



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA
DE COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL
EICOS – UFRJ**

ROSANGELA DE CARVALHO

“A oportunidade tem que ser dada, para ser aproveitada!”

**Inclusão de jovens de baixa renda no meio social do
trabalho e sua perspectiva profissional no Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro

2020

ROSANGELA DE CARVALHO

“A oportunidade tem que ser dada, para ser aproveitada!”

Inclusão de jovens de baixa renda no meio social do trabalho e sua perspectiva profissional no Rio de Janeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social – EICOS / Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Milton Nunes Campos

Rio de Janeiro

2020

CIP - Catalogação na Publicação

dC331" de Carvalho, Rosângela
"A oportunidade tem que ser dada, para ser aproveitada!" Inclusão de jovens, de baixa renda, no meio social do trabalho e sua perspectiva profissional / Rosângela de Carvalho. -- Rio de Janeiro, 2020.
335 f.

Orientador: Prof. Dr. Milton Nunes Campos.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, 2020.

1. Cidadania. 2. Trabalho. 3. Jovens Aprendizizes. 4. Geração Z. 5. Inclusão social. I. Nunes Campos, Prof. Dr. Milton, orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Rosângela de Carvalho

"A oportunidade tem que ser dada, para ser aproveitada!"

Inclusão de jovens de baixa renda no meio social do trabalho e sua perspectiva profissional no Rio de Janeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa EICOS de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em fevereiro de 2020.

Dissertação aprovada por:



Prof. Dra. Lígia Maria Costa Leite (UFRJ - UNICEUMA)



Prof. Dra. Monica Machado (EICOS/IP - UFRJ)



Prof. Dr. Milton Nunes Campos (EICOS/IP - UFRJ) Orientador

3 / 3 / 2020

*À minha filha Juliana de Carvalho Sardinha,
minha razão de ser e minha inspiração para
melhorar sempre, em tudo na vida.*

*Aos meus filhos, Luis Miguel Esteves Braz,
Daniel Luiz Barbosa Braz e Rafael Barbosa
Braz, cuja demonstração de orgulho por
minhas conquistas me faz ir cada vez mais
longe.*

Agradecimentos

Eu levaria uma vida para agradecer a todos que contribuíram com minha trajetória até este momento. Certamente, todas as pessoas que estiveram comigo neste percurso de vida, informal ou formalmente, me conduziram até aqui e contribuíram para tudo o que eu realizei e para o que continuo realizando e conquistando na vida. Por esta razão, quero começar agradecendo por tudo que vivi, pelos ensinamentos da vida, pelas pessoas que fazem parte da minha história, por minha fé no Universo, na vida e nas possibilidades que ela nos oferece.

Um agradecimento e homenagem especial, eu registro ao meu pai Ítalo de Carvalho (*In Memoriam*), por ter sido meu companheiro, pai, amigo e incentivador dos meus pensamentos, me ensinado o valor da arte, da cultura e da humanidade. Agradeço também à minha mãe Maria Alice Maia de Carvalho, por me fazer forte para lidar com todos os tropeços da vida, e por estar ainda ao meu lado enquanto caminho nesta formação acadêmica.

Nem imagino como expressar toda a gratidão que tenho por minha filha, Juliana de Carvalho Sardinha, pois é ela quem me faz forte, inteira, com uma coragem maior que tudo, quem me lembra, todos os dias, que devo continuar a viver de forma jovem e buscar a felicidade sempre. Obrigada por ser tão companheira, por estar sempre ao meu lado, por me ouvir sempre que descubro uma teoria nova e interessante, por ler infinitas vezes meus textos, por me incentivar sempre e, sobretudo, por me dar a certeza de que tenho com você um mar inesgotável de amor. Agradeço aos meus filhos, Luis Miguel Esteves Braz, Daniel Luiz Barbosa Braz e Rafael Barbosa Braz, pelo tanto que acreditam em mim e na minha capacidade de realizar coisas, pelo orgulho que demonstram em relação à conquista desta formação. Agradeço também pelos infinitos abraços apertados que me dão, onde transborda o amor que nos une, o que me fortaleceu para construir esse caminho acadêmico.

Agradeço ao meu marido Rogério Carlos Lamim Braz por ter feito diferença em minha vida, me inspirando a crescer profissionalmente e construir minha carreira na área de Gestão de Pessoas, pois foi este caminho que me trouxe até o cerne desta pesquisa.

Bem sei que estou deixando de citar inúmeras pessoas da minha família e

amigos, mas gostaria que meus agradecimentos alcançassem todas essas pessoas: irmão, cunhadas, noras, sobrinhos, todos que são importantes, que de uma forma ou de outra estiveram sempre ao meu lado, celebrando cada passo dessa conquista.

Sou uma pessoa de muita sorte! Conto com muita gente jovem e maravilhosa perto de mim. Quero aqui registrar meu agradecimento à Livia Honorato, que me ajudou com seu conhecimento de idiomas, pela atenção dedicada quando precisei de sua ajuda e pelas vezes que demonstrou o quanto acreditava em mim e no conteúdo da minha pesquisa. A energia é a tônica desta turma mais nova, que torce pelo meu sucesso e festeja minhas conquistas. Por esta razão, destaco o agradecimento a Daniel Paes Leme, Felipe Liberadore e Luana Fortes por terem feito da minha qualificação, uma data ainda mais especial.

Eu não teria conseguido concluir esta formação se não fosse a dedicação implacável de Benilde de La Rosa Jelvez Apablaza, minha parceira nos cuidados com minha mãe, minha amiga para sempre que esteve incansavelmente ao meu lado, não medindo esforços para que eu pudesse me dedicar à pesquisa, cuidando de mim e da minha mãe, me incentivando, sempre alegre, sempre sorrindo, me dando carinho e apoio. Eu agradeço por tudo que foi feito e que ainda é feito por mim, principalmente nestes dois anos.

Enquanto eu pensava em fazer o mestrado, minha amiga, inspiradora de muitos aprendizados e parceira de inúmeros trabalhos, Lêda Vecchioni, em uma conversa, num daqueles longos voos de avião, me indicou o EICOS/IP – UFRJ. Mal sabíamos, naquele momento, que estávamos plantando a semente de uma nova história de formação acadêmica na minha vida. Agradeço muito a ela e a este momento de nossas vidas.

Quando eu entrei no EICOS/IP – UFRJ, eu não tinha noção de quão grande seria o meu aprendizado. Por isso mesmo, agradeço a todos os professores que fizeram parte desta minha formação, por compartilharem o conhecimento e por terem me acolhido com tanto carinho nesta instituição.

Na minha formação encontrei um amigo, Jefferson Fernando, a quem dedico muitos agradecimentos. Perdi a conta de quantas vezes ficou conversando comigo na madrugada, no *WhatsApp*, me dando forças para continuar escrevendo. Esteve sempre disponível, quando precisei dele, para me ajudar a encontrar soluções, entre outras as que exigiram conhecimento e habilidades no uso da tecnologia – sem fazer com que eu me sentisse mal por não saber. Agradeço a sua presença constante,

sua amizade e o carinho que teve comigo sempre, ao longo destes dois anos. Levo para sempre essa amizade.

Também no mestrado, conheci Nathália Ronfini, amiga e parceira de grupo de pesquisa, a quem dedico muita gratidão por ter sido minha companheira de formação. Agradeço pela prontidão em me socorrer em minhas dúvidas, por compartilhar saberes, por ser meu anjo na gravação das aulas que não pude comparecer e por estar presente, com uma palavra amiga, de incentivo, sempre que eu precisei. Agradeço por nossas conversas pessoais, alegres e divertidas, que muitas vezes trouxeram leveza aos períodos tensos da pesquisa.

Ainda no grupo de pesquisa do EICOS/IP - UFRJ, o grupo Inter@tiva, do qual sou parte, tive a oportunidade de conhecer outras pessoas, também maravilhosas: Aline A. de Carvalho, Almir Fernandes, Fabiane Proba, Leonardo Viana, além da Nathália Ronfini, todos companheiros de uma formação. Dedico a eles o meu agradecimento por tudo que partilhamos, desde nossos momentos mais teóricos, e intelectuais até os mais divertidos e livres de conceitos filosóficos. Deixo um agradecimento especial para Leonardo Viana, por seu empreendimento em conseguir contatos para a seleção dos jovens da minha pesquisa.

No auge da dificuldade para seleção do grupo de jovens da pesquisa, contei com o apoio fundamental de Margarete Ribeiro Tavares (doutoranda do EICOS/IP – UFRJ), que se empenhou e conseguiu captar a maior parte dos jovens que fizeram parte da pesquisa. Palavras não conseguiriam expressar o quanto sou grata por sua ajuda e o quanto ela foi importante para a conclusão deste projeto.

Não poderia deixar de citar a equipe da secretaria do EICOS/IP – UFRJ, pela paciência, carinho e atendimento que tantas vezes me salvaram nos procedimentos e informações preciosos, para resolver os problemas que surgiam. Destaco um agradecimento, em especial, ao Ricardo Fernandes, por seu jeito único de ser, de parecer que está zangado quando só está dando amor. Agradeço o carinho com que sempre me atendeu, a paciência em responder inúmeras perguntas, algumas que foram fruto de muita ansiedade e a recepção que sempre tive ao procurar por ele.

Como não poderia deixar de ser, agradeço muito à Profa. Dra. Monica Rabello e à Profa. Dra. Monica Machado por suas contribuições, na participação da Banca de Avaliação da Qualificação deste projeto e, por se disponibilizarem para fazerem parte da Defesa da Dissertação, o que me trouxe muita alegria por poder compartilhar o processo completo com profissionais tão especiais.

Por fim, deixo meu agradecimento muito especial ao meu orientador Prof. Dr. Milton Nunes Campos, que foi meu parceiro em todo esse processo, caminhando ao meu lado, sem em nenhum momento me impor seu ritmo. Respeitou meus passos, meu tempo, meus silêncios e colocou seu saber à disposição. Generosamente, compartilhou sua experiência comigo e me fez caminhar nas páginas da escrita acadêmica. Nem mesmo eu percebia o que ia acontecendo, mas ele certamente sabia, pois sabia que caminhava ao meu lado como um Mestre que sabe escolher o caminho para me levar, como sua orientanda, à lugares que nem mesmo eu sabia que poderia ir. Obrigada, Milton, por me acolher no seu grupo de pesquisa, por me ensinar a fazer pesquisa e tornar esta atividade uma fonte de prazer; por me inserir na escrita acadêmica; por compartilhar comigo a sua Teoria Ecologia dos Sentidos; por me permitir concluir o Mestrado com um ganho imenso de conhecimento. Gratidão imensa por ter você como parceiro desta jornada.

Resumo

Carvalho, R. de. “A oportunidade tem que ser dada, para ser aproveitada!” – Inclusão de jovens de baixa renda no meio social do trabalho e sua perspectiva profissional no Rio de Janeiro. *Dissertação de mestrado* – Rio de Janeiro, 2020.

Esta pesquisa teve por objetivo investigar como os jovens da Geração Z, que se encontram empregados formalmente, com baixa renda, residentes no Rio de Janeiro – Brasil, percebem e significam sua inclusão nas comunidades de prática do meio social do trabalho e sua perspectiva de futuro profissional. Uma extensa e detalhada revisão bibliográfica revelou ser este tema uma lacuna a ser aprofundada nas pesquisas acadêmicas. O quadro teórico da pesquisa teve sua fundamentação na integração das teorias: Ecologia dos Sentidos (Campos, 2017) e Comunidades de Prática (Wenger, 1998), que juntas potencializaram a análise dos dados da pesquisa, evidenciando a produção de sentidos e fatores decorrentes da aprendizagem social, na interação com o meio social do trabalho. Para o desenvolvimento da pesquisa, optamos pelo método de pesquisa qualitativa exploratória, com aplicação de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Entrevistamos sete jovens e três profissionais da área de RH (Recursos Humanos).

Os resultados da pesquisa apresentaram fatores relevantes quanto à importância do desenvolvimento de líderes para gestão e orientação dos jovens da Geração Z, bem como para integração das diferentes gerações no ambiente de trabalho e gestão do conhecimento. Foram também identificados fatores que imprimem premência para inovação das práticas e programas de inclusão, integração, ambientação e acompanhamento dos jovens, sobretudo de jovens pobres ou de baixa renda, integrando iniciativas públicas e privadas, a fim de cuidar, de forma estratégica, de ações que promovam a redução de indicadores de pobreza e sua consequente exclusão social. A realização deste projeto contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas e inclusão social. Além disso, a pesquisa deixa como referência a sugestão de pesquisas complementares quanto a indicadores de efetividade na aplicação do Programa Jovem Aprendiz, pesquisas relativas às práticas para desenvolvimento de líderes (visando capacitação para a gestão de jovens desta Geração Z e sua inclusão no mercado de trabalho) e, por fim, aprofundamento quanto aos impactos da avaliação de desempenho formal para efetivação de jovens em programas de inclusão no mercado de trabalho.

Palavras-Chave: Administração de empresas. Cidadania. Comunidade de prática. Geração Z. Inclusão social. Jovens aprendizes. Liderança. Trabalho.

Abstract

Carvalho, R. de. *"The opportunity has to be given, to be used!" - Inclusion of low-income youth in the social environment of work and their professional perspective in Rio de Janeiro. Master's dissertation - Rio de Janeiro, 2020.*

This study aimed to investigate the way Generation Z – considering the young who have formal jobs, belong to the low-income population and live in Rio de Janeiro, Brazil – perceive and absorb their inclusion in the job market communities of practice and their professional future perspective. A long and detailed bibliographic review revealed that there is room for deepening this theme in the academic research. The theoretical framework combined the Ecology of Senses (Campos, 2017) and Communities of Practice (Wenger, 1998), which enhanced the research results, highlighting the production of meaning and factors coming from social learning by the interaction with the social dynamics in the workplace. In order to develop this study, we chose the qualitative and exploratory research methodology, using semi-structured interview. We interviewed seven young people and three HR (Human Resources) professionals. The results of the research point to the importance of leadership development to the management and career counseling of the Generation Z, to promote the integration of the different generations in the workplace and to knowledge management. Results also highlight the urgency of innovating the practices and programmes for inclusion, adaptation and monitoring of young people, mainly the poor or low-income ones. It is urgent to align private and public initiative in order to look after strategic actions to promote reduction in the poverty indicator and its consequent social exclusion. This study contributes to the development of people management practices and social inclusion. Moreover, it offers suggestions on complementary research regarding effectiveness indicators of the implementation of the Young Apprentice Program; leadership development practices (focused on Generation Z's management and job market inclusion); and further understanding of the impacts of formal performance evaluation on the employment of young people participating in job market inclusion programmes.

Keywords: Business administration. Citizenship. Community of practice. Generation Z. Social inclusion. Young apprentices. Leadership. Job.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Jovens com idade entre 15 e 29 anos, no Brasil - Ocupação X Estudo.	33
Figura 2 - Estrutura da Economia Industrial	36
Figura 3 - Estrutura da Economia Criativa.....	36
Figura 4 - Desenvolvimento Cronológico de Algumas Mídias de Interação Social.	38
Figura 5 - Evolução do Brasil no Índice de Desenvolvimento Humano - IDH.....	43
Figura 6 - Modelo de Troca de Valores	59
Figura 7 - Representação do processo de esquematização comunicativa, segundo Grize.....	61
Figura 8 - Interações sociais na Ecologia dos Sentidos	65
Figura 9 - Exemplo de Reificação.....	70
Figura 10 - A dualidade de participação e reificação.....	71
Figura 11 - Quadro de Amostragem da Pesquisa (proposta inicial)	76
Figura 12 - Distribuição percentual de pessoas de 15 anos ou mais, ocupadas, por setor de atividade: Região Metropolitana do Rio de Janeiro - 2017	78
Figura 13 - Quadro de Indicadores para Seleção dos Participantes	80
Figura 14 - Quadro de Contatos Iniciais com Empresas para Seleção do Grupo em Conformidade com o Planejamento Inicial	83
Figura 15 - Quadro Ilustrativo da Seleção de Jovens por Meio da Técnica de Bola de Neve	84
Figura 16 - Mapa de Análise da Pesquisa.....	93

Lista de Tabelas

Tabela 1- Critérios de Idade para Definição de Juventudes	21
Tabela 2- Indicadores de Pobreza no Brasil.....	Erro! Indicador não definido.
Tabela 3- Princípios da Aprendizagem na Perspectiva Social ..	Erro! Indicador não definido.
Tabela 4 - Distribuição Percentual de Pessoas de Quinze Anos ou mais, Ocupadas, com Carteira Assinada, por Setor de Atividade – 2016 / 2017	77
Tabela 5 - Pisos Salariais do Estado do Rio de Janeiro e Exemplos de Categorias Profissionais de Referência	79
Tabela 6 - Duração das Entrevistas com Jovens	88
Tabela 7 - Duração das Entrevistas com Profissionais de RH	88
Tabela 8 - Perfil dos Jovens que Participaram da Pesquisa	90
Tabela 9 - Perfil dos Profissionais de RH que Participaram da Pesquisa	92

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
CIEE	Centro de Integração Empresa Escola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFEC	Instituto Fecomércio de Pesquisa e Análises
MP3	MPEG Layer 3
NEM-NEM	Nem Trabalha, Nem Estuda
NEET	<i>Not in Education, Employment or Training.</i>
NLFET	<i>Young people who are neither in the Labour Force nor in Education or Training.</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUBR	Organização das Nações Unidas – Brasil
PNAD Contínua	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RCLE	Registro de Consentimento Livre e Esclarecido
RH	Recursos Humanos
S.M.A.R.T.	Self-Monitoring, Analysis and Reporting Technology (Tecnologia de Automonitoramento, Análise e Relatório)
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UPP	Unidade de Polícia Pacificadora

Sumário

1 INTRODUÇÃO	18
2 ANÁLISE DA QUESTÃO – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
3 OBJETIVOS DA PESQUISA	55
3.1 Objetivo Geral	55
3.2 Objetivos Específicos	55
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	56
4.1 A Ecologia dos Sentidos.....	57
4.2 Comunidades de Prática.....	66
4.2.1 <i>Identidade.....</i>	<i>68</i>
4.2.2 <i>Significado (ou significação).....</i>	<i>69</i>
4.2.3 <i>Aprendizagem.....</i>	<i>71</i>
4.3 Ecologia dos Sentidos, Comunidades de Prática e o Projeto de Pesquisa	73
5 METODOLOGIA	74
5.1 Metodologia de base da pesquisa	74
5.2 Estratégia para composição da amostra e seleção dos participantes	76
5.2.1 <i>Indicadores adotados para composição do grupo de jovens pesquisado.....</i>	<i>77</i>
5.2.2 <i>Indicadores adotados para composição do grupo de profissionais de RH pesquisado.....</i>	<i>81</i>
5.2.3 <i>Técnicas adotadas para seleção do grupo pesquisado.....</i>	<i>82</i>
5.3 Instrumentos da pesquisa	85
5.4 Coleta dos Dados	86
6 RESULTADOS.....	90
6.1 Manejo e organização dos dados	90
6.1.1 <i>Quanto aos dados de Identificação</i>	<i>90</i>
6.1.2 <i>Quanto às categorias de análise.....</i>	<i>92</i>
6.1.3 <i>Quanto à organização e armazenamento dos dados</i>	<i>97</i>
6.2 Análise e Interpretação dos Dados.....	98
6.2.1 <i>Análise e interpretação individual – grupo de jovens.....</i>	<i>99</i>
6.2.2 <i>Análise e interpretação geral das entrevistas realizadas com os jovens.</i>	<i>117</i>
6.2.3 <i>Análise e interpretação individual – grupo de profissionais de RH.....</i>	<i>121</i>
6.2.4 <i>Análise e interpretação geral das entrevistas realizadas com os profissionais de RH.....</i>	<i>131</i>
6.2.5 <i>Análise e interpretação do conjunto integrado das entrevistas dos jovens e dos profissionais de RH.</i>	<i>133</i>

7 DISCUSSÃO	137
8 CONCLUSÃO	144
9 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	148
ANEXO 1	157
ANEXO 2	162
ANEXO 3	167
ANEXO 4	172
ANEXO 5	175
ANEXO 6	178
ANEXO 7	181
ANEXO 8	242
ANEXO 9	262
ANEXO 10	289
ANEXO 11	300
ANEXO 12	326

1 INTRODUÇÃO

Muitos estudos se voltam ao tema “juventudes”. Por meio de olhares diferenciados, os pesquisadores buscam compreender o que se apresenta na atualidade, investigando questões múltiplas que tocam os jovens, no mundo. O que importa, de fato, é que juventude é sempre um tema inquietante, que instiga a busca pela compreensão de como se comportam, pensam e agem estes jovens que, com certeza, estarão no presente do futuro.

Atualmente, encontro-me inserida em ambientes organizacionais, públicos e privados, como consultora na área de Gestão de Pessoas. No passado, em minha trajetória profissional, pude vivenciar a inserção de jovens de outras gerações no mercado de trabalho.

Mesmo estando inserida nesse campo de trabalho, cabe destacar, que a escolha do tema desta pesquisa resultou de muitas reflexões realizadas por mim junto ao meu orientador. As discussões sobre globalização, crise econômica mundial, incremento de indicadores de desemprego e distanciamento entre jovens pobres e ricos, no tocante às oportunidades de acesso à tecnologia, informação e formação acadêmica, fizeram emergir uma necessidade de investigar e buscar entender como jovens, com baixa renda, percebem e significam sua participação em comunidades de prática, no meio social do trabalho. De uma forma bem resumida, assim foi colocada a pedra fundamental deste projeto de pesquisa.

O passo seguinte foi investir em uma detalhada revisão bibliográfica, que apresentamos no Capítulo 2 dessa dissertação. Discorreremos sobre estudos acadêmicos e teóricos que fundamentaram conceitos de geração e juventudes, além de apresentarmos pesquisas sobre aspectos críticos destes jovens, que compõem a chamada Geração Z. Esta revisão bibliográfica confirmou a existência de uma lacuna quanto aos estudos voltados para a inclusão de jovens, de baixa renda, no mercado de trabalho. Entretanto, destacamos serem inúmeros os autores dedicados às pesquisas que envolvem questões relativas às juventudes e mais especificamente à esta unidade geracional.

No Capítulo 3, apresentamos os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Para uma compreensão e análise mais completa, além das entrevistas com os jovens, identificamos a necessidade de ouvir também os profissionais da área de Gestão de

Pessoas (RH – Recursos Humanos), buscando entender o que vem sendo feito, na ambiência organizacional, por meio de políticas e práticas, para inclusão dos jovens (de baixa renda) no mercado de trabalho. Assim, ouvindo jovens e profissionais de RH, investigamos como aqueles se identificam com o trabalho que realizam, como significam sua contribuição no meio social do trabalho e como a cultura organizacional, por meio da estrutura, normas e políticas internas, contribuem para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ao ouvir os profissionais da área de RH, buscamos entender quais práticas e políticas estão sendo implementadas para a inclusão destes jovens no mercado de trabalho e, como estes profissionais percebem e significam a presença destes jovens no ambiente corporativo.

O Capítulo 4 apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, na qual optamos por trabalhar com as teorias Ecologia dos Sentidos (Campos, 2017) e Comunidades de Prática (Wenger, 1998). As duas teorias, imbricadas, constituíram a base para manuseio, organização e análise dos dados coletados. A contribuição da Ecologia dos Sentidos, para esta pesquisa, tem por base o fato de se tratar de uma teoria da comunicação que nos permitiu a análise de fatores relativos às expressões avaliativas (juízos), tanto dos jovens quanto dos profissionais de RH, trazendo à tona indicadores da produção de sentidos, derivados das interações dos sujeitos pesquisados com o meio ambiente (social e natural). A Teoria Comunidades de Prática contribuiu com conceitos fundamentais, em que os sujeitos, quando envolvidos nas práticas sociais (no caso do projeto – nas práticas sociais do trabalho) produzem identidades, significados e aprendizados, que os constituem. Desta forma, as duas teorias, justapostas, tornaram-se complementares para a análise dos fatores pesquisados e sua consequente conclusão.

A metodologia aplicada à pesquisa foi descrita, em detalhes, no Capítulo 5. Por tratar-se de um tema ainda pouco estudado, e por ser este projeto de pesquisa referente à uma dissertação de mestrado acadêmico, portanto delimitado no tempo, aplicamos a metodologia de pesquisa qualitativa exploratória, com amostra de pequeno porte, visando a análise dos dados para validação e indicação de questões críticas relativas ao tema, que deverão ser aprofundadas e detalhadas em pesquisas posteriores. A pesquisa contou com uma amostra composta por sete jovens e três profissionais de RH, com os quais foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade. Cabe ressaltar que investimos no aprofundamento das entrevistas e na análise minuciosa e criteriosa dos dados, a fim de maximizar a qualidade e

fidedignidade dos resultados obtidos. No capítulo 6, o leitor encontrará o detalhamento dos resultados e o detalhamento da análise da pesquisa, por grupos (jovens / profissionais de RH) e geral. A fim de tornar a leitura mais facilitada e linear, optamos por inserir o detalhamento da organização dos dados como anexos à pesquisa, de forma que poderão ser consultados, sempre que o leitor considerar necessário.

No Capítulo 7 procedemos à discussão acadêmica com base nos resultados encontrados neste projeto. Foram identificados resultados congruentes com diversos autores, sendo os resultados divergentes em menor escala. Podemos citar, de forma bem objetiva, que os resultados convergem para o entendimento de que a inclusão dos jovens no mercado de trabalho demanda um reposicionamento político, com inovação de práticas por parte de governos e da iniciativa privada, além de investimentos na formação de líderes.

Por fim, o Capítulo 8 traz as nossas conclusões, evidenciando o desenvolvimento de cada etapa do projeto até as nossas observações finais, incluindo a análise crítica, recomendações para novos investimentos em pesquisas de aprofundamento e os aprendizados mais relevantes decorrentes desta experiência acadêmica.

Todo o projeto foi organizado, visando promover uma leitura agradável e contributiva para o saber acadêmico, no escopo do tema mais amplo “juventudes”.

2 ANÁLISE DA QUESTÃO – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Juventude ou Juventudes? Este Projeto tem por foco central um tema relacionado à juventude. Cabe, portanto, iniciar esta revisão bibliográfica com esta breve reflexão. Muitos autores sugerem que o termo juventude deva ser tratado no plural “juventudes”, pois plural é a condição juvenil, sendo diversa e localizada culturalmente, não podendo ser compreendida como um “atributo humano inato” (Trancoso & Oliveira, 2014, p. 265). Além disso, o período de referência da experimentação da juventude é influenciado por “realidades distintas históricas, sociais e culturais” (Trancoso & Oliveira, 2014, p.266), não podendo mesmo ser compreendido em uma perspectiva singular. Com isso, vamos tratar aqui a juventude em sua pluralidade, como juventudes. Entretanto, o termo será utilizado no singular, sempre que for necessário manter fidedignidade em relação à citação de outros autores.

O termo “juventudes” encontra uma diversidade de definições e referências. Primeiramente, encontramos a definição operacional com base no critério de idade para distinção dos jovens, mas este critério se apresenta de maneira bastante diversa, como exemplificado na Tabela 1.

Tabela 1 –
Critérios de Idade para definição de juventudes

País	Faixa etária que define juventudes
El Salvador	Entre 07 e 18 anos
Colômbia	Entre 12 e 26 anos
Costa Rica	Entre 12 e 35 anos
México	Entre 12 e 19 anos
Argentina	Entre 14 e 20 anos
Bolívia	Entre 15 e 24 anos
Guatemala	Entre 15 e 25 anos
Chile, Cuba, Espanha, Panamá e Paraguai	Entre 15 e 29 anos
Nicarágua	Entre 18 e 30 anos

Nota. Adaptado a partir dos dados obtidos em Comissão Económica para América Latina el Caribe (2004).

No Brasil, a faixa etária-base para a definição de juventude tende para o intervalo entre 15 a 24 anos, havendo, entretanto, possibilidade de oscilação em

função de “situações sociais e trajetórias pessoais” (Freitas, Abramo & León, 2005, p. 7). A escolha do critério para definição de juventude pode transitar por aspectos diversos incluindo um corte no tempo, uma alteração eventual na quantidade de habitantes de um determinado local, diferenças sociais, entre outros. Porém, de forma geral, pode-se inferir que todas as análises levam, de um modo ou de outro, à percepção de corte considerando juventude como uma fase que sucede à infância e antecede a maturidade (Freitas, Abramo & León, 2005).

A definição do que seja um sujeito jovem encontra superposição de duas noções: a de “adolescência” e a de “juventude”. No Brasil, a falta de clareza quanto à adequada utilização de um ou outro termo é frequente. Em geral, atribui-se à psicologia do desenvolvimento a análise das questões que derivam da passagem da infância para a vida adulta, estando inserido neste contexto a fase da adolescência. As demais abordagens, que envolvem a juventude no sentido amplo de sua inserção social e política, e do jovem como sujeito ativo da vida em comum cotidiana, passam a ser objeto de estudo de “outras disciplinas das ciências sociais [...] em especial a sociologia, antropologia cultural e social, história, educação, estudos culturais, comunicação, entre outras” (Freitas, Abramo & León, 2005, p.11).

Machado (2011), citando Freire Filho (2006), aponta também para a ambiguidade com que os termos adolescência e juventude são aplicados, sobretudo nos discursos acadêmicos, sinalizando uma “tendência de uso da expressão *adolescente* quando a leitura do período é de ordem psicológica ou biológica, e da expressão *jovem* para fazer referência a especificidades culturais que marcam esse momento da vida” (Machado, 2011, p. 68). Ainda assim, está longe de haver um consenso ou definição mais específicos.

Em uma visão de cunho mais administrativo e mercadológico encontra-se a noção de “geração”, conceito que tem atendido às demandas de tratamento do *marketing* e da Psicologia Organizacional, com maior ênfase. Como citado por Machado (2011, p. 203):

A ideia de juventude como categoria geracional em esfera global advém de um imaginário que se funda no núcleo da sociedade de consumo. Durante a década de 1960 do século XX, uma série de transformações sociais leva as sociedades a reconhecer o lugar dos jovens como categoria autônoma e como um conceito que emerge entrelaçado à lógica do entretenimento e à cultura dos bens.

Esta noção de geração remete ao conjunto de indivíduos que nasceram e viveram em um mesmo tempo, experimentando um mesmo cenário histórico. Sendo assim, as gerações também guardam uma proximidade de idades e, por viverem em um mesmo tempo, em cenários históricos semelhantes, podem formar grupos com “identidade ideológica” e outras características que lhes sejam peculiares (Freitas, Abramo & León, et al., 2005).

O conceito de geração vem sendo discutido por vários autores ao longo do tempo, havendo inclusive análise e definições diversas entre os mesmos. A coorte mais comum, cuja caracterização tem sido mais frequente, refere-se às gerações etárias, composta por indivíduos com a mesma faixa de idade. Com base nesta coorte, em todos os momentos da história, como ao longo do desenvolvimento do sistema capitalista, encontramos a coexistência de “idosos, adultos, jovens e crianças”, configurando a presença simultânea, por assim dizer, de quatro “gerações etárias” (Viana, 2012, p.60). A definição de gerações pela coorte etária, poderia ser simplesmente substituída por um termo tal qual “gerações por faixa etária”, o que seria demasiado simplório para compreender toda a complexidade que constitui as gerações.

O conceito de geração histórica, do ponto de vista exógeno, pode compreender eventos históricos marcantes tais como: crimes de grande porte, oscilações marcantes e significativas na bolsa de valores, ou ainda, conflitos e guerras, mudanças de cultura e outros. Já do ponto de vista endógeno pode compreender a constituição de sua própria origem e desenvolvimento (Corsten, 1999). Ora, o sentido se torna mais efetivo ao se considerar ambos como entrelaçados (endógeno/exógeno), na perspectiva de que somente uma faixa etária – a adolescência - poderá vivenciar tais eventos, em um mesmo período histórico, com o olhar livre de experiências passadas, influenciando em sua formação (Corsten, 1999).

Como grandes marcos de identidade geracional, ao longo dos anos, destacam-se: 1920 - no período entre guerras; 1960 – período de protestos; meados da década de 90 com o advento das conexões em rede, com uma nova noção de sobreposição geracional, onde os jovens possuem mais habilidade (tecnologia digital) do que as gerações anteriores (Feixa & Leccardi, 2010).

Cabe ressaltar que vários estudos e artigos citam o sociólogo Karl Mannheim (1893 – 1947) como fonte para compreensão de como se constitui e se define uma geração. Kertzer (1983, p.127) , citando Mannheim (1952, p. 290), destaca que “o

fenômeno sociológico das gerações é, em última análise, baseado no ritmo biológico do nascimento e da morte”. Neste caso, o contínuo surgimento de novos jovens que compartilham experiências e visão comum de mundo, que vivenciam a cultura vigente em sua época, acabam por constituir as unidades de geração. Interessante notar que nesta definição não se incluem todos os jovens, mas sim um grupo de jovens impactado por questões próprias da comunidade / sociedade em que estão incluídos. Já Csobanka (2016, pp. 64-65) traz à luz outro pensamento de Mannheim (1938), onde “o fenômeno social descrito pelo conceito de geração é, na verdade, a identidade formada por grupos conectados e embutida no processo sócio histórico”. Neste caso, a afirmação leva ao entendimento de uma aproximação entre o conceito de geração e o conceito de classe. Cordeiro, Freitag, Fischer e Albuquerque (2013, p. 3) citam a definição de geração de Mannheim (1993) segundo a qual

uma geração é composta por indivíduos que vivenciaram eventos ou fatos históricos de grande relevância durante seu processo de socialização. Essa experiência comum gerou a oportunidade desses indivíduos processarem esses acontecimentos de formas semelhantes, moldando seus valores e forma de pensar ao longo da vida.

Mais uma vez, nesta citação, a questão da faixa etária toma relevância inferior, sendo o fato do processo de socialização mais relevante.

Feixa e Leccardi (2010, p. 189) aludem a Mannheim (1952) para registrar a compreensão de que “as gerações podem ser consideradas o resultado de descontinuidades históricas e, portanto, de mudanças”. Neste caso, especificam ainda que uma geração não é formada por uma data de nascimento comum, sendo antes de tudo a “parte do processo histórico que jovens da mesma idade-classe compartilham (a geração atual)” (Feixa & Leccardi, 2010, p. 189)

Karl Mannheim se faz presente em tantos textos científicos e em grande diversidade de autores por evidenciar que a definição de uma geração com base unicamente nas estruturas biológicas, como por exemplo: a data de nascimento, não se faz plena na medida em que exclui os aspectos sociológicos que impactam outras tantas conexões entre os seres de uma mesma faixa etária (Mannheim & Yncera, 1993). Para os autores, a “conexão geracional” pode se dar por fatores biológicos, porém “dentro de cada conexão geracional, os grupos, que sempre usam experiências de maneiras diferentes, constituem, em cada caso, diferentes “unidades geracionais”

no escopo da mesma conexão geracional” (Mannheim & Yncera 1993, p. 223). Esta definição nos leva a concluir que ainda que se possa tratar uma geração como contida em um contexto temporal, não podemos esquecer as especificidades culturais, sociais, históricas que demarcam as “unidades geracionais”.

Nos últimos anos, mudanças relativas às tecnologias digitais de informação agem como marcos para a identificação de uma nova geração. Para a geração nascida na era digital, mais comumente tratada por ‘Geração Z’, já existem várias nomenclaturas de identificação: “Geração *Facebook*”; “Nativos Digitais”¹; “*Switchers*”; “Crianças *Dotcom*”, “Geração *Net*”, “Geração Digital”, entre outros² Csobanka (2016, p. 67). Uma característica dos jovens dessa geração é a utilização intensiva de meios digitais para comunicação. Pode ser considerada, em uma terminologia mais popular, como a frequência do ato de “*zapear*”³.

Nosso estudo irá se referir a essa geração de jovens (atualmente com idade média entre 14 a 23 anos) como Geração Z. Cabe, entretanto, ressaltar que há controvérsias entre autores quanto ao ano específico que deve ser considerado como o início do período dos nativos da Geração Z, havendo quem o situe no ano 1991, com o “alvorecer da *World Wide Web*”^{4 5} (Kapil & Roy, 2014, p.10); entre 1995 e 1996, por se caracterizarem como os primeiros nascidos na era digital (Bolser & Gosciej, 2015); adicionalmente, Roepe (2017, p.1) situa também o ano 1996 como marco inicial do nascimento desta geração; havendo inclusive referências ao ano 2000, por ser a

¹ “O termo foi criado pelo norte-americano Marc Prensky, trazendo a esse grupo definições de novas características, que consolida um abismo com relação aos imigrantes digitais (outro termo criado pelo autor e que define pessoas que desconhecem o funcionamento dos meios de comunicação e tornam-se consumidores passivos). Um **nativo digital** é aquele que nasceu e cresceu com as tecnologias digitais presentes em sua vivência”. Retrieved 02:55, novembro 11, 2018 from https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Nativo_digital&oldid=56694319, recuperado em 24/01/2020.

² Nota da Autora: não foram identificadas as origens específicas para os demais termos citados por Csobanka (2016, p.67).

³ “*zapear*” definido como “o ato de mudar rápida e repetidamente de canal de televisão ou frequência de um rádio, de forma a encontrar algo interessante para ver ou ouvir, geralmente através de um controle remoto” (Zapear. (2018, junho 18). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 13:40, junho 18, 2018 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Zapear&oldid=52391298>, recuperado em 03 de dezembro, 2018).

⁴ *World Wide Web* (*WWW*, *www* ou *Web*) — “sistema hipertextual que opera através da internet. (*Web*. (2018, novembro 20). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 22:10, novembro 20, 2018 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Web&oldid=53647912>, recuperado em 20 de fevereiro de 2019).

⁵ “Em 1989, Tim Berners-Lee escreveu uma proposta de gerenciamento de informação, que referenciava o ENQUIRE e descrevia um sistema de informação mais elaborado. Com a ajuda de Robert Cailliau, ele publicou uma proposta mais formal para a *World Wide Web* no final de 1990. (*World Wide Web*. (2019, dezembro 10). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 12:54, dezembro 10, 2019 from https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=World_Wide_Web&oldid=56924141, recuperado em 24 de janeiro de 2020).

geração Z aquela que sucede a geração dos *Millennials* – referenciados como nascidos entre 1979 e 2000 (Bennett, Pitt & Price, 2012), destacando-se que em todas as citações identificadas há convergência quanto ao evento da conexão via *Web*, como preponderante na identificação desta geração.

A Geração Z foi antecedida por outras gerações, às quais cabe aqui uma breve menção. A Geração Y – onde o “Y” tem origem na palavra inglesa *Youth* (juventude) - ou Geração do Milênio, é a dos nascidos entre os anos de 1980 e 1995. Seria “a primeira onda de geração digital” (Andrea, Gabriella & Tímea, 2016, p. 92), identificada como a geração que foi moldada pela revolução tecnológica na sua juventude (Kapil & Roy, 2014). A Geração Y é constituída, em geral, por pessoas inventivas e inovadoras, “trabalhadores imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade” (Comazzetto, Vasconcelos, Perrone & Gonçalves, 2016, p. 147). A Geração X, é a dos nascidos entre meados dos anos 60 e início dos anos 80. Esse recorte se desenvolveu em meio a acontecimentos políticos tais como a Guerra do Vietnã, a queda do Muro de Berlim, o fim da Guerra Fria, entre outros. Apresenta traços característicos de abertura para a diversidade de religião, gênero, classe, raça e etnia. A Geração X vivenciou as mudanças na constituição familiar onde pai e mãe trabalham, tendo como consequência “o sentimento de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos” (Comazzetto *et al.* 2016, p. 147). No trabalho, gostam de desafios e necessitam receber feedbacks (Comazzetto *et al.*, 2016). Já a Geração *Baby Boomers*, dos nascidos no período pós-Segunda Guerra mundial (entre meados dos anos 40 e 60) é a geração que cresceu em um ambiente mais próspero, apesar das dificuldades do pós-guerra, em função de investimentos, subsídios governamentais e acesso à educação (Kapil & Roy, 2014). Apresentam um perfil mais motivado, são otimistas e *workaholics*⁶; foram jovens rebeldes, “mas em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos” (Comazzetto *et al.* 2016, p. 147).

⁶ “Trabalhador compulsivo ou *workaholic* é uma pessoa que trabalha compulsivamente”. (Trabalhador compulsivo. (2019, julho 8). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 20:07, julho 8, 2019 from https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Trabalhador_compulsivo&oldid=55683576, recuperado em 24 de janeiro de 2020.

A Geração Z possui características específicas que a distingue das demais gerações. A principal delas diz respeito à tecnologia, por ser uma geração que não tem referências relacionadas com um mundo sem conexão virtual – particularidade marcante do século XXI (Segran, 2016). É esta a razão de ser conhecida também como a dos Nativos Digitais (Lanier, 2017). Nela, os jovens conectados, desde sempre, estão conectados por tecnologias midiáticas de *hardware* ou *software*, tais como a *World Wide Web*, *MP3 players*, telefones celulares, *YouTube*, entre outros (Kapil & Roy, 2014). Por terem nascido em meio a um elevado desenvolvimento tecnológico virtual, sentem-se muito bem quando cercados por esse ambiente, apresentando comportamento mais impaciente e mais ágil que os seus antecessores e buscam novos desafios (Andrea *et al.*, 2016).

A identificação de características e comportamentos próprios desta geração tem sido objeto de estudo por vários autores da academia, tendo em vista que este conhecimento contribui para o desenvolvimento de ações que promovam a inclusão destes jovens no ambiente social, cultural, político e econômico. Entretanto, foi possível notar que a busca pela identificação destas características se concentra em pesquisas voltadas, em sua maioria, para jovens com acesso à educação e recursos em sua formação, restando aqui nossa inquietação quanto à efetiva possibilidade de extensão dessas características (que serão citadas a seguir) a uma abrangência que inclua a juventude pobre e/ou de baixa renda, notadamente nos países em desenvolvimento.

Nesse sentido, estudos apontam para expressão de extrema autoconfiança e visão otimista de futuro profissional, evidenciando tendência à iniciativa de empreendimento nos jovens da Geração Z (Iorgulescu, 2016). Há ainda, indicativos de que a maioria dos jovens da Geração Z é descendente direta da Geração do Milênio, o que resulta em algumas características que permanecem comuns a ambas, tais como: lealdade, atenção no contato com o outro, responsabilidade e determinação (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Além disso, por terem se desenvolvido em um ambiente de recessão, demonstram estar mais preparados para investirem na construção de maior estabilidade, sendo mais empreendedores (Segran, 2016). Na verdade, os recursos disponíveis para esta geração são totalmente diferentes do que experimentaram outras gerações. O mundo digital lhes pertence, um ambiente novo e farto de mídias, onde instrumentos comuns como caneta, lápis, borracha e papel já não trazem tamanha satisfação. Trata-se de jovens que se relacionam e se mobilizam

por meio de redes sociais e mídias diversas. O acesso instantâneo é o seu referencial, até mesmo gratificação e satisfação parecem ser instantâneas. Por outro lado, aproximam-se das questões relativas à diversidade e demonstram consciência em relação às causas sociais (Kapil & Roy, 2014); vivenciam o tempo de forma diferente e desfrutam lazer em um formato especial, apresentando “diferentes concepções sobre relacionamentos, contatos, conversas e aprendizado” (Csobanka, 2016, p. 64). Além disso, os jovens da Geração Z apresentam aptidão para perceber, classificar e avaliar um grande volume de informação em um curto espaço de tempo (Cameron & Pagnattaro, 2017). Finalmente, com traços de ambição com foco na realização de seus objetivos, creem na educação como meio para ela e se esforçam, bastante para ingressar em universidades de renome (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

Neste momento, cabe citar dados que nos mostram o quanto a conectividade virtual é uma realidade cada vez mais presente na nossa sociedade, sobretudo no universo dos jovens. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua 2018 - revela dados interessantes tais como: 91% dos jovens entre 20 e 24 anos revelaram utilizar internet no período de referência dos últimos três meses de 2018 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018); a pesquisa revela ainda que “em 2018, em 99,2% dos domicílios em que havia utilização da Internet, o telefone móvel celular era utilizado para este fim” (IBGE, 2020, p.7) e “o percentual de pessoas que acessaram a Internet para enviar ou receber mensagens de texto, voz ou imagens por aplicativos diferentes de e-mail [...] permaneceu como o mais elevado, ficando em 95,7% em 2018.” (IBGE, 2020, p.10).

Diversas pesquisas divulgadas através de artigos acadêmicos revelam o interesse de se estudar, sob lentes diversas, aspectos e coortes relativos à Geração Z. Temas como empreendedorismo, transição para a vida adulta, jovens classificados sob a denominação NEET⁷; inovação e propósito na Geração Z; metodologias de ensino para Geração Z; sucesso e presença em mídias virtuais; juventude e economia criativa, entre outros, são frequentes.

No tocante à educação, a Geração Z vem sendo percebida como aquela que tem acesso a uma multiplicidade de recursos de consulta imediata por meio de mídias virtuais que favorecem o acesso à informação, até mesmo em casa. Por esta razão, os jovens dessa geração terão também maior facilidade para identificarem os temas

⁷ *Neet – not in education, employment or training*. No Brasil também conhecidos como “NEM NEM” – nem trabalham, nem estudam.

de sua preferência (Kapil & Roy, 2014). A curiosidade natural da juventude continua presente nos estudantes, mas a forma do aprendizado, foi modificada. Para mantê-los envolvidos com o aprendizado, é necessário destacar a relevância do conteúdo apresentado (Cameron & Pagnattaro, 2017). Em pesquisa recente, Seemiller e Grace (2017, pp. 22-23) destacam que “os alunos da Geração Z são observadores [...] gostam de assistir uma tarefa completa antes de aplicar o aprendizado”. Esta informação, que decorre de pesquisa realizada por estes autores, corrobora a compreensão acerca do valor da prática no aprendizado desta geração. Para a Geração Z, pesquisas no *YouTube* são uma prática corriqueira, sendo também uma prática comum a obtenção de informações e pesquisas por meio de vídeos e palestras virtuais.

No tocante às políticas públicas, Chillakuri e Mahanandia (2018) alertam para a ambição presente nesta geração que possui foco na luta pelo alcance de seus objetivos, valorizando a educação como primordial para isso. Por esta razão, investe no ingresso em boas universidades que facilitam o acesso a bolsas de estudo ou financiamentos estudantis. Entretanto, os autores ressaltam que o processo de financiamento de estudos também tem tido um impacto significativo no endividamento de jovens. Dada a demanda de formação e multiplicidade de informações da atualidade, há recomendações para investimento em políticas públicas que fomentem uma realidade de acesso para a diversidade de estratificação social presente nas comunidades.

O perfil do estudante, do jovem, mudou. Estudos apontam para a necessidade de mudanças nas metodologias de ensino, a fim de alcançar resultados no aprendizado e de maximizar o desenvolvimento do potencial existente. Como explicado abaixo:

é possível manter a “sala de aula” se o projeto educativo é inovador, currículo, gestão competente, metodologias ativas, ambientes físicos e digitais atraentes - se a escola tem professores muito bem preparados para saber orientar alunos e onde estes se sentem protagonistas de uma aprendizagem rica e estimulante (Morán, 2015, p. 30).

As pesquisas apontam para um grande desafio na área de educação, tanto no que se refere à metodologia quanto às políticas públicas de educação e formação destes jovens.

O tema do empreendedorismo também tem sido tratado nas pesquisas contemporâneas, sendo ressaltado como um tema de grande interesse para os jovens desta geração. Um estudo recente, realizado na Rússia, mostra que o investimento em apoio ao empreendedorismo jovem é uma questão globalizada. Segundo Golovina, Merkulov e Polyanin (2017, p. 42), “Os países estrangeiros, que já utilizam métodos avançados, diretos e indiretos, de apoio estatal a estruturas de empresas jovens, têm vantagens essenciais no mercado mundial, especialmente importantes sob as condições da globalização”. O empreendedorismo jovem pode ser um caminho de redução do impacto do crescente índice de desemprego sobretudo para os jovens, que buscam ingressar no mercado de trabalho, porém com reduzida experiência profissional. Esta visão é reforçada com a constatação de que, mundialmente, universidades estão tratando empreendedorismo como tema no currículo de formação dos jovens, estimulando a atitude para iniciação de negócios próprios. Sendo criatividade, inovação e empreendedorismo fortes características da Geração Z, segundo muitos pesquisadores da área, líderes devem estar atentos para gerar oportunidades que promovam autonomia e formas de trabalho mais independentes para os jovens (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Pesquisa americana realizada em 2014 pela *News@Northeasterns*⁸, com mais de mil jovens da geração Z, revelou que 63% dos entrevistados informaram que “querem aprender empreendedorismo na faculdade, incluindo como iniciar um negócio” e 42% disseram “que esperam trabalhar para si mesmos em algum momento” (News@Northeasterns, 2014, p.1).

O desejo pela independência e autonomia, tão presente na juventude, promove a reflexão e instiga pesquisas sobre a identificação do momento em que ocorre a transição para a vida adulta. Muitos estudos foram dedicados a encontrar a fronteira que divide essas etapas da vida. Entretanto, não é tão simples encontrar uma definição que permeie todos os pormenores presentes na vida do jovem, explicitando com clareza o fato ou ato ou ainda, o acontecimento que o leva a tornar-se adulto,

⁸ Informações complementares sobre a pesquisa: “A pesquisa é a quarta na série de liderança de pensamento “Imperativo de inovação” sobre o futuro do ensino superior e sua relação com a economia global. ” Outras descobertas foram identificadas na pesquisa: 55% planejam morar ou estudar no exterior no futuro; 69% disseram que seus pais são seus principais modelos; 29% indicaram que sua Principal fonte de informação sobre eventos importantes são fontes de notícias online como CNN.com ou NYTimes.com, comparado com apenas 12% que disseram receber notícias do que seus amigos postam online; 61% disseram que a diferença entre ricos e pobres é prejudicial a sua geração; 64% disseram estar preocupados com a ida dos EUA à guerra; 64 por cento disseram que os cuidados de saúde deveriam ser gratuitos para todos. A metodologia “incluiu pesquisas telefônicas e online com mais de 1.000 adolescentes (entre 16 e 19 anos de idade) de 8 a 23 de outubro de 2014. A margem de erro é de +/- 3,08.” (News@Northeasterns, 2014).

perante a sociedade. Segundo Camarano (2006, p. 16) “não existe um consenso na literatura sobre qual evento marca a entrada do indivíduo no mundo adulto: independência econômica, saída da casa dos pais ou constituição de família”. O processo dessa transição para a vida adulta pode incluir ainda outros fatores como saída da escola e ingresso no mercado de trabalho, saída da casa dos pais, constituição de uma nova família e um novo lar pelo casamento e nascimento do primeiro filho. Essa sequência lógica de desenvolvimento na sociedade pode ter sido consistente no passado (pós-guerra), em momento de crescimento econômico e elevação de níveis de emprego, mas nos dias de hoje é de difícil aplicação (Camarano, 2006). Pode-se observar que já não existem mais essas fronteiras tão bem definidas, uma vez que alguns jovens começam a trabalhar antes mesmo de terminarem os estudos. Muitos saem de casa sem necessariamente constituírem um casamento, tornam-se pais ou mães, independente de matrimônio, e muitas vezes, ainda que casados, residem com os pais. Os termos dependência e independência podem ser considerados marcos para a busca de compreensão sobre esta transição. France (2017) como citado em France (2018, p. 496) nos traz estes marcos, esclarecendo que “a juventude é reconhecida como um estágio de “ser” e de “tornar-se”, onde passam de dependentes de outros, como pais, para cidadãos independentes que vivem vidas autônomas” [tradução nossa]. Diante das incertezas que solapam a atualidade de um mundo globalizado, este ainda é um tema em desenvolvimento. Fatores diversos implicam na busca desta compreensão acerca da transição da juventude para a idade adulta, que carecem ainda de aprofundamento, tais como gênero, estratificação social, acesso à escola, empregabilidade, entre outros. Por enquanto, acredita-se que somente a biologia e a medicina podem apresentar indicadores mais seguros desta transição.

Seguindo a reflexão do “tornar-se adulto”, foram identificadas pesquisas relativas a jovens considerados NEET, já citados anteriormente. Os jovens que não trabalham, não estudam e não estão envolvidos em tipo algum de treinamento formam este grupo denominado NEET, e “receberam atenção crescente nos países ocidentais” (Osborg Ose & Jensen, 2017). Estes mesmos autores citam uma nova categoria que seria a de jovens NLFET⁹, criando uma subcategoria dos jovens NEET,

⁹ “NLFET - *young people who are neither in the labour force nor in education or training*” – Os autores referem-se aos NLFET como sendo o grupo de jovens que não está “incluído na força de trabalho, estudando ou participando de treinamentos” (Osborg Ose & Jensen, 2017, p. 148).

identificando aqueles que permanecem na condição de não trabalhar, não estudar e não estar em treinamento, em ambiente de crescimento econômico e elevação de oferta de empregos. Os estudos mais recentes, em sua grande maioria, ainda não utilizam esta distinção entre NEET e NLFET, tratando o grupo geral como NEET. Os NEETS estão presentes nos países desenvolvidos e em desenvolvimento e o problema tem amplitude global. Segundo Çelik & Lüküslü (2018, p.155):

[...] a Organização Internacional do Trabalho (OIT) alertou para os trabalhadores jovens que enfrentam uma mistura perigosa de desemprego elevado, aumento da inatividade e do trabalho precário nos países desenvolvidos, bem como persistente alta pobreza no trabalho no mundo em desenvolvimento.

A Turquia, país em desenvolvimento, de onde o estudo se origina, também enfrenta problemas relativos ao desemprego e a transição dos jovens para o mercado de trabalho. A pesquisa realizada com os jovens desse país alerta para o fato de que “qualquer esforço para abordar a questão precisará recorrer a nossa compreensão de vários fatores, como a estrutura do mercado de trabalho, a demografia, o gênero e a dinâmica de migração subjacentes ao desemprego e às relações de trabalho” (Çelik & Lüküslü, 2018, p. 155).

Na Espanha, a transição da escola para o trabalho também enfrenta dificuldades e prazos mais longos, onde jovens permanecem por mais tempo em empregos temporários, desemprego ou inatividade (Vancea & Utzet, 2018). Na Polônia, programas públicos de desemprego, tanto profissionais quanto educativos, mostram-se ineficazes no combate à inatividade profissional e educacional dos jovens que permanecem na categoria NEET (Saczyńska-Sokół, 2018). No Brasil, utiliza-se mais comumente a nomenclatura “nem-nem” (nem trabalha, nem estuda) para identificar os jovens NEET. Segundo (Marli & Bracco, 2019, p.23), “no Brasil, quase 11 milhões de jovens de 15 a 29 anos não estão ocupados no mercado de trabalho e nem estudando ou se qualificando, de acordo com a Pnad Contínua¹⁰, suplemento Educação, realizada pelo IBGE em 2018.” Este número aponta para

¹⁰ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com o objetivo de acompanhar as flutuações trimestrais e a evolução, no curto, médio e longo prazos, da força de trabalho, e outras informações necessárias para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do País.
Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>> recuperado em 02 de fevereiro de 2020)

aproximadamente 23% da população do país, nesta faixa etária de referência, conforme demonstrado na Figura 1. Apesar do termo “nem-nem” induzir a uma imagem de pessoas desocupadas, “à toa” – como se diz no popular – a pesquisa no Brasil nos mostra dados diferentes. Segundo Marina Águas, Analista de Pesquisa do IBGE, citada por Marli e Bracco (2019, p. 23), “os afazeres domésticos e cuidados com pessoas” são algumas das principais razões pelas quais estes jovens (principalmente as mulheres) nem estudam nem trabalham.

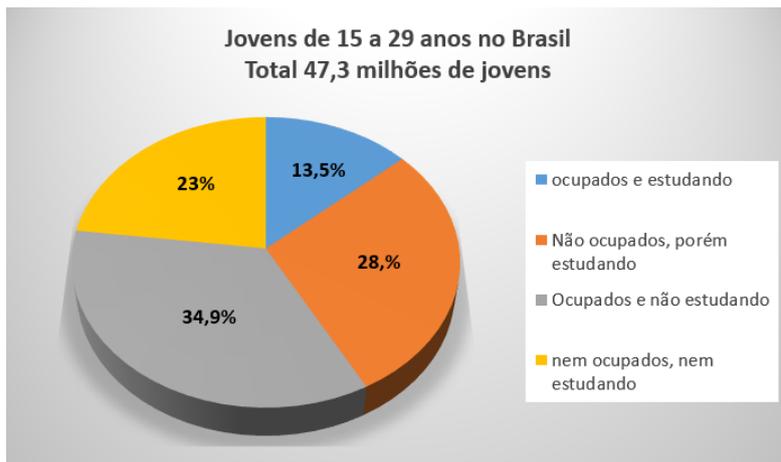


Figura 1 - Jovens com idade entre 15 e 29 anos, no Brasil - Ocupação X Estudo
Fonte: Elaborado por mim, com informações obtidas em (Marli & Bracco, 2019).

Há pesquisas realizadas no intuito de investigar a relação entre o significado do trabalho e comportamentos de busca de emprego para jovens “nem-nem”, cujos resultados apontam para a evidência da importância do tema. Esses estudos também revelam haver um grau de complexidade, que reforça a necessidade em contribuir para a compreensão desse fenômeno, dando destaque para análises que considerem fatores pessoais e contextuais (Paulino & Bendassolli, 2018).

A relação entre o Programa Bolsa Família¹¹, por exemplo, e a probabilidade de jovens pertencerem à categoria “nem-nem” foi também objetivo de pesquisa, cujos resultados apontaram para um dado negativo, indicando que o Programa não influencia na redução da probabilidade dos jovens pertencerem a categoria ‘nem-nem’ (Vasconcelos, Ribeiro, Griebeler & Carraro, 2017). Essas pesquisas reforçam a

¹¹ “O Bolsa Família é um programa que contribui para o combate à pobreza e à desigualdade no Brasil. Ele foi criado em outubro de 2003 e possui três eixos principais: [...] complemento de renda [...]; acesso a direitos e articulação com outras ações [...] O Programa Bolsa Família está previsto em lei — Lei Federal nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004 — e é regulamentado pelo Decreto nº 5.209, de 17 de setembro de 2004, e outras normas.” (<http://mds.gov.br/assuntos/bolsa-familia/o-que-e>, recuperado em 21 de fevereiro, 2019).

importância de se olhar para a problemática ampla da transição dos jovens para a vida adulta, considerando o contexto em que estão inseridos, as características próprias desta juventude, o cenário socioeconômico e os aspectos globais da Geração Z, para além das fronteiras nacionais.

Um dos eventos globais que impactou os jovens da Geração Z foi, sem dúvida, o advento da internet banda larga e a ampliação da comunicação virtual, promovendo conexões mais permanentes por meio de equipamentos *smart*¹² cada vez mais potentes e mais portáteis. A busca de informações e conhecimento em rede já é uma realidade que demonstra tendência a consolidar-se no futuro. Os jovens que compõem a Geração Z, são “todos “falantes nativos” da linguagem digital de computadores, videogames e internet [...] passaram suas vidas inteiras cercados e usando computadores, videogames, tocadores de música digital, câmeras de vídeo, telefones celulares e todos os outros brinquedos e ferramentas da era digital” (Prensky, 2001, p.1). O interesse de pesquisadores recai sobre questões sociais e psicológicas, decorrentes desta interação entre indivíduo, comunidades e tecnologia. Desde a década de 1990, a internet vem se configurando como um sistema definidor da sociedade, influenciando a cultura e modificando formas e comportamentos corporativos e individuais (Toronto, 2009). As consequências positivas desta nova tecnologia na sociedade são de fácil percepção, como por exemplo ganhos de velocidade na comunicação e na obtenção de informações. Entretanto, os aspectos negativos ainda são sutis, mas apontam para questões, como nos casos clínicos psicanalíticos, onde o sujeito pode ser afetado “tanto em seu funcionamento psicológico quanto na autenticidade dos relacionamentos”, por vias virtuais (Toronto, 2009, p.118). Ambos os aspectos, positivos e negativos estão presentes no universo de pesquisas acadêmicas. Se por um lado temos a velocidade e a disponibilidade no

¹² ‘*Smart*’ – a tradução da palavra ‘*smart*’ do idioma inglês para o idioma português (Brasil) encontra significado de ‘inteligente’ e ‘elegante’ (<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/smart>, visualizado em 02 de dezembro, 2018). “S.M.A.R.T., frequentemente escrito SMART (*Self-Monitoring, Analysis, and Reporting Technology* - em português: tecnologia de automonitoramento, análise e relatório) é um sistema de monitoramento incluído em dispositivos de discos rígidos (HDDs) e dispositivos de estado sólido (SSDs) que detecta e relata sobre vários indicadores de confiabilidade da unidade, com o intuito de permitir a antecipação de falhas de *hardware*.” (S.M.A.R.T.. (2017, julho 26). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 13:40, julho 26, 2017 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=S.M.A.R.T.&oldid=49406841>., recuperado em 02 de dezembro, 2018).

que toca a quantidade de informação, temos também uma fragmentação constante, com informações vistas por partes, manchetes ou “janelas”.

Mais do que acesso à tecnologia, a Geração Z faz parte de um processo de mudança na percepção de valor na economia mundial. A compreensão sobre a economia criativa é parte importante deste levantamento bibliográfico, pois o conceito impacta a questão da pesquisa que será apresentada mais à frente. O relato de uma entrevista realizada por Ghelfi (2005), com John Howkins¹³, explorando conceitos apresentados no livro de sua autoria, “A economia criativa: Como as pessoas ganham dinheiro com as ideias”, publicado em 2001, apresenta conceitos sobre a economia criativa, onde o encontro de ideias e negócios faz eclodir sucesso a curtíssimo prazo. No relato da entrevista, John Howkins, segundo Ghelfi (2005, p. 2) revela que, em determinado momento, começou a perceber que pessoas estavam “comprando e vendendo palavras, músicas, fotos, *gadgets*¹⁴, *software* de computador, genes, direitos autorais, marcas registradas, patentes, propostas, formatos, fama, rostos, reputação, marcas, cores” [tradção nossa]. As mercadorias à venda, eram os direitos autorais, ou seja, a propriedade intelectual. Na visão de John Howkins, conforme citado por Ghelfi (2005, p. 3), a economia criativa pode ser definida como “uma economia em que as principais entradas e saídas são ideias”, ou ainda, “uma economia em que a maioria das pessoas passa a maior parte do tempo tendo ideias”. Quando questionado acerca da diferença existente entre criatividade e inovação, John Howkins, segundo Ghelfi (2005, p. 4), faz uma associação onde a “criatividade está no indivíduo, sendo subjetiva” e a inovação encontra-se “no grupo e é objetiva”. Interessante notar que a abordagem aponta para o entendimento de que a criatividade pode levar à inovação. Entretanto, o inverso não se realiza: uma inovação não se

¹³ John Anthony Howkins (nascido em 3 de agosto de 1945) é um autor e pesquisador inglês de Economia Criativa. Tem um papel importante no desenvolvimento do setor na China. É professor convidado da *University of Lincoln*, no Reino Unido e professor convidado da *Shanghai School of Creativity, Shanghai Theater Academy*, na China. Howkins é diplomado em Planejamento Urbano pela *Architectural Association School of Architecture* de Londres e em Relações Internacionais pela *Keele University de Staffordshire*. (John Howkins. (2016, janeiro 4). *Wikipédia, a enciclopédia livre*.

https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=John_Howkins&oldid=44383142, recuperado em 02 de dezembro, 2018).

¹⁴ *Gadget* (do francês *gachette*), peças mecânicas variadas. É uma gíria tecnológica para designar dispositivos eletrônicos portáteis (PDAs, celulares, leitores de MP3 etc.), criados para facilitar funções específicas e úteis no cotidiano, que possuem inovações tecnológicas, são produzidos de modo inteligente ou com desenho mais avançado. “*Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 11:03, outubro 14, 2019 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Gadget&oldid=56467261>. Recuperado em 25 de janeiro de 2020)

torna criatividade. Com base nesse entendimento, a moeda mais valiosa não seria mais o dinheiro, mas as ideias – intangíveis e móveis (Ghelfi, 2005). No comparativo entre a Figura 2 e a Figura 3, é possível perceber a diferenciação entre a economia formal e a economia criativa.

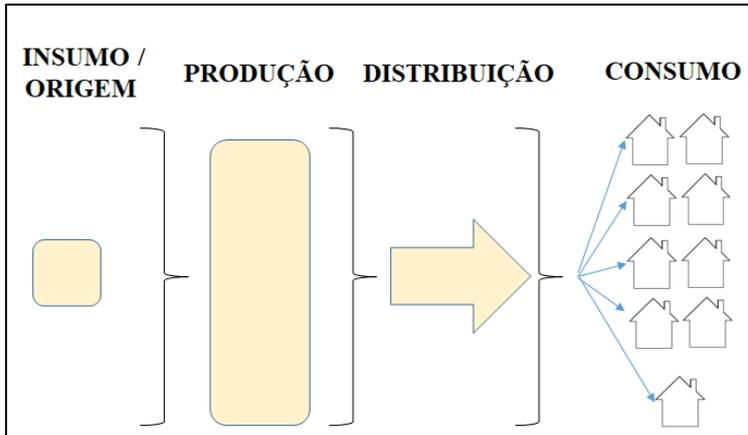


Figura 2 - Estrutura da Economia Industrial

Fonte: adaptado de Ghelfi, (2005, p. 9)

Na estrutura da economia industrial (formal), em geral (ver Figura 2), o cientista ou engenheiro desenha o projeto e entrega para a produção para que seja realizado tal e qual foi planejado.

Já na estrutura da economia criativa (Figura 3), há uma troca de ideias que constitui o projeto original. O processo é circular e existe troca em todas as etapas. Até mesmo o usuário final, além de ocupar o lugar de consumidor, ocupa também lugar criativo, ativo no processo colaborativo de compartilhamento, por meio de opiniões e devolutivas sobre o produto final (Ghelfi, 2005).

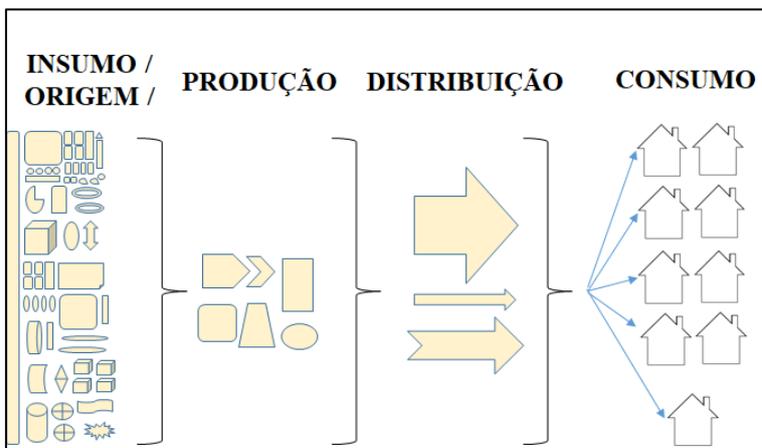


Figura 3 - Estrutura da Economia Criativa

Fonte: adaptado de Ghelfi, (2005, p. 9).

Essa mudança da economia tradicional para a criativa está diretamente relacionada com o advento da tecnologia e com a participação da Geração Z, seja como usuária final ou como participante do processo de criação interna corporativa. O fato é que “mudanças econômicas e sociais fizeram com que se deslocasse o foco das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, localizadas no setor de serviços” (Bendassolli, Wood Jr., Kirschbaum & Cunha, 2009, p. 11).

Como decorrência natural, os jovens da Geração Z possuem como característica a forte expectativa de realização, pertencimento e felicidade. “Propósito” é uma palavra bastante presente nesta geração. Desejam estar certos de sua contribuição e realização efetivas naquilo que empreendem. Este ponto é tão presente e importante para esta geração que instiga pesquisadores a desenvolverem estudos para identificarem a razão do aumento de incidência de suicídios na população jovem global (Kok, Goh, Gan & Rahman, 2015). A pesquisa desses autores, realizada por método misto com duzentos e setenta jovens, entre 15 e 24 anos, na Malásia, a fim de identificar motivações para o suicídio na perspectiva dos jovens, apresentou resultados que “sugerem que o sentido da vida não é um simples afeto individual ou construto pessoal, mas um conceito relacional; está relacionado às atividades significativas em que os jovens se engajaram” (Kok *et al.*, 2015, p. 69, tradução nossa).

Todas essas questões associadas - economia criativa, propósito, pertencimento, imediatismo de sucesso - têm levado jovens a utilizar as mídias virtuais para compartilhar suas opiniões e pensamentos acerca de assuntos diversos, além de ser um espaço onde se torna possível experimentar identidades diferentes. Finkenauer et colaboradores (2002) citados por Valkenburg, Schouten e Peter (2005, p. 384, tradução nossa) apresentam a seguinte definição de identidade: “[...] representa o aspecto do eu que é acessível e saliente em um contexto particular e que interage com o ambiente”. O atrativo de poder representar um outro “eu” em mídias sociais, torna-se uma oportunidade sobretudo para os jovens. Uma pesquisa realizada com o objetivo de investigar os motivos pelos quais adolescentes se envolvem com experimentos de identidade por meio da internet, que contou com uma amostra de seiscentos e nove adolescentes, na faixa etária de 18 anos, utilizando questionário com aplicação em sala de aula, revela outros dados interessantes: há efetiva frequência no envolvimento com experiências de identidade em conversas pela internet; o motivo mais frequente para esta experiência foi a autoexploração

(investigar como os outros reagem), seguido por compensação social (para superar a timidez e para facilitar relacionamentos) (Valkenburg *et al.*, 2005).

Essa e outras experimentações, bem como o desenvolvimento das redes digitais, impulsionadas pelo princípio da economia criativa, ao longo do tempo, revelaram o sucesso explosivo de jovens influenciadores na internet. Os blogs se destacam como os mais antigos meios para esse fim. O autor Nicolaci-da-Costa (2011, p. 560) apresenta, nesse contexto, o desenvolvimento cronológico das mídias de interação virtual, até 2009, sendo complementado pelas seguintes informações e fontes: desativação do Orkut em 2014;¹⁵ lançamento do Instagram em outubro de 2010;¹⁶ surgimento do WhatsApp em 2009¹⁷; Lançamento do Snapchat em julho de 2011.¹⁸

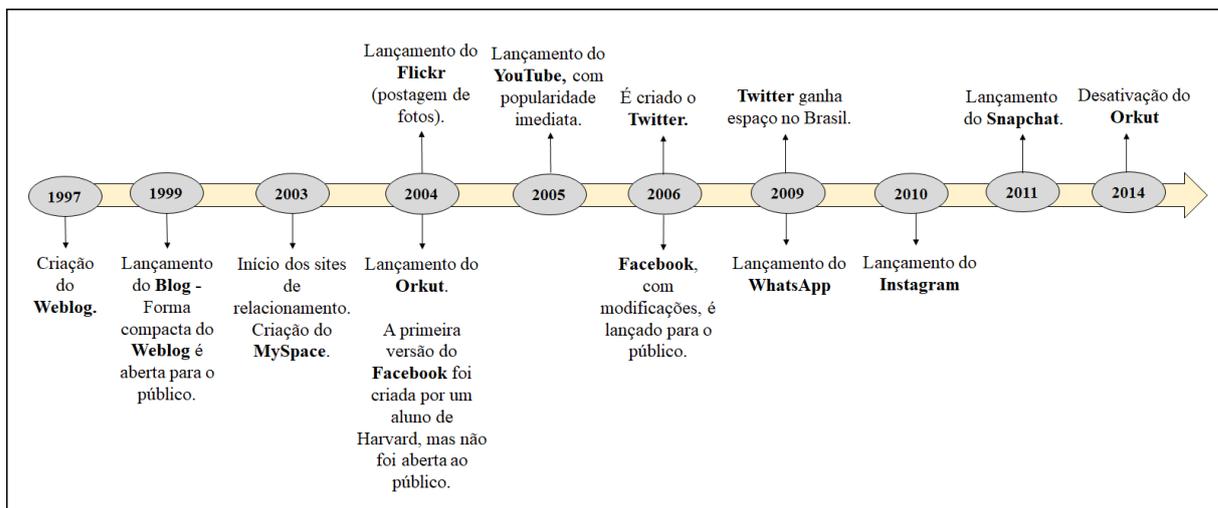


Figura 4 - Desenvolvimento Cronológico de Algumas Mídias de Interação Social

Fonte: Quadro elaborado por nós, com informações obtidas em Nicolaci-da-Costa (2011, p. 560) e outras fontes.

É possível observar, na linha cronológica da Figura 4, o quanto o desenvolvimento das redes que possibilitam interações sociais aconteceu

¹⁵ (Orkut, 2019, janeiro 8). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 00:44, janeiro 8, 2019 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Orkut&oldid=53996322>. Recuperado em 07 de fevereiro, 2019 as 08h44m;)

¹⁶ (Instagram. (2018, dezembro 8). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 23:19, dezembro 8, 2018 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Instagram&oldid=53783300>. Recuperado em 07 de fevereiro, 2019 as 08h53m;)

¹⁷ (WhatsApp. (2018, outubro 15). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 02:17, outubro 15, 2018 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=WhatsApp&oldid=53374686.07/02/19>. Recuperado em 10 de fevereiro, 2019)

¹⁸ (Snapchat. (2019, outubro 15). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 13:36, outubro 15, 2019 from <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Snapchat&oldid=56475782>. Recuperado em 25 de janeiro de 2020).

rapidamente. Com base nesse desenvolvimento tecnológico é possível perceber a concretização da informação ocupando o lugar de fonte geradora de riqueza, sedimentando o que se convencionou chamar de economia criativa (Ghelfi, 2005). Amadores e profissionais passaram a disputar o espaço da fama nas mídias em rede. A incidência de jovens com sucesso neste campo foi crescente desde então. A lógica dessa nova economia “tem na criatividade sua força motriz e nas novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) – notadamente na Internet – sua principal infraestrutura” (Nicolaci da Costa, 2011, p. 556).

A economia criativa e o sucesso de jovens influenciadores em mídias virtuais ainda são um campo precioso para desenvolvimento de pesquisas. Estudos mais recentes mantêm a atualidade do tema, como por exemplo uma pesquisa que teve por objetivo analisar a influência de Youtubers na formação da identidade de adolescentes (Pérez-Torres, Pastor-Ruiz, & Abarrou-Ben-Boubaker, 2018); um estudo com foco na relação entre adolescentes e Youtubers, buscando identificar como estes adolescentes integram os Youtubers como referência de cultura jovem digital (Aran-Ramspott, Fedele & Tarragó, 2018) e um trabalho com foco no “desempenho interdiscursivo de criadores de conteúdo independentes e bem-sucedidos que acabam se tornando especialistas, obtendo endossos de marca, lançando linhas independentes ou afiliadas de produtos relacionados a beleza” (Bhatia, 2018, p. 106, tradução nossa), entre outros.

Esse mundo do *glamour*, entretanto, não se encerra em si mesmo. A explosão da fama, o acesso irrestrito ao conteúdo digital e à formação acadêmica necessária para a seleção produtiva do conteúdo disponível não é equitativamente distribuída pela população, nem no âmbito local (realidade nacional), nem mesmo no âmbito mundial (realidade global). As lacunas existentes na pobreza e nas famílias de baixa renda excluem jovens desse universo, de realização plena, num contexto onde saúde, informação e educação caminham juntas na promoção da plena inclusão social. Ao trazermos questões de inclusão e exclusão social, como mais comumente são nominadas, torna-se relevante contender sobre a extensão possível da real exclusão ou inclusão do sujeito quando da sua permanência na ambiência social.

Castel (1997) apresenta uma perspectiva diferenciada para esta díade de inclusão e exclusão, ressaltando a gradação de integração e desligamento resultantes de um duplo eixo relacionado ao trabalho e a inserção relacional. Em outras palavras, “a precariedade do trabalho ou o desemprego e a fragilidade das redes relacionais”

(Castel, 1997, pp. 13-14) impactam aumentando o de risco de vulnerabilidade, ao que ele denominou “desfiliação”. Ao processo inverso, a integração social é mais ampla do que a simples inserção, pressupondo a inclusão de “um indivíduo num emprego estável e numa rede inter-relacional forte” (Castel, 1997, p.19). Considerando-se que a maioria dos autores citados nesta revisão bibliográfica referem-se aos termos inclusão e exclusão social, tomamos a liberdade de prosseguir com o uso destes (inclusão / exclusão), mas não poderíamos deixar de esclarecer o conceito de “desfiliação” como apresentado acima.

Esta reflexão nos levou a buscar pesquisas acerca da pobreza e dos índices de desenvolvimento humano (IDH), em âmbito nacional e internacional, relacionados à temática em estudo.

A Organização das Nações Unidas (ONU)¹⁹ - é referência na definição e publicação de pesquisas destes indicadores. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), presente em 166 países do mundo, “trabalha principalmente para o combate à pobreza e para o desenvolvimento humano” (PNUD /ONU Brasil, n.d.). Em 2015, chefes de Estado e de Governo e altos representantes da ONU decidiram sobre um conjunto de dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que têm por meta serem alcançados até o ano 2030. Cabe aqui, o destaque para quatro dos dez objetivos que impactam esta pesquisa:



Objetivo 1 –Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

Neste objetivo, Pobreza Extrema é definida para pessoas que vivem com menos de US\$ 1,25 por dia. Este objetivo defende direitos iguais aos recursos econômicos, acesso aos serviços básicos e apoio a investimentos acelerados para erradicação da pobreza, entre outros (ONU Brasil, 2015, p.19).

¹⁹ ONU – Organização das Nações Unidas – é uma entidade intergovernamental, criada em 1945. Atualmente, tem por objetivos: manter a paz e a segurança internacionais; proteger os direitos humanos; entregar ajuda humanitária; promover o desenvolvimento sustentável e atuar na Lei Internacional de *Uphold* (a Carta da ONU, em seu preâmbulo, estabelecia um objetivo: "estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito pelas obrigações decorrentes dos tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser mantidos"). (<http://www.un.org/en/index.html>, recuperado em 18 de dezembro de 2018).



Objetivo 2 – Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável

Neste objetivo, o empreendimento terá foco em garantir o acesso de todas as pessoas pobres e em situação vulnerável, a alimentos seguros e suficientes; acabar com a desnutrição, entre outros (ONU Brasil, 2015, p.20).



Objetivo 4 – Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade e, promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Este objetivo visa garantir que todas as crianças completem o ensino primário e secundário, equitativo e de qualidade; garantir acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, de forma que estejam prontos para o aprendizado no ensino primário; aumentar a aptidão (conhecimento e técnica) para emprego, trabalho decente e empreendedorismo; ampliar o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento (em particular os menos desenvolvidos), entre outros (ONU Brasil, 2015, p.23).



Objetivo 10 – Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

Esse objetivo visa “alcançar e sustentar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre [...] e promover a inclusão social, econômica e política de todos”, entre outros (ONU Brasil, 2015, p.29).

O destaque para os ODS acima citados não exclui a importância dos demais objetivos no tocante à inclusão social no aspecto mais amplo do desenvolvimento sustentável. Entretanto, remete, sobretudo, à pobreza que tem um impacto direto no desenvolvimento e inclusão destes jovens de baixa renda nas comunidades e na sociedade como um todo. Além disso, demonstram a preocupação global com as questões relativas à pobreza.

Os índices publicados pela Agência Brasil, em 2017, apontam para um cenário preocupante, conforme sugere a Tabela 2 (Oliveira, 2017).

Pesquisa recente, publicada no G1 (portal de mídia virtual) traz o posicionamento do Brasil, com base no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)²⁰,

²⁰ “O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida resumida do progresso a longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. O objetivo da criação do IDH foi o de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Criado por

demonstrando que, apesar de ter obtido um pequeno resultado de elevação, manteve-se estagnado no ranking comparativo entre os 189 países avaliados, permanecendo na septuagésima nona posição. A situação é pior quando comparam-se índices especificamente relacionados à desigualdade, onde o Brasil perdeu 17 posições (Clavery, 2018), conforme demonstrado na Figura 5.

Tabela 2 - Indicadores de Pobreza no Brasil

SITUAÇÃO NO BRASIL (2017)	
✓ 50 milhões de brasileiros vivem na linha da pobreza – renda familiar equivalente a R\$ 387,07 ou US\$ 5,5 por dia ²¹	25,4% da população
✓ Maior índice de pobreza do país encontra-se na Região Nordeste	43,5% da população
✓ Menor índice de pobreza do país encontra-se na Região Sul	12,3% da população
✓ Crianças de 0 a 14 anos de idade que sobrevivem com US\$ 5,5 por dia	42% da população
✓ Jovens que não trabalham, nem estudam (Nem-Nem)	25,8% da população

Nota: Tabela elaborada por mim com dados obtidos em (Oliveira, 2017)

Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1998, o IDH pretende ser uma medida geral e sintética que, apesar de ampliar a perspectiva sobre o desenvolvimento humano, não abrange nem esgota todos os aspectos de desenvolvimento” (IDH | PNUD Brasil, n.d.).

²¹ Valor adotado pelo Banco Mundial para definir se uma pessoa é pobre- (Oliveira, 2017).

