atual e nas juventudes brasileiras, o termo carreira, em sua concepção tradicional, já não é o mais apropriado. À vista disso, o termo trajetória profissional surge enfatizando uma concepção mais individualizada, na qual os indivíduos são sujeitos ativos, com percepções e vivências próprias no que diz respeito ao trabalho, ao longo do tempo.

Destaca-se, ainda, que a realidade laboral brasileira sempre se aproximou mais da instabilidade do que da estabilidade vista em determinados países. Diferentemente de países europeus, no Brasil “as trajetórias não-lineares sempre foram a marca dos percursos profissionais no país, e não apenas dos jovens” (Corrochano, 2013, p. 27), dado que jovens e adultos têm mobilizado diversas estratégias com o intuito de “ganhar a vida” e que a instabilidade e a reversibilidade enfatizadas recentemente na literatura europeia são comuns à realidade brasileira há muito tempo.

As mudanças na sociedade e nas trajetórias profissionais não são restritas apenas aos jovens, mas afetam esse grupo de forma mais intensa, considerando que constituem um grupo vulnerável no que tange a trabalho e a emprego na sociedade contemporânea (Picanço, 2015; Cobos-Sanchiz et al., 2020). As estatísticas de desemprego, mesmo não cobrindo integralmente o fenômeno (Sanderson, 2019), envolvem de forma mais representativa os jovens (Picanço, 2015; Sanderson, 2019; Corseuil, Franca & Poloponsky, 2020). Essas estatísticas não abrangem o trabalho informal ou o desemprego oculto (que envolve aqueles que não estão à procura de emprego), constituindo uma tarefa difícil recensear o desemprego juvenil. Cabe mencionar, ainda, que os jovens apresentam maior sensibilidade ao ciclo econômico, dessa feita, as taxas de desemprego de jovens tendem a se elevar mais e mais rapidamente em contextos de recessão (Corseuil, Franca & Poloponsky, 2020).

Nesse sentido, os jovens se defrontam com uma inserção laboral marcada pela instabilidade e pelo risco e, além da inserção, a qualidade das ocupações é, igualmente, importante (Corrochano, Abramo & Abramo, 2017). Uma vez inseridos no mercado de trabalho, os jovens tendem a enfrentar trabalhos precários e temporários (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019), elevada rotatividade, tendência a ocupações menos protegidas e pior

remuneradas (Picanço, 2015; Corrochano, Abramo & Abramo, 2017; Corseuil, Franca & Poloponsky, 2020), além de altas taxas de pobreza e informalidade (Kliksberg, 2006).

Esse cenário reforça que a inserção e o percurso laboral transcendem a relação econômica de oferta e procura de empregos, refletindo a estrutura sócio-histórica que constitui e estrutura o mercado de trabalho (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019; Guimarães, Brito & Comin, 2020). Nesse sentido, “o trabalho entre os jovens figura como um elemento produtor e reproduzidor de desigualdades em vários aspectos” (Picanço, 2015, p. 569).

No caso do Brasil, o cenário de dificuldades para os jovens no mercado de trabalho é agravado, em virtude das desigualdades históricas na distribuição de renda, além da baixa e frágil escolaridade de boa parte da população (Guimarães & Almeida, 2013). Em relação à precariedade das condições laborais, a desigualdade racial persistente ao se analisar as taxas de emprego e a desigualdade de renda constituem aspectos preocupantes no país (Corrochano, Abramo & Abramo, 2017). Além disso, a inserção, a qualidade da ocupação e o rendimento dos jovens variam conforme características como gênero, cor, situação de domicílio, aparência e renda familiar *per capita*, assim como a autonomia que possuem para gastar esses rendimentos varia conforme os estratos da sociedade onde estão localizados e do peso que esses rendimentos têm na renda geral da família (Abramo, 2016).

### **3 Métodos**

Neste estudo, foi utilizada abordagem qualitativa descritiva, considerando como unidade de análise as trajetórias profissionais de jovens egressos de um Programa de Aprendizagem vinculados a uma instituição intermediadora específica. A instituição é identificada na pesquisa como Instituição Alfa, preservando-se sua identidade. As unidades de observação da pesquisa, por sua vez, são os jovens egressos desse Programa de Aprendizagem, de diferentes regiões do Brasil.

A escolha de jovens aprendizes egressos se justifica mediante as especificidades desse grupo, no que tange sua situação de vulnerabilidade social e laboral, destacando a necessidade de desenvolver reflexões sobre os desdobramentos profissionais e pessoais percebidos após o término do Programa de Aprendizagem, tendo em vista que não se trata apenas da inserção dos jovens, mas também de sua formação e de sua manutenção sob condições dignas no mercado de trabalho. A seleção dos sujeitos de pesquisa se deu conforme critérios de disponibilidade, quanto ao acesso aos jovens; e de intencionalidade, sendo escolhida como intermediária a Instituição Alfa e realizado um recorte envolvendo registros de jovens egressos do programa, mas que ainda fossem considerados jovens conforme faixa etária dos marcos legais do Brasil (de 15 a 29 anos), considerando apenas aqueles acima de 18 anos.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com todos os jovens indicados pela Instituição Alfa que demonstraram interesse em participar da pesquisa (26), de forma online, no período de maio a junho de 2021. Os dados foram analisados conforme técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2008), com categorias estabelecidas *a priori* com base na literatura.

Os aspectos éticos foram observados na pesquisa, considerando a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por todos os entrevistados, bem como a prévia submissão e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP/UFMG) (CAAE 39863220.2.0000.5149, parecer de aprovação nº 4.554.646).

## 4 Apresentação e análise dos dados

Os jovens entrevistados fizeram parte de um programa federal cuja prioridade de participação se dá para jovens em situação de vulnerabilidade ou risco social. Algumas características do perfil dos sujeitos de pesquisa são descritas, a seguir, observando que os nomes dos entrevistados não foram divulgados. Dessa forma, os jovens foram identificados conforme seu sexo (F para jovens do sexo feminino e M para jovens do sexo masculino) e a ordem da realização das entrevistas (de 1 a 26).

Quadro 1 - *Dados sociodemográficos dos sujeitos de pesquisa*

	Idade	Cidade	Orientação sexual	Cor	Estado civil	Escolaridade
F1	19	Curitiba	Bissexual	Parda	Solteira (noiva)	Superior em curso (Psicologia)
M2	20	Curitiba	Heterossexual	Branco	Solteiro (noivo)	Superior incompleto (Administração)
F3	22	Belo Horizonte	Heterossexual	Branca	Solteira (namorado)	Superior completo (Fotografia)
M4	21	Rio de Janeiro	Homossexual	Negro	Solteiro	Superior em curso (Marketing)
M5	21	Porto Alegre	Heterossexual	Negro	Solteiro	Superior em curso (Gestão de RH)
F6	21	Belo Horizonte	Bissexual	Negra	Solteira	Superior em curso (Ciências Contábeis)
M7	23	Sabará	Heterossexual	Pardo	Solteiro	Superior incompleto (Administração)
M8	20	Brasília	Heterossexual	Branco	Solteiro	Ensino médio completo
M9	24	Rio de Janeiro	Heterossexual	Branco	Solteiro	Superior completo (Administração)
F10	27	São José do Rio Preto	Heterossexual	Branca	Solteira (noiva)	Pós-graduação (Gestão Estratégica de Pessoas)
M11	24	Recife	Heterossexual	Preto	Solteiro (namorada)	Superior completo (Marketing)
F12	24	Recife	Heterossexual	Parda	Solteira	Superior em curso (Gestão Comercial)

	Idade	Cidade	Orientação sexual	Cor	Estado civil	Escolaridade
M13	22	São Paulo	Heterossexual	Branco	Solteiro	Superior em curso (Ciências Biológicas)
F14	22	São Paulo	Heterossexual	Branca	Solteira	Superior em curso (Administração)
F15	24	São Paulo	Heterossexual	Branca	Solteira	Superior completo (Administração)
F16	22	Olinda	Heterossexual	Negra	Solteira	Superior em curso (Arquitetura)
F17	24	Porto Alegre	Heterossexual	Branca	Casada	Superior em curso (Administração)
M18	23	São Leopoldo	Heterossexual	Branco	Solteiro (namorada)	Ensino médio completo
F19	22	Recife	Heterossexual	Parda	Solteira	Superior em curso (Gestão Financeira)
F20	24	Belo Horizonte	Heterossexual	Negra	Solteira (namorado)	Superior em curso (Fisioterapia)
F21	21	Goiânia	Heterossexual	Parda	Solteira	Ensino médio completo
M22	24	Belo Horizonte	Heterossexual	Negro	Solteiro	Ensino médio completo
M23	22	Recife	Heterossexual	Negro	Solteiro	Superior em curso (Eng. Computação)
F24	25	Porto Alegre	Heterossexual	Branca	Solteira	Superior em curso (Eng. Produção)
F25	25	Porto Alegre	Heterossexual	Negra	Solteira	Superior em curso (Administração)
M26	25	Rio de Janeiro	Heterossexual	Branco	Solteiro (namorada)	Superior em curso (Administração)

Foram entrevistados 14 jovens do sexo feminino (F1, F3, F6, F10, F12, F14, F15, F16, F17, F19, F20, F21, F24 e F25) e 12 jovens do sexo masculino (M2, M4, M5, M7, M8, M9, M11, M13, M18, M22, M23, M26). A idade média dos jovens é de 22 anos e eles estão distribuídos pelas regiões sudeste (12 deles); sul (sete deles); nordeste (cinco deles); e centro-oeste (dois deles). Destaca-se que, apesar de considerar regiões geográficas diversas, não foi possível abranger jovens egressos da região norte do Brasil, devido às localidades atendidas pelas filiais e pelos polos da Instituição Alfa.

No que diz respeito à cor de pele/raça, foi considerada a autodeclaração, resultando em 14 jovens negros (autodeclarados negros, pretos e pardos) e 12 jovens brancos. Quanto à orientação sexual, apenas em três casos houve uma declaração diversa da heterossexualidade, quais sejam F1 uma jovem parda bissexual, F6 uma jovem preta bissexual e M4 um jovem negro homossexual.

Do total dos 26 entrevistados, apenas uma jovem é casada, o que se alinha uma tendência de aumento da idade associada ao casamento. Em relação à escolaridade, a maioria está cursando o ensino superior, sendo 10 jovens universitárias do sexo feminino (F1, F6, F12, F14, F16, F17, F19, F20, F24, F25) e cinco jovens universitários do sexo masculino (M4, M5, M13, M23, M26), corroborando a tendência de extensão da vida escolar.

O ingresso no ensino superior é um elemento visto como essencial na trajetória almejada pelos jovens no contexto contemporâneo, sobretudo, no caso dos filhos da classe trabalhadora, para quem a educação é vista como importante investimento que pode levar à mobilidade social (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019). No que diz respeito aos jovens da presente pesquisa, a extensão da vida escolar se dá, na quase totalidade dos casos, em instituições de ensino privadas, envolvendo bolsas de estudo ou financiamento próprio.