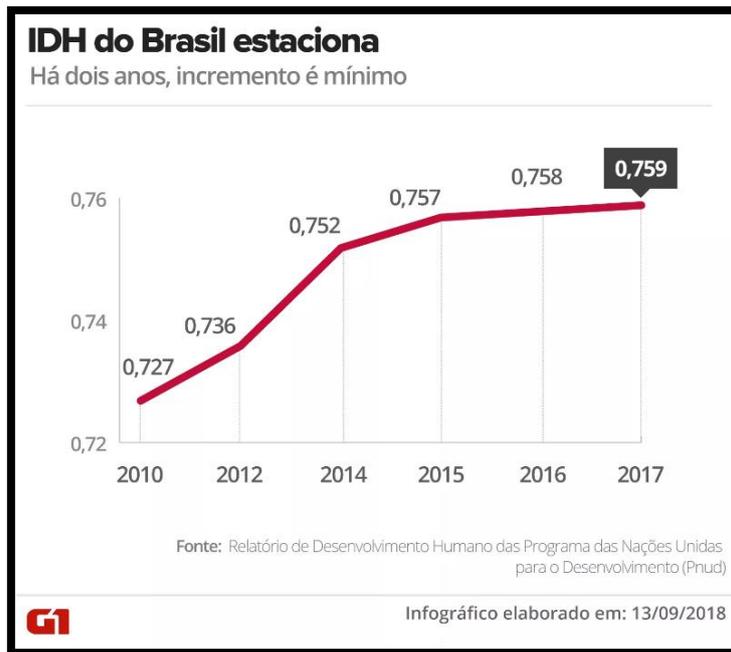


Figura 5 - Evolução do Brasil no Índice de Desenvolvimento Humano - IDH
Fonte: (Clavery, 2018).

Os indicadores do PNUD de 2010 já faziam antever o entendimento de que a desigualdade era multidimensional e “relacionada à dinâmica dos sistemas políticos, domicílios, gênero e grupos étnicos, entre outros” (Coral, 2010, p. 2).

Diante dos números e indicadores supracitados, conclui-se que pobreza, juventude, inclusão e participação social são fatores relevantes para pesquisas no Brasil e no mundo. Entretanto, o interesse de pesquisadores volta-se para questões diversas associadas, tais como: violência, juventude e pobreza; educação e juventude pobre; juventude pobre nas áreas rurais e urbanas, independência financeira para jovens pobres e outros temas afins.

Estudo realizado por Machell, Disabato e Kashdan (2016,) dedica-se à compreensão acerca da violência vinculada à juventude pobre, sugerindo que a “pobreza dos adolescentes está associada ao aumento do comportamento antissocial e à diminuição de comportamentos pró-sociais” (Machell *et al.*, 2016, p. 845, tradução nossa). Este estudo demonstrou a importância da resiliência, potencializada por um propósito na vida, na proteção dos jovens quanto aos efeitos deletérios da pobreza. Propósito de vida, neste caso, foi compreendido como uma estrutura do sujeito com foco no futuro e capaz de organizar objetivos que fortaleçam os jovens para resistirem ao comportamento antissocial, engajando-se em atitudes pró-sociais. Este estudo teve por amostragem “adolescentes de 12 a 17 anos e um dos pais, por meio de

pesquisas na internet [...] a amostra foi composta por 2.421 pais e 1.915 adolescentes, com 1.846 pares completos entre pais e filhos adolescentes” (Machell *et al.*, 2016, p. 849, tradução nossa). Os resultados da análise realizada por McAra e McVie (2016), concluem que a redução da violência na juventude (13 anos) inclui: apoio às vítimas, investimento na melhoria de habilidade dos pais, revisão dos currículos escolares e combate à pobreza. Os autores ressaltam ainda que “os jovens envolvidos na violência devem ser conceituados como crianças vulneráveis em vez de infratores” (McAra & McVie, 2016, p. 71, tradução nossa). Outra pesquisa, realizada por Yaschine (2015), dessa vez com jovens do México, teve por objetivo o estudo da influência do programa social Oportunidades²² na transmissão intergeracional da pobreza, por meio da análise da inserção de descendentes de famílias em condição de extrema pobreza no mercado de trabalho, quanto à “relação entre os fatores atribuídos e meritocráticos no processo de realização ocupacional. [...] Este estudo teve por amostra 3.949 jovens de 18 a 24 anos (em 2007), que estavam ocupados no mercado de trabalho” (Yaschine, 2015, p. 388, tradução nossa), originários de áreas rurais, com elevado índice de marginalização e que foram beneficiários do programa Oportunidades. Ressaltando a juventude como uma etapa da vida onde educação e trabalho podem ser considerados mecanismos de reprodução ou mudança social e tendo em vista a desigualdade social existente entre os jovens do México, a pesquisa aponta para a importância da educação, no tocante ao seu potencial de intervir na reprodução social, mesmo nas camadas mais baixas da pirâmide social. Outro estudo, sobre jovens pobres da África urbana (Banks, 2016), que levou em consideração as dimensões estruturais (políticas e processos econômicos) e dimensões experienciais (processos sociais e culturais), destaca a baixa qualidade das escolas e o impacto da educação no processo de transição dos jovens pobres para a vida adulta. Elevadas taxas de abandono escolar após a educação primária resultam, frequentemente, em desemprego prolongado. Segundo Banks (2016, p. 451, tradução nossa), “o emprego de jovens pode ser a face externa mais visível da “crise juvenil” na África urbana”. O pesquisador ressalta que se faz necessário observar que, devido ao longo declínio econômico, tanto jovens empregados quanto desempregados “enfrentam sérias

²² Segundo Yaschine (2015, p. 379, [tradução nossa](#)), “o desenho deste programa baseia-se na hipótese de que um investimento em capital humano de crianças nascidas em lares em extrema pobreza pode se tornar um mecanismo para alcançar maior igualdade de oportunidades educacionais e de trabalho”.

dificuldades em alcançar a segurança dos meios de subsistência e independência financeira” (Banks, 2016, p. 451, tradução nossa). Inclui, nesta análise, fatores relativos aos processos políticos e econômicos, locais e globais, bem como processos sociais e culturais como raízes subjacentes do problema. Para o autor, “a compreensão das experiências de pobreza urbana dos jovens deve se afastar de um foco estreito nos resultados individuais e prestar mais atenção a influências ambientais mais amplas sobre a vulnerabilidade e as oportunidades” (Banks, 2016, p. 451, tradução nossa). Jovens da Geração Z são também conhecidos por sua vulnerabilidade quanto aos riscos sociais e econômicos e têm na criminalidade um fator de risco (Novkovska & Serafimovic, 2018). Estudo realizado com jovens desta geração, na Macedônia, tendo como base dados relevantes de 2007 a 2016, aponta para o entendimento de que a criminalidade está fortemente relacionada aos jovens NEET. Novkovska e Serafimovic (2018) ressaltam questões relativas à inclusão social desta população – apesar dos inúmeros programas voltados para educação, emprego, participação cívica, empreendedorismo, entre outros – que enfrenta uma taxa de desemprego mais alta do que a da população total. Estes exemplos de estudos realizados em âmbito internacional mostram que os jovens pobres da Geração Z são vulneráveis à exclusão social, à violência e à criminalidade, onde quer que estejam.

No Brasil, o cenário não é diferente. Um estudo qualitativo realizado por Ximenes e Cidade (2016), em Fortaleza/Ceará, com 12 jovens pobres utilizando a metodologia de grupo focal, teve por objetivo a análise de manifestações de fatalismo²³. Os resultados levaram à percepção de que o fatalismo apresentado por estes jovens possui origem na vida precária, de privações, próprias da pobreza, que “acentuam a incidência dos riscos inerentes à vida em privação e a sua inserção em um ambiente social caracterizado pelo individualismo, pela violência, instabilidade financeira e perpetuação de ideais de consumo” (Ximenes & Cidade, 2016, p. 135). Segundo esses autores, a construção da vida em situação de pobreza, cuja perspectiva de mudança se mostra incerta e distante, conduz à natural atribuição do

²³ Segundo Ximenes e Cidade (2016, p. 129), “a investigação apresenta como relevância a necessária discussão do fatalismo como implicação psicossocial decorrente da vida em condições de pobreza que reflete os aspectos econômicos, ideológicos, culturais e sociais aos quais estão submetidos inúmeros jovens brasileiros.”

fatalismo relacionado ao Divino, e facilita o distanciamento emocional deste jovem para suportar a realidade que se apresenta.

Padrões contraditórios de inclusão e exclusão junto a jovens de rua, em Salvador, também foram estudados (Ursin, 2016). Em uma abordagem multimétodo envolvendo moradores de classe média, empresas locais e patrulheiros policiais, por um lado, e “jovens sem teto”, por outro, sugere, entre outros fatores, que as atitudes do primeiro grupo em relação aos jovens de rua, oscilam entre a exclusão - onde a elite externaliza o preconceito segundo o qual a pobreza está fora de seu contexto - e o acolhimento - por meio de doações (alimentos, roupas, e outros afins). Esse estudo concluiu, em sua análise, que as atitudes inclusivas, entre outros fatores, “não são necessariamente baseadas em ideias de equidade, igualdade e dignidade, mas podem ser intrinsecamente instrumentais [...] embutidas em divergentes discursos de piedade, medo e pragmatismo” (Ursin, 2016, p. 48, tradução nossa), que acabam por se aproximar dos discursos de exclusão.

Há mais. Os homicídios e a violência policial que têm um impacto significativo em toda a população brasileira, mas sobretudo entre jovens pobres, são temas presentes em pesquisas com abordagens diversas. Peres, Cardia, Mesquita Neto, Santos e Adorno (2008) realizaram pesquisa com o objetivo de “analisar a associação entre violência policial e coeficientes de homicídio, considerando o efeito de variáveis contextuais” (Peres *et al.*, 2008, p. 268). Concluíram que as mortes decorrentes da ação violenta da polícia representam “uma socialização negativa, favorecendo ainda mais violência” (Peres *et al.*, 2008, p. 268). Apesar desta publicação ter sido efetivada em 2008, a violência e a morte de jovens resultante de conflitos envolvendo comunidades carentes e ações policiais são uma realidade em nosso tempo atual. Segundo publicação do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), realizada em novembro de 2017, “a cada 23 minutos, um jovem negro é assassinado no Brasil [...] das 60 mil pessoas assassinadas por ano no país, 67,9% têm entre 15 e 19 anos, e destes, 71,5% são negros e negras”²⁴ (ONUBR, 2017, n.d).

Na cidade do Rio de Janeiro, as favelas concentram um grande número de jovens pobres que vivem, com frequência, em situações precárias de vulnerabilidade

²⁴ Segundo a matéria publicada, estes dados foram apresentados pelo Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA) durante o Seminário Internacional Jovens entre Guerra e Paz, realizado em 30 de novembro de 2017, na Universidade Católica de Brasília.

e violência. Nos últimos anos, as ações com Unidades de Polícia Pacificadora (UPP)²⁵, tiveram como objetivo minimizar esta condição de vulnerabilidade, não só para jovens, mas para toda a população presente nas favelas. Abramovay e Castro (2015) trouxeram o relato de um estudo realizado pelas autoras em 2011, em favelas com UPPs, no Rio de Janeiro, em amostra com jovens de 15 a 29 anos, e teve por objetivo conhecer e compreender, a partir do relato dos próprios jovens, suas falas e práticas cotidianas, rompendo com os preconceitos sociais que lhes são atribuídos. As autoras concluíram que a relação da juventude com políticas públicas, como as UPPs – que estão sendo desmanteladas atualmente - ainda era marcada por um autoritarismo que exclui o jovem, por não alcançá-lo em sua própria realidade, linguagem e prática, de forma a promover a integração em uma perspectiva de construção de novas trajetórias.

Apesar de todas as dificuldades existentes na vida em comunidades carentes como as favelas, é possível constatar que projetos socioeducativos se constituem como fatores promotores de resiliência na juventude pobre do Rio de Janeiro, por meio do “reconhecimento social e do vínculo de confiança estabelecido com educadores e outros jovens em situação semelhante” (Figueiredo, 2016, p. 2.437, tradução nossa), o que estimula o desenvolvimento e mudanças de atitudes, bem como “a construção de novas possibilidades de vida apesar da vulnerabilidade” (Figueiredo, 2016, p. 2.437, tradução nossa). As relações interpessoais com oportunidade de vinculação afetiva e estabelecimento de laços sociais podem gerar e promover mudanças na visão de mundo dos jovens, despertando o desejo por novas condições de vida (Figueiredo, 2016). Os projetos sociais apresentam uma dualidade onde, por um lado, são um convite para a socialização de jovens vistos como perigosos e, de outro, uma oportunidade dos que vivem na periferia, mas querem construir um novo modo de ser (Cecchetto, Muniz & Monteiro, 2018). Cabe, ainda, citar iniciativas públicas como o Projeto Jovem Aprendiz, regulamentado na Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, que “altera dispositivo das Leis do Trabalho – CLT” como determinado no Artigo 429:

Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no

²⁵ Segundo Abramovay & Castro (2015, p.18) “O programa do estado do Rio de Janeiro “Unidades de Polícia Pacificadora” consiste na instalação de unidades policiais em comunidades tidas como violentas e “dominadas” pelo tráfico de drogas.”

máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional(NR). (Brasil, 2000, art. 429).

O Projeto Jovem Aprendiz foi criado tendo por público alvo adolescentes ou jovens entre 14 e 24 anos, que tenham vínculo efetivo de matrícula e frequência em escola (quando ainda cursando o Ensino Médio) ou inscritos em Programa de Aprendizagem (quando houver conclusão do Ensino Médio) (Rousseff, Dias, Machado, Almeida & Pereria, 2014, p.15). O objetivo do Programa, desde sua criação, foi promover oportunidade aos jovens quanto a aquisição de qualificação profissional, sem obstrução à continuidade dos estudos, aumentando seu potencial de empregabilidade no futuro (Rousseff *et al.*, 2014). Mesmo programas como este, encontram resultados diversos. O estudo realizado por Pessoa e Alberto (2015) apontou para resultados com criação de oportunidades de aprendizados úteis para o aproveitamento nas organizações, mas por outro lado revelou também um sofrimento relacionado à precipitação do tornar-se adulto sem que haja apoio emocional para essa transição. Lopes, Santos e Silva (2019) analisaram um grupo de jovens de Pelotas, no Rio Grande do Sul, a fim de “compreender o processo de inserção de jovens aprendizes no mercado de trabalho, especificamente em uma empresa do ramo de alimentos da cidade” (Lopes *et al.*, 2019,p.1). Este estudo constatou que, na conclusão da formação, os jovens demonstraram expectativas de colocação profissional em bons empregos, mas a empresa revelou participar do Programa Jovem Aprendiz com a finalidade específica de atender ao cumprimento das cotas ou, em outras palavras, da demanda Legal (Lopes *et al.*, 2019,p.1).

A constatação de que a juventude pobre, em algumas situações, vive em meio à criminalidade, tanto em âmbito global como nacional (destacando-se o caso do Brasil e, mais especificamente, do Rio de Janeiro), com separação de oportunidades sociais que se configuram desde as dificuldades de acesso a condições básicas de nutrição, saúde e saneamento, até educação e cultura, conduz à reflexão de que a geração de oportunidades para o desenvolvimento social, por meio do acesso ao trabalho, com dignidade e perspectiva de futuro, é não somente necessária, mas fundamental. Dentro de uma perspectiva crítica, cumpre-nos aprofundar esse tópico mais à frente, sendo oportuno que tratemos primeiramente da relação da Geração Z com o mercado de trabalho, com uma visão mais ampla.

O mercado de trabalho atual, segundo a classificação instrumental que adotamos aqui, é caracterizado pela presença de quatro gerações humanas – Baby-

Boomers, Geração X, Geração Y (*Millenials*) e a mais recente Geração Z. São quatro grupos diferentes de jovens que viveram momentos históricos diversos e que trazem diversidade de visões, expectativas, desejos, sonhos, valores e ideias acerca do trabalho e da vida (Bennett *et al.*, 2012; Iorgulescu, 2016; Ozkan & Solmaz, 2015). Entretanto, cabe ressaltar que a Geração Z é, sem sombra de dúvidas, a única “geração verdadeiramente global” (Bolser & Gosciej, 2015, p. 5, tradução nossa), aquela que vivenciou as transformações mais significativas, relacionadas à tecnologia de informação e comunicação, com impacto importante em sua adaptação ao modelo de trabalho existente. Os estudos sugerem que serão necessárias mudanças nos padrões atuais de trabalho e que as organizações deverão promover adaptações em suas culturas a fim de absorver e reter essa nova mão de obra que se apresenta na atualidade (Bennett *et al.*, 2012). Como ocorreu com as gerações anteriores, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho gera um misto de “desafios e oportunidades únicas” (Lanier, 2017, p. 288, tradução nossa). Porém, por suas características diferenciadas, poderá ter impacto em mudanças irreversíveis nas formas de trabalho (Lanier, 2017). Estes jovens apresentam um comportamento realmente diferente das gerações anteriores e essas diferenças podem ser uma oportunidade para os profissionais das áreas de gestão de pessoas, que terão de reinventar o local de trabalho para gerenciar a permanência desta mão de obra (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Os jovens desta geração tendem a uma atitude inovadora em termos de finanças e economia de dinheiro, além de demonstrarem maior consciência e atitude no tocante à responsabilidade social e uma postura fiscal mais efetiva. Principalmente, acredita-se que farão tudo isso em sintonia com o mundo ao redor (Bolser & Gosciej, 2015). Não só a área de gestão de pessoas passará por mudanças com esta nova geração. Empresas de *marketing* estão buscando aprender a respeito dos gostos destes jovens, que em 2017 já somavam um quarto da população (Cameron & Pagnattaro, 2017).

Se mudanças vão ocorrer na estrutura do trabalho, é esperado também que a atuação dos líderes seja modificada. Os gestores devem ser hábeis para enfrentar os desafios da convivência com as diferenças geracionais (Lidija, Kiril, Iliev, & Shopova, 2017; Kapil & Roy, 2014; Tulgan, 2013). Pesquisa recente realizada por Lidija, Kiril, Iliev e Shopova (2017), por meio de questionário com cento e oitenta jovens da Geração Z, com idade entre 18 e 20 anos, estudantes universitários, na

Macedônia, revelou algumas características desta geração que merecem destaque aqui:

- valorização da relação com superiores;
- relevância no que diz respeito à confiança e respeito dos superiores;
- valorização da satisfação do superior e do *feedback*;
- valorização das informações e conhecimentos compartilhados pelos colegas mais velho;
- importância quanto ao perfil do empregador no que tange à flexibilidade, responsabilidade com metas e investimento no desenvolvimento dos empregados;
- valorização para trabalhos flexíveis, “em turnos diferentes”, com bons salários e,
- Relevância e valor para “diversidade de opiniões, gênero e culturas” no local de trabalho. (Lidija *et al.*, 2017).

O destaque para a busca pelo equilíbrio de satisfação entre vida pessoal e profissional, conforme pesquisas arroladas aqui, é fator-chave de adaptação para estes jovens no mercado de trabalho, tanto quanto a liderança, que precisa exercer papel fundamental para a resolução desta equação. Será necessária a efetiva compreensão do perfil inovador e empreendedor destes jovens, gerando oportunidades para uma atuação mais independente, com desafios profissionais relevantes (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Por outro lado, o relacionamento com os superiores também será decisivo para a permanência do jovem profissional nas organizações. Este relacionamento foi classificado em pesquisa realizada por Iorgulescu (2016) como o quarto fator mais importante na escolha de um emprego por jovens da Geração Z. Espera-se, para o benefício desse grupo, que seus líderes possam fornecer-lhes *feedback* em interações que sejam percebidas como significativas e que contribuam efetivamente para o seu desenvolvimento profissional (Lanier, 2017).

O desenvolvimento da socialização dos jovens é progressivamente mediado por tecnologias e mídias sociais, em substituição ao contato pessoal face a face, mais presente nas gerações anteriores. Este fato poderá implicar em conflitos nos relacionamentos presenciais no ambiente de trabalho (Lidija *et al.*, 2017) e isso irá requerer habilidade dos líderes na gestão e administração das equipes com membros

de diversas gerações, visando equalizar divergências a fim de garantir a produtividade. A autoconfiança é uma característica presente nos jovens da Geração Z e eles tendem a reconhecer a importância do trabalho para a conquista de seus objetivos e a construção de sua felicidade. Felicidade, aliás, é um sentimento presente e forte para estes jovens e, se eles não se sentirem felizes no ambiente de trabalho, facilmente poderão buscar novas oportunidades em outros empregadores (Ozkan & Solmaz, 2015). Essas demandas, que se apresentam muito mais em seus aspectos subjetivos do que técnicos, sugerem que um novo sistema de gestão de pessoas trará mudanças na atuação dos líderes e nas formas de trabalho.

Se os líderes serão demandados a atualizar suas performances, o mesmo se dará para os profissionais de gestão de pessoas. Um dos grandes desafios é a gestão do “compartilhamento e transferência de conhecimento” (Andrea *et al.*, 2016, p. 90, tradução nossa) entre as gerações presentes no mercado de trabalho. As diferenças quanto a “modo de pensar, atitude, comportamento e sistema de valores desses grupos etários, sua flexibilidade e seu conhecimento técnico” (Andrea *et al.*, 2016, p. 91, tradução nossa) serão desafios para a área de gestão de pessoas. A pesquisa realizada por Andrea *et al.* (2016), com quatrocentos e dez entrevistados, apontou algumas práticas como soluções possíveis para parte dos problemas já citados. Dentre elas, podemos citar empregos em modelos atípicos, novas formas de trabalho como escritório em casa ou utilização de recursos técnicos diferenciados, compartilhamento de mesas e espaço aberto. Além disso, foi fato apontado nas observações da pesquisa que haverá um novo tema de gestão, denominado “gestão intergeracional”, no ambiente corporativo, que terá por objetivo gerenciar os problemas advindos da cooperação e relacionamento entre as diferentes gerações. Essas questões intergeracionais tornam-se ainda mais relevantes quando há a percepção de que as gerações mais velhas poderão ingressar na aposentadoria, afastando-se do ambiente de trabalho e levando consigo todo o conhecimento adquirido por décadas de experiência (Kapil & Roy, 2014). Trata-se, na verdade, de uma problemática de comunidades, na medida em que as práticas coletivas do trabalho transformam-se em outras e outras, fazendo com que seus membros necessitem negociar novas identidades e novos significados. Como desenvolveremos com mais propriedade no capítulo seguinte, comunidades de prática são “elementos básicos de um sistema de aprendizagem social, porque são os recipientes sociais das competências que compõem esse sistema” (Wenger, 1998, p. 229, tradução nossa),

isto significa dizer que identidade, significado e aprendizagem são desenvolvidos por meio das relações que se estabelecem em um contexto de prática.

Um estilo de trabalho diferenciado, com a construção de novas comunidades de prática, poderá promover a integração entre as gerações, a fim de facilitar a transmissão das informações relevantes que compõem o conhecimento dos profissionais mais experientes para os jovens da Geração Z. Bennett *et al.* (2012), cujo trabalho teve foco na análise do trabalho conjunto das quatro gerações a que nos referimos anteriormente e as formas estratégicas encontradas para a gestão desta transição do conhecimento, ressaltaram a importância da adaptação da cultura organizacional “para atender demandas e expectativas das novas gerações” (Bennett *et al.* 2012, p. 278, tradução nossa). Steelcase (2009), conforme citado por Bennett *et al.* (2012, p. 282, tradução nossa), apresentou quatro princípios-chave para a construção de um ambiente de trabalho inteligente que venha a atender a diversidade de gerações presentes no mercado de trabalho, como: “mobilidade de suporte” (flexibilidade e polivalência nos locais de trabalho); “promover a colaboração” (ambiente que permita o engajamento social e interativo); aproveitamento das “vantagens da tecnologia” (ambiente virtual ativo, conectando pessoas e ideias) e, adaptar “estrutura e cultura de gestão de recursos humanos – RH” (novas políticas que incentivem o aprendizado e que promovam um ambiente de maior liberdade para criatividade). Ou seja, novas configurações comunitárias.

Os jovens da Geração Z possuem características específicas e especiais quanto ao comportamento e atitude profissionais. Eles querem liberdade no ambiente de trabalho e são leais à profissão e não necessariamente à organização a qual estejam vinculados. Por serem novos no ambiente de trabalho, são demandados a realizar tarefas básicas, em nível tático, sendo em geral uma tarefa por vez. Entretanto, pesquisas indicam que estes jovens têm o chamado perfil de multitarefa, podendo as atividades únicas tornarem-se enfadonhas e não estimuladoras (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

Estudos no tocante à compreensão desta nova geração, relativamente ao mercado do trabalho, revelam aspectos interessantes. Algumas constatações são relevantes no que diz respeito ao ingresso na atividade laborativa, sobretudo na população jovem de baixa renda. Mas é fato que uma boa quantidade de jovens já está no mercado de trabalho, seja trabalhando ou buscando oportunidades de fazê-lo. Pesquisas apontam para uma diferenciação na faixa etária característica do

ingresso na atividade econômica, diretamente relacionada ao perfil de renda do jovem – jovens com menor renda ingressam em atividades econômicas já aos 14 anos, enquanto que os de maior renda (em menor escala) o fazem a partir dos 16 anos. Entretanto, a faixa etária mais comum para o ingresso no trabalho aponta para os 18 anos (Corrochano, Ferreira, Freitas & Souza, 2008). Outro aspecto interessante, decorrente de pesquisas na área, apontam para diferenças no nível de escolaridade entre os dois grupos: os jovens com maior renda tendem a concluir o ensino mais cedo, enquanto que os de menor renda acabam por estudar e trabalhar a partir de 14 anos. Desta forma, a população de jovens com maior renda conclui o ensino médio e ingressa no ensino superior com muito mais frequência (Corrochano *et al.*, 2008). Em geral, jovens que iniciam mais cedo no mercado de trabalho (maior incidência em jovens de baixa renda) acabam por ocupar postos de trabalhos com atividades simples, que pouco podem contribuir para um desenvolvimento profissional mais arrojado. Ora, sem estudo e sem oportunidades de desenvolvimento profissional, é possível que estes jovens permaneçam por longo tempo em posições mais precárias de trabalho (Corrochano *et al.*, 2008). Por outro lado, a maioria dos cargos de nível básico exigem estudos em nível superior, o que não ocorria com a mesma frequência para as gerações anteriores (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Ainda segundo resultados de pesquisas, no que se refere à cor/raça, a defasagem da idade relativamente à série em curso tem maior incidência em jovens negros (Thorbecke & Nissanke, 2006), deixando-os menos competitivos na busca das melhores posições de mercado.

Muitas pesquisas têm sido dedicadas ao estudo dos jovens da Geração Z, conforme buscamos ilustrar nesta revisão bibliográfica. Aqui, foram inseridos alguns dos principais temas pesquisados, visando promover uma leitura geral do que já tem sido abordado e encontrar/validar o objeto e os objetivos da pesquisa que empreendemos. É interessante notar que os temas têm se desdobrado em conformidade com o desenvolvimento destes jovens, nascidos em meados dos anos 90. No ingresso à vida escolar e acadêmica, atualmente, há demandas de novas formas de ensino para atender a uma geração que nasce em um mundo em rede, conectado virtualmente, onde os métodos pedagógicos tradicionais parecem não responder aos interesses dessa geração e não atender suas expectativas. Com a continuidade de seu desenvolvimento, novas demandas se evidenciam e originam novos grupos de pesquisas que buscam compreender como se dará a transição para

a vida adulta. Uma juventude com muito acesso à informação, com um novo modelo de comunicação, que obtém sucesso instantâneo em mídias virtuais, cujos relacionamentos têm ênfase em mídias sociais e que se organizam em comunidades constituídas em redes virtuais e presenciais ao mesmo tempo, descortina um novo cenário que vai agora se concretizar, de modo bastante diferente, no ingresso ao mercado de trabalho.

Estudos apontam para demandas por mudanças nas formas de trabalho, gestão e liderança que possam atender as expectativas dessa juventude e inserir os jovens da nova geração em uma cadeia econômica produtiva. Na exploração que fizemos da literatura da área identificamos uma lacuna significativa nos estudos acadêmicos relacionados com esse tema, que acreditamos devia ser explorada: a diversidade quanto à estratificação social, que resulta em diferenças no acesso às comunidades de prática contemporâneas, no tocante aos jovens de alta e de baixa renda. As características pesquisadas por diversos autores, a respeito destes jovens, tratam com mais frequência de grupos de jovens com acesso à boa educação, saúde, recursos tecnológicos e oportunidades diversas de acesso à cultura e ao mundo globalizado. As pesquisas que estudam os jovens de baixa renda voltam-se, em geral, para questões de violência e desemprego. Acreditamos, portanto, que uma pesquisa com jovens de baixa renda que estão iniciando a vida profissional contribui para a compreensão de demandas que possibilitem sua adaptação e para a construção de oportunidades de adequação de políticas corporativas que fomentem o desenvolvimento profissional, integrando-os em comunidades de prática diferenciadas capazes de promover reais oportunidades de acesso à uma qualidade de vida melhor.

Assim, no próximo capítulo abordaremos mais detalhadamente os objetivos que nortearam o presente estudo.

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 Objetivo Geral

Entender como jovens da Geração Z, com atividade profissional formal no segundo setor e residentes no Rio de Janeiro – Brasil, com baixa renda, identificam e expressam sua percepção quanto a inserção em suas comunidades de prática do meio social do trabalho, no tocante à inclusão social e perspectiva profissional

3.2 Objetivos Específicos

- Entender como estes jovens se identificam com o trabalho que realizam;
- Conhecer como estes jovens percebem e significam sua contribuição e participação nas comunidades de prática, do meio social do trabalho, em que estão inseridos;
- Entender como as políticas de gestão e as atividades de trabalho contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional destes jovens;
- Entender como os profissionais da área de Gestão de Pessoas, participantes da pesquisa, percebem e significam a presença e contribuição destes jovens na ambiência corporativa;
- Entender como os profissionais da área de Gestão de Pessoas, participantes da pesquisa, identificam a atuação quanto à políticas e práticas específicas para a gestão e inclusão de jovens no mercado de trabalho.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A questão fundamental desta pesquisa esteve centrada na busca do entendimento sobre como o grupo de jovens pesquisado, de baixa renda, se identifica e se expressa quanto ao seu trabalho, sua inclusão social e projeção de perspectiva profissional. Paralelamente, alguns profissionais da área de Recursos Humanos foram entrevistados, visando a busca do entendimento acerca da visão destes profissionais sobre as oportunidades, práticas e perspectivas do trabalho e inclusão de jovens no mercado profissional.

A revisão bibliográfica apontou para uma lacuna existente em pesquisas específicas com jovens da Geração Z, pobres ou de baixa renda, quanto ao seu ingresso no mercado de trabalho. Por um outro olhar, esta revisão também mostrou um hiato existente entre os jovens desta geração, crescidos e educados com e sem os recursos necessários para sua formação básica, apontando para um grupo de jovens muito bem formados com grandes expectativas e exigências em relação ao mercado de trabalho se contrapondo a outro grupo, com menos acesso à uma formação de qualidade, cujas expectativas não se encontram tão profundamente exploradas. Este dado seria uma informação natural, comum entre os parâmetros de pobreza e riqueza, já gastos nas pesquisas da modernidade, não fossem os adventos da globalização e da pós-modernidade, elementos que tornam ainda mais dicotômicos estes dois universos.

A análise dos dados levantados na pesquisa foi desenvolvida tomando por base duas teorias distintas, que foram tomadas de forma complementar na abordagem teórica, a saber:

1. Ecologia dos Sentidos – Teoria construtivista crítica da comunicação, cujos fundamentos conceituais são encontrados “na filosofia de Habermas, na epistemologia genética de Piaget e na teoria da esquematização e da lógica natural de Grize.” (Campos, 2014, p. 966) e;
2. Comunidades de Prática – Teoria da aprendizagem social, cujos fundamentos conceituais encontram-se no princípio de que o envolvimento nas práticas sociais compõe o celeiro de produção de “identidades, significados e aprendizados” que constituem o ser. (Wenger, 1998).

As duas abordagens serão apresentadas com mais profundidade as próximas seções.

4.1 A Ecologia dos Sentidos

A Ecologia dos sentidos é uma teoria da comunicação, como já dito anteriormente. O autor, Milton N. Campos, em sua construção teórica, dedicou-se à compreensão das diversas abordagens teóricas históricas sobre a comunicação, desde os filósofos pré-socráticos até os pensadores mais modernos e atuais. Sua análise resulta na compreensão de que “a comunicação é um “campo” a respeito do qual existem inúmeras divergências” (Campos, 2017, p. 21). Um dos diferenciais desta teoria é o fato de considerar a comunicação em um universo de possibilidades que transcende os limites e fronteiras estabelecidos pelo conteúdo da mesma, alcançando uma interação ampla e irrestrita entre os sujeitos e o meio em que se encontram, integrando pessoas, ambiente natural e ambiente sócio, político e econômico, de tal forma que todas essas partes e atores, bem como as interações resultantes, sejam constituintes do processo de comunicação. Segundo Campos (2017, pp.93-94),

[..] de um ponto de vista epistemológico, a comunicação ultrapassa de longe a filosofia, a arte e as ciências porque ela é seu fundamento e condição prévia. Ela vai também além de todas as epistemologias antigas, modernas e que estão por vir. A comunicação ultrapassa também as linguagens linguísticas. [...] não podemos discutir a respeito de conhecimentos e de saberes sem fazer apelo à comunicação, porque esta sempre implica referências que devem não somente ser traduzidas por outros cérebros, mas também interpretadas em função de valores.

Na análise dos conceitos que fundamentam a Ecologia dos Sentidos, inicialmente encontramos a teoria construtivista do conhecimento, de Jean Piaget, cuja questão central concentrava o interesse em compreender e explicar, de forma científica, como o conhecimento é possível. No processo de construção de sua teoria, Piaget chegou a uma questão importante e fulcral que consistiu na “destranscendentalização” biológica aplicada à filosofia de Kant, no que toca questões da comunicação” (Campos, 2017, p. 101). Assim, o contexto de “destranscendentalização”

[...]consiste em situar a “razão pura” de Kant em estados de consciência determinados por implicações lógico-matemáticas de uma ordem genética que se atualiza no próprio processo de desenvolvimento orgânico do sujeito (o *tertium*), graças a equilíbrios sucessivos e permanentes que ocorrem por meio de ações sobre o meio ambiente (Campos, 2017, p.103).

De acordo com Piaget, o “agir” do ser humano é uma escolha, determinada por intenções e objetivos resultantes de sua interação com o meio. Tomando por base os estágios de desenvolvimento humano, ele explica o processo de desenvolvimento da linguagem identificando dois períodos fundamentais: o desenvolvimento da linguagem egocêntrica – não comunicada ao outro – período de construção preparatória para a linguagem socializada e a constituição da linguagem efetivamente dirigida ao outro, incluindo a informação adaptada, a crítica, as ordens, as questões e as respostas, que norteiam as funções socializadas (Campos, 2017).

A função simbólica é outro fator relevante da teoria de Piaget, onde o “real” é construído pela criança em sua interação com o meio. Esta interação permite ao sujeito a tradução da realidade e a aquisição da noção de objeto permanente (saber da existência do objeto mesmo diante da ausência física deste), constituindo fonte de capacidade representativa (Campos, 2017). A evolução da capacidade representativa conduz à estabilização da linguagem, a consolidação da função simbólica, com diferenciação de significante e significado (Campos, 2017). O desenvolvimento da moralidade ou juízo moral na teoria de Piaget fundamenta-se em dois momentos distintos de moral, onde um sucede o outro como fruto do desenvolvimento. Inicialmente, temos a moral heterônoma, que deriva do processo de educação da criança e lhe é apresentada por meio da coação e do respeito unilateral, onde o adulto apresenta o que é certo e o que é errado, devendo ser cumprido pela criança, sem que necessariamente ela tenha compreensão lógica e racional do que lhe está sendo apresentado. Em um segundo momento, temos a moral autônoma, onde a criança internaliza e generaliza as regras e as ordens, agindo por meio da cooperação, da reciprocidade e do respeito mútuo (Campos, 2017).

Campos (2017) explica que, “para compreender a sociedade, Piaget defende a importância de uma integração dos conhecimentos biológicos, psicológicos e lógicos”, onde existem os “fatos mentais (relativos ao “eu”)” e os “fatos sociais (relativos ao “nós”)” (Campos, 2017, p. 146). Com efeito, os “fatos mentais” são compostos por três elementos fundamentais e indissociáveis: estrutura cognitiva (entendimento);

dimensão energética (afetividade, valores e possibilidade de juízo) e sistema de índices e símbolos (sistemas de representação) (Campos, 2017).

No tocante à comunicação, na teoria de Piaget, encontramos uma grande contribuição quanto ao processo de aquisição da linguagem da criança. Por outro lado, não houve uma exploração mais aprofundada da “dimensão da cultura (sentidos) que emerge nos processos cognitivos” (Campos, 2014, p. 972). Pode-se dizer que a contribuição de Piaget para comunicação se apresenta em duas vias:

- Gênese da comunicação na criança – o entendimento da importância do processo de comunicação na passagem da fase egocêntrica (inicial da tenra infância) para uma nova fase de socialização, cuja conquista se deve à prática e trocas comunicativas.
- Construção do Modelo de Troca de Valores (Figura 6) - este modelo perpassa a infância e o processo comunicativo do adulto, “podendo ser aplicado a indivíduos, grupos sociais ou sociedades” (Campos, 2014, p. 972).

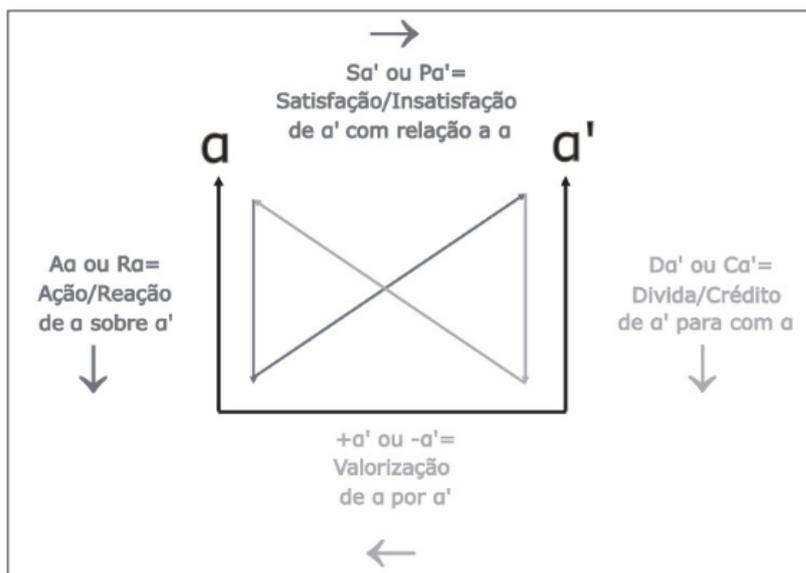


Figura 6 - Modelo de Troca de Valores

Fonte: Campos (2014, p. 973), segundo o autor, adaptado de Piaget.

Para melhor compreender o Modelo de Troca de Valores, parte-se do pressuposto que as ações comunicativas entre dois pontos, por exemplo: de **A** para **B** (sejam **A** e **B** indivíduos, grupos sociais ou sociedades), possuem consequências afetivo-morais. Isto significa que, em decorrência da relação comunicativa estabelecida, pode-se obter satisfação (+), insatisfação (-) ou neutralidade. Ora, “a percepção de satisfação, insatisfação ou neutralidade da parte de **B** vai, conseqüentemente, implicar em dívida (sentimento de obrigação), crédito (sentimento

de desprezo) ou indiferença” (Campos, 2014, p. 974). Diante desta percepção, **B** atribuirá um valor afetivo-moral a **A**, reagindo com valorização ou desvalorização em função do seu grau de satisfação ou insatisfação, podendo chegar à indiferença, no caso da neutralidade. Desta forma, as interações ocorrem continuamente, de forma dinâmica, passando por percepções diversas, alternando satisfação, insatisfação e neutralidade, resultando em interações cooperativas (parceiros interagem com respeito e buscam consensos) ou coativas (há desrespeito, manipulação, podendo chegar à subordinação forçada) (Campos, 2014).

Para avançar na compreensão da Ecologia dos Sentidos, faz-se necessário entender a contribuição de Jean-Blaise Grize, uma vez que ele repensa a comunicação a partir da lógica operatória de Piaget, “conservando os princípios epistemológicos desta” (Campos, 2017, p. 28) e desenvolvendo a “lógica natural e a teoria comunicativa da esquematização que a fundamenta” (Campos, 2017, p. 162). Enquanto Piaget dedicou-se a compreender como é possível o conhecimento, Grize aplicou-se a pensar a construção do senso comum. A teoria de Piaget não chegou a explicitar as questões relativas aos sentidos, sentimentos e afetividades na comunicação. A contribuição de Grize recai exatamente nesta questão, incluindo os sentidos no processo comunicativo.

A lógica natural, proposta por Grize, é uma lógica de natureza restrita, que inclui especificamente a situação e os atores nela imersos (Vidrio, 2017, p. 136). No processo comunicativo não há objetivo de se traduzir a verdade. A construção argumentativa pretende a efetividade, isto é: o emissor da comunicação expõe seus argumentos (resultantes da atividade de seu pensamento) a fim de “intervir sobre a opinião, atitude ou comportamento” de um determinado interlocutor (Vidrio, 2017, pp. 136-137). Assim, esquematização ou representação da realidade podem apoiar a definição do processo de argumentação, entendendo-se o discurso como uma prática social, onde não há o compromisso em definir verdades ou inverdades no conteúdo comunicativo (Vidrio, 2017).

Desta forma, a “lógica natural é fundada em ‘objetos’ e ‘operações’, mas opera conteúdos fundados no desenvolvimento temporal das culturas” e, “inova integrando ‘objetos’ e ‘operações’, aos ‘sujeitos da comunicação’ (Campos, 2014, p. 975). Conclui-se, portanto, que esquematizações podem ser compreendidas como processos de comunicação, localizados, que se fundamentam em imagens do mundo, sendo estas traduzidas como representações individuais e sociais (Campos, 2014).

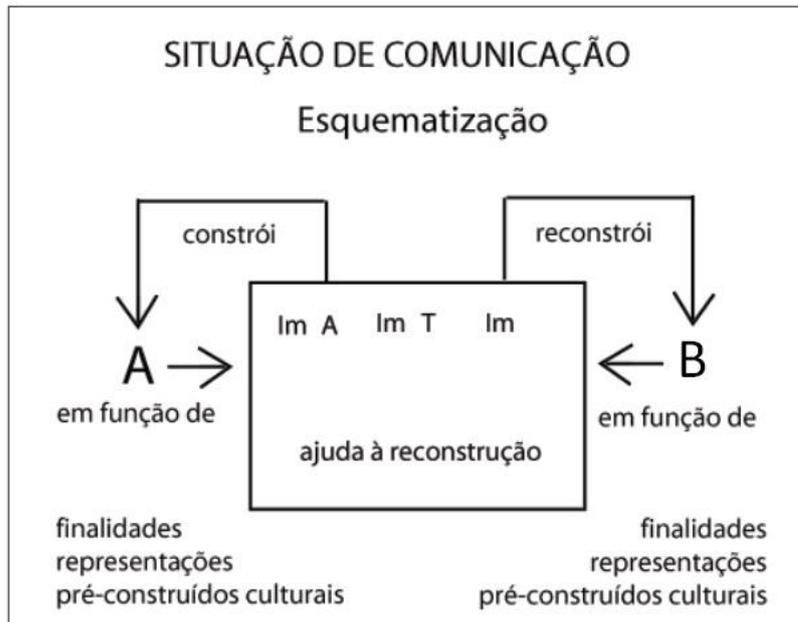


Figura 7 - Representação do processo de esquematização comunicativa, segundo Grize.

Fonte: Campos (2017, p,207).

A Figura 7 traduz de forma simbólica o processo de esquematização comunicativa proposto por Grize. Segundo Campos (2014, pp. 975-976) o processo de esquematização pode ser assim explicado:

Esquematizações são processos situados de comunicação baseados em imagens mundo (representações individuais e sociais). Nesta proposta, a cada tema T abstrato de discussão corresponde uma imagem Im (T), relativa à história de sua construção (através de palavras, imagens, sons etc.) e ao vivido do sujeito. Os interlocutores da situação de comunicação se engajam na construção e coconstrução de representações através de ações simbólicas onde resultam imagens do mundo. A constrói uma imagem Im (A) de uma Im (T) enquanto B constrói uma imagem Im (B) dessa mesma Im (T). No entanto, na interação, a coconstrução se dá quando A constrói uma imagem Im (A) de uma Im (T) e a comunica a B. B que tem uma imagem Im (B) da imagem Im (T), entrará em relação com a imagem Im (B) da imagem Im (A) que (A) tem da Im (T). Dependendo de quem argumenta, essa imagem é construída (se com base em novos elementos ligados ao T historicamente construído) ou reconstruída (se com base em uma reinterpretação da interpretação historicamente construída de T pelo interlocutor). As imagens de mundo construídas por A ou B no processo argumentativo de comunicação dependem portanto das intenções do interlocutor (vontade, finalidade, objetivo), e da moldagem de representações e dos contextos culturalmente construídos (crenças, traços, hábitos, etc.).

Diante do acima exposto, podemos concluir que a comunicação de **A** para **B** tem uma proposição de imagem verbal do tema em questão, sendo portanto uma

esquemática. Por constituir-se com base na lógica natural e ter sua base de construção na linguagem natural, uma esquematização implica:

- Ser resultante de um comportamento social;
- Ser parte de um processo de comunicação;
- Conter representações simbólicas, próprias do sujeito enunciador - não há verdades ou inverdades - apenas proposições;
- Não ser “formalizável”, uma vez que marcas próprias de um sujeito se fazem presentes na esquematização (Vidrio, 2017).

A proposta de Grize considera uma linguagem que possa, ainda que por hipótese, “representar as operações mentais que se desenrolam quando um processo de esquematização discursiva é iniciado” (Campos, 2017, p. 220). As esquematizações ocorrem em situações de adaptação e “favorecem o equilíbrio entre o vivido psicológico e a ação que exercemos socialmente, qual seja, o agir comunicativo” (Campos, 2017, p. 221).

Dando continuidade ao que se propõe como uma apresentação objetiva e resumida dos conceitos e teorias que estão no cerne fundamental da Ecologia dos Sentidos, faz-se mister discutir os princípios do agir comunicativo, proposto por Jürgen Habermas (1921 -) .

A teoria do agir comunicativo é uma “teoria social na qual a comunicação é um fundamento” (Campos, 2014, p. 977). No desenvolvimento desta teoria, Habermas considera princípios da teoria de Piaget, “ao incorporar o papel da aprendizagem no desenvolvimento psicológico e social” (Campos, 2014, p. 977) do indivíduo, conceito este presente no modelo de troca de valores proposto por Piaget. A partir deste princípio, Habermas concebe a razão comunicativa. Seu pressuposto, no agir comunicativo, ganha um escopo de amplitude ao considerar a força da comunicação de mídias, incluindo o dinheiro e o poder como “linguagens”, reforçando “o modelo de troca de valores em termos das dimensões sociais, econômicas, políticas e culturais da vida dos indivíduos e das instituições coletivas” (Campos, 2014, p.977). Habermas integra o indivíduo com seu “mundo vivido”, fruto de sua experiência fenomenológica, com os sistemas sociais nos quais o indivíduo se encontra inserido, ou seja, a teoria do agir comunicativo permite a conexão de “significados culturais da linguagem (corporais e verbais) com as “linguagens” político-sociais do dinheiro (econômica) e da administração (política)” (Campos, 2014, p. 978).

Para Habermas, política e economia são compreendidas como “o agenciamento dos meios de comunicação do dinheiro e do poder administrativo das instituições, constitutivos da vida das pessoas e das imagens do mundo que estas constroem” (Campos, 2014, p. 979). O entendimento por meio da linguagem vai além da comunicação por um mesmo conjunto de sinais ou língua, sendo necessário também um “cenário” mais amplo e comum aos interlocutores, que constitui “o mundo da vida” – um saber que é dado aos indivíduos por crescerem em uma mesma cultura, com experiências semelhantes. Este cenário é como um pano de fundo de “coisas desde sempre sabidas, que torna possível a comunicação entre os falantes” (Cestari, 2002, p. 432).

A contribuição gigantesca de Habermas para a teoria da Ecologia dos Sentidos constitui-se sobretudo na percepção de inserção do indivíduo em um universo amplo que considera o sujeito e sua forma de ver o mundo, o sujeito em suas interações (esquematisações) e ainda o sujeito em seu ambiente ético, moral e político, sendo todo este contexto implicativo no processo comunicativo.

O objetivo com a apresentação dos princípios teóricos de Piaget, Grize e Habermas concentra-se na discussão básica dos fundamentos destas teorias que contribuem especificamente para a compreensão da teoria da Ecologia dos Sentidos, tendo a autora dessa dissertação a consciência de que tais teorias, em minúcia, não foram apresentadas em seus fundamentos ou propósitos. De forma bastante resumida, o propósito foi demonstrar que a Ecologia dos Sentidos encontra fundamentos nos pressupostos desses três autores:

- da lógica operacional e o modelo de troca de valores de Piaget, há a questão que envolve níveis de satisfação/insatisfação decorrentes do processo comunicativo, e suas consequências;
- da lógica natural e as esquematizações de Grize, inserem-se os sentidos e faz-se o caminho da análise e a fundamentação do método aplicado à ecologia dos sentidos;
- do agir comunicativo de Habermas, amplia-se o universo comunicativo integrando à teoria de Piaget, o contexto das relações sócio, políticas, econômicas e culturais.

Dessa forma, podemos dizer que a Ecologia dos Sentidos integra *logos* (estrutura cognitiva), *patos* (estrutura afetiva) e *etos* (estrutura ético-moral), que

imbricam-se pela comunicação. Na perspectiva do autor da Teoria Ecologia dos Sentidos, a comunicação deveria ser compreendida como:

uma transdisciplinar, cujo estatuto é prévio à possibilidade de todo e qualquer conhecimento, seja ele científico ou popular. A comunicação não seria uma ciência humana, nem social. Também não seria biológica, natural, técnica, aplicada ou pura. Ela deveria ser considerada tudo isso ao mesmo tempo, transversal, perpassando todas essas dimensões (Campos, 2014, p. 990).

Na teoria da ecologia dos sentidos, a comunicação é compreendida como um processo que envolve o desenvolvimento genético e histórico, no qual podemos identificar três camadas progressivas que constituem o ser humano (Campos, 2014; 2017).

DIMENSÃO INTERNA (o sujeito) – “Estruturas cognitivas e afetivas do cérebro que emergem da consciência dos sujeitos por meio de ações corporais e operações mentais que representam estados psicológicos” (Campos, 2014, p. 982-983).

O corpo humano é a matéria que constitui o ser e esta permite seu desenvolvimento ontogenético. Entretanto, este corpo vive em atividade e estas atividades em seu meio, constituem um agir material e simbólico sobre o mundo, havendo portanto uma dimensão de pensamento racional (lógica, intelectual, etc.) permitindo ao mesmo tempo a percepção e representação de mundo (reduzido), bem como a modelagem dos sentidos, o que possibilita “tomadas de decisão sobre o que fazer na vida e sobre a criação de mundos imaginados” (Campos, 2017, pp. 371-372). Assim, razão e sentimento caminham paralelamente conduzindo o ser na elaboração de juízos, e suas escolhas, que podem ser de coação (em contextos de dominação) ou de cooperação (em contextos de negociação e acordos). “As estruturas cognitivas e afetivas são subjacentes às produções discursivas e permitem a emergência das articulações progressivas do entendimento durante as trocas de valores entre os sujeitos [A e B; A e B e C, etc.]” (Campos, 2014, p. 983). Estas estruturas logos (cognição) e patos (afetividade) estão representadas na Figura 8, na cor cinza claro (Campos, 2017).

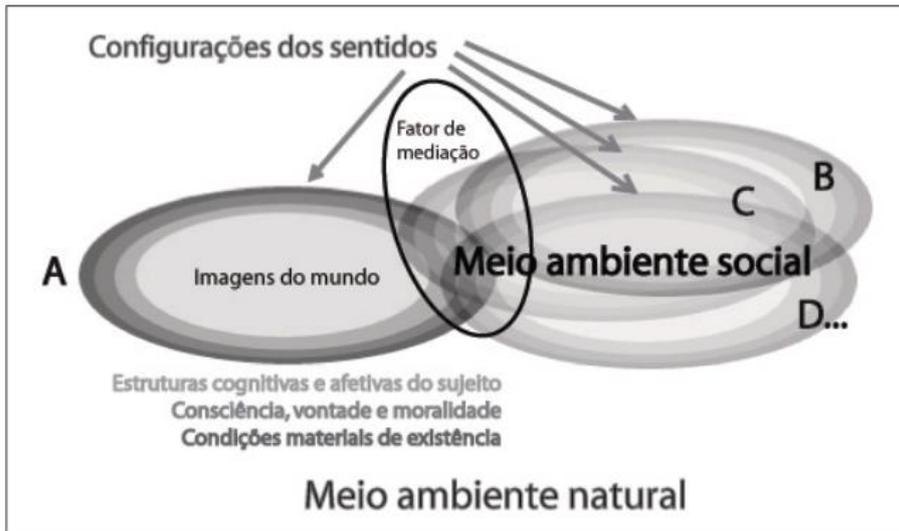


Figura 8 - Interações sociais na Ecologia dos Sentidos
 Fonte: Campos (2017, p.372).

DIMENSÃO EXTERNA (o meio/o mundo) – Consciência de ser do indivíduo – Desde a mais tenra idade o sujeito caminha progressivamente à tomada de consciência de si, por meio das interações com o mundo objetivo e nas relações sociais. Esta instância da consciência é de difícil estudo, dada sua imaterialidade. Entretanto, ela existe (para o autor da teoria) e é responsável pela possibilidade do estabelecimento das “relações com o meio natural e social, manifestando-se por meio da capacidade de articulação de linguagens múltiplas dentre as quais a língua é a mais importante” (Campos, 2017, p. 373). Abaixo o autor explica melhor:

Essa consciência que emerge das estruturas cognitivas e afetivas do sujeito, em suas trocas com o mundo social em um mundo natural, resulta em adoção de posição [que pode se transformar progressivamente nas trocas entre **A** e **B**; **A** e **B** e **C**, etc.]. A posição do sujeito, internamente, diz respeito a seus valores morais e, externamente, à maneira como essa moralidade se constitui ético-politicamente no público (Campos, 2014, p. 984).

A camada referente à consciência de ser do indivíduo encontra-se representada pela camada central cinza, no meio das elipses, na Figura 7.

DIMENSÃO ENTRE AS DUAS (o juízo) – Condições mentais, naturais e sociais, sob as quais se inscreve e se molda a consciência que surge a partir das estruturas cognitivas e afetivas do sujeito. Em outras palavras, trata-se da construção progressiva da estrutura ético-moral do sujeito que é dada pela interação do sujeito com seu meio natural, frente às condições materiais de sua existência, como por exemplo recursos e possibilidades que tocam a alimentação e o trabalho, entre outras.

Trata-se, por assim dizer, “da tradução do logos e do patos pelo etos” (Campos, 2017, p. 374; 2014, p. 984).

A camada 3 encontra-se representada na cor cinza escuro, na parte externa da elipse na Figura 8.

A Ecologia dos Sentidos considera o ser biológico e sua interação com o seu meio natural. Paralelamente ao desenvolvimento cognitivo do sujeito, desenvolve-se, também, a sua afetividade. O equilíbrio entre a cognição e a afetividade impacta a forma como o sujeito interage no mundo (meio natural) e, nesse interagir com o mundo ele constrói, progressivamente, seu juízo moral. A partir dessas três instâncias que se traduzem no logos, patos e etos, o sujeito estabelece relações com outros sujeitos, com grupos sociais, comunidades, em um meio sócio, político e econômico, em básculas de coação e cooperação, acolhimento e exclusão, aproximação e afastamento, satisfação e insatisfação. Desta forma, podemos dizer que a Ecologia dos Sentidos inclui um complexo de atores diversos como sujeitos, grupos sociais, ambientes naturais, ambientes sócio, políticos, econômicos e culturais, sendo esta teoria propícia à fundamentação de pesquisas cujo foco esteja na compreensão do que resulta das interações, no que toca fundamentalmente a comunicação, como um processo ecológico que produz sentidos.

A ecologia dos sentidos traz um novo olhar que auxilia a compreensão da comunicação como uma “transversalidade cognitiva, afetiva e, sobretudo, moral” (Campos, 2017, p. 284), considerando como base teórica desta construção: o modelo de troca de valores de Piaget, a ética discursiva de Habermas e a lógica natural de Grize.

4.2 Comunidades de Prática

Comunidades de Prática são comuns e fazem parte do cotidiano do sujeito que vive em sociedade. O indivíduo, ao longo de sua vida, participa de várias comunidades de prática: no trabalho, na escola, em grupos de esportes, em casa, etc. Assim, Comunidades de Prática pressupõem a existência de sujeitos que estabelecem uma ligação informal naquilo que fazem juntos, sejam meras conversas e discussões ou ainda, resolução de problemas, onde as práticas pressupõem envolvimento dos indivíduos e aprendizagem. As comunidades de Prática diferem de comunidades de

interesses ou de comunidades geográficas, pois estas últimas não implicam no compartilhamento de práticas propriamente ditas (Wenger, 2008).

O conceito de prática, aqui, difere da dicotomia teoria versus prática. Trata-se de um conceito mais amplo, que transpõe o fazer em si mesmo, alcançando contexto histórico e social, considerando estrutura e significado ao que é feito. Desta forma, podemos dizer que se trata de uma prática social (Wenger, 1998). Desde os tempos mais remotos da história, os seres humanos constituíram comunidades onde práticas culturais foram compartilhadas e resultaram em aprendizado coletivo. A participação em comunidades de prática é essencial para aprendizado do ser humano.

Uma organização pode definir um processo de trabalho com inúmeras atividades ou determinações sobre como realizá-lo, mas a competência para fazer o trabalho acontecer na prática será determinada na interação com os demais membros da equipe, no dia a dia (Wenger, 2000). Qualquer domínio do empreendimento humano pode dar origem a uma comunidade de prática, onde o aprendizado será decorrente da participação em práticas sociais (Farnsworth, Kleanthous & Wenger-Trayner, 2016).

Uma comunidade de prática reúne três características fundamentais:

- “Domínio”: uma comunidade de prática tem identidade definida por possuir domínio de interesse compartilhado, afirmação de propósitos e atribuição de valor aos membros da comunidade. O domínio não tem a ver com expertise fora da comunidade. Mas, relaciona-se com o que a comunidade de prática produz de aprendizado, que é compartilhado e valorizado pelos membros, independentemente do valor que isso possa ter para outras pessoas que não pertençam a essa comunidade.

- “Comunidade”: a busca pelo interesse em seu domínio faz com que os membros se engajem em atividades diversas, onde há preponderância de ajuda mútua e compartilhamento de informações. O relacionamento entre os membros permite que aprendam uns com os outros. Não necessariamente estes membros precisam estar juntos o tempo todo, algumas vezes eles interagem esporadicamente, porém com troca de informações e aprendizado mútuo.

- “Prática”: as comunidades de prática não são constituídas apenas por pessoas que têm determinado interesse em comum. Estas pessoas são praticantes, “desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias,

ferramentas, maneiras de abordar problemas recorrentes – em suma, uma prática compartilhada” (Wenger, 2011, pp. 1-2, tradução nossa).

Três conceitos são fundamentais na teoria da aprendizagem das comunidades de prática, a saber: identidade, significado (ou significação) e aprendizagem.

4.2.1 Identidade

As comunidades de prática pressupõem participação dos sujeitos, isso não se restringe a uma atividade compartilhada. Mais do que isso, trata-se de uma “experiência social de viver o mundo em termos de participação de comunidades sociais e envolvimento ativo em empreendimentos sociais” (Wenger, 1998, p. 55, tradução nossa), caracterizando uma participação pessoal e social.

Esse processo implica mais do que simples “fazer com”, trata-se de um nível de complexidade maior que envolve corpo (nas ações), mente (pensar, comunicar), emoção (sentimento e pertencimento) e relações sociais (interação, participação). (Wenger, 1998).

Existem informações, produzidas ao longo da história, disponíveis na sociedade para constituição de saberes diversos pelo ser humano. Essas informações vão desde as mais básicas como a terra ser redonda até as mais complexas, como por exemplo, fórmulas matemáticas complexas ou até mesmo medidas de distância entre astros celestes. O ser humano conhece parte destas informações e, o que faz com que ele conheça uma informação e outra não é sua identidade. Por identidade, compreende-se um amplo processo móvel, que se altera e se movimenta conforme mudam os relacionamentos. O ser humano carrega identidades diferentes e simultâneas ao longo de sua vida, pois pertence a comunidades de práticas diversas em sua existência. A identidade do sujeito é o que define por quais comunidades e a quais comunidades ele pertence ou faz parte (Wenger, 2000).

A identidade é fundamental para os sistemas de aprendizagem social, por três razões:

1 – A identidade combina competência e experiência em um modo de conhecer. Isso quer dizer que ela é a chave que decide (no sujeito) o que importa e o que não importa, bem como, com quem o sujeito se identifica ou não, em quem confia ou não e, por fim, com quem compartilha o que entende (Wenger, 2000)

2 – A capacidade do sujeito de envolver ou suspender sua identidade é o que lhe possibilita lidar com limites, de forma produtiva. O aprendizado por meio da

interação com práticas diversas é uma questão de “abrir a identidade para outras formas de estar no mundo” (Wenger, 2000, p. 239, tradução nossa).

3 – As identidades são o reduto onde “comunidades e limites se tornam realidade como uma experiência do mundo”, onde cada sujeito experimenta limites de forma pessoal (Wenger, 2000, p. 239, tradução nossa).

4.2.2 Significado (ou significação)

A prática se constitui por um processo onde o sujeito experimenta o mundo e a forma como se envolve com ele, como significativo. O significado não é algo que exista dentro do sujeito, nem fora dele. O significado encontra-se “na relação dinâmica de viver o mundo”. Ou seja, o sujeito projeta seus significados “no mundo e então os percebe como existindo no mundo, como tendo uma realidade própria” (Wenger, 1998, p. 58, tradução nossa).

Não se trata aqui de compreender significado como descrito em dicionários ou mesmo no sentido filosófico. Trata-se de compreender o significado no que toca a prática e, neste sentido, compreender o significado como “uma experiência da vida cotidiana” (Wenger, 1998, p.51, tradução nossa).

O significado, segundo Wenger (1998, p.52, tradução nossa):

[...] 1) está localizado em um processo que chamarei de negociação do significado; 2) a negociação do significado envolve a interação de dois processos constituintes, que chamarei de participação e reificação; 3) participação e reificação de uma dualidade que é fundamental para o ser humano e, portanto, para a natureza da prática.

Negociação de significado faz parte, de forma constante, do próprio viver do ser humano que, nas práticas sociais, multiplica suas experiências, não importando se referenciadas ao passado, ao futuro ou ao presente, se inéditas ou não, onde ele produz significados que “estendem, redirecionam, rejeitam, reinterpretam, modificam ou confirmam” (Wenger, 1998, p. 52, tradução nossa) os já existentes, ou seja, são negociados e negociados continuamente, na história de significados da qual o sujeito é parte. Desta forma, para a teoria do aprendizado das comunidades de prática, o conceito de negociação de significado é utilizado de forma a identificar o processo

pelo qual o sujeito experimenta o mundo e, como se dá este envolvimento (sujeito/mundo), como significativo (Wenger, 1998).

Cabe ressaltar que, por participação (em comunidades de prática) não é possível a compreensão, decorrente, de colaboração. Participação, neste caso, envolve todos os tipos de relações, sejam estas conflitantes ou harmoniosas, “íntimas, políticas, competitivas e cooperativas” (Wenger, 1998, p. 56). A participação tem a ver com o viver no mundo, o agir como membro de uma comunidade de prática, com a interação e a mutualidade.

Reificação, por não ser um termo tão comum no cotidiano, requer uma explicação mais aprofundada. Reificar, etimologicamente, pode ser traduzido por “coisificar” ou seja, tratar algo abstrato como algo concreto. A frase - a justiça foi agredida por este julgamento final – onde “justiça” e “julgamento” são abstratos, porém foram tratados como objetos concretos nesse exemplo. Assim, justiça foi tomada como objeto (ser agredida) e julgamento como sujeito (passível de agredir) (Wenger, 1998), logo, trata-se de um exemplo de reificação. Esta é também aplicada quando criamos símbolos concretos que representam conceitos abstratos – exemplo: a imagem concreta, representativa da justiça (abstrata), demonstrado na Figura 9.

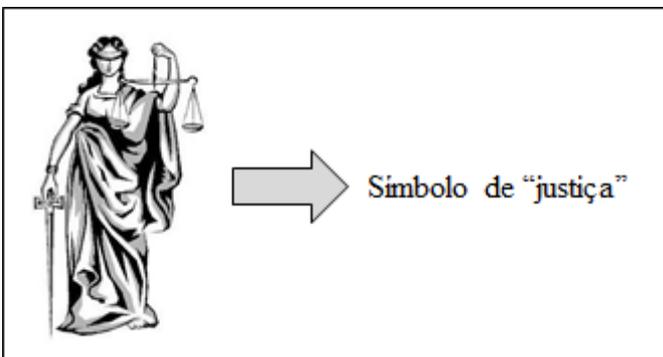


Figura 9 - Exemplo de Reificação

Fonte: figura criada por mim²⁶

Ora, o ser humano, em sociedade, projeta seus significados no mundo e então os percebe como existindo no mundo, como objetos que fazem parte de uma realidade própria. Enquanto a participação concentra o processo de reconhecimento mútuo entre os indivíduos (se reconhecem uns aos outros), a reificação trata da projeção do sujeito no mundo. Essa dicotomia entre mutualidade e projeção é o que

²⁶ A imagem inserida na figura foi recuperada de http://www.comentariojovem.com.br/wp-content/uploads/2010/03/balanca_da_justica_mulher_venda_foto_arquivo_ybs_2008.jpg?991, em 08 de fevereiro, 2019.

caracteriza a diferença entre participação e reificação, conforme demonstrado na Figura 10 (Wenger, 2008).



Figura 10 - A dualidade de participação e reificação
Fonte: Wenger (2008, p.63)²⁷

O conceito de reificação, portanto, é utilizado por Wenger (2007, p.58, tradução nossa) “de forma muito geral para se referir ao processo de dar forma à nossa experiência produzindo objetos que congelem essa experiência em ‘coisa’”, criando, desta forma, “pontos de foco em torno dos quais a negociação do significado torna-se organizada”.

4.2.3 Aprendizagem

Pode-se dizer que há muitas formas de aprendizagem, sejam presentes na interação social ou em atividades individuais. Toda aprendizagem, independente do contexto em que tenha se dado, ganha significado e impacta transformação do sujeito, ou seja, “no que ele se torna”. Fazer e aprender são instâncias diferentes e Wenger (2008, p.226, tradução nossa) apresenta essa diferença com a clareza que nos leva a replicá-la aqui:

A diferença entre o simples fazer e o aprender, ou entre o mero entretenimento e a aprendizagem, não é uma diferença no tipo de atividade. Não é que um seja descuidado e o outro pensativo, aquele é difícil e o outro fácil, ou aquele é

²⁷ Imagem traduzida, recuperada no link: <http://infoanimado.blogspot.com/2014/09/comunidades-de-pratica-parte-3.html>, em 04 de fevereiro, 2019; as 06h00.m

divertido e o outro árduo. É que o aprendizado - qualquer que seja a sua forma - muda quem somos, mudando nossa capacidade de participar, de pertencer, de negociar o significado. E essa capacidade é configurada socialmente com respeito a práticas, comunidades e economias de significado, onde molda nossas identidades.

A perspectiva social da aprendizagem, conforme definida na estrutura da teoria da aprendizagem em comunidades de prática, contempla alguns princípios que serão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Princípios da Aprendizagem na Perspectiva Social

Princípios da aprendizagem na perspectiva social	
“A aprendizagem é inerente à natureza humana”	É parte integrante da vida e ocorre continuamente.
“Aprender é, antes de tudo, a capacidade de negociar novos significados.”	Não pode ser reduzida a uma atividade mecânica que envolva somente informação, habilidade e comportamento.
“A aprendizagem cria estruturas emergentes.”	Requer continuidade capaz de concluir o processo contínuo de acúmulo de experiência e perturbação, com renegociação de significados. “Comunidades de prática constituem estruturas elementares de aprendizagem social.”
“A aprendizagem é fundamentalmente experiencial e fundamentalmente social.”	É um realinhamento constante de experiência e competência, sendo necessário que estejam distantes o suficiente para produzir a tensão generativa necessária
“Aprendizagem transforma nossas identidades.”	Muda quem somos e transforma “nossa capacidade de participar no mundo”.
“A aprendizagem constitui trajetórias de participação.”	Conecta “passado e futuro em um processo de devir individual e coletivo.”
“Aprender significa lidar com fronteiras.”	“Cria e ultrapassa fronteiras.”
“A aprendizagem é uma questão de energia e poder social.”	Prospera na identificação e depende da capacidade de negociar.
“Aprender é uma questão de engajamento.”	O engajamento é necessário para “contribuir ativamente com as práticas das comunidades.
“Aprender é uma questão de imaginação.”	“Depende de processos de orientação, reflexão e exploração para colocar nossas identidades e práticas em um contexto mais amplo.”

“Aprender é uma questão de alinhamento.”	“Depende da nossa conexão com os quadros de convergência, coordenação e resolução de conflitos que determinam a eficácia social de nossas ações.”
“A aprendizagem envolve uma interação entre o local e o global”	“A criação de comunidades de aprendizagem depende, portanto, de uma combinação dinâmica de engajamento, imaginação e alinhamento para tornar essa interação entre o local e o global um motor de novas aprendizagens.”

Nota: Fonte: Adaptado de Wenger (1998, p. 226-228, tradução nossa).

A existência de uma comunidade pressupõe a convergência da competência com a experiência (Wenger, 2000). Sendo assim, o aprendizado pode ser definido como a “interação entre competência social e experiência pessoal”, constituindo “uma relação dinâmica e bidirecional” entre sujeitos e “sistemas sociais de aprendizagem dos quais participam, combinando transformação pessoal com a evolução das estruturas sociais” (Wenger, 2000, p. 227, tradução nossa).

4.3 Ecologia dos Sentidos, Comunidades de Prática e o Projeto de Pesquisa

As duas teorias, Ecologia dos Sentidos e Comunidades de Prática, imbricadas, fundamentaram a ordenação e o tratamento dos dados produzidos na pesquisa, alicerçando a análise da seguinte hipótese:

Os jovens pesquisados, convivendo no meio social do trabalho, como uma comunidade de prática, modelam identidades e neste ambiente, que diverge de seu meio social familiar e social (dada a precariedade de recursos financeiros), participam e reificam continuamente, produzindo novos significados e aprendizados. A partir desta experiência é possível que esse sujeito, jovem, seja tocado cognitivamente (*logos*) e afetivamente (*patos*), o que lhe permitiria mudanças na constituição ético-moral (*etos*), havendo, conseqüentemente, novas produções de sentidos, que seriam expressos e manifestados pelo sujeito na comunicação e nos vividos, seja na sua projeção de futuro ou na construção das relações no presente.

A pesquisa com os profissionais de RH, buscou entender se há práticas direcionadas para a adaptação, ambientação e formação destes jovens e se o ambiente corporativo e os demais profissionais, como equipe, também vivenciam o processo de modelagem de identidade, participação e reificação, produção de novos significados e aprendizados a partir do convívio com os jovens, produzindo novos sentidos, por meio da interação nos vividos cotidianos no ambiente laborativo.

5 METODOLOGIA

5.1 Metodologia de base da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida tomando por base a metodologia de pesquisa qualitativa exploratória.

Segundo Giacomini e Cook (2000) citados por Koerber e McMichael (2008, p. 462, tradução nossa), os estudos qualitativos visam “oferecer uma visão

‘semelhante a uma janela’ ou ‘semelhante a um espelho’ na situação ou fenômeno específico que está sendo estudado”. Desde o início, a intenção desta pesquisa foi lançar o olhar sobre um tema amplo, ainda pouco trabalhado e discutido, conforme demonstrado na revisão bibliográfica, porém com foco em uma pequena seleção de participantes. A escolha da metodologia a ser aplicada resultou também de algumas reflexões e tendências identificadas, sobretudo aquelas que tocam à pesquisa qualitativa na razão de ser de sua condução. Vale citar as que mais se coadunaram com o propósito deste estudo: quando uma questão se revela significativa para ser explorada, principalmente quando o estudo se refere a um grupo ou população, “a fim de identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou escutar vozes silenciadas” (Creswell, 2014, p.52); quando é necessário compreender de forma detalhada uma questão e quando se faz relevante compreender “contextos ou ambientes em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão” (Creswell, 2014, p.52).

É tarefa cada vez mais difícil encontrar uma definição única para o que seja uma pesquisa qualitativa, de tal forma que esta obtenha convergência de aceitação por parte da maioria dos pesquisadores do campo (Flick, 2009) e, diferentemente do que possa resultar de percepções populares, “a pesquisa qualitativa pode produzir grandes quantidades de dados” (Pope, Ziebland & Mays, 2000, tradução nossa). Por meio de notas, anotações, diários de campo, gravações, entrevistas ou grupos focais, tudo feito durante a pesquisa, o pesquisador faz sua trajetória de análise dos dados, filtros, categorizações e interpretações propondo os resultados (Pope *et al.*, 2000). Seria, talvez, ousado e simplório (simultaneamente) dizer que a pesquisa qualitativa é uma forma de entender o mundo “lá fora”, com o que se passa “dentro” das pessoas.

Por tudo isso, nenhuma outra metodologia poderia ter atendido tão bem aos propósitos deste estudo.

A especificação como pesquisa qualitativa exploratória fundamentou-se na classificação da pesquisa, no que se refere ao seu propósito mais geral, distinguindo-a dos demais: descritivos ou explicativos, conforme apresentado por Gil (2018, p. 25-27, grifos do autor):

As **pesquisas exploratórias** têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses...

As **pesquisas descritivas** têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno...

As **pesquisas explicativas** têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.

O principal diferencial do estudo exploratório que se conecta com essa pesquisa é seu propósito de clarificação de ideias, cujo objetivo primordial se encontra na especificação de hipóteses que fundamentem novos estudos e projetos (Goulart, 1998). Sobretudo, atendendo aos objetivos de pesquisas em campos ainda pouco estudados, ou lacunas como, neste caso, a inserção de jovens da Geração Z, de baixa renda, no mercado de trabalho. Outra característica importante do estudo exploratório é a menor rigidez exigida ao planejamento, uma vez que há pouco conhecimento sobre o tema pesquisado (Goulart, 1998).

Além disso, consideramos, também, a possibilidade de desenvolvimento de investigações com pequenos grupos de participantes, como demonstrado nos seguintes exemplos: pesquisa qualitativa exploratória realizada com sete enfermeiros, que teve por objetivo conhecer “como enfermeiros percebem o cuidado de enfermagem ao idoso internado no SICT (Unidade de Cuidados Semi-Intensivos)” (Mendes, Maftum, Lacerda, Mantovani & Rodrigues, 2009); pesquisa realizada com quinze pacientes diagnosticados com câncer com o “objetivo de investigar inter-relações entre bem-estar espiritual, depressão e qualidade vida durante o enfrentamento do câncer, por pacientes da Casa de Apoio aos Pacientes com Câncer – Vencer” (Miranda, Lanna & Felipe, 2015); pesquisa qualitativa exploratória realizada com três empreendedores, com o objetivo de “identificar os comportamentos de liderança adotados pelos empreendedores para promover as mudanças organizacionais requeridas para consolidar e desenvolver seus empreendimentos”

(Armond & Nassif, 2009); estudo exploratório com “análise comparativa de sete casos de empreendedorismo social que foram amplamente reconhecidos como bem-sucedidos” (Alvord, Brown & Letts, 2004); estudo exploratório com um grupo de 10 jovens adultos (16 a 21 anos), visando identificar se “jovens adultos com deficiência têm menos oportunidades do que outros da mesma faixa etária, para desenvolver habilidades sociais úteis e necessárias à transição para a idade adulta” (Boucher *et al.*, 2016).

Considerando o acima exposto, a base metodológica de pesquisa qualitativa exploratória mostrou-se adequada a este projeto.

5.2 Estratégia para composição da amostra e seleção dos participantes

Antes de apresentarmos os indicadores finais que orientaram a composição da amostra e seleção dos participantes, cabe uma breve discussão acerca de parâmetros que foram modificados em relação ao projeto inicial.

No projeto inicial, a amostra foi prevista por meio da seleção de um grupo de participantes constituído por jovens (18 a 24 anos, baixa renda) e gestores de Recursos Humanos, empregados em empresas de segmentos de comércio, indústria e serviços, conforme demonstrado na Figura 11.

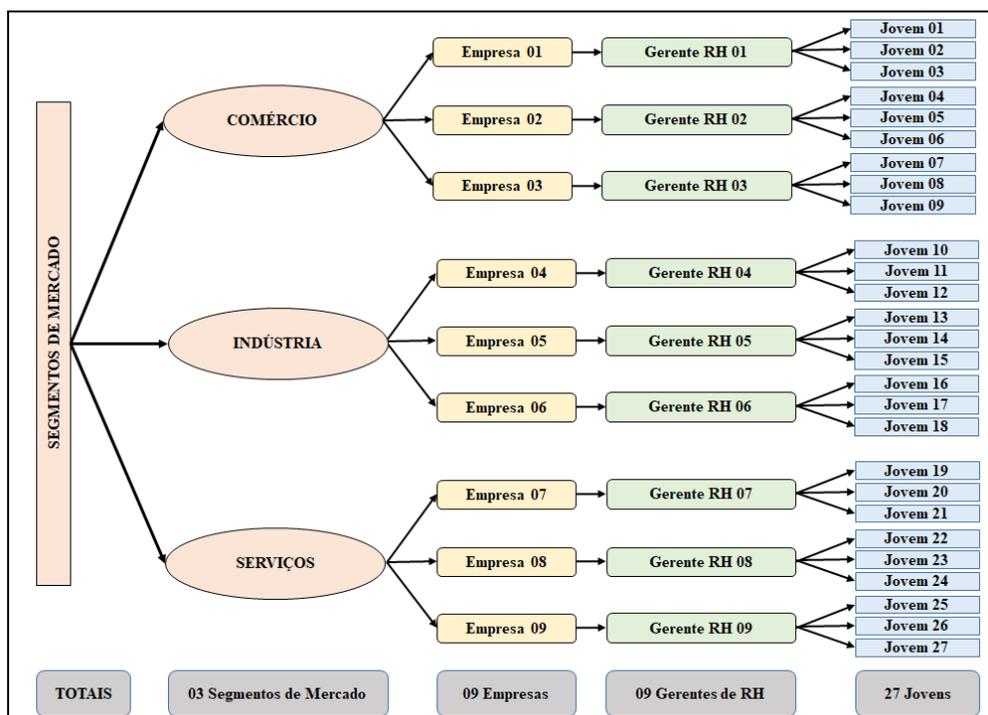


Figura 11 - Quadro de Amostragem da Pesquisa (proposta inicial)

Fonte: Quadro elaborado por nós

A segmentação linear e equilibrada, de forma igualitária, entre os mercados, e rígida quanto ao número de participantes não se mostrou adequada quando realizada a pesquisa complementar, pois a distribuição de pessoas por setor de atividade apresentou-se de forma diferenciada, tanto entre setores quanto entre regiões (estes dados serão apresentados e discutidos logo a seguir). A implementação prática desta proposta rígida revelou-se igualmente inadequada, uma vez que dificuldades foram encontradas na seleção dos jovens e dos profissionais de RH para serem entrevistados. Estes novos dados demandaram uma reformulação da estratégia de seleção dos participantes.

5.2.1 Indicadores adotados para composição do grupo de jovens pesquisado

Indicador de ocupação:

Alguns indicadores apresentados pela pesquisa realizada pelo Instituto Fecomércio de Pesquisas e Análises (IFEC, 2019) foram tomados como base para que fossem identificados os setores de atividade com maior ocupação no Estado do Rio de Janeiro e, mais especificamente, na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, permitindo assim redefinir o direcionamento quanto a segmentos de mercado para foco da pesquisa.

Em conformidade com os dados apresentados na Tabela 4 e Figura 12, o critério de direcionamento quanto a ocupação de mercado foi extinto na pesquisa, tendo em vista a premissa de que a representatividade de maior incidência nos segmentos de serviços e comércio (maior que 70%) ocorreria naturalmente na seleção dos participantes, como de fato aconteceu e será demonstrado nos resultados da pesquisa. Foi mantido apenas o critério de que os jovens participantes deveriam estar inseridos formalmente no mercado de trabalho, no segundo setor.

Tabela 4 - Distribuição Percentual de Pessoas de 15 Anos ou mais, Ocupadas, com Carteira Assinada, por Setor de Atividade – 2016/2017

Setor de Atividade	Brasil		Estado do RJ		Região Metropolitana – RJ	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017

Serviços	44,38%	44,97%	54,70%	55,72%	52,98%	53,83%
Comércio	19,21%	19,21%	18,44%	18,09%	19,16%	19,43%
Indústria	12,63%	12,96%	10,14	9,60%	10,13%	9,49%
Construção	8,16%	7,70%	9,06%	7,72%	11,20%	9,40
Administração Pública	5,64%	5,62%	6,17%	7,22	6,16%	7,35%
Agricultura	9,98%	9,48%	1,50%	1,51%	0,38%	0,37
Outras Atividades	0,01%	0,05%	0,00%	0,15%	0,00%	0,13%

Nota: Fonte: Adaptado de Instituto Fecomércio de Pesquisas e Análises IFEC (2019, pp76-80) – Tabela A.30. A Tabela apresentada pelo IFEC, teve por fonte: IETS/OpeSociais. Estimativas produzidas com base nos microdados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua (Pnad-C).