Observando os núcleos familiares, nota-se que apenas duas jovens possuem filho (F21, F25). A jovem F25 engravidou durante o período do contrato de aprendizagem e mora sozinha com sua filha, enquanto a jovem F21 foi mãe aos 17 anos, antes de ser jovem aprendiz, e, atualmente, reside com o pai, madrasta, irmã e filho. Apenas um jovem relatou morar sozinho (M22) e três moram com seus parceiros. Os demais jovens, que constituem maioria significativa dos sujeitos de pesquisa, residem com seus pais ou responsáveis, em núcleos familiares que variam de duas (M23) a seis pessoas (M13) morando na mesma residência, o que indica que o período de permanência junto à família aumentou.

Considerando a centralidade que o trabalho possui para as juventudes brasileiras (Abramo, 2016), os sujeitos de pesquisa foram questionados sobre o início de sua trajetória profissional. Seja formal ou informalmente, tem-se que os jovens entrevistados começaram a trabalhar em idades que variam de 12 a 20 anos, sendo que 10 deles começaram a trabalhar entre 12 e 14 anos (F1, M5, M9, F10, M11, M18, F19, M22, F25, M26), 10 deles começaram entre 15 e 17 anos (M2, M4, M7, F12, M13, F15, F17, F20, F21, M23) e seis deles começaram entre 18 e 20 anos de idade (F3, F6, M8, F14, F16, F24). Destaca-se que, no caso de seis deles (M9, F10, M18, F19, M22, M26), a relação com o trabalho teve início mesmo antes dos 14 anos.

Eu comecei a trabalhar muito nova, trabalhava aqui perto da minha casa, comecei a trabalhar com 13 anos, num salãozinho que tinha, eu fui pra lá pra ajudar, porém, eu recebia uma graninha, considerava isso como um trabalho, e eu tinha muita questão de ir, por mais que fosse perto da minha casa, não fosse um negócio tão sério, com carteira assinada e tal, mas eu tinha toda responsabilidade de acordar cedo, de não me atrasar. Aí eu perdi muita coisa também da minha adolescência, eu fiquei até lá os 18, com 18 eu já fui pra outro emprego (F19).

Como pode ser percebido no relato da entrevistada F19, há jovens que começam a trabalhar ainda durante a infância e transitam por limites muito fluidos entre infância, juventude e vida adulta, o que está vinculado à condição socioeconômica das famílias de origem (Abramo, 2016) e corrobora a ideia de adultização acelerada ou precoce.

A trajetória profissional começa na informalidade para a maioria dos jovens do estudo (F1, M4, M9, F10, M11, M13, M18, F19, F20, F21, M22, M23, F25, M26), envolvendo atuações como *freelancer* em pizzeria (F1), empacotador de supermercado (M9), babá (F10), feirante

(M11), entregador (M13), ajudante de cabeleireira (F19) e vendedora ambulante de bilhetes premiáveis (F21). Dentre os 14 jovens que tiveram suas primeiras experiências na informalidade, ressalta-se que 10 são negros(as), sugerindo a influência da desigualdade racial no mundo do trabalho (Corrochano, Abramo & Abramo, 2017).

Por outro lado, para muitos jovens, a trajetória profissional começou com o Programa de Aprendizagem (M2, M5, F6, M7, M8, F14, F15, F16, F24) ou com Programas de Estágio (F12, F17), sinalizando sua importância para a inserção dos jovens no mercado de trabalho de maneira formal.

As experiências profissionais vivenciadas pelos jovens antes da atuação como aprendizes são diversas, mas possuem em comum o fato de serem ocupações de baixa qualificação e envoltas em instabilidade, diante de tendência de menor proteção e de pior remuneração, corroborando o que apontam diferentes autores sobre o envolvimento dos jovens em trabalhos precários e temporários (Guimarães & Almeida, 2013; Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019).

Quando questionados quanto às principais dificuldades percebidas ao vivenciar as suas primeiras experiências de trabalho, algumas mudanças comportamentais demandadas no início da trajetória profissional foram destacadas por parte dos jovens (F1, M8, M9, F12, F14, F15, F19, M23), principalmente, aquelas referentes ao desenvolvimento de habilidades de comunicação, o que se vincula ao uso de linguagem formal, à superação da timidez e do medo ou vergonha em se expressar. Além disso, foi mencionado o desenvolvimento da proatividade e da capacidade de lidar com as responsabilidades do mercado de trabalho, pois, segundo eles, nem sempre há alguém dando orientações quanto ao que e como deve ser feito, cabendo ao jovem resolver as questões prementes do dia a dia. Foram mencionadas, ainda, demandas de adequações no vestuário, como afirma a jovem F14, apontando a necessidade de um “banho de loja”.

E... dá de cara um pouco com a questão de, aquela frase famosa que, “o local que o filho chora e a mãe não vê”, porque [riso]... você vai passar por muita coisa, você vai ser criticado, você vai ser apontado, você vai ser, é... julgado né, você vai ser medido, pelos seus, pelas suas entregas. E você não vai poder falar que tá chateado, você não vai poder falar que não concorda, quer dizer, dependendo da situação. Você não vai poder chegar na sua mãe, em alguém que você confia e falar, “mãe, me maltrataram”, porque é você por você agora, e acabou assim. A partir do momento que a gente dá, que eu dei esse passo pra começar a trabalhar e eu não sabia nada de contexto de que que é trabalho, do que que era sentar numa mesa e mexer num computador, o básico, e atender um telefone, e eu não sabia como me comportar, não sabia o que vestir. Então pra mim foi bem puxado assim esses, é, esses momentos. A gente precisa dar até um banho de loja assim, mais ou menos, de como vai ser, mas eu acho nesse caminho assim, levando bastante tapa, porque a gente entra sem saber de nada. Eu entrei sem saber de nada, nada como funcionava, e aí foi tomando porrada e, e caminhando e não desistindo (F14).