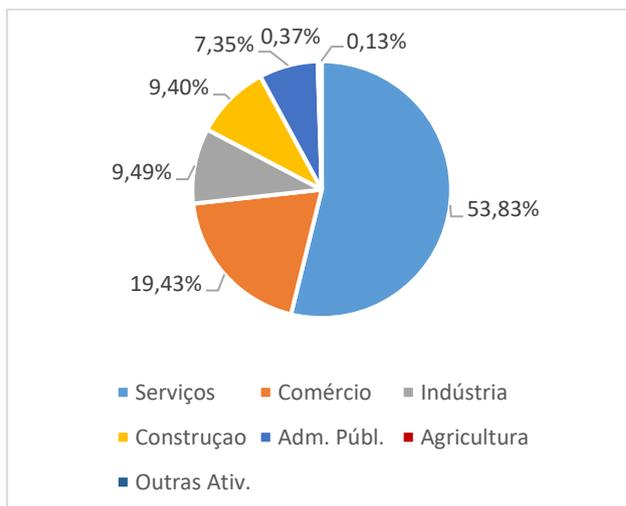


Figura 12 - Distribuição percentual de pessoas de 15 anos ou mais, ocupadas, por setor de atividade: Região Metropolitana do Rio de Janeiro - 2017

Fonte: Gráfico criado por mim, com base nas informações contidas nas Tabelas A.30 (*Instituto Fecomércio de Pesquisas e Análises IFEC, 2019*). A Tabela apresentada pelo IFEC, teve por fonte: IETS/OpeSociais. Estimativas produzidas com base nos microdados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua (Pnad-C).

Indicador de faixa etária:

Neste estudo, optamos por trabalhar com jovens, maiores de idade, ou seja, a partir de 18 anos, limitando a idade máxima em 24 anos completos em 2019. Esta faixa etária manteve-se em conformidade com os autores que consideram como

pertencentes à Geração Z, os jovens nascidos a partir de 1995 (Ozkan & Solmaz, 2015; Bolser & Gosciej, 2015; Roepe, 2017)²⁸.

Indicador de baixa renda:

“No estado do Rio de Janeiro, 83% da população vive com menos de dois salários mínimos” (IFEC, 2019, p.11). O salário mínimo, no Brasil, pode variar entre estados. Entretanto, há uma referência nacional de salário mínimo, no valor de R\$ 998,00 (novecentos e noventa e oito reais), valor vigente a partir de 1º de janeiro de 2019. O salário mínimo nacional é inferior ao salário mínimo do estado do Rio de Janeiro, que desde janeiro de 2019 encontra-se no piso de R\$ 1.193,36 (mil, cento e noventa e três reais e trinta e seis centavos)²⁹.

Cabe ressaltar que a maioria dos pisos salariais do estado do Rio de Janeiro encontra-se em patamares superiores ao salário mínimo do estado, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Pisos Salariais do Estado do Rio de Janeiro e Exemplos de Categorias Profissionais de Referência

Piso	Salário	Exemplos de Categorias Profissionais
I	R\$ 1.238,11	Auxiliar de Escritório; Cumim; Empregados Domésticos; Faxineiro; Contínuo; Guardadores de Veículos; Lavadores de Veículos; Trabalhadores Agropecuários; Trabalhadores de Serviços Veterinários; Trabalhadores de Serviços de Conservação, Manutenção, Empresas Comerciais, Industriais.
II	R\$ 1.283,73	Ascensorista; Cabeleireiros; Garçons; Manicures; Pedicures; Pedreiros; Trabalhadores de Apostas e Jogos; Moto Taxistas; Auxiliar de Massagista; Auxiliares de Creche; Depiladores; Motoboys; Operadores de Caixa; Pintores; Sondadores; Trabalhadores da Construção Civil; Trabalhadores de Serviços de Proteção e Segurança; Trabalhadores de Serviços de Turismo e Hospedagem; Trabalhadores em Serviços Administrativos; Vendedores e Comerciantes.
III	R\$ 1.375,01	Auxiliares de Enfermagem; Barman; Guias de Turismo; Marceneiros; Porteiros de Edifícios e Condomínios; Supervisor de Vendas; Técnicos de Vendas; Zeladores de Edifícios e Condomínios Agentes de Cobrança; Atendentes de Call Center; Atendentes de Consultório, Clínica Médica e Serviço Hospitalar; Guardiões de Piscina; Telemarketing Ativo e Receptivo; Trabalhadores de Serviços de Contabilidade
IV	R\$ 1.665,93	Educador Social; Técnicos em Farmácia Técnicos em Laboratório; Técnicos em Enfermagem.

²⁸ Estes autores foram citados na Análise da Questão – Revisão Bibliográfica, no início da presente dissertação.

²⁹ Recuperado em 31 de julho, 2019 as 00h56m, de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/01/04/salario-minimo-em-2019-veja-o-valor.ghtml>.

V	R\$ 2.512, 59	Motoristas de ambulância; técnico de telecomunicações; técnicos de eletrônica; técnicos de segurança do trabalho.
VI	R\$ 3.158,96	Administradores de Empresas; Advogados; Arquitetos Arquivistas; Assistentes Sociais; Bibliotecários; Biólogos Biomédicos; Enfermeiros; Psicólogos, exceto Psicanalistas; Terapeutas Ocupacionais; Turismólogos.

Nota: Fonte: Tabela elaborada por mim, com dados extraídos da Lei nº 8315, de 19 de março de 2019, de autoria do Poder Executivo, publicada em 20 de março de 2019, vista em <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/f25edae7e64db53b032564fe005262ef/7e287a3c31309d9d832583c5006247a1?OpenDocument&Highlight=0,piso,salarial>, em 02, novembro/2019.

Ora, considerando-se que o salário mínimo do estado do Rio de Janeiro é inferior aos pisos das categorias mínimas com as quais as empresas do segundo setor trabalham, determinamos como critério que os participantes da pesquisa deveriam ter salário bruto limitado ao máximo de um salário mínimo nacional e meio, ou seja, R\$ 1.497,00 (mil, quatrocentos e noventa e sete reais)³⁰. Este parâmetro permitiu que limitássemos a ocupação em categorias de piso salarial máximo III, onde não há especialização técnica no exercício da função, e permanecêssemos abaixo da referência de um salário mínimo e meio no parâmetro do estado, cujo valor chegaria a R\$ 1.790,04³¹.

Considerando o parâmetro definido, a pesquisa se manteve com o foco em jovens de baixa renda, conforme demonstrado na Figura 13:

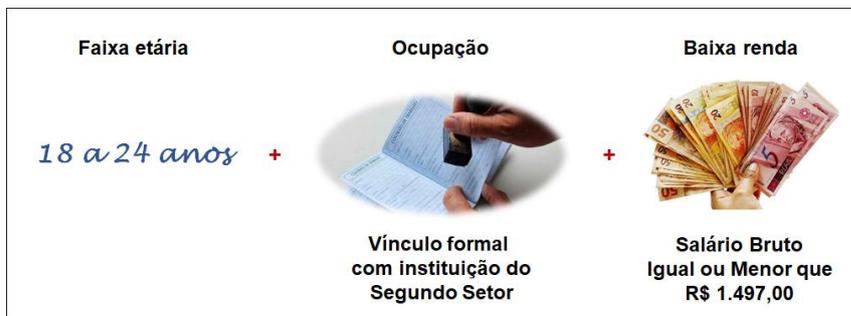


Figura 13 - Quadro de Indicadores para Seleção dos Participantes

Fonte: Quadro criado por nós³²

³⁰ Para efeito de demonstração do cálculo:

$$R\$ 998,00 + (R\$ 998,00 / 2) = R\$ 998,00 + R\$ 499,00 = R\$ 1.497,00$$

³¹ Para efeito de demonstração do cálculo:

$$R\$ 1.193,36 + (R\$ 1.193,36 / 2) = R\$ 1.193,36 + R\$ 596,68 = R\$ 1.790,04$$

³² As imagens inseridas na figura foram recuperadas de <https://img.r7.com/images/salario-salario-minimo-dinheiro-real-notas-06112018181033259?dimensions=460x305> e <https://www.contabeis.com.br/assets/img/news/c16761f72a53e1e0092350c664c483d2.jpg>, ambas em 02 de novembro, 2019.

5.2.2 Indicadores adotados para composição do grupo de profissionais de RH pesquisado

Tendo em vista que nosso interesse para a pesquisa era entrevistar profissionais da área de RH – Gestão de Recursos Humanos, com nível de influência (gestores ou profissionais seniores) ativos no mercado, ao estabelecermos contato com as empresas nos deparamos com alguns obstáculos, a saber:

1 – A maioria dos profissionais de RH contatados apresentou muita resistência a envolver os trabalhadores da empresa (jovens com o perfil desejado para a pesquisa), pois, segundo eles, isso demandaria uma burocracia significativa de aprovações hierárquicas.

2 – Quando convidados a participarem como gestores, sem envolver os jovens, muitos profissionais apresentaram obstáculos, com receio de que, algumas perguntas fizessem alusão às práticas do RH da empresa. Portanto, para responderem, seria necessário passar por autorizações hierárquicas superiores.

Cabe aqui uma nota de percepção da pesquisadora: vivemos um momento de extrema tensão quanto a instabilidade de empregos e recessão do mercado de trabalho, no Brasil, sendo muito presente sobretudo no Rio de Janeiro. Com isso, foi possível perceber traços de desconforto, por parte dos profissionais de RH contatados, quanto a inserção da prática da pesquisa, com entrevista e posterior publicação de dados, ainda que preservado o anonimato.

Tais resistências nos levaram a adotar critérios diferenciados dos previstos inicialmente, a fim de preservar a continuidade da pesquisa e salvaguardar a qualidade dos resultados almejados.

Para o grupo de gestores, foi definido que a parametrização a ser adotada para participação seria a seguinte: ser profissional contratado formalmente por empresa do segundo setor, ocupando cargo gerencial ou sênior, em área de Recursos Humanos. Dessa forma, foi possível obter a adesão dos participantes, ampliando o escopo de possibilidades, sem prejuízo quanto à qualidade das informações obtidas.

A fim de contribuir para uma leitura complementar à Pesquisa, incluímos Formulário de Identificação para todos os participantes (ver Anexos 3 e 4), com outros indicadores, tais como: naturalidade, nacionalidade, estado civil, sexo e etnia (autodeclarados), dados residenciais (bairro, composição familiar, entre outros), participação em mídias sociais (Facebook, Instagram, entre outros), escolaridade e

participação em programas sociais voluntários. Na análise do grupo pesquisado, estes dados foram mapeados estatisticamente e apoiaram a interpretação dos relatos, quando se mostraram relevantes e importantes para uma análise complementar. Os dados compilados encontram-se nas Tabelas 8 e 9.

5.2.3 Técnicas adotadas para seleção do grupo pesquisado.

Pesquisas qualitativas possuem processos surpreendentes e emergentes, o que significa dizer que, nem sempre o plano inicial poderá ser rigidamente cumprido e que mudanças poderão ser realizadas após a entrada no campo (Creswell, 2014).

Dificuldades foram encontradas para seguir o plano original de convite às empresas para participação integrada com jovens e gestores de RH. Dados específicos e relevantes podem esclarecer o que foi vivenciado: nesta etapa foram enviados doze *e-mails* para empresas, com as quais a pesquisadora mantém contato, por intermédio de consultorias parceiras de trabalho e foram realizados seis contatos diretos, pela pesquisadora, por meio de ligação telefônica, com profissionais de RH – de seu relacionamento pessoal. Destes contatos, apenas três gestores confirmaram a participação como respondentes à pesquisa, na qualidade de gestores, porém informaram não ter no seu quadro de funcionários, profissionais com o perfil específico dos jovens. Dois gestores de RH informaram que participariam como gestores e com equipe de funcionários jovens, porém foram inúmeros os contatos de continuidade, com respostas sempre afirmativas, mas nunca conclusivas no sentido de efetivamente agendarem a data para iniciarem a pesquisa. Oito gestores declinaram de participar como gestores e também informaram não ter profissionais com o padrão salarial da pesquisa, exceto estagiários ou jovens aprendizes que estariam fora do perfil desejado. Os demais não responderam.

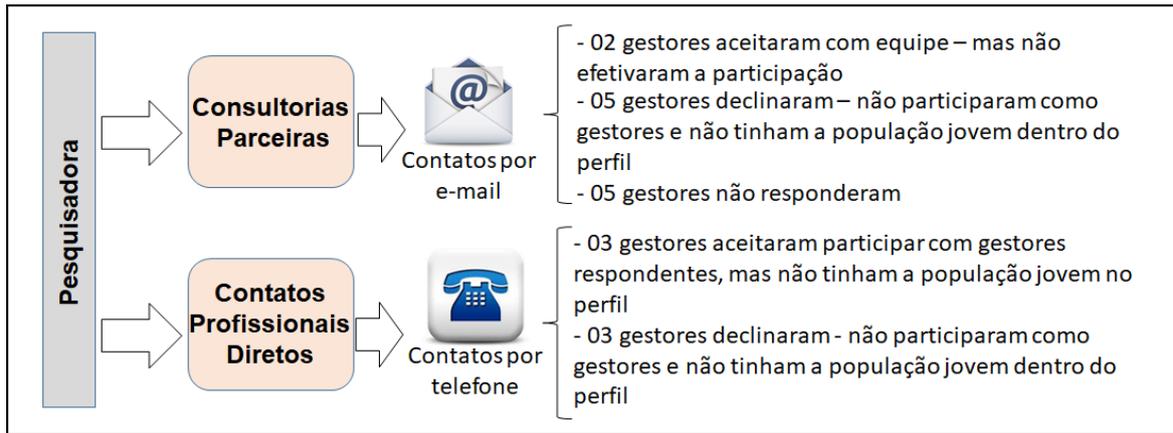


Figura 14 - Quadro de Contatos Iniciais com Empresas para Seleção do Grupo em Conformidade com o Planejamento Inicial

Fonte: Quadro criado por mim 33

A partir do momento que identificamos as dificuldades, passamos a adotar a técnica de seleção não aleatória, conhecida como bola de neve para a constituição do grupo de jovens. A seleção em bola de neve “refere-se à ampliação da rede de casos conhecidos externamente usando indicados por aqueles que estão na amostra existente” (Olsen, 2015, posição 7866-792 - edição Kindle). Essa técnica, em geral, é aplicada quando há dificuldade em encontrar a população desejada (Etikan, Rukayya & Alkassim, 2015). Na técnica de bola de neve, são recrutados os sujeitos da “onda 1” e estes serão os recrutadores dos sujeitos da “onda 2” e assim por diante, expandindo o grupo de seleção à semelhança de uma bola de neve (Etikan, Rukayya & Alkassim, 2015).

Nesta pesquisa, identificamos sujeitos da “onda 1” como profissionais com elevado potencial para identificação de jovens com o perfil desejado para a pesquisa, a saber: um empresário, uma coordenadora de Centro Universitário, localizado na zona norte do Rio de Janeiro, e um profissional liberal de empresa de pequeno porte. Esses profissionais foram as “sementes recrutadoras” dos jovens para a pesquisa. Como recomendado para aplicação da técnica de bola de neve, os sujeitos da “onda 1” não devem compor o grupo de entrevistados por, em geral, serem sujeitos próximos ao pesquisador. Neste caso, os sujeitos da “onda 1” não estavam também dentro do perfil desejado para as entrevistas.

³³ As imagens inseridas na figura foram recuperadas de <https://abrilsuperinteressante.files.wordpress.com/2018/07/istock-510576580.jpg> e <https://i.pinimg.com/474x/17/a6/0c/17a60c5028ff77edc0a46b1a8c84870f.jpg>, ambas em 02 de novembro, 2019

A técnica da bola de neve requer atenção especial do pesquisador que deve envolver-se de forma direta na gestão da origem e da construção do grupo de pesquisa, assegurando que a cadeia de referências encontre-se dentro dos parâmetros de segurança de qualidade para o estudo (Etikan, Rukayya & Alkassim, 2015). Essa atenção foi cuidadosamente dedicada, seguindo análise das características de “densidade e plexidade” apresentadas por Freitag (2018, p. 678):

Quando todos os membros se conhecem, a rede é de alta densidade; quando não há o contato entre todos os membros, a rede é de baixa densidade. Em relação à plexidade, os membros podem estabelecer laços multiplex, ou seja, duas pessoas se relacionam em mais de um papel social e estão presentes em mais de um grupo, e laço uniplex, quando o laço entre duas pessoas é baseado em apenas um relacionamento.

A relação entre os jovens respondentes à pesquisa foi mantida em baixa densidade e uniplex, sendo na totalidade os vínculos mantidos somente com as sementes da indicação.

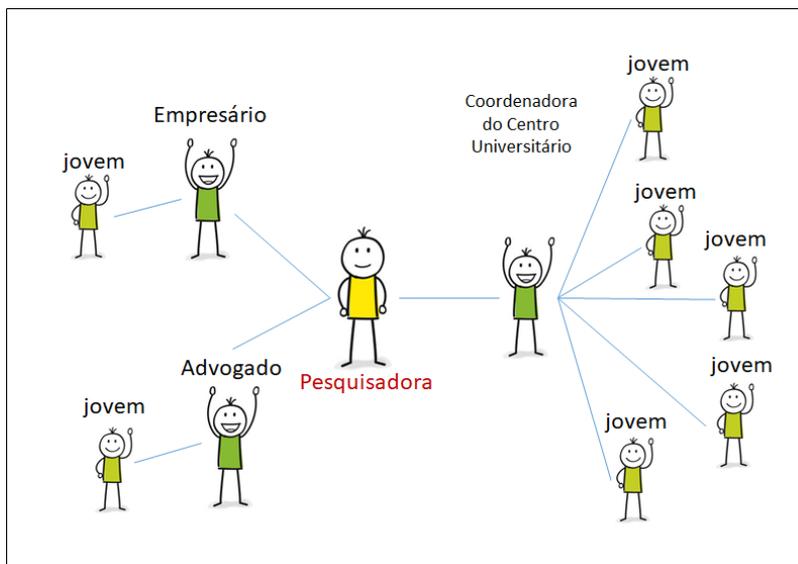


Figura 15 - Quadro Ilustrativo da Seleção de Jovens por Meio da Técnica de Bola de Neve

Fonte: Quadro criado por nós³⁴

A definição do tamanho da amostra foi diretamente impactada pela dificuldade encontrada na composição da mesma. Cabe, entretanto, ressaltar que o investimento no aproveitamento das entrevistas realizadas foi maximizado por meio da análise

³⁴ As imagens inseridas na figura foram recuperadas de: https://t3.ftcdn.net/jpg/01/88/71/94/240_F_188719440_NnyEieMNIXZrVtOoKebcl8amLVXGtNy7.jpg, em 02 de novembro, 2019

exaustiva e completa de todos os dados obtidos, o que trouxe maior fidedignidade e qualidade para este projeto.

5.3 Instrumentos da pesquisa

No desenvolvimento da pesquisa foi aplicada a entrevista semiestruturada como principal instrumento de coleta de dados.

A utilização de entrevista em pesquisa qualitativa é ampla e apresenta variações, em geral nos níveis de pré-planejamento utilizados para a condução da mesma. Assim, “a entrevista estruturada configura-se em um encontro face a face apoiado por um questionário [...] minuciosamente planejado” (Olsen, 2015, p. 974). No extremo oposto, a entrevista não estruturada transcorre com uma condução mais livre, não requerendo um planejamento prévio minucioso, possuindo, em geral, apenas um tema a ser pesquisado (Olsen, 2015). De modo geral, a entrevista semiestruturada, ocupa um ponto intermediário entre as duas anteriores, sendo “um método mais sistemático e ligeiramente mais pré-planejado do que a entrevista não estruturada” (Olsen, 2015, p. 974).

Entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por terem uma estrutura prévia constituída por perguntas abertas e fechadas, sobre as quais o sujeito da pesquisa expõe sua percepção e relata fatos sobre o tema proposto (Boni & Quaresma, 2005; Olsen, 2015). Para esse estudo foram elaboradas duas estruturas prévias, distintas, sendo uma aplicável aos jovens (Anexo 5) e a outra aplicável aos gestores (Anexo 6). A estrutura de perguntas, elaborada previamente, visou contemplar a busca por informações que permitissem a coleta de dados com vistas à análise dos fatores decorrentes da Teoria de Comunidades de Práticas, ou seja: identidade, significado e aprendizagem, que posteriormente foram integrados com a análise fundamentada na Teoria Ecologia dos Sentidos, por meio dos fatores de expressões avaliativas principalmente cognitivas, afetivas (de satisfação/insatisfação e emotiva) e de juízo ético-moral.

Em geral, as entrevistas semiestruturadas constituem uma importante prática em pesquisas, como instrumento facilitador “de investigação de aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos” (Boni & Quaresma, 2005, p. 75). A espontaneidade das respostas

podem fazer surgir questões não previstas pelo pesquisador, agregando valor à pesquisa (Boni & Quaresma, 2005), o que de fato ocorreu em vários momentos.

Foram elaborados dois formulários de identificação do participante, sendo um específico para os jovens (Anexo 3) e outro para os gestores (Anexo 4), que coletaram informações básicas complementares sobre os participantes.

A pesquisa contou ainda com dois modelos de Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE), constando em cada um deles o termo de consentimento a ser firmado pelo participante. Um modelo foi elaborado com todas as informações pertinentes à participação dos jovens (Anexo 1) e o outro com todas as informações pertinentes à participação dos gestores (Anexo 2). Cabe aqui ressaltar que o modelo aprovado no projeto preliminar sofreu pequenas alterações referentes às mudanças ocorridas no *modus operandi* da pesquisa (já citadas anteriormente), sendo mantida a integridade total do consentimento obtido do Conselho de Ética em Pesquisa.

5.4 Coleta dos Dados

Uma vez feita a seleção dos participantes e definidos os instrumentos da pesquisa, deu-se início a coleta dos dados, para posterior análise.

Os dados da pesquisa foram coletados exclusivamente por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais, utilizando-se mídia virtual (*WhatsApp*), por meio de diálogos com mensagens em áudios.

Identificamos os contatos que fariam parte da “onda 1” de divulgação e captação dos jovens a serem entrevistados. Estes contatos foram selecionados pelo potencial efetivo que apresentaram no tocante ao convívio e contato com jovens no seu dia-a-dia. Uma vez feito o convite ao jovem e este o tendo aceitado, o contato foi enviado para a pesquisadora. A partir desse momento, os contatos relativos à entrevista foram feitos diretamente pela pesquisadora com o entrevistado, via *WhatsApp*.

Os arquivos com o termo de consentimento e o formulário de identificação foram enviados para os jovens, sendo solicitado que os mesmos fizessem a leitura e, uma vez que estivessem de acordo, preenchessem os documentos, preservando uma cópia para si mesmos e retornando uma via preenchida e assinada para a pesquisadora. Alguns jovens, que não tiveram recursos para digitalizar ou imprimir o

documento e devolver diretamente à pesquisadora, contaram com o apoio do seu contato da “onda 1” como intermediário do procedimento, no tocante a fazer o documento chegar às mãos do entrevistado e devolver o documento preenchido à pesquisadora. Ao receber os documentos preenchidos e digitalizados, a pesquisadora teve o cuidado de mais uma vez confirmar se a leitura havia sido feita, no contato por meio do *WhatsApp*, ressaltando os procedimentos mais importantes da pesquisa, perguntando se havia alguma dúvida ou questão que necessitasse de esclarecimento e, mais uma vez, solicitando a confirmação verbal quanto ao interesse na participação da pesquisa. Somente a partir desse momento as entrevistas puderam ser iniciadas com os jovens.

Todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, sem intermediários. No início da coleta dos relatos, todos os jovens foram orientados sobre a liberdade de declinarem de qualquer resposta em caso de haver desconforto relacionado à pergunta em questão, bastando para isso informar que não gostariam de responder. A fim de preservar maior amplitude de interpretação e análise dos relatos obtidos, as entrevistas foram feitas por meio de áudios no *WhatsApp*, gravadas com autorização expressa no RCLE dos participantes, sem intervalos, ou seja, uma vez iniciada a entrevista, ela foi contínua até o encerramento, exceto uma entrevista com um dos jovens, que teve duração total de três horas e cinquenta e três minutos, sendo realizada em dois dias consecutivos. Essas medidas trouxeram uma riqueza maior para a análise dos dados, uma vez que permitiu a observação de fatores mais amplos da comunicação tais como: entonação da fala, impositação da voz, silêncios, risos, atos falhos³⁵, entre outros. Optamos pela utilização do aplicativo *WhatsApp* para realização das entrevistas por ser este recurso um veículo que representa a linguagem contemporânea dos jovens e por ser um símbolo da inclusão digital destes jovens de baixa renda.

Quanto ao grupo de gestores, o contato foi sempre realizado diretamente pela pesquisadora, sendo as demais etapas cumpridas no mesmo padrão citado para o grupo de jovens.

³⁵ “Um Ato falho, também conhecido como lapso freudiano, deslize freudiano ou parapraxis, (em latim *lapsus linguae*), é um ato que difere do seu significado do qual a intenção consciente do sujeito desejaria expressar (por vezes, podendo ser de significado contrário).” Fonte: Ato falho. (2020, setembro 17). *Wikipédia, a enciclopédia livre*. Retrieved 20:44, setembro 17, 2020 from https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Ato_falho&oldid=59373724.

As entrevistas foram aplicadas com base nos roteiros apresentados nos Anexos 5 e 6, assegurando que os mesmos fatores foram abordados com todos os participantes. Os roteiros serviram como trilhas inspiradoras da condução das entrevistas, funcionando como estímulo à palavra do participante e promovendo a interação necessária para a efetiva contribuição, com informações relevantes para os resultados consistentes e fidedignos alcançados.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 19 de setembro de 2019 e 31 de outubro de 2019. Quando realizadas com os jovens, houve duração média de uma hora e trinta e oito minutos para cada entrevista, exceto uma entrevista que teve duração de três horas e cinquenta e três minutos, conforme demonstrado na Tabela 6. Quando realizadas com os gestores ou profissionais de RH, houve duração média de quarenta e cinco minutos, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 6 - Duração das Entrevistas com Jovens

Jovem Entrevistado	Duração da Entrevista
Jovem 1 – Mário	3h53m
Jovem 2 – Paulo	1h36m
Jovem 3 – Thaís	2h27m
Jovem 4 – Carlos	1h55m
Jovem 5 – Laura	0h59m
Jovem 6 – Davi	1h56m
Jovem 7 – Karen	0h57m
Duração média – incluindo Jovem 1	1h57m
Duração média – excluindo Jovem 1³⁶	1h38m

Nota. Tabela elaborada por nós, com dados relativos à realização das entrevistas.

Tabela 7 - Duração das Entrevistas com Profissionais de RH

Gestor / Profissional de RH Entrevistado	Duração da Entrevista
RH 1 – Eliana	0h35m
RH 2 – Cléo	0h56m
RH 3 – Helena	0h45m
Duração média	0h45m

Nota. Tabela elaborada por nós, com dados relativos à realização das entrevistas.

³⁶ Incluímos a média com exclusão do Jovem 1, para obtenção de uma média sem a distorção da entrevista que teve duração fora do padrão das demais.

Foram realizadas sete entrevistas com os jovens, totalizando treze horas e quarenta e três minutos. E três entrevistas com gestores – total de duas horas e dezesseis minutos - sendo esses limites de participação aceitos pela pesquisadora como suficientes e adequados aos objetivos dessa pesquisa qualitativa exploratória.

As entrevistas foram realizadas em local aleatório, não informado pelo participante, não sendo este dado conhecido pela pesquisadora, nem considerado relevante para fins da análise dos dados. A atenção da pesquisadora voltou-se apenas para as condições de ruído e qualidade dos áudios durante as entrevistas. Quanto a esses quesitos, todas as entrevistas apresentaram níveis satisfatórios, salvo raríssimas expressões que tiveram menor clareza sem, entretanto, comprometer a qualidade final de compreensão total da fala do entrevistado. Cabe ressaltar que em momento algum houve contato presencial da pesquisadora com os entrevistados. Todos os contatos foram realizados por mídia virtual.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas na íntegra para análise dos dados. A fim de preservar o sigilo quanto à identidade dos participantes, foram atribuídos codinomes aos entrevistados, sem, entretanto, alterar o gênero/sexo declarado pelos mesmos. Todas as falas que promovessem eventualmente a identificação dos mesmos foram suprimidas da transcrição, ou codificadas/substituídas. As transcrições de todas as entrevistas com os jovens encontram-se no Anexo 7 e as transcrições relativas às entrevistas com os profissionais de RH, no Anexo 8. Cabe ressaltar que nas transcrições, em anexo, foram suprimidos diálogos que antecederam a entrevista propriamente dita (diálogos referentes ao agendamento da entrevista, leitura de partes do RCLE e outros que não contribuem para a compreensão da análise dos dados).

6 RESULTADOS

6.1 Manejo e organização dos dados

Essa etapa constitui-se como fundamental para a pesquisa, pois é aqui que o pesquisador organiza dados convertendo-os em unidades de textos para análise futura (Creswell, 2014). Uma interpretação preliminar tem seu início nesta etapa, uma vez que os dados coletados, quando organizados, são classificados com códigos e/ou categorias que já representam a essência da análise qualitativa (Creswell, 2014), à luz das teorias que fundamentaram a pesquisa.

6.1.1 Quanto aos dados de Identificação

Todos os participantes preencheram o Formulário de Identificação (Anexos 3 e 4). Os dados extraídos destes formulários foram compilados, a fim de apresentar um perfil estatístico dos participantes, conforme pode ser observado nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 - Perfil dos Jovens que Participaram da Pesquisa

Fatores e Resultados	
<u>- Quanto à naturalidade</u>	<u>- Quanto à Nacionalidade</u>
Maranhão – 01 jovem	Brasileiros – 07 jovens
Rio de Janeiro – 05 jovens	
Sergipe – 01 jovem	
<u>- Quanto à idade</u>	<u>- Quanto ao sexo autodeclarado</u>
21 anos – 01 jovem	Feminino – 03 jovens
22 anos – 01 jovem	Masculino – 04 jovens
23 anos – 01 jovem	
24 anos – 04 jovens	
<u>- Quanto ao estado civil</u>	<u>- Quanto à etnia autodeclarada</u>
Solteiros – 07 jovens	Branco – 01 jovem
Obs.: uma jovem reside com companheiro	Pardo – 04 jovens
	Preto – 02 jovens
<u>- Quanto a filhos</u>	<u>- Quanto ao bairro de residência</u>
Não tem filhos – 06 jovens	Bangu – 01 jovem
Tem um filho – 01 jovem	Del Castilho – 01 jovem
	Gardênia Azul – 01 jovem

	Olaria – 03 jovens Santa Teresa – 01 jovem
- <u>Quanto ao tipo de residência</u>	- <u>Quanto ao número de pessoas na residência</u>
Residência própria – 04 jovens	Duas pessoas – 02 jovens Três pessoas – 03 jovens
Residência alugada – 02 jovens	Cinco pessoas – 02 jovens
Não respondeu – 01 jovem	
- <u>Quanto à renda familiar</u>	
Até dois salários mínimos³⁷ (R\$ 1.996,00) – 05 jovens	
Entre dois e quatro salários mínimos (R\$ 1.996,01 até R\$ 4.990,00) – 02 jovens	
- <u>Quanto à participação no Facebook</u> Participam – 06 jovens	- <u>Quanto à participação no Instagram</u>
Não participam – 01 jovem	Participam – 06 jovens Não participam – 01 jovem
- <u>Quanto à participação no Twitter</u>	- <u>Quanto à escolaridade</u>
Participam – 02 jovens	Superior Incompleto – 07 jovens Cursos: Administração – 05 jovens
Não participam – 04 jovens	Enfermagem – 01 jovem
Não respondeu – 01 jovem	Eng ^a de Prod – 01 jovem
- <u>Quanto ao segmento da empresa onde trabalha atualmente</u>	- <u>Quanto a estar estudando atualmente</u>
Comércio – 01 jovem	Estuda atualmente – 06 jovens Não estuda atualmente – 01 jovem
Serviços – 06 jovens	
- <u>Quanto a possuir experiência de trabalho anterior</u>	- <u>Quanto à faixa salarial</u>
Possui experiência: 04 jovens	Até R\$ 1.497,00 – 07 jovens
Não possui experiência: 03 jovens	

Nota. Tabela elaborada por nós, com dados obtidos a partir do Formulário de Identificação do Participante da Pesquisa (Anexo 3), aplicado aos Jovens.

³⁷ Salário mínimo de referência – R\$ 998,00 (salário mínimo nacional vigente na data da aplicação da pesquisa)

Tabela 9 - Perfil dos Profissionais de RH que Participaram da Pesquisa

Fatores e Resultados	
- <u>Quanto à faixa etária</u> Entre 40 e 45 anos – 02 participantes Entre 50 e 55 anos – 01 participante	- <u>Quanto ao sexo autodeclarado</u> Feminino – 03 participantes
- <u>Quanto à participação no Facebook</u> Participam – 03 participantes	- <u>Quanto à etnia autodeclarada</u> Branco – 03 participantes
- <u>Quanto a participação no Instagram</u> Participam – 03 participantes	- <u>Quanto à participação no Twitter</u> Não participam – 03 participantes
- <u>Quanto à participação em outras mídias</u> Linkedin – 01 participante	- <u>Quanto à escolaridade</u> Pós-graduação – 02 participantes Mestrado – 01 participante
- <u>Quanto ao segmento de mercado em que atua</u> Serviços – 03 participantes	- <u>Quanto ao cargo que ocupa</u> Analista de RH – 01 participante Especialista – 01 participante Gerente – 01 participante
- <u>Quanto ao tempo de empresa</u> Menor que um ano – 01 participante Entre cinco e dez anos – 01 participante Maior que dez anos – 01 participante	

Nota. Tabela elaborada por mim, com dados obtidos a partir do Formulário de Identificação do Participante da Pesquisa (Anexo 4), aplicado aos Profissionais de RH.

6.1.2 Quanto às categorias de análise

Em pesquisa qualitativa, essa etapa vai além da codificação e tematização dos dados, na busca de um significado maior. Trata-se de organizar o conteúdo em unidades maiores de interpretação e abstração, para melhor compreensão dos dados coletados (Creswell, 2014).

Tomando por base as teorias Comunidades de Prática e Ecologia dos Sentidos, as categorias foram identificadas em dois grupos distintos e complementares, visando atender os objetivos da pesquisa, conforme apresentado na Figura 16.

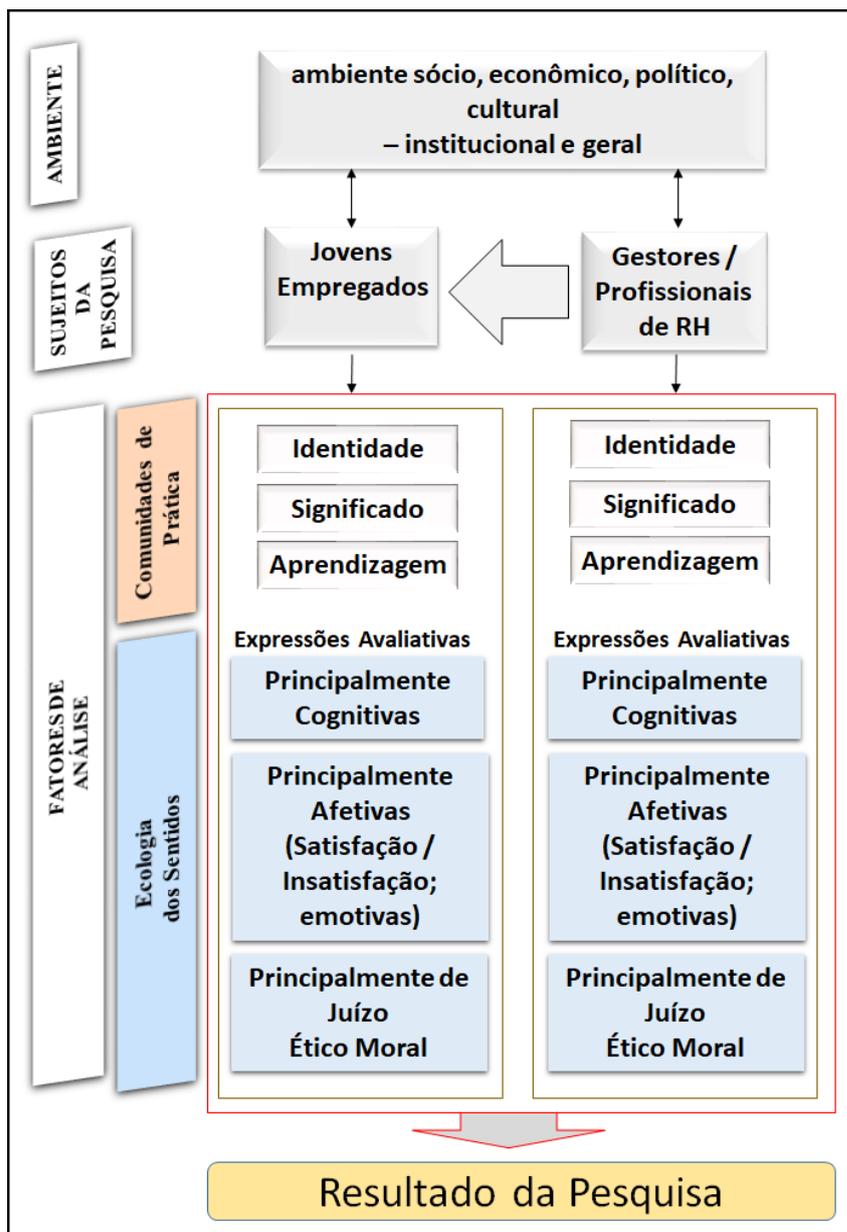


Figura 16 - Mapa de Análise da Pesquisa

Fonte: Figura criada por nós

Foram destacados dois grupos de análise, sendo um grupo composto pelos jovens e o outro grupo composto pelos profissionais de RH. Apesar das categorias de

análise dos dados terem sido as mesmas para os dois grupos, houve diferenciação quanto à identificação de subcategorias e abordagens de referência de dados.

Essa diferenciação, principalmente no que se refere à criação das subcategorias, foi consolidada no manejo e organização dos dados.

Para o grupo de seleção de jovens, foram utilizados os seguintes critérios:

- **Categoria A – Identidade**

Em conformidade com a teoria Comunidades de prática, incluímos nesta categoria os dados relativos à experiência que implica identificação, pertencimento e envolvimento. A fim de facilitar a compreensão e análise dos dados, criamos três subcategorias:

- **Subcategoria A1 – Contribuição individual**

Dados que revelaram o valor do próprio trabalho como contributivo para o grupo.

- **Subcategoria A2 – Equipe de trabalho**

Dados que revelaram valores relativos a pertencimento, interação e participação nas relações sociais do trabalho.

- **Subcategoria A3 – Atividades do trabalho**

Dados que revelam as ações no grupo, o reconhecimento das atividades, com preferências – emoções e sentimentos do “fazer”.

- **Categoria B – Significado**

Nessa categoria, optamos por incluir os dados relativos à experimentação dos jovens com seu trabalho, ou seja, como o jovem se projeta e se reconhece na atividade por ele desenvolvida. Para isso, identificamos as informações sobre como se organiza e como funciona o trabalho, considerando a dicotomia entre mutualidade e projeção, presente na teoria Comunidades de Prática. Assim para essa categoria, foram criadas três subcategorias, para melhor aplicação dos dados.

- **Subcategoria B1 – Gestão de Pessoas – O RH**

Dados que revelaram como o jovem experimenta o apoio oriundo da gestão de recursos humanos de sua organização.

- **Subcategoria B2 – A empresa**

Dados que revelaram como o jovem percebe e significa a empresa onde trabalha.

Subcategoria B3 – Regras e Normas

Dados que revelaram como jovem vivencia e experimenta o conjunto de regras, normas ou cultura da organização.

- **Categoria C – Aprendizagem**

Nesta categoria, incluímos todos os dados de transformação do sujeito que revelaram estar associados às experiências e interações dos vividos no meio social do trabalho. Essa categoria foi seccionada em duas subcategorias.

Subcategoria C1 – Desenvolvimento pessoal e profissional

Dados que revelam como a experiência do trabalho e a interação com os membros do grupo impactam na transformação pessoal e profissional do jovem, resultando em aprendizagem e desenvolvimento, no âmbito pessoal ou profissional.

Subcategoria C2 – Perspectiva de Futuro

Dados que revelam como o jovem projeta o seu futuro, tendo como base a experiência vivida na sua diversidade de comunidades de prática, incluindo o meio social do trabalho, até o momento.

- **Categoria D – Expressões avaliativas**

Nessa categoria, visando a aproximação com a teoria Ecologia dos Sentidos, buscamos organizar os dados que revelaram expressões avaliativas, implicando emissão de juízos e produção de sentidos quanto aos aspectos cognitivos e/ou afetivos envolvendo satisfação ou insatisfação quanto ao trabalho, no sentido de “aproximação ou afastamento”, bem como expressões de avaliação, principalmente emotivas e outras de cunho específico ético moral, sempre decorrentes ou impactadas pela experiência profissional.

Nessa categoria encontramos quatro subcategorias.

Subcategoria D1 – Principalmente Cognitivas

Expressões de cunho avaliativo e analítico, racionais e intelectuais, interrogativas ou conclusivas, quanto às questões que tocam o meio onde o trabalho e o sujeito estão inseridos.

Subcategoria D2 – Principalmente Afetivas

Expressões que revelam juízos quanto à satisfação ou à insatisfação, impactando aproximação ou afastamento do desejo de permanência no ambiente de

trabalho e, expressões que revelam juízos quanto a sentimentos e demonstrações de afetividade/emoções em situações ou práticas relativas ao trabalho.

Subcategoria D3 – Principalmente de Juízo Ético Moral

Expressões que revelam emissão de juízo ético moral decorrente da vivência ou aprendizado profissional.

Para o grupo de seleção de profissionais de RH foram utilizadas as mesmas categorias, porém com diferentes subcategorias e com algumas distinções na organização dos dados.

- **Categoria A RH – Identidade**

Buscando a conformidade com a teoria Comunidades de Prática, nesta categoria os dados também são relativos à experiência que implica identificação, pertencimento, envolvimento. Entretanto, os dados aqui identificados buscaram explorar como se estrutura o RH das empresas e como os profissionais se identificam, se organizam, se envolvem na interação com o jovem profissional e, mais especificamente, com o jovem profissional de baixa renda.

- **Categoria B RH– Significado**

Nesta categoria, optamos por incluir dados relativos à prática, ou seja, à vivência da gestão dos jovens no trabalho. Para isso, identificamos as informações sobre como se organiza, como funciona o trabalho, considerando a dicotomia entre mutualidade e projeção presente na teoria Comunidade de Prática.

- **Categoria C RH – Aprendizagem**

Nesta categoria, incluímos todos os dados resultantes das experiências e interações dos vividos, no ambiente do trabalho, entre profissionais de RH e jovens, implicando transformação para a organização, para os jovens ou para os profissionais que lidam com eles.

- **Categorias D RH – Expressões avaliativas**

Nessa categoria, visando a aproximação com a teoria Ecologia dos Sentidos, buscamos organizar os dados que revelaram expressões avaliativas, implicando

emissão de juízos principalmente cognitivos, afetivos e de juízo ético-moral, impactadas por ou impactantes às questões dos jovens e o mercado de trabalho.

Subcategoria D1 RH– Principalmente Cognitivas

Expressões de cunho avaliativo e analítico, racionais e intelectuais, interrogativas ou conclusivas, quanto as questões relativas à inserção do jovem no mercado de trabalho, ou ainda, análises sobre o que pode ser feito para minimizar as dificuldades existentes.

Subcategoria D2 RH – Principalmente Afetivas

Expressões que revelam juízos quanto a satisfação ou insatisfação, impactando aproximação ou afastamento quanto às facilidades ou dificuldades percebidas para absorção da mão-de-obra jovem, bem como o desejo de sua permanência no ambiente de trabalho. Foram incluídas nessa subcategoria também as eventuais expressões que revelaram juízos quanto aos sentimentos e/ou demonstrações de afetividade/emoções em situações relativas às práticas de gestão do trabalho do jovem nas empresas.

Subcategoria D3 RH – Principalmente de Juízo Ético Moral

Expressões que revelaram emissão de juízo ético moral decorrente da vivência ou aprendizado profissional, quanto à responsabilidade do RH e das empresas na inclusão do jovem de baixa renda, no mercado de trabalho.

6.1.3 Quanto à organização e armazenamento dos dados

Como já dito anteriormente, todas as entrevistas foram gravadas em áudios no aplicativo *WhatsApp*. Após a realização de cada entrevista, foi feita a transcrição integral e literal da mesma, incluindo todas as falas, sem ajustes. Em um segundo momento, foi feita uma seleção rápida dos trechos mais significativos das entrevistas, tomando por base o embasamento teórico da pesquisa. Essa seleção resultou na consolidação das categorias e subcategorias, bem como na confirmação das diferenças das categorias entre o grupo de jovens e grupo de profissionais de RH.

A etapa seguinte se constituiu de uma marcação secundária de trechos também significativos, já em conformidade com a finalização da definição específica das categorias e subcategorias que foram trabalhadas. As transcrições integrais foram então reduzidas, a partir da subtração de todos os diálogos não contributivos para a

análise (conversas iniciais sobre agendamento, disponibilidades de horário, leituras de partes do RCLE, entre outras deste mesmo padrão de teor); da inserção de comentários explicativos eventuais da pesquisadora, visando facilitar a compreensão do leitor e, alteração ou omissão de dados que pudessem trazer risco ao anonimato do participante.

Essa preparação e armazenamento de dados resultou em seis arquivos que se encontram em anexo e que poderão ser consultados pelo leitor, sempre que houver necessidade, sistematizados abaixo:

Anexo 7 – Transcrição reduzida das entrevistas realizadas com os jovens;

Anexo 8 – Transcrição reduzida das entrevistas com profissionais de RH;

Anexo 9 - Organização dos dados extraídos das entrevistas realizadas com os jovens. Dados agrupados por jovem, identificando categorias e subcategorias de análise da pesquisa;

Anexo 10 - Organização dos dados extraídos das entrevistas realizadas com os profissionais de RH. Dados agrupados por profissional de RH – identificando categorias e subcategorias de análise da pesquisa;

Anexo 11 - Organização dos dados extraídos das entrevistas realizadas com os jovens. Dados agrupados por categorias e subcategorias de análise da pesquisa;

Anexo 12 - Organização dos dados extraídos das entrevistas realizadas com os profissionais de RH. Dados agrupados por categorias e subcategorias de análise da pesquisa.

Cabe ressaltar que a escolha por incluir as entrevistas transcritas e os dados categorizados como anexos, deve-se ao ensejo de promover uma leitura mais linear, objetiva e clara da análise e interpretação dos dados, que se configuram como objetivo principal do projeto. Entretanto, os anexos asseguram que o leitor não será privado do conteúdo integral dos dados da pesquisa, caso deseje um maior detalhamento.

6.2 Análise e Interpretação dos Dados

A análise e interpretação dos dados será apresentada considerando-se todos os dados levantados, as categorias, subcategorias e fundamentação teórica. Optamos por apresentá-la em cinco etapas e acreditamos que estas trarão maior facilidade para compreensão dos resultados encontrados. Inicialmente, será apresentada a análise individual referente ao grupo dos jovens e posteriormente ao grupo de profissionais

de RH. Foi realizada uma interpretação dos dados relativos à cada grupo – jovens e profissionais de RH, separadamente – e, finalmente, uma análise global dos dados.

Não seria possível transcrever trechos das entrevistas e analisar dados, sem antes falar um pouco de cada um dos entrevistados e do quão gratificante foi cada descortinar de diálogo virtual, trazendo universos distintos, visões únicas, experiências ricas e sobretudo, uma entrega e disponibilidade ímpares para as entrevistas, sendo indispensável aqui um registro de pleno agradecimento pela participação de cada um. Por esta razão, tomamos a liberdade de incluir, na análise de cada participante, uma breve apresentação, de forma a destacar que por trás de cada fala, cada relato, encontramos uma personagem diferente.

A leitura dos trechos de transcrição das entrevistas deve considerar a legenda de referências abaixo:

- {xxxx} – texto entre chaves - os textos assim sinalizados foram acrescentados pela pesquisadora visando substituir uma palavra original, a fim de ocultar algum dado de identificação da empresa ou do entrevistado, ou ainda, para incluir um texto complementar que auxilia a compreensão da fala transcrita do entrevistado. [...] - reticências entre colchetes - indica que um trecho da fala foi suprimido da transcrição, não sendo necessário para identificação do significado específico, relacionado à categoria em questão.

- ...– reticências - no início da transcrição da fala, indica que a fala é continuidade de uma fala que a antecede e que foi suprimida por não agregar conteúdo na análise da categoria em questão; no meio da citação significa que houve uma pequena pausa na fala do entrevistado.

6.2.1 Análise e interpretação individual – grupo de jovens

Jovem 1 – Mário

Breve apresentação

Mário é um jovem sergipano, de 25 anos. Tem uma família grande, reside com os avós. Chegou para a entrevista de coração aberto, queria participar! Achou, inicialmente, que seria sobre um trabalho da faculdade, mas isso não importava, ele estava lá, iria participar. Não teve pressa, respondeu com calma, puxou assuntos diversos. Foi a entrevista mais longa e a mais detalhada. Mário pareceu ser bem

centrado, amadurecido pela vida, responsável e, desde muito cedo, alguém que cuida de muitos. Ajuda na casa, não sobram recursos, mas sonha com o seu sucesso e sonha muito também com o sucesso dos que lhes são queridos, tendo afeto especial por sua mãe e suas irmãs. Apresentou-se como sendo tímido, mas disse que já foi muito mais tímido no passado e que o trabalho vem fazendo dele um ser cada vez mais sociável. Está no seu primeiro emprego há mais de três anos e vem construindo, passo a passo, o seu espaço de crescimento neste local, mostrando sua capacidade de contribuição, sugerindo inovações e apresentando soluções para os problemas do dia a dia. Vem sendo reconhecido por seus gestores e isso o deixa bem satisfeito, como não poderia deixar de ser. Mário é muito esforçado, buscador de conhecimento, lê sobre tudo e mais alguma coisa, se a informação passar por ele, com certeza ele a reterá. Fala sobre muitos assuntos e diz mesmo que o que aparece de curso gratuito ele não perde tempo, se inscreve e faz. Na sua fala tem o desejo de aprendizado, de formação, de especialização, de crescimento, mas tem também muito da preocupação com as pessoas que estão à sua volta, sejam seus familiares, amigos ou mesmo seus colegas de trabalho.

Análise e Interpretação da Entrevista com Mário

Em uma perspectiva cognitiva, Mário, inicialmente, projetou sua formação técnica na área de segurança do trabalho, tendo o mesmo investido em um curso para isso. Entretanto, suas avaliações, também de fundo cognitivo, acerca da crise no Estado do Rio de Janeiro e da dificuldade para conseguir emprego, fizeram com que ele aceitasse uma oportunidade de ingressar no mercado de trabalho em uma área diferente da esperada, trabalhando como recepcionista e setor administrativo.

Essa oportunidade de trabalho possibilitou a inserção de Mário em uma nova Comunidade de Prática, onde ele permanece há mais de três anos, relacionando-se com uma equipe estável e obtendo oportunidades contínuas de aprendizados, que o vêm transformando e desenvolvendo, como pessoa e profissional. Mário demonstra, em seus relatos, estar envolvido com seu trabalho, sendo capaz de explicitar, com clareza, sua efetiva contribuição para o grupo e para a organização, como observado na expressão: *“depois que eu comecei a fazer algumas coisas lá [...] começou a ter várias mudanças na empresa”* (Mário, Anexo 9, p. 263). O relacionamento com a equipe parece ser tranquilo. Há uma grande diferença de idade entre Mário e as duas

outras pessoas que trabalham diretamente com ele, como relatado: *“É ... eu tava falando em questão da... das meninas que trabalham comigo, uma já tem mais ou menos 46 anos e a outra tem 65/66 anos, mas ela já tem praticamente 29 anos de empresa”* (Mário, Anexo 7, p. 184). Entretanto, ele demonstra reconhecer todos os obstáculos decorrentes dessa diferença de idade e diz gostar de trabalhar com pessoas mais velhas, pois com essas pessoas tem oportunidade de aprender muitas coisas. Afetivamente, sua equipe é importante para ele e agrega valor significativo ao trabalho: *“[...] a valorização entre meus colegas, eu acho bastante importante isso, porque muitas vezes quando você perde a credibilidade, a confiança, ou então a amizade, entre os próprios colegas, o trabalho passa a ser chato”* (Mário, Anexo 9, p. 267).

Mário relatou aprendizados diversos, decorrentes de sua experiência nesta comunidade de prática. Essas vivências o tocam e o transformam afetiva e cognitivamente. Como estudante de administração, Mário relatou ter a oportunidade de colocar em prática seu conhecimento acadêmico. Encontra espaço, com seus gestores, para sugerir mudanças e melhorias, fazendo parte da implantação de todas as suas boas propostas. Apesar de não haver uma área específica para gestão de pessoas em sua empresa e, não haver um processo formal de avaliação de seu desempenho, Mário percebe seu gestor como um forte líder ao seu lado, sempre presente para conversar com ele e dizer o que precisa ser melhorado, ou mesmo reconhecer suas boas performances. Essa presença, segundo Mário, tem sido fundamental para o seu desenvolvimento.

Sua experiência nesse ambiente de trabalho contribui também para construção de uma perspectiva de futuro. Mário vê o seu trabalho atual como uma etapa do seu desenvolvimento. Está cursando a faculdade e quer fazer outros cursos: uma pós e especializações. Quer evoluir, ajudar a mãe e as irmãs. Como ele detalhou abaixo:

É ... e através dele, desse trabalho, que eu consegui fazer boa parte dos cursos. É através dele que eu também tô conseguindo ajudar minhas irmãs que, pra mim a coisa mais importante são as minhas irmãs e minha mãe. Então, hoje eu consigo fazer cursos que antes eu não poderia fazer. Então, hoje eu faço. E, eu estou tendo oportunidade de fazer agora a faculdade, depois de ter planejado bastante tempo. Que fazer o primeiro curso técnico, aí hoje eu já consigo ... tô conseguindo fazer a faculdade, pretendo fazer a pós e me especializar em outra área também. Então, é através desse trabalho que eu tô conseguindo ter as minhas coisas (Mário, Anexo 7, p. 185-186).

A análise, na perspectiva da Ecologia dos Sentidos, aponta para a relevância da inserção de Mário em um novo contexto social - o trabalho - na sua formação e desenvolvimento. Em seu relato, Mário traz um depoimento emocionante que traduz um pouco do que resulta como sentido (apesar de teoricamente não poder ser descrito exatamente assim) na interação de sua dimensão interna (*logos + patos*) na relação com o meio e o mundo, tendo o foco específico na vivência do trabalho, como uma comunidade de prática, por meio de *etos*, a produção do juízo ético-moral que transforma continuamente o sujeito e sua forma de viver o mundo:

Eu pensava em mim, é ... como pro ... por exemplo, é ... uma lixeira, que você vai jogando coisa, vai jogando, vai jogando, vai jogando. Então, antes eu me sentia assim, eu escutava muito e eu não me expressava. E isso era ruim, eu era muito ... era considerado um antissocial. Eu sempre ficava isolado, não tinha muita amizade, porque não conseguia dialogar, ter uma ideia, conversar com as pessoas. É ... eu tentei já, fazer outros ... vários cursos e em apresentações também, nos cursos, eu tentava explicar para o público, tentar deixar de ser até tímido, em poder conversar. E, quando eu comecei a trabalhar lá, é ... eu era ... eu não tinha nem como deixar de falar com pessoas, sempre tinha que estar ali e falar com pessoas, e é muita gente. Então, durante esses três, quatro anos, pra mim, ajudou bastante. Que tem, tem vários tipos de pessoas. Tem pessoas que é ... que gosta de conversar, que puxa assunto; pessoas que não gostam de conversar, já meio com cara amarrada. E eu gosto de observar as pessoas, então quanto mais eu observava, mais eu ia aprendendo. E ... e o que é legal é que o meu chefe, ele sempre me explicava: Mário, quando o paciente for falar com você, sempre olha pra ele, tentar escutar, absorver o que ele tá falando, analisar e aí você poder falar, não fala logo de imediato não, pensa direitinho, é ... e ... tenta esclarecer o que ficou ... esclarecer de um jeito que ele possa entender. Isso, pra você, no dia a dia, vai ser ótimo, que assim você consegue ... consegue fazer muito mais amizade, e assim você pode tá abrindo portas pra você. E esse tipo de coisa, então ... ajuda. Me ajudou bastante (Mário – Anexo 9, p. 320).

Outros sentidos advêm da relação do sujeito com seu ambiente de trabalho. Cabe ressaltar que o meio ambiente social não pode ser visto de forma estanque, possibilitando a observação precisa de quais sentidos são produzidos a partir do quê, mas na nossa análise buscamos manter o foco nas expressões avaliativas que decorrem mais especificamente da experiência do trabalho. Cognitivamente, Mário atribui importância e relevância ao seu trabalho e valoriza pessoas que empreendem na busca do que desejam. Neste último caso, há destaque para a admiração por seu chefe, por ter empreendido como gestor de negócio, transformando um consultório

em uma clínica. Mário se espelha nesse exemplo. Cognitiva e afetivamente produz a energia motivacional para buscar suas próprias realizações: “... ele [o chefe] agora está conquistando ... de pouquinho em pouquinho tá conquistando as coisas que ele sempre quis. Isso pra mim é ... é ... algo que eu me espelho muito, penso assim: eu também posso fazer várias coisas [...]” (Mário, Anexo 9, p. 260).

A relação com a equipe, com o gestor, a competitividade do ambiente de trabalho, cobranças, exigências, elogios, reconhecimentos, oportunidades, liderança e todas as demais vivências pertinentes ao trabalho contribuem também para a produção de juízos ético-morais, como demonstrado por Mário quanto a importância do equilíbrio em saber ganhar e perder, não querer somente “... ganhar, ganhar, ganhar. Muitas vezes você precisa perder para poder ganhar um pouco a mais” (Mário, Anexo 9, p. 267). Respeito às pessoas é um valor também presente na sua comunicação. Sentindo-se parte desta equipe, o envolvimento cognitivo e afetivo de Mário resulta em um desejo de que a empresa progrida, pois, a seu ver, o progresso da empresa implicará também no seu crescimento pessoal:

Até porque, eu quero ver o crescimento da empresa. Eu penso da seguinte forma também: se a empresa cresce, eu também cresço. Eu não posso crescer até economicamente, mas vamos dizer, na ... em conteúdo, em conhecimento, acaba tendo muito mais. Acho que a gente ganha, de uma forma ou de outra, a gente ganha. Sempre ganha alguma coisa (Mário, Anexo 9, p.188).

Jovem 2 – Paulo

Breve apresentação

Paulo, 22 anos, carioca, solteiro, estudante universitário. Já participou de Programa Jovem Aprendiz e trabalha como ajudante de cozinha, há um ano. Apresentou-se de forma gentil e foi muito simpático durante a entrevista. Tem a fala mansa dos cariocas. Trabalha num restaurante para clientes importantes e isso traz pressão no seu dia-a-dia. Como um bom artista da culinária, não gosta da pressão exagerada, gosta mesmo de estar no comando da cocção, no preparo dos alimentos e de produzir bons pratos. Rotina não é com ele, atividade repetitiva também não, mas fala da gastronomia com gosto. Mesmo quando olha para o seu futuro, quer unir as duas coisas: a administração e a gastronomia, porque gosta do que faz. Paulo mora

com seu irmão, que é menor de idade e é responsável por ele. É provedor dos recursos em sua casa e a mantém. A vida é apertada, mas ele dá conta.

Análise e Interpretação da Entrevista com Paulo

Paulo integra a Comunidade de Prática relativa ao seu trabalho há três anos. Seu relato, durante a entrevista, traduz uma forte identidade com seu trabalho, reconhecendo a importância de sua contribuição e o valor de suas atividades, a relevância da equipe para a produção final e o saber de suas responsabilidades. Percebe-se como um profissional já mais experiente na equipe, que transita por várias seções, como ajudante de cozinha. No trecho destacado é possível perceber sua identificação com o trabalho desempenhado:

É ... eu acho que a minha importância é bem grande ali. Ontem mesmo, o chefe me chamou pra conversar, falando que é ... que eu tinha muito que crescer, sabe, mas ele confiava muito no meu trabalho e tal, mas é ... é isso ... eu acho que eu tenho uma importância muito grande ali (Paulo, Anexo 9, p.203).

A relação com sua equipe de trabalho parece ser tranquila, boa. Há somente uma pessoa mais nova do que ele na equipe, todos os outros são mais velhos. Quanto a sua perspectiva sobre trabalhar com pessoas mais velhas do que ele, Paulo acha bom. E explica que “... a gente adquire conhecimento do lado profissional, até mesmo da vida né, e mais amadurecimento mais rápido” (Paulo, Anexo 9, p. 268). A relação com seu chefe, parece ser instável, ora muito boa, onde ele o reconhece como um líder efetivo que contribui para o seu desenvolvimento e, ora onde a pressão se instala no trabalho e ele o percebe como chegando as vias de ser grosseiro. Mesmo esta instabilidade não afeta a admiração e o respeito por seu gestor, pois esse sentimento transborda quando ele diz:

... em relação ao meu chefe, ele conversa muito comigo. Teve um dia até que ele [...] falou pra mim que se eu continuar fazendo as mesmas coisas, daqui a cinco anos eu vou tá no mesmo lugar, entendeu? Então, eu tenho sempre que procurar melhorar, não continuar tipo na mesmice [...]. Profissionalmente, ele tá a todo momento me ensinando ... (Paulo, Anexo 9, p. 269).

No seu dia a dia de trabalho, Paulo participa e reifica, projetando significados que o permite viver o mundo do trabalho, em sua própria realidade. Percebe-se como um profissional importante e contributivo para a equipe e fala, com orgulho, do fato de

trabalhar em uma empresa que serve pessoas importantes e famosas: “*Então, nós trabalhamos prum público muito ... sabe... de um custo alto, trabalhamos pra diretores, pra donos, pra ... sabe ... então é gente de alto escalão da [...] {empresa}.*” (Paulo, Anexo 9, p.270).

Reconhece a existência de uma área de gestão de pessoas que o apoia, especificamente nas questões operacionais de seu contrato de trabalho (terceirizado). Recebe alguns (poucos) treinamentos da empresa responsável por seu contrato. No seu trabalho não tem uma avaliação formal de seu desempenho. Esta avaliação acontece informalmente, na sua rotina de trabalho diária. Sua avaliação cognitiva e afetiva é de que seu desempenho é bom, afinal recentemente seu chefe o chamou para elogiar o trabalho. Identifica e reconhece as normas e regras relativas ao trabalho e lida bem com o fato de ter que as cumprir.

Em uma análise cognitiva, Paulo avalia o seu trabalho como muito importante do ponto de vista financeiro, revelando ser por meio do seu trabalho e de sua remuneração que ele provê recursos para cuidar de si mesmo, do irmão e custear seus estudos:

Financeiramente tem uma importância muito grande. Tipo, eu acho que é por isso que eu tô lá hoje em dia, porque eu moro com meu irmão, meu irmão tem 14 anos e então, só quem trabalha sou eu, e ... e financeiramente isso me ajuda bastante, entendeu? (Paulo, Anexo 9, p.202).

Avalia também que o trabalho abriu sua mente, que ganhou mais responsabilidades e que novas oportunidades surgiram em sua vida, tanto na empresa, como fora dela. Quando fala do seu futuro, vislumbra a possibilidade de ser um chefe de cozinha e administrador, quer fazer as duas coisas juntas. Cognitivamente, Paulo avalia que “*buscar o conhecimento nunca é demais*” (Paulo, Anexo 9, p. 269), o que denota valor atribuído ao aprendizado.

Na vivência do seu trabalho, o que inclui pessoas, atividades, recursos e tudo mais existente neste meio social, Paulo produz sentidos, expressados sob forma de juízos de valor, ora de fundo cognitivo, ora de fundo afetivo/emocional, em conformidade com a Teoria Ecologia dos Sentidos. Alguns destes juízos são importantes para a compreensão desta análise, pelo leitor. Cognitivamente, Paulo avalia que poderia haver menor cobrança e rigidez no seu trabalho, acreditando que lá há uma intensidade que supera outros postos de trabalho, por servirem a pessoas importantes e famosas. No tocante aos aspectos afetivos de fundo cognitivo, isto é, avaliando aspectos que impactam satisfação e insatisfação, Paulo sente-se satisfeito em relação à atuação da área de RH de sua empresa, por nunca ter falhado nos

proventos e benefícios oferecidos. A insatisfação reside mesmo na pressão e na cobrança que lhe parecem exageradas, pois segundo ele *“quando a gente trabalha com medo de errar, aí mesmo que a gente erra”* (Paulo, Anexo 9, p. 270). Quando questionado ao sentimento que tem pelo trabalho, ele se diz esgotado, não aguentando mais. Entretanto, este sentimento se contrapõe ao orgulho e à identificação demonstrados relativamente ao trabalho, durante a entrevista.

Jovem 3 – Thais

Breve apresentação

Thais é uma jovem dinâmica, de fala segura. Carioca, com 21 anos, demonstra firmeza nas suas respostas. Conversando com ela, foi possível perceber traços de maturidade. Thais trabalha em uma empresa que lhe propicia contato com pessoas importantes, inclusive de esfera política e talvez isso a tenha feito amadurecer a linguagem e o contato mais formal. É estudante universitária no curso de Engenharia de Produção e tem uma família grande, com a qual reside atualmente. Thais demonstra preocupação com questões sociais e bem-estar comum, valoriza o trabalho social, a integração da diversidade, a melhoria da qualidade de vida nas regiões mais afastadas das capitais. Tem a oportunidade de exercitar princípios de liderança no seu ambiente de trabalho, treinando e orientando outros jovens iniciantes. Seus planos para o futuro são grandes como ela, quer estudar fora do país e seguir carreira militar. Já tem os planos e se tudo der certo vai alcançar seus sonhos, pois determinação há de sobra.

Análise e Interpretação da Entrevista com Thais

Thais já participou de algumas experiências profissionais ao longo de sua jovem vida. Já trabalhou com telemarketing e já foi jovem aprendiz na empresa em que trabalha hoje (contrato terceirizado). Thais está há três anos na empresa atual, que devido ao seu contexto social, sua estrutura e o significado de sua produção, entre outras coisas, se constitui como uma Comunidade de Prática, onde ela pode experimentar a vivência profissional, construindo identidades, significado e sobretudo

aprendizados que vão lhe formando e desenvolvendo como pessoa e como profissional.

Thais é ciosa do seu trabalho. Zela cuidadosamente por suas atividades, atribuindo grande valor na contribuição do seu trabalho, tanto para a equipe, quanto para a organização e a sociedade como um todo. Seu senso de responsabilidade transborda em seus relatos, bem como a preocupação com o bem-comum. Atendendo uma das características preponderantes de uma Comunidade de Prática, em seu trabalho, a interação dos membros da equipe é efetiva, havendo troca de informações e aprendizagem mútua. No seu setor, trabalham duas pessoas (ela e uma outra profissional) que atuam como secretárias de um Diretor. Teoricamente, o chefe direto dela seria esse Diretor. Entretanto, ela considera esta outra secretária como sua chefe também, pois atribui ao contato com ela a fonte de seu maior aprendizado. Além disso, existem os Jovens Aprendizes e ela exercita a liderança na orientação de um deles. Thais gosta de trabalhar com pessoas mais velhas (a outra secretária tem, aproximadamente, 60 anos), pois acredita que, com isso, aprende muito, uma vez que as pessoas mais velhas têm mais conhecimento e vivência. Sobre esse relacionamento, ela explica:

Ela tem 60 anos. E, nós temos uma relação muito bom sim. Em geral, tanto com o diretor, tanto eu e ela, até porque cria-se um vínculo, né. Então, acaba que a gente sabe da... de coisas particulares, ali, por estar todo dia junto. É ... só que é aquilo, sempre mantendo o respeito e a distância, porque por mais que a gente brinque, converse ou outras coisas, mas a gente sabe separar as coisas né. Que, em questão ele é nosso chefe, é um diretor, então a gente tem que manter sempre o respeito, tanto eu quanto ela, tanto eu à ela e a ele, principalmente. É ... temos uma relação bem boa assim ... não tenho o que reclamar. É ... profissionalismo sempre e ao mesmo tempo uma relação amigável, de ambas as partes (Thais, Anexo 9, p.209).

Demonstra identidade com a empresa na qual trabalha e com as atividades que realiza. Durante a entrevista, não definiu especificamente suas atividades de trabalho, mas cognitivamente e afetivamente demonstrou pouca identificação com as atividades onde tem que lidar com políticos, dizendo ser “meio difícil assim a relação ... não que seja ruim né, mas ... é uma situação assim meio ... um pouco ... vamos botar ... um pouco difícil, de se entender, de ... é uma situação meio delicada, digamos” (Thais, Anexo 9, p. 272). Avalia cognitivamente e afetivamente, com atribuição de valor, as ações de inclusão social realizadas pela empresa, participando sempre que possível, mesmo que por meio de pequenas contribuições.

Por ser contratada por terceiros e não diretamente pela empresa onde trabalha, vivencia dicotomias de benefícios em relação aos contratados diretos. A empresa responsável pelo seu contrato tem um Departamento de Recursos Humanos (DRH) menos atuante, não provendo treinamentos ou avaliação de desempenho. Ela consegue ser beneficiada com os treinamentos oferecidos pela empresa onde trabalha, mas em geral são treinamentos técnicos, não englobando os comportamentais. A avaliação de seu desempenho é feita informalmente, por meio de conversas no dia a dia de trabalho, quando é necessário ajustar algum procedimento:

A minha empresa em si, na qual eu sou contratada, ela não oferece nenhum tipo de treinamento, e nada do tipo, mas eu, como presto serviço na [...] {citou o nome da empresa}, e ela me dá essa oportunidade de tá fazendo treinamento dos sistemas, essas coisas todas como terceirizada na [...] {universidade interna da empresa}, que é um polo só de treinamento [...]. Aí a gente faz os treinamentos lá (Thais, Anexo 9, p.272).

Cognitivamente, deita o olhar sobre o seu trabalho também como importante fonte de renda, que lhe permite pagar sua faculdade e seus gastos pessoais. Segundo Thais, a experiência da responsabilidade no trabalho a fez amadurecer tanto profissionalmente, quanto como pessoa, como por exemplo, em seu discurso: “a forma de ver o próximo, a forma de ter mais sensibilidade com o próximo, mais compreensão” (Thais, Anexo 9, pp. 273). No aspecto cognitivo, o aprendizado técnico foi significativo, por meio dos cursos e da prática, e é valorizado por Thais. Quanto ao aprendizado comportamental, Thais destaca o aprendizado das relações formais, a ética social no comportamento e na comunicação oral e escrita.

Há um fato importante a ser aqui destacado. Thais relata que sua experiência profissional foi importante para influenciar sua escolha na projeção do seu plano de carreira. Por trabalhar em uma empresa pública, com maior rigidez administrativa e comportamental, ela acredita que:

...essa experiência [...] ali, tendo aquele compromisso, aquela responsabilidade, eu acho que já me ajuda bastante a ter uma noção [...] do que eu quero [...] uma carreira militar que é uma coisa mais rígida e talvez seja onde eu me dê bem (Thais, Anexo 9, p. 273).

Analisando o fato sob o olhar da Teoria Comunidades de Prática, vemos a relevância do aprendizado que resulta das interações e das práticas efetivas nas

comunidades, criando e ultrapassando fronteiras, mudando quem somos e “transformando nossa capacidade de participar no mundo” (Wenger, 1998 p. 227, tradução nossa). Analisando sob o olhar da Teoria Ecologia dos Sentidos, vemos a produção de uma expressão avaliativa (um juízo ético moral) de fundo cognitivo e afetivo que resulta da interação do sujeito com o seu meio social, impactando o seu viver no mundo.

Sob o prisma cognitivo, Thaís avalia os aspectos sociais e práticos ao seu redor, quanto ao cenário político, no tocante ao desemprego, saneamento e administração pública. Afetivamente, expressa o reconhecimento do valor que seu trabalho tem, naquilo que lhe propicia, sobretudo no aprendizado e no apoio ao seu crescimento pessoal. Abaixo é possível apreender suas conclusões a este respeito:

Então, é muito importante pra mim, por ser a minha principal fonte de renda, né. E, com isso, eu consigo tá pagando minha faculdade, pagando os meus gastos, e ... fora que ... é ... a gente vê aí fora né, o tanto de gente desempregada, então a gente acaba zelando mais pelo nosso emprego, pela oportunidade que a gente tá tendo, porque muitas pessoas queriam ter, talvez, essa oportunidade e não teve. E ... fora assim, eu trabalho hoje na Diretoria do interior e a gente vê lá situações onde as pessoas não têm abastecimento, é ... não têm esgoto, então a gente começa a zelar pelo pouco que a gente tem, né... Que as vezes a gente reclama, a gente que tá aqui na metropolitana reclama assim de ... uma falta d'água, uma coisa assim que acontece eventualmente, as vezes, e lá a gente lida com coisas que ... tipo de pessoas que nunca viram água cair na torneira, pessoas que ... lidar com esgoto na porta de casa, situações assim bem precárias, no interior, então ... acaba sendo importante pra gente lidar com isso pra gente saber zelar pelo que a gente tem né, e ... é isso, resumidamente é isso. Eu dou bastante importância ao meu trabalho, é ... por conta disso. Até mesmo por estar contribuindo pra estas pessoas ter talvez uma condição de vida melhor em relação a saneamento (Thais, Anexo 9, p.210).

Jovem 4 – Carlos

Breve apresentação

Carlos é jovem, solteiro e tem 24 anos. É carioca e reside na zona norte do Rio de Janeiro. No início da entrevista, Carlos se mostrou um pouco mais reservado, mas foi ficando mais à vontade conforme a entrevista foi se desenvolvendo. Foi bem objetivo em suas respostas. A entrevista com Carlos foi a que mais revelou ausência

de apoio de lideranças e gestão de pessoas. Houve no seu discurso uma revelação de parceria com a equipe, mas ausência de apoio gerencial ou suporte efetivo de liderança. Carlos trabalha na área de segurança, como ele mesmo diz: “*prevenção de perdas*” (Carlos, Anexo 9, p. 276), atuando em estabelecimento comercial - supermercado. Sua entrada nessa área de segurança foi influenciada também pela experiência em ter servido no exército, por um ano e meio. Em seu discurso, eventualmente, ele tem uma fala mais objetiva e “dura” e em outros momentos demonstra ternura. Carlos tem grandes sonhos para o seu futuro, quer ser alguém conhecido e importante, ter sucesso, escrever livros, concluir formações diversas, e tem planos para começar a trilhar esse caminho já.

Análise e Interpretação da Entrevista com Carlos

Carlos já teve outras experiências profissionais. Está em seu emprego atual há oito meses. Em seus relatos, durante a entrevista, foi possível perceber sinais de ausência de motivação e de liderança para o desenvolvimento de suas atividades do trabalho.

Na análise da entrevista de Carlos, cabe iniciar pelos aspectos tocantes à Teoria Ecologia dos Sentidos. Cognitivamente, fica claro que Carlos opta por permanecer nesta empresa em função apenas de seu trabalho e remuneração atenderem às necessidades de proventos para seus estudos e isso ser prioridade para ele, pois faz parte da trajetória maior de seus objetivos pessoais. Entretanto, ainda no campo cognitivo, Carlos realiza inúmeras críticas à estrutura, à forma de administração e às pessoas da organização. Avalia que a empresa é mal administrada e que se ele pudesse, faria muitas coisas de forma diferente. A decisão de permanência em um trabalho que não lhe traz identificação, ou seja, a decisão por permanecer interagindo com um meio social que não lhe é “agradável” gera juízos afetivos de menos valia, com sentimento de desvalorização pessoal e profissional: “*eu me sinto ... desvalorizado [...] por ver outras pessoas com menos conhecimento em cargos superiores [...]*” (Carlos, Anexo 9, p. 279).

Na interação com regras e condições diferentes na gestão, cobranças diferentes para os profissionais, critérios de seleção para cargos de confiança fundamentados em princípios de referências e indicações (com menor valor à competência), Carlos produz juízos avaliativos cognitivos que possivelmente o levam

a um juízo afetivo de desconfiança e insegurança. Encontramos expressões avaliativas afetivas, que apelam para um fundo cognitivo, no relato de fatores que implicam satisfação e insatisfação no sentido amplo de afastar ou aproximar Carlos de seu ambiente profissional. O juízo afetivo, de fundo cognitivo, de aproximação (satisfação) recai unicamente sobre sua remuneração e o fato de ser sempre paga no dia correto, nunca atrasar. Todas as demais citações se referem à estrutura e processos administrativos, com teor de insatisfação, portanto relacionadas ao afastamento do seu meio social de trabalho. Em meio a tudo isso, observamos relatos que remetem à ausência da liderança, tanto quanto à presença do gestor direto, quanto à liderança da própria organização.

Tendo em vista a discussão acima, torna-se mais fácil compreender a análise que faremos da entrevista com foco na Teoria Comunidades de Prática. No nosso entendimento, Carlos faz parte de uma empresa, dentro de uma unidade de vendas, mas seus vínculos são frágeis na participação efetiva de uma comunidade de prática. Ele tem conhecimento acerca de suas responsabilidades, mas sua identidade de compromisso de entrega é restrita ao cumprimento de sua função, não havendo a dinâmica de participação no resultado maior, geral e coletivo. Quando fala da empresa onde trabalha, sua expressão se dá por meio de juízos avaliativos cognitivos críticos, sobre o que poderia e deveria ser modificado. Mesmo quando levamos Carlos a refletir sobre a aprendizagem adquirida neste trabalho ele nos fala que “*{a experiência} traz conhecimento [...] de uma maneira muito negativa, porque eles deixam os problemas acontecerem e a gente resolve no decorrer que o problema acontece*” (Carlos, Anexo 9 p. 278), o que também é um juízo avaliativo cognitivo crítico.

Olhando para seu futuro, Carlos tem planos fortes e grandes, quer se tornar um empresário, ter estabilidade financeira, ser alguém importante, “*participar significativamente da vida das pessoas*” (Carlos, Anexo 9, p. 278). Deseja concluir várias formações e iniciar um projeto de microempresa. Os planos de Carlos não trazem conexão com o seu trabalho atual.

Carlos não tem uma liderança presente, o que pode ser percebido em seu relato “*[...] meu chefe ... ele não fica na loja {no meu local de trabalho [...] todas as vezes que eles vão lá, eles perguntam como tá ou passam algum cronograma pra resolver algum problema ou problema de inventário...}*” (Carlos, Anexo 9, p. 276). O DRH, porém voltado para resolução de problemas de pessoas e cumprimentos das obrigações Legais do trabalho. Além disso, o DRH escuta os funcionários e busca

resolver os conflitos existentes. Não há ações de treinamento direcionadas para ele e o único treinamento que ele teve, foi durante a atividade de trabalho (“*on the job*”) com um outro profissional que, logo depois, foi demitido por estar realizando o trabalho com erros. Segundo Carlos, ele mesmo cobrou um *feedback* do seu coordenador, mas levou muito tempo para ter um retorno – “*conversou comigo depois de seis meses depois de eu ter passado o período de experiência, que são 90 dias*” (Carlos, Anexo 9, p. 277).

Jovem 5 – Laura

Breve apresentação

Laura nasceu na cidade de São Luis, capital do Maranhão. Está com 24 anos, reside com o companheiro e um filho de 4 anos. É estudante universitária e atua como auxiliar administrativa, por meio de um contrato de estágio. Laura fala do seu trabalho com muito orgulho. Demonstrou surpresa e alegria pelo tanto com que se identificou com o trabalho, as rotinas e as responsabilidades. Durante a entrevista, revelou que o trabalho influenciou até mesmo no seu comprometimento com os estudos. Quer atuar na sua área de formação - administração - e fazer outras faculdades, continuar estudando.

Análise e Interpretação da Entrevista com Laura

Laura faz parte de uma equipe de trabalho, em organização pública. Atua como estagiária, porém com responsabilidades sobre funções e tarefas específicas, integrando dois departamentos. Fala com propriedade sobre o trabalho que realiza e reconhece o valor e a importância do que faz, tanto quanto ao impacto interno quanto para o cliente final, o que contribui para o fortalecimento da identidade, que é um dos fatores fundamentais da constituição de uma comunidade de prática. Em sua equipe de trabalho há pessoas mais velhas, segundo a Laura “*bem mais velhas [...] são acima de 50, 40 anos*” (Laura, Anexo 9, p. 280). Para ela, trabalhar com pessoas mais velhas está sendo muito bom, porque segundo suas próprias palavras: “*eles me ensinam muito, todos os dias...*” (Laura, Anexo 9, p. 280). No momento, sua equipe está sem gestor direto, contando apenas com o que seria o chefe do chefe, que fica um pouco

mais ausente, mas isso é temporário. Antes, quando a liderança estava presente, ela mantinha um bom relacionamento com a chefe.

A empresa tem um DRH que cuida especificamente dos aspectos contratuais, e com o qual ela tem pouco contato. Fala de sua empresa com orgulho e compreende a importância da existência da mesma na sua prestação de serviços. Conhece as regras e normas que deve seguir e compreende o porquê das mesmas, não havendo questionamentos quanto às cobranças internas. Laura se percebe integrada ao seu ambiente de trabalho, com trocas, aprendizados, e todas as demais questões pertinentes à constituição de uma Comunidade de Prática.

No tocante ao aprendizado, Laura traz relatos de que seu grande ganho de conhecimento se deu em uma amplitude maior, ou seja, aprendeu sobre algo que era totalmente desconhecido para ela: o mercado de trabalho, a ambiência profissional e o valor da responsabilidade. Esse aprendizado trouxe mudanças significativas em outras áreas de sua vida, como para o seu próprio estudo que hoje é empreendido com mais dedicação, responsabilidade e foco. A aprendizagem é um dos conceitos fundamentais da Teoria Comunidades de Práticas, sendo compreendida como algo que transforma o sujeito, moldando identidades (Wenger, 2008).