No relato dessa entrevistada, há destaque para o despreparo que alguns jovens têm ao serem confrontados com as suas primeiras experiências no mercado de trabalho, envolvendo desde o jeito adequado de atender a um telefone até o modo de se vestir. Os sentimentos de auto responsabilização e de solidão permeiam o relato, uma vez que F14 afirma que não se pode expressar discordância ou chateação, tampouco recorrer a alguém de confiança para buscar amparo em situações difíceis. Por fim, a jovem destaca que aprendeu “tomando porra-da”, pois precisava de renda para conquistar seus objetivos, como a inserção no ensino superior, frisada no decorrer dos seus relatos e encarada como algo essencial para muitos jovens na atualidade (Martins, Scherdien & Rocha-de-Oliveira, 2019).

Ao discorrer sobre as dificuldades relacionadas às primeiras vivências laborais, também foi recorrente a questão das barreiras de inserção no mercado, com destaque para a falta de experiência (F1, F3, M4, F6, F10, F17, F21, F25). Conseguir uma colocação no mercado de trabalho é um desafio e, de acordo com a jovem F6, a maior dificuldade é “você não ter experiência pra buscar uma experiência”. Os relatos apontam para exigências não condizentes com um primeiro emprego, indicando que existem poucas oportunidades para quem está iniciando sua trajetória. Além disso, houve menção ao julgamento pela pouca idade, indicando prática de ageísmo; e à falta de conhecimentos considerados básicos para muitas ocupações, como conhecimentos de informática.

Ainda em relação às dificuldades de inserção, dois marcadores sociais de diferença foram explicitados, envolvendo barreiras de classe e de gênero (F15, F25). A jovem F15 citou como dificuldades as condições sociais, exemplificando por meio da disponibilidade de recursos para transporte. Segundo a jovem, por não ter recursos para se deslocar até o trabalho, nos primeiros dias após sua inserção, era necessário recorrer aos familiares: “às vezes você ia receber daqui a uma semana, aí você pegava emprestado com uma pessoa da família”. A jovem F25, por sua vez, mencionou como dificuldade o fato de ser mulher, citando as barreiras relacionadas à construção do papel da mulher na sociedade, que pode levar a comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que a jovem é mãe e cria sua filha sozinha.

Os jovens também foram questionados sobre os principais benefícios percebidos ao vivenciarem suas primeiras experiências laborais, destacando aqueles relacionados ao aprendizado e às possibilidades que a renda auferida acarreta. Em relação ao aprendizado, segundo os jovens F3, M8, F10, F12, M13, F15, F20, F21, F24 e F25 foi muito enriquecedor vivenciar a realidade de uma organização, passar por novos desafios, ter a oportunidade de observar e buscar informações, associar conhecimentos teóricos com a prática, aprender a administrar o próprio tempo e a ser mais resiliente. A remuneração também foi citada como um dos grandes benefícios na visão dos jovens (F1, M7, M9, F12, F16, F17, F19, M22), associando-a, principalmente, às possibilidades que ela oferece em termos de conquistas pessoais e profissionais, de investimento em cursos, de possibilidades de maior autonomia, de consumo e de auxílio na renda familiar.

Eu acredito que o trabalho, ele abre as portas, se você souber lidar, você consegue abrir portas incríveis. E eu lembro que, quando eu recebia R\$1000,00 [mil reais] e eu já pagava quinhentos e pouco de faculdade, então metade do meu salário ia pra faculdade, fora que eu inventei de fazer inglês, então

o meu trabalho, o que eu ganhava era pra poder pagar essas coisas. E... e eu bem jovem adquirei muitas coisas, né? Como eu já falei. Eu com 18 anos, eu tirei carteira de habilitação, já fiz um consórcio pra poder fazer a aquisição de um carro. Então o mercado de trabalho, ele é uma forma sensacional. O jovem, ingressando no mercado de trabalho, se ele tiver objetivo, se ele tiver um foco, ele vai conseguir galgar muitas coisas (M9).

[...] mas as pessoas não acham emprego, e quando acham, talvez uma pessoa que tenha um jovem aprendiz, como eu tive e como várias pessoas têm, é, saem na frente exatamente por conta dessa experiência, né? [...] Acho que isso você já tem como conhecimento, como experiência que você pode colocar no currículo e que eu tenho certeza que faz diferença. Comparando com outras pessoas que não têm experiência (M7).

Como exposto no relato do jovem M7, existe a percepção de que a experiência como aprendiz acarreta vantagens em relação aos outros jovens, envolvendo um sentimento de gratidão pela oportunidade vislumbrada no programa. Esse sentimento de gratidão também pode ser identificado em diversos outros relatos, como da jovem F15: “acho que se eu não tivesse tido esse contato, eu não estaria trabalhando hoje, eu não teria seguido o mesmo caminho, sabe?”; e da jovem F24: “Eu, se não fosse através do jovem aprendiz, eu não teria conseguido emprego, provavelmente não seria efetiva, porque todo mundo exige experiência né”.

Considerando as experiências que os jovens tiveram e a percepção que possuem sobre o mundo do trabalho, eles foram questionados sobre o que associam a um bom emprego. Em seus relatos, foi recorrente a associação à realização pessoal e profissional (F1, M2, M4, M7, M13, F14, F15, F17, M18, F19, F20, F24), destacando que um bom emprego é aquele em que se faz algo que se goste, em que se sinta bem, que tenha sentido e que traga felicidade.

É... ser um espaço bom, saudável. E que também te realize, como pessoa, acho que pra mim assim, eu não me vejo fazendo uma coisa que não faz sentido, sabe? (Uhum). Eu aprendi muito isso na [Instituição Alfa]. Não adianta tá, trabalhar pra ganhar dinheiro e não, não tá satisfeita com aquilo que você faz. Pra mim a prioridade é ver sentido no que eu faço (F1).

Isso... fazendo o que eu gosto, fazendo o que eu gosto né, que pra mim hoje seria um, um bom emprego, porque antes eu tinha uma visão de que um bom emprego era o que me dava mais dinheiro. E hoje eu não vejo isso. Acaba que você pode tá recebendo o quanto for, mas, se você não tiver bem ali no seu ambiente de trabalho, não consegue se desenvolver né (M4).

Houve uma tendência à relativização da questão financeira, como exemplificado nos relatos de F1 e M4, de forma a ressaltar a ideia de que o que caracteriza um bom trabalho vai além da remuneração. Ainda assim, a importância da remuneração esteve presente em muitos relatos (M2, F3, M7, M8, F10, F14, F17, F21, F24, F25), associada: 1) a uma forma de reconhecimento; 2) ao atendimento das necessidades básicas, pois conforme afirma F3 “a gente não vive de amor né”; e 3) às possibilidades de ir além das necessidades básicas, oferecendo opções de lazer, bem-estar e alcance de objetivos.

A valorização também foi mencionada pelos jovens (M5, F6, M7, M8, M9, F16, F19, F21, M26), destacando que um bom emprego envolve incentivo, reconhecimento, oportunidades e perspectivas de crescimento pessoal e organizacional. Além disso, para eles, um bom emprego envolve qualidade de vida (F3, F10, F14, F15, F24, M26), com a possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; bons líderes (M8, M11, F15, F17, M18, M26), que respeitem o funcionário, deem abertura a opiniões, façam cobranças coerentes e sejam conscientes quanto à realidade organizacional; e uma equipe colaborativa (M2, M5, F12, F16, F25, M26).

A liberdade foi citada (M11, F15, M23, F24) como algo relevante, envolvendo autonomia, flexibilidade no trabalho e liberdade de expressão, assim como foram mencionadas as necessidades de segurança (M9, F14, F15), que associam um bom emprego à estabilidade e a um ambiente de trabalho agradável, seguro e limpo.

O jovem M11, por sua vez, trouxe, em seu relato, a importância de um ambiente organizacional livre de preconceitos.

Um bom emprego... é um local que, é, eu seja respeitado e não sofra nenhum tipo de preconceito. Hoje eu trabalho numa empresa de Curitiba e, o pessoal me trata super bem, faz o papel de boa vizinhança, mas é, isso era um receio que eu tinha antes, por ser uma empresa do sul, como é que eles iam reagir com um nordestino. Mas o tratamento tem sido super bem. Eu vejo como uma empresa que você, é, que eu seja bem tratado, que eu tenha, que eu tenha espaço pra falar, não seja reprimido (M11).

Atualmente no ramo da tecnologia, o jovem M11 destaca o receio que sentiu de não ser aceito e bem recebido pelos pares na organização pelo fato de ser nordestino. Sua região de origem, bem como sua cor de pele, apontada em relato anterior como motivo de discriminação, constituem marcadores de diferença que, interconectados, podem implicar em experiências de discriminação e de desigualdade, influenciando sua trajetória profissional e de vida. Um jovem, negro e nordestino, além de lidar com as dificuldades de inserção no mercado de trabalho, precisa lidar, ainda, com o temor de ser alvo de práticas discriminatórias.

Pensando em termos do futuro de suas trajetórias profissionais, os jovens egressos foram questionados como se imaginam, profissionalmente, daqui a 10 anos. Nesse sentido, os entrevistados demonstraram que desejam seguir na mesma área de atuação (M4, M5, F6, M7, M9, M11, F12, F14, F17, M18, F19, F20), trabalhando com aquilo que gostam e construindo uma trajetória consolidada na qual alcancem crescimento profissional. Com menor frequência, surgiram relatos de jovens que desejam mudar de área de atuação e construir uma trajetória em rumos diferentes dos atuais (F1, F3, M13, F15, F16, M22), envolvendo, dentre as áreas de atuação almejadas, áreas como Psicologia, Fotografia, Biologia e docência universitária.

No horizonte temporal sugerido, para alguns jovens, o futuro profissional vincula-se à inserção e/ou conclusão de cursos de formação (F1, M2, M5, M8, M18, F21, F24), sendo mencionados cursos de ensino superior, especializações, intercâmbios e pós-graduações. Para outros jovens, esse futuro profissional está ligado ao empreendedorismo (M7, F10, F15, F19, F20, F24, M26), diante do desejo que possuem de abrir o próprio negócio e fazê-lo prosperar em segmentos diversos, como entretenimento, estética, saúde e alimentício.

Em alguns relatos, foi mencionado o desejo de alcançar estabilidade financeira (F1, M2, M7, M22, F25, M26), de forma que a remuneração recebida permita equilíbrio e tranquilidade, sanando as necessidades e permitindo “aproveitar a vida”, como afirma o jovem M2.