Laura projeta, para seu futuro, completar seu curso acadêmico, concluir outra formação, fazer pós-graduação e um mestrado. Pretende também conseguir um bom emprego, assim que se formar, na sua área de atuação (administração). O prazer obtido com seu trabalho atual parece lhe influenciar a prosseguir na área administrativa.

Quando olhamos sob o prisma da Teoria Ecologia dos Sentidos, considerando que se trata de uma teoria do desenvolvimento da comunicação, ou seja, o desenvolvimento cognitivo e afetivo que decorre (neste caso) principalmente da interação de Laura com o seu meio social do trabalho, podemos perceber a produção de juízos que nos levam a compreender sentidos produzidos por Laura. Cognitivamente, Laura avalia que seu trabalho lhe trouxe uma motivação especial, para ir ao encontro de seus objetivos. Ela inclui nisso, o aprendizado obtido por meio do convívio com pessoas mais velhas. Não identifica avaliações afetivas de fundo cognitivo que possam fazer com que deseje o afastamento desta experiência. Para ela não há fatores de insatisfação. Por outro lado, reconhece, emotivamente, a importância e o valor de cada elogio que recebe em relação ao seu trabalho e explica que: *“cada dia que eu ganho um elogio assim, pelo meu trabalho, pela minha*

dedicação, isso alegra ... é gratificante na verdade, muito gratificante” (Laura, Anexo 9, p. 282).

Jovem 6 – Davi

Breve apresentação

Davi, 23 anos, carioca, a sua fala tem cadência, tem ritmo. É fácil perceber quando ele debocha de alguma coisa, tem um riso aberto e sincero, tem a fala larga, direta. Conversar com Davi é conversar com alguém que está com energia, o tempo todo. Ele mora com o pai e sustenta a casa. A vida é apertada e os sonhos parecem que já foram maiores, como ele explica:

... no momento eu me encontro perdido, porém o que eu viso, trabalhando hoje e procurando outras oportunidades, seja de um curso em uma outra área, ou de uma proposta de emprego melhor, de uma empresa melhor, aonde eu possa ter ... crescer profissionalmente junto a empresa (Davi, Anexo 9. P. 284).

No momento, há expectativas de oportunidades e com estas, a volta dos projetos de vida que demandam mais recursos. Davi é das artes, mas está no mundo objetivo. Queria ser artista, fez teatro, mas entrou para a faculdade de enfermagem, teve que parar os estudos e hoje, trabalha com cálculos. Parece mesmo que Davi é artista, desempenha bem qualquer personagem. Gostoso conversar com Davi!

Análise e Interpretação da Entrevista com Davi

Davi já fez um pouco de muita coisa na sua trajetória profissional. Começou como estagiário no Ministério Público. Depois, tentou estágio em *Call Center*. Entrou, mas não ficou, saiu por iniciativa própria. Foi Jovem Aprendiz, trabalhou em lanchonete e restaurantes. Atualmente está trabalhando em uma empresa de cálculos judiciais.

A análise do ponto de vista da Teoria de Comunidades de Prática traz dados interessantes. Davi encontra-se inserido em uma Comunidade de Prática no seu meio social do trabalho, porém não se sente satisfeito. Em seu relato, demonstra saber quais são as suas responsabilidades principais, mas também se percebe como tendo que desenvolver muitas, senão quaisquer, outras atividades. Tem a percepção de que atua, inclusive, como supervisor de outros profissionais. Esse olhar, traz uma visão turva quanto ao seu papel efetivo dentro da equipe, prejudicando a formação de

identidade. A equipe de trabalho é pequena (dez funcionários), mas ainda assim, ele diz ter três gestores, todos sócios da empresa. Segundo Davi, o relacionamento é bom com a equipe, tendo desenvolvido amizades pessoais com alguns funcionários. Em geral, são pessoas mais velhas do que ele (faixa entre 33 e 40 anos). Para Davi é normal trabalhar com pessoas mais velhas, não vê problemas, acha mesmo que ele próprio tem uma cabeça de pessoa mais velha. A empresa tem prazos para cumprir e isso traz uma tensão permanente, mas ainda assim, na visão de Davi a equipe se relaciona bem.

Por se tratar de uma empresa pequena, não há uma área específica para cuidar da gestão de pessoas. Há uma pessoa que cuida dos aspectos administrativos da gestão de pessoal e os gestores cuidam do resto. A avaliação de seu desempenho é feita diariamente, segundo Davi (Anexo 9, p. 283) *“se houver algum erro, eu sou sinalizado e, caso tenha alguma explicação, eu explico e caso não tenha uma explicação {risos}, eu vou fazer o quê? Que errar é humano, é normal”*. Teve oportunidade de participar de treinamentos técnicos específicos para o desempenho de suas atividades.

Davi reconhece a importância do seu trabalho em dois aspectos fundamentais: primeiro por ser fonte de recursos para manter sua casa onde vive com seu pai e, segundo porque diz ter aprendido muita coisa lá, tanto nos aspectos técnicos quanto comportamentais, dando destaque ao desenvolvimento da paciência para lidar com as coisas e as pessoas. Olhando para o seu futuro, deseja encontrar uma oportunidade em empresa de grande porte, onde possa desenvolver uma carreira, crescer profissionalmente. Conseguindo isso, acredita que poderá pensar em retomar os estudos e expandir os conhecimentos.

Na sua relação com o meio social do trabalho, a Ecologia dos Sentidos de Davi nos aponta para a juízos de base cognitiva que atribuem valor ao aprendizado obtido nesta oportunidade de trabalhar em uma empresa de pequeno porte, onde pode ver vários processos internos acontecendo. No que toca às avaliações de satisfação e insatisfação, que produzem afastamento ou aproximação ao seu trabalho, dois fatores chamam a atenção: não ter uma perspectiva de crescimento por ser uma empresa de pequeno porte e não perceber sua remuneração compatível com sua contribuição efetiva para a organização. Ao falar em sentimento, se diz insatisfeito em relação ao seu trabalho.

Em seu juízo ético moral mais amplo, decorrente de sua experiência, acredita que o respeito mútuo entre gestor e funcionário e entre os próprios funcionários é importante para o bom ambiente de trabalho.

Jovem 7 – Karen

Breve apresentação

Karen, 24 anos, carioca, solteira, mora com a avó e estuda administração. Demonstrou um pouco de medo da entrevista, chegamos mesmo a pensar que iria desistir, mas ela entrou no *WhatsApp* e enfrentou o desafio. No início, um pouco tensa, talvez estivesse preocupada em dar respostas certas, mas não havia respostas certas, somente repostas. Isso foi dito para ela. No final ela mesma falou: “*foi bem mais fácil do que eu imaginava*” (Karen, Anexo 7, p. 233) e riu, complementando “*eu tava tensa, porque achei que ia ser muito difícil*” (Karen, Anexo 7, p.241). Karen fala bem, é bem articulada em suas respostas, diz gostar mais dos números do que das letras, mais dos cálculos do que das redações e leituras. Ainda não tem certeza sobre seus planos futuros, mas sabe que quer estudar e melhorar cada vez mais.

Análise e Interpretação da Entrevista com Karen

Karen trabalha em um pequeno escritório de advocacia que conta com cinco funcionários. Apesar de ser um escritório pequeno, Karen parece estar bem integrada com a equipe e com o trabalho, tendo desenvolvido identidade, significado e aprendizado neste ambiente. Fala com segurança sobre as atividades sob sua responsabilidade, dizendo com clareza que prefere as atividades de controles e cálculos, mas reconhecendo ter aprendido muito com as atividades que exigiram dela o esforço de empreender em redações mais elaboradas.

Até pouco tempo atrás, Karen era a profissional mais jovem da equipe, porém, recentemente, outra jovem assumiu esse lugar. Todos os demais profissionais são mais velhos que ela. Segundo Karen, ela gosta de trabalhar com pessoas mais velhas porque foram elas que ensinaram tudo o que ela sabe hoje: “*me sinto bem em trabalhar com pessoas mais velhas*” Karen (anexo 9, p. 286). Para ela, a troca com pessoas mais velhas traz ensinamento e sabedoria.

Karen considera os três sócios como seus chefes, mas há dois sócios com quem convive mais e estes são os chefes mais próximos e com quem ela estabelece uma relação mais informal. Segundo Karen: *“ah! Nossa relação é boa. A gente brinca, conversa [...] tem cobranças normais como todo trabalho”* (Karen, Anexo 9, p. 286). Com o sócio mais velho a relação é um pouco mais formal, até porque ele fica menos tempo no escritório.

Como a empresa é muito pequena, não há um DRH e ela não soube nos dizer muito sobre essas práticas.

Karen fala de sua empresa com afetividade, com demonstração de carinho *“todo mundo se dá bem [...] é um ambiente bom de se trabalhar, um ambiente calmo, tranquilo”* (Karen, Anexo 9, p. 288). No tocante às cobranças, reconhece que as regras que precisa cumprir são importantes, mas acredita que a empresa também é flexível sempre que ela precisa.

Seu aprendizado é relatado com ênfase. Diz que quando chegou nessa empresa não sabia nada e que aprendeu tudo lá. Em uma avaliação cognitiva, seu trabalho tem importância tanto por ser a fonte de renda que mantém seus estudos quanto pelo crescimento intelectual e de responsabilidade. No futuro, quer ser formar e estudar para passar em um concurso e ter estabilidade.

Em sua Ecologia dos Sentidos, na produção de juízos de base cognitiva, vê a responsabilidade de seu trabalho e o impacto do mesmo na vida das pessoas, dizendo mesmo que *“cada processo é uma vida, então a gente tem que ter muita responsabilidade com o processo do cliente”* (Karen, Anexo 9 p. 288), o que traduz também um juízo ético-moral significativo. Afetivamente, Karen emite várias expressões avaliativas de carinho por seu ambiente de trabalho, sentindo-se mesmo privilegiada em relação aos seus colegas que, segundo ela, têm muito mais estresse no trabalho.

6.2.2 Análise e interpretação geral das entrevistas realizadas com os jovens.

Antes de analisarmos o conteúdo das entrevistas, cabem algumas observações quanto ao perfil do grupo pesquisado. O grupo de jovens se manteve na faixa etária prevista, permanecendo entre 21 e 24 anos. Teve equilíbrio na distribuição por gênero, contando com quatro jovens com gênero masculino e três jovens com gênero feminino. Quanto à renda, os sete jovens têm baixa renda pessoal, ficando abaixo do critério estabelecido em R\$ 1.497,00 (mil quatrocentos e noventa e sete reais),

mensais. A renda familiar também se revelou em patamares baixos sendo cinco jovens com renda familiar até dois salários mínimos e dois jovens com renda familiar entre dois e quatro salários mínimos. Entretanto, o grupo de profissionais adquiriu uma característica específica, por serem jovens (todos) com nível superior incompleto (não previsto no perfil inicial), sendo a maioria (seis jovens) estudantes universitários e a minoria (apenas um jovem) sem estar estudando, no momento. É importante ressaltar esta característica, pois ela acrescenta um dado de especificação significativo, de perfil, para o grupo pesquisado.

A presença ou ausência de um líder próximo aos jovens pesquisados revelou impactos em vários fatores da pesquisa, tanto na plenitude da constituição do meio social do trabalho como uma comunidade de prática, como nas expressões avaliativas cognitivas e/ou afetivas, evidenciando os sentidos que resultam das interações do sujeito com seu meio. Quanto à liderança, cinco jovens relataram ter líderes presentes no seu ambiente de trabalho (Mário, Paulo, Thais, Laura e Karen). Para estes jovens, o processo de construção de uma identidade em relação ao trabalho pareceu ser mais linear e facilitado, permeado por bom relacionamento com a equipe de trabalho, percepção de valor nas tarefas e atividades produzidas por eles (jovens), sendo relatadas como importantes e contributivas para o desempenho do negócio, da equipe e dos clientes. Estes jovens falaram de seu trabalho com orgulho e valor, se referindo às empresas em que trabalham como boas e importantes. Para este grupo de jovens, trabalhar com pessoas mais velhas foi relatado como sendo uma experiência boa, pois aprendem mais e mais rápido. Além disso, valorizam o conhecimento que o profissional de mais idade tem e se dispõem a aprender com ele, com tranquilidade, não havendo evidências de conflito de gerações. Entretanto, nos dois jovens em que a liderança não foi relatada como presente e efetiva, os resultados foram diferentes. Carlos relatou ter uma gestão bem ausente e Davi, gestores simultâneos e dispersos. No caso de Carlos, onde a ausência foi mais pregnante, o impacto na percepção de valor contributivo de suas atividades para o negócio e para a equipe foi muito minimizado, sendo mais valorizado quanto à função propriamente dita do que em relação à equipe ou à empresa. Trabalhar com pessoas mais velhas ou mais novas foi indiferente para Carlos, sendo relatado como bom na medida em que o mais velho tenha mais conhecimento do que ele. Até mesmo a interação com a equipe foi relatada como boa, porém mais centrada nos colegas específicos de função. Os juízos críticos de Carlos sobre a empresa, a estrutura organizacional e a gestão foram mais

negativos. No caso de Davi, onde a liderança se apresentou como dispersa, diluída em três profissionais e sem aproximação efetiva, o posicionamento foi mais mediano e intermediário. Ele demonstrou valorizar o seu trabalho, mas não se sentindo reconhecido. Na equipe de trabalho relatou desenvolvimento de relacionamentos pessoais, porém no dia a dia de trabalho se mantêm nos patamares profissionais. Não revelou ter problemas em trabalhar com pessoas mais velhas, mas também não relatou isso como uma preferência. Quando falou da empresa onde trabalha, comunicou um sentido de estagnação, injustiça quanto ao reconhecimento e à recompensa e uma imagem de empresa despreocupada com o funcionário.

Todos os jovens foram claros ao identificar as atividades que mais gostam e que menos gostam de realizar.

Essa análise nos leva a perceber que a liderança pode ter impacto direto na construção da identidade do jovem profissional com a empresa e a equipe de trabalho, influenciando na participação e atuação no meio social do trabalho como uma comunidade de prática. Por outro lado, observa-se que a presença de um líder, próximo desses jovens, interfere no aprendizado técnico e na influência sobre a produção de juízos ético-morais que tocam à forma como estes jovens veem e vivem o mundo.

Outro fator, que merece destaque nesta avaliação geral das entrevistas dos jovens, recai sobre a atuação da área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, quanto às atividades de treinamento e avaliação de desempenho. Seis jovens informaram que ou a empresa não possui um departamento de RH, ou tem um departamento voltado somente para as ações de controle administrativo dos contratos de trabalho, ou seja, gestão de folha de pagamento e benefícios. Somente um jovem (Paulo), relatou contar com um departamento de RH mais estruturado, mesmo assim, ainda muito voltado para a administração de pessoal. Mário, Laura e Karen não receberam nenhum tipo de treinamento formal. Paulo recebeu treinamento pela empresa terceirizada pela qual foi contratado. Thais não recebeu treinamento pela empresa terceirizada que a contratou, mas pode fazer treinamentos técnicos na empresa onde presta serviços. Davi fez alguns treinamentos técnicos relacionados ao seu trabalho. Carlos foi treinado por um colega, que posteriormente foi demitido por trabalhar de maneira incorreta. Nenhum jovem recebeu treinamento comportamental. Nenhum jovem relatou ter sido avaliado formalmente, por meio de uma mensuração

sistemática de desempenho. As avaliações ou não existem, ou são feitas informalmente, no dia a dia do trabalho.

Todos os jovens relataram a identificação de regras e normas da organização em que se encontram inseridos e não apresentaram resistência ao cumprimento das mesmas, demonstrando compreensão quanto à razão de ser destas.

As Comunidades de Prática têm por fator preponderante a aprendizagem decorrente da interação entre os participantes e a prática das atividades. A aprendizagem na Teoria de Comunidade de Práticas, como aprendizagem social, é o que transforma o sujeito continuamente. Seis jovens relataram aprendizado quanto aos aspectos técnicos e comportamentais. Os aprendizados comportamentais mais evidenciados foram: aumento da socialização (maior facilidade de relacionamento e comunicação), aumento da responsabilidade, mais sensibilidade com o próximo (mais compreensão), saber se portar – ética social, ser mais paciente e saber sobre seus direitos. Somente Carlos, que também expressou a ausência de liderança, relatou aprender como não deve fazer coisas (gerenciar pessoas, administrar pessoas, etc.), dado não concordar com as práticas da empresa.

Quando convidados a refletirem sobre o futuro, todos expressaram o desejo de crescer profissionalmente e estão dispostos a investir para isso. São ávidos por oportunidades. Desejam estudar bastante, completar formações diversas, ter sucesso com as formações, galgarem posições importantes e de sucesso e, em alguns casos, ter estabilidade.

A análise da Ecologia dos Sentidos destes jovens nos leva a perceber que, cognitivamente, todos têm a percepção de uma crise econômica e da presença dos elevados índices de desemprego, o que resulta em um sentido de gratidão pelo emprego que têm. O trabalho, para estes jovens, é percebido como valor por estarem inseridos no ambiente profissional e, também, por significar fonte principal de proventos para a casa e para a família. Ainda na emissão de avaliações cognitivas, destacamos a importância atribuída ao que é feito com base nos valores sociais tidos como “corretos”, como por exemplo: algumas críticas à adoção de decisões políticas na condução de empresas públicas que poderiam ser mais efetivas; uma certa intolerância com pessoas empregadas que se recusam a trabalhar da forma correta, ocupando vagas de quem pode estar realmente precisando; valorização do respeito e do reconhecimento com relação às pessoas e, finalmente, críticas a tratamentos e regalias diferenciadas entre os funcionários.

Os jovens pesquisados expressaram satisfação em relação ao trabalho quando percebem que há espaço para sugestões e participação no fazer. O cumprimento do contrato de trabalho no que se refere ao pagamento nas datas corretas está presente nos juízos que implicam satisfação. Por outro lado, as expressões de insatisfação são calcadas em trabalho sob muita pressão, desvalorização do funcionário e critérios injustos de gestão como por exemplo: não haver compensação nem pagamento de horas extras e processos seletivos com base em indicações e não em competências.

Afetivamente, esses jovens expressam o bem-estar que sentem na participação dos trabalhos, alegria e sentimento gratificante por receberem elogios, serem reconhecidos e terem oportunidades de participar de programas de inclusão social. Há também os sentimentos de aversão, que expressam a ausência do reconhecimento e o sentimento de menos valia em relação ao seu desempenho na empresa e à ausência de oportunidades para progredir e crescer profissionalmente (por estar em empresa de pequeno porte).

No convívio e na troca com outras pessoas e tudo que compõe o meio social do trabalho, os jovens têm a oportunidade de rever suas crenças e valores, construindo e moldando continuamente seu juízo ético-moral, que implicará diretamente na sua forma de viver o mundo. Alguns novos padrões foram relatados durante as entrevistas e destacamos: a observação de que se alguém pode prosperar por meio do empreendedorismo com dedicação ao trabalho, isso torna possível os sonhos de quem não tem tantos recursos; a busca pela perfeição como um dever contínuo; saber ser discreto nas relações profissionais, mesmo se tenha informações pessoais relevantes sobre a pessoa; lucro é importante, mas igualmente importante é o valor que se dá às pessoas; compreensão mútua é importante para o trabalho em equipe; e, importância de investir no bom desempenho porque se a empresa cresce, os profissionais também crescem.

6.2.3 Análise e interpretação individual – grupo de profissionais de RH

RH 1 – Eliana

Breve apresentação

Eliana, 44 anos, carioca, mestre em gestão empresarial, desenvolveu sua carreira nos últimos 22 anos na mesma empresa, no segmento de serviços. Atualmente, ocupa o cargo de Gerente de Pessoas e Administração. Em sua gestão

trabalha com programa de jovens aprendizes e, recentemente, tem admitido também jovens profissionais como estratégia de renovação e inovação para a empresa, mas não trabalha necessariamente com jovens de baixa renda. Acredita que a área de Recursos Humanos tem um papel importante na formação desses jovens, sendo eles de baixa renda ou não, para inserção e adaptação ao mercado de trabalho. Durante a entrevista, percebe-se o tom de senioridade e experiência, na objetividade de suas respostas, concisas e plenas de informação.

Análise e Interpretação da Entrevista com Eliana

Eliana identificou sua empresa, como uma empresa do segmento de serviços, que vem passando por diversas mudanças de gestão, há algum tempo. Essas mudanças incluem novos projetos e programas que buscam aproximar equipes e gestores. A princípio, não há um programa ou prática específica para jovens de baixa renda. Segundo Eliana (Anexo 10, p. 290) nos últimos tempos:

[...] a diretoria começou a solicitar que, de fato, só admitissem jovens [...] e a gente tentou focar para algumas atividades que precisavam trabalhar com o item inovação. Com este foco, as últimas contratações foram de jovens entre 23 e 25 anos”.

Segundo Eliana, esses profissionais ingressam na empresa, passando por um programa de ambientação padrão, não diferenciado para eles. A entrevistada também não fez menção a algum programa de treinamento para os líderes, voltado para a capacitação de liderança na condução de equipes jovens, mais especificamente de jovens da Geração Z, que possam estar ingressando na primeira experiência de trabalho.

A empresa onde Eliana trabalha tem também o Programa Jovem Aprendiz, com atividades teóricas e de práticas profissionais, apoiada por uma empresa formadora de aprendizagem, onde são cumpridas as etapas relativas às atividades extracurriculares (reuniões, treinamentos, etc.). Com esses jovens, é feita uma ambientação específica, com orientações sobre comportamento e carreira profissional. Não necessariamente, são jovens carentes ou de baixa renda familiar. Abaixo ela explicou esse processo resumidamente:

Temos, temos um programa de jovem aprendiz. O programa é assim ... distribuído em atividades teóricas, atividades de prática profissional é ... e são desenvolvidos simultaneamente, né? A gente tem uma empresa, que é uma empresa formadora de aprendizagem e aí eles têm uma jornada de trabalho de seis horas e as atividades extracurriculares são realizadas nessa empresa formadora de aprendizagem (Eliana, Anexo 7, p.244).

Na percepção da Eliana, a equipe aprende a partir do convívio com os jovens, sobretudo nas questões de inovação e velocidade de informação.

A avaliação cognitiva da Eliana, quanto ao papel da área de Recursos Humanos na promoção da inclusão de jovens de baixa renda no mercado de trabalho, é de que há necessidade de *“se trabalhar a capacitação dos gestores, até para que eles saibam aproveitar o melhor de cada geração”* (Eliana, Anexo 10, p. 291). Eliana acredita que o RH também pode contribuir com programas de educação corporativa, com foco em competências mapeadas, além, é claro, de valorizar bons desempenhos. Segundo Eliana (Anexo 10, p. 291), o RH das empresas *“tem a responsabilidade de preparar estes jovens para o mercado de trabalho”*, a fim de reduzir conflitos decorrentes das diferenças de idades, que na sua opinião é um dos problemas significativos das empresas. Seu pensamento crítico aponta para a crença de que *“ainda existe espaço pra aprimorar e pra implantar novas ações que possam auxiliar nesse processo de inserção dos jovens”* (Eliana, Anexo 10, p. 291).

Em uma avaliação crítica afetiva, ainda que permeada por aspectos cognitivos (a razão), Eliana nos revela uma percepção de que os jovens buscam oportunidades em empresas que estejam alinhadas com seus valores. Não percebe nos jovens a preocupação com estabilidade, mas acredita que eles têm mais energia para buscar o conhecimento e que buscam alcançar resultados mais rápido, o que pode resultar em certo imediatismo. Sua percepção ainda aponta para uma dispersão fácil, com menor foco nos diálogos e expectativas de crescimento profissional muito rápido.

Quando convidada a emitir sua avaliação crítica sobre este mercado, onde buscamos conhecer juízos de ordem ético-moral, Eliana nos revelou acreditar que a empresa como um todo (RH e demais departamentos) possui responsabilidade quanto ao desenvolvimento e inserção dos jovens de baixa renda, no mercado de trabalho. Além disso, acredita que o RH ainda não está atento ou dando a devida atenção à essa questão da entrada de uma nova geração – a geração Z – no mercado de trabalho.

[...] acho que tanto o RH quanto as demais áreas de uma empresa, elas possuem responsabilidade sobre o desenvolvimento desses jovens. Eu acho que uma empresa precisa investir em desenvolvimento de carreira, incentivar a educação, dar feedback sobre o perfil mapeado. Eu acho que também ... auxiliar no aperfeiçoamento dos gaps, que às vezes a gente tem ... identifica um gap, a gente precisa ajudá-los a aperfeiçoar. Acho que a gente também tem a responsabilidade de preparar esses jovens pro mercado de trabalho, pra um bom convívio que possa permitir uma redução de atrito, inclusive quando a gente fala da distância de idades né ... que são talvez um dos maiores problemas dentro das empresas (Eliana, Anexo 7, p.245).

Eliana, em seu relato, informou conhecer empresas que estão fazendo um trabalho bem estruturado, com base no programa Jovem Aprendiz, mas não citou nomes.

RH 2 – CLÉO

Breve apresentação

Cléo, 45 anos, carioca, pós-graduada em Gestão de Pessoas, atua como Analista de RH, há mais de 7 anos na mesma empresa, no segmento de serviços. Exerce suas atividades profissionais na área de desenvolvimento e buscou inteirar-se de todas as informações possíveis sobre práticas de RH na gestão de jovens, com os demais profissionais da equipe, para trazer mais conteúdo para nossa pesquisa. Em sua empresa, trabalha com os jovens da faixa etária do projeto somente no Programa Jovens Aprendizes. Cléo, durante a entrevista, revelou acreditar que este Programa pode ser muito mais efetivo, com um propósito real de aproveitamento e desenvolvimento dos jovens. Acredita que a Gestão de Pessoas no ambiente corporativo ainda tem muito a contribuir com o objetivo de inclusão social. Seu interesse em contribuição para a pesquisa foi transparente durante toda a entrevista e, um toque de alegria e energia pessoal está presente no modo como expressa suas opiniões e apresenta seus relatos.

Análise e Interpretação da Entrevista com Cléo

Cléo trabalha em uma empresa de prestação de serviços, no segmento comercial de óleo e gás, com atividades *offshore*³⁸. Segundo Cléo, o DRH tem uma atuação mais administrativa, sendo voltado para administração de folha de pagamento, benefícios e outras atividades da gestão de pessoas. Existe uma atuação voltada para treinamento e desenvolvimento, mas 90% das ações são destinadas à área técnica, nas plataformas (*offshore*). A empresa pratica o Programa Jovem Aprendiz, mas não é vinculado, necessariamente, a jovens de baixa renda, atendendo jovens que estão cursando o ensino médio. Na empresa, há um total de quatro jovens aprendizes na faixa etária entre 18 e 22 anos. Para Cléo, uma das grandes lacunas na gestão do programa é não haver um sistema de avaliação de desempenho, pois os jovens não são avaliados e não têm oportunidade de formalizar a avaliação sobre suas experiências.

Na busca pela compreensão do significado, com base no princípio teórico Comunidades de Prática, promovemos a reflexão sobre a prática efetiva na gestão dos jovens, na organização. Cléo informou que trabalha em parceria com um agente de integração, o Centro de Integração Empresa – Escola (CIEE), que faz a mediação entre o jovem e a empresa, ocupando-se das atividades práticas de acompanhamento e treinamento dos jovens. Quando o jovem chega à empresa da Cléo, ele passa por um programa de ambientação onde conhece aspectos de segurança da organização e as informações básicas da gestão de pessoas, como direitos e deveres, organograma etc. As tarefas são passadas para esse jovem, mas não há uma inclusão efetiva de participação no negócio, como metas e resultados mensurados sobre o seu trabalho.

Cléo acredita que os jovens trazem aprendizado para quem convive com eles, mas é necessária uma doação de aproximação para que se possa desfrutar desse convívio com o conseqüente aprendizado. Segundo Cléo, *“eles trazem muita coisa assim, fresquinha né, é ... do que eles estão aprendendo agora”* (Cléo, Anexo 10, p. 293). Há uma dificuldade inicial (percebida em alguns desses jovens) com o uso do Excel, mas segundo a Cléo, eles aprendem rápido também.

³⁸ “Uma construção petrolífera *offshore* são as estruturas localizadas em alto mar. Elas atuam para a extração de petróleo no oceano e são muito utilizadas em oceanos profundos, com reservas abundantes de petróleo e geralmente afastadas do continente’ e “outra modalidade de exploração petrolífera é a *onshore*. Diferentemente da *offshore*, a modalidade *onshore* realiza a exploração no continente, em terra firme”. (<https://www.opetroleo.com.br/afinal-o-que-onshore-e-offshore/>, visto em 21/01/2020)

Cognitivamente, Cléo avalia que o RH poderia contribuir muito mais para o desenvolvimento dos jovens nas organizações, sobretudo com relação a de baixa renda. O RH tem a possibilidade de fazer com que eles se sintam realmente importantes nas suas participações na empresa. Isso poderia ser feito por meio de avaliações de desempenho, o que traria maior autoestima, confiança e percepção de efetiva contribuição. Ela também avalia que o aproveitamento dos jovens deveria ser tratado como muito importante, sobretudo nesse momento de crise. Isto porquê a entrevistada acredita que, quando o mercado voltar a se reaquecer, muitos jovens já estariam preparados para contribuir com trabalhos importantes. Na análise de Cléo, encontro de equipes, treinamentos, dinâmicas e jogos poderiam ajudar o desenvolvimento destes jovens profissionais. Além disso, para Cléo, seria muito importante o RH desenvolver indicadores que pudessem demonstrar a importância da contribuição destes jovens na empresa. Segundo ela, até hoje não efetivaram nenhum jovem aprendiz, *“eles estiveram aqui, eles tão sempre aqui, já tivemos vários e acaba o período, eles acabam tendo que ir embora”* (Cléo, Anexo 10 p. 294). O momento, na sua avaliação, é crítico tanto para o jovem como para quem é sênior.

Em um momento de expressão avaliativa afetiva, Cléo nos conta uma experiência que vale a pena replicar aqui:

Aconteceu um caso aqui com a gente que foi: a gente tinha uma jovem e ela ganhava uma bolsa, acho que era de seiscentos reais, uma coisa assim, mais os benefícios. Só que ela vinha de um lugar assim ... bem carente e ela tava precisando de ganhar mais dinheiro. Então, ela – pra você ter uma noção – ela largou o nosso programa de jovem aprendiz pra ser Uber Eats e trabalhar ao mesmo tempo numa lanchonete que ela ia ganhar mais. A renda dela ia tipo pra...sei lá, quase dois mil, e o que ela ganhava aqui, seiscentos, não ... não ia ajudar, era um momento que ela precisava de dinheiro, então ela abandonou o estágio e todo o conhecimento que ela ia ganhar aqui porque ela precisava do dinheiro pra ajudar em casa. Então, assim, isso também é um grande desafio né praesse jovem que vem de uma comunidade carente (Cléo, Anexo 10, p. 294).

Cléo contou esse caso, para mostrar o quanto prover algum recurso é importante para reter esse jovem profissional no trabalho.

Avaliou, com sentimentos e racionalidade, que jovens mais carentes necessitam de apoio no aprendizado do trabalho e nos aspectos comportamentais também. É necessário ambientá-lo nesse novo cenário social que é o ambiente de trabalho, sobre como se portar, o que vestir, como falar, etc.

Cléo percebeu também uma certa ansiedade nos jovens, um desejo, um esforço para serem inseridos. Ela relatou perceber que *“eles querem [...] ter aquele sucesso, se dar bem né, poder ajudar os pais”* (Cléo, Anexo 10, p. 295) e comparou isso com o elevado nível de expectativa do mercado sobre essa mão de obra. Na análise afetiva de Cléo, ela se referiu aos jovens como cheios de vitalidade, prestativos e com muita vontade de aprender, mas eles precisam ter uma base mínima de segurança do que é vital para poderem estar ali, no trabalho, prontos para aprender.

Durante sua reflexão sobre a inclusão dos jovens, sobretudo jovens de baixa renda, no mercado de trabalho, Cléo nos passou algumas expressões que evidenciaram a base da avaliação ético-moral produzida como resultado de sua experiência profissional. Em um dado momento, Cléo relatou que vê, frequentemente, os jovens, no programa Jovem Aprendiz, serem mal aproveitados, fazendo coisas que não agregam valor nem de aprendizado, nem de produtividade, como ler manuais, por exemplo. Acredita que todos podem ganhar com a presença desse grupo profissional, mas para isso é necessário não os deixar esquecidos, em canto qualquer. Se uma atenção efetiva fosse dada ao programa e se a contribuição de trabalho dos jovens fosse evidenciada, segundo Cléo, haveria mais efetivações desses jovens profissionais. Cléo acredita que o profissional de RH pode contribuir não somente dentro da sua empresa, mas em outras esferas sociais, como instituições filantrópicas ou mesmo junto aos jovens de sua própria família, com orientações importantes sobre o mercado de trabalho.

RH 3 – HELENA

Breve apresentação

Helena é carioca, psicóloga, tem 55 anos, é pós-graduada, já esteve dos dois lados da mesa: como empregada e como empregadora. Muita experiência, muita vivência, muita história para contar. Um relato de quem já viu muito, por lentes diferentes, a mesma cena com diversos atores. Com muitas interpretações, ela tem muito a dizer. Helena tem uma energia incontestável. Seu olhar e visão crítica sobre o tema são tão densos que as frases são ditas com pressa e cada um minuto de entrevista vale o dobro em transcrição. Sua experiência com jovens ocorreu em vários momentos de sua vida profissional, mas durante a entrevista manteve o foco nas duas últimas experiências, ambas no segmento de serviço, sendo a última experiência

iniciada recentemente em uma empresa da área de educação. Seu posicionamento crítico sobre o papel das empresas e, mais especificamente, da gestão de pessoas no ambiente corporativo foi também importante para a análise final das entrevistas, neste projeto.

Análise e Interpretação da Entrevista com Helena

Helena está recém contratada em uma instituição de ensino. Ao construir, para nós, a identidade de sua empresa, ela nos remeteu a uma escola que não tinha uma estrutura de RH até a sua contratação, sendo o seu desafio a implantação desta área. A escola aplica o Programa Jovem Aprendiz e conta, atualmente, com seis jovens na faixa etária de 18 a 24 anos. São os únicos jovens (nessa faixa etária) que trabalham na empresa. Segundo Helena, até a sua chegada o Programa tinha por principal objetivo o cumprimento das cotas Legais, não havendo no momento nenhum treinamento formal ou informal para monitores ou tutores (líderes) destes jovens. Ela informa que é seu objetivo profissional trazer maior ênfase para o Programa com treinamentos para os jovens e os líderes, tendo por foco a obtenção de melhores resultados.

No desenvolvimento atual do Programa Jovem Aprendiz, a empresa tem uma parceria com o CIEE, que fica responsável pelo treinamento prático dos jovens. Antes de começarem na empresa, os jovens ficam um mês no CIEE, em treinamento de práticas administrativas. Depois disso, vêm para a empresa onde permanecem por mais um ano e oito meses. Quando chegam na empresa, passam por uma atividade de integração padrão onde conhecem a empresa, sua filosofia e estrutura. O jovem vai para o seu setor e lá, recebe o treinamento do trabalho no dia a dia, nas práticas diárias do trabalho (*on the job*).

Comunidades de Prática como aprendizagem social, pressupõem aprendizagem para todos os membros que dela participam, nas relações interpessoais e nas atividades próprias dos processos de trabalho. Helena fala de sua experiência com jovens, revelando acreditar que eles chegam muito motivados e saem do programa bem prontos para o mercado. Em suas experiências anteriores, percebeu que sempre podia contar com os jovens aprendizes e que se passasse as atividades para eles, eles davam conta de realizá-las. Ela explica que “às vezes, se

demorava um pouquinho mais na explicação inicial, mas depois fluía com muita facilidade” (Helena, Anexo 10, p. 296).

As expressões avaliativas, analisadas sob o prisma da Ecologia dos Sentidos, nos relatos de Helena, nos revelam dados interessantes. Na análise cognitiva, Helena acredita que o papel de RH, na inserção dos jovens no mercado de trabalho, é muito relevante. Mesmo no Programa Jovem Aprendiz, ela avalia que o profissional pode direcionar a seleção para candidatos jovens que realmente necessitam dessa formação e oportunidade, ou seja, jovens mais carentes de recursos, que poderão experimentar o ambiente de trabalho em uma posição de aprendiz, sendo preparados para serem mais competitivos posteriormente. Além do processo seletivo, ela avalia que há necessidade de um acompanhamento do jovem durante o programa e que deve haver também acompanhamento deste profissional no momento do seu desligamento, no encerramento do programa, de forma a prover o que for necessário para que ele se sinta seguro em trilhar uma continuidade de sua formação profissional. Treinar os tutores e líderes lhe parece fundamental, assim como ter um acompanhamento estruturado, com feedbacks, para que haja efetivamente o melhor aproveitamento. Por fim, Helena revelou conhecer empresas onde o Programa Jovem Aprendiz já funciona como forma de entrada efetiva para a empresa, ou seja, o jovem participa do programa e, se tiver um bom desempenho, é efetivado. Não citou especificamente quais empresas seriam. Isso seria, na visão de Helena, um ponto de excelência na gestão do Programa.

Quanto ao encontro de gerações no mercado de trabalho, Helena acredita que deva ser um ponto de atenção e que cabe ao RH prover recursos para que haja a melhor integração. Até porque essa diversidade pode ser muito boa, se bem administrada. Se as diferenças não forem cuidadas, poderão resultar em conflitos.

Em uma análise afetiva, com fundo cognitivo, Helena nos falou sobre sua experiência pessoal na gestão dos jovens nas empresas onde trabalhou. Segundo ela, os jovens chegavam muito retraídos, pois estavam em um ambiente novo e desconhecido e, muitas vezes, era a primeira oportunidade de trabalho deles. Era necessário um esforço maior de integração, mas depois fluía bem. Por serem jovens e, muitas vezes, oriundos de situações mais carentes de recursos, traziam muitos problemas de casa e isso, às vezes, impactava em faltas ao trabalho ou mesmo situações como gravidez (inesperadas). Todas essas questões traziam impactos na sua integração e adaptação ao trabalho. Se pudesse destacar uma competência

comum nos jovens, com os quais teve oportunidade de trabalhar, destacaria a disponibilidade, por eles estarem sempre abertos para ajudar e participar. Além disso, eles trazem também uma disposição boa, são capazes de assumir responsabilidades e realizam bem as tarefas que lhes são delegadas.

Helena nos contou o caso mais difícil que teve com um jovem em sua experiência profissional anterior e acreditamos que a transcrição deste relato aqui, pode contribuir para que o leitor compreenda como um líder pode fazer diferença na formação desses jovens:

[...] eu vou falar uma experiência que eu vivi na última empresa que eu trabalhei onde, por questões né internas os jovens [...] não eram bem aproveitados [...] a ideia era não passar atividades mais elaboradas, [...] só pequenas atividades mesmo de ajuda, de ir a algum lugar, voltar, entregar um papel ou outro e ... e quando eu cheguei né, tinha um jovem que eu comecei a trazer um pouco mais, tentar é ... dar mais atividades, mais responsabilidades e ele não aceitava, ao ponto dele falar na frente de todos: - não, não vou fazer isso porque eu não quero fazer. E preferia passar o tempo lá, de alguma forma, às vezes no computador, vendo internet [...] e ali eu fiquei pensando assim ... puxa, ele não pode perder esse tempo aqui, ele vai ficar um ano aqui né, com essa oportunidade de crescer, se desenvolver profissionalmente e enfim eu chamei ele e trouxe ele pra perto, a gente fez alguns acordos, expliquei pra ele a oportunidade que ele estaria perdendo é ... se ele não aproveitasse aquilo tudo né. Fizemos alguns acordos. Fui acompanhando ele até o final, muito próximo, ele ficou muito do meu lado né, proximidade física inclusive. E, no final assim, quando ele terminou o programa dele, depois de um ano, ele me deu um presente lindo, me agradeceu muito é e assim, foi a experiência de maior dificuldade que eu tive com jovem (Helena, Anexo 10, p.298).

Uma análise mais profunda nos revela alguns juízos ético morais de Helena, que resultam de toda essa interação e vivência com os jovens no mercado de trabalho. Destaca-se a constatação de que muitas vezes o RH se limita ao cumprimento das cotas no Programa Jovem Aprendiz, administrando o mínimo necessário, com foco somente no que é exigido legalmente, sem olhar para a contribuição social do programa. Até mesmo os gestores das áreas, muitas vezes, não querem trabalhar com estes jovens e têm que ser preparados para essa liderança. Para Helena, o grande desafio de RH é demonstrar para as empresas que o programa é mais do que cumprir cotas, que tem um grande cunho social. Percebe o futuro desses jovens, sobretudo os jovens mais carentes de recursos, como nebuloso. Afinal, a educação vem sendo cada vez mais desvalorizada no nosso país, as distâncias entre jovens ricos e pobres, no tocante à formação, aumenta cada vez mais. Para ela, as portas

ainda estão muito fechadas para esse público, até porque as empresas estão vivendo um processo ainda de crise e sobrevivência, não havendo espaço para prover soluções mais estruturadas para essa questão.

6.2.4 Análise e interpretação geral das entrevistas realizadas com os profissionais de RH

As entrevistas com os profissionais de RH, apesar de terem sido feitas em pequeno número, foram reveladoras de traços que se repetiram e foram percebidos como unânimes nos três relatos. Cabe aqui uma ressalva, quanto ao fato de que as entrevistas foram realizadas com três mulheres, não havendo incidência de homens na amostra, não sendo possível mensurar o quanto isso impactou no conjunto de respostas obtidas.

Analisamos os relatos, no tocante à Teoria Comunidades de Prática, buscando conhecer aspectos da vivência social do trabalho destes profissionais, por um lado como representantes do RH, enquanto profissionais que operacionalizam as políticas de gestão de jovens, em suas organizações, e por outro lado, com o olhar sob o prisma da Teoria Ecologia dos Sentidos, buscamos conhecer como estes sujeitos se relacionam com o seu trabalho e o mercado de atuação de RH, no tocante à inserção dos jovens, sobretudo dos jovens de baixa renda, no mercado de trabalho, por meio de suas produções de sentidos, reveladas nas expressões avaliativas, ora de fundo cognitivo, ora de fundo afetivo e ora de fundo ético-moral.

Foi possível perceber que, nos três casos pesquisados, as empresas onde estes profissionais trabalham não possuem políticas de gestão específicas para jovens ou jovens de baixa renda. As três profissionais, no momento, atuam com Programa Jovem Aprendiz, porém sem direcionamento específico, de cunho social ou produtivo, sendo os programas realizados com o objetivo mais específico de cumprir cotas Legais. Em dois casos (Eliana e Helena) existe uma intenção iminente de implementação de ações tais como: avaliação de desempenho ou treinamento de líderes/monitores, que foram reconhecidas como necessárias para que o Programa alcance objetivos diferenciados, sejam objetivos sociais ou de produtividade. Quando relataram suas experiências nas próprias organizações, ficou evidente que, em período mais recente, a contratação de jovens profissionais foi reduzida a praticamente nada e, no caso da Eliana, cuja empresa está buscando jovens, as contratações se voltaram para profissionais com preparo superior acadêmico e de

formação geral, não havendo amplitude de oportunidade para englobar (pelo menos não especificamente) os jovens mais carentes ou de baixa renda. Quando o olhar se voltou para o mercado mais amplo, para além de suas empresas, relataram conhecer organizações que trabalham com programas efetivos de Jovem Aprendiz, com aproveitamento desses colaboradores em seus quadros de funcionários efetivos, mas não citaram nomes ou referências específicas.

Nos três casos, as profissionais reconheceram haver aprendizado para todos os envolvidos (jovens e outros profissionais) quando as relações de convívio social se estabelecem no ambiente de trabalho. Inserir os jovens no meio do trabalho traz melhorias para o ambiente e aprendizado para todos, na visão das três entrevistadas. Segundo elas, os jovens trazem uma energia diferenciada, disposição para o trabalho, novos conhecimentos – inovação. Há algumas barreiras a serem vencidas, como o baixo conhecimento, ainda, em planilhas de Excel, ou barreiras de comportamentos próprios do ambiente de trabalho, que poderiam ser melhor trabalhadas desde o ingresso dos jovens. Eliana demonstrou preocupação com relação ao comportamento e aplica, no seu programa de integração e ambientação para os jovens, uma parte destinada ao tema. Nas três entrevistas encontramos um dado interessante: se houver dedicação para ensinar, o jovem aprende e consegue realizar as atividades. Ousaria ainda dizer que se pode perceber na fala da Cléo e da Helena que os jovens trazem uma energia que renova as pessoas, não permitindo que as equipes se esqueçam qual é a disposição e o poder de ser jovem.

A Ecologia dos Sentidos dessas profissionais nos revela dados significativos e interessantes. Cognitivamente, quando levadas a refletir em âmbito maior do que sua própria organização, pensando no RH como um todo, não faltam sugestões de práticas que poderiam contribuir para a inclusão dos jovens colaboradores e o sucesso deles no ambiente de trabalho. Práticas como capacitação dos gestores/monitores, plano de educação corporativa com base nas lacunas de competências, melhoria dos diálogos, valorização dos bons desempenhos, potencialização do trabalho do jovem com definição de metas e avaliação de resultados tangíveis para a organização, encontros de treinamento, dinâmicas, preparação para o desligamento (no caso do Programa Jovem Aprendiz) e busca efetiva por aproveitamento estratégico dessa mão de obra com efetivações no quadro de funcionários. Todas essas ideias e sugestões inundaram os diálogos durante as

entrevistas e, o mais importante, vieram acompanhadas de uma energia de voz que evidenciava um desejo genuíno de realiza-las.

Afetivamente, ainda que em algumas falas se perceba o fundo cognitivo presente, estes profissionais revelaram preocupação com a situação de desemprego do país, tomando como referência o estado do Rio de Janeiro, e sobretudo desses jovens que têm pouca ou nenhuma experiência. Reconheceram as limitações que os jovens carentes ou de baixa renda têm para se adaptarem a alguns ambientes de trabalho, mas transmitiram um sentimento de que, como profissionais, podem cuidar disso com as ferramentas corretas. Há um tom de desejo de acolhimento, de vontade de fazer dar certo, não só do ponto de vista Legal, mas também do ponto de vista social.

Os juízos de fundo ético moral apontam para questões específicas de suas empresas. Nesse exemplo, Cléo lamentou ver jovens realizando tarefas não contributivas nem para a organização, nem para o seu próprio aprendizado, apenas para cumprir exigências legais. Entretanto, apontaram também para questões mais amplas, políticas, como o fato de não haver uma preocupação efetiva quanto à forma de inserir esses jovens, de uma Geração tão distinta, no mercado de trabalho; de haver cada vez mais um processo político de menos valia destinado à educação, tratada como menor prioridade; a percepção de que em um momento de crise o país e as empresas deveriam estar capacitando os jovens, para que essa mão de obra estivesse qualificada quando a economia voltasse aos patamares de aquecimento.

Por fim, uma expressão avaliativa de cunho ético moral, apresentada por Helena (Anexo 10, p. 297) que retratou muito do momento político e econômico do Rio de Janeiro onde *“as empresas estão num processo tão de sobrevivência que eu não percebo que haja uma preocupação mesmo”* com a inserção de jovens, de baixa renda, no mercado de trabalho.

6.2.5 Análise e interpretação do conjunto integrado das entrevistas dos jovens e dos profissionais de RH.

A análise dos dois conjuntos de entrevistas encontrou resultados congruentes, na maioria das categorias estudadas.

Cabe ressaltar aqui (apesar de já ter sido citado e demonstrado anteriormente no capítulo referente às categorias de análise da pesquisa) que o foco das categorias analisadas, fundamentadas nas Teorias Comunidades de Prática e Ecologia dos

Sentidos, foram diferenciadas entre jovens e Profissionais de RH. Nas entrevistas com os jovens, o foco esteve voltado para a observação da relação do jovem com o seu meio social do trabalho, enquanto que as entrevistas com os profissionais de RH tiveram um foco mais amplo, buscando a observação da relação destes profissionais com o meio social do trabalho, no que tange às práticas de gestão e inclusão dos jovens, de baixa renda, no mercado de trabalho.

A liderança emerge como um fator preponderante nos dois conjuntos de entrevistas. No grupo de jovens a análise dos fatores relativos às teorias Comunidades de Prática e Ecologia dos Sentidos encontram divergências entre os jovens que informaram ter líderes presentes e influentes na sua gestão e os jovens que informaram ter ausência da liderança ou liderança dispersa. Em contrapartida, os profissionais de RH ressaltaram a importância do treinamento e da capacitação do líder para a gestão dos jovens, sobretudo quando se trata de primeiro emprego. O impacto da liderança foi sentido pelos dois grupos na constituição e fortalecimento da experiência profissional, como parte de uma efetiva comunidade de prática, facilitando ou dificultando a constituição de um ambiente de aprendizagem, tanto no relato dos jovens quanto no relato dos profissionais de RH. Outro impacto evidenciado toca diretamente a integração dos jovens com outros profissionais, de outras gerações, da equipe. Isto é, quando a liderança esteve presente, os jovens demonstraram maior facilidade para se integrarem com os membros da equipe, independentemente de sua faixa etária, revelando gosto e interesse por interagir com pessoas mais velhas, acreditando que o potencial de aprendizado com estes profissionais foi potencializado. O mesmo não aconteceu quando a liderança esteve ausente ou dispersa, sendo a faixa etária ou a diferença de gerações irrelevante para os jovens, ou mesmo com evidências de menor interesse na interação. Os profissionais de RH avaliaram que existe uma dificuldade de adaptação comportamental dos jovens ao ambiente mais formal de trabalho. Este fator foi destacado no relato de alguns jovens (sobretudo os que tiveram a liderança presente), não aparecendo como um relato de dificuldade e sim, como um relato de aprendizado decorrente do convívio no ambiente de trabalho, ou seja, o aprendizado sobre como se portar e sobre a ética social formal do meio social do trabalho.

Os jovens que expressaram juízos afetivos de acolhimento, respeito e valorização quanto à sua contribuição produtiva, compreendendo a importância do seu trabalho para o contexto maior do grupo, revelaram também facilidade ao

expressarem identificação com a empresa e a equipe de trabalho. Falaram da empresa como sendo efetivamente parte dela. Este dado encontrou conformidade com o relato dos profissionais de RH que, em suas expressões avaliativas, evidenciaram o quão importante é incluir o jovem em atividades relevantes, com mensuração de seus resultados e reconhecimento dos bons desempenhos. Esses jovens, quando liderados, parecem ter a sua integração facilitada, sem evidenciar conflitos. Foi reconhecido pelos profissionais de RH que os jovens se esforçam para serem inseridos, aceitos e querem participar. No relato dos jovens, encontramos clareza sobre o que gostam e não gostam de fazer, mas encontramos também o entendimento de que podem aprender com o que não gostam de fazer e, que isso faz parte do trabalho. Além disso, os jovens falaram com tranquilidade sobre as normas e as regras da empresa, não se rebelando contra elas, pelo contrário, explicando o porquê de ter que cumpri-las.

A ausência de uma prática efetiva do DRH – Departamento de Recursos Humanos, como departamento de desenvolvimento de pessoas, também foi sentida por ambos os grupos. Os profissionais de RH demonstraram se ressentir de sua pouca atuação no sentido de promover ações que facilitem mais a inclusão e a inserção destes jovens, com efetivo aproveitamento desta mão de obra. A maioria dos jovens entrevistados demonstrou desconhecer o potencial das ações que poderiam ser destinadas a eles e o quanto essas ações seriam importantes para o seu crescimento profissional – apenas um jovem contava com um RH mais estruturado com ação de treinamento técnico. Informaram ainda não serem avaliados formalmente em seus desempenhos, não receberem treinamentos comportamentais, sendo que alguns (3 jovens) receberam treinamento somente técnico, relacionado à operacionalização do seu trabalho. Ainda assim, com a presença de uma liderança forte relataram ter conseguido aprender muita coisa: melhoria da socialização, desenvolvimento da responsabilidade, ganho de compreensão com o outro, ganho de paciência nos relacionamentos, aprendizado de ética social – como se portar em ambientes formais. É possível imaginar o quanto poderiam aprender, se houvesse treinamento direcionado para eles. Os profissionais de RH relataram saber disso, falaram em fazer treinamentos, encontros, dinâmicas, demonstraram conhecer o potencial que essas ações têm para o desenvolvimento desses jovens.

Afetivamente, os profissionais de RH informaram sentir que os jovens querem “se dar bem”, ter sucesso e ajudar a família. Os jovens nos passaram relatos de que

desejam aprender muito ainda, têm sonhos ousados, querem realizar coisas, ajudar a família, se sentem felizes e gratificados quando recebem elogios, gostam de participar dos programas de responsabilidade social das empresas, querem ter mais oportunidades para crescerem.

Nos relatos dos jovens, encontramos juízos ético-morais tais como: ganhar é importante, mas não é possível ganhar sempre; o lucro é importante, mas as pessoas também são, eles demonstraram querer investir no bom desempenho, mas demonstraram o desejo de que com o crescimento da empresa, eles também possam se desenvolver ainda mais.

De alguma forma, a análise das entrevistas nos leva a concluir que os jovens, quando inseridos no meio social de trabalho, como uma comunidade de prática, identificam as responsabilidades pertinentes aos cargos e funções que ocupam. Quando subordinados a líderes efetivos, percebem e significam sua contribuição de forma abrangente, ou seja, o impacto do seu trabalho, para o setor, para a equipe, para a empresa e para o cliente. Suas atribuições, suas atividades e, sobretudo a presença do líder, contribuem para o desenvolvimento técnico, humano e social deste jovem. Os profissionais de RH relataram traços de um cenário inerte de jovens contratados para cumprirem cotas Legais. Demonstraram também ter muitas ideias sobre como fazer este contexto se tornar dinâmico, mas não conseguem implementar, ainda. Denotam compreender a importância de haver processos e políticas que promovam a inserção dos jovens, principalmente dos jovens de baixa renda, no mercado de trabalho.

O encerramento desta análise não traz uma constatação conclusiva, mas uma reflexão: se todos, jovens e profissionais de RH, querem a mesma coisa, porque não é possível realizar? Como bem disse o jovem Davi (Anexo 9, p.285) “*é muito importante a oportunidade ser dada, para ser aproveitada*”.

7 DISCUSSÃO

Acreditamos ser importante iniciarmos a discussão deste projeto pela definição ou uso do conceito de juventude, ou ainda, de geração. Esses termos, quando tratados com a proposta de obtenção de tradução de algo, que se quer que seja global, perde-se no objetivo de plasmar indivíduos que nada têm de universais, nem mesmo nos territórios mais restritos ou regionais. Concordamos com Mannheim e Yncera (1993) que, ao falarmos de geração, não podemos desconsiderar especificidades culturais, sociais, históricas que demarcam as “unidades geracionais”. Neste caso, os conceitos deveriam ser tratados no plural, como juventudes, por sua diversidade no tempo e no espaço e, mesmo no caso das gerações, como mais especificamente a Geração Z, ser considerado o questionamento sobre este tratamento universal de perfil que, no nosso entendimento, não corresponde à realidade. Quando pensamos a Geração Z, como descrito por alguns autores como Segran (2016), Lanier (2017), Kapil e Roy (2014) e Andrea *et al.* (2016), compreendemos uma tentativa de descrever um grupo de jovens que têm acesso à tecnologia, mídias virtuais e conexão de mídias sociais, com um tipo de interação constante. Ora, nem todos os jovens do nosso tempo atual, no território global, ou ainda, nem todos os jovens nascidos a partir de uma determinada data do final do século passado, nem mesmo os jovens de nossa pesquisa tiveram o mesmo tipo de acesso às redes e foram impactados da mesma forma pela tecnologia. Além disso, não podemos desconsiderar os conflitos de classe, das estratificações sociais e no que isso difere significativamente, evidenciando em um mesmo território e tempo diferentes grupos de jovens que compõem esta mesma Geração Z. Alguns jovens que compuseram nossa pesquisa, lutam com dificuldade, contando somente com seus salários, para manter suas casas e familiares. Concordamos com Bennett *et al.* (2012), Iorgulescu (2016) e Ozkan e Solmaz (2015) que propõem o conceito de geração como uma classificação instrumental, para atender ao mercado de trabalho, mas ressaltamos um alerta para o risco de utilização de um rol de características descritivas que pode excluir os jovens pobres ou de baixa renda, uma vez que estes não irão se enquadrar nos perfis descritos, e que são parte de uma “unidade geracional” que também compõe esta denominada Geração Z.

O grupo de jovens participantes desta pesquisa apresentou uma característica que se revelou significativa. Independente das melhores ou piores condições de trabalho ou do tipo de liderança, todos os jovens demonstraram capacidade de

projetar o futuro com realizações, fossem estas relativas a um novo trabalho, a um empreendimento ou a uma conquista qualquer. Esta observação encontra eco com a pesquisa de Iorgulescu (2016), cujos estudos apontam para a expressão de extrema autoconfiança e visão otimista de futuro profissional nos jovens da Geração Z.

Outra característica relevante foi a preocupação ou o olhar crítico sobre o que é justo e o que é correto, além da evidência de posicionamento de respeito à diversidade e apoio as questões de responsabilidade social. Os jovens entrevistados demonstraram interesse pelas ações sociais e avaliações de cunho ético-moral, no tocante ao que é justo e correto, do ponto de vista social. Este comportamento encontra conformidade com os conceitos expostos por Kapil e Roy (2014), relativamente à aproximação dos jovens da Geração Z, no que se refere à diversidade e às causas sociais.

A importância atribuída aos estudos, à formação universitária, à educação, de um modo geral, foi um diferencial entre os jovens pesquisados. Todos os jovens valorizaram a formação universitária e a maioria demonstrou desejar outras formações acadêmicas. A crença na educação como meio para realização dos objetivos dos jovens desta geração, que empreendem esforços para ingressarem em universidades de renome, as quais oferecem bolsas de estudo, ou mesmo por meio de crédito estudantil, foi também destacada por Chillakuri e Mahanandia (2018).

O trabalho, para os jovens pesquisados, revelou trazer mais do que proventos, sobretudo para os jovens que tiveram acompanhamento presente de seus líderes. Para estes, o trabalho foi relatado como fonte de aprendizado, de realização, de construção de relações de afeto, de constituição de identidades. Neste ponto, nos remetemos à pesquisa realizada por Kok *et al.* (2015), com jovens da Geração Z, na Malásia, que o fez concluir que muito do sentido da vida para os jovens advém do engajamento em atividades realmente significativas. Acreditamos que uma ocupação que envolve o jovem no significado final da contribuição do seu trabalho, seja para o núcleo da equipe, para o resultado coletivo da organização, para o cliente ou para a comunidade, é o que o inclui como sujeito participante da economia e da sociedade, trazendo sentido para o seu investimento laboral. Tudo isso faz com que o jovem se perceba como parte de algo maior, que inclui a produção de resultados e obtenção de proventos, relação esta que pode ser o estímulo ao desenvolvimento da responsabilidade e da maturidade (tão citadas, diga-se de passagem, pelos jovens pesquisados).

A análise sobre os relatos dos jovens foi, sem dúvida, reveladora nesta pesquisa, mas tornou-se ainda mais rica quando confrontada com a análise dos relatos dos profissionais de RH, evidenciando a necessidade de mudanças de políticas e estruturas para a absorção e gestão destes jovens profissionais, sobretudo os jovens de baixa renda ou mais carentes. Nos permitimos, neste momento, uma aproximação com a pesquisa de Ursin (2016), apesar de estar voltada para jovens sem-teto, quanto às questões de exclusão e inclusão. Em sua pesquisa, evidencia que atitudes inclusivas “não são necessariamente baseadas em ideias de equidade, igualdade e dignidade, mas podem ser intrinsecamente instrumentais [...] embutidas em divergentes discursos de piedade, medo e pragmatismo” (Ursin, 2016, p.48, tradução nossa). Ora, os relatos obtidos a partir dos profissionais de RH nos levam à reflexão sobre onde estão os parâmetros de inclusão e exclusão na amplitude geral da aplicação do Programa Jovem Aprendiz. Eles encontram conformidade com a pesquisa realizada por Lopes *et al.* (2019) quanto a observação de que a empresa vê no Programa uma questão de cumprimento de exigências Legais. Não poderíamos deixar de citar o quanto se tornam excluídos os jovens que, admitidos como participantes do Programa Jovem Aprendiz, não recebem atenção de seus líderes, nem mesmo se envolvem em atividades significativas, ficando ociosos em uma aparente ação de inclusão, cujo propósito se configura no cumprimento de cotas, quando verdadeiramente se encontram excluídos dentro da própria organização. Seria isso uma dupla exclusão?

Autoconfiança e desejo por “felicidade” são, sem dúvida, aspectos presentes nos jovens pesquisados. Eles valorizam a importância e o resultado de seus trabalhos, além de buscarem alcançar seus sonhos. Nisso, concordamos com Ozkan e Solmaz (2015), mas consideramos que autonomia quanto ao fato de que se os jovens não se sentirem felizes no ambiente de trabalho poderão facilmente buscar outros empregos, deve ter uma ressalva: no caso dos jovens de baixa renda, a dependência financeira relacionada ao trabalho, associada a uma crise econômica com incremento ao desemprego (como a que vivemos atualmente no Brasil), pode levar o jovem a permanecer neste trabalho que não lhe é estimulante, resultando em desmotivação, perda de produtividade e até mesmo à estagnação temporária de seu desenvolvimento profissional.

Observamos também, nos jovens pesquisados, um olhar diferenciado sobre o trabalho realizado, apontando para um julgamento crítico quanto ao que está à sua

volta, no que é justo e correto, com atribuição de valor às questões de responsabilidade social. Essa evidência encontra conformidade com Bolser e Gosciej (2015) que apresentam uma visão de que os jovens da Geração Z, ao ingressarem no mercado de trabalho, terão ideias responsáveis do ponto de vista fiscal e tenderão a implementá-las considerando os impactos no mundo ao seu redor.

Cabe ressaltar que, na voz dos profissionais de RH, já se evidencia o saber da necessidade de mudanças e da inovação em políticas e ações que venham a inserir os jovens no mercado de trabalho, sejam eles de baixa renda ou não. O aumento da longevidade nos leva ao encontro de quatro gerações no mercado de trabalho: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Lanier (2017, p.288, tradução nossa) nos sinalizou que, “como em qualquer geração, o envolvimento da geração Z apresentará desafios e oportunidades únicos que podem mudar o mundo do trabalho para sempre”. Afinal, esta é, sem dúvida, uma Geração com características singulares quanto à globalização e tecnologia. Há desafios, não restam dúvidas. Os desafios serão quanto à integração destas gerações, à forma de trabalho e à liderança.

Integrar as gerações será importante para a gestão do conhecimento. O risco que as organizações correm é de que seus profissionais, com mais idade, possam ingressar em aposentadorias, levando com eles o conhecimento que é fruto de muitos anos de experiência, como já foi sinalizado por Kapil e Roy (2014).

Para esta integração, será necessário vencer algumas barreiras. A primeira delas, acreditamos que seja a barreira política e econômica, pois o elevado índice de desemprego no Brasil (11,6% no trimestre encerrado em outubro de 2019)³⁹ e, mais especificamente, no estado do Rio de Janeiro (14,5% no trimestre encerrado em outubro de 2019)⁴⁰ são obstáculos reais à absorção dos jovens pelo mercado formal de trabalho. Uma vez que o mercado ofereça, de fato, oportunidade de colocação para estes jovens, os desafios estarão mais centrados na gestão de Recursos Humanos, quanto à inovação nas formas de trabalho, bem como na liderança destes jovens.

Nossa pesquisa evidenciou, com clareza, a relevância que a área de RH e a liderança têm na adaptação e desenvolvimento profissional dos jovens dessa nova Geração. Neste aspecto, concordamos com Bennett *et al.* (2012) que haverá

³⁹ Informação obtida em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/11/29/desemprego-pnad.htm>, recuperado em 31 de janeiro de 2020.

⁴⁰ Informação obtida em <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/11/19/desemprego-fica-estavel-no-rj-mas-ainda-atinge-cerca-de-13-milhao-de-pessoas-diz-ibge.ghtml> recuperado em 31 de janeiro de 2020.

necessidade de adaptar a cultura organizacional para integrar as gerações. Em nossa pesquisa encontramos valor atribuído às atividades estimulantes, presença de desafios e oportunidades de realizações. De certa forma, isso vai ao encontro do que foi exposto por Chillakuri e Mahanandia (2018), que caracteriza os jovens da Geração Z como multitarefa, ressaltando a importância de cuidar para que atividades únicas não se tornem enfadonhas para eles.

Desafios não faltarão para os profissionais da gestão de RH. Implementar novos programas de ambientação e integração, com foco nesta população jovem, bem como promover encontros de gerações, de forma a integrar os profissionais, com troca de conhecimentos e investimento no desenvolvimento de ações de melhoria, são alguns exemplos do que há por ser feito. O desenvolvimento de líderes também será parte fundamental do projeto de inclusão, com sucesso, destes jovens. Neste ponto, concordamos com Lidija *et al.* (2017), Kapil e Roy (2014) e Tulgan (2013), cujos estudos concluem que os gestores deverão ter habilidades para lidar com os desafios de convivência com as diferenças geracionais.

Esta pesquisa trouxe alguns destaques nos relatos dos jovens, em relação aos seus líderes. Foi possível perceber a evidência de valor atribuído à presença dos gestores e o quanto podem aprender com eles, não só tecnicamente, mas também em questões da vida para o amadurecimento pessoal. Os jovens falam em aprendizados para a vida: responsabilidade, paciência, ética social, comunicação formal, incluindo até mesmo o amadurecimento pessoal e profissional. Quando acolhidos por seus gestores, revelaram se sentir incluídos e seguros no ambiente de trabalho e não economizaram palavras para dizer o quanto se sentiram felizes, quando se referiram aos momentos em que foram reconhecidos por seus gestores, com elogios aos trabalhos realizados. Esta análise nos conduz à uma congruência com a pesquisa realizada por Lidija *et al.* (2017), cujos resultados revelam algumas características da Geração Z em análise, onde destacamos: valorização da relação com superiores, relevância quanto à confiança e respeito dos superiores e valorização do *feedback*. Outros autores como Iorgulescu (2016) e Lanier (2017) também destacaram a importância da relação entre o líder e o jovem, tanto para a permanência do jovem nas organizações, quanto à importância da qualidade de *feedbacks* para o seu desenvolvimento profissional.

Entendemos ainda que novas práticas de gestão deverão ser implementadas pelas equipes de gestão de RH, no tocante à integração, adaptação, desenvolvimento,

novas formas de trabalho, espaços interativos de trabalho e outras formas inovadoras e criativas que atendam às demandas desta nova Geração. Lembramos apenas que, nesta composição de jovens, intitulados componentes da Geração Z, encontramos diversidade de demandas que não podem ser ignoradas. Temos demandas de inclusão de jovens pobres, de baixa renda, com restrições de escolaridade e jovens extremamente bem formados, com elevado conhecimento de tecnologia, experiências internacionais etc. As ações de inclusão devem considerar a diversidade, para que sejam efetivas e possam contribuir para minimização das diferenças sociais, cada vez mais gritantes nas sociedades pós-modernas.

Cabe agora, e não poderia ser diferente, retomar o PNUD – Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento, alocando nosso foco no ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 1 – “acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares”. Entendemos que o trabalho é instrumento fundamental para o alcance deste objetivo. Incluir os jovens, oferecer a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, na convivência com a diversidade de gerações, com acesso a recursos, formação, informação, é também uma forma de promover oportunidades de construção de futuros diferentes para jovens excluídos e que se encontram à margem do meio social do trabalho, em meio à pobreza, por vezes extrema. Concordamos com a citação de Banks (2016, p.451, tradução nossa) onde “a compreensão da experiência da pobreza urbana dos jovens deve se afastar de um foco estreito nos resultados individuais e prestar mais atenção a influências ambientais mais amplas sobre a vulnerabilidade e as oportunidades”. Em nossa pesquisa, trabalhamos com jovens de baixa renda e não contemplamos ouvir jovens em situação de extrema pobreza. Entretanto, ao ouvir os jovens, de baixa renda pessoal e familiar, estudantes universitários, já nos deparamos com relatos de barreiras e dificuldades para a inserção e progressão em oportunidades no mercado de trabalho. Entendemos que a inclusão dos jovens, em sua diversidade de estratificação social, está diretamente ligada à vontade política governamental, no sentido de criar, implantar e fiscalizar programas que efetivamente sejam cumpridos, com indicadores de resultados mais efetivos do que simples atendimento às cotas; à iniciativa privada, no sentido de investir em planos, programas e ações que incluam, gerenciem e ofereçam oportunidade de desenvolvimento aos jovens profissionais de todas as classes sociais e, à dedicação dos profissionais das áreas de educação e gestão de pessoas, no

sentido de prover iniciativas criativas e inovadoras para promover o melhor aproveitamento das oportunidades que possam surgir para esta nova Geração.

8 CONCLUSÃO

Nesta Dissertação de Mestrado, intitulada “A oportunidade tem que ser dada, para ser aproveitada!” - Inclusão de jovens de baixa renda no meio social do trabalho e sua perspectiva profissional no Rio de Janeiro, tivemos por objetivo entender como os jovens da Geração Z, com atividade profissional formal no segundo setor e, residentes no Rio de Janeiro – Brasil, com baixa renda, identificam e expressam sua percepção quanto à inserção em suas comunidades de prática do meio social do trabalho, no tocante à inclusão social e perspectiva profissional. Esse objetivo foi confirmado e validado por meio de extensa e detalhada revisão bibliográfica, que evidenciou a lacuna existente quanto aos estudos que busquem esclarecer questões específicas da inclusão e adaptação de jovens da Geração Z, de baixa renda, no mercado de trabalho.

A revisão bibliográfica, realizada por nós, revelou as divergências, entre os autores, na aplicação e uso de termos e conceitos tais como: juventudes e gerações. Encontramos estudos que identificam características próprias de cada geração, incluindo a Geração Z, porém nada específico relativamente aos jovens de baixa renda e mercado de trabalho. Os estudos que recaem sobre os jovens pobres ou de baixa renda, estiveram voltados, em maior número, para evasão escolar e violência. Uma grande gama de estudos teve o foco voltado para jovens, cujas características são de acesso à educação e tecnologia, resultando em perfis de excelente formação, perfil criativo e inovador, atitude empreendedora, conhecimento e formação global. Ora, tais características são encontradas muito mais comumente em jovens de classes média e alta, não sendo aplicadas, da mesma forma, aos jovens pobres ou de baixa renda.

Os estudos onde as classes sociais têm maior interação foram referentes à desocupação juvenil (jovens NEET ou como tratados no Brasil: Nem-Nem) – jovens que não trabalham, nem estudam; crise global referente ao desemprego juvenil e os estudos relativos à economia criativa, no tocante ao sucesso de jovens influenciadores (*Youtubers*). Destacamos, na revisão bibliográfica, o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e os desafios contidos em alguns ODSs – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que contemplam a juventude. A violência, as comunidades periféricas, as UPPs – Unidades de Polícia Pacificadora, foram também foco em pesquisas que incluíram os jovens pobres ou de baixa renda. Finalmente,

destacamos as pesquisas voltadas para as práticas de RH, relativas aos jovens e, nelas, encontramos demandas de inovação para as práticas de gestão e liderança. Outros temas pontuais também foram citados em nossa revisão bibliográfica, mas optamos por citar aqui os de maior relevância e frequência.

Na definição do quadro teórico, optamos por fazer a integração das teorias Ecologia dos Sentidos (Campos, 2017) e Comunidades de Prática (Wenger, 1998), considerando que ambas, imbricadas, potencializaram a análise teórica. A Ecologia dos Sentidos, se fundamenta no pressuposto de que a comunicação é um processo ecológico (social e natural) que produz sentidos, permitindo a análise de fatores como expressões avaliativas principalmente cognitivas, afetivas ou ético-morais, que foram apresentadas pelos jovens e pelos profissionais de RH. Por outro lado, Comunidades de Prática apresenta-se como uma teoria de aprendizagem social, fundamentando-se no pressuposto de que o envolvimento com o meio social - neste caso, o meio social do trabalho – produz identidades, significados e aprendizagem que constitui e modifica continuamente o sujeito, o que nos permitiu analisar fatores referentes a interação dos jovens com o trabalho, a estrutura e a cultura da organização, a equipe, a liderança e os aprendizados decorrentes desta interação, seus impactos nos vividos dos jovens e na prospecção de seu futuro profissional.

Quanto à metodologia, trabalhamos com base no método de pesquisa qualitativa exploratória com realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade. A amostra foi composta por sete jovens e três profissionais de RH. Os dados obtidos, por meio das entrevistas, foram categorizados de forma a permitir análise individual, por jovem e por profissional de RH; análise do grupo de jovens e do grupo de profissionais do RH, bem como por fatores decorrentes das Teorias aplicadas. Como resultados principais desta pesquisa, destacamos: a identificação da importância da presença de uma liderança efetiva na gestão destes jovens, facilitando o processo de integração, adaptação e identificação com o trabalho e a equipe, bem como contribuindo efetivamente como orientador e tutor no desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens, durante sua permanência na organização; a importância do feedback e o reconhecimento sobre a contribuição efetiva do trabalho realizado, sobretudo quando este impacta a organização, a liderança, a equipe, o cliente final e/ou a sociedade – o sentido de propósito na realização do trabalho mostrou-se importante para a motivação dos jovens; há demanda por novas e criativas práticas e políticas de gestão de pessoas (RH) que

contemplem a diversidade de gerações, suas peculiaridades, estratégias de integração, adaptação e gestão de conhecimento, contemplando a responsabilidade social pela inclusão dos jovens no mercado de trabalho. No tocante à pesquisa com os profissionais de RH, foi evidente o valor atribuído à presença dos jovens no ambiente corporativo como estimuladora da criatividade e na contribuição para o clima organizacional. No tocante aos profissionais de RH, a pesquisa nos possibilitou a análise da interação com os jovens, a cultura, práticas e políticas de gestão nas organizações e, mais amplamente, no mercado de trabalho, quanto à inclusão dos jovens neste meio social.

Entretanto, observamos uma avaliação de subaproveitamento da gestão de políticas de RH para o pleno desenvolvimento do potencial profissional destes jovens, tanto no emprego direto como em programas específicos de formação profissional, como o Projeto Jovem Aprendiz.

Finalmente, ressaltamos, também como resultado da pesquisa, a evidência, nos relatos de jovens e profissionais de RH, quanto à necessidade de revisão das políticas públicas, relativas aos programas de inclusão dos jovens no meio social do trabalho, bem como no tocante à educação e formação acadêmica destes jovens de baixa renda. Estes resultados foram apresentados em maior detalhamento no Capítulo 6, onde tivemos a oportunidade de promover uma discussão mais ampla.

Nesta conclusão cabem ressalvas quanto às limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa. Por se tratar de uma dissertação de mestrado, nos confrontamos com a limitação do tempo, sendo a pesquisa realizada nos tempos devidos ao cumprimento da agenda acadêmica de formação, limitando o cumprimento de eventuais ações de continuidade e aprofundamento na investigação. Encontramos dificuldades também na seleção dos participantes da pesquisa (jovens e profissionais de RH), o que limitou o número de respondentes. Apesar destas dificuldades e limitações, empreendemos na qualidade do desenvolvimento das entrevistas e na análise minuciosa e criteriosa dos dados obtidos, visando potencializar os resultados advindos deste projeto.

Assim, esse estudo evidencia lacunas e oportunidades para novas pesquisas. Recomendamos o aprofundamento em estudos relativos à efetividade do Programa Jovem Aprendiz, quanto à qualidade na formação do jovem e a inclusão de jovens pobres ou de baixa renda; estudos e pesquisas relativos às práticas quanto ao desenvolvimento de líderes para a gestão de jovens da Geração Z, também poderão

ser contributivos; impactos da avaliação de desempenho formal na efetivação de jovens em programas de inclusão no mercado de trabalho, podem ser importantes para validar a percepção apresentada pelos profissionais de RH, nesta pesquisa.

A realização desse estudo trouxe infinita contribuição para o desenvolvimento acadêmico da pesquisadora, despertando o seu interesse na continuidade de sua formação. A pesquisa no âmbito da juventude foi uma escolha acertada, pois o envolvimento com o tema e a satisfação encontrada no desenvolvimento da pesquisa, estimularam o aprofundamento de estudos voltados para a juventude, sobretudo para os meios de inclusão e desenvolvimento dos jovens pobres e de baixa renda, que se encontram à margem das oportunidades de inserção no meio social do trabalho.

A geração de oportunidades, como responsabilidade orgânica – pública e privada – na inclusão de jovens, abrangendo os jovens pobres e de baixa renda, parece ser uma estratégia eficaz para redução dos indicadores de pobreza no mundo.

8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abramovay, M., & Castro, M. G. (2015). *Juventudes, violências e o Estado: Jovens em territórios com o programa Unidades de Polícia Pacificadora no Rio de Janeiro. Dilemas - Revista de Estudos de Conflito e Controle Social* (Vol. 1). Retrieved from <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7315/5894>
- Agenda 2030 | ONU Brasil. (n.d.). Retrieved December 3, 2018, from <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation an Explory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Andrea, B., Gabriella, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Aran-Ramspott, S., Fedele, M., & Tarragó, A. (2018). Youtubers' social functions and their influence on pre-adolescence. *Media Education Research Journal*, XXVI(57), 71–79. <https://doi.org/10.3916/C57-2018-07>
- Armond, Á. C., & Nassif, V. M. J. (2009). A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), 77–106. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195415633005.pdf>
- Banks, N. (2016). Youth poverty, employment and livelihoods: social and economic implications of living with insecurity in Arusha, Tanzania. *Environment and Urbanization*, 28(2), 437–454. <https://doi.org/10.1177/0956247816651201>
- Bendassolli, P. F., Wood Jr., T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. e. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10–18. Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/21138/S0034-75902009000100003.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 308(8). Retrieved from <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Bhatia, A. (2018). Interdiscursive performance in digital professions: The case of YouTube tutorials. *Journal of Pragmatics*, 124, 106–120. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2017.11.001>
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *JPC - Journal of Practical Consulting*, 5(2-Winter), 1–9.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005, January 1). Aprendendo a entrevistar: como fazer

- entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68–80. Retrieved from <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>
- Boucher, N., Schmouth, M.-È., Lizotte, A.-A., Tétréault, S., Côté, J., Couture, M., ... Lizotte, A.-A. (2016). Soutien à la transition vers la vie adulte : étude exploratoire auprès de jeunes présentant une déficience physique. *Service Social*, 62(2), 113–130. <https://doi.org/10.7202/1038580ar>
- Brasil. (2000). LEI Nº 10.097, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. Retrieved June 8, 2020, from https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm
- Camarano, A. A. (2006). *Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?* Rio de Janeiro. Retrieved from http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3296/1/Livro_Transicao_WEB1.pdf
- Cameron, E. A., & Pagnattaro, M. A. (2017). Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes. *Journal of Legal Studies Education*, 34(2), 317–324. <https://doi.org/10.1111/jlse.12064>
- Campos, M. N. (2014). Integrando Habermas, Piaget e Grize: contribuições para uma Teoria Construtivista-Crítica da Comunicação. *Revista Famecos*, 21(3), 966–996. Retrieved from <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/18777/12572>
- Campos, M. N. (2017). *Navegar é Preciso, Comunicar é Impreciso*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Castel, R. (1997). *A dinâmica dos processos de marginalização: da vulnerabilidade a “desfiliação”*. Retrieved from <https://portalseer.ufba.br/index.php/crh/article/viewFile/18664/12038>
- Cecchetto, F., Muniz, J. de O., & Monteiro, R. de A. (2018). A produção da vítima empreendedora de seu resgate social: juventudes, controles e envolvimento. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(9), 2803–2812. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018239.18352018>
- Çelik, K., & Lüküslü, G. D. (2018). Unemployment as a chronic problem facing young people in Turkey. *Research and Policy on Turkey*, 3(2), 155–172. <https://doi.org/10.1080/23760818.2018.1517449>
- Comisión Económica para América Latina el Caribe. (2004). *La juventud en Iberoamérica*. (O. I. de Juventud, Ed.). Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2785/S2004083_es.pdf?sequence=1
- Cestari, M. E. (2002). Agir comunicativo, educação e conhecimento: uma aproximação ao pensamento de Habermas. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 430–433. Retrieved

- from <http://www.scielo.br/pdf/reben/v55n4/v55n4a12.pdf>
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Human Resource Management International Digest Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Clavery, E. (2018). Brasil tem pequena melhora no IDH, mas segue estagnado no 79º lugar em ranking global | Mundo | G1. Retrieved December 3, 2018, from <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2018/09/14/brasil-tem-pequena-melhora-no-idh-mas-segue-estagnado-no-79lugar-em-ranking-global.ghtml>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Coral, C. C. C. (2010). pobreza. *El Tiempo*, 2–2. Retrieved from <http://go-galegroup.ez29.capes.proxy.ufrj.br/ps/i.do?id=GALE%7CA235366039&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>
- Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. de. (2013). *A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427 (Vol. 3). Retrieved from <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16531/12409>
- Corrochano, M. C., Ferreira, M. I. C., Freitas, M. V. de, & Souza, R. (2008). *Jovens e Trabalho no Brasil: desigualdades e desafios para políticas públicas*. Ação Educativa: Instituto Ibi, SP, 2008. Retrieved from http://www.bdae.org.br/bitstream/123456789/2301/1/Jovens_trabalho_Brasil.pdf
- Corsten, M. (1999). The Time of Generations. *Time & Society*, 8(2–3), 249–272. <https://doi.org/10.1177/0961463X99008002003>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recursos eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens*. (E. do Kindle, Ed.) (3d.). Porto Alegre: Dados Eletrônicos - Porto Alegre: Penso.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63–76. <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55.
- Farnsworth, V., Kleanthous, I., & Wenger-Trayner, E. (2016). Communities of Practice as a Social Theory of Learning: a Conversation with Etienne Wenger. *British Journal of Educational Studies*, 64(2), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00071005.2015.1133799>
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude.