Houve outras menções mais pontuais, como o desejo de destinar uma parte de seu tempo ao trabalho voluntário (M4), de retribuir os cuidados que teve da família (M8) e de ser um profissional útil e bem-sucedido (M23). Por fim, destaca-se o relato da jovem F12, que projeta contribuir para a representatividade de mulheres negras em cargos gerenciais, como pode ser visto, a seguir.

Eu me vejo uma líder de *merchandising*, bem reconhecida no Brasil, né? Fazendo história na [nome da empresa], porque eu ainda acredito que eu vou tá na [nome da empresa] daqui a 10 anos, né. E representar a minha cor, representar as mulheres, porque a gente sabe que é bem difícil uma mulher tá em um cargo né. Eu li uma reportagem, parece que só é 20% de mulheres que gerenciam. Então assim, eu acredito que daqui a 10 anos eu serei a diferença, na [nome da empresa]. (F12).

Mais uma vez, marcadores sociais de diferença surgem nos relatos, nesse caso, destacando as particularidades que a interconexão de gênero e cor de pele representa nas trajetórias profissionais de mulheres negras. Ao falar sobre seu futuro profissional, mesmo diante do baixo número de mulheres negras em cargos gerenciais e das desigualdades que marcam a sociedade brasileira, a jovem F12 demonstra que objetiva mobilizar estratégias de resistência e se tornar reconhecida, fortalecendo a representatividade de mulheres negras.

De forma geral, os jovens entrevistados reforçam que o Programa de Aprendizagem impacta, positivamente, as chances de ingresso em um emprego formal, embora o medo de perder o emprego seja algo recorrente. A insegurança no âmbito laboral reflete a vulnerabilidade dos jovens no mercado de trabalho, a imprevisibilidade que permeia as trajetórias profissionais na sociedade contemporânea, bem como a não-linearidade que marca os percursos profissionais no Brasil (Corrochano, 2013).

## 5 Considerações finais

Em termos gerais, a maioria dos jovens entrevistados teve sua inserção laboral por meio da informalidade, em ocupações precárias e atividades de natureza empobrecida. A inserção ocorreu em idades que variaram de 12 a 20 anos, refletindo a origem social dos jovens egressos e indicando diferentes possibilidades de viver as juventudes, o que é reforçado mediante os relatos de adultização precoce. Para os egressos entrevistados, o Programa de Aprendizagem é visto como um marco na trajetória profissional e de vida, principalmente em virtude de oferecer amplos conhecimentos, a experiência demandada no mercado de trabalho e a renda de que precisaram para se sentirem mais independentes e, em alguns casos, para ajudar nas despesas pessoais e familiares ou mesmo arcar, integralmente, com essas despesas.

Após a experiência como aprendizes, a maioria dos jovens foi efetivada ou conseguiu outras oportunidades, demonstrando orgulho das trajetórias que estão em construção. Nesse sentido, o esforço realizado por eles recebeu muita ênfase nos relatos, relatando rotinas atribuídas e cansativas que, na maioria dos casos, conciliam estudos e trabalho. Apenas dois jovens estavam desempregados no momento da realização da pesquisa e, dentre as ocupações atuais, a maioria atua em cargos de natureza operacional, contudo, há jovens em cargos gerenciais, casos de M9, M11, F17 e M26.

Foram observadas dificuldades quanto ao planejamento do futuro, mas muitos jovens trouxeram perspectivas relacionadas à manutenção na área de atuação, com objetivo de crescimento na hierarquia, remetendo à visão tradicional de carreira. As expectativas quanto à mobilidade social, não alcançada no caso da maioria dos pais ou responsáveis, seguem baseadas na esperança de um futuro melhor por meio do trabalho e da conclusão do ensino superior.

## 6 Leituras complementares

Para saber mais sobre essa pesquisa, seu tema e sobre o público abordado, recomenda-se a leitura dos seguintes estudos:

Abramo, H. W. (2016). Identidades juvenis: estudo, trabalho e conjugalidade em trajetórias reversíveis. In: Pinheiro, D.; Ribeiro, E.; Venturi, G.; Novaes, R. (orgs.). *Agenda Juventude Brasil: leitura sobre uma década de mudanças* (p. 19-59). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <https://issuu.com/participatorio/docs/agendajuventudebrasil>

Barbosa, J. K. D. (2022). *Transição para a vida adulta, trajetória profissional e marcadores interseccionais: um estudo com jovens trabalhadores*. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/41296>

Caruso, L. A. C.; Posthuma, A. C. (2020). Subsídios para a formulação de políticas públicas de juventude no Brasil. *Boletim Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise*, 70, 123-135. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10415>

Corrochano, M. C.; Abramo, H. W.; Abramo, L. W. (2017). O trabalho juvenil na agenda pública brasileira: avanços, tensões, limites. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 22(36), 13569. Disponível em <http://alast.info/relet/index.php/relet/article/view/289>

Corseuil, C. H. L.; Franca, M. P.; Poloponsky, K. (2020). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 501-520. Disponível em <https://www.scielo.br/j/nec/a/YpyPKctgxHDdcNty58SyZLr/>

Guimarães, N. A. (2020). Os jovens brasileiros e o trabalho: desafios que se atualizam. *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 465-473. Disponível em <https://www.scielo.br/j/nec/a/YVbFG4md4tC83NcKNvTBzMh/?lang=pt>

Silva Junior, P. R.; Mayorga, C. (2016). Experiências de jovens pobres participantes de programas de aprendizagem profissional. *Psicologia & Sociedade*, 28(2), 298-308. Disponível em <https://www.scielo.br/j/psoc/a/X7n6pyVFLwLZbpZqN3J4xqN/?format=pdf&lang=pt>

## 7 Link do vídeo

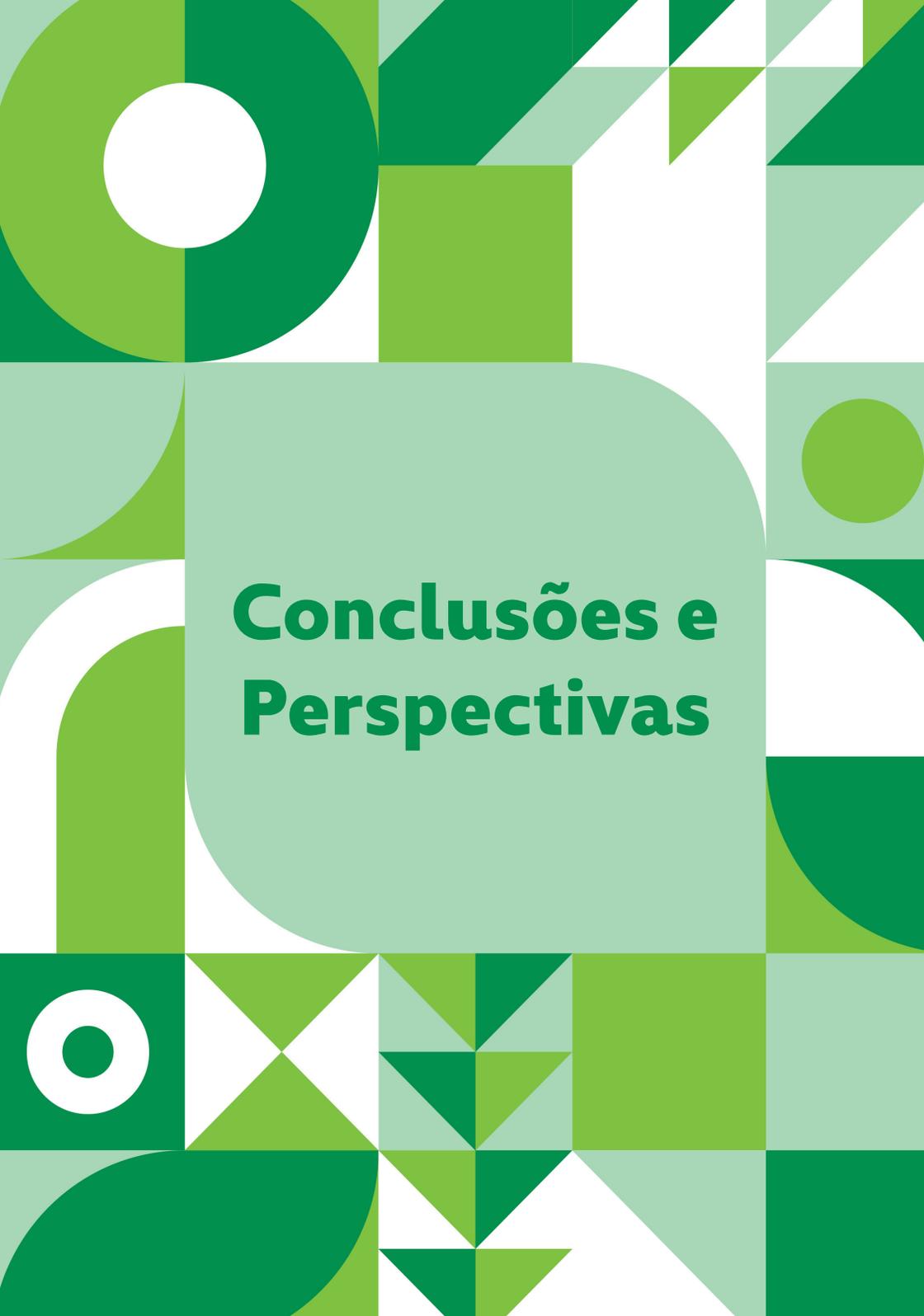
<https://www.youtube.com/watch?v=kF8ltj2LMQg>

## Referências

- Abramo, H. W. (2016). Identidades juvenis: estudo, trabalho e conjugalidade em trajetórias reversíveis. In: Pinheiro, D., Ribeiro, E., Venturi, G., & Novaes, R. (orgs.). *Agenda Juventude Brasil: leitura sobre uma década de mudanças* (19-59). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Cobos-Sanchiz, D., Del-Pino-Espejo, M. J., Sánchez-Tovar, L., & Matud, M. P. (2020). The Importance of Work-Related Events and Changes in Psychological Distress and Life Satisfaction amongst Young Workers in Spain: A Gender Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4697.
- Corrochano, M. C., Abramo, H. W., & Abramo, L. W. (2017). O trabalho juvenil na agenda pública brasileira: avanços, tensões, limites. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 22(36), 13569.
- Corrochano, M. C. (2013). Jovens trabalhadores: expectativas de acesso ao ensino superior. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 18(1), 23-44.
- Corseuil, C. H. L., Franca, M. P., & Poloponsky, K. (2020). A inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho num contexto de recessão. *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 501-520.
- Dib, S. K., & Castro, L. R. (2010). O trabalho é projeto de vida para os jovens? *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(1), 1-15.
- Guimarães, N. A., Brito, M. M. A., & Comin, A. A. (2020). Trajetórias e transições entre jovens brasileiros: pode a expansão eludir as desigualdades? *Novos Estudos Cebrap*, 39(3), 475-498.
- Guimarães, A. Q., & Almeida, M. E. (2013). Os jovens e o mercado de trabalho: evolução e desafios da política de emprego no Brasil. *Temas de Administração Pública*, 8(2), 1-26.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V., & Sant'Anna, A. S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257-280.
- Kliksberg, B. (2006). O contexto da juventude na América Latina e no Caribe: as grandes interrogações. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 909-942.
- Martins, B. V., Scherdien, C., & Rocha-de-Oliveira, S. (2019). Estrutura de classe e mobilidade social no processo de inserção profissional de jovens no Brasil: reflexões e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 564-576.
- Picanço, F. S. (2015). Juventude e trabalho decente no Brasil: uma proposta de mensuração. *Caderno CRH*, 28(75), 569-590.
- Sanderson, E. (2019). Youth transitions to employment: longitudinal evidence from marginalised young people in England. *Journal of Youth Studies*, 22, 1-20.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).