- Sociedade e Estado*, 25(2), 185–204. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200003>
- Figueiredo, G. de O. (2016). Los jóvenes en favelas de Rio de Janeiro, Brasil: de la vulnerabilidad social a las oportunidades para el desarrollo humano. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(8), 2437–2450. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015218.01622015>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa [recursos eletrônico]*. Porto: Artmed.
- France, A. (2018). From Being to Becoming: The Importance of Tackling Youth Poverty in Transitions To Adulthood. *Social Policy & Society*, 74, 495–505. <https://doi.org/10.1017/S1474746408004454>
- Freitag, R. M. K. (2018, March 12). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de estudos da linguagem*, 26(2), 667–686. Retrieved from <http://periodicos.letras.ufmg.br/index.php/relin/article/view/12412/pdf>
- Freitas, M. V., Abramo, H. W., & León, O. D. (2005). *Juventude e adolescência no Brasil: referências conceituais*. Retrieved from www.acaoeducativa.org
- Ghelfi, D. (2005). *Understanding the Engine of Creativity in a Creative Economy: An Interview with John Howkins*. Retrieved from <http://www.iicom.org/index.htm>
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Golovina, T. A., Merkulov, P. A., & Polyandin, A. V. (2017). Strategic Vectors of the Development of the State Support of Youth Entrepreneurship in Russia. *Economic Policy*, 5, 42–61. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/rnp/ecopol/ep1753.html>
- Goulart, I. (1998). Estudos Exploratórios em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In C. do Psicólogo (Ed.), *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos* (pp. 1–15). São Paulo.
- IBGE - PNAD Contínua. (2018). *Acesso à Internet e à Televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2018*.
- IBGE, A. de N. (2020). PNAD Contínua TIC 2018: Internet chega a 79,1% dos domicílios do país. Retrieved June 5, 2020, from <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27515-pnad-continua-tic-2018-internet-chega-a-79-1-dos-domicilios-do-pais>
- IDH | PNUD Brasil. (n.d.). Retrieved December 3, 2018, from <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0.html>
- Instituto Fecomércio de Pesquisas e Análises IFEC. (2019). *Rio em Números - Análise de dados socioeconômicos do Estado do Rio de Janeiro*. Retrieved from http://www.fecomercio-rj.org.br/sites/default/files/fecomercio-rio/files/pagina_arquivo/rio_em_numeros_ano1_numero01_print_completo_ifec_0.pdf
- Iorgulescu, M.-C. (2016). GENERATION Z AND ITS PERCEPTION OF WORK. *Cross-Cultural Management Journal Volume XVIII, XVIII(1)*, 47–54. Retrieved from

- http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_I1_6.pdf
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10–14. Retrieved from https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9(1), 125–149. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.001013>
- Koerber, A., & McMichael, L. (2008). Qualitative Sampling Methods: A Primer for Technical Communicators. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 454–473. <https://doi.org/10.1177/1050651908320362>
- Kok, J. K., Goh, L. Y., Gan, C. C., & Rahman, A. (2015). Meaningful life and happiness: Perspective from Malaysian Youth. *The Social Science Journal*, 52, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.10.002>
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Lidija, P. I., Kiril, P., Iliev, A. J., & Shopova, M. M. (2017). Establishing balance between professional and private life of generation Z. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 3–10. Retrieved from <http://web-a-ebsohost.ez29.capes.proxy.ufrj.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=62365cfe-9cac-43dd-9d45-9da286d452ca%40sdc-v-sessmgr06>
- Lopes, E. L. M., Santos, M. S. dos, & Silva, F. M. da. (2019, March 26). A inclusão dos jovens aprendizes em uma indústria do ramo alimentício na cidade de Pelotas/RS. *Cadernos de Estudos Sociais*, 34(1), 1–24. Retrieved from <https://periodicos.fundaj.gov.br/CAD/article/view/27>
- Machado, M. (2011). *Consumo e politização: discursos publicitários e novos engajamentos juvenis*. Rio de Janeiro: Mauad X : Faperj.
- Machell, K. A., Disabato, D. J., & Kashdan, T. B. (2016). Buffering the Negative Impact of Poverty on Youth: The Power of Purpose in Life. *Social Indicators Research*, 126(2), 845–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0917-6>
- Mannheim, K., & Yncera, I. S. de la. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (62), 193–242. <https://doi.org/10.2307/40183643>
- Marli, M., & Bracco, A. (2019). No Brasil, cerca de 11 milhões de jovens não estudam e nem trabalham |. *Revista Retratos*, 22–25. Retrieved from <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25801-nem-nem>
- McAra, L., & McVie, S. (2016). Understanding youth violence: The mediating effects of gender, poverty and vulnerability. *Journal of Criminal Justice*, 45, 71–77.

<https://doi.org/10.1016/J.JCRIMJUS.2016.02.011>

- Mendes, J., Maftum, M. A., Lacerda, M. R., Mantovani, M. de F., & Rodrigues, R. A. P. (2009). Cuidado de enfermagem ao idoso no centro de terapia semi - intensiva: pesquisa qualitativa exploratória. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 8(2), 18–18. Retrieved from <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16764285&asa=Y&AN=49785443&h=HGaEmlx%2B5hK7gGbAwVR0WzxAUti0A9ap1giPLI1KzORdJ5g0nJfog41%2FCC3aXgu%2BSZV1BgvK%2FJ1M8WLIIZWVw%3D%3D&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&r>
- Miranda, S. L. de, Lanna, M. dos A. L. e, & Felipe, W. C. (2015). Espiritualidade, Depressão e Qualidade de Vida no Enfrentamento do Cancer: Estudo Exploratório. *Psicologia Ciência e Profissão*, 35(3), 870–885. <https://doi.org/10.1590/1982-3703002342013>
- Morán, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. *Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: Aproximação Jovens. Vol II*, 15–33. Retrieved from <http://rh.unis.edu.br/wp-content/uploads/sites/67/2016/06/Mudando-a-Educacao-com-Metodologias-Ativas.pdf>
- News@Northeasterns. (2014). 'Generation Z' is entrepreneurial, wants to chart its own future - News @ Northeastern. Retrieved December 1, 2018, from <https://news.northeastern.edu/2014/11/18/generation-z-survey/>
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2011). O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da "economia criativa". *Psicologia & Sociedade*, 23(3), 554–563. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000300013>
- Novkovska, B., & Serafimovic, G. (2018). Recognizing the vulnerability of generation z to economic and social risks. *UTMS Journal of Economics*, 9(1), 29–37. Retrieved from http://utmsjoe.mk/files/Vol. 9 No. 1/UTMSJOE-2018-0901-03-Novkovska_Serafimovic.pdf
- Oliveira, N. (2017). IBGE: 50 milhões de brasileiros vivem na linha de pobreza | Agência Brasil. Retrieved December 3, 2018, from <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-12/ibge-brasil-tem-14-de-sua-populacao-vivendo-na-linha-de-pobreza>
- Olsen, W. (2015). *Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social [recurso eletrônico]*. (Penso, Ed.). Porto Alegre.
- ONUBR - NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL. (n.d.). Homicídio de jovens no Brasil é parte de uma série de violações de direitos, diz agência da ONU | ONU Brasil. Retrieved December 9, 2018, from <https://nacoesunidas.org/homicidio-de-jovens-no-brasil-e-parte-de-uma-serie-de-violacoes-de-direitos-diz-agencia-da-onu/>
- Osborg Ose, S., & Jensen, C. (2017). Youth outside the labour force — Percei Çelik ed

- barriers by service providers and service users_ A mixed method approach. *Children and Youth Services Review*, 81, 148-56.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.08.002>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Paulino, D. D. S., & Bendassolli, P. F. (2018). Significado do trabalho e busca de emprego para jovens nem-nem. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 36(2), 373.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5112>
- Peres, M. F. T., Cardia, N., Mesquita Neto, P. de, Santos, P. C. dos, & Adorno, S. (2008). Homicídios, desenvolvimento socioeconômico e violência policial no Município de São Paulo, Brasil. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 23(4), 268–276.
<https://doi.org/10.1590/S1020-49892008000400007>
- Pérez-Torres, V., Pastor-Ruiz, Y., & Abarrou-Ben-Boubaker, S. (2018). YouTubers videos and the construction of adolescent identity Los youtubers y la construcción de la identidad adolescente. *Média Education Research Journal*, XXVI(55), 61–70.
<https://doi.org/10.3916/C55-2018-06>
- Pessoa, M. C. B., & Alberto, M. de F. P. (2015). Formação profissional: as vivências dos jovens em um programa de aprendizagem. *Estudos Interdisciplinares Em Psicologia*, 6(1), 2–20.
- PNUD | ONU Brasil. (n.d.). Retrieved December 3, 2018, from
<https://nacoesunidas.org/agencia/pnud/>
- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Qualitative research in health care. Analysing qualitative data. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 320(7227), 114–116.
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7227.114>
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants* (Vol. 9). NCB University Press.
 Retrieved from
http://www.albertomattiacci.it/docs/did/Digital_Natives_Digital_Immigrants.pdf
- Roepe, L. R. (2017). 5 Ways Gen Z Can Ask Their Manager For Help With Communication Skills. Retrieved October 8, 2018, from
<https://www.forbes.com/sites/lisaroepe/2017/03/28/5-ways-gen-z-can-ask-their-manager-for-help-with-communication-skills/#555f765c7bb2>
- Rousseff, D., Dias, M., Machado, N. F., Almeida, P. S. de, & Pereria, S. A. (2014). *Manual da Aprendizagem - O que é preciso saber para contratar o aprendiz*. Retrieved from
http://www.trabalho.gov.br/images/Documentos/Aprendizagem/Manual_da_Aprendizagem2017.pdf
- Saczyńska-Sokół, S. (2018). Supporting NEETs — challenges facing labor market

- institutions in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 9(1), 159–173.
<https://doi.org/10.24136/oc.2018.009>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*, 22(3), 21–26.
<https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Segran, E. (2016). Your Guide To Generation Z: The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials. Retrieved October 8, 2018, from
<https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millen>
- Thorbecke, E., & Nissanke, M. (2006). Introduction: The impact of globalization on the world's poor. *World Development*, 34(8), 1333–1337.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.10.007>
- Toronto, E. (2009). Time out of mind: Dissociation in the virtual world. *Psychoanalytic Psychology*, 26(2), 117–133. <https://doi.org/10.1037/a0015485>
- Trancoso, A. E. R., & Oliveira, A. A. S. (2014). Juventudes: desafios contemporâneos conceituais. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 4(2), 262-273
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort. *Rianmaker Thinking*. Retrieved from
<http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Ursin, M. (2016). Contradictory and Intersecting Patterns of Inclusion and Exclusion of Street Youth in Salvador. *Brazil. Social Inclusion*, 4(4), 39–50.
<https://doi.org/10.17645/si.v4i4.667>
- Valkenburg, P. M., Schouten, A. P., & Peter, J. (2005). Adolescents' identity experiments on the internet. *New Media & Society*, 7(3), 383–402.
<https://doi.org/10.1177/1461444805052282>
- Vancea, M., & Utzet, M. (2018). School-to-work transition: the case of Spanish NEETs. *Journal of Youth Studies*, 21(7), 869–887.
<https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1421313>
- Vasconcelos, A. M., Ribeiro, F. G., Griebeler, M. de C., & Carraro, A. (2017). Programa Bolsa Família e Geração “Nem-Nem”: Evidências para o Brasil. *Revista Brasileira de Economia*, 71(2), 233–257. <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20170012>
- Viana, N. (2012). *Regime de Acumulação, Gerações e Juventude*. *Revista Espaço Acadêmico* (Vol. 11). Universidade Estadual de Maringá. Retrieved from
<http://ojs.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/15727/8637>
- Vidrio, S. G. (2017). Argumentação e lógica natural: a proposta de Jean-Blaise Grize. *Signo*, 42(73), 135–146. Retrieved from
<https://online.unisc.br/seer/index.php/signo/article/view/7982/pdf>

- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity* [recurso eletrônico] (18th ed.). Nova York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E. (2008). *Communities of Practice: Learning as a Social System*. Retrieved from https://moo27pilot.eduhk.hk/pluginfile.php/415222/mod_resource/content/3/Learningasa-socialsystem.pdf
- Wenger, E. (2011). Communities of practice a brief introduciton. *STEP Leadership Workshop - University of Oregon*, 6, 1–7.
- Ximenes, V. M., & Cidade, E. C. (2016). Juventude e pobreza: Implicações psicossociais do fatalismo. *Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology*, 50(1), 128–136. Retrieved from <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/77/pdf>
- Yaschine, I. (2015). Is Education enough to Overcome Poverty? Analysis of the Occupational Stratification Process of Rural Youths in Mexico. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 337–406. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmcps/v60n223/v60n223a14.pdf>

ANEXO 1

**REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
APLICADO AOS JOVENS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

**REALIZADO EM DUAS VIAS:
UMA VIA FOI ENTREGUE AO PARTICIPANTE E OUTRA VIA PERMANECEU
COM A PESQUISADORA.**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA
DE COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL
EICOS - UFRJ

RCLE – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Informações aos jovens participantes

Rosangela de Carvalho, psicóloga, mestranda na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, está realizando uma pesquisa e gostaria de convidar você a participar.

Convite

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“Juventude, com baixa renda familiar, e sua percepção sobre trabalho, inclusão social e perspectiva profissional”**. Antes de decidir se participará, é importante que você entenda porque o estudo está sendo feito e o que ele envolverá. Reserve um tempo para ler cuidadosamente as informações a seguir e faça perguntas, se algo não estiver claro ou se quiser mais informações. Não tenha pressa de decidir se deseja ou não participar desta pesquisa.

O que é o projeto?

A pesquisa tem por objetivo conhecer a percepção e expectativas dos jovens em relação a sua experiência no mercado de trabalho. Algumas empresas também farão parte da pesquisa, informando sobre suas práticas de gestão de pessoas, com foco nesta população jovem. Serão pesquisados aproximadamente vinte jovens. Esta pesquisa resultará em uma análise que contribuirá para ampliar o conhecimento sobre o que o jovem espera e como ele se percebe no seu trabalho, além de identificar oportunidades de melhorias nas práticas para a gestão destes profissionais.

Por que você foi escolhido(a)?

Os critérios para participação na pesquisa são: receber salário bruto igual ou inferior a R\$ 1.497,00 (um salário mínimo nacional e meio), **ser maior de idade (acima de 18 anos)** e ter, no máximo, 24 anos completos. Estar trabalhando no mercado formal (com carteira de trabalho assinada pelo empregador).

Você tem que participar?

Você decide se quer ou não participar da pesquisa. Se decidir participar da pesquisa **“Juventude, com baixa renda familiar, e sua percepção sobre trabalho, inclusão social e perspectiva profissional”** você receberá uma cópia assinada deste Registro para guardar

e deverá assinar um Termo de Consentimento. Mesmo se você decidir participar, você ainda tem a liberdade de se retirar das atividades a qualquer momento, sem qualquer justificativa. Isso não afetará em nada sua participação em demais atividades e não causará nenhum prejuízo.

Como será realizada a pesquisa? O que você terá que fazer?

Como participante deste estudo, a sua contribuição será a participação em uma entrevista individual, com duração aproximada de uma hora, onde serão realizadas perguntas sobre a sua trajetória de ingresso no mercado de trabalho, seu trabalho atual e as expectativas em relação ao seu futuro profissional. A entrevista será realizada presencialmente, com gravação ou por meio de áudios, utilizando-se o aplicativo *WhatsApp*. Em uma segunda etapa, você poderá ser convidado a participar de um encontro, em local a ser confirmado, no centro da cidade do Rio de Janeiro – RJ, em grupo, com outros jovens participantes da pesquisa, para aprofundamento de alguns temas relativos aos assuntos discutidos nas entrevistas individuais – esta participação não será obrigatória. A entrevista tem caráter confidencial e somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados que ficarão arquivados no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A entrevista será gravada em áudio e depois, será transcrita. O mesmo acontecerá com a reunião em grupo.

Quais são os eventuais riscos ao participar do estudo?

De acordo com as Resoluções 466 e 510 do Conselho Nacional de Saúde, todas as pesquisas envolvem riscos, ainda que mínimos.

Esta pesquisa foi elaborada tomando-se o cuidado para redução máxima de riscos, tanto em questões de confidencialidade, ou seja, os participantes não serão identificados nos relatos da pesquisa, quanto nos procedimentos de busca e sondagem das informações, visando conforto e segurança do participante. Com isso, esta pesquisa encontra-se nos níveis mínimos de riscos para participação.

Quais os possíveis benefícios de participar?

A participação na pesquisa não implica em benefícios diretos para o participante.

O que acontece quando o estudo termina?

Quando a pesquisa for concluída, você terá acesso aos resultados, se assim desejar. A pesquisa será disponibilizada em ambiente virtual e o “caminho de acesso – *link*” será enviado por e-mail ou *WhatsApp*, conforme sua preferência.

E se algo der errado?

A pesquisa é realizada com o consentimento dos participantes. Mesmo assim, durante a sua participação na pesquisa, a qualquer momento em que não se sinta confortável em continuar, você poderá desistir e se retirar, sem qualquer prejuízo ou justificativa. Caso isso aconteça, todas as suas informações fornecidas até o momento de sua desistência serão desconsideradas da pesquisa.

Sua participação será mantida em sigilo?

Sim. Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados da pesquisa e estes serão guardados no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Para transcrição dos áudios e publicação da pesquisa, serão utilizados codinomes e, nem os participantes, nem as empresas serão correlacionadas (identificadas), a fim de garantir o sigilo na participação.

Contato para informações adicionais

Para o caso de alguma dúvida, registre o endereço de contato da pesquisadora, bem como os dados para contato e identificação do orientador da pesquisa e do Conselho de Ética em Pesquisa - CEP:

Pesquisadora: Rosangela de Carvalho
E-mail: rosangeladecarvalhoufrj@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Milton Nunes Campos
Instituto de Psicologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro
Campos Praia Vermelha – Pavilhão Nilton Campos
Av. Pasteur, 250 - Urca – Rio de Janeiro – RJ – CEP 22290-240
Telefone para contato: +55 21 3938-5348

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa do CFCH – Campus da UFRJ da Praia Vermelha – Prédio da Decania do CFCH, 3º andar, sala 30 – Telefone: (21) 3938-5167 – E-mail: cep.cfch@gmail.com

Remunerações financeiras

Nenhum incentivo ou recompensa financeira está previsto pela sua participação nesta pesquisa.

Agradecemos por ter lido todas as informações acima. Se você deseja participar deste estudo, assine o RCLE - Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, em anexo, e devolva-o à pesquisadora. Uma via das informações e da Confirmação do Consentimento, com a sua assinatura, devem ficar com você, para seu próprio registro.

**REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(CONFIRMAÇÃO DO COSENTIMENTO)**

1 - Confirmando que li e entendi a folha de informações para o estudo acima e que tive a oportunidade de fazer perguntas.

2 – Entendendo que minha participação é voluntária e que sou livre para retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar dar explicações e sem sofrer prejuízo ou ter meus direitos afetados.

3 – Concordo em participar da pesquisa acima.

Nome do participante: _____

Assinatura do participante: _____

NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDADE OU CPF: _____

Data: ____/____/____.

Você gostaria de receber o resultado da pesquisa? () SIM () NÃO

Em caso afirmativo, por favor informe um e-mail ou telefone com WhatsApp para recebimento do resultado da pesquisa.

E-mail de contato:

Telefone com *WhatsApp*: _____

ANEXO 2

**REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO
APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

**FOI REALIZADO EM DUAS VIAS:
UMA VIA FOI ENTREGUE AO PARTICIPANTE E OUTRA VIA PERMANECEU
COM A PESQUISADORA**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA
DE COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL
EICOS - UFRJ

RCLE – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Informações aos profissionais de RH participantes

Rosângela de Carvalho, psicóloga, mestrande na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, está realizando uma pesquisa e gostaria de convidar você a participar.

Convite

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“Juventude, com baixa renda familiar, e sua percepção sobre trabalho, inclusão social e perspectiva profissional”**. Antes de decidir se participará, é importante que você entenda porque o estudo está sendo feito e o que ele envolverá. Reserve um tempo para ler cuidadosamente as informações a seguir e faça perguntas, se algo não estiver claro ou se quiser mais informações. Não tenha pressa de decidir se deseja ou não participar desta pesquisa.

O que é o projeto?

A pesquisa tem por objetivo conhecer a percepção e expectativas dos jovens em relação a sua experiência no mercado de trabalho. As empresas também farão parte da pesquisa, informando sobre suas práticas de gestão de pessoas, com foco nesta população jovem. Serão pesquisados aproximadamente vinte jovens em empresas diferentes. Esta pesquisa resultará em uma análise que contribuirá para ampliar o conhecimento sobre o que o jovem espera e como ele se percebe no seu trabalho, além de identificar oportunidades de melhorias nas práticas para a gestão destes profissionais.

Por que você foi escolhido(a)?

Os critérios para participação na pesquisa como representante do empregador são: ser profissional da área de gestão de pessoas e estar apto a prestar informações sobre as práticas e políticas de gestão aplicadas à população alvo da pesquisa: empregados da empresa, jovens entre 18 e 24 anos, com baixa renda

Você tem que participar?

Você decide se quer ou não participar da pesquisa. Se decidir participar da pesquisa **“Juventude, com baixa renda familiar, e sua percepção sobre trabalho, inclusão social e perspectiva profissional”** você receberá uma cópia assinada deste Registro para guardar e deverá assinar um Termo de Consentimento. Mesmo se você decidir participar, você ainda tem a liberdade de se retirar das atividades a qualquer momento, sem qualquer justificativa. Isso não afetará em nada sua participação em demais atividades e não causará nenhum prejuízo.

Como será realizada a pesquisa? O que você terá que fazer?

Como participante deste estudo, a sua contribuição será a participação em uma entrevista individual, com duração aproximada de uma hora, onde serão realizadas perguntas sobre as políticas internas e práticas de gestão aplicadas aos jovens profissionais da empresa. A entrevista será realizada em uma sala com privacidade, em horário de sua preferência ou ainda, à distância, por meio de áudios no aplicativo WhatsApp. A entrevista tem caráter confidencial e somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados que ficarão arquivados no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A entrevista será gravada em áudio e depois será transcrita.

Quais são os eventuais riscos ao participar do estudo?

De acordo com as Resolução 466 e 510 do Conselho Nacional de Saúde, todas as pesquisas envolvem riscos, ainda que mínimos.

Esta pesquisa foi elaborada tomando-se o cuidado para redução máxima de riscos, tanto em questões de confidencialidade, ou seja, os participantes não serão identificados nos relatos da pesquisa, quanto nos procedimentos de busca e sondagem das informações, visando conforto e segurança do participante. Com isso, esta pesquisa encontra-se nos níveis mínimos de riscos para participação.

Quais os possíveis benefícios de participar?

A participação na pesquisa não implica em benefícios diretos para o participante.

O que acontece quando o estudo termina?

Quando a pesquisa for concluída, você terá acesso aos resultados, se assim desejar. A pesquisa será disponibilizada em ambiente virtual e o “caminho de acesso – *link*” será enviado por e-mail ou WhatsApp, conforme sua preferência.

E se algo der errado?

A pesquisa é realizada com o consentimento dos participantes. Mesmo assim, durante a sua participação na pesquisa, a qualquer momento em que não se sinta confortável em continuar, você poderá desistir e se retirar, sem qualquer prejuízo ou justificativa. Caso isso aconteça, todas as suas informações fornecidas até o momento de sua desistência serão desconsideradas da pesquisa.

Sua participação será mantida em sigilo?

Sim. Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados da pesquisa e estes serão guardados no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Para transcrição e publicação da pesquisa, serão utilizados codinomes e nem os participantes, nem as empresas serão correlacionadas (identificadas), a fim de garantir não haja identificação alguma.

Contato para informações adicionais

Para o caso de alguma dúvida, registre o endereço de contato da pesquisadora, bem como os dados para contato e identificação do orientador da pesquisa e do Conselho de Ética em Pesquisa - CEP:

Pesquisadora: Rosangela de Carvalho
E-mail: rosangeladecarvalhoufrj@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Milton Nunes Campos
Instituto de Psicologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro
Campos Praia Vermelha – Pavilhão Nilton Campos
Av. Pasteur, 250 - Urca – Rio de Janeiro – RJ – CEP 22290-240
Telefone para contato: +55 21 3938-5348

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa do CFCH – Campus da UFRJ da Praia Vermelha – Prédio da Decania do CFCH, 3º andar, sala 30 – Telefone: (21) 3938-5167 – E-mail: cep.cfch@gmail.com

Remunerações financeiras

Nenhum incentivo ou recompensa financeira está previsto pela sua participação nesta pesquisa.

Agradecemos por ter lido todas as informações acima. Se você deseja participar deste estudo, assine o RCLE - Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, em anexo, e devolva-o à pesquisadora. Uma via das informações e da Confirmação do Consentimento, com a sua assinatura, devem ficar com você, para seu próprio registro.

**REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(CONFIRMAÇÃO DO COSENTIMENTO)**

1 - Confirmando que li e entendi a folha de informações para o estudo acima e que tive a oportunidade de fazer perguntas.

2 – Entendendo que minha participação é voluntária e que sou livre para retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar dar explicações e sem sofrer prejuízo ou ter meus direitos afetados.

3 – Concordo em participar da pesquisa acima.

Nome do participante: _____

Assinatura do participante: _____

NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDADE OU CPF: _____

Data: ____/____/____.

Você gostaria de receber o resultado da pesquisa? () SIM () NÃO

Em caso afirmativo, por favor informe um e-mail ou telefone com WhatsApp para recebimento do resultado da pesquisa.

E-mail de contato:

Telefone com *WhatsApp*: _____

ANEXO 3

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA APLICADO AOS JOVENS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA
DE COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL
EICOS - UFRJ

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA
(aplicado aos jovens participantes)

Dados de identificação

Nome completo: _____

Como gosta de ser chamado: _____

Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____

Data de Nascimento: ____/____/____ Sexo (gênero autodeclarado): _____

ETNIA AUTODECLARADA

ETNIA - OBSERVAÇÃO DO ENTREVISTADOR

() amarelo () branco

() amarelo () branco

() preto () indígena

() preto () indígena

() Pardo () Nenhuma das

() Pardo () Nenhuma das

Respostas Anteriores

Respostas Anteriores

Estado Civil: _____ Filhos () Sim () Não

Se sua resposta foi sim, informe quantos filhos e qual as idades:

Dados da sua residência

BAIRRO: _____ CIDADE: _____

ESTADO: _____

Residência própria? () Sim () Não / Residência de aluguel? () Sim () Não

Outra forma de residência: _____

Quantas pessoas moram na sua casa (incluindo você)? _____

Qual o grau de parentesco destas pessoas com você: _____

Renda familiar:

- () até dois salários mínimos (R\$ 1.996,00)
 () entre dois e quatro salários mínimos (R\$ 19966,01 até R\$ 3.992,00)
 () entre quatro e seis salários mínimos (R\$ 3.992,01 até R\$ 4.990,00)
 () entre seis e oito salários mínimos (R\$ 4.9991,00 até R\$ 7.984,00)
 () acima de oito salários mínimos (a partir de R\$ 7.984,01)

Dados de contato

E-mail: _____

Telefone Celular para contato: _____ WhatsApp () SIM () NÃO

Mídias das quais participa:

Facebook () SIM () NÃO Instagram () SIM () NÃO

Twitter () SIM () NÃO

Outras (especificar) _____

Dados de escolaridade (último nível cursado ou cursando)

Ensino Fundamental () Completo () Incompleto até _____

Ensino Médio () Completo () Incompleto até _____

Ensino Superior () Completo () Incompleto até _____

Curso: _____

Pós Graduação () Completo () Incompleto até _____

Curso: _____

Outro: _____

Você estuda atualmente? () SIM () NÃO

Dados profissionais

Empresa na qual você trabalha: _____

A empresa na qual você trabalha é uma empresa do segmento de:

() comércio () indústria () serviços

Cargo que ocupa: _____

Há quanto tempo está na empresa? _____

Tem carteira assinada () SIM () NÃO

Horário de trabalho: Início as _____ e término as _____

Faz parte do programa Jovem Aprendiz () SIM () NÃO

Utiliza cartão de ponto () SIM () NÃO

Já trabalhou em outros lugares antes () SIM () NÃO

Faixa salarial:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| () Menor ou igual a R\$ 1.497,00 | () Entre R\$ 3.580,00 e R\$ 5.967,00 |
| () Entre R\$ 1.497,00 e R\$ 3.580,00 | () Acima de R\$ 5.967,00 |

Quais benefícios você recebe da sua empresa:

- | | |
|--|-------------------------------|
| () alimentação (restaurante na própria empresa) | () Cesta básica de alimentos |
| () vale alimentação (ticket para compra em mercados) | () Plano de saúde |
| () Ticket alimentação (Ticket para compra de alimentos em restaurantes) | () Vale transporte |
| | () Outros |

Especificar:

Outras informações

Participa de algum trabalho voluntário social? () SIM () NÃO

Se sim, qual a organização / entidade? _____

Qual a frequência? () diária () semanal () mensal () anual

() eventual

Que tipo de trabalho realiza? _____

Há quanto tempo? _____

Declaro serem verdadeiras todas as informações acima.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2019.

(Assinatura)

(Documento de Identidade ou CPF)

(Nome Legível)

ANEXO 4

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE RH



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA
DE COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL
EICOS - UFRJ

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

(Aplicado aos profissionais de RH participantes)

Dados de identificação

Nome completo: _____

Como gosta de ser chamado: _____

Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____

Data de Nascimento: ____/____/____ Sexo: _____

ETNIA AUTODECLARADA

- () amarelo () branco
 () preto () indígena
 () Pardo () Nenhuma das

Respostas Anteriores

ETNIA - OBSERVAÇÃO DO ENTREVISTADOR

- () amarelo () branco
 () preto () indígena
 () Pardo () Nenhuma das

Respostas Anteriores

Dados de contato

E-mail: _____

Telefone fixo para contato: _____

Telefone Celular para contato: _____ WhatsApp () SIM () NÃO

Mídias das quais participa:

Facebook () SIM () NÃO Instagram () SIM () NÃO

Twitter () SIM () NÃO

Outras (especificar) _____

Dados de escolaridade (último nível cursado ou cursando)

Ensino Fundamental () Completo () Incompleto até _____

Ensino Médio () Completo () Incompleto até _____

Ensino Superior () Completo () Incompleto até _____

Curso: _____

Pós Graduação () Completo () Incompleto até _____

Curso: _____

Outro: _____

Você estuda atualmente? () SIM () NÃO

Dados profissionais

Empresa na qual trabalha atualmente: _____

Cargo que ocupa: _____

Há quanto tempo está na empresa? _____

Declaro serem verdadeiras todas as informações acima.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2019.

(Assinatura)

(Documento de Identidade ou CPF)

(Nome Legível)

ANEXO 5

ROTEIRO PRELIMINAR DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE COM OS JOVENS PARTICIPANTES DA PESQUISA

ROTEIRO PRELIMINAR DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE COM OS JOVENS PARTICIPANTES DA PESQUISA

FATOR DE PESQUISA: IDENTIDADE

- 1) Conte-me como foi a sua trajetória até chegar ao seu emprego atual.
- 2) Como é a empresa onde você trabalha?
- 3) Conte-me como é o seu trabalho na empresa.
- 4) Como são as pessoas com quem você trabalha?
- 5) Como é o relacionamento com a sua equipe?
- 6) Como é o relacionamento com o seu chefe?
- 7) Como é o RH da sua empresa?
- 8) Como são as regras, as normas de conduta (comportamento) que as pessoas devem seguir na sua empresa?

FATOR DE PESQUISA: SIGNIFICADO

- 1) Como você se sente em relação ao seu trabalho?
- 2) Qual a importância do seu trabalho para você?
- 3) Qual a importância do seu trabalho para a sua equipe, para o seu gestor e para a empresa?
- 4) Fale-me sobre o que você mais gosta e o que menos gosta de fazer no seu trabalho?
- 5) O que você gostaria que fosse diferente no seu trabalho?
- 6) O que é importante na relação com seus colegas de trabalho?
- 7) O que é importante na relação com seu chefe?
- 8) Como você se sente em relação as normas da empresa? Se você pudesse, quais normas mudaria?
- 9) Como é trabalhar com as pessoas mais velhas do que você?

FATOR DE PESQUISA: APRENDIZAGEM

- 1) Como o seu trabalho contribui para o seu desenvolvimento como pessoa e como profissional?

- 2) Quais aprendizados (decorrentes do seu trabalho) foram mais importantes até agora para você?
- 3) Como é feita a avaliação do seu trabalho?
- 4) Que mudanças o trabalho trouxe para sua vida?
- 5) O que você aprendeu de mais importante com a sua equipe de trabalho?
E com o seu chefe?
- 6) Como o RH da sua empresa contribui para o seu desenvolvimento profissional?
- 7) O que você deseja para o seu futuro profissional?
- 8) Como essa experiência atual contribui para esse futuro?
- 9) O que você pretende fazer para que esse futuro se realize?

ANEXO 6

**ROTEIRO PRELIMINAR DE PERGUNTAS PARA
ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE
COM OS PROFISSIONAIS DE RH PARTICIPANTES DA PESQUISA**

**ROTEIRO PRELIMINAR DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA
SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE COM OS PROFISSIONAIS DE RH
PARTICIPANTES DA PESQUISA**

FATOR DE PESQUISA: IDENTIDADE

- 1) Fale-me como é o RH da empresa onde você trabalha.
- 2) Conte-me como é o seu trabalho na empresa.
- 9) Quais as principais funções e práticas de RH que se aplicam aos empregados jovens de baixa renda.
- 10) Como é o relacionamento do RH com estes jovens?
- 11) Quais regras e normas de conduta devem ser cumpridas por estes jovens?
- 12) Há alguma ação de desenvolvimento de liderança voltada para a gestão de jovens da Geração Z? Se sim, fale-me sobre ela.
- 13) Há ações de treinamento aplicadas aos jovens da Geração Z? Alguma específica para jovens de baixa renda?
- 14) A empresa tem programa de jovens aprendizes? Se sim, como funciona?
- 15) Como é feita a integração e ambientação destes jovens na empresa?

FATOR DE PESQUISA: SIGNIFICADO

- 10) Como você vê o trabalho do RH na Gestão do processo de inserção dos jovens da Geração Z no mercado de trabalho?
- 11) Qual a importância da Gestão de RH para estes jovens, mais especificamente os jovens de baixa renda?
- 12) Qual a importância da contratação de jovens de baixa renda para a empresa?
- 13) Como são as relações entre gerações diferentes na empresa? Há diferença no que se refere a jovens de baixa ou alta renda?
- 14) O que você acredita que poderia ser feito para promover maior integração e aproveitamento da mão-de-obra destes profissionais jovens de baixa renda?
- 15) Como é avaliada a produtividade e entrega de trabalho destes jovens?

16) Para o RH, como é a gestão destes jovens na organização?

FATOR DE PESQUISA: APRENDIZAGEM

- 10) Como o RH contribui para a gestão e desenvolvimento desses jovens?
- 11) Quais ações de RH você destacaria como contributivas para o desenvolvimento e adaptação destes jovens na empresa e no mercado de trabalho?
- 12) Como é feita a avaliação do trabalho destes jovens? Se há alguma ação padrão, o que é feito com os resultados desta avaliação?
- 13) Que mudanças a presença destes jovens trouxe para a empresa?
- 14) Qual foi o maior desafio, vivenciado até agora, para a adaptação destes jovens à organização?
- 15) A presença destes jovens trouxe alguma mudança para a empresa?
- 16) Como você vê o futuro profissional destes jovens, na empresa?
- 17) Como o RH pode contribuir para o desenvolvimento de equipes com participantes de diferentes gerações?

ANEXO 7

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS JOVENS

A leitura desta transcrição das entrevistas deve considerar a legenda de referências abaixo:

- {xxxx} – texto entre chaves - os textos assim sinalizados foram acrescentados pela pesquisadora visando substituir uma palavra original, a fim de ocultar algum dado de identificação da empresa ou do entrevistado, ou ainda, para incluir um texto complementar que auxilia a compreensão da fala transcrita do entrevistado.
- [...] - reticências entre colchetes - indica que um trecho da fala foi suprimido da transcrição, não sendo necessário para identificação do significado específico, relacionado à categoria em questão.
- ... – reticências - no início da transcrição da fala, indica que a fala é continuidade de uma fala que a antecede e que foi suprimida por não agregar conteúdo na análise da categoria em questão; no meio da citação significa que houve uma pequena pausa na fala do entrevistado.

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 1 – MÁRIO

Entrevista realizada em 17 e 18 de setembro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

18/09/19 (início da entrevista)

22:34 – Rosângela – Ok. Mário. Agora, a gente vai começar a conversar por áudio, pode ser? Eu prefiro sempre que você me responda por áudio, porque por áudio a gente consegue perceber todas as reações da sua resposta e por escrito, fica muito frio. É ... eu vou te fazer algumas perguntas sobre o seu trabalho, sobre como você se sente em relação a ele, é ... o que você aprende com o seu trabalho. Enfim, vai ser tudo muito voltado para sua experiência profissional. Se tiver alguma pergunta que seja desconfortável para você, você me fala - essa pergunta eu prefiro não responder - tá?

22:34 – Rosângela – Me fala um pouco sobre como que você chegou na sua empresa, como que você chegou até lá, como que você conseguiu esse emprego, de alguma forma.

22:39 – Mário – Bom, eu comecei esse trabalho, através de uma pessoa que sempre vem aqui em casa, que é conhecido da família e ... assim que eu terminei o curso - eu tava fazendo o curso de segurança do trabalho – curso técnico. E foi o tempo que começou a ter a crise aqui no Rio de Janeiro, referente a Cabral, essas coisas e caiu muito a ... as vagas nessa área de segurança do trabalho. E eu tava com alguns amigos tentando criar uma consultoria, assim que terminasse o curso, aí acabou não dando certo. E eu estava procurando fazer ... me aprimorar mais em outros cursos, pra ter um conhecimento um pouco a mais. E, como eu tava sem trabalhar ... esse amigo, ele chegou e falou que ... que tinha um trabalho na portaria, se eu gostaria de tentar, que através disso eu poderia pagar os cursos que eu estava querendo. Aí ele falou com o médico, né, o chefe, e acabou que na hora da entrevista, ele gostou, viu que eu tinha conhecimento na área de informática e falou que pra mim... ele taria perdendo um recurso se me deixasse na portaria aí ele me colocou na área de informática... que eu tinha conhecimento, eu trabalhava na parte de ... trabalhava bem na parte de...programa, mexer em documentos, *Word*, *Excel*. Então, pra ele, ele achou mais vantagem eu entrar nessa... na área da recepção. E como só tinha duas meninas lá, que era uma senhora e ... outra senhora também que tinha mais ou menos seis anos {de empresa}, ter um homem na recepção seria até melhor na questão até de algumas pessoas, no atendimento. Que tem pessoas que acaba sendo... como eu posso dizer...não respeitando muito por ser mulher. Então... é... uma presença masculina, segundo ele, seria... diminuiria o impacto.

22:42 – Rosangela – Ok, Mário. É ... fala pra mim como é a sua empresa, descreve ela um pouquinho, você não precisa me falar o nome da empresa {no questionário ele se mostrou resistente a revelar o nome da empresa}, só me fala como ela é. Como você descreveria a sua empresa?

22:45 – Mário – Antigamente era um consultório, com apenas dois médicos. Hoje, temos treze especialidades, é ... na área de cardiologia, dermato, neuro, infectologista, estamos progredindo, à medida do possível. E ... eu sinto que ... que a gente ... temos assim, um grande avanço, quando pensamos na ... quando era ... consultório. Que adaptamos ... recentemente adaptamos ao sistema novo que é conhecido na Sociedade, até ... Brasileira de Cardiologia. É ... estamos pretendendo colocar a parte de *WiFi* para clientes, e ... divulgar nossa clínica na rede social, *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram*, pra poder melhorar mais o nosso serviço. Então, é assim, no momento, eu descreveria ela assim como progresso de ... de ... uma policlínica. Que o objetivo é criar uma clínica, com várias especialidades que possam atender aquela área ali, aquela região.

22:47 – Rosangela – De que região a gente tá falando, do Rio de Janeiro, é perto de onde você mora?

22:47 – Mário – Bom, mais ou menos quinze a vinte minutos de onde eu moro {no questionário informou que mora em Olaria - localização específica da clínica foi suprimida para proteção ao anonimato da empresa e do entrevistado}

22:47 – Mário (mensagem escrita) – Se quiser marcar uma consulta é só falar 

22:48 – Rosangela – É ... Mário, a resposta da região veio sem nada gravado [estava muito baixa, quase inaudível], grava de novo para mim?

22:48 – Rosangela (mensagem escrita) – {respondendo ao convite para marcar uma consulta} kkkkkk, ok.

22:48 – Mário – {informou mais uma vez a localização da clínica – informação retirada para resguardar o anonimato da empresa e do entrevistado}

22:49 – Mário – Da minha casa para o trabalho eu perco um tempo de vinte a trinta minutos, dependendo também da situação é ... do transporte. Muitas vezes o transporte demora um pouco e acaba sendo quarenta minutos aí, mais ou menos. Mas, eu pegando logo o ônibus, eu perco só quinze minutos daqui pro trabalho.

22:49 – Rosangela – Ok. É ... como é o trabalho que você faz lá. Tenta me dizer mais ou menos quais são as suas principais responsabilidades.

22:53 – Mário – Bom, no papel, eu tenho que fazer o agendamento dos pacientes, o cadastro deles, colocar no sistema, é ... a ... também os outros médicos, é necessário fazer isso; faturamento dos ... dos planos de saúde. Até aí, é mais ou menos isso, só que eu sempre faço um pouco a mais, porque assim ... eu gosto, eu mesmo gosto de fazer, eu organizo, faço controle de estoque, comecei a fazer agora, recentemente agora no *Excel*, essas coisas. Eu gosto de deixar bem as coisas bem organizadas lá, eu ... é ... entro de cabeça no ... no que eu gosto de fazer ali no trabalho. Então o que eu puder fazer pra melhorar, ver o crescimento, eu faço. Então acaba sendo uma

responsabilidade, acaba sendo um pouco a mais. Lá, a gente divide, cada um faz um... fica responsável pelo um plano de saúde, lá eu estou responsável por ... por ... no caso, três planos de saúde, que são: {informação omitida para resguardo do anonimato do entrevistado} – que seria a saúde Caixa. São uns planos um pouco mais complexos de trabalhar, mas até que sou rápido nessa área. Mas eu gosto assim de ... tentar fazer um pouco a mais, então eu ajudo no que for preciso, na parte de compras, financeiro, o que é preciso comprar, o que tá faltando. É ... se for pra pagar uma conta, separar, faço o controle de ... de ... toda a entrada de ... valor de consulta. É ... eu sempre lanço no sistema. Então tudo o que passa na minha mão, eu sempre lanço no sistema, saída também, se for precisar comprar alguma coisa na hora. Aí eu deixo tudo organizado.

22:56 – Rosângela – E como são as pessoas com quem você trabalha, suas colegas de trabalho – que você citou que tem duas moças que trabalham com você, a ... os médicos em geral e o seu chefe. Quem é o seu chefe, como é que você descreveria ele?

23:02 – Mário – {áudio muito ruim – baixo demais} no caso das pessoas que trabalham comigo ... as duas meninas, uma tem mais ou menos 46 anos e a outra tem uns 66 anos {não é possível ouvir o restante}.

23:03 – Mário (mensagem escrita) – O áudio não saiu muito bem. Vou repetir.

23:05 – Rosângela (mensagem escrita) – ok

23:05 – Rosângela (mensagem escrita) – Está muito baixo.

23:06 – Mário – É ... eu tava falando em questão da... das meninas que trabalham comigo, uma já tem mais ou menos 46 anos e a outra tem 65 / 66 anos, mas ela já tem praticamente 29 anos de empresa. Praticamente, assim que o médico lá saiu da faculdade, ela era secretária dele. A outra tem 6 anos, trabalhou na {citou o nome da empresa} e depois começou a trabalhar lá. É ... eu já tenho 3 a 4 anos de empresa lá. Trabalhar com elas é ... é bem tranquilo, eu me adapto bastante ao local de trabalho, é ... sendo que assim, {pequeno trecho inaudível} uma gosta muito de saber dos pacientes, como que o paciente tá, e a outra é um pouco mais fechada – pra ela o meu trabalho é isso, vou fazer isso. E a diferença é essa, os extremos, e eu tô ali no meio. Então ... pra trabalhar com elas, é assim ... não é complicado não ... mas até que eu me viro bem, trabalhando lá com as duas. Cada uma tem um pensamento diferente, mas uma um pouco mais pra trás a outra um pouco mais pra frente. Bem, os outros médicos são bastante interessantes, viu? Eu gosto de conversar com todos eles. É ... o meu chefe, no caso, é ... pra mim ele é assim uma surpresa, na verdade ele saiu de um consultório, ele tinha um consultório, era alugado, agora ele tem a clínica, que é dele, se esforçou bastante pra conseguir ... as coisas dele. Ele já viajou para vários lugares, já viveu muita coisa, e ele agora tá conquistando... de pouquinho em pouquinho tá conquistando as coisas que ele sempre quis. Isso pra mim é ... é ... algo que eu me espelho muito, penso assim eu também posso fazer várias coisas, [trecho inaudível] não pelo fato de ... ah! Eu vou fazer isso eu vou fazer aquilo, mas o fato de que eu gosto e pra poder também ajudar. Eu gostaria de poder ajudar, principalmente quando eu vejo que a pessoa suou para ter aquilo. Então, pra mim ...

eu tenho ... é ... pra mim, esse trabalho me ajudou bastante ... tanto na vida profissional, como no pessoal. Antigamente, eu não falava muito com os pacientes, eu não conversava e hoje eu converso bastante [o restante da frase está inaudível].

23:07 – Rosangela – Ok Mário, esse ficou baixo também, mas acho que dá para eu ouvir. Só tenta falar mais pertinho do teu microfone pra ficar bem, bem audível pra mim, tá? A ... a sua empresa tem um RH, tem departamento de Recursos Humanos?

23:09 – Mário – Não, não tem um departamento {de RH}, porque está passando ainda da parte de ... de consultório pra uma clínica. Então, assim, a documentação tá mudando agora. Então ainda não tem a parte de departamento direito, a parte de administração também não. E ... é um dos objetivos do meu chefe lá, assim que eu terminar a faculdade, eu possa colocar adiante essa parte da administração. Tem a área da contabilidade e tudo, que é uma empresa que presta serviços pra ele, e fica até localizada ali, em {o nome do bairro foi omitido para preservar o anonimato do entrevistado}.

23:10 – Rosangela – ok, você consegue me dizer quais são as regras de conduta que você tem que seguir, coisas de comportamento? O que é exigido de você de comportamento, como você deve se comportar, etc.? É dito pra você? Tem alguma regra clara do que você deve fazer lá?

23:13 Mário – Sim. É cobrado muito também a questão de a gente ser atencioso com o paciente. Se houver algum problema, tentar solucionar da melhor maneira possível. Não ficar de bate-boca com ... que alguns problemas com o paciente, em questão até de atraso do próprio médico. Que eles acabam reclamando que está demorando muito tempo. Então, tem alguns até que não têm muita paciência e as vezes acaba ... sendo ignorante. E, mesmo sendo assim, é passado pra gente ser bastante atencioso. Qualquer problema que possa ocorrer, tentar solucionar da melhor maneira possível.

23:13 – Rosangela – É ... Mário, me fala como que você se sente em relação ao seu trabalho, né, qual é o sentimento que você tem em relação ao trabalho que você desempenha na sua empresa e, qual a importância que esse trabalho tem pra você.

23:14 – Mário – Ah! É uma coisa que ... que sempre falo até no grupo de trabalho é a questão da organização. É ... pra mim, isso é importante sempre estar ressaltando, porque ... de ficar muito desorganizado acaba atrapalhando tudo. Cada um tem seu jeito de fazer as coisas, mas ter um ambiente organizado, ajuda bastante.

23:17 – Mário – Bom, esse trabalho, eu acho bem importante pra mim porque é ... eu estou adquirindo bastante experiência. Cada paciente que vai lá, trabalha em determinada área, que as vezes eu acabo até me interessando. Pra mim, às vezes quando tô conversando, é uma riqueza de conhecimento e ... pelo fato de eu ... de eu ... deixar de ser tímido, como antes, é ... pra mim isso é muito bom. Hoje, eu consigo conversar com todos os tipos de pessoas, antigamente eu não era assim. Então, isso me ajuda bastante. É ... e através dele, desse trabalho, que eu consegui fazer boa parte dos cursos. É através dele que eu também tô conseguindo ajudar minhas irmãs que, pra mim a coisa mais importante são as minhas irmãs e minha mãe. Então, hoje eu consigo fazer cursos que antes eu não poderia fazer. Então, hoje eu faço. E, eu estou tendo oportunidade de fazer agora a faculdade, depois de ter planejado bastante

tempo. Que fazer o primeiro curso técnico, aí hoje eu já consigo ... tô conseguindo fazer a faculdade, pretendo fazer a pós e me especializar em outra área também. Então, é através desse trabalho que eu tô conseguindo ter as minhas coisas.

23:19 – Rosângela – Legal, bem legal. Fala pra mim, um pouco, é ... como é que você acha que o seu trabalho, o trabalho que você faz lá, contribui para sua equipe, em primeiro lugar, pro seu gestor, seu chefe direto e pra empresa propriamente dita. Qual é a ... como é que o seu trabalho, aquilo que você faz especificamente impacta essas pessoas?

23:25 – Mário – Ah {há um ruído como se tivesse feito um muxoxo acompanhado de um riso} ... em relação ao impacto ... {risos} é muito grande. É ... eu comecei a fazer as mudanças agora, porque eu só vinha observando. Eu fazia o meu trabalho direitinho e ... ah ... precisava fazer alguma coisa, a mais, eu ia lá e fazia, mas sempre procurava fazer somente aquilo que me pediam. E, até aí, estava tranquilo. Mas o ambiente que eu trabalho era bastante ... não era organizado, não era muito organizado, era um pouco, mas ainda faltava muita coisa. E ... os outros médicos, é ... assim, pros outros médicos, faltava uma parte de ... promover cada um deles, pra poder ter mais atendimento. E eu via assim faltando alguma coisa. E aí, vira e mexe eu vinha conversando com o meu chefe, na questão de melhorar algumas coisas. Aí ele fala, ele falou para mim colocar o que eu tinha em mente em uma folha e entregar para ele. E, disso, eu fiz uma folha, que foi até mais ou menos umas duas ou três folhas, do que poderia até melhorar lá, em questão do ambiente e até pra gente, porque as vezes tinha muito trabalho pra gente fazer, que não era necessário, que acabava sobrecarregando e aí, ficava ... o pessoal ficava chateado e não fazia o trabalho corretamente. E, assim ... depois que eu comecei a fazer algumas coisas lá, é ... até a esposa do meu chefe quando foi lá, ela viu o ... a ... o documento que eu tinha escrito lá, o relatório. Ela começou a conversar com ele, e aí começou a ter várias mudanças na empresa. Então, impactou bastante. Hoje, ele ... ele sempre me chama quando ele quer uma ideia, ou então ele procura saber o que pode melhorar lá, ele sempre me procura e a gente passa bastante tempo conversando o que pode melhorar. No caso, pras meninas lá, como se adequou aquele trabalho que era somente aquilo, não tinha muita tecnologia, muita informação, pra elas acabaram ficando um pouco mais chato. Então, eu acho que a minha atitude na questão de querer melhorar, acabou prejudicando ... a parte que ... no caso delas, ficarem ... fazerem somente aquilo no trabalho. Então ... eu passei pra ele que com um novo sistema, seria melhor até para ser mais rápido, mas isso eu pensei visando o todo, não somente para as especialidades, a clínica, mas também o nosso lado. E, o sistema novo facilita muito, tanto pra gente como pra eles, mas como era acostumado somente fazer aquilo, aí acabou complicando um pouco. Mas, assim, lá ... é ... referente a outros lugares é até tranquilo pra poder trabalhar. É ... vai demorar um pouco para elas pegarem o ritmo, mas elas vão fazer, porque ... porque as coisas são complicadas né, emprego tá difícil e elas mesmo reconhecem que a mudança faz bastante diferença. Aí é mais pessoas se consultando. A ... a ... no caso o lucro da empresa aumenta mais, e acaba até melhorando o lado delas. Então, é assim, elas reclamam e tudo, mas elas sabem que tá melhorando até pro lado delas.

23:26 – Mário – É ... como eu fiz a parte também de segurança do trabalho, pra mim a ... , quando eu tava estudando era importante ver tanto a visão do empregador, como do empregado. E ... isso pra mim ... eu tava ... quando eu comecei a questionar algumas coisas da empresa, que poderia melhorar mais, foi nesse fato de poder unir as duas coisas. Que não basta você só querer ganhar, ganhar, ganhar. Muitas vezes você precisa perder para poder ganhar um pouco a mais. E ... e ... foi através disso que eu acho que tá melhorando um pouco mais. Até a questão de ... de organização, elas se adaptaram.

23:29 – Mário – Muitas vezes, elas acabam falando que não sabem porque que eu me esforço bastante em poder ajudar – Ah! Você não vai ganhar muito nada em troca, isso e aquilo. Pra mim, eu já tô ganhando, eu tô ganhando muito, tendo a experiência. Só o fato de estar ali, estar aprendendo a cada dia, isso pra mim já é um ... já é um ganho. E ... assim ... eu não me importo muito em ... em poder fazer as coisas. Pra mim ... pra mim, evoluir eu acho que é um passo muito importante, não pra nossa vida, mas pra tudo. Você deixar de ... de pensar só em você e pensar em todo mundo, acho que isso é importante.

23:31 – Rosângela – Mário, deixa eu te fazer uma pergunta: são onze e meia da noite e eu ainda tenho algumas perguntas para fazer para você, eu acredito que a gente ainda vai levar aí uns vinte minutinhos de entrevista, ou um pouquinho mais. A gente tem duas possibilidades: a gente pode continuar com a entrevista agora ou eu posso combinar de fazer o resto da entrevista amanhã, nesse mesmo horário, tipo dez horas da noite. Me fala o que é melhor para você?

23:33 – Mário (mensagem escrita) – Pra mim está tranquilo qualquer uma das duas.

23:33 – Mário (mensagem escrita) – Não me incomodo não.

23:33 – Mário (mensagem escrita) – Estou até gostando.

23:33 – Rosângela – Ok. Então eu vou continuar aqui contigo. Se você ficar cansado em algum momento e achar que quer parar, você me fala, tá?

23:33 – Mário (mensagem escrita) – ok.

23:33 – Rosângela (mensagem escrita) – Também estou gostando 

23:33 – Rosângela – Me fala, é, o que que você mais gosta - uma atividade - e o que que você menos gosta de fazer lá no seu trabalho.

23:37 – Mário – Lá ... {risos} ... você vai ficar até um pouco chateada comigo, porque é ... a oportunidade que eu tenho de ver alguma coisa lá pra melhorar {risos} eu vou lá mexer. Às vezes, quando eu ... quando eu não consigo, eu não esqueço do problema, eu fico pensando em um jeito de solucionar. Quando não tem jeito, aí eu deixo de lado. Mas, se tiver oportunidade de melhorar, eu vou lá e tento fazer. Sempre tento procurar melhorar nas coisas lá. E o que eu não gosto, é quando ... me atrapalha na hora que eu tô fazendo alguma coisa importante. Eu não gosto de parar quando eu tô terminando algo, pra fazer outra coisa. Eu preciso terminar tudo, aí sim eu faço a outra coisa. Eu até anoto, porque quando eu perco a concentração e eu volto pra fazer o que eu estava fazendo antes, eu já perco a ... eu perco a ... direção do que eu

estava fazendo. E, às vezes, isso me irrita. É ... mas assim ... eu não deixo transparecer não, mas me incomoda. Então, prefiro terminar tudinho, fazendo um passo a passo, que eu não gosto de ficar no ... interrompe não. Então, seu eu for de fazer uma coisa, prefiro fazer, deixar tudo pronto, quando vê que tá tudo certinho, aí eu já passo pra outra.

23:39 – Rosangela – Se você pudesse fazer alguma coisa ser diferente no seu trabalho, né, o que que você gostaria que fosse diferente lá?

23:41 – Mário – É ... o que eu gostaria que fosse diferente é a questão do ... do horário. Eu prezo muito o horário. Então, assim, as vezes eu fico pensando no que o meu chefe fala, de que pra ele, ele é assim ... ele é um médico bom no que ele faz, só que ele atrasa muito, atrasa bastante. Então, são quase duas, três horas de espera. É ... isso pra mim é ... eu não acho muito legal, que paciente, paciente ou doente acaba esperando muito. Sabe, é um ótimo médico, mas poxa, esperar bastante tempo pra consultar? É ... eu acho que isso deveria melhorar. Acho que esta é uma das mudanças que eu queria fazer. Assim, eu já tô até mexendo nisso já, de pouquinho em pouquinho eu tô mexendo. Eu ampliei o horário de vários tipos de consultas. Consulta cardiológica geralmente demora vinte minutos. Já uma consulta particular que engloba a parte de geriatria e clínico metabólico geralmente dura quarenta minutos, cinquenta minutos. Todas as consultas tavam demorando em torno de quinze a vinte minutos, tempo de marcação, e ele não queria mexer nisso. E aí eu tive que mostrar toda a forma, o que tava acontecendo, reclamações, desistência de paciente, para poder mudar. E assim, eu acho que ele demorou bastante tempo. E, mesmo assim, ainda continua tendo um pouco de atraso. Então, uma coisa que eu gostaria de mudar, seria isso: a questão do atraso e poder ter um controle melhor da ... de tudo lá.

23:42 – Mário – Até porque, eu quero ver o crescimento da empresa. Eu penso da seguinte forma também: se a empresa cresce, eu também cresço. Eu não posso crescer até economicamente, mas vamos dizer, na ... em conteúdo, em conhecimento, acaba tendo muito mais. Acho que a gente ganha, de uma forma ou de outra, a gente ganha. Sempre ganha alguma coisa.

23:43 – Rosangela – Ok. É ... quando você fala que pra você, pensando em você, o que que você {ênfase na palavra você} acha importante na sua relação com os seus colegas de trabalho e o que eu você valoriza e acha super importante na sua relação com o seu chefe?

23:50 – Mário – {tosse} Em relação ao meu chefe, é ... eu sou grato pela oportunidade que ele me deu pra poder trabalhar. No caso que ... hoje, as coisas tão bem difícil, você querer ... pra ter um trabalho e não conseguir. Mas, assim, a valorização entre meus colegas, eu acho bastante importante isso, porque muitas vezes quando você perde a credibilidade, a confiança, ou então a amizade, entre os próprios colegas, o trabalho passa a ser chato. E, assim, eu procuro ... procuro sempre estar atento a isso, lá na minha atitude, que a minha atitude as vezes pode afetar isso, essa questão. Então, as vezes eu paro bastante e penso no.... no ... nas coisas, às vezes, que eu tento melhorar, mas que as vezes vá prejudicar outra pessoa. Porque a dificuldade também delas aprenderem o que eu sei, o que eu quero passar, é grande,

principalmente pela idade. Não é como... como eu posso ... aprender, pra elas aprenderem é um pouquinho difícil. Então, às vezes, eu paro e penso: poxa, é ... será que realmente eu tô agindo certo em querer melhorar, melhorar, melhorar e ... mostrar uma coisa nova, que dá para fazer, e acabar fazendo com que elas se sintam menos importantes? Então, as vezes eu fico pensando nisso aí e, procuro ter uma atitude que não vá prejudicar nenhum dos dois lados. É importante assim a relação que eu tenho com meu chefe, de poder ajudar também no ... no desejo dele de crescer mais a empresa, mas também não posso esquecer dos meus colegas que estão ali do meu lado, trabalhando comigo. Então, essa pergunta aí foi um pouquinho meio complicada nessa questão, que realmente eu paro e penso bastante nisso. E, vira e mexe, ultimamente eu tenho pensado nessa questão. Que ... não poder prejudicar ninguém. Eu também não quero desfazer de... das minhas colegas lá, que elas têm muito mais experiência do que eu na área, porém as coisas hoje estão se renovando, mas elas têm bastante experiência. Então, não posso ... não posso querer é ... chegar e tentar passar... as coisas que elas não vão se adaptar muito rápido. Então acho que a ... a ... isso é importante. Eu acho que isso em mim ... que eu preciso sempre estar procurando ver a situação entre meus colegas.

23:53 – Rosangela – Dentro dessa é ... inovação, renovação que você quer fazer, as dificuldades que essas pessoas têm de aprender, é ... você acha que isso tem a ver com a diferença de idade entre vocês? E como é, pra você, trabalhar com pessoas mais velhas?

23:57 – Mário – Olha, eu gosto. Tanto é que as minhas amigadas são muito mais velhas do que eu. Então ... é ... eu gosto de trabalhar com elas. Só que muitas das vezes, elas mesmas falam que – Ah! Eu já passei muito tempo trabalhando assim, é ... eu gosto de trabalhar do jeito antigo, que é muito mais fácil – porém, acaba demorando muito mais tempo. Uma coisa que você pode terminar em dez minutos, acaba perdendo uma hora fazendo. E assim, querendo ou não, sempre tem um paciente que pede uma coisa ou outra, um outro médico pede. Vamos dizer, é necessário mexer num documento, escanear e enviar por e-mail, ou então enviar pelo WhatsApp, que hoje você consegue enviar tudo pelo WhatsApp. Não sabem fazer, porque ... não querem. Entendeu? É ... a outra, mais nova, que tá lá há seis anos, ela ... quando ela quer, ela faz. Entendeu? Assim, a dificuldade não é muito a questão de idade, porque quando elas querem, elas aprendem. Mas assim, o fato de ah ... eu ... já tô trabalhando aqui há muito tempo ... e ah ... eu não tô com idade de tá aprendendo mais coisa nova, criando uma desculpa. Eu acho que é isso que acaba sendo chato, mas elas ... elas fazem, quando elas querem alguma coisa, elas fazem. Quando assim ... pra si mesmas. Então ... só isso que acaba diferindo um pouco lá, entre a gente. Mas, o caso que dá para resolver. Mas assim, pra mim, trabalhar com pessoas mais velhas ... é tranquilo pra mim. Eu até gosto. Eu acho que eu ... eu sempre aprendo alguma coisa diferente, eu ... é ... que eu não poderia aprender com pessoas mais novas do que eu, então mais velhas. Então, pra mim eu não ... diferencio muito idade não. Eu não tenho esse problema não.

00:00 – Rosangela – Você falou, lá atrás, pra mim que a empresa tem algumas normas de conduta relacionadas a comportamentos, né? Você mudaria algumas dessas

normas, você acha que alguma dessas normas não é relevante, não é importante e você faria diferente? Se sim, quais seriam e como você mudaria?

18/09/19 (continuação direta da entrevista)

00:07 –Mário – É, pra mim sim, eu acho que sim. Eu mudaria algumas coisas lá, na questão das regras, porque valoriza muito a questão de cliente, paciente. Eu acho que primeiro de tudo a gente tem que valorizar o profissional que trabalha com você. É dali que vai mudar toda a sequência até o cliente. Primeiro não vem o cliente pra depois virem os profissionais. Primeiro vêm os profissionais para vim um cliente. Eu penso dessa forma. Se você trata mal o seu funcionário ou então sobrecarrega ele, isso afeta diretamente no cliente. Então, uma das coisas que eu mudaria lá, seria essa questão. É ... separar cada trabalho, dependendo do que for, por dia. Ah! Tal dia a gente poderia trabalhar na parte de... de faturamento, no outro dia a gente poderia ver contas pendentes, que era necessário fazer. Não resolver em horário de atendimento, a gente vai separar tal dia, tal horário para organizar isso. E ter reuniões constantes pra ver o que pode melhorar. É uma das coisas que eu desejaria fazer. Isso que eu penso. Então, tem muitas regras que... que ah precisa ser atencioso com o paciente, se houver algum problema, tentar solucionar da maneira... da melhor maneira possível pra não perder o paciente. Muita das vezes o paciente quer porque quer ser atendido e acaba atrasando o restante dos pacientes que já estão lá, pra que ele que seja ... que ele, aquele que quer ser atendido, seja atendido. É ... pra mim, isso não funciona. Todos precisam ser respeitados, pra que se haja respeito. Se eu quero respeito, eu tenho que respeitar. Então, não é só questão de querer ganhar, ganhar, ganhar. É ... a gente precisa ver esse modo de pensar ... é o que eu mudaria. É ... nessa questão. Então, separar é ... refazendo, no caso, todo o pensamento, porque aquele pensamento arcaico, no dia de hoje não dá. Algumas coisas você pode aproveitar, mas outras não. Então, é ... primeiro de tudo, eu acho que uma boa conversa com o profissional, instruir o que deve ser feito, as regras básicas né, atendimento sim ... um bom atendimento, sim ... afeta tudo. É ... o modo de como você explica também afeta tudo, porque o maior problema lá é que ... é a questão de ser rápido. Ah! Tem que ser rápido pra atender o telefone, que as vezes tem outra chamada, então... é preciso ser rápido. É essa coisa que eu cortaria, é preciso ser claro! Pra mim, se eu conseguir explicar o paciente, para que ele possa entender, eu já ganho pra isso. Por mais que eu perca tempo na ligação, eu puder esclarecer tudo, direitinho pra ele, isso pra mim eu já ganho. Então, uma das regras que eu mudaria era questão até de ser rápido no atendimento, em questão até do telefone. Pra mim, isso aí eu acho que deveria cortar. É ... explicar, ter uma boa explicação pra o paciente na hora da marcação ou pra tirar dúvidas, pra mim é importante. Então, uma das regras também que eu mudaria, seria essa.

00:10 – Rosangela – Mário, deixa eu te falar. Eu ainda tenho um bloco de perguntas que dão, mais ou menos, umas oito perguntas pra te fazer. É ... tá muito tarde. Realmente já vai entrar a meia-noite e se a gente continuar, a gente deve terminar por volta de meia-noite e meia, quase meia-noite e quarenta. Eu preferia muito que a gente terminasse isso amanhã, as dez horas da noite, se você puder. Me fala se é possível pra você que a gente faça a continuidade amanhã à noite? Eu devo estar disponível nesse horário também, as 22h.

00:11 – Rosangela (mensagem escrita) – Você tem essa disponibilidade?

00:12- Mário (mensagem escrita) - Pra mim tudo bem.

00:12- Mário (mensagem escrita) - Se precisar que eu seja mais claro nas repostas é só falar. Também.

00:13 - Mário (mensagem escrita) - Preciso fazer um curso de oratória pra poder me expressar melhor no jeito de falar.

00:13 – Rosangela – Mário, eu tô amando as suas respostas. Você está sendo muito específico e muito claro em tudo o que você está falando. Eu só tô realmente preocupada com a hora. É.. e na verdade, eu tô em Fortaleza, fazendo um trabalho e, falando com você. Então, pra mim, a partir de agora, fica muito comprometido o meu horário. E, aí, eu queria muito ouvir tudo o que você tem pra me dizer, porque você tá contribuindo muito. Por isso que eu tô te pedindo pra gente continuar amanhã, se você puder.

00:13 – Rosangela {respondendo ao Mário - Preciso fazer um curso de oratória pra poder me expressar melhor no jeito de falar} (mensagem escrita) – Você fala muito bem.

00:16 - Mário (mensagem escrita) - Pra mim tudo bem. Se precisar ter mais dias pra continuar pode contar comigo. Não me importo muito com o tempo quando vejo que está sendo bom.

00:16 - Rosangela (mensagem escrita) - Amanhã será ótimo, até para não perdermos o ritmo kkkkkk

00:16 - Mário (mensagem escrita) - Se precisar de mais 40 mim, 2 horas. Pra mim está tranquilo.

00:16 - Mário (mensagem escrita) - Kkkk

00:16 – Rosangela (mensagem escrita) – posso te chamar amanhã as 22h?

00:17 – Rosangela {respondendo ao Mário - Se precisar de mais 40 mim, 2 horas. Pra mim está tranquilo} (mensagem escrita) – super agradeço, mas estou realmente tensa com a hora.

00:17 - Mário (mensagem escrita) - Sim, pode. Caso eu esteja no trabalho ainda eu te aviso, porque é como te falei: as vezes fico de papo com meu chefe, aí a gente esquece o horário também. Kkkk

00:17 – Rosangela (mensagem escrita) - ok. Sem problemas.

00:17 – Rosangela (mensagem escrita) - Super obrigada pela sua disponibilidade.

00:17 - Mário (mensagem escrita) - Então, até amanhã.

00:17 - Rosangela (mensagem escrita) - Até!

00:18 – Mário {respondendo à Rosângela – Super obrigada pela sua disponibilidade} (mensagem escrita) – Eu que agradeço, não é todo dia que faço parte de uma entrevista tão legal.

00:18 – Mário (mensagem escrita) - Kkkkk

00:18 - Rosângela (mensagem escrita) - ok kkkkk

00:18 – Rosângela (mensagem escrita) - Bom descanso

00:18 – Mário (mensagem escrita) - Digo o mesmo. Boa noite.

00:19 – Rosângela (mensagem escrita) - Boa noite

00:19 – Mário (mensagem escrita) - 

18/09/19 (noite)

21:53 – Rosângela (mensagem escrita) - Oi Mário, já estou por aqui.

21:59 – Rosângela (mensagem escrita) - Quando estiver disponível, me fala.

22:09 – Mário (mensagem escrita) - Tá certo. Daqui a pouco estou saindo do trabalho.

22:10 – Rosângela (mensagem escrita) - Ok. Me avisa quando puder.

22:10 – Mário (mensagem escrita) - Tá certo.

22:53 – Mário (mensagem escrita) - Cheguei.

22:54 – Rosângela (mensagem escrita) - Já está disponível para responder?

22:54 – Mário (mensagem escrita) – Sim

22:54 – Rosângela – Ok, Mário, achei que você ia demorar um pouco mais. Você falou: eu tô saindo do trabalho. Até que é perto, né? Vamos lá! A gente vai dar continuidade naquele assunto, naquele tema mesmo que a gente estava trabalhando, tá bom? Procurando entender o teu trabalho e, enfim ... como que isso impacta para você, na sua vida, nas coisas, tá bom? Vou te passar mais uma pergunta.

22:55 – Rosângela – Como que o seu trabalho contribui para o seu desenvolvimento como pessoa, lado humano, e como profissional?

22:58 – Mário – Contribui com muita coisa, principalmente no lado pessoal. É ... como eu devo me portar, conversar, agir com ... com determinado tipo de paciente. Pra mim, isso é ... é bom que ... eu desenvolvi um modo de tentar entender o que se passa, o que a pessoa está querendo, em determinada situação. E aí, eu consigo dialogar mais e entender mais a respeito do meu trabalho. Isso pra mim é bom, que até ajuda na questão de eu poder conversar com diversas pessoas, de diferentes idades, e isso me ajuda bastante. Na questão profissional, é ... pra mim, é mais uma experiência, uma experiência que eu estou adquirindo.

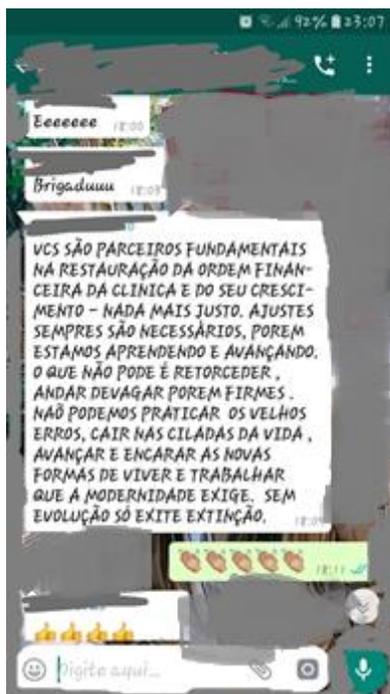
23:00 – Rosângela – Ok, Mário. Você acha que essa coisa de você, por exemplo, conseguir conversar mais com as pessoas, de uma maneira melhor, se entender mais com elas, isso teve impacto na sua vida pessoal, assim ... no seu círculo de amigos, na sua família, mudou alguma coisa para você, neste aspecto?

23:03 – Mário – Pra mim, mudou bastante, bastante mesmo. Eu pensava em mim, é ... como pro ... por exemplo, é ... uma lixeira, que você vai jogando coisa, vai jogando, vai jogando, vai jogando. Então, antes eu me sentia assim, eu escutava muito e eu não me expressava. E isso era ruim, eu era muito ... era considerado um antissocial. Eu sempre ficava isolado, não tinha muita amizade, porque não conseguia dialogar, ter uma ideia, conversar com as pessoas. É ... eu tentei já, fazer outros ... vários cursos e em apresentações também, nos cursos, eu tentava explicar para o público, tentar deixar de ser até tímido, em poder conversar. E, quando eu comecei a trabalhar lá, é ... eu era ... eu não tinha nem como deixar de falar com pessoas, sempre tinha que estar ali e falar com pessoas, e é muita gente. Então, durante esses três, quatro anos, pra mim, ajudou bastante. Que tem, tem vários tipos de pessoas. Tem pessoas que é ... que gosta de conversar, que puxa assunto; pessoas que não gostam de conversar, já meio com cara amarrada. E eu gosto de observar as pessoas, então quanto mais eu observava, mais eu ia aprendendo. E ... e o que é legal é que o meu chefe, ele sempre me explicava: Mário, quando o paciente for falar com você, sempre olha pra ele, tentar escutar, absorver o que ele tá falando, analisar e aí você poder falar, não fala logo de imediato não, pensa direitinho, é ... e ... tenta esclarecer o que ficou ... esclarecer de um jeito que ele possa entender. Isso, pra você, no dia a dia, vai ser ótimo, que assim você consegue ... consegue fazer muito mais amizade, e assim você pode tá abrindo portas pra você. E esse tipo de coisa, então ... ajuda. Me ajudou bastante.

23:06 – Rosângela – Ok. É ... de que forma é feita a avaliação do teu trabalho? Existe um momento formal, onde vocês sentam para avaliar, ou é uma coisa que acontece esporadicamente, quando tem que acontecer? Como é que é dado esse *feedback* para você quando você está fazendo alguma coisa errada? E, se ... aquilo que você faz certo é elogiado de alguma forma?

23:10 – Mário – Bom, é ... de vez em quando, quando eu tô lá fazendo ... tô fazendo as coisas, é... ele me chama, quando tem um tempo disponível, ele me chama pra gente conversar, ver o que tá pendente, a ... a ideia que ele tá querendo colocar em prática e, e ele comenta: Mário, é que tô gostando que tá assim, tá assado; ah, Isso aqui é preciso melhorar um pouco mais; eu percebi que você tá baixando um pouco mais a cabeça, é ... então ... às vezes você tá fazendo as coisas lá e não olha muito pra cima e acaba não percebendo se alguém tá querendo ... querendo alguma coisa ou perguntar. E ... é assim, acontece mais ou menos desse tipo. E, sim, eles sempre... vira e mexe ele sempre elogia, as vezes joga no grupo. Ele coloca também é... como um todo, porque assim ... assim é ... os demais lá, né, que trabalham comigo, não possa só ... não possa se sentir é ... como se não tivesse feito nada. Então ele elogia: olha, eu tô gostando do trabalho, que possamos poder até crescer. É ... é algumas coisas desse tipo, hoje mesmo ele fez isso:

Mário enviou uma imagem:



23:12 – Rosangela – Legal esse texto, foi ele que te mandou né? Bem interessante.

23:13 – Rosangela – O que que você acha que você aprendeu de mais importante com a sua equipe de trabalho, com os seus colegas de trabalho?

23:13 – Mário – Essa foto que eu te enviei foi referente a mensagem do grupo que eu tinha pedido pra todo mundo fazer a confirmação da consulta é ... tanto por telefone, ligar pra os pacientes, como pelo WhatsApp. Porque o novo sistema, ele já envia por e-mail e SMS. Mesmo que eles enviem nesse novo sistema, esse método, a gente não deixar de enviar também pelo WhatsApp e ... e fazer as ligações, porque assim o paciente teria quatro, quatro meios de ter uma confirmação, a confirmação da consulta. Assim, ah não pude atender a ligação agora, ah é ... mas eu recebi uma mensagem pelo WhatsApp. Porque muitas vezes as pessoas não podem atender no local de trabalho, mas podem verificar as mensagens. Então isso, ajuda bastante.

23:15 – Mário – Ah! Que cada pessoa tem um jeito de interagir e de querer alguma coisa. É ... e lá, elas falam: Mário, presta bastante atenção emn... em tal paciente, porque ele é desse tipo. É ... assim, eu acabo aprendendo muita coisa como devo me portar, ou então, um ... e como é que as pessoas falam ... macetes, são macetes até pra vida mesmo. E, por elas terem mais idade, mais vivência até no local de trabalho, é ... eu acabo vendo coisa que, poxa, eu não veria, não veria no ... no ... na minha casa, na rua, ou na faculdade. Então, quando isso possa vir a acontecer, eu já sei. E eu acho que isso é bem legal que eu aprendo com elas. E assim, são ... são coisas que eu não tinha experiência, hoje eu já tenho. Então isso é legal, bem legal.

23:16 – Rosangela – Mário, quando você pensa no futuro, no seu futuro, o que você deseja pro seu futuro profissional?

23:17 – Mário – E, é uma coisa que elas sempre me falam é ... tentar entender o lado da outra pessoa, porque muitas vezes a gente pensa: ah, não, não dá pra fazer isso, ah a regra é assim. Mas, a gente tem que pensar também no lado humano... tenta ver

se é possível fazer. É ... se precisar falar com o chefe lá e explicar o motivo, entender o lado da pessoa, que muitas vezes tá ali, tá querendo, tá pedindo, porque tem algum problema. Então... ah, não pode... no caso assim, de paciente tá ... tá passando mal: Ah! Não, aqui é marcação em horário, tem que esperar um pouco. Não, a gente vai lá, fala com nosso chefe, explica a situação, mais ou menos desse tipo. Então, elas ... elas sempre comentam né: tu tem que tá olhando o lado humano das pessoas, o ... o outro modo da história, mas também tem que ficar atento, porque muitas vezes o paciente é ... tem paciente que vem com a mesma história, tem que tá atento. Então, isso eu aprendi legal lá, delas.

23:21 – Mário – É ... eu venho pensando bastante nisso. Eu até comentei hoje até com a médica lá que ela é psicóloga. Eu tava explicando algumas coisas que estava querendo. Pra mim, a clínica lá é um degrau, meu chefe até falou isso pra mim uma vez. E, realmente eu penso nela como um degrau pra que eu possa seguir em frente. Eu penso ... assim que terminar a ... de cursar o ... a administração, eu penso fazer uma pós pra eu ... talvez até na área da psicologia, pra poder até entender o comportamento das pessoas. Eu até li um livro, uma vez, do comportamento humano, o que afeta diretamente na vida das pessoas na empresa, no local de trabalho, e eu achei bastante interessante isso, e isso me motivou a pensar na questão até de ... da psicologia, gestão de pessoas e ... a gestão empresarial. Então, são ... são esse tipo de pensamento que eu tenho, poder evoluir a cada vez mais e ... e aí conquistar, conquistar o meu desejo que é ... ajudar minhas irmãs a elas ...é ... se formarem, ajudar minha mãe no que ela for preciso e incentivar as pessoas que estão ao meu redor, que também busquem os seus sonhos a cada dia. Então, pra mim lá é um degrau e eu procuro evoluir cada vez mais. A oportunidade que eu tiver e poder fazer um curso, de algo a mais, eu vou tentar fazer, porque isso é pra mim, eu tenho que olhar o meu lado. Que é também se eu quiser ajudar, eu preciso ter condições em ajudar. Então, eu quero poder me especializar mais e ... a oportunidade que tiver, eu acho que eu vou cair de cabeça nisso, porque eu já venho já com esse pensamento há bastante tempo, em poder fazer ... eu já venho até fazendo, já fiz dois cursos técnicos, fiz alguns cursos que ... de informática, de sistema do ... sistema de informações, até pelo site da polícia federal, que eles lá têm um AP {transcrito como ele falou: /APÊ/} cidadão e qualquer pessoa ... é aberto ao público, qualquer pessoa pode fazer esses cursos. Aí tem atendimento ao cliente, tem como mexer nos sistemas e registros de documentos oficiais. Ele é assim ... não abre né, mas ele explica como é feito, quando tem a transmissão de dados. Isso tudo eu vou procurando aprender, porque possa ser que isso seja útil pra mim. Então, pra minha vida pessoal, eu procuro sempre ... estar atento nisso. Às vezes, acontece de passar muita coisa despercebido, mas ... eu tô aí né, querendo aprender. Eu não consigo também ficar parado. Quando eu fico parado, não tem nada pra fazer, eu vou lá e procuro algo.

{Mário enviou uma imagem de um certificado de conclusão de um curso sobre o Sistema Eletrônico de Informações realizado em 2017.1 no Departamento de Polícia Federal. A imagem não está aqui disponibilizada porque nela consta o verdadeiro nome do entrevistado.}

23:25 – Rosangela (mensagem escrita) – Legal. Parabéns.

23:25 – Rosângela – Na visão desse futuro profissional, n, você consegue identificar, por exemplo, se você vai continuar trabalhando na área médica, se  uma coisa que você gostaria, se você tem uma área de preferência para atuar? Você fez o seu curso de segurana do trabalho... você consegue definir alguma coisa é ... firme para você, assim ... nítida pra você ... de: ah! Eu quero trabalhar na empresa tal, ou eu quero fazer alguma coisa específica? Ou, você acha que  esse desenvolvimento natural?

23:27 – Mário – Como eu venho desenvolvendo bastante na área... na área da saúde, eu pensei realmente em fazer a parte da gestão hospitalar, é ... trabalhar na gestão de ... de empresas como Sulamérica,  empresas assim. Mas, de vez em quando eu penso que ... que pode ter outras áreas, que eu possa dar o melhor de mim e eu ... e ...  ... eu fico pensando nisso, em qual área eu poderia me destacar melhor, que eu possa desenvolver bastante minhas habilidades. Então, assim, no momento eu não estou especificando são na área da saúde, eu quero ... eu tão vendo ainda o todo, é por isso que eu já comecei a fazer... a cursar a parte da administrao pra que eu possa abrir, ter uma visão maior e escolher um ... um caminho a seguir.

23:41 – Mário (mensagem escrita) – terminou?

23:42 – Rosângela (mensagem escrita) – Desculpa

23:42 – Rosângela (mensagem escrita) – Tive que atender uma ligao.

23:42 – Mário (mensagem escrita) – Não, tudo bem. Pensei que tinha terminado. Kkkk

23:43 – Rosângela (mensagem escrita) – já estamos terminando.

23:43 – Rosângela – Então, juntando essa parte do seu estudo com essa experiência profissional que você tem agora, você acha que  possível construir esse futuro?

23:44 – Rosângela – Você acha que o conhecimento que você tem de informática e acesso a recursos tecnológicos  ... são ... são ...  um bom conhecimento que vai poder levar você a esse lugar que você quer?

23:44 – Mário – Pra mim,  ... seria sim e não, eu acho que eu ainda tenho que aprender muito mais coisa ainda, ter muito mais experiência que ... e aproveitar a ... aproveitar o que as pessoas têm a me passar.

23:48 – Mário {respondendo a questão sobre informática} – Eu vejo isso já como um ponto que já está sendo ultrapassado porque é ... eu gosto muito da cultura asiática. Então, vira e mexe, eu procuro saber o que há de novo na ... vamos dizer, na Coréia do Sul. L, a tecnologia está muito mais, muito mais  ... desenvolvida do que os Estados Unidos, do que a Europa, e aqui no Brasil t chegando algumas coisas agora. Então, equipamento, até equipamento  ... equipamento que a gente utiliza em casa, como lavadoras, hoje ela tem uma tecnologia absurda. Então, hoje você tem máquina que ela já faz tudo, com é a da Samsung e a Samsung ela é ... uma empresa coreana,  da Coréia do Sul. Então, eu acho ...  ... com todo esse ... esse conhecimento que eu tenho, eu ainda acho que é pouco, por isso que eu quero é procurar saber um pouco mais das coisas.  ... também, eu olho muito o site da inovaaotecnolgica.com, l ele fala diversas formas que possa ser utilizado em casas e ... em empresas, em locais públicos e é bastante interessante. Eu li uma reportagem

uma vez que São Paulo, nos terminais de São Paulo, já tem uma máquina que foi implementada na Europa, que você coloca sua garrafa pet, você ganha 17 centavos, é ... 17 centavos, pode ser implementado, colocado né, no cartão de passagem é ... dependendo do material, a quantidade que você colocar, os créditos que você adquire pode ter um abatimento na sua conta de energia. Então, são tecnologias que tá vindo aí à tona e tá mudando muita coisa. Então, eu acho que eu tenho que aprender muito mais. Mas, o que eu já sei, acho que ajuda bastante é ... que ajuda bastante até no meu trabalho.

23:50 – Rosangela – Ok. Eu também concordo com você que tem muita tecnologia que ainda não chegou pra gente aqui, viu? Tem muita coisa boa lá fora e que a gente recebe sempre muito depois, não sei porque, essas coisas vêm pra gente, enfim...

23:52 – Mário – O que acaba sendo mais impressionante é que boa parte dessas tecnologias brasileiras fazem parte da pesquisa. E ... na semana retrasada, eu tava vendo o Fantástico sobre uma pesquisa que um brasileiro tava fazendo até na questão da saúde. Então, até outros países, até por aqui na América do Sul tem tecnologia que aqui poderia já ter. Aqui, por exemplo, teria que ter uma refinaria de petróleo, aí tem que mandar para outro país, para refinar, para depois comprar de volta. Tem muita coisa que {risos} parece que não tem sentido.

23:51 – Rosangela – A nossa entrevista, ela realmente agora está chegando ao fim. É ... o que eu queria buscar com você, você me passou, que é um pouco da sua experiência profissional, o que esse trabalho significa pra você, o que você tem aprendido com esse trabalho, esse é o foco realmente da minha pesquisa. Eu te agradeço muito Mário, muito mesmo, por você ter ficado até essa hora, dois dias, comigo, fazendo a pesquisa e respondendo a entrevista. Assim, a sua disponibilidade, ela foi muito, muito, muito importante pra minha pesquisa e pro sucesso desse trabalho. Assim que a gente tiver publicado (isso só vai acontecer lá pra fevereiro) quando eu tiver realmente defendido o mestrado e publicado a dissertação, eu vou mandar o link para vocês, do que vocês podem ter acesso, de artigo ou outra coisa que tenha sido feita, tá? De qualquer forma, toda a parte de sigilo do seu nome e das suas informações vai ser preservado, e se a gente ... eu vou manter o contato do nosso WhatsApp até lá, é ... e se você precisar falar alguma coisa ou qualquer coisa assim, é só me chamar por aqui que a gente fala.

23:53 – Rosangela – Ok. Seu último áudio ficou baixo, mas deu para eu ouvir. A gente vai... talvez a gente tenha um grupo de foco pra aprofundar alguns itens dessa pesquisa. Se isso acontecer, eu vou mandar o convite pra você. A gente vai se falar por aqui, mas não é obrigatória a participação, só se você tiver realmente disponibilidade de horário, tá bom? Ah, sim, não tenho realmente palavras pra te agradecer porque você doou uma boa parte do teu tempo para minha pesquisa. Eu tenho uma enorme gratidão por isso e quero muito te agradecer, que eu acho que é tudo o que eu posso fazer, nesse momento.

Seguiram apenas os agradecimentos e despedidas.

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 2 – PAULO

Entrevista realizada em 21 de setembro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

21/09/19

12:49 - Rosangela (mensagem escrita) - Olá Paulo, tudo certo para fazermos nossa entrevista as 14h?

13:55 - Rosangela (mensagem escrita) - Paulo, vou aguardar o seu sinal. Se você não puder fazer a entrevista hoje, não há problemas, podemos marcar um dia da semana, à noite ou em um horário que seja melhor para você.

13:59 - Paulo (mensagem escrita) - Vou ouvir os áudios {referindo-se à leitura do RCLE enviada anteriormente para reforçar a anuência em sua participação}.

13:59 - Rosangela (mensagem escrita) – ok

14:19 – Paulo {respondendo ao áudio de solicitação de confirmação de interesse em participar} - Sim, confirmo que eu tenho.

14:20 – Paulo {respondendo mais uma vez ao áudio de solicitação de confirmação de interesse em participar} - Sim, eu concordo em participar.

14:20 – Rosangela – Ok, Paulo. Eu vou te fazer algumas perguntas, só para me localizar em relação a você. É ... uma, eu queria o teu nome completo. Se você puder escrever, para eu poder não errar nenhuma letra, e a data do teu nascimento ou a tua idade, qualquer uma das duas coisas me atende.

14:21 – Paulo (mensagem escrita) - Digitou o nome completo {omitido aqui para preservar o anonimato do entrevistado}.

14:21 – Paulo (mensagem escrita) - [...] {informou sua data de nascimento}

14:21 – Paulo (mensagem escrita) – 22 anos.

14:22 – Rosangela – Você prefere ser chamado de [...] mesmo? Só para eu me relacionar com você pelo seu nome preferido (riso).

14:22 – Paulo – Não, pra mim é independente, entendeu? Mas pode ser [...] mesmo.

14:23 – Rosangela – Ok, Paulo. É ... meu nome é Rosangela, como eu já tinha ... já me apresentei pra você. Deixa eu te perguntar ... é ... você tá trabalhando atualmente e, se você tá trabalhando atualmente, o seu salário bruto, ele é igual ou inferior a R\$ 1.497,00? Porque isso é uma condição pra você participar da pesquisa.

14:24 – Paulo – Sim, eu estou trabalhando atualmente e sim, é menor do que isso.

14:24 – Rosângela – Ok. Você pode me dizer onde você trabalha e qual o cargo que você ocupa?

14:24 – Paulo – Eu sou ajudante de cozinha. Eu trabalho no [...] {o nome do restaurante foi omitido para preservar o anonimato do entrevistado}.

14:25 – Rosângela – ok. Há quanto tempo você trabalha lá? Só pra eu ter uma noção.

14:25 – Paulo – Não sei se isso vai interferir alguma coisa, mas eu tra ... minha empresa é terceirizada, eu trabalho pra [...] {informou o nome da empresa terceirizada – este foi omitido para preservar o anonimato do entrevistado}, entendeu? Eu não trabalho pra [...] {empresa terceirizada} justamente, eu trabalho na {ênfase no “na” está na entonação da fala do Paulo} [...] {repetiu o nome do restaurante para o qual trabalha – trata-se de um restaurante dentro de uma empresa de grande porte famosa}

14:25 – Rosângela – Não influencia em nada não, mas foi bom você sinalizar, tá? É ..., mas não influencia em nada.

14:25 – Paulo – {respondendo o áudio: Há quanto tempo você trabalha lá?} – há três anos e dois meses.

14:25 – Rosângela – Nossa, você começou lá bem novinho, hein? Já tem uma boa experiência.

14:25 – Rosângela – Deixa eu te perguntar: além da sua remuneração, você tem algum benefício que é dado por eles, tipo alimentação, ou vale alimentação ou cesta básica, plano de saúde, vale transporte, alguma coisa desse tipo?

14:26 – Paulo – Sim, eu tenho alimentação, eu tenho vale transporte, eu tenho o odontológico e o plano de saúde.

14:27 – Rosângela – Ok. [...] A gente a partir de agora vai começar a entrevista, eu vou te fazer algumas perguntas, você me responde por áudio e, se você quiser fazer alguma pergunta no meio dessas perguntas também tá tudo bem, e se eu entender que é necessário aprofundar alguma coisa eu vou buscar com você essas respostas. Se em algum momento for desconfortável pra você, você me sinaliza, tá bom?

14:28 – Rosângela – Bom, vou começar com a primeira pergunta pra você, né? Me conta como foi a sua trajetória é ... até você chegar nesse emprego? Você já trabalhou antes? Como é que você chegou lá, entendeu? Como é que você conseguiu entrar pra esse emprego?

14:30 – Paulo – Não, nunca tinha trabalhado antes e entrei intermédio ao meu cunhado, porque na época ele era cozinheiro, hoje em dia ele é subchefe, então ele tinha tipo um ... uma autonomia lá grande, entendeu? E ele me pôs lá, foi ... eu fiz entrevista tudo certinho e tô lá até hoje, mas eu nunca tinha trabalhado antes. Esse é meu primeiro e único emprego até agora.

14:31 – Rosângela – Ok. É ... me fala um pouco de como é a empresa lá onde você trabalha, né, quanto tempo você leva pra chegar no trabalho, como é que é a sua rotina lá?

14:34 – Paulo – A minha empresa lá, ela é ... vamos botar que ela é tipo uma principal, entendeu? [...] {é na empresa toda}, todos os restaurantes têm ela, sabe? Então é, vamos botar ela é principal de lá. Minha rotina: eu acordo as 5h, 5:30h aí pego dois... duas conduções, dois ônibus, no caso, um daqui até o Nova América e um do Nova América direto. Eu pego lá as 7h e saio as 4:48h, mas esse 4:48h as vezes é difícil eu sair de lá 4:48h, entendeu? Às vezes eu saio 5h, 5:30h, entendeu? Depende muito do movimento, depende muito sabe, da ... de como tá sendo a cozinha em si.

14:35 – Rosangela – Entendi. E assim falando da sua empresa, quando eu... eu queria que você separasse duas coisas: uma empresa é a empresa terceirizada – como é que você vê essa empresa, você acha que é uma boa empresa pra se trabalhar, não acha, me fala um pouco sobre qual é a sua percepção sobre essa empresa. E, depois me fala um pouco da percepção que você tem do seu trabalho propriamente dito [...] {no Restaurante}, né, como é que é trabalhar lá no [...] {nesse Restaurante}?

14:39 – Paulo – A minha empresa, [...] a terceirizada, ela... tipo... eu, Paulo, eu não tenho nada que reclamar, entendeu? Meus pagamentos sempre tão em dia ... pelo ao contrário, as vezes ela até antecipa quando é dia domingo quando é feriado, sabe? Nunca deu problema em nada é ... referente a plano de saúde, plano odontológico, sabe, é ... de transporte, nunca deu problema em nada. Pela {empresa contratante} eu não tenho nada a reclamar. Pela {empresa onde presta o serviço}, é ... só pelo lado de eu trabalhar na cozinha já é muita pressão, entendeu? E, pelo fato das pessoas que eu trabalho, pras pessoas que eu trabalho, eu acho que isso transforma a pressão maior ainda, porque eu não sei se vale a pena é ... dizer, mas o meu trabalho é o espelho da {empresa terceirizada}, [...] no Rio de Janeiro. Então, nós trabalhamos prum público muito ... sabe... de um custo alto, trabalhamos pra diretores, pra donos, pra ... sabe ... então é gente de alto escalão da [...] {empresa}. Então, eu acho que essa pressão da {empresa onde presta o serviço} que é um pouco incômoda, mas ... é isso.

14:41 – Rosangela – Especifica pra mim, Paulo, essa pressão. É a pressão pela qualidade da comida, pela apresentação, pela sua apresentação pessoal... onde é que eles são muito rígidos na cobrança?

14:44 – Paulo – A pressão deles, na verdade englobam tudo. A apresentação da comida, a qualidade e a minha apresentação pessoal, entendeu? Eles me cobram muito, cobram muito da equipe, cobram muito de todo mundo, sabe. Então, acho que isso atrapalha um pouco, porque pessoas não ... é ... vamos botar, eu aprendo de uma forma, a senhora aprende de outra, entendeu? Então, eu acho que isso pode atrapalhar algumas pessoas.

14:45 – Rosangela – Você recebe treinamento, pra fazer as suas funções? E, se eles te cobram dessa forma, né, mais dura, mais pesada e tal, como que você acha que deveria ser?

14:46 – Paulo – Eu recebo treinamento pela [...], pela empresa terceirizada, não pela [...] {restaurante}, entendeu? Eu acho que deveria ser um pouco menos rígido, porque todo trabalho tem pressão, mas eu acho que ali ultrapassa um pouco, entendeu?

14:47 – Rosangela – Paulo, só para eu entender, me dá um exemplo de uma situação onde é colocada muita pressão de cobrança, só pra eu conseguir realizar do que é que você tá falando, que isso me ajuda bastante. Me dá um exemplo de alguma coisa que você faz e como que é feita essa cobrança pra eu entender o que que é.

14:53 – Paulo – Vou dá uma suposição pra senhora. Se eles pedem filé mignon ao ponto... se o filé mignon estiver ao ponto no nosso entender profissional e no deles, sei lá, eles acham que tá ao ponto pra bem, é ... isso dá uma repercussão danada. Dá uma repercussão, sabe? Ainda mais se for ... não sei se pode citar nome, mas se for um diretor de alto escalão assim, que é bem conceituado, é ... chamam, fazem reunião, sabe? É aquela pressão toda, sabe ... toda uma tempestade num copo d'água porque o filé mignon estava ao ponto e ele falou que não tava, entendeu? Eu acho que essa pressão assim é muito desnecessária.

14:54 – Rosangela – Entendi, agora eu entendi. É ... fala pra mim quais são as suas responsabilidades lá, né, quando você tá lá, quais são as atividades que você realiza, entendeu? Você ... é ... limpa legumes, você fatia legumes, você faz o quê?

14:55 – Paulo – Eu faço de tudo um pouco. Desde tomar conta de uma praça até lavar louça. Eu sou tipo, lá como eles falam, é um volante na cozinha. Então, hoje eu tô responsável pela praça da proteína, proteína é as carnes e tal, entendeu? E, mas lá... sem eu tá com a responsabilidade da praça, eu sou um ajudante, eu faço de tudo.

14:56 – Rosangela – Entendi. É ... me fala um pouco como são as pessoas com quem você trabalha, os teus colegas de trabalho. Como é que eles são?

14:57 – Paulo – é ... eles são tranquilos. A gente tem um convívio muito bom, sabe... é só o chefe que é um pouco mais rígido, mais ... vamos botar que chega a ser até ignorante, mas é muito também pela pressão que ele recebe, entendeu?

14:58 – Rosangela – Você ... é ... tem pessoas mais novas e mais velhas que você na tua equipe do que você?

14:59 – Rosangela – Quantas pessoas é ... você tem na tua equipe, né... com quantas pessoas você trabalha?

15:00 – Paulo – {respondendo à pergunta: Você ... é ... tem pessoas mais novas e mais velhas que você na tua equipe do que você?} Sim, tem uma mais nova do que eu, o resto são tudo mais velhos.

15:00 – Rosangela – Ok. Me diz quantas pessoas tem na tua equipe e me fala como é o seu relacion ... como você define né o seu relacionamento com o seu chefe.

15:01 – Paulo – {respondendo à pergunta: Quantas pessoas é ... você tem na tua equipe, né ... com quantas pessoas você trabalha? – Na cozinha, trabalha eu e mais sete.

15:03 – Paulo – {respondendo à pergunta: Me diz quantas pessoas tem na tua equipe e me fala como é o seu relacion ... como você define né o seu relacionamento com o seu chefe.} – Eu definiria como instável.

15:03 – Rosangela – {riso}. Você consegue traduzir um pouquinho esse instável pra eu poder entender? Me diz o que que é esse instável?

15:05 – Paulo – Sim, sim {risos}. Tem dias que a gente ... tipo ... tá super bem, se amando e tudo, mas tem dias que a gente briga das sete da manhã as 4:48, entendeu?

15:05 – Rosangela – Entendi. Você tem ... A sua empresa ... a empresa na qual você trabalha mesmo, ela tem um departamento de recursos humanos? Você tem acesso a essas pessoas de Recursos Humanos e o que que o RH faz por vocês lá? O que que ele ... como é que ele cuida de vocês, se existe?

15:07 – Paulo – Sim, tem. É ... de mim, eles cuidam muito bem, sabe. Todas as minhas dúvidas eles tiram, no caso minha gerente, né? Todas as dúvidas ela me tira, tudo que eu preciso saber, ela me explica... também não tenho nada a reclamar do ... de lá.

15:07 – Rosangela – ok. Você consegue falar pra mim duas regras, pelo menos duas né, duas regras ou normas, que são normas de comportamento, que são exigidas de você, é ... que você tem que cumprir, seguir na tua empresa? Você consegue me citar alguns exemplos? Vou te dar um exemplo de uma norma de comportamento que provavelmente você tem: pontualidade, né... ser pontual dever ser uma coisa muito cobrada de você... e aí tem outras coisas de comportamento que você não deve fazer ou que são mais rígidas. Você consegue me dar alguns exemplos disso?

15:09 – Paulo – Sim, temos pontualidade, sempre quando vamos chegar atrasados, temos que comunicar, é... etiqueta, é ... limpeza, higiene pessoal, é ... higiene da praça, nós temos é ... um ... tipo um calendariozinho que cada dia nós devemos fazer uma limpeza mais rígida em tal coisa, entendeu, é ... e é isso, basicamente, é isso.

15:10 – Rosangela – Se você pudesse olhar pra você, né, nos teus sentimentos, como é que você se sente em relação a esse trabalho, é um trabalho ... como é que você ... sente mesmo ... como é que você se percebe nesse trabalho?

15:10 – Rosangela – E que ... eu acho que pode complementar me dizendo que importância esse trabalho tem pra você.

15:11 – Paulo – {respondendo a pergunta: Se você pudesse olhar pra você, né, nos teus sentimentos, como é que você se sente em relação a esse trabalho, é um trabalho ... como é que você ... sente mesmo ... como é que você se percebe nesse trabalho?} – Em relação a sentimento, eu acho que eu já tô esgotado (risos) sinceramente eu não guento mais.

15:12 – Paulo – {respondendo à pergunta: E que... eu acho que pode complementar me dizendo que importância esse trabalho tem pra você.} – Financeiramente tem uma importância muito grande. Tipo, eu acho que é por isso que eu tô lá hoje em dia, porque eu moro com meu irmão, meu irmão tem 14 anos e então, só quem trabalha sou eu, e ... e financeiramente isso me ajuda bastante, entendeu?

15:12 – Rosangela – Você ... como é que você vê a importância do seu trabalho pra sua equipe, né, pra sua equipe, pro seu gestor e pra empresa na qual você trabalha, pra empresa terceirizada na qual você é contratado?

15:14 – Paulo – É ... eu acho que a minha importância é bem grande ali. Ontem mesmo, o chefe me chamou pra conversar, falando que é ... que eu tinha muito que crescer, sabe, mas ele confiava muito no meu trabalho e tal, mas é ... é isso ... eu acho que eu tenho uma importância muito grande ali.

15:15 – Rosangela – Que bom, né, é legal a gente perceber que o trabalho da gente é importante. Acho bem bacana. É ... me fala ... das suas atividades, o que que você mais gosta de fazer e o que que você menos gosta de fazer lá.

15:17 – Paulo – Ah ... eu acho que ... o que eu menos gosto é trabalho entediante. Então, eu vou dar um exemplo pra senhora: descascar alho, eu acho isso muito entediante, muito chato, sabe. E o que eu mais gosto é cozinhar. Então quando eu tô de frente ali, no fogão, responsável por uma praça, ou preparando alguma coisa, eu acho que eu me sinto muito bem.

15:18 – Rosangela – Você tá estudando atualmente, né? Você faz algum curso específico?

15:19 – Paulo – Sim, eu faço administração.

15:20 – Rosangela – E você percebe um interesse em trabalhar essa administração com essa coisa da gastronomia, você quer seguir com essa carreira da gastronomia?

15:21 – Paulo – Eu quero arrumar um método de juntar os dois, sabe, juntar a gastronomia com a ADM {Paulo fala as letras mesmo, foneticamente assim: /A DE EME/}. Eu acho que é uma combinação muito boa.

15:21 – Rosangela – Com certeza, tem muito ... muita coisa pra juntar nessas duas, né? Deixa eu te fazer mais uma pergunta, né. Se você pudesse, é ... mudar alguma coisa no seu trabalho, o que você gostaria que fosse diferente nesse trabalho específico e como seria se fosse do seu jeito?

15:23 – Paulo – Ah, eu acho que o que me incomoda mesmo é o caso da pressão, sabe. Acho que isso me deixa um pouco desconfortável, porque querendo ou não a gente trabalha com medo de errar, por causa da pressão que vai ter ... a consequência, vamos botar assim. É claro que a gente tem sempre que buscar a perfeição, e tal, mas eu acho que essa pressão não deixa ... tipo, vamos botar assim, um medo, sabe. Então eu acho que isso atrapalha bastante, até mesmo o rendimento, porque quando a gente trabalha com medo de errar, aí mesmo que a gente erra.

15:25 – Rosangela – Sim. Fala pra mim, pra você, o que que é importante pra você na relação com seus colegas de trabalho e na relação com seu chefe?

15:26 – Paulo – Eu acho que a confiança do trabalho e o respeito. Eu acho que são duas coisas muito importantes. Acho que são importantes coisas. É claro que tem algumas coisas a mais, mas eu acho que essas duas são tipo a base.

15:27 – Rosangela – Você acha que você tem isso no seu trabalho? Você recebe isso dos seus colegas e recebe isso do seu chefe – a confiança e o respeito – isso existe hoje no seu trabalho?

15:28 – Paulo – Sim, eu acho que sim.

15:28 – Rosangela – Ok. Fala pra mim, como é trabalhar com pessoas mais velhas? Qual é mais ou menos a faixa etária da pessoa mais velha com quem você trabalha? É ... mais velha do que você, né? E, como é trabalhar com essas pessoas?

15:32 – Paulo – Ah, eu acho que é bom, porque a gente adquire conhecimento do lado profissional, até mesmo da vida, né, e mais amadurecimento mais rápido. Eu acho que isso é muito bom. E ... a faixa etária deve estar lá pruns 44, 45 por aí.

15:33 – Rosangela – Ok. É ... como que o seu trabalho hoje e todos esses anos que você já dedicou a esse trabalho eles contribuem para o seu desenvolvimento, como pessoa e como profissional?

15:35 – Paulo – O meu desenvolvimento dá pra ver nitidamente, porque de três anos pra cá eu evolui muito, sabe, não só como pessoa, mas também como profissional. E ... minha mente abriu, eu ganhei mais responsabilidades, eu, tipo ... tô tendo mais oportunidades não só dentro da minha empresa, mas fora, entendeu, e ... é isso.

15:36 – Rosangela – Quais foram os aprendizados assim ... decorrentes do seu trabalho, que foram mais importantes pra você até agora?

15:37 – Paulo – A senhora tá perguntando profissionalmente?

15:37 – Rosangela – Sim, é ... pode ser profissionalmente ou pessoalmente. Mas aquilo que você destaca assim como: foi muito bom esse trabalho, porque com esse trabalho eu aprendi... alguma coisa pra minha vida ou pra minha vida profissional.

15:38 – Paulo – Ah, profissionalmente, me cresceu em tudo porque eu não conhecia nada de cozinha, apesar de amar, de gostar muito, eu acho que eu... não sabia nada. Eu entrei lá cru. Então eu acho que eu aprendi bastante coisa

15:39 – Rosangela – Você consegue destacar um aprendizado que você teve, por exemplo com seu chefe e alguma coisa que tenha acontecido com a equipe e que te ensinou alguma coisa também?

15:39 – Paulo – E, como pessoa, eu acho que vale muito a pergunta que a senhora fez anteriormente, de ter pessoas mais velhas, cresceu muito como eu disse, abriu minha mente, sabe, então eu acho que me ajudou bastante como pessoa.

15:40 – Paulo – {respondendo à pergunta: Você consegue destacar um aprendizado que você teve, por exemplo com seu chefe e alguma coisa que tenha acontecido com a equipe e que te ensinou alguma coisa também?} – Ah, em relação ao meu chefe, ele conversa muito comigo. Teve um dia até que ele conversou comigo [...] ele falou pra mim que se eu continuar fazendo as mesmas coisas, daqui a cinco anos eu vou tá no mesmo lugar, entendeu? Então, eu tenho sempre que procurar melhorar, não continuar tipo, na mesmice, vamos botar assim, entendeu? E, como profissionalmente, ele tá a todo momento me ensinando é ... a grelhar carne, sei lá ... a ver o ponto correto, a fazer uma ... uma produção, sabe, e ... é isso.

15:41 – Rosangela – Tá ... existe algum momento de avaliação de desempenho, de avaliação formal do teu trabalho, ou essa avaliação é feita no dia a dia. Se for de uma forma ou de outra, como é que ela é e o que que você acha da avaliação que você recebe do seu trabalho?

15:43- Paulo – É ... avaliação geralmente é ... é no dia a dia mesmo. Só teve um tempo atrás, uma vez ou outra eles davam ... fizeram uma gincana e eles deram umas provas. Mas eu acho que a minha avaliação é boa, porque como eu tinha dito pra senhora, o chefe me chamou ontem mesmo pra falar que confiava no meu trabalho e tal e ... é isso.

15:44 – Rosangela – O que que você deseja pro seu futuro profissional, Paulo? Qual é o seu projeto, se é que você tem uma imagem assim na tua cabeça. Como que você vê esse futuro, o que que você gostaria que fosse?

15:47 – Paulo – Assim, eu num ... num tenho uma imagem, sabe, mas eu quero juntar as duas coisas que eu gosto que é ser o chefe de cozinha e administrador, entendeu, eu quero juntar, fazer essa junção pra ver o que é que dá, e com certeza vai dar coisa boa, se Deus quiser (riso).

15:48 – Rosangela – Você acha que essa experiência atual, ela contribui para esse futuro, com certeza, né? E o que que você pretende fazer mais pra alcançar esse futuro que você colocou?

15:49 – Paulo – Ah, eu acho que buscar o conhecimento nunca é demais sabe, tipo eu sei que já me acresceu muito, mas eu acho que ainda tenho muito que aprender ainda, não só na administração, que eu ainda sou do primeiro período então ainda vou aprender, ainda tenho três anos e meio pela frente pra aprender, mas também na gastronomia.

15:49 – Rosangela – Ok. Paulo. A nossa entrevista tá chegando ao fim. Você acredita que tem alguma coisa que você pudesse agregar ou que você pudesse falar, que porventura eu não tenha perguntado, e que você acha que é relevante na sua história de vida profissional ou como pessoa, enfim ... e você gostaria de acrescentar?

15:51 – Paulo – Não, acho que não. Acho que o que a senhora perguntou foi bem completo. Acho que deu um resumo muito bom;

15:51 – Rosangela – Ok. Foi muito bom ter você na entrevista. Foi muito bom trocar essas ideias com você. E assim, a sua entrevista vai ser muito colaborativa e contributiva pro meu trabalho. É ... qualquer dúvida ... a gente vai ficar conectado ainda, por um bom tempo no WhatsApp. Se eu precisar de algum aprofundamento de perguntas eu vou te fazer, e aí eu peço que, se possível, você me responda. E, se a gente precisar marcar o tal do encontro que eu falei pra você lá na leitura do Termo, eu vou te avisar. Se você puder ir vai ser ótimo, se não tudo bem também, isso não impede a sua participação, tá bom? Se nesse meio tempo você lembrar de alguma coisa que seja relevante, você pode me procurar por aqui mesmo, pelo WhatsApp e me falar. [...] Obrigada, Paulo, obrigada mesmo por você ter disponibilizado esse tempo pra minha pesquisa, tá, foi super importante.

15:54 – Paulo – Ok. Tudo bem. De nada. E, se lembrar qualquer coisa eu falo com a senhora. Abraço.

15:55 – Rosangela – um abraço, Paulo. Obrigada mesmo.

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 3 – THAIS

Entrevista realizada em 21 de setembro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

21/09/19

FORAM ENVIADOS VÁRIOS ÁUDIOS COM A LEITURA DO R.C.L.E.

19:32 - Rosangela (mensagem escrita) - [...] Olá Thais. Estou por aqui. Peço que ouça todos os áudios que eu enviei lá no início da nossa conversa e responda se concorda em participar da pesquisa.

Quando estiver pronta, me fala. Eu vou estar por aqui te aguardando. 😊

19:35 - Thais (mensagem escrita) - sim ... já ouvi!

19:40 – Rosangela – Ok. Thais, só pra ficar gravado, eu preciso que você diga que concorda com tudo o que você ouviu e que você realmente quer participar da pesquisa, [...]. Então, eu preciso que você faça a gravação dizendo que concorda, se você realmente concorda.

19:41 – Rosangela – E você, estando pronta, a gente pode começar. Eu já estou a postos aqui. Vai ser um prazer fazer a entrevista com você e conhecer um pouquinho sobre você e a sua relação com o ambiente de trabalho.

19:42 – Thais – Estou de acordo com a entrevista e ouvi sim todos os áudios.

19:43 – Rosangela – Ok. Super obrigada Thais. Realmente, é uma formalidade, tá? Faz um favor pra mim, digita teu nome completo, pra eu não ter nenhum erro dele aqui. É ... e eu precisava saber tua data de nascimento e a tua idade.

19:43 – Thais (mensagem escrita) – [...] {digitou seu nome completo – omitido aqui para preservar o anonimato da entrevistada}. [...] {digitou sua data de nascimento – omitida aqui pela mesma razão anterior}. 21 anos

19:44 – Rosangela – Ok. A gente agora pode seguir com áudio, que vai ser até mais fácil, pra mim e pra você. É ... meu nome é Rosangela, eu já tinha te falado lá em cima né, e assim ... eu sou super grata por você ter topado fazer a entrevista, tá? Isso vai me ajudar bastante na minha pesquisa. [...] eu vou te fazer só algumas perguntas básicas de identificação, só pra eu me localizar ... de que lugar você tá falando.

19:44 – Rosangela – É ... passa pra mim o bairro onde você mora, o local onde você trabalha, a empresa que você trabalha, o cargo e o horário que você trabalha.

19:46 – Thais – Eu moro em Santa Teresa, no centro do Rio de Janeiro. Trabalho na ... presto serviço na {informou o nome da empresa onde trabalha} e trabalho de oito às cinco.

19:46 – Rosângela – Qual é o cargo que você ocupa lá, Thais? E, você é contratada pela empresa ou você é prest ... você é contratada por terceiros?

19:49 – Thais – Eu sou contratada de uma empreiteira – [...] {citou o nome da empreiteira} – e o cargo é assistente administrativo, mas atuo como secretária de gabinete

19:49 – Rosângela – ok. Já me localizou. Obrigada. O teu salário bruto, ele é igual ou inferior a R\$ 1497,00? Isso é uma condição pra participação na pesquisa, teu salário bruto não pode ser maior do que esse valor. Ele é igual ou inferior?

19:50 – Thais – Sim, o meu salário atualmente é o valor de R\$ 1.324,00, bruto.

19:50 – Rosângela – Ok. É ... você tem algum outro benefício, além do teu salário? Tipo: plano de saúde, é ... vale transporte, alimentação?

19:51 – Thais – Sim, é ... tenho auxílio alimentação e vale transporte.

19:52 – Rosângela – ok. Eu agora vou partir pras perguntas da pesquisa mesmo. Se você tiver alguma dúvida com relação a alguma pergunta, me fala. Isso aqui é um grande bate-papo na verdade. E ... me fala se esse é o seu primeiro emprego e como que você chegou a esse emprego, né, qual foi a trajetória que você fez pra ser admitida, foi um processo seletivo, você queria trabalhar lá mesmo, como é que foi?

19:54 – Thais – Não, não é meu primeiro emprego. Eu já trabalhei como telemarketing e como atendente numa rede de lanches. E ... lá, na verdade eu fui aprendiz né, na {empresa atual – citou o nome}, e como eu já estava lá, eles me efetivaram. Só que lá na [...] {empresa atual – citou o nome}, [...] {citou o nome mais uma vez} mesmo, o meio de contratação é somente concurso público. Só que tem a parceria com empreiteiras, que foi o meu caso. No caso, eu sou contratada por uma empreiteira e presto serviço na {empresa atual – citou o nome}. Então, através do Jovem Aprendiz, assim que acabou o contrato, aí fui contratada dessa forma.

19:55 – Rosângela – Ok. Como é que você chegou no Jovem Aprendiz? Foi iniciativa tua, alguém te indicou e quanto tempo ... há quanto tempo já você está nesta empresa?

19:56 – Thais – Eu me inscrevi no ... no jovem aprendiz da [...] {empresa atual – citou o nome} através do Rio Solidário, que é uma ONG se eu não me engano, uma instituição, e ... o meu contrato de aprendiz foi uma no e meio e eu estou na [...] {empresa atual – citou o nome} como terceirizada tem 3 anos

19:56 – Rosângela – Legal, você já tá lá há bastante tempo, né? É ... define pra mim, me conta como é na empresa onde você trabalha né, o teu local de trabalho, o ambiente que você tem, me fala um pouquinho sobre isso.

19:58 – Thais – Atualmente eu trabalho não mais como jovem aprendiz né, e trabalho na secretaria de um dos diretores. Então, é assim, é uma responsabilidade muito

grande, mas ao mesmo tempo, boa. É uma experiência boa porque ele ... a gente lidar com pessoas e a todo tempo são pessoas diferentes, são níveis diferentes, e ... de conhecimento, de pessoas capacitadas. E, em geral, é boa assim a relação do ambiente, pessoas bem ... é ... como é que eu posso dizer ... pessoas amigas e é isso.

19:59 – Rosangela – Ok. Quanto tempo você leva hoje pra chegar no teu trabalho e como que você vai pra lá?

20:00 – Thais – Como eu trabalho na {empresa atual – citou o nome} aqui da Cidade Nova, que é bem próximo de Santa Tereza, no caso, eu desço Santa Teresa, passo pelo Catumbi, que é um outro bairro vizinho e chego no trabalho. Em torno, eu levo meia hora, vinte minutos até o trabalho, de ônibus ou a pé.

20:05 – Rosangela – Quantas pessoas têm na tua equipe, trabalhando com você. Quer dizer, tem o teu diretor, provavelmente, que é o teu gestor né, ou não, me fala, e quantas pessoas têm na tua equipe?

20:07 – Thais – Na secretaria, nós somos duas pessoas, responsáveis assim, pelo setor. É ... nosso gestor é o nosso diretor, mas no mesmo setor, nós temos é ... mais três aprendizes que trabalham com a gente. E ... no geral, a diretoria, eu trabalho na diretoria que atende o interior e são um total de 1400 funcionários da Diretoria.

20:07 – Rosangela – Essa outra pessoa que trabalha com você é uma pessoa muito mais velha que você, mais ou menos em que faixa etária, e como é o seu relacionamento com ela e com os aprendizes?

20:09 – Thais – Sim, é ... como ela {a chefe} é contratada da [...] {citou o nome da empresa}, concursada, eu tenho ela como minha chefe. Mas é assim, nós temos horários diferentes, eu pego pela manhã, de oito às cinco, ela chega mais ou menos meio dia e fica até a hora que o diretor vai embora, no caso chama-se lá de cargo de chefia, né, que aí não precisa bater ponto nem nada. E, nós temos uma relação muito boa. Até mesmo, como eu fui aprendiz, então, assim, hoje, tudo o que eu sei, se eu tô lá é justamente por conta deles, dela e de um outro rapaz que, no caso, foi meu supervisor na época. Mas, temos uma relação muito boa. Em questão disso, assim, de trabalho, a relação é muito boa. E, com os jovens aprendizes é a mesma coisa, no caso eu acabo ficando responsável por eles, pela aquela questão de você ser o exemplo, entendeu? De você foi um dia aprendiz e pelo resultado que você obteve, hoje você está aqui e é isso que a gente tenta passar pra eles lá em questão, de como se portar na empresa, essas coisas toda. É uma relação boa.

20:11- Rosangela – ok. É ... a faixa etária dela, você consegue me dizer ... dessa pessoa que trabalha com você? Porque os jovens aprendizes eu sei que são jovens (risos) mas, ela eu queria ter mais ou menos uma referência de faixa etária. Você sabe me passar, mais ou menos?

20:11 – Rosangela – Me fala também é ... como é a sua relação com ela e com o seu diretor, como seus chefes, né, como é que são dadas as ordens pra você, como é que ... se tem muita pressão se não tem, se eles são muito rígidos ou não, me passa

uma ideia mais ou menos do que ... como é que você percebe essa relação com eles enquanto seus chefes?

20:15 – Thais – Ela tem 60 anos. E, nós temos uma relação muito bom sim. Em geral, tanto com o diretor, tanto eu e ela, até porque cria-se um vínculo, né. Então, acaba que a gente sabe da... de coisas particulares, ali, por estar todo dia junto. É ... só que é aquilo, sempre mantendo o respeito e a distância, porque por mais que a gente brinque, converse ou outras coisas, mas a gente sabe separar as coisas né. Que, em questão ele é nosso chefe, é um diretor, então a gente tem que manter sempre o respeito, tanto eu quanto ela, tanto eu à ela e à ele, principalmente. É ... temos uma relação bem boa assim ... não tenho o que reclamar. É ... profissionalismo sempre e ao mesmo tempo uma relação amigável, de ambas as partes.

20:16 – Rosângela – Ok. Legal. A sua empresa. A empresa na qual você é contratada, tem departamento de Recursos Humanos? Você tem alguma orientação dessa área? Você recebe algum tipo de treinamento? Enfim ... o RH funciona?

20:20 – Thais – O RH da minha empresa, ela funciona em São Gonçalo. A empresa na qual eu trabalho {empreiteira contratante}, ela é de São Gonçalo. E ... é assim, em questão de treinamento pra tá exercendo a função na qual eu exerço hoje, eu não recebi nenhum treinamento. É mais assim... como que eu posso te dizer, por ser uma indicação e como eu já trabalhava lá, nesse setor que eu trabalho hoje em dia, como aprendiz, então não teve muito assim... muita coisa a se passar, entendeu. Porque eu ... acaba que eu sou contratada no papel lá, mas faço ... mas trabalho totalmente em uma outra coisa, em uma outra função, entendeu? Por exemplo, na carteira, eu sou contratada como assistente administrativo, e posso dizer que faço o trabalho de secretária executiva, digamos ... assim. Então, num teve muito o que se fazer, num teve um treinamento de base assim pra mim tá exercendo a função que eu exerço hoje.

20:21 – Rosângela – Ok. É ... como é que são as regras lá na sua empresa né, que normas de conduta, de comportamento mesmo, você tem que seguir na sua empresa?

20:26 – Thais – Então, lá a gente trabalha muito com a questão do... da dicção, porque muitas das vezes, a gente fala por telefone, por e-mail, é ... com deputados, deputados federais, estaduais, prefeitos, vereadores, então tem que usar uma dicção assim mais formal. Em questão de vestimenta, aquela vestimenta um pouco mais reservada, mais padrão assim pro ambiente, tem a questão também de horário né, que a gente tem que seguir a norma da CLT, tudo certinho e, é basicamente isso. Assim, a gente vai se enquadrando dentro da necessidade ... por ser um ambiente formal, então a gente tenta ser o mais formal possível pra tá se enquadrando ali no ambiente de trabalho, mas relativamente é isso.

20:27 – Rosângela – ok. Como é que você se sente em relação a esse trabalho. Qual é o sentimento que você tem em relação a esse trabalho?

20:28 – Thais – Então, lá, pela trajetória que eu tive lá né, ter começado como jovem aprendiz e ter tido essa oportunidade de ser efetivada, eu tenho um sentimento muito bom assim, em geral, com as pessoas, com o ambiente. É uma relação boa. Me sinto bem, estando lá e ... é ... é isso.

20:29 – Rosângela – Como é que você define pra mim, a importância que o seu trabalho tem pra você, né, porque ele é importante?

20:34 – Thais – Então, é muito importante pra mim, por ser a minha principal fonte de renda, né. E, com isso, eu consigo tá pagando minha faculdade, pagando os meus gastos, e ... fora que ... é ... a gente vê aí fora né, o tanto de gente desempregada, então a gente acaba zelando mais pelo nosso emprego, pela oportunidade que a gente tá tendo, porque muitas pessoas queriam ter, talvez, essa oportunidade e não teve. E ... fora assim, eu trabalho hoje na Diretoria do interior e a gente vê lá situações onde as pessoas não têm abastecimento, é ... não têm esgoto, então a gente começa a zelar pelo pouco que a gente tem, né... Que as vezes a gente reclama, a gente que tá aqui na metropolitana reclama assim de ... uma falta d'água, uma coisa assim que acontece eventualmente, as vezes, e lá a gente lida com coisas que ... tipo de pessoas que nunca viram água cair na torneira, pessoas que ... lidar com esgoto na porta de casa, situações assim bem precárias, no interior, então ... acaba sendo importante pra gente lidar com isso pra gente saber zelar pelo que a gente tem né, e ... é isso, resumidamente é isso. Eu dou bastante importância ao meu trabalho, é ... por conta disso. Até mesmo por estar contribuindo pra estas pessoas ter talvez uma condição de vida melhor em relação a saneamento.

20:36 – Rosângela – Você tem alguma outra atividade remunerada além do seu trabalho?

20:37 – Thais – não, no momento não.

20:37 – Rosângela – ok. É ... como é que você percebe a importância da atividade que você desempenha no seu trabalho, daquilo que você faz, porque que essas coisas que você faz podem ser importantes pros seus colegas, pra sua equipe, é ... pro seu gestor e pra própria empresa? Porque que o seu trabalho é importante lá?

20:45 – Thais – Muitas das vezes a gente atende telefonema de prefeitos, de deputados, que quer marcar horário, é ... agendar uma reunião e ... acaba que ele passa pra gente né, qual vai ser o assunto da reunião e aí, as vezes, é solicitação de extensão de rede, é ... o assunto é falta d'água, então ele passando pra gente o assunto, do que se trata, a gente já faz a ponte com o diretor, informa que o prefeito tal ligou e quer falar sobre tal problema, tal situação e o diretor já passa ao superior dele que, no caso, vem ser o presidente e aí já começa toda uma análise que é pra poder tá atendendo, todo um processo, toda uma logística, pra tá resolvendo o que ele vem solicitar, entendeu? Se a gente agenda a reunião que ele tá solicitando, ou até mesmo se a gente já responde que já tá em procedimento, se ... é ... responde se ... já tem um processo licitatório pra tal obra, essas coisas toda. Então tem coisas que, o que a gente faz, ali na secretaria, acaba que pode minimizar um problema, a gente mesmo respondendo, e outras que ... então é necessário a gente repassar pro nosso diretor, né, pra ele tomar conhecimento e tomar as providências cabíveis, em relação ao que vai ser feito ou até mesmo de como a gente tem que responder sobre o que já está sendo feito.

20:45 – Thais (mensagem escrita) – Desculpa eu tô nervosa kkkkkkk

20:46 – Rosângela (mensagem escrita) – Não fique

20:46 – Rosangela (mensagem escrita) – Não tem resposta certa ou errada, é somente a sua opinião. Relaxa!

20:46 – Rosangela – Me fala o que que você mais gosta de fazer no seu trabalho e aquilo que você menos gosta (riso) de fazer no seu trabalho.

20:48 – Thais – É ... lá, a [...] {citou o nome da empresa, que foi omitido para garantir o anonimato de ambas: entrevistada e organização} ela trabalha com um processo de inclusão social e lá a gente trabalhamos com um jovem aprendiz que trabalha junto conosco lá no setor que tem Síndrome de Down. Então, assim... essa parte, né... por ele trabalhar lá com a gente, a gente ficar responsável pela inclusão dele lá no setor e tudo mais, é a melhor parte pra mim, que eu acho um trabalho incrível e fico feliz de tá participando né, de tá fazendo a diferença na vida de alguém, mesmo que seja em um processo mínimo assim, de tá ali com ele, de tá ensinando ele algumas coisas dentro da rotina do trabalho e dentro da capacidade dele, das limitações dele. E o que eu menos gosto talvez seja ... deixa eu ver ... caramba ... o que eu menos gosto... talvez seja lidar com pessoas externas, assim ... digamos com políticos (risos) que é meio né... meio difícil assim a relação ... não que seja ruim, né, mas... é uma situação assim meio ... um pouco ... vamo botar ... um pouco difícil, de se entender, de ... é uma situação um pouco delicada, digamos.

20:51 – Rosangela – Você consegue me dizer um pouco mais sobre como é essa relação delicada com os políticos, o que que te incomoda? Se for confortável pra você.

20:56 – Thais – É assim, por se tratar de uma empresa estatal e que é movida a política, acaba que tem coisas que a gente não concorda, né, mas não cabe à gente, porque justamente é uma situação política, entendeu? Acaba que a política é que move e que dá as coordenadas da empresa. E as vezes, assim, é um candidato que você não apoia, mas você não tem outro jeito, entendeu? Não chega a ser o meu caso, pelo fato de eu estar no ... vamo botar, tá ali na área operacional, né? No caso da hierarquia, acaba que a gente tá ali no operacional, mas como a gente tem um contato direto com um dos diretores, é ... muitas das coisas a gente vê, acompanha e por mais que a gente não concorde, a gente tá ali pra fazer somente o nosso trabalho, e não cabe à nós concordar ou não, só fazer o nosso trabalho, e ... é isso. Tem muitas coisas assim que talvez poderiam ser conduzidas diferentes? Talvez, só que ... não cabe a nós, por ser uma situação política, entendeu? E ... é isso.

20:56 – Rosangela – Ok. Entendi. É ... me fala sobre o que ... se você pudesse fazer uma coisa ser diferente no seu trabalho, o que você faria, o que você mudaria e como seria essa mudança?

21:03 – Thais – É ... como qualquer empresa, mas principalmente nas empresas públicas, é ... ocorre uma situação de muitas pessoas que... vamos botar... que ocupam cargos, porém não exercem a função, né ... acaba que ... assim ... são ... você recebe, pra fazer um determinado tipo de coisa, porém você não faz, você passa pra outro ou não é feito e ... talvez isso eu mudaria né, por ser uma questão assim, de tá ocupando o lugar de alguém que as vezes poderia estar fazendo e que realmente precise, né? Porque lá nós temos uma situação no qual não tem previsão de concurso público, né ... isso já é editado e legado que não tem previsão para o concurso público,

porém nós temos um número de funcionários que não ... vamos botar, que não ... que ocupam espaço, digamos ... tão lá ocupando espaço, as vezes de alguém que realmente precise, que realmente queira estar lá, só que não tem muito o que se fazer. Então, talvez eu mudaria isso, né. Enxutaria esse quadro de funcionários desse tipo, nessa situação, e abriria concurso pra novas pessoas, até mesmo pra tá mudando ou ... como que eu posso dizer ... aprimoriando assim a mão de obra da empresa, né. Por se tratarem de pessoas já aposentadas, já né, vamo colocar, pessoas ... num tem um termo assim pra se dizer, mas pessoas que já estão ... já fizeram tudo o que tinham que fazer, dependendo do caso, e hoje estão ali ocupando um espaço. Recebem para estarem ali, só que não fazem né, o papel no qual foram delegados a fazer, designados a fazer e acabam ... acaba que pegam uma vaga de alguém que realmente precise, né.

21:03 – Rosângela – Pra você, né, considerando você como o foco, porque que a relação com seus colegas e com seu chefe é importante, pra você. Qual é a importância pra você, dessa relação que você tem com seus chefes e os seus colegas?

21:11 – Thais – Ah, eu acho importante é ... por conta da troca né. Acaba que tem uma troca de opiniões muito boa, tem uma troca de conhecimento muito bom, acaba que eu aprendo muito com eles, né, são pessoas assim extremamente é ... como que eu posso te dizer ... pessoas extremamente capacitadas e profissionais, excelentes profissionais, no qual eu trabalho e que eu admiro muito. Então, assim, num tenho o que dizer, é ... pra mim é muito importante eu tá ali no meio deles, tá aprendendo cada dia mais com eles, e ... é isso.

21:12 – Rosângela – Thais, se você pudesse mudar uma regra, uma só regra da sua empresa, uma regra de conduta, que regra você mudaria né, e como ela seria? Imagina alguma coisa que você gostaria muito de poder fazer no seu trabalho e que você não pode, mas que se fosse permitido seria muito bom.

21:17 – Thais – É ... lá nós trabalhamos com coleta seletiva né, e acaba que assim nesse processo que a gente tem dentro da empresa, nós não trabalhamos com é ... coleta orgânica, nós não temos esse serviço pra coleta orgânica. Então, não podemos ter nada com resíduos orgânico. Não pode entrar nada com resíduo orgânico no prédio, ou seja, é ... bolo, salgadinho, essas coisas assim, que podem resultar em resíduos orgânicos, lixo orgânico, não é permitido a entrada no prédio. E... talvez eu mudaria isso, por se tratar assim de uma empresa, no qual as vezes quer fazer uma confraternização, algo do tipo, na minha opinião, e não ser possível realizar, ter sempre que fazer externo, é ... ou em alguma casa, e muitas das vezes acaba assim é ... deixando a desejar na questão do relacionamento pessoal né, que aí tem gente que não tem disponibilidade pra ir, no tal lugar onde vai ser, ou não pode ir no dia e, talvez ali, por estar no ambiente de trabalho, que normalmente é certo que todos estejam, que poderiam fazer uma, uma ... como é que se fala, é ... confraternização né, mas assim, mas amigável com todos, e não é possível, por conta dessa situação que não é permitida a entrada no prédio. Talvez eu mudaria isso. Até mesmo pra ampliar essa relação pessoal com todos

21:18 – Rosângela – ok. Me fala mais uma coisa. Você trabalha com os dois tipos de pessoas, você trabalha com pessoas mais velhas e você trabalha com pessoas mais novas, que são os aprendizes, né. O que que é bom e o que que é ... aliás o que que é bom e o que que é ruim, o que que é fácil e o que que é mais difícil com cada uma dessas faixas etárias, em relação a trabalhar com pessoas mais velhas e trabalhar com pessoas mais novas?

21:24 – Thais – É ... eu gosto de trabalhar com pessoas mais velhas pelo fato de eu aprender muito. Assim, em questão de conhecimento, questão da vivência que a pessoa tem, né. Então eu gosto, em geral assim eu gosto. Não tenho assim um ponto negativo, né, eu gosto. Num todo ... agora, trabalhar com pessoas mais novas, no meu caso lá, como eu trato com os aprendizes e como eu fui aprendiz, então assim ... eu gosto muito de poder passar o que eu aprendi para os aprendizes, né, porque acaba que eu tô transferindo o meu conhecimento para eles. Até mesmo para eles serem efetivados também, ou não, para utilizarem em outras empresas em que eles forem trabalhar. Mas, o ponto negativo, as vezes é lidar com pessoas, vamos colocar, imaturas, cruas assim no meio do mercado de trabalho, entendeu? Às vezes, é primeiro emprego, aí às vezes você dá um toque assim na pessoa ou ah ... é ... vamos botá, num vem com uma roupa assim e tal porque você tá no seu local de trabalho e às vezes a pessoa fica chateada, mas aí depois entende, entendeu, mas às vezes esse trâmite de informação assim que você dá pra uma pessoa que não tem aquilo ali no seu cotidiano, não é a vivência dela, às vezes ela não tem ... é ... não recebe isso muito assim de boa, às vezes leva pro lado pessoal ou acha que você tá implicando, que você tá falando isso porque você ... sei lá ... não gosta dela, mas não é, é simplesmente porque você já passou por aquilo ali e sabe que não é bem visto, aquela vestimenta, no caso. E ... é isso.

21:25 – Rosângela – Como que você entende que o seu trabalho, essa experiência específica que você tá tendo agora, contribui pro seu desenvolvimento como pessoa e pro seu desenvolvimento como profissional? O que esse trabalho acrescenta pra você?

21:35 – Thais – Profissionalmente, eu acho que me acrescentou muito o amadurecimento profissional né, pela experiência, pela vivência, por tudo assim que me proporciona, me proporcionam lá né, até mesmo pela responsabilidade. Assim ... então, eu creio que amadureci muito em questão do profissionalismo né, mas ... pessoal ... acredito que a forma de ver o próximo, a forma de ter mais sensibilidade com o próximo, mais compreensão, e é isso.

21:36 – Rosângela – Thais, não fica preocupada em estruturar suas repostas, responde o que vem na sua cabeça, que vai tá tudo bem, não tem uma resposta certa mesmo. Fica mais à vontade, fica tranquila. Eu tenho ainda umas poucas perguntas pra fazer, pra terminar. Você tá ok com relação a horário, a gente pode continuar?

21:37 – Thais (mensagem escrita) – sim

21:37 – Rosângela (mensagem escrita) – ok

21:37 – Rosângela – é ... me fala como é feita a avaliação do teu trabalho. Você tem um momento formal em que as pessoas sentam pra dizer como tá o seu trabalho, isso é feito no dia a dia, tem uma avaliação de desempenho, como é que é feito isso?

21:38 – Thais – Então, lá ... a [...] {citou o nome da empresa} ela tem um sistema de avaliação da própria [...] {empresa} né, que é aquela situação do ... em relação à ... promoções e essas coisas todas, mas como eu não me enquadro no quadro de funcionários da [...] [citou o nome da empresa], então acaba que eu não tenho essa avaliação não. É mais assim um feedback direto, com o diretor ou a minha chefe, mas é uma coisa assim indireta, não tem assim uma coisa específica.

21:39 – Rosângela – ok. Você consegue destacar, vem na sua cabeça uma coisa, ou alguma lembrança de algo que você aprendeu, que foi muito importante pra você e você aprendeu com a sua equipe, ou algo que você ... ou e, né ... algo que você aprendeu, foi muito importante e você aprendeu com a sua chefe?

21:42 – Thais – Ah eu não tinha vivência de como passar um e-mail assim, digamos, um e-mail formal né, que não acostumava passar e-mail, então eu acho que a forma como ela {a chefe} me ensinou de como deve se passar um e-mail pra fora, pra órgãos externos, mudou bastante coisa assim, foi bem importante, porque acaba que me ajudou muito, até mesmo a conseguir formular os e-mails hoje, né.

21:42 – Rosângela – Como que o RH da sua empresa, da empresa mesmo para a qual você é contratada, sua empresa onde você assina a carteira, contribui pro seu desenvolvimento profissional? Eles fazem alguma coisa? Oferecem treinamento? Enfim ... eles cuidam do teu desenvolvimento de alguma forma?

21:45 – Thais – A minha empresa em si, na qual eu sou contratada, ela não oferece nenhum tipo de treinamento, e nada do tipo, mas eu, como presto serviço na [...] {citou o nome da empresa}, e ela me dá essa oportunidade de tá fazendo treinamento dos sistemas, essas coisas todas como terceirizada na [...] {universidade interna da empresa}, que é um polo só de treinamento [...]. Aí a gente faz os treinamentos lá.

21:46 – Rosângela – Você já fez muitos treinamentos lá na sua empresa? Me cita alguns títulos de treinamentos que você já fez. Achei bem legal!

21:47 – Thais – Ah, os treinamentos que eu fiz lá, é mais pra sistemas internos mesmo. SISPRO- QUE É UM sistema de protocolo, [...] {citou o nome de um sistema} que é um sistema pra tá vendo matrícula e de clientes, fiz um curso básico de processo licitatório pra mexer com processos de licitação, é ... fiz curso de excel também, que eles dão, é ... word, power point, alguns.

21:48 – Rosângela – Ok. Me fala o que que você deseja pro seu futuro profissional.

21:49 – Thais – É ... eu, no momento estou cursando engenharia de produção e pretendo me formar, conseguir passar para um concurso da marinha e ser uma engenheira de sucesso, na área, né. Pretendo fazer prova pro corpo de engenheiros, e seguir carreira militar.

21:49 – Rosângela – Que legal! Como que você acha que essa experiência que você tem hoje pode contribuir para esse futuro?

21:53 – Thais – Ah, eu acho que a forma que eu penso hoje de crescer profissionalmente, de crescer na vida, é o que mais me acrescenta, assim ... porque até ontem eu era apenas um aprendiz, que entrei lá pra cumprir um contrato e não tinha assim, talvez essa visão do que eu queria né, do que eu queria seguir, do que eu queria fazer. E lá, eu fui pegando vivência assim das coisas, fui vendo os campos né, e acabei escolhendo o que eu quero pra mim né, pretendo. Então, eu acho que essa experiência ... assim, do mercado, de tá trabalhando de tá é ... ali tendo aquele compromisso, aquela responsabilidade, eu acho que já me ajuda bastante a ter uma noção, uma noção do que eu quero. Assim, no caso, carreira militar que é uma coisa mais rígida, e talvez seja onde eu me dê bem, né.

21:55 – Rosangela – Legal, eu tenho uma última pergunta pra fazer pra você, mas depois eu ainda vou falar um pouquinho com você. Além de você estar estudando, eu sei que você está estudando, você tem o seu trabalho e você tem um sonho. Você tem algum planejamento, realmente assim, de coisas que você pode fazer, que realmente vão levar você a realização desse sonho?

21:59 – Thais – Sim, eu pretendo entrar, no ano que vem, com um curso de inglês intensivo, e pretendo fazer intercâmbio quando eu chegar na metade da faculdade e, se tudo der certo, terminar, é ... transferir pra uma faculdade no exterior nos meus dois últimos períodos. Estar concluindo no exterior a minha faculdade, mas isso eu ainda tô analisando, se será possível a questão da transferência, mas pretendo.

22:00 – Rosangela – Que legal Thais, que plano bacana! Gostei de ouvir. Tá ... a gente tá terminando a entrevista aqui, Eu queria saber se você tem alguma outra coisa que você ache relevante me falar, e que porventura eu não tenha perguntado. Se tem algo sobre a sua vida profissional ou sobre a sua experiência profissional que você ache que seja interessante eu conhecer.

22:01 – Thais – Não, basicamente é isso. Só ... foi muito legal.

22:01 – Rosangela – Eu super agradeço a tua participação, o teu tempo, sabe... a disponibilidade que você teve pra estar comigo. A gente vai continuar conectada por um tempo no WhatsApp, se você não se importar. Se houver alguma outra pergunta que ... é ... me venha a cabeça e que eu ache necessária eu te fazer, eu vou te chamar e a gente vai falar. É ... e eu queria também te falar que se você conhecer alguém que tenha entre 18 e 24 anos, que esteja trabalhando e que ganhe menos ou igual a R\$ 1.497,00 e se essa pessoa quiser participar da pesquisa, você pode passar meu telefone e ela fala direto comigo, tá? Vai ser um prazer incluir outras pessoas também, tá bom? Qualquer dúvida que você tenha, qualquer coisa, a gente vai estar conectada,

é só você falar, tá ok?

22:03 – Thais - (mensagem escrita) – Tudo bem

22:04 – Rosangela (mensagem escrita) – Valeu mesmo. Muito obrigada.

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 4 – CARLOS

Entrevista realizada em 18 de setembro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

18/10/19

14:44 – Carlos (mensagem escrita) – Disponível.

14:57 - Rosângela (mensagem escrita) - Já te chamo.

14:59 – Carlos (mensagem escrita) - Ok.

15:05 – Rosângela – Oi Carlos, a gente pode começar a partir de agora, então. Se você estiver pronto, a única coisa que eu vou te pedir é que as nossas ... a nossa entrevista a partir de agora seja feita por áudio, porque eu preciso que ... eu preciso ouvir a tua voz e saber ... ouvir as tuas respostas gravadas, ok?

15:06 – Rosângela – Então, primeiro eu queria muito te agradecer por você ter topado participar da pesquisa, confirmar se você leu todas aquelas informações sobre a pesquisa e tem uma pergunta no formulário de identificação que tava incompleta e é uma regra da pesquisa que a pessoa tem que ter um salário igual ou menor que R\$ 1.497,00, salário bruto. E eu queria confirmar isso com você, se o seu salário bruto é realmente igual ou menor que R\$ 1.497,00. Confirma isso pra mim.

15:09 – Carlos – Meu salário é R\$ 1.230 ... R\$ 1247,00, tá bom? Podemos começar sim.

15:09 – Rosângela – ok. Olha só, teu áudio está um pouquinho baixo pra mim, se você puder falar um pouquinho mais perto do ... do microfone do teu telefone, eu vou te agradecer. Vamos lá, eu tenho algumas perguntas pra fazer pra você. A primeira delas é ... eu gostaria de conhecer como foi a tua trajetória até chegar nesse emprego que você tá hoje. Se você trabalhou em outro lugar, como é que você chegou até esse emprego, se alguém te indicou, enfim, como é que você chegou até esse momento do teu trabalho?

15:11 – Carlos – Bem, eu fui estagiário no Proderj, dois anos, por indicação, de um conhecido. Eu fui pro quartel, fiquei um ano e meio no quartel, no exército, saí e fui pro Zona Sul, na área de segurança que é a área que eu tô atuando atualmente. Fui pro Zona Sul, fiquei no Zona Sul dois anos também. Saí do Zona Sul e comecei a caçar emprego na rua porque não dá pra ficar desempregado, pra manter a faculdade e meus estudos. Aí eu fui colocando currículo na rua. Não foi indicação. Meu emprego atual, não. Só no meu primeiro estágio que foi indicação. O resto foi eu indo pra rua, distribuindo currículo.

15:13 – Rosangela – Ok. Há quanto tempo você tá nesse emprego e me fala um pouco como é a empresa que você trabalha, como é que ela é, como é que você percebe a empresa em que você tá?

15:15 – Carlos – {áudio sem som}

15:15 – Rosangela (mensagem escrita) – não veio o áudio

15:17 – Carlos – Bom, eu tô atuando no Mercado X {falou o nome da empresa} há 08 meses. A empresa que eu trabalho, ela tem um problema estrutural hierárquico porque ela tem uma falta de organização entre as hierarquias e os comandos da empresa. Tudo o plano estratégico traçado pela Diretoria até chegar ao plano operacional demora muito e vem totalmente fora do planejado. Ela tá cortando bastante custo, mandou o departamento pessoal embora, outros setores importantes da empresa embora, trabalha com pessoas ... quatro pessoas num setor importante como o departamento pessoal ou marketing, etc. Fora isso, os pontos positivos é que ela não atraga, não atrasa né, pagamento, ela tem flexibilidade com o funcionário. Só que ela não faz acordo também para mandar embora... então ela tem pontos positivos e negativos. Ela é ... uma empresa pequena, uma empresa familiar, uma empresa limitada e ... os donos praticamente ditam o que vai ser feito com ela ou não.

15:18 – Rosangela – Fala um pouco pra mim, é ... o que que você chama de flexibilidade com os funcionários. Quando você fala assim: ela tem flexibilidade com os funcionários. E me fala sobre o que é a sua empresa, porque eu não conheço a empresa, me fala um pouco sobre qual é o negócio dela.

15:20 – Carlos – Flexibilidade com os funcionários, eu digo: tem muito funcionário capacitado, bom, mas também tem muito funcionário ruim, a maioria ... ruim, que eles mantêm pelo baixo custo e até porque eles só mandam embora por justa causa. Flexibilidade com o funcionário porque eles permitem gestores ou cargos que ganham bem, cargos de confiança, fazerem hora extra, ou saírem mais cedo, de acordo com ... eles dão autonomia ao funcionário, entendeu? Pra resolver os problemas na loja. Só que isso traz uma série de problemas pra loja ou pro ... pro ... pra empresa em si. A minha empresa é comercial, ela é uma rede de supermercados e foi criada em ... eu não tô me recordando qual o ano, é uma família de portugueses, que se dividiu, agora são três donos {no áudio ele fala o nome dos sócios que não foram transcritos a fim de preservar a identidade dos mesmos}. Então é uma empresa comercial que fatura bem, diariamente, e que só precisaria melhorar a parte estrutural na minha visão, na minha opinião.

15:23 – Rosangela – Ok. Fala pra mim, quanto tempo em média você leva pra chegar no teu trabalho e como você vai pro seu trabalho?

15:24 – Carlos – Eu pego dois ônibus e levo em torno de uma hora pra chegar ... no trabalho.

15:24 - Rosangela – ok. É ... fala pra mim um pouquinho como é o seu trabalho, o que que você faz lá? Quais são as suas atividades e as suas responsabilidades?

15:26 – Carlos – Bom, eu trabalho com prevenção de perdas. Qualquer desvio de conduta de colaborador ou furto que tenha na loja, de cliente, perda que tiver no

estoque, perda interna, perda de inventário, quebra no estoque, furtos em geral, qualquer tipo de perda na empresa, meu cargo é inerente, a responsabilidade é minha e da minha equipe ... supervisionar essa parte. Degustação não é permitido. A gente tem que fazer cumprir o código de ética da empresa, entendeu?

15:27 – Rosângela – ok. Me fala um pouquinho como são as pessoas com quem você trabalha, né, como é que elas são e como é que é o relacionamento com essas pessoas. Como é que elas são, no sentido: são mais velhas, são mais novas, são fáceis de lidar, não são, têm o mesmo grau de escolaridade que você ou não têm, e como é o relacionamento seu com essas pessoas.

15:31 – Carlos – 80% do quadro da loja é mais velha do que eu, todos na faixa de quarenta a cinquenta anos. A nível de escolaridade lá, é ensino médio ... nível superior na minha loja, só tem umas dez pessoas, só umas três ou quatro fazendo nível superior, cursando faculdade. Tem um subgerente que é formado. O gerente que é formado. Só eu, que ainda não sou formado, tô cursando também ... mas são poucas pessoas. A comunicação lá se torna difícil porque quem não tem conhecimento leva tudo pra cunho pessoal, não sabe ter um relacionamento interpessoal. Então, toda vez que ... que é inerente ao trabalho e a minha equipe, o meu trabalho é fazer a correção dos problemas, as pessoas acham que é por eu não gostar da pessoa, ou alguma coisa assim, mas não é. Tem pessoas lá que, infelizmente, são meio ignorantes, são ... não têm conhecimento, mas de resto, as pessoas gostam de mim, eu me dou bem com todo mundo, só algumas coisas que são inerentes ao trabalho mesmo que complicam, mas a comunicação na loja em si é boa. Mas, as brincadeiras, o papo extrovertido fica mais entre as equipes e as lideranças, que a gente fica mais à vontade para conversar, porque quando chega no setor operacional, tudo eles querem ... querem levar como problema.

15:33 – Rosângela – Como é pra você trabalhar com essas pessoas mais velhas. Você acha que faz diferença pra você trabalhar com pessoas mais velhas ou trabalhar com pessoas mais da sua idade? Isso faz alguma diferença pra você?

15:36 – Carlos – Bom, tem um lado bom de trabalhar com pessoas mais velhas, quando as pessoas têm conhecimento, você aprende e ganha novas experiências e experiências concretas. Você compartilha conhecimento. O ruim é quando você trabalha com pessoas mais velhas, só que com menos experiência do que você, com menos conhecimento do que você. Então, se torna meio que aquilo: - “ó” ele tá se achando, porque ele faz faculdade - ou então – ele se acha superior. Então, não tem muita diferença trabalhar com pessoas mais velhas, o único problema de trabalhar com pessoas mais velhas é dependendo do grau de conhecimento da pessoa, que você vai conseguir compartilhar conhecimento ou não. O que acontece, com o problema de trabalhar com pessoas mais velhas, é que as pessoas mais velhas ... elas acham que sabem de tudo, então muitas das vezes elas ficam relutando. Como eu te disse, eu trabalho pra corrigir erros, então as pessoas querem que você prove que elas estão erradas, aí você fica explicando uma, duas, três, quatro, cinco, seis vezes. Então, uma coisa que era pra ser rápida, acaba saindo de um problema mínimo para um problema maior, mas nem tudo é 100% ruim nem 100% bom, dependendo das pessoas é bom e dependendo das pessoas é ruim. Graças à Deus, na minha

equipe hoje, somos todos da mesma idade, só tem três pessoas mais velhas. A equipe da tarde, toda, é da mesma idade, mas as pessoas da manhã, são pessoas que têm conhecimento dentro da função, então é bom porque a gente pega experiências para nós da tarde.

15:40 – Rosangela – Fala pra mim, por favor, Carlos, como é que é o relacionamento direto com seu chefe especificamente e como ele é, na sua visão, descreve ele pra mim.

15:42 – Carlos – Bom, meu chefe ... ele não fica na loja. Meus chefes imediatos são os gestores da loja, só que a gerência de prevenção não é compartilhada. Meu coordenador se chama {Fulano - falou o nome do coordenador} e meu supervisor se chama {Beltrano - falou o nome do coordenador}. Bom, eles têm quinze lojas pra tomar conta, então eles não ficam direto na loja. Todas as vezes que eles vão lá, eles perguntam como tá ou passam algum cronograma pra resolver algum problema ou problema de inventário, mas diretamente assim ... a comunicação é boa. Só algumas vezes que ficou a desejar, por parte da empresa e não deles, porque eles quiseram ajudar, só que a empresa não deu as ferramentas necessárias, mas a comunicação em si, o respeito, tudo mais, é bom, é tudo dentro da medida do possível.

15:43 – Rosangela – A sua empresa tem um departamento de Recursos Humanos? Se ela tem, como que é esse departamento de Recursos Humanos e o que que ele faz por vocês?

15:45 – Carlos – Bom, são quatro meninas no Recursos Humanos. As quinze lojas ficam divididas para essas quatro meninas. Bom a {Fulana – falou o nome da menina} que é a menina do RH da minha loja, ela vai lá, tenta praticamente ouvir os funcionários, as reclamações, tem reclamação diária pra ela e ela tenta mediar, acalmar o funcionário, resolver os problemas ... como teve de uma menina que queria ser desligada, que ficou inconformada com o comportamento de uma superior dela. Ela contornou a situação e manteve a menina empregada (risos). Só que ... basicamente é isso, ela tenta ir nas lojas e resolver o problema na hora assim, imediatamente, conversando, dando algum suporte. E, passa as normas de CLT, faz acordos, essas coisas assim, escuta o lado do funcionário, basicamente é isso. É o que eu vejo, é isso. Faz alguns treinamentos, algumas coisas assim, algumas dinâmicas. Nada extraordinário, assim dizendo.

15:49 – Rosangela – É ... fala pra mim quais são as regras, normas de conduta, coisas que você tem que cumprir como comportamento, você e as pessoas da sua empresa. Por exemplo: pontualidade – é uma regra que você tem que cumprir, é uma norma? Uniforme, se você tem. Cumprimento de horário de almoço, rígido? Se tem alguma coisa com relação ... enfim ... quais são as regras, quais são as normas que você tem que cumprir dentro do teu trabalho?

15:52 – Carlos – Bom, uniforme eu não tenho. Horário de almoço até uma e meia da tarde – meio dia à uma e meia. É ... normas assim ... de conduta mais que eu tenho que seguir é barba... é ... cabelo ... é aparência. Os outros colaboradores sim, têm uniforme, bota, tem que ... as meninas, no caso, que trabalham com manipulação de alimentos têm que prender o cabelo, unha não pode tá grande. Questão de horário é

banco de hora, então dependendo do funcionário é um pouco mais flexível porque se ele atrasar num dia ... se ele sempre for manter um padrão de chegar no mesmo horário e no outro dia chegar atrasado, o gerente em si não vai taxa-lo como irresponsável ou dá um esporro mais forte. Mas assim, a conduta dentro da empresa é ... aqueles conceitos normais ... nada extraordinário.

15:53 – Rosangela – É ... qual é a importância do seu trabalho pra você? Quão importante ele é pra você? E, na verdade, como você se sente em relação ao trabalho que você faz?

15:55 – Carlos – Ele é muito importante nesse momento da minha vida, pra eu alcançar os meus objetivos. Eu estou almejando algo superior, então até eu terminar a primeira etapa dos meus estudos, ele tá sendo a prioridade. Como eu me sinto em relação ao meu trabalho? Ah! ... eu me sinto ... eu me sinto ... desvalorizado, acho que seria a palavra, por ver outras pessoas com menos conhecimento em cargos superiores e pessoas com mais conhecimento – não só a minha pessoa, mas como outras – em cargos inferiores (riso). Mas, a vida é feita disso e eu me sinto no caminho certo e focado nos meus objetivos. Então, ele é uma prioridade e isso não pode mudar no meu trabalho ... e é isso.

15:57 – Rosangela – O que que você mais gosta de fazer no seu trabalho e o que que você menos gosta de fazer no seu trabalho?

16:00 – Carlos – O que eu mais gosto de fazer é a parte administrativa, lidar com dados, lançamento de produtos, compra de produtos. E o que eu menos gosto de fazer é a parte de abordagem ... não é que eu não goste de fazer é que ela é uma parte problemática que também ... que também a gente lida com o fator externo, a gente coloca a nossa vida em risco, porque toda vez que a gente vai abordar um cliente que furtou, ele pode ter um tipo de reação ... geralmente são pessoas alcoolizadas, pessoas problemáticas em si. Então, toda vez que a gente lida com furto e é fora da loja, é uma situação bastante complicada, não é que eu não goste de fazer, é uma parte tensa, mexe com o emocional, as vezes a gente tem que entrar em luta corporal e é complicado, as vezes a gente vai pra delegacia, a gente tem que levar o meliante pra delegacia, então ... é uma parte mais complicada.

16:00 – Rosangela – Se você pudesse mudar uma, somente uma regra da sua empresa, que regra você mudaria?

16:02 – Carlos (mensagem escrita) – regra?

16:02 – Rosangela (mensagem escrita) – Norma

16:02 – Rosangela (mensagem escrita) – Algo que pudesse ser diferente

16:03 – Carlos – Assim, a única coisa que eu mudaria dentro da minha ... da minha empresa, seria o processo seletivo para escolha de cargos de confiança. O processo seletivo é falho. Eles contam com apenas formas de indicação, eles só promovem, escolhem pessoas ou contratam pessoas muito mais por indicação, e eu mudaria esse processo seletivo da minha empresa. Seria a única coisa que eu mudaria, em relação à minha empresa, seria os processos seletivos... o modo de processo seletivo

16:04 – Rosangela – Como que o seu trabalho contribui para o seu desenvolvimento? De que forma ele ... é ... traz aprendizados pra você?

16:06 – Carlos – Ela traz conhecimento pra mim de uma maneira muito negativa, porque elas deixam os problemas acontecerem e a gente resolve no decorrer que o problema acontece. Então só ... surgem novos problemas a cada dia e eu vou obtendo conhecimento a partir destes problemas novos. É bom, porque eu.. Graças à Deus eu ...

16:06 – Rosangela – você tem algum tipo de treinamento?

16:07 – Carlos – Não. Assim que eu entrei na empresa, eles perguntaram se eu tinha experiência e eu não tive treinamento algum nessa ... nessa ... empresa, né, treinamento interno. O único tipo de treinamento, que eles dizem ser um treinamento, é que a gente vai pra loja de destino que a gente vai trabalhar e a gente fica com um colega de trabalho. Fiquei com um colega de trabalho que já estava na função. Infelizmente, ele já foi desligado, porque ele tava fazendo os procedimentos todos errados, mas a minha maior experiência assim, meu maior treinamento, foi na minha empresa anterior, foi no Zona Sul. Lá realmente eu passei uma semana de treinamento e aqui, não, eu já fui pra loja de destino e fica acompanhando os outros colegas de trabalho a fazerem a função.

16:08 – Rosangela –Você tem algum momento em que alguém avalia o seu trabalho, senta com você e avalia, diz o que está certo e o que está errado, o que você precisa melhorar?

16:10 – Carlos – Então, uma das coisas que aconteceu dentro dessa empresa é que eu não tive feedback. Eu fui cobrar o meu feedback pro meu coordenador. Eu passei do período de experiência sem ter uma resposta dos pontos que eu precisava melhorar, dos pontos que eu já estava bom. E isso não aconteceu, ninguém do RH conversou comigo. Meu coordenador conversou comigo depois de seis meses depois de eu passado o período de experiência, que são 90 dias. E, foi isso. E eu fui cobrar meu feedback. E agora, depois, eu acho, de eu ter ido cobrar o meu feedback à ele e tudo mais e por a gente ter autonomia de pegar no telefone e ligar pra ele se tiver com alguma dúvida, acho que eles só conversam quando necessário.

16:10 – Rosangela – Ok Carlos, faltam só três perguntinhas. Fala pra mim o que que você espera ... o que que você deseja pro seu futuro profissional. Quais são os seus planos pro futuro?

16:12 – Carlos – Eu almejo ser (riso) alguém muito peculiar, né, diferente. Bom, primeiro que eu não pretendo parar de estudar tão cedo. Bom, eu quero me tornar um empresário, um empresário de sucesso. Eu pretendo ter além de estabilidade financeira, bastante vigor financeiro, vamos dizer assim. Eu almejo ser alguém importante, não só um empresário de renome, mas eu pretendo participar significativamente da vida das pessoas. Eu não sei direito como eu vou fazer isso, ainda, mas eu tenho planos para escrever livros, etc. Mas, eu desejo ser alguém de bastante sucesso, uma pessoa reconhecida, não só uma pessoa bem-sucedida ou estável.

16:13 – Rosangela – Que legal! Bacana ouvir isso! Essa experiência profissional que você tem hoje, você acha que ela contribui para esse futuro?

16:14 – Carlos – Bom, toda experiência é válida, na minha opinião. Então, quando eu conseguir, finalmente, concretizar as coisas que eu planejo, eu tenho que saber me posicionar do outro lado da ... da visão. Porque têm muitos empresários que só ... só visam a lucratividade, óbvio ... isso é uma coisa óbvia, mas eu também vou saber tratar o meu capital humano com o devido respeito. Então, essa experiência tá sendo útil porque eu vou saber ter o comportamento, eu vou saber dirimir o comportamento da minha empresa aos meus funcionários, dá o devido valor às pessoas certas.

16:15 – Rosangela – Bacana. Você falou que não tem muita ideia ainda do que você vai fazer pra alcançar esse futuro, mas existe alguma coisa, pelo menos algum planejamento seu de curto prazo, ou de médio prazo, que você já tem ideia do que você vai fazer pra começar a construir esse futuro?

16:18 – Carlos – Então, eu to ... vou me formar agora, em administração. Pretendo fazer engenharia de produção. Conversei lá [...] {na faculdade} pra ver se eu posso cortar algumas matérias. Pretendo fazer psicologia e comecei já a escrever meu primeiro livro, nada muito concreto, mas já tô escrevendo ... tem umas cento e oito páginas escritas. E ... tô começando a arrecadar recursos e já tenho uma ideia de basicamente, por onde eu quero começar. Eu quero começar como microempreendedor. Eu vou fazer psicologia, depois de engenharia de produção eu vou fazer psicologia e sistema da informação. Como eu sou técnico da informática, eu quero abrir uma empresa de... eu quero abrir uma empresa, não... uma loja de informática, porque eu já tenho conhecimento e eu já faço manutenção como renda extra, e eu sei montar e desmontar computador e sei programar em algumas linguagens. Então, a minha ideia pra começar a ganhar algum dinheiro e é um dinheiro que não demanda muito tempo, é começando com uma loja de informática, prestando serviços.

16:20 – Rosangela – Bem legal! Então, os primeiros passos já estão sendo dados. Muito bom! Adorei saber que esse livro já tem algumas 100 páginas, hein? Fiquei animada aqui. Então, Carlos, nossa entrevista para aqui. Eu fiquei muito feliz com a sua participação, suas informações foram super legais. E, eu queria saber se você tem alguma pergunta que você queira fazer, se em algum momento houve algum desconforto pra você. Queria ouvir de você como foi pra você participar da entrevista.