The background features a complex, abstract geometric pattern composed of various shades of green (from light sage to dark forest green) and white. The shapes include circles, squares, triangles, and rounded rectangles, some overlapping and some nested. A large, light green rounded rectangle in the center serves as a backdrop for the text.

# **Conclusões e Perspectivas**





### **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora em Administração (UFMG, 2007)

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD-FACE-UFMG)

<http://lattes.cnpq.br/0189644589413057>

### **Milka Alves Correia Barbosa**

Doutora em Administração (UFPE, 2015)

Professora e Pesquisadora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (FEAC-UFAL)

<http://lattes.cnpq.br/7096185901729086>

A proposta deste livro foi apresentar resultados de pesquisas empíricas realizadas nos últimos anos, no âmbito do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações, sediado na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (NE-COP-FACE-UFMG) e que conta com pesquisadores de diversas partes e instituições do país.

Essas pesquisas não são realizadas de modo pontual ou individualmente; elas derivam de agendas de pesquisas em permanente revisão e atualização, de maneira a prover contínuo e crescente aprofundamento e ampliação do conhecimento relativo ao grupo focalizado – jovens trabalhadores – em especial no que tange às políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações e ao campo dos estudos comportamentais.

Apesar de trazer em seu bojo questões comuns a indivíduos de outras faixas etárias ou em outras fases de vida, os jovens guardam peculiaridades relativas à sua (tenra) idade, à sua (pouca) experiência de vida e profissional, ao seu (inicial) estágio de amadurecimento psíquico e afetivo e de educação formal, dentre outros aspectos que fazem deles um grupo paradigmático, uma população especial, não apenas digna mas também carente de estudos que considerem tais particularidades, nos diversos campos do saber.

É justamente esse olhar diferenciado que pode e poderá trazer à tona outros elementos que sejam capazes de pautar análises mais acuradas da sua realidade e promover mudanças no seu entorno, inclusive nos arcabouços das políticas públicas inclusivas a eles direcionadas. Essas reflexões vão além de seus comportamentos, da sua compreensão a respeito deles próprios e da importância da formação e do desenvolvimento de suas competências – nas suas variadas dimensões constituintes – rumo aos possíveis avanços pessoais nos processos de transição para a vida adulta e de construção de suas trajetórias pessoais e profissionais.

Nesse sentido, as informações que foram expostas ao longo dos capítulos são úteis na compreensão desses movimentos, lineares ou não, voluntários ou involuntários, mas sobretudo coletivos, afinal, como qualquer ser humano em sociedade, o jovem não se faz nem está sozinho, orbitando no complexo cenário que o cerca. Pelo contrário, suas escolhas (ou a ausência delas) os colocam em espaços públicos para os quais ele deve estar municiado para agir de modo cidadão.

Diante disso, outras perspectivas de pesquisas se impõem nessa construção, como o desenvolvimento de modelos teóricos integrados, que contemplem temas diversos e interseccionalidades, bem como instrumentos de diagnósticos que sejam capazes de levantar informações mais próximas da realidade e produzir conhecimento *in situ*, ou seja, contextualizado e, portanto, com sentido e aplicável. Utilizar métodos diferentes e complementares e expandir as pesquisas para outras regiões desse imenso país, tão diverso em termos culturais e com tantas diferenças a serem consideradas, são caminhos a serem percorridos visando a geração desses conhecimentos *in situ*, os quais podem balizar as mudanças necessárias à efetiva inclusão dos jovens trabalhadores na sociedade, nas suas diversas esferas... Não as esferas possíveis ou as que restam, mas sim as desejadas por eles.

Isso exige preparo e ousadia.

E ao fim e ao cabo, esta é a razão deste livro, do NECOP e das nossas pesquisas.

AVANTE!





### **Kely Cesar Martins de Paiva**

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFMG, 2007, 1999, 1992).

Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências Administrativas (CAD) e do Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (FACE, UFMG, desde 2012).

Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (NECOP, UFMG, desde 2014).

O NECOP constitui um espaço interdisciplinar de construção de conhecimento científico e de aprofundamento a respeito do comportamento humano e da gestão de pessoas em organizações, independentemente do seu nível de formalização, focalizando o trabalho e os trabalhadores.

Para tanto, ele conta com pesquisadoras e pesquisadores de formações diversas (psicologia, sociologia, administração, economia, pedagogia, dentre outros), cujas pesquisas usualmente centram-se em perspectivas funcionalistas e interpretativistas, visando desnudar faces da realidade e, com isso, contribuir para o reconhecimento do trabalhador e de seu trabalho.

Nesse sentido, o núcleo propõe desenvolver pesquisas e promover ensino e extensão em três campos temáticos: Comportamento Humano, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.