16:22 – Carlos – Foi super legal, você é super simpática. Graças a Deus, não tive desconforto algum, não tenho desconforto nenhum. Você é uma pessoa super simpática e eu gostei muito de participar. Toda vez que você precisar, você pode contar comigo (risos). Desconforto nenhum.

16:22 – Rosangela – Ok, Carlos. Então, a gente vai manter o contato no WhatsApp por um tempo, até eu finalizar a pesquisa e se eu tiver necessidade de fazer alguma outra pergunta pra você, eu vou te acionar. E aí, eu falo com você pelo WhatsApp e faço alguma pergunta complementar, se surgir necessidade. E, se você tiver alguma dúvida ou alguma coisa que você queira também falar, fica à vontade, tá? Quando eu for deletar o nosso contato, eu te aviso antes, a gente se fala. E ... super obrigada por

dizer que eu sou simpática e super obrigada por ter sido bacana pra você. É sempre uma oportunidade também pra refletir né? As perguntas fazem a gente pensar um pouquinho. É bacana, tá bom? Eu sou super grata por você ter disponibilizado esse seu tempo pra mim e pra minha pesquisa, tá? Um abraço pra você. E, se você precisar de qualquer coisa, eu tô por aqui.

16:57 – Carlos (mensagem escrita) – Tá bom.

16:57 – Rosangela (mensagem escrita) – ok. Obrigada, de verdade

16:58 – Carlos (mensagem escrita) – Abraço obg

16:58 – Carlos (mensagem escrita) – Boa pesquisa

16:59 – Rosangela (mensagem escrita) - 

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 5 – LAURA

Entrevista realizada em 16 de outubro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

16/10/19

14:59 - Rosangela (mensagem escrita) - Laura, boa tarde. Podemos atrasar 15 minutos? Estou presa no trânsito.

15:10 – Laura (mensagem escrita) - Tudo bem, estou na rua tbm.

15:22 – Rosangela (mensagem escrita) - Ok. Já estou em casa. Me avisa quando chegar

15:32 – Laura (mensagem escrita) - Podemos começar

15:37 – Rosangela – Ok, Laura, podemos sim. É ... meu nome é Rosangela, eu já tinha me apresentado pra você e a nossa entrevista precisa ser feita por áudios. Tudo bem pra você, se a gente falar por áudios?

15:38 – Laura (mensagem escrita) – tudo bem sim.

15:37 – Rosangela – A entrevista vai ser feita da seguinte forma: é ... eu vou te fazendo algumas perguntas e se alguma pergunta, por algum acaso, for desconfortável pra você, você não precisa responder, basta você me dizer que não é agradável para você responder essa pergunta e está tudo ok, não tem problema nenhum. Eu queria que você confirmasse para mim que você leu aquelas informações que antecedem que eu mandei pela Profª Margarete e que você concordou em participar, e uma coisa que é super importante para mim e que tinha um erro no formulário que você preencheu pra mim, é confirmar que realmente a sua remuneração bruta, no trabalho onde você trabalha atualmente, não ultrapassa o valor de R\$ 1.497,00. Ela pode ser igual ou inferior, mas não pode ser superior a esse valor, ok? E todas as suas repostas precisam ser por áudio para mim, tá?

15:41 – Laura – Olá Rosangela, Boa tarde. Eu li sim as informações que a Profª Margarete me deu e em questão da minha remuneração que você tá perguntando, é realmente ... é inferior a esse valor de mil e quatrocentos ... acho que foi mil e quatrocentos, uma coisa assim. É porque o que eu ganho realmente lá no estágio é só uma bolsa auxílio de quinhentos e vinte.

15:42 - Rosangela – Oi Laura, eu preciso que você confirme essa questão da remuneração antes da gente começar, só pode participar realmente se a remuneração for igual ou ... [entou a mensagem anterior]

15:45 – Laura – é inferior sim a esse valor de mil quatrocentos e noventa e sete reais.

15:45 – Rosangela – Ok Laura. Me fala um pouco como foi a sua trajetória até chegar nesse emprego né, até chegar nesse estágio e como é esse contrato seu. É jovem aprendiz? É um estágio? O que é isso onde você trabalha? É um contrato terceirizado, como é que é? Me fala um pouquinho.

15:49 – Laura – Bom, é ... o estágio eu consegui na verdade com uma amiga minha que me indicou pra lá. A gente ganha uma bolsa auxílio de quinhentos e vinte mais um auxílio transporte de seis reais. A gente trabalha seis horas por dia. E, lá, na verdade tá sendo uma experiência muito boa, porque é o meu primeiro estágio, nunca tinha estagiado assim, na verdade eu não tinha ainda ingressado no mercado de trabalho. E eu confesso que realmente está sendo uma experiência ótima, eu tô aprendendo muito lá. Eu não esperava assim que eu fosse me dedicar bastante e realmente tá sendo uma experiência maravilhosa.

15:50 – Rosangela – Ok. Você trabalha no {citei o nome da instituição}. É uma unidade de atendimento do {citei o nome da instituição}? É uma “loja” do {citei o nome da instituição}, é isso? É uma unidade de atendimento ... me fala, como que é lá?

15:52 – Laura – Sim, lá é uma das unidades do {citou o nome da instituição}, que na verdade eles chamam de {citou uma sigla própria da instituição}, porque são várias {citou uma sigla própria da instituição} na verdade. Tem... a que eu trabalho é ali na Av. Brasil, em Irajá. Aí, se eu não me engano aqui tem a do centro também, porque assim eu não conheço muito aqui o Rio de Janeiro, porque eu não sou daqui eu sou do Maranhão. Mas, lá eu comecei a trabalhar no setor de reconhecimento e direitos que ... que é onde eles analisam o processo do segurado, na verdade, só que agora eu ... eles me botaram para outro setor, na verdade agora eu tô trabalhando em dois setores: eu tô no reconhecimento de direitos e eu tô no serviço de manutenção também. Serviço de manutenção, na verdade é ... lá eu tô fazendo certidão de inexistência que é quando a pessoa falece e querem saber se essa pessoa, o falecido, deixou alguma pensão para alguém ou não. Lá no serviço de manutenção é onde eles fazem ... eles analisam a questão do pagamento da ... do ... dos benefícios dos segurados, entendeu?

15:53 – Rosangela - Ok. Legal o seu trabalho. Acho muito interessante e ajuda muita gente, né? É ... quanto tempo você leva pra chegar no seu trabalho, da sua casa até o trabalho e quantas conduções você pega?

15:54 – Laura – Bom, da minha casa pra ... pro trabalho, eu gasto em torno de ... acho que umas meia hora, se não tiver muito engarrafamento, né? Porque a Av. Brasil geralmente, sempre tá parada, mas em torno de meia hora. E eu pego duas condução assim, uma pra ir, uma pra voltar só.

15:55 – Rosangela – Ok. Fala pra mim, um pouquinho, como é que são as pessoas com quem você trabalha, descreve pra mim, são pessoas mais velhas, são pessoas da sua idade, são pessoas com o mesmo nível de formação ou não são, tenta descrever um pouquinho com é que são essas pessoas?

15:57 – Laura – Bom, é ... eles lá são pessoas bem mais velhas do que eu, porque lá no meu setor onde eu trabalho, no setor de reconhecimento e direito só tem eu de estagiária e eles são todos formados em nível superior, eles são todos formados, concursados na verdade. São acima de 50, 40 anos, por aí. No outro setor de ... do serviço de manutenção tem uma estagiária também, na mesma faixa etária que eu, e os outros lá são tudo é ... com nível superior, tudo formado, concursado, também nessa faixa etária de 40 – 50 anos.

15:58 – Rosangela - Legal. É ... como é que é o seu relacionamento com a equipe e com o seu chefe?

16:01 – Laura – Bom, o meu relacionamento com a equipe é são muito ... é muito bom, apesar deles serem bem mais velhos do que eu, a gente se relaciona muito bem, em questão de comunicação, essas coisas, a gente se relaciona muito bem. É ... em relação do meu chefe, lá no meu setor, no setor de serviço de manutenção, a gente lá tá sem chefe, então, na verdade quem tá responsável por lá é o chefe do chefe, no caso o que fica lá na Divisão, ele é o responsável por todos os setores de lá. Eu não tenho muito ... muita relação assim com ele, eu mesmo só falo o básico com ele porque eu quase não vejo ele, na verdade. Mas, é isso, porque assim, a gente tá sem chefe lá, mas o antigo chefe também que quando tinha ... quando a gente tava com chefe lá, eu me relacionava também muito bem com ela, mas agora, em questão desse agora, eu vejo ele bem pouco, porque realmente ele vai lá no nosso setor muito pouco.

16:01 – Rosangela – Como é pra você, Laura, trabalhar com pessoas mais velhas e o quanto isso te ajuda ou dificulta no teu trabalho?

16:04 – Laura – Bom, trabalhar com eles, assim, até porque eles são bem mais velhos do que eu mesmo, mas pra mim tá sendo ... tá sendo maravilhoso. É ... a visão assim que eles têm de mercado, as experiências que eles já têm, é ... eu tô aprendendo bastante com eles. Eles me ensinam muito todos, todos os dias. É ... pra mim, eu não vejo dificuldade assim, por eles serem mais velhos, eu até gosto porque eles já têm uma visão de mercado bem mais à frente do que eu. Pra mim isso é bom demais.

16:05 – Rosangela – O {citei o nome da empresa} deve ter um departamento de RH ... é ... como é esse departamento? Você tem contato com essas pessoas? Eles têm contato com você? Eles apoiam você? Tem algum programa específico?

16:07 – Laura – Bom, eles ... eles apoiam sim a gente lá, mas eu não tenho muito contato assim com eles lá, com o setor lá do RH. Eu geralmente só vou lá quando eu tenho que entregar alguma documentação é ... de algum dos servidores assim ... que eu realmente vou lá, mas eu não tenho assim muito contato assim com eles lá do RH, mas eles apoiam a gente assim em questão de ... quando o nosso contrato tá pra vencer, eles avisam que a gente tem que ir renovar, a gente também tem a questão de tipo depois de seis meses é ... de contrato, a gente tem um recesso de quinze dias. É ..., mas é basicamente isso só.

16:08 – Rosangela – Ok. Laura. Quais são as regras e normas de conduta que você tem que seguir, tipo uniforme, horário, apresentação pessoal, penteado, coisas desse tipo. Se você tem algumas normas que você tem que cumprir. E até de conduta

mesmo, de comportamento. E, se você pudesse mudar alguma norma lá na sua empresa, que norma você mudaria?

16:14 – Laura – Bom, em questão de uniforme, a gente não tem uniforme lá, mas é ... a gente tem que usar, realmente ... calça, camisa é ... sapatilha e ... em questão só assim da comunicação, porque a gente tem que ser bem mais formal assim, porque a gente tem que ... a gente às vezes dá ... é assim, a gente faz o atendimento com o segurador na verdade, mas é bem pouco, mas sempre aparece uma ou duas pessoas lá que a gente realmente tem que seguir uma linha de conduta assim bem mais formal.

16:15 – Rosângela – Ok. Como você se sente em relação ao seu trabalho e que importância esse trabalho tem pra você hoje?

16:20 – Laura – Bom, pra mim ... pra mim tá sendo maravilhoso, porque eu não tinha visão nenhuma de mercado de trabalho, eu ainda não tinha trabalhado assim e eu tô aprendendo bastante. E assim, cada dia que eu ganho um elogio assim, pelo meu trabalho, pela minha dedicação, isso alegra ... é gratificante na verdade, muito gratificante. E, assim, a experiência tá sendo maravilhosa. Eu realmente ... eu assim, eu tô surpresa comigo mesma, porque eu não esperava na verdade que eu seria capaz, assim, disso tudo.

1:22 – Rosângela – Que aprendizados você destaca? É ... você diz assim: eu realmente aprendi isso, né? Que aprendizados você destaca que você teve nesse trabalho?

16:24 – Laura – Eu acho que ... assim ... a responsabilidade d'eu tá ali todo dia pra poder eu ter que fazer o meu trabalho ... eu acho que foi uma das coisas assim que eu ganhei muito – a questão da responsabilidade. Eu ... eu acho que se fosse antigamente, assim a uns dois anos atrás, antes d'eu vim pro Rio de Janeiro, eu ... eu acho que eu não tinha muito essa visão assim de ... de responsabilidade com meu trabalho, entendeu? Com meus estudos. A minha dedicação, assim, hoje em dia eu acho que eu ganhei muito isso ... a responsabilidade assim ... hoje em dia, pra mim, eu acho que é isso.

[Mensagem apagada por mim]

16:25 – Rosângela - Laura, quais são os seus sonhos pro futuro, quais são os seus planos pro seu futuro profissional?

16:27 – Laura – Bom, eu pretendo tá formada daqui a dois anos e ... conseguir assim um emprego bom, na minha área também e, na verdade, eu pretendo fazer outra faculdade, assim... totalmente diferente do curso que eu faço hoje em dia, são áreas totalmente diferentes, mas eu tenho essa vontade, assim ... de fazer outro curso, daqui a ... depois que eu me formar, fazer uma pós-graduação, um mestrado.

16:27 – Rosângela – De que forma esse trabalho atual seu contribui para esses planos que você tem?

16:30 – Laura – Bom, o meu trabalho, eu acho que ele contribui assim ... ele na verdade me dá muita mais, muito mais força de vontade pra correr atrás do ... do meus

sonhos, dos meus planos que eu tenho futuramente. Eu acho que esse trabalho me deu muito mais é ... força de vontade pra mim correr atrás, pra mim me dedicar, é ... pra poder eu ter forças pra poder daqui a dois anos eu tá formada, é ... eu consegui assim o que eu tenho, o que eu quero na verdade, futuramente.

16:31 – Rosangela – Então, Laura, nossa entrevista tá chegando ao fim. Eu queria saber se você tem alguma pergunta ou se em algum momento houve algum desconforto pra você, durante a entrevista, se tem alguma coisa que eu possa te responder nesse momento.

16:32 – Laura – Não, meu bem. Não teve nenhum desconforto. A entrevista foi maravilhosa. Eu adorei, muito obrigada pela ... por eu ter participado. E ... eu peço desculpas também qualquer coisa aí que eu falei errado.

16:33 – Rosangela – Laura, não tem certo e não tem errado. Relaxa! Olha só, a gente vai ficar em contato por um tempo aqui no WhatsApp. Se eu tiver mais alguma dúvida, eu vou voltar a falar com você rapidinho e te fazer alguma pergunta rápida e, quando eu for desconectar eu te aviso antes, tá? Isso vai ser depois que eu escrever toda a pesquisa. E, assim, eu super agradeço toda a sua disponibilidade, o teu tempo, e o fato de você ter dedicado esse tempo para responder as perguntas para mim, tá bom? Muito obrigada.

16:34 – Laura – Tá bom. É ... eu que agradeço. O que eu puder ajudar, pode falar, se eu puder responder, eu vou responder. Muito obrigada. Fica com Deus.

16:35 – Rosangela - 

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 6 – DAVI

Entrevista realizada em 21 de outubro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

21/10/19

19:00 – Rosangela – Oi Davi, eu já tô por aqui, tá? Quando você puder começar, você me fala.

19:06 – Davi (mensagem escrita) – tudo bem

19:06 – Davi (mensagem escrita) - Podemos começar

19:07 – Rosangela – Então, pra gente começar eu queria te perguntar se você leu realmente todas aquelas instruções que eu mandei, se você tem alguma dúvida, se você compreendeu tudo. Tem alguma coisa que você queira perguntar. Quer dizer, a pesquisa é sobre... a gente vai falar sobre questões do seu trabalho e algumas coisas sobre seu estudo, sobre futuro profissional, enfim... se houver qualquer pergunta que seja desconfortável para você, a qualquer momento você pode me dizer que não quer responder alguma pergunta, não tem problema nenhum. Mas, em geral, são perguntas tranquilas, tá? Mas, qualquer coisa que você não queira responder é só você falar: olha, eu não gostaria de responder essa pergunta e tá tudo bem, ok? Se tiver alguma pergunta pra você me fazer, me fala.

19:08 – Davi – Tudo ok.

19:09 – Rosangela – Ok. Então, vamos lá. Me fala um pouquinho como que foi a sua trajetória até chegar é ... no seu emprego atual, como é que você entrou nesse emprego, foi por currículo, por agência, alguém te indicou, como é que isso aconteceu? E, se você já trabalhou antes, me fala um pouquinho sobre essa experiência anterior.

19:11 – Davi – Então, é ... minha vida profissional começou como estagiário, no Ministério Público, aonde eu cumpri um contrato de um ano. É, logo após, eu tentei estágio em uma empresa de *Call Center*, porém por motivos é ... de doença na família eu não consegui ficar por muito tempo na empresa, então foi ... menos de um mês quase, ou um mês e pouquinho, é ... de *Call Center*, mas como estagiário. É ... logo após, eu participei do programa jovem aprendiz, no hospital Mário Kroeff e cumpri contrato também ... é não foi de um ano, foi de onze meses. E ... depois retornei à empresa na qual eu fui estagiário como *Call Center*, porém também não fiquei por muito tempo, fiquei praticamente um mês e pouquinho, por escolha minha mesmo. É ... eu pedi demissão, e ... tive algumas experiências fora carteira, é ... em lanchonetes, é ... restaurantes ... de *free lancer* e logo após veio a empresa {citou o nome da

empresa}, que é o meu atual emprego e eu entrei lá através de currículo. É ... eu vi a vaga num site e encaminhei um currículo.

19:13 – Rosangela – Ok. Deixa eu te falar uma coisa que é importante, Davi. Essa nossa entrevista, ela é absolutamente confidencial, ninguém, ninguém mesmo tem acesso, nem mesmo a pessoa que indicou você pra mim, tá? Eu queria te deixar bem seguro em relação à isso, porque é assim, tem um Comitê de Ética por trás, teu nome não vai ser identificado na pesquisa, isso é bastante, bastante sério mesmo. Tá bom?

Como é a empresa em que você trabalha, me fala ... me descreve como é essa empresa, na sua visão, como você vê essa empresa.

19:14 – Davi – Mas como eu vejo a empresa em que sentido? Especificamente ...

19:15 – Rosangela – Tenta descrever ela pra mim, né. Eu não conheço a empresa. Como se você estivesse apresentando a empresa em que você trabalha, pra mim. Não o negócio, mas a empresa. Tipo assim: - eu trabalho numa empresa que é assim...

19:16 – Rosangela – Não melhorou pra você, quando eu falei dessa forma?

19:16 – Davi – Não. É, tipo assim, você me fala é ... na minha visão, como funcionário da empresa, seria assim, dessa forma?

19:17 – Rosangela – É ... pra você como pessoa. Como pessoa, como é que você vê essa empresa, lá. Você trabalha num lugar, você ... Vou te dar um exemplo, por exemplo: eu trabalho numa empresa que tem muitas mulheres, que tem um ambiente muito alegre, é ... onde as pessoas se relacionam bem, elas ... a gente trabalha muito, tem muito volume de trabalho ... Algo que você vá me descrevendo por aí, coisas que acontecem, que você percebe, que você vê, que você sente.

19:19 – Davi – {risos} é bem complicado {risos}. Vamos lá. Eu trabalho num escritório de cálculos judiciais, aonde ... o escritório tem menos de dez funcionários ... vamos lá ... o ambiente é um ambiente bastante tenso, é porque nós trabalhamos com prazo, é ... precisamos ter precisão no que fazemos, porém é ... considerando a tensão, todos nós nos relacionamos bem. Hummmmm ... vamos lá ... acho que é isso. Teria alguma coisa mais a fundo que você queria saber?

19:20 – Rosangela – Não, ok, é por aí mesmo. Quanto tempo você leva pra chegar no teu trabalho e quantas conduções você pega?

19:20 – Davi – Eu pego um metrô, uma condução que no caso é o metrô. Eu levo cerca de ... depende do dia né, porque metrô é uma confusão ... de 30 a 40 minutos.

19:21 – Rosangela – ok. Você consegue me falar um pouquinho sobre as atividades que você realiza, por exemplo, as responsabilidades que são suas lá, o trabalho que você faz mesmo?

19:22 – Davi – Vamos lá, que é bastante coisa. Eu faço conferência, é ... análise, na verdade dos processos pra ver se há necessidade de demonstrativo de hora extras, eu faço o controle de prazos da agenda, eu cuido de toda a parte cadastral de clientes e serviços, eu fico responsável também por respostas de e-mail, por telefone, por

atender cliente caso seja pessoalmente, é ... vamos lá ... hummmm ... acho que basicamente as outras coisas são pequenas, mas basicamente, em grande massa é isso.

19:23 – Davi – Também emissão de boletos. É ... quando o outro rapaz não está, eu também fico responsável pelo financeiro, mas geralmente tem a pessoa que é responsável por uma coisa, mas lá a gente faz toda a rotina, eu e o outro rapaz.

19:23 – Rosangela – Legal, bastante coisa mesmo, né? É ... como é que são as pessoas que trabalham com você, são mais velhas, mais novas, tem mais homens, mais mulheres, tenta me descrever um pouquinho como que é essa equipe. Como que é o teu relacionamento com essas pessoas e como é o relacionamento que você tem com o seu chefe direto, quem é o teu chefe direto e como é o relacionamento que você tem com ele?

19:25 – Davi – Bom, no caso, no ambiente, só tem uma mulher, são dois gestores diretos, que são sócios do escritório e um gestor indireto que é o sócio, no caso, majoritário do escritório. É ... é uma mulher e, no caso ... um, dois, três, quatro, cinco, seis, sete, oito homens, contando com todos os sócios. É ... o nosso relacionamento ... eu tenho relacionamento é ... de trabalho e tenho, fora dali eu tenho algumas pessoas que dentro do meu trabalho são meus amigos pessoais.

19:26 – Rosangela – legal. Consegue ter os amigos pessoais. Isso é bacana, né? É ... lá tem um RH, tem departamento de RH, tem alguém que cuida dos Recursos Humanos, como é que funciona isso?

19:26 – Davi – Assim, eu acho meu relacionamento com todo mundo bem ... normal. São pessoas mais velhas do que eu, eu sou o mais novo, no caso, da empresa. E, eu acho o meu relacionamento com os outros colaboradores comum, normal. Não vejo muita diferença. Mas lá dentro, é realmente, bem profissional, porém a maioria deles são meus amigos pessoais.

19:27 – Davi – É ... como o escritório é pequeno, nós não temos um departamento de RH. Nós temos uma pessoa responsável pela parte de é ... de DP, no caso e ... quem fica responsável pelo RH são os nossos gestores diretos.

19:28 – Rosangela – Ok. Tem ... é ... você consegue me dizer assim se tem algumas regras ou algumas normas de comportamento que são claras pra você, que você tem que cumprir, seguir dentro da empresa. Vou te dar um exemplo: pontualidade é uma norma de comportamento, enfim ... coisas que são de conduta, de comportamento, que você tem que cumprir e que são ditas ou que são ... enfim, não são ditas, mas que têm que ser cumpridas {riso}?

19:30 – Davi – Vamos lá que eu vou tentar algumas. É ... pontualidade. É ... referente ao almoço, eu tenho que revezar o almoço com o outro rapaz que trabalha comigo, eu não posso tirar meu almoço depois ... é ... como que eu vou te explicar ... a volta do meu almoço tem que ser até duas horas antes do término de trabalho. Questão da vestimenta também, tem certos tipos de roupas, de camisas, que não podem ser usadas. Caso eu queira ouvir música, eu só posso usar com um fone no ouvido, não podem ser os dois. Acho que basicamente é isso, e também a questão de falar, tem

que ser baixo, porque é um ambiente só pra todo mundo e pra não atrapalhar as pessoas que fazem a análise e confecção dos cálculos dos processos.

19:31 – Rosangela – Algumas dessas normas você gostaria de mudar?

19:32 – Davi – {risos} é ... então, a única norma que eu gostaria de mudar ... não que cada um chegue a hora que quer, mas a flexibilidade quanto a pontualidade. Porquê? Muita das vezes eu saio do escritório depois do meu horário, entendeu? Então, eu acho que não custaria nada não haver essa cobrança direto da questão do horário.

19:33 – Rosangela – Ok. É ... se você pudesse dar um nome assim, um sentimento que você tem pelo se trabalho atual, se você pudesse nomear, tipo assim: ah, o que eu sinto pelo meu trabalho atual seria alguma coisa. Você conseguiria dar um nome a esse sentimento? É ... eu sinto, por exemplo, eu sinto alegria, eu sinto medo, eu sinto ... que sentimento seria esse?

19:33 – Rosangela – A pergunta também pode ser: - O que que você sente em relação ao seu trabalho atual?

19:34 – Davi – Então {risos} eu posso responder as duas perguntas. A primeira, um nome de um sentimento, é ... {risos} insatisfação, e ... não ... é ... insatisfação. Infelizmente, é isso.

19:35 – Rosangela – O que que gera essa insatisfação?

19:36 – Davi – é... a quantidade de cobranças que eu tenho, em relação ao meu trabalho. É ... a quantidade de responsabilidade que eu tenho em relação a isso também. É ... a outra função que eu acabei não citando. É.. eu sou supervisor, eu e o outro rapaz que trabalha comigo, nós somos supervisores de dois auxiliares administrativos e, assim, é muita coisa, pra... pro salário que a gente ganha. Então, isso gera um pouco ... um pouco não, bastante insatisfação. E, eu vejo a empresa em que eu trabalho não é tão preocupada com o bem-estar dos funcionários.

19:36 – Davi – E, outra questão também é que é ... eu não vejo um futuro, tipo assim, um grande crescimento é... a empresa é uma empresa que existe há 13 anos e nunca passou de 10 funcionários, então é meio complicado.

19:37 – Rosangela – Hoje, qual é a importância que esse trabalho tem pra você? Porque que você tá lá? Qual é a importância que ele tem pra você?

19:38 – Davi - Então, é ... Eu, sustento uma casa. Mora eu, meu pai ... e a importância do trabalho ... eu preciso sobreviver né? Pagar as contas, comer, entendeu? É basicamente por esse motivo. Mas, assim, eu não nego que eu tenho grande experiência, eu aprendi muitas coisas aonde eu tô, porém é ... todas essas quesitos que me fazem ficar insatisfeito.

19:38 – Rosangela – Super entendo, super entendo. É ... de que forma você acha que o seu trabalho contribui pra sua equipe, pro seu gestor, pros seus gestores e pra empresa, de uma maneira geral? As coisas que você realiza, de que forma elas contribuem?

19:41 – Davi – Assim, vamos botar que a empresa que eu trabalho é um corpo, é ... eu me vejo como uma das pernas porque eu presto serviço pros gestores, eu presto serviço pros calculistas, eu tenho que cuidar da outra parte também que são os auxiliares. Então, de uma certa forma, eu me vejo como a perna da empresa, eu contribuo muito para todos os lados.

19:41 – Davi – Em relação as perguntas (risos), pode ficar despreocupada, pode ficar à vontade.

19:41 – Rosangela – (riso) Ok. Bem legal, essa sua colocação do corpo, achei bem interessante. É ... das atividades que você faz, o que você me diria assim: o que eu mais gosto de fazer é isso e o que eu menos gosto de fazer é isso aqui. Qual é a atividade que você mais gosta de fazer e a que você menos gosta de fazer?

19:44 – Davi – Vamos lá. É ... as funções que eu gosto, vamos botar que fazer o controle de prazos da agenda é a função que eu mais gosto de fazer e a função que eu menos gosto é ... vamos lá ... ligar pra um cliente pra mudar o prazo dele ou ligar pra um cliente pra cobrar um boleto que venceu, entendeu? Basicamente isso.

19:45 – Rosangela – Ok. É ... na sua visão, na experiência que você tem de trabalho, o que que você considera que é importante na relação com equipes de trabalho e o que que você julga que é, pra você, importante nas relações com chefias? Independente das chefias que você tem hoje, independente da relação que você tem hoje com as equipes. O que que pra você é importante numa relação com equipe e pra você é importante numa relação com gestores?

19:47 – Davi – Colocando pro meu ambiente de trabalho, eu acho que é compreender mais. É... o gestor compreender o funcionário e o funcionário compreender o gestor e os funcionários entre eles se compreender, se compreenderem, no caso.

19:47 – Rosangela – Ok. Você falou pra mim que quase todas as pessoas que trabalham com você são pessoas mais velhas. Situa pra mim essa faixa etária. Até quanto mais velhas são essas pessoas que trabalham com você? E me fala como é pra você trabalhar com pessoas mais velhas, como é que você vê isso, trabalhar com pessoas mais velhas?

19:49 – Davi – Vamos botar: eu tenho 23 anos, tem um outro rapaz que tem 24 anos. Os demais tá na faixa etária entre 33 e 40. E, pra mim, é mega comum. Assim, eu cresci num ambiente com pessoas mais velhas, é ... eu sempre tive a cabeça com a idade um pouco a mais do que eu tenho.

19:50 – Rosangela – Me fala se esse trabalho que você tem, se ele contribui pro seu desenvolvimento profissional e que aprendizados você considera que foram mais importantes pra você até agora?

19:52 – Davi – Contribui pro meu crescimento profissional, porque é ... analisando, foi minha maior experiência e a experiência mais ampla que eu já tive. É ... agora, o que que eu aprendi... além das questões de rotina de empresa, eu aprendi a ser mais paciente, aprendi é ... vamos lá, a ser mais paciente, aprendi a ser mais profissional, me portar profissionalmente, é ... fora isso, é ... a rotina toda de trabalho, conhecer como funciona a empresa, os conhecimentos em relação aos processos trabalhistas

... é todo um aprendizado. Mexer com financeiro. Basicamente tudo é um aprendizado. Tudo foi um aprendizado pra mim, lá.

19:53 – Rosangela – Nesse tempo de convívio que você tem nessa empresa, o que que você... você consegue destacar uma coisa que você diz assim: nossa, isso aqui eu aprendi e eu vou levar como um aprendizado pra minha vida e eu aprendi com um colega de trabalho e algo que você tenha aprendido com um dos seus chefes, que foi importante pra você?

19:55 – Davi – Então, {risos} é ... todas as coisas que eu aprendi, em questão às rotinas de empresa foi com um amigo de trabalho, foi uma pessoa que ... o meu colega de trabalho que me treinou. As coisas relacionadas aos cálculos foram os meus chefes, entendeu? É, é meio difícil destacar uma coisa assim específica.

19:55 – Rosangela - Ok. Perfeito. É ... então, vou fazer uma outra pergunta pra você: você consegue identificar é ... alguma coisa que esse trabalho tenha trazido de mudança pra sua vida?

19:57 – Davi – Agora, a questão do trabalho, foi realmente ter a paciência. Eu já fui muito impaciente, entendeu? E, por precisar de um emprego, precisar ... a necessidade de ter ... me obrigou a ter paciência, entendeu? E, hoje, tenho que sobra.

19:57 – Rosangela – Como é que é feita a avaliação do teu trabalho? Alguém senta com você pra avaliar e diz se tá certo se tá errado, o que você precisa melhorar, tem alguma periodicidade, isso é feito de tempos em tempos, enfim ... e, me diz se você já fez algum treinamento, já foi feito algum treinamento, algum curso, alguma coisa pra você.

19:59 – Davi – Não tem essa avaliação periódica de tempo em tempo não. A avaliação é feita diariamente. É ... se houver algum erro, eu sou sinalizado e, caso tenha alguma explicação eu explico, caso não tenha uma explicação (risos) eu vou fazer o quê? Que errar é humano, é normal. Treinamentos ... assim ... tivemos um curso de atendimento ao cliente, é ... mais recentemente eu tive um treinamento de cálculos [...] e vou voltar a ter, novamente, mas só pra complementação. É basicamente isso.

20:00 – Rosangela – Ok. Eu vi na tua ficha de identificação que você cursou até o oitavo período de enfermagem. Isso era uma vocação? Você pretende voltar e concluir esse curso? O que que foi isso na sua história de vida?

20:02 – Davi – Então, eu sempre tive minha vida toda voltada, assim ... para arte, por gostar de arte, entendeu? Fiz teatro, uma época da minha vida. E, quando eu fiz 18 anos, eu procurei o que mais se encaixava no que eu queria, tirando a questão artística porque, pela idade, já tava um pouquinho tarde, entendeu? E, acabei indo pra enfermagem. Voltar? Eu não sei, pelo que a gente vive hoje em relação aos hospitais, entendeu, as questões de pagamento, de salário, essas coisas, porém eu tenho muita vontade de voltar a fazer por hobby. Quando eu tiver minha profissão, formado, fazer para aprender, porque eu ... além de já admirar antes, quando eu comecei a fazer o curso, eu passei a admirar mais ainda e ... só corrigindo, eu parei no terceiro período.

20:04 – Rosangela – Ok. Pra mim ... parece pra mim aqui ... oitavo, desculpa. É ... o que que você deseja pra esse futuro profissional, né? Quando você se projeta pra

frente, quando você olha pro seu futuro, o que que você ... qual é a visão que você tem?

20:08 – Davi – Sendo bem realista? Eu ... eu realmente ainda não sei, eu ainda me encontro meio perdido, porque hoje em dia tudo precisa-se de dinheiro e todos os cursos são muito caros e até mesmo pra conseguir uma faculdade pública precisa-se de dinheiro porque tem outros custos a não ser a faculdade – às vezes um material de estudo, é ... entre outras coisas. Então, no momento eu me encontro perdido, porém o que eu visto, trabalhando hoje e procurando outras oportunidades, seja de um curso em uma outra área, ou de uma proposta de emprego melhor, de uma empresa melhor, aonde eu possa ter ... crescer profissionalmente junto a empresa, entendeu? É basicamente isso que eu ... que hoje, com o que eu vivo, eu procuro. Caso eu consiga alguma coisa melhor, aí eu possa pensar em estudar e expandir o meu conhecimento para alguma área que me faça crescer profissionalmente ou financeiramente.

20:09 – Davi – É aquela famosa falta de oportunidade, entendeu? Eu sei que muitas coisas eu tenho que conseguir por esforço meu mesmo, mas outras eu preciso de uma oportunidade pra crescer.

20:10 – Rosangela – Ok. Perfeito! E a gente tá num momento também bem complicado. As oportunidades no Rio de Janeiro estão difíceis. Mas é um momento, esse cenário tende a mudar.

Você acha que essa experiência que você tá vivendo hoje, essa experiência que você vive atualmente, ela abre portas pra você conseguir essa empresa melhor, esse emprego numa empresa maior, que possa te oferecer um crescimento mais acelerado?

20:13 – Davi – Na minha percepção, sim. Porque, eu ... ao meu ver, né ... pelo menos em uma empresa pequena eu conheço toda a rotina, entendeu? Eu sei mexer de tudo um pouco. Então, eu acho que numa empresa grande, caso é ... fosse possível me contratar, eu acho que em qualquer área eu conseguiria obter êxito e crescer junto com a empresa, que eu acho que é muito importante a oportunidade ser dada e aproveitada.

20:14 – Rosangela – Acho que sim, também. Acho que você tá ganhando uma visão bem generalista aí. Isso é bom. É, Davi, a gente tá chegando ao final da nossa entrevista. Na verdade, eu não tenho mais perguntas. Eu queria só saber como foi pra você participar, se houve algum desconforto, se foi ok, se você tá legal {riso}. Enfim, se você gostou de participar e se você tem alguma outra coisa que você gostaria de colocar e que porventura eu não tenha perguntado, e que você ache importante sobre o seu trabalho.

20:17 – Davi – Rosangela, assim ... sobre as perguntas, eu fiquei à vontade, porque se um dia meus gestores chegarem pra mim e me perguntarem essas mesmas perguntas, é óbvio que eu não vou responder com essas palavras que eu respondi pra você, porém delicadamente eu tentarei dizer tudo o que eu transmiti pra você. Eu gostei de participar. Achei interessante, é ... fiquei curioso pra saber é ... como que a

pesquisa vai ser posta, não fiquei desconfortável, não tenho nada a acrescentar e ... é isso.

20:17 – Rosangela – Assim, Davi, eu super agradeço a sua participação. Vai levar um tempinho pra pesquisa sair. Ela só vai ser publicada em fevereiro ou março do ano que vem, mas assim que ela sair, se você optou por receber, você vai receber ela, ela vai ser passada pra você pelo teu e-mail e ... é uma pesquisa ... na verdade, a gente tá pesquisando saber como que a juventude que tá chegando agora no mercado, que é nascida já conectada, 100% conectada na internet, o que que essa juventude está pensando e está sentindo em relação ao trabalho. Enfim ... é muito por aí ... como é que essas pessoas estão se vendo, trabalhando com pessoas mais velhas. A gente tem quatro gerações no mercado atualmente, é muito isso que a gente tá tentando entender o que que tá acontecendo e como é que as empresas podem receber melhor essa juventude. Esse é o objetivo do trabalho.

É ... a gente vai ficar conectado por um tempo. Eu não vou deletar você dos meus contatos. Se houver necessidade de fazer alguma outra pergunta, eu vou te acionar e vou te perturbar um pouquinho, mas só se for realmente muito necessário e, antes de desligar você do meu WhatsApp eu vou te avisar e vou falar com você, tá? Qualquer dúvida que você tenha, qualquer coisa que você queira falar, você também pode me procurar, sem problema nenhum. Agradeço muito, muito, muito mesmo, de coração, você ter disponibilizado o seu tempo pra minha pesquisa, tá bom? Um abraço grande pra você, com muito carinho.

20:23 – Davi – Obrigado viu? Sempre que precisar, pode perturbar. Se eu puder ajudar, responder, eu farei, ok? Um abraço e um beijo.

20:50 – Rosangela (mensagem escrita) – muito obrigada.

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM JOVEM 7 – KAREN

Entrevista realizada em 25 de outubro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

25/10/19

17:54 - Rosangela (mensagem escrita) - Oi Karen, já estou aqui te aguardando. Quando pudermos começar nossa entrevista você me avisa, ok?

18:04 – Karen (mensagem escrita) Oi boa noite.

18:04 - Rosangela (mensagem escrita) - Tudo bom?

18:05 – Karen (mensagem escrita) - Estou acabando [...] {um trabalho}.

18:05 – Karen (mensagem escrita) - Assim que eu sair eu aviso a senhora.

18:05 - Rosangela (mensagem escrita) - Ok. Eu te espero.

18:20 – Karen (mensagem escrita) - Saí, Dona Rosangela.

18:20 – Karen (mensagem escrita) - Rs.

18:21 - Rosangela (mensagem escrita) - Sexta-feira é sempre corrido.

18:21 - Rosangela (mensagem escrita) - Vai ser tranquilo para você falar comigo por áudios?

18:22 - Rosangela (mensagem escrita) - Quer que eu espere você entrar em alguma condução?

18:22 - Karen (mensagem escrita) - Vai ser sim, trabalho perto de casa

18:22 – Karen (mensagem escrita) - Não pego condução rs.

18:26 – Rosangela- Ok. Então vamos lá, Karen. A nossa entrevista, ela tem que ser feita por áudios, toda ela. Eu vou te fazer as perguntas por áudio e você vai me responder por áudios também, tá? É ... eu vou te fazendo as perguntas, você vai me respondendo e se eu tiver alguma dúvida, eu vou perguntando pra você, tá bom? Me fala um pouco, como é que foi a sua trajetória até você chegar nesse emprego atual? Como é que você chegou nesse emprego? Alguém te indicou? Você colocou currículo? Como é que você entrou nesse emprego que você está hoje?

18:38 – Rosangela (mensagem escrita) Karen? Podemos fazer a entrevista?

18:45 – Karen (mensagem escrita) – podemos sim.

18:45 – Rosangela (mensagem escrita) – ok.

18:50 – Karen – Eu trabalhava em um salão de beleza, que esse salão era da minha tia. E aí eu comecei a fazer faculdade. Quando eu comecei a faculdade, eu expliquei pra ela que eu só estaria lá até arrumar uma coisa na minha área. Comecei a falar com clientes e tudo, colocar currículo, até que surgiu essa oportunidade, no escritório, e o meu Dr. {Fulano – um dos chefes atuais}, pelo fato da esposa dele ser cliente do salão, é ... ele lembrou de mim, quando ocorreu a vaga, e aí ele me indicou e aí eu fiquei lá no escritório. Aí eu estou lá já há um ano ... quase dois anos, falta um mês para completar dois anos.

18:50 – Rosangela – Legal. É ... como é que você descreveria a empresa que você trabalha hoje? Só para eu me situar ... como é que você me contaria ... assim ... a empresa que eu trabalho, ela é ... me fala mais ou menos como que ela é.

18:51 – Karen (mensagem escrita) – em que termo? O ambiente?

18:52 – Rosangela – Se você tivesse que contar para alguém, se você fosse contar para alguém ah! Eu trabalho num escritório de advocacia e ele é assim ... em qualquer termo, no termo que você achar melhor. Se você quiser descrever como ele é fisicamente, se você quiser descrever como ele é em termos de ambiente, em termos de relacionamento, da melhor forma para você.

18:54 – Karen – O escritório que eu trabalho é um escritório pequeno, com cinco funcionários. É ... um escritório bem tranquilo de se trabalhar, todo mundo se dá bem, o ambiente é calmo. Não tem ... não tem fofoca, não tem os estresses diário que têm ... são estresses normais de qualquer trabalho, por conta de trabalhar com [...] com datas, trabalhar com pessoas. Mas, é um ambiente muito bom de se trabalhar, um ambiente calmo e tranquilo.

18:55 – Rosangela – As pessoas com quem você trabalha são mais velhas do que você? Qual é mais ou menos a faixa etária das pessoas com quem você trabalha?

18:59 – Karen – Até dois meses atrás, eu era a mais nova do escritório. Eu tenho 24 anos. O {XXXX} tem 33 anos, o {XXXX}, se eu não me engano tem 35 e o {XXXX} tem 55, então eu era a mais nova. Só que há dois meses atrás entrou uma advogada e ela tem 23 anos. Então, ela acabou agora sendo mais nova do que eu.

19:00 – Rosangela – Como é pra você trabalhar com pessoas mais velhas?

19:01 – Karen - Eu gosto, porque eles têm muito mais experiências e, quando eu cheguei lá no escritório eu não sabia nada e eles me ensinaram tudo o que eu sei hoje, a protocolizar, a distribuir, algumas leis. Então, eu acho que é muito ... benéfico, porque troca né, experiências, eu gosto. Me sinto bem em trabalhar com pessoas mais velhas.

19:02 - Rosangela – Como que é o seu relacionamento com o seu chefe? Como é que é esse relacionamento?

19:06 – Karen – Na verdade, eu considero o Fulano, o Ciclano e o Beltrano, os três, como meu chefe, por que são sócios, então eu considero os três como meu chefe. Só que eu convivo mais com o Fulano e o Ciclano, porque eles estão no escritório todo dia. Ah! Nossa relação é boa. A gente brinca, conversa, não tenho ... não tenho

estresses, tem cobranças normais, como todo trabalho. O {Beltrano – citou o nome de um dos chefes}, eu falo muito com ele. Talvez eu falo até mais, por mais que ele não esteja no escritório, mas só por telefone e só também pra resolver coisa de trabalho, então não tem tanta intimidade como tem com o {Fulano e o Ciclano – citou o nome dos outros dois chefes}, que a gente já brinca e tudo. Com o Beltrano é um relacionamento mais sério mesmo, é só trabalho e pronto. Mas, com relação aos três, é bom, é muito bom eu acho. Eu fico vendo outras amigas minhas que trabalham em outros lugares... então eu vejo que a minha relação é maravilhosa lá no escritório.

19:07 – Rosangela – Fala pra mim um pouquinho o que você faz lá, como é o seu trabalho?

19:10 – Karen – Eu cuido da parte da limpeza do escritório, faço café, cuido da parte administrativa, em termos de contagem de honorários, folha de pagamento, contas, transferências de clientes, é ... pagamentos que são feitos diretamente no escritório, faço notas fiscais, um pouquinho ... ajudo a montar petições, distribuo processos, protocolizo, ligo pra cliente pra pedir documentação ou pra passar alguma informação de processos quando é me passado.

19:11 – Rosangela – O que que você mais gosta de fazer no seu trabalho e o que que você menos gosta de fazer lá?

19:14 – Karen – Eu gosto de fazer tudo relacionado a cálculos. Eu gosto de fazer folha, eu gosto de pagar contas, eu gosto de cuidar da parte dos honorários. Toda essa parte mais administrativa é a parte que eu gosto mais de fazer, até porque é o que eu escolhi pra fazer, que eu faço faculdade de administração. A parte que eu menos gosto ... ah! Talvez seja a parte que eu tenha que fazer processos, quer dizer, não fazer processos em si, mas coisas relacionadas a processos, é o que eu menos gosto. Mas assim ... mas ... é ... como é que eu explico ... eu menos gosto porque eu não gosto mesmo de ficar lendo e escrevendo, mas eu gostei do aprendizado, que foi a minha primeira relação com processo foi lá, então assim, eu gostei de ter aprendido.

19:15 – Rosangela – É ... quais são as regras que você tem que seguir. Tem regras lá? Tem pontualidade, tem forma de se vestir, tem coisas assim que você tem que cumprir?

19:19 – Rosangela – Hoje, qual é a importância que esse trabalho tem pra você? Porque que ele é importante pra você?

19:22 – Rosangela – De que forma esse trabalho hoje, ele contribui pro seu desenvolvimento? Como e porquê?

19:26 – Rosangela – Karen, se em algum momento alguma pergunta não for confortável pra você responder, é só me dizer que não quer responder essa pergunta, tá?

19:19 – Karen – Só pontualidade. Eu pego 08:30 e largo as 18:00. Mas ... lá é bem ... bem à vontade, pra se vestir, as vezes se eu tiver que chegar atrasada ou se eu tiver que ir no médico, alguma coisa assim, eu aviso, eles entendem. Se eu tiver que sair mais cedo, eu peço também. É ... eles deixam a gente bem a vontade mesmo. Não tem muita cobrança ... as cobranças que têm, é só mesmo quando é pagamento e

quando tem que colocar alguma coisa do processo, aí não pode deixar passar o prazo. Mas só.

19:21 – Karen – Toda a importância, porque é com o salário que eu recebo lá que eu pago a minha faculdade.

19:27 – Karen – Não, tudo bem. Tão todas tranquilas. Eu vou ... só tava acabando de lanchar,

perai. Eu vou responder já.

19:29 – Karen – Trabalhar lá no escritório me ajuda muito a ampliar meu vocabulário, a saber mais dos meus direitos, a aprender ... porque tudo o que eu sei de direito eu aprendi lá. Então, eu aprendi muita coisa nova, coisas que eu nunca imaginei em aprender. Então foi um crescimento intelectual, um crescimento de responsabilidade, porque cada processo é uma vida, então a gente tem que ter muita responsabilidade com o processo do cliente. Acho que é isso.

19:32 – Karen – Eu sou uma pessoa que eu mudo de objetivo, eu mudo de vontades muito rápido. Mas, hoje, o que eu desejo é acabar a faculdade, arrumar um emprego numa ... num lugar que eu possa crescer, porque infelizmente lá no escritório não tem pra onde crescer, a não ser que eu fizesse direito. Cogitei fazer direito, mas não por continuar no escritório. Cogitei fazer direito pra fazer concurso público, mas também têm muitos concursos públicos na minha área. Então, quando eu acabar a faculdade, eu quero estudar pra concurso, pra conseguir uma coisa melhor e ter uma estabilidade.

19:29 – Rosângela – O que que você deseja pro seu futuro profissional, pro seu futuro de uma maneira geral, Karen, qual é a sua visão de futuro, né? Aonde você quer estar daqui a alguns anos?

19:33 – Rosângela - Como que essa experiência que você tem hoje, esse trabalho que você tem hoje, ele contribui para esse projeto de futuro? Você acha que ele te ajuda pra esse projeto de futuro? E, o que mais que você pode fazer hoje, pra construir esse projeto que você

19:36 – Karen - Contribui, porque como eu disse, é com o trabalho que eu consigo pagar a faculdade, conseguindo chegar no final e me formando que eu vou conseguir alcançar os meus outros objetivos. É uma pirâmide, né? Então, vai passando, passando, até chegar no topo e ... esqueci o resto {risos}.

19:37 – Karen – e fazer mais cursos, me aperfeiçoar. O fato d'eu trabalhar com gente mais velha ajuda, porque eles têm outra visão de vida, então é uma troca de experiência, é o ensinamento, a sabedoria.

19:37 – Rosângela – tudo isso ajuda mesmo, né? Então, Karen, nossa entrevista está chegando ao fim. É ... acho que não foi tão difícil quanto você imaginou inicialmente que seria. Se tiver alguma outra coisa que você ache importante eu conhecer sobre a sua experiência profissional, você pode me falar agora, não tem problema nenhum. As perguntas que eu queria fazer pra você, eu já fiz. Eu te agradeço assim, muito, muito, muito, de verdade, você ter disponibilizado esse seu tempo pra mim e pra minha

pesquisa. A gente vai continuar conectada por um tempo, se você permitir, é claro, no WhatsApp. A pesquisa só vai ser finalizada daqui a uns 30 ou 60 dias. Então, se houver alguma pergunta, alguma coisa que eu precise fazer nesse período, pra você, eu ainda posso de repente entrar no WhatsApp e te fazer essa pergunta – que possa esclarecer alguma dúvida que possa esclarecer alguma dúvida que seja contributiva para a pesquisa e, antes de eu desligar o nosso contato no WhatsApp eu vou falar com você e te aviso que vou tirar nosso contato, enfim ...

19:39 – Rosangela – Em nenhum momento você vai ser identificada na pesquisa, nem em artigos, em nada, vai ser tudo utilizando codinome, nem o nome da empresa vai ser identificado, nada, nada mesmo. Então, assim, eu te agradeço muito. Me fala se você quer colocar mais alguma coisa, se você quer fazer algum comentário, tá, pra gente poder encerrar.

19:42 – Karen – Queria agradecer a oportunidade. Foi bem mais fácil mesmo do que eu imaginava {risos} eu tava tensa, porque eu achei que ia ser muito difícil {risos}, mas foi muito tranquilo. Obrigada. Qualquer dúvida pode entrar em contato sim. Às vezes eu demoro a responder porque eu sou um pouco desligada, por mais que eu sempre esteja no *WhatsApp*, eu acabo não respondendo todo mundo, mas qualquer coisa pode falar. Não, acho que não tem nada que eu queira acrescentar não.

19:42 – Rosangela – Tá bom, Karen. Super obrigada. Não se preocupa não. Se você não me responder, eu faço a pergunta várias vezes, {risos} tá bom? Beijinhos. Super obrigada.

ANEXO 8

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS PROFISSIONAIS DE RH

A leitura desta transcrição das entrevistas deve considerar a legenda de referências abaixo:

- {xxxx} – texto entre chaves - os textos assim sinalizados foram acrescentados pela pesquisadora visando substituir uma palavra original, a fim de ocultar algum dado de identificação da empresa ou do entrevistado, ou ainda, para incluir um texto complementar que auxilia a compreensão da fala transcrita do entrevistado.
- [...] - reticências entre colchetes - indica que um trecho da fala foi suprimido da transcrição, não sendo necessário para identificação do significado específico, relacionado à categoria em questão.
- ... – reticências - no início da transcrição da fala, indica que a fala é continuidade de uma fala que a antecede e que foi suprimida por não agregar conteúdo na análise da categoria em questão; no meio da citação significa que houve uma pequena pausa na fala do entrevistado.

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM PROFISSIONAL RH 1 – ELIANA

Entrevista realizada em 19 de outubro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

19/10/19

18:01 – Rosangela – Ok Eliana, vamos lá. É ... você leu todo o material que eu te mandei, com a explicação da pesquisa. Você tem alguma pergunta, alguma dúvida, com relação aquilo que foi apresentado?

18:03 – Eliana – Oi Rosangela, li o material sim. E não, não tenho dúvida nenhuma.

18:03 – Rosangela – Uma informação importante é que toda a nossa entrevista tem que ser feita em áudio, e eu vou pedir que todas as perguntas que eu faça pra você, você me responda em áudio também. Eu vou te fazer as perguntas em áudio e você me responde em áudio. Se alguma pergunta que eu faça pra você, por algum motivo for desconfortável pra você me responder, não tem problema nenhum se você me disser: olha, não ... essa aí eu não quero responder. A gente pula a pergunta e vai pra pergunta seguinte, ok?

18:04 – Eliana – ok

18:04 – Rosangela – Vamos lá. Eu vou te mandar a primeira pergunta, te pedindo pra você me falar um pouquinho sobre como é o RH da empresa onde você trabalha.

18:06 – Eliana – Eu trabalho no RH de um Fundo de Pensão Privado. A área passou por um processo até de mudança de um tempo pra cá. É ... implantamos projetos, programas, assim ... tentando pensar na parceria de equipes e gestores. Uma última novidade, a gente recebeu até um prêmio sobre as ações de equidade de gênero e igualdade de oportunidades de carreira. É ... nós recebemos agora um tal dum prêmio WEPS⁴¹, mas o que a gente tenta é sempre ter práticas específicas e implantar, na medida do possível.

18:07 – Rosangela – Bem legal. Existe alguma prática de RH que seja específica pra jovens de baixa renda na sua empresa?

18:07 – Eliana – Prática específica pra jovens de baixa renda, não.

⁴¹ O Prêmio WEPS BRASIL 2019 – EMPRESAS EMPODERANDO MULHERES tem como propósito incentivar e reconhecer os esforços das empresas que promovem a cultura da equidade de gênero e o empoderamento da mulher no Brasil. (Visto em <http://premiowepsbrasil.com.br/o-premio/>, recuperado em 03/01/2019)

18:07 – Rosangela – Como que é o relacionamento do RH com os jovens que trabalham na área de vocês, na sua empresa?

18:09 – Eliana – De um tempo pra cá, a minha nova diretoria começou a solicitar que a gente de fato admitisse só jovens. Então, é ... a gente tentou focar para algumas atividades que precisavam trabalhar com o item de inovação profissionais com o máximo de 28/30 anos. E ...os últimos que nós admitimos estão entre 23 e 25 anos e é uma relação de troca bem bacana, porque a gente consegue aprender bastante com eles e, eles trazem toda essa essa ... essa estrutura de informação e a velocidade de conteúdo.

18:10 – Rosangela – É ... a gente sabe que tá chegando aí uma nova geração, que é a geração Z, no mercado né. Vocês tão fazendo alguma ... algum trabalho voltado para desenvolvimento de liderança pra que a liderança da empresa possa gerenciar essa turminha mais nova né, que é ... que compõe essa geração Z?

18:11 – Eliana - Não tem nenhuma ação de desenvolvimento de liderança voltada pra isso. É ... a gente tá com processo de *coaching* pros gestores, mas não especificamente pra gestão de jovens da geração Z.

18:11 – Rosangela – Ok. A empresa tem é ... algum programa de jovens aprendizes? Se vocês têm, me fala como funciona né, de um modo geral.

18:12 – Eliana – Temos, temos um programa de jovem aprendiz. O programa é assim ... distribuído em atividades teóricas, atividades de prática profissional é ... e são desenvolvidos simultaneamente né. A gente tem uma empresa, que é uma empresa formadora de aprendizagem e aí eles têm uma jornada de trabalho de seis horas e as atividades extracurriculares são realizadas nessa empresa formadora de aprendizagem.

18:13 – Rosangela – Quando vocês admitem jovens ... como você me falou vocês têm jovens agora contratados, você tem um programa de ambientação diferenciado pra esses jovens ou o programa de ambientação deles é igual a qualquer outro profissional, ainda que seja de uma idade maior ou mais avançada?

18:14 – Eliana – Não tem um tratamento diferenciado não. A gente passa uma manhã com eles pra apresentar a empresa, dar as orientações de convívio. É ... o que a gente tenta fazer, é dar mais atenção ... até em função da idade, e da necessidade de formação profissional, principalmente pros jovens aprendizes, a gente tenta dar foco mais na relação de ... mais com relação ao comportamento, é ... o que que eles têm ao longo da carreira, o que que a gente vai poder auxiliar no desenvolvimento profissional dele.

18:15 – Rosangela – ok. Como profissional de RH, como você vê o trabalho do RH na gestão do processo de inserção dos jovens no mercado de trabalho?

18:16 – Eliana – Eu acredito que ainda existe espaço pra aprimorar e pra implantar novas ações que possam auxiliar nesse processo de inserção dos jovens. Hoje, até tem algumas empresas que eu acompanho e vejo que tem sim um projeto estruturado, mas é ... acho que não se pensa ainda de forma separada e nem dando a devida atenção pra ... pra essa geração.

18:17 – Rosangela – É ... Eliana, a gente tem uma preocupação grande, no projeto, especificamente com os jovens de baixa renda. Como profissional desse mercado, como é que você vê a atuação da gestão de RH pra inserção específica dos jovens de baixa renda e o que que você imagina que poderia ser feito pra maior integração dessa mão de obra no mercado?

18:19 – Eliana – Bom, Rosangela, acho que tanto o RH quanto as demais áreas de uma empresa, elas possuem responsabilidade sobre o desenvolvimento desses jovens. Eu acho que uma empresa precisa investir em desenvolvimento de carreira, incentivar a educação, dar feedback sobre o perfil mapeado. Eu acho que também ... auxiliar no aperfeiçoamento dos gaps, que as vezes a gente tem ... identifica um gap, a gente precisa ajuda-los a aperfeiçoar. Acho que a gente também tem a responsabilidade de preparar esses jovens pro mercado de trabalho, pra um bom convívio que possa permitir uma redução de atrito, inclusive quando a gente fala da distância de idades né ... que são talvez um dos maiores problemas dentro das empresas.

18:20 – Rosangela – É ... hoje, a gente tá com quatro gerações ativas né, o que é bem complicado. É ... quais são as lacunas de competências mais comuns que você identifica nos jovens de uma maneira geral?

18:22 – Eliana – Então ... lá ... só temos experiência com jovens aprendizes né. A gente até realiza uma avaliação semestral em conjunto com o gestor desse jovem. Os jovens, lá, atualmente, eles possuem menos de seis meses de contrato, então a gente ainda não fez nenhuma, então não tenho um caso específico. Mas... eu acho que de lacuna de competência mais comum, que a gente identifica sempre nesse grupo mais jovem, é ... e que a gente precisa sempre tentar ajuda-los, é a ... eu não sei se é a sede pelo crescimento profissional, eu acho que eles querem as coisas de uma forma ... é ... são muito imediatistas. É ... e a questão de foco também, a gente percebe que eles não são tão focados, você senta pra conversar e eles dispersam bem rapidamente.

18:23 – Rosangela – Ok. Que mudanças você percebe que a inserção desses jovens né, a presença deles na sua empresa, trouxe para a sua empresa?

18:24 – Eliana – O que eu percebo é que eles contribuem bem pro tema de inovação e também têm muita disposição, é ... eles buscam... também tem a questão da busca por resultado mais rápido. É ... percebo que eles têm um pouco mais de vontade de ir ao encontro do conhecimento.

18:25 – Rosangela – Eliana, como que você vê o futuro profissional dessa nova geração né, da Geração Z, na empresa que você trabalha e no mercado de trabalho de uma maneira geral?

18:25 – Eliana – Eu vejo que cada vez mais eles buscam oportunidades que façam com que eles se sintam parte da empresa, mas que essa empresa esteja alinhada com os valores pessoais deles. Eu não consigo perceber ... preocupação com estabilidade, por exemplo.

18:26 – Rosangela – Ok. Como é que você vê, por exemplo, o que que o RH pode fazer pra amenizar as crises de adaptação das equipes, na medida em que a gente tem participantes de diferentes gerações. O que que o RH pode fazer pra integrar essas quatro gerações ativas que tão no mercado, no momento?

18:28 – Eliana - Primeiro eu acho que precisa trabalhar na capacitação dos gestores, até pra que eles saibam aproveitar o melhor de cada geração, é ... de repente usando as competências, experiências vividas em diferentes momentos, eu acho que esse é um ponto principal. Acho que a gente também pode contribuir elaborando e implantando um plano de educação corporativa e, de novo, dentro de cada competência mapeada. É ... eu acho que a gente precisa valorizar o bom desempenho, ter sempre diálogo aberto, motivar a participação em projetos.

18:29 – Rosangela – Ok. Eliana, a nossa entrevista está chegando no fim. Eu queria agradecer muito a tua participação e saber se você tem alguma pergunta, se você quer fazer algum comentário, se tem algo que você julgue ser importante pra pesquisa e que porventura eu não tenha perguntado, eu gostaria que você tivesse voz nesse momento e que você pudesse ... enfim ... usar o espaço pra você perguntar alguma coisa, se você quiser. Tem alguma pergunta, alguma coisa que você gostaria de colocar?

18:31 – Eliana – Então Rô, de fato existe essa preocupação né, de como lidar com esse jovem e aí ... eu acho que agora, a minha pergunta é mais uma troca né. Frente ao trabalho que você tá realizando, essa pesquisa que você tá realizando, o que que você tem encontrado de prática e o que que você sugere que seja feito, mas de uma forma bem breve. Você acha que a gente precisa continuar trabalhando nessa questão de competências ou com eles existe uma outra questão que a gente precisa se preocupar mais, assim ...? Na minha percepção, tem esse do imediatismo, eu acho que eu falei isso em algum momento, que é o que mais me preocupa, eles são bem imediatistas. O que que você acha? É isso mesmo ou que a minha percepção é errada...

18:32 – Rosangela – Eliana, a pesquisa ainda tá em andamento e ela assim ... vem sendo muito surpreendente, principalmente pra essa juventude de baixa renda, que é o foco que a gente está pesquisando. A ... eu acredito muito na gestão da liderança. E, uma coisa que vem sendo muito apontada nos levantamentos que a gente vem fazendo junto aos jovens é um imenso desejo de participar nas tomadas de decisões das empresas, ou seja, ser parte daquilo que é a condução mesmo das empresas. Eu ainda não cheguei no final dessa pesquisa, mas assim que a pesquisa for finalizada, você vai ter acesso a ela, e é bem interessante. Mas, sem dúvida alguma, o treinamento dos líderes né, na condução desses jovens, vai ser fundamental, eu não tenho a menor dúvida disso. Mas, assim que sair ... vai sair a pesquisa na íntegra e depois vai sair o artigo e a todos dois você vai ter acesso e acho que vai ser bem rico de conhecer mesmo, mas é um material bem, bem interessante. Mas, ainda não chegou ao final, ainda estou entrevistando alguns jovens.

18:34 – Rosangela – Independente disso, enquanto a gente aguarda o resultado, eu vou manter o contato com você aqui pelo WhatsApp e, caso haja necessidade de fazer mais alguma pergunta, eu vou te acionar e a gente vai trocar mais alguma ideia. De

qualquer forma, eu queria muito agradecer a tua disponibilidade de tempo, o fato de você ter participado, enfim ... a tua contribuição pra pesquisa. E, assim que a gente estiver com a pesquisa finalizada, eu te aviso e mando pro teu e-mail, o link né, de onde você pode acessar a dissertação e o artigo quando ele for finalizado. É um resultado bem surpreendente, pra mim tá sendo bem surpreendente, tá bom? Super obrigada pela participação.

18:36 – Eliana – Eu agradeço, Rosangela. Qualquer coisa você pode mandar mensagem que a gente conversa mais. Um abraço!

TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM PROFISSIONAL RH 2 – CLÉO

Entrevista realizada em 28 de outubro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

28/10/19

16:56 – Rosangela (mensagem escrita) – Olá Cléo, tudo bem? Sou a Prof.^a Rosangela. Estou por aqui e vou aguardar você se liberar. Vamos poder fazer nossa entrevista hoje?

17:05 – Cléo (mensagem escrita) – Olá Rosangela! Tudo bem sim e você?

17:06 – Rosangela (mensagem escrita) – Está tudo ótimo. Só muito calor kkkk.

17:09 – Rosangela (mensagem escrita) – Quando você estiver liberada, me avisa. Sem pressa. Estarei aqui te aguardando.

17:12 – Cléo (mensagem escrita) – Oi Rosangela, tô pronta!

17:12 – Rosangela – Ok, Cléo. Assim, eu super agradeço a sua disponibilidade tá, e o fato de você disponibilizar o seu tempo pra minha entrevista é ... maravilhoso, tá? A partir de agora, vou pedir só que a gente faça a nossa comunicação por áudio, tá bom? Você leu todas as orientações que eu mandei pra você? Me fala se você tem alguma dúvida, se você quer fazer alguma pergunta, se alguma coisa não ficou clara ... Antes da gente começar a entrevista é importante eu saber se você tem alguma pergunta que você queira fazer, tá bom?

17:15 – Cléo – Oi Rosangela, imagina! É muito bom também poder te ajudar nessa parte aí que você tá precisando, pra responder as pesquisas, né? Bom, eu li o roteiro né, que são as perguntas, aquele roteiro preliminar, e eu até já andei vendo com o RH aqui algumas coisas que eu não tava muito por dentro e eu também li aquelas duas folhas que eu digitalizei pra você que são folhas de dados. Te confesso que eu não li mais nada, você ... tinha alguma outra coisa que... de fundamental importância, além desse roteiro que eu soubesse, é ... eu só li isso.

17:16 – Rosangela – Não. Tinha o roteiro mesmo que era importante você ler, que era a orientação sobre a pesquisa, mas tá tudo ok. Se durante a entrevista você tiver alguma dúvida, alguma coisa, você me fala, tá bom? Me fala um pouquinho como é o RH da tua empresa, da empresa onde você trabalha e, nessa apresentação do teu RH, se existe alguma prática de RH que seja específica para jovens de baixa renda e se você tem esses jovens de baixa renda na sua empresa.

17:18 – Cléo – Tá bom, Rosangela, pode deixar, qualquer coisa eu te falo se eu tiver alguma dúvida. Bom, como é que funciona o RH aqui da empresa? É um RH muito

voltado pro D.P. {Departamento Pessoal}, não que não exista uma parte de desenvolvimento, mas essa parte de desenvolvimento, ela é ... assim, 90% voltada para plataforma, que é o que eu faço, né? E ... a verba que a gente teria, vamos colocar assim, pra desenvolvimento de ... do escritório, das pessoas do escritório, ela é uma verba é ... mais controlada. Ela existe, mas ela não é por exemplo vinculada a uma avaliação de desempenho ou uma coisa assim mais estratégica. Então, hoje no RH nós temos uma coordenadora e uma assistente e ... nós temos sim um programa de jovens pra jovens aprendizes. É ... não é vinculado a necessariamente ser de baixa renda, é um programa pro jovem, né, pra jovens que estão cursando o ensino médio. É o que a gente tem aqui hoje.

17:19 – Rosangela – Ok. É ... como é que vocês estabelecem esse relacionamento de vocês com os jovens né, o RH e os jovens da empresa, qual é o contato que vocês mantêm, que tipo de ações vocês têm e com que frequência, com esses jovens?

17:22 – Cléo – É ... os jovens, eles são ... eles fazem parte de um agente de integração né, que é o CIEE. Então o CIEE é o nosso agente que faz a mediação da gente com o jovem. O CIEE, ele tem um programa que o jovem vai lá uma vez por mês pra participar, tipo de uma orientação, do que ele tá achando de como tá o serviço dele na empresa, como que é o gestor dele, se o que ele tá fazendo na empresa tá agregando, se tem a ver com o que ele estudou. E ele tem, uma vez por semana, um encontro também no CIEE, mas aí eu acho que é um encontro mais direcionado ... digo eu acho porque eu conversei com a menina do RH aqui e o que ela me passou foi mais ou menos isso ... uma vez por semana ele vai lá também pra fazer ... mas aí eu acho que é um encontro mais assim ... em que individual, dele com a pessoa que orienta, e ele faz isso o dia todo ... ele tem um período com essa pessoa e um período com todos os outros integrantes ... é tipo uma reunião assim ... é ... ao mesmo tempo que tem um momento individual, que ele pode ter, também pode ser em grupo. Pelo que eu entendi, é isso. Então, quem faz essa mediação é o agente de integração.

17:23 – Rosangela - Ok. Quantos jovens vocês têm hoje, você sabe me dizer? E qual a faixa etária que vocês estão trabalhando nessa ... nesse programa de jovens aprendizes?

17:24 – Cléo – São quatro jovens e a idade de 18 a 22 anos.

17:24 – Rosangela – Ok. É ... quando eles chegam pra vocês, vocês fazem algum programa diferenciado de é ... integração deles e de alguma forma os líderes que vão trabalhar com eles são preparados para trabalhar com esses jovens?

17:27 – Cléo – Oi. Sim, nós temos sim. É ... o jovem, quando ele chega aqui, ele passa por uma ambientação do RH e por uma ambientação com o coordenador de SMS {segurança, meio ambiente e saúde} . A área de RH apresenta para ele a intranet, a parte de salário, é a bolsa, né, os benefícios, a parte das férias, o organograma da empresa, então ... mais voltado mesmo para as questões de RH. O coordenador de SMS apresenta pra ele a parte de segurança que a gente tem aqui no escritório, que são a parte da emergência, de como sair, faz uma ambientação com ele com uma PG que a gente aqui, que é uma PG de SMS, que é uma PG {usou a sigla referindo-se a um conjunto de normas e procedimentos} geral, assim que fala da empresa, que fala

das nossas normas, nossos procedimentos. E, com relação a quem recebe eles, não tenho essa informação. Eu acredito que não tenha isso não, tá, somente o jovem que está chegando.

17:29 – Rosangela – É ... como profissional de RH, agora não falando mais da sua empresa, mas falando de você como profissional de RH, né ... você acredita que o RH né, a gestão de RH e o profissional de RH ... qual é a importância que esse profissional e essa área pode ter na inserção de jovens, sobretudo jovens de baixa renda, no mercado de trabalho e se isso é realmente importante e significativo nesse momento que a gente tá vivendo.

17:35 – Cléo – Então Rosangela, eu acho que o profissional de RH ele pode contribuir muito, se vinculado de repente a uma instituição filantrópica, a uma igreja, a uma comunidade, até mesmo nas dicas que você pode dar pra aqueles jovens que estão na sua família. Eu passo muitas dicas pros meus sobrinhos. Já quis fazer esse processo de dar dicas de recrutamento e seleção numa igreja lá perto de casa, mas é complicado de você entrar nesse nicho de igreja porque as pessoas entendem que você tem que estar sempre ali, enfim Eu acho muito importante, muito importante porque eles vêm sem noção nenhuma e muitas vezes eles não sabem como se comportar é ... e isso é fundamental pra eles, assim ... falando na parte de fora pra dentro. Na parte de dentro pra fora, assim pros jovens que já estão aqui hoje, é ... eu acredito que o RH poderia através de ... não sei ... indicadores ou uma avaliação de desempenho, alguma forma de tá potencializando esse trabalho dele na organização, até pra autoestima desse ... desse jovem, pra que ele realmente se sinta aproveitado, sinta que o trabalho dele realmente é importante. Eu vejo muitas empresas colocar o jovem pra ... sei lá ... ler manual, fazer coisas que não têm nada a ver que ele esteja fazendo naquele momento, ou não dar a atenção adequada. Eu acredito que isso é muito importante e principalmente no momento que a gente tá vivendo agora, porque se a gente toda crise, a gente achar que não deve ... né ... ah, porque tá em crise e aí tipo não vão a lugar nenhum, nunca vão mesmo, acho que a gente nunca vai sair dessa crise. Acho que num momento de crise é um momento de estudar, de você ajudar pra quando a gente sair dessa crise ... que a gente possa até mesmo sair né, e quando sair ter pessoas capacitadas né, ter uma mão de obra mais qualificada. Isso, assim, o profissional de RH pode contribuir e muito

17:38 – Rosangela – Fala pra mim se é feita alguma avaliação do trabalho dos jovens que trabalham com você e, se é feita, se você identifica algumas lacunas de é ... nesses jovens. Se você identifica, quais são elas?

17:41 – Cléo – Rosangela, o ideal é assim ... aqui na minha área nós só temos um jovem né, os outros são de outras áreas e o ideal era que fosse feito sim uma avaliação do trabalho deles em tempos em tempos, mas não é feito, não que eu saiba... eu nunca soube disso. Inclusive agora o gestor saiu aqui da área, o jovem ficou até assim, meio ... que no início, sem ... meio de... sem ter o que fazer, mas aí a gente já organizou isso, cada um deu uma coisa pra ele fazer, ele tá até me ajudando em algumas coisas. Tentam mostrar a ele a área de treinamento como ele é de administração, eu tô ensinando à ele um pouco de excel, porque eu acho que excel é sempre bom, mas assim ... avaliação em si, de como ele trabalha, eu acho que se ...

que pode ser que daqui pra frente aconteça, mais um bate papo assim do RH. O RH já teve aqui uma vez perguntando: - e como é que tá o jovem? Ele tá acompanhando? E ele é ótimo, ele tá acompanhando tudo e é mais uma coisa assim formal. Eu falei assim: ele tá acompanhando sim, apesar do gestor ter saído e o gestor que chegou agora não tá sempre aqui, embarca as vezes, a gente conseguiu aqui, em comum cada passar algumas coisas pra ele, pra ele ter um conhecimento já que ele veio aqui pra isso, mas uma coisa formal não. E eu identifico que isso seja uma grande lacuna porque ele teria que tá sendo avaliado de uma melhor forma, até mesmo a opinião dele né, de tá colocando o que ele tá achando do trabalho. Eu acho que isso pra mim tem ... tem grande importância, mas no momento a gente não tá fazendo.

17:43 – Rosangela – Nas competências desses jovens que convivem com você né, que você tem maior proximidade, o que que você identifica que é de maior dificuldade pra adaptação deles no trabalho? Falta algum conhecimento? Você falou do Excel, por exemplo né, o conhecimento de informática é ... é pouco? O que mais que você identifica que poderia ser ... é ... melhor trabalhado com eles para que eles pudessem se adaptar mais facilmente ao trabalho?

17:47 – Cléo – Eu vejo assim ... uma ... uma ansiedade assim ... eu acho que talvez essa parte ... é ... psicológica seja a mais assim, importante, porque tem a parte do computador, do Excel, mas isso eles tiram assim de letra, você ensina e eles já aprendem e muitos já chegam assim com muita coisa até pra ensinar pra gente. Agora, essa parte da ansiedade é ... eu acho assim que tinha que ser uma coisa melhor trabalhada, porque é ... eu vejo assim: eles fazem meio que um esforço assim, sabe, pra serem aceitos, pra serem inseridos né nesse mercado de trabalho, é ... eles almejam assim ... eles não falam isso, mas é assim eu percebo assim, que eles querem assim ... é ... ter esse ... aquilo que a gente quer né, ter aquele sucesso, é ... se dar bem né, poder ajudar os pais, é ... eu vejo assim uma ansiedade de que esse mercado de trabalho que é bem ... a gente sabe o quanto ele é exigente, né, é ... também aceite esse jovem, entendeu? Porque a gente tá falando de um mercado de trabalho que exige tanta coisa né, que quer que sejam pessoas flexíveis, querem que eles sejam proativos e, então eu vejo assim eles tão sempre é ... sempre chega pra falar ah não é que quinta-feira não vou vir, tem é ... é o que ele vai fazer lá no CIEE e ele sempre tá falando né que: ah que eu fui lá, que foi legal, né ... eu também tô sempre perguntando pra ele e quando eu não pergunto ... é que quinta-feira eu não vim porque eu fui lá. Eles tão sempre se justificando. São pessoas assim que, até mesmo os que eu encontro na copa, sempre sabe, é ... tão falando com a gente, tão sorrindo, é ... e ... e ... mas você nota essa ansiedade de querer agradar, de querer tá ali, entendeu? Então eu acho que essa ansiedade de um futuro, de ah de ir pra uma universidade, de repente é ... ao mesmo tempo é ... ter que tá também num ambiente organizacional, eu acho que isso é uma coisa assim que, que eu vejo que teria que ter um melhor desenvolvimento, mas eu acho que isso tudo vai vir com o tempo, mas se tivesse uma forma de fazer mais dinâmicas, jogos, eu entendo que ... que ia ser fundamental pra eles.

17:49 – Cléo – Ô Rosangela, você parece que citou a palavra desafio aí né, o que que seria assim um ... uma coisa que eles ... como se eles tivessem né impactando no trabalho. Aconteceu um caso aqui com a gente que foi: a gente tinha uma jovem e ela

ganhava uma bolsa, acho que era de seiscentos reais, uma coisa assim, mais os benefícios. Só que ela vinha de um lugar assim ... bem carente e ela tava precisando de ganhar mais dinheiro. Então, ela – pra você ter uma noção – ela largou o nosso programa de jovem aprendiz pra ser *Uber Eats* e trabalhar ao mesmo tempo numa lanchonete que ela ia ganhar mais. A renda dela ia tipo pra...sei lá quase dois mil, e o que ela ganhava aqui, seiscentos, não ... não ia ajudar, era um momento que ela precisava de dinheiro, então ela abandonou o estágio e todo o conhecimento que ela ia ganhar aqui porque ela precisava do dinheiro pra ajudar em casa. Então, assim, isso também é um grande desafio né pra esse jovem que vem de uma comunidade carente. Ele ter uma base mínima pra ele poder tá aqui né, tá investindo pelo menos um pouquinho nesse mercado e nesse conhecimento que ele ganha aqui.

17:50 – Rosangela – Com certeza né, ter um mínimo de remuneração que possibilite a manutenção dele né. É, com certeza, isso é super real.

17:51 – Rosangela – Como é que é ... você vê ... a presença desses jovens, na verdade, trouxe alguma mudança pra dentro do escritório, pro ... enfim, você percebe alguma mudança com a introdução do programa pra vocês?

17:52 – Cléo – Ah, eu percebo sim. Eles são ... têm uma vitalidade, e eles são muito prestativos. Nossa! Querem muito aprender! E acaba todo mundo aprendendo com eles, entendeu? Quem pode se doar um pouquinho pra eles, sempre acaba aprendendo com eles também, porque eles também trazem muita coisa assim, fresquinha né, é ... do que eles tão aprendendo agora. A empresa como um todo eu acho que ganha muito com isso. É só a gente ter uma dedicação de não deixar eles assim... esquecidos, sempre tentando trazer eles pra... pra quando a gente tá fazendo alguma coisa interessante, que eles podem tá inseridos. Eu acho que teve mudanças sim, com certeza.

17:53 – Rosangela – Como é que você vê o futuro profissional desses jovens dessa nova geração, na empresa, no mercado de trabalho de uma maneira geral?

17:55 – Cléo – Nesse momento, é ... que as empresas tão passando por ... por essa crise né, de não ter emprego praticamente sobrando e ter muitas demissões, que acaba impactando no número de jovens e de portadores de necessidades especiais, enfim ... é ... eu vejo assim como um momento bem difícil pra eles né. É ... aqui nós não fizemos nenhum efetivado. Eles estiveram aqui, eles tão sempre aqui, já tivemos vários e acaba o período, eles acabam tendo que ir embora. Mas, por exemplo, eu tenho um sobrinho de 18 anos que ele, ele já foi jovem aprendiz e hoje em dia ele foi efetivado no Metrô, ele tá trabalhando, ele fez mecânica. Ele tá trabalhando no Metrô, ele conseguiu essa efetivação. E eu acredito que é possível, é possível, mas a gente tá vivendo um período que é difícil pra todo mundo, né. Tanto pro jovem como pra quem tem mais, é mais sênior, tá bem complicado. Mas eu acredito que futuramente a gente vai ter uma melhora e vai conseguir realmente tá efetivando alguns, pelo menos aqui na empresa e eu acredito que isso vai ser um reflexo do mercado como um todo. A medida que o mercado vai melhorando, as efetivações vão acontecendo. Eu... eu acredito que... nos próximos anos nós vamos ter grandes mudanças assim com relação... pelo menos é o que eu vejo na área de petróleo, que agora várias

empresas estão investindo. Aqui mesmo a gente está investindo. E ... com uma melhora lenta, mas com certeza vai ter uma melhora.

17:58 – Rosangela – Que bom! Que bom! Fico feliz em ouvir isso, viu? {risos} É ... como que o RH poderia contribuir pro desenvolvimento de equipes né, considerando assim que a gente... nós vivemos aí um período em que a gente teve três gerações no mercado e a chegada da geração Z, que são esses meninos nascidos de 1995 pra cá, eles tão entrando no mercado e encontrando quatro gerações no mercado. É um momento novo, totalmente diferenciado. O que que você acha que o RH pode fazer pra amenizar esses é ... conflitos entre gerações, pessoas mais velhas e pessoas mais novas, que ações o RH poderia desenvolver, o que que a gente poderia fazer pra integrar melhor essas gerações e promover, sei lá, um ambiente mais ameno e produtivo pra essas pessoas.

18:01 – Cléo – Sem dúvida, encontro de equipes né. Eu acho que num momento de ... vamos colocar assim, de vacas magras, talvez não dê pra ir para um hotel muito longe, mas é ... eu já participei de empresas que alugava lugares assim ... não fazia na empresa, porque quer ir prum ambiente diferente, mas alugava salões de convenção em prédios mesmo e fazia lá as dinâmicas com as suas equipes. E é um momento de muita descontração e a gente poderia tá reunindo sim essas várias gerações pra que eles estivessem trocando, se descobrindo né, fora da empresa. Mas assim, pra empresa que talvez seja uma empresa que agora não pode de repente investir nisso, eu acho que uma avaliação de desempenho, que é uma medida bem barata... custa o quê? Os profissionais já estão aqui né... fazer uma avaliação de desempenho ... de repente 360°, onde você pode sentar e conversar com o teu avaliado, é ... escutar alguma coisa dele, do que ele tem pra te dizer, eu já ... eu já acho que já era um bom começo assim.

18:02 – Rosangela – Legal. Seria uma coisa de promover mais feedback né, mais troca, bacana. A nossa entrevista tá chegando ao fim e eu queria ouvir de você se é ... você quer acrescentar alguma coisa, se tem alguma coisa que você gostaria de colocar. Se houve algum desconforto pra você. Enfim ... se você quer acrescentar alguma informação e ... enfim ... queria ouvir de você se tem algo mais que você quer colocar.

18:05 – Cléo – Imagina! Desconforto algum! Eu que agradeço, foi um prazer participar da pesquisa. Espero que eu tenha sido clara. Qualquer coisa você me liga de novo. É ... eu queria colocar mais uma coisa sim. Eu acredito que o RH pode ... não só pode como deve ... desenvolver indicadores que demonstrem o papel do jovem na empresa, o trabalho do jovem, entendeu. O que que esse jovem tá fazendo, entendeu? É ... e isso seja apresentado pros gestores, pra Alta Direção: olha só o que que eles trouxeram. Sabe? Colocar metas. Óbvio que metas né alcançáveis, mas metas que eles possam tá participando com o trabalho deles, desse indicadores, entendeu? Porque com certeza se isso tivesse sendo feito, eu acho que mais efetivações aconteceriam na empresa. Seria bem interessante se eles pudessem mostrar isso de alguma forma e eu acho que quem tem que fazer essa interface é realmente o RH. Então, é isso. Obrigada também, um beijo. A gente vai se falando. Qualquer coisa você me manda mensagem.

18:06 – Rosangela – Bem bacana. Eu acho bem contributiva essa colocação né, deles terem metas alinhadas com metas estratégicas e poderem demonstrar a participação deles. Adorei!

18:06 – Rosangela – É ... eu vou manter o nosso contato, por um tempo, porque pode surgir alguma dúvida e, havendo alguma dúvida eu vou fazer alguma pergunta por aqui pra você. E, como eu te falei, teu nome não vai aparecer em lugar nenhum, é tudo feito por codinome, tanto codinome pra você como codinome pra empresa. O anonimato ele é preservado, completamente. E aí, qualquer coisa, se você precisar falar comigo, nosso contato vai ser mantido pelo WhatsApp. Se, no momento em que eu for eliminar o contato, eu te aviso, antecipadamente, e a gente se fala antes disso, mas deve levar aí entre um e dois meses mais ou menos que é o tempo de finalização da pesquisa, consolidação do artigo, etc. Tá bom?

Beijo grande. Super obrigada pela sua participação, pela dedicação do seu tempo, por tudo mais. Obrigada.

19:09 – Cléo (mensagem escrita) -



TRANSCRIÇÃO REDUZIDA DA ENTREVISTA COM PROFISSIONAL RH 3 – HELENA

Entrevista realizada em 31 de outubro de 2019, por meio do Aplicativo *WhatsApp*, com comunicação por áudios.

Esta transcrição excluiu as conversas que antecederam a pesquisa para o agendamento da mesma. Consideramos este conteúdo como não contributivo para a compreensão dos dados relativos a análise, discussão e conclusão da pesquisa.

31/10/19

19:06 – Helena (mensagem escrita) – Tô pronta.

19:06 – Rosangela - Vamos lá Helena. É ... como eu te falei no material que eu te enviei, nada vai ser identificado, você não vai ser identificada, a empresa que você trabalha não vai ser identificada, tudo vai ser transcrito com codinomes, é ... tudo é resguardado com sigilo. Em nenhum momento nem o seu nome aparece nem o nome da sua empresa aparece. Então, pode ficar tranquila. Mesmo que você por acaso venha a falar ou que eu fale o seu nome agora nas entrevistas, no momento em que for transcrito, o nome que aparece é outro e a referência da empresa também aparece com um nome outro qualquer que provavelmente vai ser Empresa 1, Pessoa 1 ou outra referência.

19:07 – Rosangela – Bom a gente vai começar a conversar e se você tiver alguma dúvida ou se alguma pergunta não for confortável pra você responder, é só você me falar que não quer responder e tá tudo bem, a gente pula a questão, sem problema nenhum, tá? Me fala um pouquinho como é que é o RH da sua empresa, é ... como é que ... como é que isso tá estruturado lá.

19:08 – Helena – É ... então ... hoje eu tô trabalhando numa instituição de ensino né, no Colégio {citou o nome do colégio} como eu te falei, ele não tem uma estrutura de RH, antes da minha entrada. Na realidade eu entrei pra essa estruturação. Anteriormente era um DP {Departamento Pessoal}, um DP terceirizado, que agora foi internalizado, e agora eu entrei pra estruturar esse RH.

19:09 – Helena – De qualquer forma, hoje o RH conta comigo que é a especialista, com um profissional de DP Senior e um Assistente pra nós dois.

19:09 – Rosangela – Você ... lá na tua empresa, vocês trabalham com jovens é ... nessa faixa etária entre 18 e 24 anos? Você tem esses jovens trabalhando lá?

19:10 - Helena – Sim. Nós temos um programa de jovens é ... de Jovem Aprendiz e hoje a gente conta com seis jovens.

19:10 – Helena – Todos nessa faixa de 18 a 24 anos e que ... é moram no entorno. A gente ... como a {instituição} fica na zona oeste, a gente busca os jovens de {citou vários bairros}, nesse entorno.

19:11 – Rosangela – Dentro da tua empresa, nessa faixa etária somente jovens aprendizes, nenhum outro profissional?

19:11 – Helena – Não, nenhum outro profissional. Só jovens aprendizes.

19:11 – Rosangela – Você já tem alguma prática que seja específica pra esses jovens de ... esses jovens aprendizes, vocês têm práticas próprias pra eles, é ... vocês fazem o acompanhamento deles ou o acompanhamento deles é terceirizado?

19:13 – Helena – É ... então ... {a instituição} tem 200 funcionários e conseqüentemente a gente ... até então ... a gente cumpria a cota, por isso esse número de cinco a seis jovens aprendizes, nesse momento. E, era ... tava muito dentro dessa ... dessa situação de cumprir a cota, até então não tinha e não tem ainda, ainda tá em andamento um programa específico pros jovens aprendizes. A gente tem uma parceria próxima com o CIEE e aí a gente acaba utilizando a ... o curso prático. Então, antes desse jovem começar na nossa empresa, ele fica um mês somente frequentando o CIEE, com práticas administrativas, são jovens que atuam pra área administrativa. Depois de um mês eles vêm pra empresa e ficam com a gente um ano e oito meses.

19:14 – Helena – Depois que ele vem do ... do CIEE, depois desse primeiro mês, que ele fica *full time* lá, ele chega na empresa. É feita uma integração com ele, uma integração que é uma integração padrão no sentido de estar apresentando a empresa, a filosofia, a estrutura, é ... enfim, de uma forma geral, e depois a gente entrega esse jovem pro gestor da área que ele vai atender. E aí ... aí é dado um treinamento *on the job*, ele vai ser treinado no dia a dia do trabalho.

19:14 – Rosangela – Ok. Esse gestor que recebe esse jovem, ele recebe algum treinamento específico pra lidar com esse jovem aprendiz?

19:15 – Helena – Não. Por enquanto não. É ... eu tô nessa empresa há {poucos meses}. Pra 2020 a gente tem um programa de treinamento de tutores né, pros jovens, pros monitores, enfim, pros programas que a gente tem na {instituição}, mas por enquanto eles não têm nenhum treinamento formal pra isso.

19:15 – Rosangela – Tá. É ... como é que você vê né o trabalho de RH na gestão desse processo né ... a participação do RH na inserção desses jovens no mercado de trabalho?

19:17 – Helena – Então, eu acho muito importante, até porque a gente começa desde a etapa de seleção, ou seja, eu acho... pelo menos eu tenho essa preocupação de tá buscando é ... jovens que a gente efetivamente possa tá contribuindo né, porque ... não são necessariamente só jovens de baixa renda que aparecem, mas sem dúvida a gente fica com um olhar mais direcionado no processo seletivo. E, além do processo seletivo, eu acho que a gente tem também a necessidade, ou a função de acompanhamento desse profissional é ... no ... durante o programa e o ideal seria que a gente também fizesse um trabalho de saída desse profissional, tá? É ... esse é o que eu acho da importância de entrada do ... do acompanhamento, durante e final, mas hoje realmente não é feito isso lá e hoje não trabalhei dessa forma lá.

19:18 – Helena – Além do acompanhamento do RH, é o que eu falei anteriormente também, da formação de tutores, pra que esses gestores pra onde esses jovens é ... serão direcionados poderem também dar um acompanhamento bem estruturado, com feedbacks, enfim ... pra que eles possam aproveitar ao máximo esse período que eles têm na empresa, como formação profissional.

19:19 – Helena – Ah! E tem uma etapa que eu acho bem interessante também, eu acho que até antecede a seleção ainda com o RH contribuindo nesse processo, é que as vezes as áreas não querem trabalhar com jovens né, preferem tá com um profissional mais pronto, enfim ...e aí a gente tem um trabalho de conscientização mesmo né, de que eles podem contribuir e contribuem mesmo, como um profissional. E aí a gente consegue é ... com que as áreas aceitem os jovens aprendizes.

19:19 – Rosângela – Qual é a maior dificuldade que eles apresentam de não querer trabalhar com esses jovens, é pela ... enfim é pela inexperiência somente?

19:20 – Helena – É, eu acho que pela inexperiência hoje, até em função desse momento, as equipes estão muito enxutas né. Então, por uma questão de custo, é ... acaba se direcionando um jovem também ... pra substituir um prof ... as vezes né, um profissional mais preparado. E aí a gente não faz uma substituição por um profissional igual ao que havia anteriormente. Então, vem um jovem pra ser treinado, com ... com pouca experiência. Então, sem é ... ser produtivo desde o início né, sem dar muito retorno inicialmente.

19:21 – Rosângela – Entendi. É ...dentro desse momento que a gente tá vivendo né, quer dizer, a gente vive um momento crítico político-economicamente né, principalmente Rio de Janeiro aí né com desemprego altíssimo, como a gente sabe disso. E, a gente ... além disso, a gente tem um hiato muito grande de ... é ... de lacunas de competências mesmo nessa população jovem mais carente, que realmente tem ... de baixa renda mesmo. É ... de que forma você acha que o RH poderia ajudar ou que as empresas né, por meio do RH, poderiam ajudar pra que houvesse uma maior integração dessa mão de obra e uma menor evasão do mercado, dessa população, que acaba evadindo para enfim ... outros ... outras formas de ganhos né.

19:25 – Helena – Olha, eu gosto muito ... assim, a minha experiência com o programa do jovem aprendiz, tanto na empresa anterior quanto nessa, foi muito positiva. Então, eu acho que a nossa grande contribuição, enquanto RH é ... é ... tentar mostrar para a empresa que esse programa ele é mais do que cumprir cotas né, que ele tem um cunho social grande e que ele é muito efetivo. A minha experiência com jovens é ... eles saem muito prontos mesmo. Das minhas duas experiências, da empresa anterior e nessa empresa que eu tô agora, apesar de recente, os jovens que tão saindo agora e os que tão chegando é ... eles tão assim ... os que tão chegando estão muito motivados, eles vêm bem preparados, diga-se de passagem, desses cursos que antecedem aos programas, que não são feitos na nossa empresa né. Atualmente, na empresa atual, foi no CIEE e na empresa anterior era numa ONG, é ... em São Cristóvão, na Barreira do Vasco, também jovens assim carentes, mas muitos ... vieram muito bem preparados para a empresa e contribuíram bastante. Então, eu acho que o posicionamento do RH, nesse momento, eu acho que é valorizar mais esse

programa pra que as empresas entendam que ele tem um cunho social grande e que ele contribui; e que os jovens também contribuem com a gente, porque isso foi o que eu vi nessa minha experiência, tá? Eu acho que é ... é isso.

19:26 – Helena – Porque também acaba que a gente a ... fica num papel de cumprir cotas. Então a gente administra aquilo que é neces ... somente o que a gente tem é ... que fazer em função pra não ser multado, pra poder mostrar pra fiscalização, então... a gente trabalha bem no pequeno mesmo né, só ... só naquilo que é o obrigatório.

19:26 – Helena – E uma outra coisa que também eu acho que pode ser e deve ser feita e, em algumas empresas eu acho que já até acontece mesmo é fazer um programa de continuidade né, que o programa jovem aprendiz seja uma forma de entrada pra empresa. E, a partir daí é ... como se fosse um encarecimento mesmo, entra como jovem e a partir daí já tem uma ... um próximo passo a seguir, uma efetivação, um encarecimento, uma trilha de carreira na realidade.

19:28 – Rosangela – É, bem legal, seria bom que fosse assim. Seria bem legal {riso}. Deixa eu te fazer mais uma pergunta: dentro desse convívio que você já teve né com os jovens, de alguma forma, mesmo no programa jovens aprendizes, nessa faixa etária, quais são as principais lacunas de competências com as quais você se deparou com a entrada deles nos programas né. Quais são as principais é ... tanto comportamentais quanto técnicas, o que que você mais identificou como mais comum e de mais difícil solução, mais gritante da adaptação pra eles?

19:31 – Helena – Eu acho que é assim, é a integração mesmo né. É ... é o ... integrá-los com uma outra realidade, com um outro tipo ... com os profissionais da empresa de uma forma geral. Basicamente, é ... são jovens que é a primeira exp ... que tá vivendo a primeira experiência profissional, são jovens que não ... é ... não diria carentes tá, não é a palavra, mas talvez com ... com um pouco mais de ... menos oportunidades né. Então, eles chegam muito retraídos, muito muito mesmo. E aí você acaba tendo que ter um pouquinho mais de esforço pra essa integração, mas depois isso flui com ... com mais facilidade. São crianças também ... é ... jovens né, que trazem muitos problemas de casa né. Então, acontecem as vezes algumas coisas assim de faltas. Nas minhas duas vivências, tantos nessa empresa atual, quanto na anterior, gravidez aconteceu duas vezes na empresa anterior e nessa, já aconteceu também mais duas vezes né. Jovens também têm esse tipo de acontecimento. Eu sei que isso não é uma competência, mas é um dificultador até pra ... pra que isso seja mais implementado nas empresas.

19:32 – Rosangela – Ok. Você falou pra mim que de alguma forma, nas experiências que você teve com eles, é ... você percebeu que eles aprenderam, mas que vocês também aprenderam bastante. É ... que tipo de contribuição você percebe que os jovens trouxe, trouxeram né pra... pro ambiente de trabalho onde você esteve presente com eles?

19:34 – Helena – Então, eles trazem uma disposição boa. Eles conseguem assumir as responsabilidades. Você consegue ... conforme você vai dando as ... as atividades, eles assumem isso com responsabilidade, eles conseguem tocar bem. Eu tive é ... foi

bem positiva as minhas experiências com eles nesse sentido de... do que você precisava, você podia contar com eles e, do que você passasse de atividades eles davam conta né. Às vezes, se demorava um pouquinho mais na explicação inicial, mas depois fluía com muita facilidade e assumiam pra eles. Eu acho que esse foi meu grande assim ... é ... foi meu grande ganho com ... de trabalhar com os jovens, você pode contar com eles pro que desse e viesse que eles dariam conta.

19:35 – Helena – Taí, mas se eu puder falar ... dar um nome pra ... né, como competência, é disponibilidade, eles são muito disponíveis.

19:35 – Rosângela – De alguma forma assim, é ... você me falou de muitos desafios né vivenciados com eles, mas você conseguiria destacar algum que tenha sido assim o maior desafio de adaptação deles nas organizações?

19:37 – Helena – É, eu vou falar uma experiência que eu vivi na última empresa que eu trabalhei onde, por questões né internas os jovens, eles não eram bem aproveitados por uma definição até é... interna, a ideia era não passar atividades mais elaboradas ou enfim ... só pequenas atividades mesmo de ajuda, de ir a algum lugar, voltar, entregar um papel ou outro e ... e quando eu cheguei né, tinha um jovem que eu comecei a trazer um pouco mais, tentar é ... dar mais atividades, mais responsabilidades e ele não aceitava, ao ponto dele falar na frente de todos: - não, não vou fazer isso porque eu não quero fazer. E preferia passar o tempo lá, de alguma forma, as vezes no computador, vendo internet e tudo mais. E ... e ali eu fiquei pensando assim ... puxa, ele não pode perder esse tempo aqui, ele vai ficar um ano aqui né, com essa oportunidade de crescer, se desenvolver profissionalmente e enfim ... eu chamei ele e trouxe ele pra perto, a gente fez alguns acordos, expliquei pra ele a oportunidade que ele estaria perdendo é... se ele não aproveitasse aquilo tudo né. Fizemos alguns acordos. Fui acompanhando ele até o final, muito próximo, ele ficou muito do meu lado né, proximidade física inclusive. E, no final assim, quando ele terminou o programa dele, depois de um ano, ele me deu um presente lindo, me agradeceu muito é ... e, e assim, foi de experiência de maior dificuldade que eu tive com jovem.

19:39 – Rosângela – É quase um processo de educação né. A gente ... é bem interessante, é bem legal. A gente vai entrar num período agora, com a entrada desses meninos no mercado, onde a gente vai vivenciar quatro gerações no mercado de trabalho, e isso é uma experiência única. A gente vivenciou de alguma forma isso com a geração ... é ... Y, quando ela entrou no mercado, onde a gente teve três gerações ativas e, como a longevidade só vem aumentando né, a gente de alguma forma, com a entrada dessa geração Z a gente vai vivenciar quatro gerações ativas no mercado. Você acredita que isso deva ser é ... um tema a ser tratado pelo RH? Que o RH deva, de alguma forma é ... se dedicar a trabalhar esse tema, se dedicar a trabalhar essa integração dessas gerações como algo a ... ser trabalhado ou isso é uma coisa que se resolve sozinha, entendeu?

19:42 – Helena – Não, eu acho que vai ter que ser tratado e muito bem tratado né. Até porque é ... de alguma forma, enquanto RH, a gente vai ter que contribuir com essa integração e contribuir de uma forma bem positiva porque essa diversidade pode dar um caldo bom. O resultado disso pode ser até bem interessante, mas se bem

trabalhado e se essa integração for, é ... bem ... bem feita, porque senão pode trazer muitos atritos e conflitos né.

19:43 – Rosangela – Sim. Considerando que a gente tem no mercado é ... essa geração Z, que é uma geração conectada, 100%, ela nasceu na conexão 24h, e que a gente tem uma dicotomia grande de jovens muito bem formados, com muito acesso, com é ... enfim ... com muitos recursos e a gente tem uma juventude, por outro lado, é ... com muita carência, com é ... que vem ... enfim de um universo muito mais restrito e são polos bem distantes. Como é que você vê principalmente o futuro desse jovem que vem de uma origem não tão abastecida de recursos, com uma formação não tão maravilhosa e com ... enfim, jovens que vêm de baixa renda, de famílias mais carentes, como é que você vê o futuro profissional desses jovens?

19:46 – Helena. – É ... eu acho que a gente ... enfim, a gente não consegue nem ver esse futuro, tá? O que eu percebo é que cada vez menos ou cada vez mais a gente tá ... é ... a educação tá sendo desvalorizada, não tá sendo uma prioridade no governo, enfim, no nosso país. Então, eu acho que essa distância tá é aumentando cada vez mais. Então, pra esses jovens as portas ainda estão muito {ênfase real na fala da entrevistada} fechadas. Ah ... não sei nem te falar exatamente se ... e as empresas também tão num processo tão de sobrevivência que eu não, eu nem percebo que haja uma preocupação, nesse momento, com isso.

19:47 – Helena – Complementando, como eu te falei, eu acho que esses programas de jovens aprendizes muito interessantes, muito contributivos mesmo, mas é muito pequeno. São poucas as oportunidades e as empresas ... a maioria das empresas ainda vê esse programa como um... um cumprir cotas né, ainda não dá o valor social necessário pra ... pra ... assegurar algum futuro pra esses jovens.

19:47 – Rosangela – OK. Helena, a nossa entrevista está chegando ao fim. Assim, as perguntas que eu queria te fazer foram feitas. Eu super agradeço a disponibilidade do teu tempo pra responder esse questionário. E eu queria saber se você tem alguma coisa que você ache que é interessante você citar ou você falar e que possa contribuir pra pesquisa. De repente alguma coisa que eu não tenha perguntado, mas que você ache que seja contributivo, seria um momento bacana da gente é ... poder acrescentar alguma coisa.

19:48 – Helena – não, não ... no momento não. Acho que a gente falou, pelo menos dentro do que eu posso tá contribuindo agora, eu acho que a gente abordou os aspectos sim.

19:48 – Rosangela – Ok. A gente vai ficar conectada por um tempo. A pesquisa deve ser finalizada daqui a uns dois ou três meses e, se houver alguma necessidade de te fazer alguma pergunta a mais eu vou te fazer, e eu vou agradecer muito se você responder. E, quando a pesquisa for finalizada eu te aviso e aí, nesse momento, os áudios da nossa gravação, eles vão ser eliminados eles saem daqui e eu te aviso, que aí vai ser o momento em que eu vou deletar essa conversa. Tá bom? Eu super agradeço a tua participação e, se em algum momento também você quiser falar alguma coisa é só me acionar por aqui, tá? Obrigada

19:50 – Helena – Ah! Eu que agradeço, por ter lembrado de mim pra participar. Estou muito interessada em conhecer o resultado dessa pesquisa, eu acho que deve ser bem interessante. E, se você precisar de qualquer coisa, é só me procurar tá? Se lembrar de alguma pergunta, eu tô à disposição, tá? Tchau.

ANEXO 9

ORGANIZAÇÃO DOS DADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS JOVENS

DADOS AGRUPADOS POR JOVEM, IDENTIFICANDO CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

JOVEM 1 – MÁRIO

CATEGORIA A - IDENTIDADE

<p><u>Subcategoria A1</u></p> <p>Contribuição Individual</p>	<p>... eu sempre faço um pouco a mais, porque [...] eu gosto [...] eu gosto de deixar as coisas bem organizadas lá [...] entro de cabeça no ... no que eu gosto de fazer ali no trabalho. Então, o que eu puder fazer para melhorar, ver o crescimento, eu faço.</p> <p>E eu via assim faltando alguma coisa. E aí, vira e mexe eu vinha conversando com o meu chefe, na questão de melhorar algumas coisas [...] eu fiz uma folha, que foi até mais ou menos umas duas ou três folhas, do que poderia até melhorar lá, em questão do ambiente e até pra gente, porque as vezes tinha muito trabalho pra gente fazer, que não era necessário, que acabava sobrecarregando e aí, ficava... o pessoal ficava chateado e não fazia o trabalho corretamente. E, assim... depois que eu comecei a fazer algumas coisas lá [...] começou a ter várias mudanças na empresa.</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>... é bem tranquilo, eu me adapto bastante ao local de trabalho.</p> <p>... uma gosta muito de saber dos pacientes, como que o paciente tá, e a outra é um pouco mais fechada – pra ela o meu trabalho é isso, vou fazer isso. E a diferença é essa, os extremos, e eu tô ali no meio. Então ... pra trabalhar com elas, é assim ... não é complicado não ... mas até que eu me viro bem, trabalhando lá com as duas.</p> <p>... Cada uma tem um pensamento diferente...</p> <p>... os outros médicos são bastante interessantes, viu? Eu gosto de conversar com todos eles.</p> <p>... eu gosto de trabalhar com elas {pessoas mais velhas}. Só que, muitas das vezes, elas mesmas falam que: - Ah! Eu já passei muito tempo trabalhando assim, é ... eu gosto de trabalhar do jeito antigo, que é muito mais fácil - porém, acaba demorando muito mais tempo.... Quando elas querem, elas aprendem.</p> <p>... pra mim, trabalhar com pessoas mais velhas ... é tranquilo pra mim. Eu até gosto.</p>
<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>Que o objetivo é criar uma clínica, com várias especialidades que possam atender aquela área ali, aquela região.</p> <p>...tudo o que passa pela minha mão, eu sempre lanço no sistema, saída também [...] aí eu deixo tudo organizado.</p>

CATEGORIA B - SIGNIFICADO

<p><u>Subcategoria B1</u></p> <p>Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>...não tem um departamento {de RH}, porque está passando ainda da parte de... de consultório pra uma clínica [...] ainda não tem a parte de departamento direito ...</p> <p>Bom, é ... de vez em quando [...] {meu chefe} me chama [...] pra gente conversar [...] e ele comenta: Mário, é que tô gostando que tá assim, tá assado; ah, isso aqui é preciso melhorar um pouco mais [...] é assim,</p>
---	--

	acontece mais ou menos [a avaliação do trabalho] desse tipo [...] vira e mexe ele sempre elogia, as vezes joga no grupo {WhatsApp}.
<u>Subcategoria B2</u> A Empresa	<p>Antigamente era um consultório, com apenas dois médicos. Hoje, temos treze especialidades, é ... na área de cardiologia, dermatologia, neuro, infectologista, estamos progredindo, à medida do possível. E ... eu sinto que ... que a gente ... temos assim, um grande avanço, quando pensamos na ... quando era ... consultório.</p> <p>Então, é assim, no momento, eu descreveria ela {a empresa} assim como progresso de ... de ...uma policlínica.</p>
<u>Subcategoria B3</u> Regras e Normas	<p>É cobrado muito também a questão de a gente ser atencioso com o paciente. Se houver algum problema, tentar solucionar da melhor maneira possível.</p> <p>Então, tem alguns {pacientes} até que não têm muita paciência e às vezes acaba ... sendo ignorante. E, mesmo sendo assim, é passado pra gente ser bastante atencioso. Qualquer problema que possa ocorrer, tentar solucionar da melhor maneira possível.</p>
CATEGORIA C - APRENDIZAGEM	
<u>Subcategoria C1</u> Desenvolvimento Pessoal e Profissional	<p>... esse trabalho, eu acho bem importante pra mim porque é ... eu estou adquirindo bastante experiência.</p> <p>... pra mim, esse trabalho me ajudou bastante ... tanto na vida profissional, como no pessoal. Antigamente, eu não falava muito com os pacientes, eu não conversava e hoje eu converso bastante.</p> <p>Hoje, eu consigo conversar com todos os tipos de pessoas, antigamente eu não era assim.</p> <p>... é através desse trabalho que eu tô conseguindo ter as minhas coisas.</p> <p>Eu até gosto {de trabalhar com pessoas mais velhas}. Eu acho que eu ... eu sempre aprendo alguma coisa diferente, eu ... é ... que eu não poderia aprender com pessoas mais novas do que eu.</p> <p>Contribui com muita coisa {falando do trabalho dele}, principalmente no lado pessoal. É ... como eu devo me portar, conversar, agir com ... determinado tipo de paciente. Pra mim, isso é ... é bom que ... eu desenvolvi um modo de tentar entender o que se passa, o que a pessoa está querendo em determinada situação. E aí, eu consigo dialogar mais e entender mais a respeito do meu trabalho. Isso pra mim é bom, que ajuda na questão de eu poder conversar com diversas pessoas, de diferentes idades, e isso me ajuda bastante.</p> <p>Ah! Que cada pessoa tem um jeito de interagir e de querer alguma coisa {referindo-se ao aprendizado com a equipe de trabalho}.</p> <p>É ... assim, eu acabo aprendendo muita coisa como devo me portar, ou então, um ... e como é que as pessoas falam ... macetes, são macetes até pra vida mesmo. E, por elas terem mais idade, mais vivência até no local de trabalho, é ... eu acabo vendo coisa que, poxa, eu não veria, não veria no ... no ... na minha casa, na rua, ou na faculdade. Então, quando isso possa vir a acontecer, eu já sei. E eu acho que isso é bem legal que</p>

	<p>eu aprendo com elas. E assim, são ... são coisas que eu não tinha experiência, hoje eu já tenho. Então isso é legal, bem legal.</p>
<p><u>Subcategoria C2</u></p> <p>Perspectivas de Futuro</p>	<p>... tô conseguindo fazer a faculdade, pretendo fazer a pós e me especializar em outra área também.</p> <p>Eu penso ... assim que terminar a ... de cursar o ... a administração, eu penso fazer uma pós pra eu ... talvez até na área da psicologia, pra poder até entender o comportamento das pessoas.</p> <p>Pra mim, a clínica lá é um degrau, meu chefe até falou isso pra mim uma vez. E, realmente eu penso nela como um degrau pra que eu possa seguir em frente.</p> <p>Eu até li um livro, uma vez, do comportamento humano, o que afeta diretamente na vida das pessoas na empresa, no local de trabalho, e eu achei bastante interessante isso, e isso me motivou a pensar na questão até de ... da psicologia, gestão de pessoas e ... a gestão empresarial.</p> <p>[...] esse tipo de pensamento que eu tenho, poder evoluir a cada vez mais e ... e aí conquistar, conquistar o meu desejo que é ... ajudar minhas irmãs a elas ... é ... se formarem, ajudar minha mãe no que ela for preciso e incentivar as pessoas que estão ao meu redor, que também busquem os seus sonhos a cada dia.</p> <p>[...] a oportunidade que tiver, eu acho que eu vou cair de cabeça nisso, porque eu já venho já com esse pensamento há bastante tempo.</p>
<p>CATEGORIA D – Expressões Avaliativas</p>	
<p><u>Subcategoria D1</u></p> <p>Principalmente Cognitivas</p>	<p>[...] foi o tempo que começou a ter a crise aqui no Rio de Janeiro, referente a Cabral, essas coisas e caiu muito a ... as vagas nessa área de segurança do trabalho.</p> <p>É através dele {do trabalho} que eu também tô conseguindo ajudar minhas irmãs [...]</p> <p>No caso que ... hoje, as coisas tão bem difícil, você querer ... pra ter um trabalho e não conseguir.</p> <p>Eu gostaria de poder ajudar, principalmente quando eu vejo que a pessoa souou para ter aquilo.</p>
<p><u>Subcategoria D2</u></p> <p>Principalmente Afetivas</p>	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>São uns planos {o trabalho realizado por ele} um pouco mais complexos de trabalhar, mas até que sou rápido nessa área. Mas eu gosto assim de ... tentar fazer um pouco a mais, então eu ajudo no que for preciso [...].</p> <p>Pra mim, às vezes quando tou conversando, é uma riqueza de conhecimento e ... pelo fato de eu ... de eu ... deixar de ser tímido, como antes, é ... pra mim isso é muito bom.</p> <p>[...] é ... {pensando sobre o que mais gosta de fazer no trabalho} a oportunidade que eu tenho de ver alguma coisa lá pra melhorar {risos}, eu vou lá mexer. Às vezes, quando eu ... quando eu não consigo, eu não esqueço do problema, eu fico pensando em um jeito de solucionar.</p>

Eu mudaria algumas coisas lá [...] porque valoriza muito a questão de cliente, paciente. Eu acho que primeiro de tudo a gente tem que valorizar o profissional que trabalha com você. É dali que vai mudar toda a sequência até o cliente.

Ah! {se referindo a uma regra do trabalho} Tem que ser rápido pra atender o telefone, que as vezes tem outra chamada, então ... é preciso ser rápido. É essa coisa que eu cortaria, é preciso ser claro!

... o que eu não gosto, é quando ... me atrapalha na hora que eu tô fazendo alguma coisa importante. Eu não gosto de parar quando eu tô terminando algo, pra fazer outra coisa. Eu preciso terminar tudo, aí sim eu faço a outra coisa.

(Emotivas)

Eu pensava em mim, é ... como pro ... por exemplo, é ... uma lixeira, que você vai jogando coisa, vai jogando, vai jogando, vai jogando. Então, antes eu me sentia assim, eu escutava muito e eu não me expressava. E isso era ruim, eu era muito ... era considerado um antissocial. Eu sempre ficava isolado, não tinha muita amizade, porque não conseguia dialogar, ter uma ideia, conversar com as pessoas. É ... eu tentei já, fazer outros ... vários cursos e em apresentações também, nos cursos, eu tentava explicar para o público, tentar deixar de ser até tímido, em poder conversar. E, quando eu comecei a trabalhar lá, é ... eu era ... eu não tinha nem como deixar de falar com pessoas, sempre tinha que estar ali e falar com pessoas, e é muita gente. Então, durante esses três, quatro anos, pra mim, ajudou bastante. Que tem, tem vários tipos de pessoas. Tem pessoas que é ... que gosta de conversar, que puxa assunto; pessoas que não gostam de conversar, já meio com cara amarrada. E eu gosto de observar as pessoas, então quanto mais eu observava, mais eu ia aprendendo. E ... e o que é legal é que o meu chefe, ele sempre me explicava: Mário, quando o paciente for falar com você, sempre olha pra ele, tentar escutar, absorver o que ele tá falando, analisar e aí você poder falar, não fala logo de imediato não, pensa direitinho, é ... e ... tenta esclarecer o que ficou ... esclarecer de um jeito que ele possa entender. Isso, pra você, no dia a dia, vai ser ótimo, que assim você consegue ... consegue fazer muito mais amizade, e assim você pode tá abrindo portas pra você. E esse tipo de coisa, então ... ajuda. Me ajudou bastante.

[...] pra mim a coisa mais importante são as minhas irmãs e minha mãe.

[...] a dificuldade também delas {as moças da equipe} aprenderem o que eu sei, o que eu quero passar, é grande, principalmente pela idade [...] pra elas aprenderem é um pouquinho difícil. Então, às vezes, eu paro e penso: poxa, é ... será que realmente eu tô agindo certo em querer melhorar, melhorar, melhorar e ... mostrar uma coisa nova, que dá para fazer, e acabar fazendo com que elas se sintam menos importantes? Então, as vezes eu fico pensando nisso aí e, procuro ter uma atitude que não vá prejudicar nenhum dos dois lados. É importante assim a relação que eu tenho com meu chefe [...] mas também não posso esquecer dos meus colegas que estão ali do meu lado, trabalhando comigo.

Subcategoria D3

Ele {o chefe} já viajou para vários lugares, já viveu muita coisa, e ele {o chefe} agora tá conquistando... de pouquinho em pouquinho tá conquistando as coisas que ele sempre quis. Isso pra mim é ... é ... algo

<p>Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>que eu me espelho muito, penso assim eu também posso fazer várias coisas [...].</p> <p>Cada um tem seu jeito de fazer as coisas, mas ter um ambiente organizado, ajuda bastante.</p> <p>Que não basta você só querer ganhar, ganhar, ganhar. Muitas vezes você precisa perder para poder ganhar um pouco a mais. E ... e ... foi através disso que eu acho que tá melhorando um pouco mais. Até a questão de ... de organização, elas {as colegas da equipe} se adaptaram.</p> <p>[...] pra mim, evoluir eu acho que é um passo muito importante, não pra nossa vida, mas pra tudo. Você deixar de ... de pensar só em você e pensar em todo mundo, acho que isso é importante.</p> <p>[...] a valorização entre meus colegas, eu acho bastante importante isso, porque muitas vezes quando você perde a credibilidade, a confiança, ou então a amizade, entre os próprios colegas, o trabalho passa a ser chato.</p> <p>Todos precisam ser respeitados, pra que se haja respeito. Se eu quero respeito, eu tenho que respeitar.</p> <p>Então, não é só questão de querer ganhar, ganhar, ganhar. É ... a gente precisa ver esse modo de pensar ... é o que eu mudaria. É ... nessa questão. Então, separar é ... refazendo, no caso, todo o pensamento, porque aquele pensamento arcaico, no dia de hoje não dá. Algumas coisas você pode aproveitar, mas outras não. Então, é ... primeiro de tudo, eu acho que uma boa conversa com o profissional, instruir o que deve ser feito, as regras básicas né, atendimento sim ... um bom atendimento, sim ... afeta tudo.</p> <p>Eu penso da seguinte forma também: se a empresa cresce, eu também cresço.</p>
---	---

JOVEM 2 – PAULO

CATEGORIA A - IDENTIDADE

<p><u>Subcategoria A1</u></p> <p>Contribuição Individual</p>	<p>Eu faço de tudo um pouco. Desde tomar conta de uma praça até lavar louça. Eu sou tipo, lá como eles falam, é um volante na cozinha. Então, hoje eu tô responsável pela praça da proteína, proteína é as carnes e tal, entendeu? [...] mas lá... sem eu tá com a responsabilidade da praça, eu sou um ajudante, eu faço de tudo.</p> <p>É ... eu acho que a minha importância é bem grande ali. Ontem mesmo, o chefe me chamou pra conversar, falando que é ... que eu tinha muito que crescer, sabe, mas ele confiava muito no meu trabalho e tal, mas é ... é isso ... eu acho que eu tenho uma importância muito grande ali.</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>Eles {a equipe de trabalho} são tranquilos. A gente tem um convívio muito bom, sabe ... é só o chefe que é um pouco mais rígido, mas ... vamos botar que chega a ser até ignorante, mas é muito também pela pressão que ele recebe, entendeu?</p> <p>{falando do seu relacionamento com o chefe} [...] eu definiria como instável. [...] Tem dias que a gente... tipo... tá super bem, se amando e</p>

	<p>tudo, mas tem dias que a gente briga das sete da manhã as quatro e quarenta e oito {hora do fim do expediente}, entendeu?</p> <p>{Referindo-se à equipe} [...] tem uma mais nova do que eu, o resto são tudo mais velhos. [...] Na cozinha, trabalha eu e mais sete.</p> <p>Eu acho que a confiança no trabalho e o respeito {respondendo ao que é importante para ele na relação com seus colegas de trabalho e na relação com seu chefe}. Eu acho que são duas coisas muito importantes. É claro que tem algumas coisas a mais, mas eu acho que essas duas são tipo a base {quando perguntamos se isso existe na sua equipe, Paulo disse que sim}.</p> <p>{quanto a trabalhar com pessoas mais velhas} ah, eu acho que é bom, porque a gente adquire conhecimento do lado profissional, até mesmo da vida né, e mais amadurecimento mais rápido. Eu acho que isso é muito bom. E ... a faixa etária {da pessoa mais velha que ele na equipe} deve estar lá p'runs 44, 45 {anos}, por aí.</p>
<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>[...] o que eu menos gosto é trabalho entediante. Então, eu vou dar um exemplo pra senhora: descascar alho, eu acho isso muito entediante, muito chato, sabe.</p> <p>E o que eu mais gosto é cozinhar. Então quando eu tô de frente ali, no fogão, responsável por uma praça, ou preparando alguma coisa, eu acho que eu me sinto muito bem.</p> <p>Vou dá uma suposição pra senhora. Se eles pedem filé mignon ao ponto... se o filé mignon estiver ao ponto no nosso entender profissional e no deles, sei lá, eles acham que tá ao ponto pra bem, é ... isso dá uma repercussão danada. Dá uma repercussão, sabe? Ainda mais se for ... não sei se pode citar nome, mas se for um diretor de alto escalão assim, que é bem conceituado, é ... chamam, fazem reunião, sabe? É aquela pressão toda, sabe ... toda uma tempestade num copo d'água porque o filé mignon estava ao ponto e ele falou que não tava, entendeu? Eu acho que essa pressão assim é muito desnecessária.</p>
CATEGORIA B - SIGNIFICADO	
<p><u>Subcategoria B1</u></p> <p>Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>{Respondendo a questão sobre a existência da área de RH na empresa} Sim, tem. É ... de mim, eles cuidam muito bem, sabe. Todas as minhas dúvidas eles tiram, no caso minha gerente, né? Todas as dúvidas ela me tira, tudo que eu preciso saber, ela me explica... também não tenho nada a reclamar do ... de lá.</p> <p>... avaliação geralmente é no dia a dia mesmo [...] eu acho que a minha avaliação é boa, porque como eu tinha dito pra senhora, o chefe me chamou ontem mesmo pra falar que confiava no meu trabalho e tal e ... é isso.</p>
<p><u>Subcategoria B2</u></p> <p>A Empresa</p>	<p>A minha empresa lá, ela é ... vamos botar que ela é tipo uma principal, entendeu? [...] {É na empresa toda}, todos os restaurantes têm ela, sabe? Então é, vamos botar ela é principal de lá.</p>

<p><u>Subcategoria B3</u></p>	<p>- [...] pontualidade, sempre quando vamos chegar atrasados, temos que comunicar.</p>
<p>Regras e Normas</p>	<p>- [...] etiqueta, é ... limpeza, higiene pessoal, é ... higiene da praça, nós temos é ... um ... tipo um calendariozinho que cada dia nós devemos fazer uma limpeza mais rígida em tal coisa, entendeu, é ... e é isso, basicamente, é isso.</p>

CATEGORIA C - APRENDIZAGEM

<p><u>Subcategoria C1</u></p> <p>Desenvolvimento Pessoal e Profissional</p>	<p>Financeiramente {o trabalho} tem uma importância muito grande. Tipo, eu acho que é por isso que eu tô lá hoje em dia, porque eu moro com meu irmão, meu irmão tem 14 anos e então, só quem trabalha sou eu, e ... e financeiramente isso me ajuda bastante, entendeu?</p> <p>O meu desenvolvimento dá pra ver nitidamente, porque de três anos pra cá eu evolui muito, sabe, não só como pessoa, mas também como profissional. E ... minha mente abriu, eu ganhei mais responsabilidades, eu...tô tendo mais oportunidades não só dentro da minha empresa, mas fora, entendeu, e ... é isso.</p> <p>Ah, profissionalmente, {o trabalho} me cresceu em tudo porque eu não conhecia nada de cozinha, apesar de amar, de gostar muito, eu acho que eu... não sabia nada. Eu entrei lá cru. Então eu acho que eu aprendi bastante coisa.</p> <p>E, como pessoa, eu acho que vale muito a pergunta que a senhora fez anteriormente, de ter pessoas mais velhas {no trabalho e na equipe}, cresceu muito como eu disse, abriu minha mente, sabe, então eu acho que me ajudou bastante como pessoa.</p> <p>Ah, em relação ao meu chefe, ele conversa muito comigo. Teve um dia até que ele conversou comigo [...] ele falou pra mim que se eu continuar fazendo as mesmas coisas, daqui a cinco anos eu vou tá no mesmo lugar, entendeu? Então, eu tenho sempre que procurar melhorar, não continuar tipo, na mesmice, vamos botar assim, entendeu?. E, como profissionalmente, ele tá a todo momento me ensinando é ... a grelhar carne, sei lá ... a ver o ponto correto, a fazer uma... uma produção, sabe, e ... é isso.</p> <p>Eu recebo treinamento pela [...], pela empresa terceirizada, não pelo [...] {restaurante}, entendeu?</p>
---	--

<p><u>Subcategoria C2</u></p> <p>Perspectivas de Futuro</p>	<p>Eu quero arrumar um método de juntar os dois, sabe, juntar a gastronomia com a ADM. Eu acho que é uma combinação muito boa.</p> <p>Assim, eu num ... num tenho uma imagem, sabe, mas eu quero juntar as duas coisas que eu gosto que é ser o chefe de cozinha e administrador, entendeu, eu quero juntar, fazer essa junção pra ver o que é que dá, e com certeza vai dar coisa boa, se Deus quiser (riso).</p> <p>[...] acho que buscar o conhecimento nunca é demais [...]eu acho que ainda tenho muito que aprender ainda, não só na administração [...], mas também na gastronomia.</p>
---	--

CATEGORIA D – EXPRESSÕES AVALIATIVAS

<p><u>Subcategoria D1</u> Principalmente Cognitivas</p>	<p>Eu acho que deveria ser um pouco menos rígido, porque todo trabalho tem pressão, mas eu acho que ali ultrapassa um pouco, entendeu?</p>
<p><u>Subcategoria D2</u> Principalmente Afetivas</p>	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>[...] eu, Paulo, eu não tenho nada que reclamar {falando da empresa contratante}, entendeu? Meus pagamentos sempre tão em dia ... pelo contrário, as vezes até antecipa quando é domingo quando é feriado, sabe? Nunca deu problema em nada é ... referente a plano de saúde, plano odontológico, sabe, é ... de transporte, nunca deu problema em nada.</p> <p>- {já é muita pressão, entendeu? E, pelo fato das pessoas que eu trabalho, pras pessoas que eu trabalho, eu acho que isso transforma a pressão maior ainda [...] Então, nós trabalhamos prum público muito ... sabe ... de um custo alto, trabalhamos pra diretores, pra donos, pra ... sabe ... então é gente de alto escalão [...]. Então, eu acho que essa pressão [...], que é um pouco incômoda, mas ... é isso.</p> <p>Ah, eu acho que o que me incomoda mesmo é o caso da pressão, sabe. Acho que isso me deixa um pouco desconfortável, porque querendo ou não a gente trabalha com medo de errar, por causa da pressão que vai ter ... a consequência, vamos botar assim. É claro que a gente tem sempre que buscar a perfeição, e tal, mas eu acho que essa pressão não deixa ... tipo, vamos botar assim, um medo, sabe.</p> <p>(Emotivas)</p> <p>Em relação a sentimento, {falando do seu sentimento em relação ao trabalho}, eu acho que eu já tô esgotado (risos) sinceramente eu não guento mais.</p>
<p><u>Subcategoria D3</u> Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>É claro que a gente tem sempre que buscar a perfeição.</p> <p>[...] quando a gente trabalha com medo de errar, aí mesmo que a gente erra.</p>

JOVEM 3 – THAIS

CATEGORIA A – IDENTIDADE

<p><u>Subcategoria A1</u> Contribuição Individual</p>	<p>[...] {trabalho com um dos Diretores}, então é assim, é uma responsabilidade muito grande, mas ao mesmo tempo, boa.</p> <p>Eu acabo ficando responsável por eles {três jovens aprendizes}, pela aquela questão de ser o exemplo.</p> <p>Eu dou bastante importância ao meu trabalho, é ... por conta disso. Até mesmo por estar contribuindo pra estas pessoas ter talvez uma condição de vida melhor em relação a saneamento.</p> <p>Muitas das vezes a gente atende telefonema de prefeitos, de deputados, que quer marcar horário, é ... agendar uma reunião e ... acaba que ele</p>
---	--

	<p>passa pra gente né, qual vai ser o assunto da reunião [...] então ele passando pra gente o assunto, do que se trata, a gente já faz a ponte com o diretor, informa que o prefeito tal ligou e quer falar sobre tal problema, tal situação e o diretor já passa ao superior dele que, no caso, vem ser o presidente e aí já começa toda uma análise que é pra poder tá atendendo, todo um processo, toda uma logística, pra tá resolvendo o que ele vem solicitar, entendeu? Se a gente agenda a reunião que ele tá solicitando, ou até mesmo se a gente já responde que já tá em procedimento, se ... é ... responde se ... já tem um processo licitatório pra tal obra, essas coisas toda.</p> <p>Então tem coisas que, o que a gente faz ali na secretaria, acaba que pode minimizar um problema [...].</p> <p>[...] eu ... acaba que eu sou contratada no papel lá, mas faço ... mas trabalho totalmente em uma outra coisa, em uma outra função, entendeu? Por exemplo, na carteira, eu sou contratada como assistente administrativo, e posso dizer que faço o trabalho de secretária executiva, digamos ... assim.</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>E, em geral, é boa assim a relação do ambiente, pessoas bem ... é ... como é que eu posso dizer ... pessoas amigas e é isso.</p> <p>Na secretaria, nós somos duas pessoas, responsáveis assim, pelo setor. É ... nosso gestor é o nosso diretor, mas no mesmo setor, nós temos é ... mais três aprendizes que trabalham com a gente.</p> <p>{relação com colegas e chefes} Ah, eu acho importante é ... por conta da troca né. Acaba que tem uma troca de opiniões muito boa, tem uma troca de conhecimento muito bom, acaba que eu aprendo muito com eles, né, são pessoas assim extremamente é ... como que eu posso te dizer... pessoas extremamente capacitadas e profissionais, excelentes profissionais, no qual eu trabalho e que eu admiro muito. Então, assim, num tenho o que dizer, é ... pra mim é muito importante eu tá ali, no meio deles, tá aprendendo cada dia mais com eles, e ... é isso.</p> <p>É ... eu gosto de trabalhar com pessoas mais velhas pelo fato de eu aprender muito. Assim, em questão de conhecimento, questão da vivência que a pessoa tem, né. Então eu gosto, em geral assim eu gosto. Não tenho assim um ponto negativo, né, eu gosto.</p> <p>[...] agora, trabalhar com pessoas mais novas, no meu caso lá, como eu trato com os aprendizes e como eu fui aprendiz, então assim ... eu gosto muito de poder passar o que eu aprendi para os aprendizes, né, porque acaba que eu tô transferindo o meu conhecimento para eles. Até mesmo para eles serem efetivados também, ou não, para utilizarem em outras empresas em que eles forem trabalhar. Mas, o ponto negativo, as vezes é lidar com pessoas, vamos colocar, imaturas, cruas assim no meio do mercado de trabalho, entendeu?</p>
<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>É uma experiência boa porque ele ... a gente lidar com pessoas e a todo tempo são pessoas diferentes, são níveis diferentes, e ... de conhecimento, de pessoas capacitadas.</p> <p>É ... lá, a [...] {citou o nome da empresa, que foi omitido para garantir o anonimato de ambas: entrevistada e organização} ela trabalha com um processo de inclusão social e lá a gente trabalhamos com um jovem aprendiz que trabalha junto conosco lá no setor que tem Síndrome de</p>

	<p>Down. Então, assim ... essa parte, né ... por ele trabalhar lá com a gente, a gente ficar responsável pela inclusão dele lá no setor e tudo mais, é a melhor parte pra mim, que eu acho um trabalho incrível e fico feliz de tá participando né, de tá fazendo a diferença na vida de alguém, mesmo que seja em um processo mínimo assim, de tá ali com ele, de tá ensinando ele algumas coisas dentro da rotina do trabalho e dentro da capacidade dele, das limitações dele.</p> <p>E o que eu menos gosto talvez seja ... deixa eu ver ... caramba ... o que eu menos gosto...talvez seja lidar com pessoas externas, assim ... digamos, com políticos (risos) que é meio né... meio difícil assim a relação... não que seja ruim, né, mas... é uma situação assim meio ... um pouco.... vamo botar ... um pouco difícil, de se entender, de ... é uma situação um pouco delicada, digamos.</p>
CATEGORIA B – SIGNIFICADO	
<p><u>Subcategoria B1</u></p> <p>Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>O RH da minha empresa, ela funciona em São Gonçalo. A empresa na qual eu trabalho {empresa terceirizada}, ela é de São Gonçalo.</p> <p>E ... é assim, em questão de treinamento pra tá exercendo a função na qual eu exerço hoje, eu não recebi nenhum treinamento.</p> <p>A minha empresa em si, na qual eu sou contratada, ela não oferece nenhum tipo de treinamento, e nada do tipo, mas eu, como presto serviço na [...] {citou o nome da empresa}, e ela me dá essa oportunidade de tá fazendo treinamento dos sistemas, essas coisas todas como terceirizada na [...] {universidade interna da empresa}, que é um polo só de treinamento [...]. Aí a gente faz os treinamentos lá.</p> <p>Ah, os treinamentos que eu fiz lá, é mais pra sistemas internos mesmo. SISPRO - que é um sistema de protocolo, [...], fiz um curso básico de processo licitatório pra mexer com processos de licitação, é ... fiz curso de Excel também, que eles dão, é ... Word, Power point, alguns.</p> <p>Então, lá ... a [...] {cita o nome da empresa} ela tem um sistema de avaliação da própria [...] {empresa}, né que é aquela situação do ... em relação à ... promoções e essas coisas todas, mas como eu não me enquadro no quadro de funcionários da [...] [cita o nome da empresa], então acaba que eu não tenho essa avaliação não. É mais assim um feedback direto, com o diretor ou a minha chefe, mas é uma coisa assim indireta, não tem assim uma coisa específica.</p>
<p><u>Subcategoria B2</u></p> <p>A Empresa</p>	<p>[...] lá na {empresa atual – citou o nome}, [...] {citou o nome mais uma vez} mesmo, o meio de contratação é somente concurso público. Só que tem a parceria com empreiteiras, que foi o meu caso. No caso, eu sou contratada por uma empreiteira e presto serviço na [...] {empresa atual – citou o nome}. Então, através do Jovem Aprendiz, assim que acabou o contrato, aí fui contratada dessa forma.</p> <p>[...] no geral, a diretoria, eu trabalho na diretoria que atende o interior e são um total de 1400 funcionários da Diretoria.</p> <p>[...] como ela {a chefe} é contratada da [...] {citou o nome da empresa}, concursada, eu tenho ela como minha chefe. Mas é assim, nós temos horários diferentes, eu pego pela manhã, de oito às cinco, ela chega mais ou menos meio dia e fica até a hora que o diretor vai embora, no caso</p>

	<p>chama-se lá de cargo de chefia, né, que aí não precisa bater ponto nem nada.</p> <p>[...] por ser um ambiente formal, então a gente tenta ser o mais formal possível pra tá se enquadrando ali no ambiente de trabalho [...].</p>
<p><u>Subcategoria B3</u></p> <p>Regras e Normas</p>	<p>Tem que usar uma dicção {linguagem} assim mais formal.</p> <p>Em questão de vestimenta, {tem que usar} aquela vestimenta um pouco mais reservada, mais padrão assim pro ambiente.</p> <p>[...] tem a questão também de horário né, que a gente tem que seguir a norma da CLT, tudo certinho e, é basicamente isso.</p> <p>Assim, a gente vai se enquadrando dentro da necessidade... por ser um ambiente formal, então a gente tenta ser o mais formal possível pra tá se enquadrando ali no ambiente de trabalho, mas relativamente é isso.</p>
CATEGORIA C – APRENDIZAGEM	
<p><u>Subcategoria C1</u></p> <p>Desenvolvimento Pessoal e Profissional</p>	<p>[...] hoje, tudo o que eu sei, se eu tô lá é justamente por conta deles, dela {da chefe} e de um outro rapaz que, no caso, foi meu supervisor na época {quando era jovem aprendiz}.</p> <p>Então, é muito importante pra mim, por ser a minha principal fonte de renda, né. E, com isso, eu consigo tá pagando minha faculdade, pagando os meus gastos [...].</p> <p>Então, assim, num tenho o que dizer, é ... pra mim é muito importante eu tá ali, no meio deles {dos colegas de trabalho}, tá aprendendo cada dia mais com eles, e ... é isso.</p> <p>Profissionalmente, eu acho que me acrescentou muito o amadurecimento profissional né, pela experiência, pela vivência, por tudo assim que me proporciona, me proporcionam lá né, até mesmo pela responsabilidade. Assim ... então, eu creio que amadureci muito em questão do profissionalismo né, mas ... pessoal ... acredito que a forma de ver o próximo, a forma de ter mais sensibilidade com o próximo, mais compreensão, e é isso.</p> <p>Ah, eu não tinha vivência de como passar um e-mail assim, digamos, um e-mail formal né, que não acostumava passar e-mail, então eu acho que a forma como ela {sua chefe} me ensinou de como deve se passar um e-mail pra fora, pra órgãos externos, mudou bastante coisa assim, foi bem importante, porque acaba que me ajudou muito, até mesmo a conseguir formular os e-mails hoje, né.</p> <p>Ah, eu acho que a forma que eu penso hoje de crescer profissionalmente, de crescer na vida, é o que mais me acrescenta, assim ... porque até ontem eu era apenas uma aprendiz, que entrei lá pra cumprir um contrato e não tinha assim, talvez essa visão do que eu queria, né, do que eu queria seguir, do que eu queria fazer. E lá, eu fui pegando vivência assim das coisas, fui vendo os campos né, e acabei escolhendo o que eu quero pra mim né, pretendo. Então, eu acho que essa experiência... assim, do mercado, de tá trabalhando de tá é ... ali tendo aquele compromisso, aquela responsabilidade, eu acho que já me ajuda bastante a ter uma</p>

	<p>noção, uma noção do que eu quero. Assim, no caso, carreira militar que é uma coisa mais rígida, e talvez seja onde eu me dê bem, né.</p> <p>Ah, os treinamentos que eu fiz lá, é mais pra sistemas internos mesmo. SISPRO- que é um sistema de protocolo, [...], fiz um curso básico de processo licitatório pra mexer com processos de licitação, é ... fiz curso de Excel também, que eles dão, é ... Word, Power point, alguns</p>
<p><u>Subcategoria C2</u></p> <p>Perspectivas de Futuro</p>	<p>É ... eu, no momento estou cursando engenharia de produção e pretendo me formar, conseguir passar para um concurso da marinha e ser uma engenheira de sucesso, na área, né. Pretendo fazer prova pro corpo de engenheiros, e seguir carreira militar.</p> <p>[...] eu pretendo entrar, no ano que vem, com um curso de inglês intensivo, e pretendo fazer intercambio quando eu chegar na metade da faculdade e, se tudo der certo, terminar, é ... transferir pra uma faculdade no exterior nos meus dois últimos períodos. Estar concluindo no exterior a minha faculdade, mas isso eu ainda tô analisando, se será possível a questão da transferência, mas pretendo.</p>
CATEGORIA D – EXPRESSÕES AVALIATIVAS	
<p><u>Subcategoria D1</u></p> <p>Principalmente Cognitivas</p>	<p>[...] a gente vê aí fora né, o tanto de gente desempregada, então a gente acaba zelando mais pelo nosso emprego, pela oportunidade que a gente tá tendo, porque muitas pessoas queriam ter, talvez, essa oportunidade e não teve.</p> <p>[...] a gente vê lá situações onde as pessoas não têm abastecimento, é ... não têm esgoto, então a gente começa a zelar pelo pouco que a gente tem, né.</p> <p>[...] a gente tá ali no operacional, [...] muitas das coisas a gente vê, acompanha e por mais que a gente não concorde, a gente tá ali pra fazer somente o nosso trabalho, e não cabe à nós concordar ou não, só fazer o nosso trabalho, e ... é isso. Tem muitas coisas assim que talvez poderiam ser conduzidas diferentes? Talvez, só que... não cabe a nós, por ser uma situação política, entendeu? E .. é isso.</p>
<p><u>Subcategoria D2</u></p> <p>Principalmente Afetivas</p>	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>É ... lá nós trabalhamos com coleta seletiva né, e acaba que assim, nesse processo que a gente tem dentro da empresa, nós não trabalhamos com é ... coleta orgânica, nós não temos esse serviço pra coleta orgânica. Então, não podemos ter nada com resíduos orgânico. Não pode entrar nada com resíduo orgânico no prédio, ou seja, é ... bolo, salgadinho, essas coisas assim, que podem resultar em resíduos orgânicos, lixo orgânico, não é permitido a entrada no prédio. E ... talvez eu mudaria isso, por se tratar assim de uma empresa, no qual as vezes quer fazer uma confraternização, algo do tipo, na minha opinião, e não ser possível realizar, ter sempre que fazer externo, é ... ou em alguma casa, e muitas das vezes acaba assim é ... deixando a desejar na questão do relacionamento pessoal né, que aí tem gente que não tem disponibilidade pra ir, no tal lugar onde vai ser, ou não pode ir no dia e, talvez ali, por estar no ambiente de trabalho, que normalmente é certo que todos estejam, que poderiam fazer uma, uma... como é que se fala, é ...</p>

	<p>confraternização né, mas assim, mas amigável com todos, e não é possível, por conta dessa situação que não é permitida a entrada no prédio. Talvez eu mudaria isso. Até mesmo pra ampliar essa relação pessoal com todos</p> <p>(Emotivas)</p> <p>Então, lá, pela trajetória que eu tive lá né, ter começado como jovem aprendiz e ter tido essa oportunidade de ser efetivada, eu tenho um sentimento muito bom assim, em geral, com as pessoas, com o ambiente. É uma relação boa. Me sinto bem, estando lá e ... é ... é isso.</p> <p>É ... temos uma relação bem boa assim...não tenho o que reclamar. É ... profissionalismo sempre e ao mesmo tempo uma relação amigável, de ambas as partes.</p> <p>[...] Ela {a empresa} trabalha com um processo de inclusão social [...] eu acho um trabalho incrível e fico feliz de tá participando né, de tá fazendo a diferença na vida de alguém [...].</p>
<p><u>Subcategoria D3</u></p> <p>Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>E, nós temos uma relação muito bom sim. Em geral, tanto com o diretor, tanto eu e ela {sua chefe}, até porque cria-se um vínculo, né. Então, acaba que a gente sabe da ... de coisas particulares, ali, por estar todo dia junto. É ... só que é aquilo, sempre mantendo o respeito e a distância, porque por mais que a gente brinque, converse ou outras coisas, mas a gente sabe separar as coisas, né? Que, em questão ele é nosso chefe, é um diretor, então a gente tem que manter sempre o respeito, tanto eu quanto ela {sua chefe}, tanto eu à ela {sua chefe} e à ele {o diretor}, principalmente.</p> <p>[...] nós temos um número de funcionários que não ... vamos botar, que não ... que ocupam espaço, digamos... tão lá ocupando espaço, as vezes de alguém que realmente precise, que realmente queira estar lá, só que não tem muito o que se fazer. Então, talvez eu mudaria isso, né. Enxutaria esse quadro de funcionários desse tipo, nessa situação, e abriria concurso pra novas pessoas, até mesmo pra tá mudando ou ... como que eu posso dizer ... apimordiando assim a mão de obra da empresa, né. Por se tratarem de pessoas já aposentadas, já né, vamo colocar, pessoas ... num tem um termo assim pra se dizer, mas pessoas que já estão ... já fizeram tudo o que tinham que fazer, dependendo do caso, e hoje estão ali ocupando um espaço. Recebem para estarem ali, só que não fazem né, o papel no qual foram delegados a fazer, designados a fazer e acabam ... acaba que pegam uma vaga de alguém que realmente precise, né.</p> <p>De você {falando dela mesma} foi um dia aprendiz e pelo resultado que você obteve, hoje você está aqui e é isso que a gente tenta passar pra eles {jovens aprendizes} lá em questão, de como se portar na empresa, essas coisas toda.</p> <p>[...] as vezes a gente reclama, a gente que tá aqui na metropolitana reclama assim de ... uma falta d'água, uma coisa assim que acontece eventualmente, as vezes, e lá a gente lida com coisas que ... tipo de pessoas que nunca viram água cair na torneira, pessoas que ... lidar com esgoto na porta de casa, situações assim bem precárias, no interior, então ... acaba sendo importante pra gente lidar com isso pra gente saber zelar pelo que a gente tem né, e ... é isso, resumidamente é isso.</p>

[...] por se tratar de uma empresa estatal e que é movida a política, acaba que tem coisas que a gente não concorda, né, mas não cabe à gente, porque justamente é uma situação política, entendeu? Acaba que a política é que move e que dá as coordenadas da empresa.

JOVEM 4 – CARLOS

CATEGORIA A – IDENTIDADE

<p><u>Subcategoria A1</u></p> <p>Contribuição Individual</p>	<p>Bom, eu trabalho com prevenção de perdas. Qualquer desvio de conduta de colaborador ou furto que tenha na loja, de cliente, perda que tiver no estoque, perda interna, perda de inventário, quebra no estoque, furtos em geral, qualquer tipo de perda na empresa, meu cargo é inerente, a responsabilidade é minha e da minha equipe ... supervisionar essa parte. Degustação não é permitido. A gente tem que fazer cumprir o código de ética da empresa, entendeu?</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>80% do quadro da loja é mais velha do que eu, todos na faixa de quarenta a cinquenta anos. A nível de escolaridade lá, é ensino médio ... nível superior na minha loja, só tem umas dez pessoas, só umas três ou quatro fazendo nível superior, cursando faculdade. Tem um subgerente que é formado. O gerente que é formado. Só eu, que ainda não sou formado, tô cursando também ... mas são poucas pessoas.</p> <p>Tem pessoas lá que, infelizmente, são meio ignorantes, são ... não têm conhecimento, mas de resto, as pessoas gostam de mim, eu me dou bem com todo mundo, só algumas coisas que são inerentes ao trabalho mesmo que complicam, mas a comunicação na loja em si é boa.</p> <p>...as brincadeiras, o papo extrovertido fica mais entre as equipes e as lideranças, que a gente fica mais à vontade para conversar, porque quando chega no setor operacional, tudo eles querem ... querem levar como problema.</p> <p>Bom, tem um lado bom de trabalhar com pessoas mais velhas, quando as pessoas têm conhecimento, você aprende e ganha novas experiências e experiências concretas. Você compartilha conhecimento. O ruim é quando você trabalha com pessoas mais velhas, só que com menos experiência do que você, com menos conhecimento do que você.</p> <p>O que acontece, com o problema de trabalhar com pessoas mais velhas, é que as pessoas mais velhas ... elas acham que sabem de tudo, então muitas das vezes elas ficam relutando.</p> <p>Graças à Deus, na minha equipe hoje, somos todos da mesma idade, só tem três pessoas mais velhas.</p> <p>[...] meu chefe ... ele não fica na loja {no meu local de trabalho [...] todas as vezes que eles vão lá, eles perguntam como tá ou passam algum cronograma pra resolver algum problema ou problema de inventário, mas diretamente assim... a comunicação é boa [...] é tudo dentro da medida do possível.</p>

<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>O que eu mais gosto de fazer é a parte administrativa, lidar com dados, lançamento de produtos, compra de produtos.</p> <p>[...] o que eu menos gosto de fazer é a parte de abordagem ... não é que eu não goste de fazer é que ela é uma parte problemática que também ... que também a gente lida com o fator externo, a gente coloca a nossa vida em risco, porque toda vez que a gente vai abordar um cliente que furtou, ele pode ter um tipo de reação ... geralmente são pessoas alcoolizadas, pessoas problemáticas em si. Então, toda vez que a gente lida com furto e é fora da loja, é uma situação bastante complicada, não é que eu não goste de fazer, é uma parte tensa, mexe com o emocional, as vezes a gente tem que entrar em luta corporal e é complicado, as vezes a gente vai pra delegacia, a gente tem que levar o meliante pra delegacia, então ... é uma parte mais complicada.</p>
<p>CATEGORIA B – SIGNIFICADO</p>	
<p><u>Subcategoria B1</u></p> <p>Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>[...] são quatro meninas no Recursos Humanos. As quinze lojas ficam divididas para essas quatro meninas. Bom a Fulana que é a menina do RH da minha loja, ela vai lá, tenta praticamente ouvir os funcionários, as reclamações, tem reclamação diária pra ela e ela tenta mediar, acalmar o funcionário, resolver os problemas [...]. Só que... basicamente é isso, ela tenta ir nas lojas e resolver o problema na hora assim, imediatamente, conversando, dando algum suporte. E, passa as normas de CLT, faz acordos, essas coisas assim, escuta o lado do funcionário, basicamente é isso. [...] Faz alguns treinamentos, algumas coisas assim, algumas dinâmicas. Nada extraordinário, assim dizendo.</p> <p>O único tipo de treinamento, que eles dizem ser um treinamento, é que a gente vai pra loja de destino que a gente vai trabalhar {quando é admitido} e a gente fica com um colega de trabalho. Fiquei com um colega de trabalho que já estava na função. Infelizmente, ele já foi desligado {posteriormente}, porque ele tava fazendo os procedimentos todos errados.</p> <p>[...] a minha maior experiência assim, meu maior treinamento, foi na minha empresa anterior, foi no Zona Sul. Lá realmente eu passei uma semana de treinamento [...].</p> <p>Então, uma das coisas que aconteceu dentro dessa empresa é que eu não tive feedback. Eu fui cobrar o meu feedback pro meu coordenador. Eu passei do período de experiência sem ter uma resposta dos pontos que eu precisava melhorar, dos pontos que eu já estava bom. E isso não aconteceu, ninguém do RH conversou comigo. Meu coordenador conversou comigo depois de seis meses depois de eu passado o período de experiência, que são 90 dias.</p>
<p><u>Subcategoria B2</u></p> <p>A Empresa</p>	<p>A empresa que eu trabalho, ela tem um problema estrutural hierárquico [...]. Tudo o plano estratégico traçado pela Diretoria até chegar ao plano operacional demora muito e vem totalmente fora do planejado.</p> <p>Ela é ... uma empresa pequena, uma empresa familiar, uma empresa limitada e ... os donos praticamente ditam o que vai ser feito com ela ou não.</p>

	<p>Ela {a empresa} tá cortando bastante custo, mandou o departamento pessoal embora, outros setores importantes da empresa embora.</p> <p>A minha empresa é comercial, ela é uma rede de supermercados e foi criada em ... eu não tô me recordando qual o ano, é uma família de portugueses, que se dividiu, agora são três donos [...].</p>
<p><u>Subcategoria B3</u></p> <p>Regras e Normas</p>	<p>Horário de almoço até uma e meia da tarde – meio dia à uma e meia. É ... normas assim ... de conduta mais que eu tenho que seguir é barba ... é ... cabelo ... é aparência. Os outros colaboradores sim, têm uniforme, bota, tem que ... as meninas, no caso, que trabalham com manipulação de alimentos têm que prender o cabelo, unha não pode tá grande. Questão de horário é banco de hora, então dependendo do funcionário é um pouco mais flexível porque se ele atrasar num dia ... se ele sempre for manter um padrão de chegar no mesmo horário e no outro dia chegar atrasado, o gerente em si não vai taxa-lo como irresponsável ou dá um esporro mais forte. Mas assim, a conduta dentro da empresa é ... aqueles conceitos normais ... nada extraordinário.</p>
CATEGORIA C – APRENDIZAGEM	
<p><u>Subcategoria C1</u></p> <p>Desenvolvimento Pessoal e Profissional</p>	<p>Ele {o trabalho} é muito importante nesse momento da minha vida, para eu alcançar os meus objetivos. Eu estou almejando algo superior, então até eu terminar a primeira etapa dos meus estudos, ele tá sendo a prioridade.</p> <p>{minha experiência} ela traz conhecimento pra mim de uma maneira muito negativa, porque eles deixam os problemas acontecerem e a gente resolve no decorrer que o problema acontece. Então, só ... surgem novos problemas a cada dia e eu vou obtendo conhecimento a partir destes problemas novos.</p> <p>...essa experiência tá sendo útil porque eu vou saber ter o comportamento, eu vou saber dirimir o comportamento da minha empresa aos meus funcionários, dá o devido valor às pessoas certas.</p>
<p><u>Subcategoria C2</u></p> <p>Perspectivas de Futuro</p>	<p>... eu não pretendo parar de estudar tão cedo.</p> <p>Bom, eu quero me tornar um empresário, um empresário de sucesso.</p> <p>Eu pretendo ter além de estabilidade financeira, bastante vigor financeiro, vamos dizer assim. Eu almejo ser alguém importante, não só um empresário de renome, mas eu pretendo participar significativamente da vida das pessoas.</p> <p>Eu não sei direito como eu vou fazer isso, ainda, mas eu tenho planos para escrever livros</p> <p>[...] eu desejo ser alguém de bastante sucesso, uma pessoa reconhecida, não só uma pessoa bem-sucedida ou estável.</p> <p>[...] vou me formar agora, em administração. Pretendo fazer engenharia de produção. [...] pretendo fazer psicologia e comecei já a escrever meu primeiro livro.</p> <p>[...] eu quero começar como microempreendedor.</p>

	[...] eu quero abrir uma empresa de... eu quero abrir uma empresa, não... uma loja de informática, porque eu já tenho conhecimento [...].
CATEGORIA D – Expressões Avaliativas	
<u>Subcategoria D1</u> Principalmente Cognitivas	<p>[...] tem muito funcionário capacitado, bom, mas também tem muito funcionário ruim, a maioria ... ruim, que eles mantêm pelo baixo custo e até porque eles só mandam embora por justa causa.</p> <p>A empresa que eu trabalho, ela tem um problema estrutural hierárquico, porque ela tem uma falta de organização entre as hierarquias e os comandos da empresa.</p> <p>{a empresa tem} flexibilidade com o funcionário porque eles permitem gestores ou cargos que ganham bem, cargos de confiança, fazerem hora extra, ou saírem mais cedo, de acordo com eles dão autonomia ao funcionário, entendeu? Pra resolver os problemas na loja. Só que isso traz uma série de problemas pra loja ou pro ... pro ... pra empresa em si.</p> <p>[...] é uma empresa comercial que fatura bem, diariamente, e que só precisaria melhorar a parte estrutural na minha visão, na minha opinião.</p> <p>Bom, toda experiência é válida, na minha opinião.</p>
<u>Subcategoria D2</u> Principalmente Afetivas	<p style="text-align: center;">(Satisfação / Insatisfação)</p> <hr/> <p>ela não [...] atrasa né, pagamento [...]</p> <p>Só que ela não faz acordo também para mandar embora ... então ela tem pontos positivos e negativos.</p> <p>[...] eu mudaria dentro da minha ... da minha empresa, seria o processo seletivo para escolha de cargos de confiança. O processo seletivo é falho. Eles contam com apenas formas de indicação, eles só promovem, escolhem pessoas ou contratam pessoas muito mais por indicação, e eu mudaria esse processo seletivo da minha empresa.</p> <p>Só algumas vezes {a atuação dos líderes} que ficou a desejar, por parte da empresa e não deles, porque eles quiseram ajudar, só que a empresa não deu as ferramentas necessárias.</p> <p>[...] eu trabalho pra corrigir erros, então as pessoas querem que você prove que elas estão erradas, aí você fica explicando uma, duas, três, quatro, cinco, seis vezes. Então, uma coisa que era pra ser rápida, acaba saindo de um problema mínimo para um problema maior [...].</p> <p style="text-align: center;">(Emotivas)</p> <hr/> <p>eu me sinto ... desvalorizado, acho que seria a palavra, por ver outras pessoas com menos conhecimento em cargos superiores e pessoas com mais conhecimento – não só a minha pessoa, mas como outras – em cargos inferiores (riso).</p>
<u>Subcategoria D3</u>	A comunicação lá se torna difícil porque quem não tem conhecimento leva tudo pra cunho pessoal, não sabe ter um relacionamento interpessoal.

<p>Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>[...] nem tudo é 100% ruim nem 100% bom, dependendo das pessoas é bom e dependendo das pessoas é ruim.</p> <p>[...] têm muitos empresários que só ... só visam a lucratividade, óbvio ... isso é uma coisa óbvia, mas eu também vou saber tratar o meu capital humano com o devido respeito. Então, essa experiência tá sendo útil porque eu vou saber [...] dar o devido valor às pessoas certas.</p>
---	---

JOVEM 5 – LAURA

CATEGORIA A – IDENTIDADE

<p><u>Subcategoria A1</u></p> <p>Contribuição Individual</p>	<p>Lá, eu comecei a trabalhar no setor de reconhecimento e direitos que ... que é onde eles analisam o processo do segurado, na verdade, só que agora eu ... eles me botaram para outro setor, na verdade agora eu tô trabalhando em dois setores: eu tô no reconhecimento de direitos e eu tô no serviço de manutenção também. Serviço de manutenção, na verdade é ... lá eu tô fazendo certidão de inexistência que é quando a pessoa falece e querem saber se essa pessoa, o falecido, deixou alguma pensão para alguém ou não. Lá no serviço de manutenção é onde eles fazem... eles analisam a questão do pagamento da ... do ... dos benefícios dos segurados, entendeu?</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>Bom, é ... eles lá são pessoas bem mais velhas do que eu, porque lá no meu setor onde eu trabalho, no setor de reconhecimento e direito só tem eu de estagiária e eles são todos formados em nível superior, eles são todos formados, concursados na verdade. São acima de 50, 40 anos, por aí. No outro setor de ... do serviço de manutenção tem uma estagiária também, na mesma faixa etária que eu, e os outros lá são tudo é ... com nível superior, tudo formado, concursado, também nessa faixa etária de 40 – 50 anos.</p> <p>Bom, o meu relacionamento com a equipe é são muito ... é muito bom, apesar deles serem bem mais velhos do que eu, a gente se relaciona muito bem, em questão de comunicação, essas coisas, a gente se relaciona muito bem.</p> <p>É ... em relação do meu chefe, lá [...] no setor de serviço de manutenção, a gente lá tá sem chefe, então, na verdade quem tá responsável por lá é o chefe do chefe, no caso o que fica lá na Divisão [...]. Eu não tenho muito ... muita relação assim com ele, eu mesmo só falo o básico com ele porque eu quase não vejo ele, na verdade. Mas, é isso, porque assim, a gente tá sem chefe lá, mas o antigo chefe também que quando tinha ... quando a gente tava com chefe lá, eu me relacionava também muito bem com ela, mas agora, em questão desse agora, eu vejo ele bem pouco, porque realmente ele vai lá no nosso setor muito pouco.</p> <p>Bom, trabalhar com eles, assim, até porque eles são bem mais velhos do que eu mesmo, mas pra mim tá sendo ... tá sendo maravilhoso. É ... a visão assim que eles têm de mercado, as experiências que eles já têm, é ... eu tô aprendendo bastante com eles. Eles me ensinam muito todos, todos os dias. É ... pra mim, eu não vejo dificuldade assim, por eles serem mais velhos, eu até gosto porque eles já têm uma visão de mercado bem mais à frente do que eu. Pra mim isso é bom demais.</p>

<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>A gente trabalha seis horas por dia. E, lá, na verdade tá sendo uma experiência muito boa, porque é o meu primeiro estágio, nunca tinha estagiado assim, na verdade eu não tinha ainda ingressado no mercado de trabalho.</p> <p>[...] lá eu tô fazendo certidão de inexistência que é quando a pessoa falece e querem saber se essa pessoa, o falecido, deixou alguma pensão para alguém ou não. Lá no serviço de manutenção é onde eles fazem... eles analisam a questão do pagamento da ... do ... dos benefícios dos segurados, entendeu?</p>
<p>CATEGORIA B – SIGNIFICADO</p>	
<p><u>Subcategoria B1</u></p> <p>Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>Eu geralmente só vou lá {no RH} quando eu tenho que entregar alguma documentação é ... de algum dos servidores assim ... que eu realmente vou lá, mas eu não tenho assim muito contato assim com eles lá do RH, mas eles apoiam a gente assim em questão de ... quando o nosso contrato tá pra vencer, eles avisam que a gente tem que ir renovar, a gente também tem a questão de tipo depois de seis meses é ... de contrato, a gente tem um recesso de quinze dias. É ... mas é basicamente isso só.</p>
<p><u>Subcategoria B2</u></p> <p>A Empresa</p>	<p>[...] lá é uma das unidades do {citou o nome da instituição}, que na verdade eles chamam de {citou uma sigla própria da instituição}, porque são várias {citou uma sigla própria da instituição} na verdade. Tem... a que eu trabalho é ali na Av. Brasil, em Irajá.</p> <p>[...] eu comecei a trabalhar no setor de reconhecimento e direitos [...], agora eu tô trabalhando em dois setores: [...] reconhecimento de direitos e [...] serviço de manutenção [...].</p>
<p><u>Subcategoria B3</u></p> <p>Regras e Normas</p>	<p>[...] a gente tem que usar, realmente ... calça, camisa é ... sapatilha e ... em questão só assim da comunicação, porque a gente tem que ser bem mais formal assim, porque a gente tem que ... a gente às vezes dá ... é assim, a gente faz o atendimento com o segurado na verdade, mas é bem pouco, mas sempre aparece uma ou duas pessoas lá que a gente realmente tem que seguir uma linha de conduta assim bem mais formal.</p>
<p>CATEGORIA C – APRENDIZAGEM</p>	
<p><u>Subcategoria C1</u></p> <p>Desenvolvimento Pessoal e Profissional</p>	<p>[...] pra mim tá sendo maravilhoso, porque eu não tinha visão nenhuma de mercado de trabalho, eu ainda não tinha trabalhado assim e eu tô aprendendo bastante.</p> <p>Eu acho que ... assim ... a responsabilidade d'eu tá ali todo dia pra poder eu ter que fazer o meu trabalho ... eu acho que foi uma das coisas assim que eu ganhei muito – a questão da responsabilidade. Eu ... eu acho que se fosse antigamente, assim a uns dois anos atrás, antes d'eu vim pro Rio de Janeiro, eu ... eu acho que eu não tinha muito essa visão assim de ... de responsabilidade com meu trabalho, entendeu? Com meus estudos. A minha dedicação, assim, hoje em dia eu acho que eu ganhei muito isso ... a responsabilidade assim ... hoje em dia, pra mim, eu acho que é isso.</p>

<u>Subcategoria C2</u>	Bom, eu pretendo tá formada daqui a dois anos e ... conseguir assim um emprego bom, na minha área [...].
Perspectivas de Futuro	[...] eu pretendo fazer outra faculdade, assim ... totalmente diferente do curso que eu faço hoje em dia [...]. [...] depois que eu me formar, fazer uma pós-graduação, um mestrado.

CATEGORIA D – EXPRESSÕES AVALIATIVAS

Subcategoria D1 – Principalmente Cognitivas

<u>Subcategoria D1</u>	Eu acho que esse trabalho me deu muito mais é ... força de vontade pra mim correr atrás, pra mim me dedicar, é ... pra poder eu ter forças pra poder daqui a dois anos eu tá formada, é ... eu consegui assim o que eu tenho, o que eu quero na verdade, futuramente.
Principalmente Cognitivas	por eles {os colegas de trabalho} serem mais velhos, [...] já têm uma visão de mercado bem mais à frente do que eu.

Subcategoria D2 – Principalmente Afetivas

<u>Subcategoria D2</u>	(Satisfação / Insatisfação)
Principalmente Afetivas	[...] a experiência tá sendo maravilhosa. Eu realmente ... eu assim, eu tô surpresa comigo mesma, porque eu não esperava na verdade que eu seria capaz, assim, disso tudo.
	(Emotivas)
	E assim, cada dia que eu ganho um elogio assim, pelo meu trabalho, pela minha dedicação, isso alegra ... é gratificante na verdade, muito gratificante.
<u>Subcategoria D3</u>	[...] a gente tem que ser bem mais formal assim, porque a gente [...] faz o atendimento com o segurado [...], mas é bem pouco, mas sempre aparece uma ou duas pessoas lá que a gente realmente tem que seguir uma linha de conduta assim bem mais formal.
Principalmente de Juízo Ético Moral	

JOVEM 6 – DAVI

CATEGORIA A – IDENTIDADE

<u>Subcategoria A1</u>	Vamos lá, que é bastante coisa. Eu faço conferência, é ... análise, na verdade dos processos pra ver se há necessidade de demonstrativo de hora extras, eu faço o controle de prazos da agenda, eu cuido de toda a parte cadastral de clientes e serviços, eu fico responsável também por respostas de e-mail, por telefone, por atender cliente caso seja pessoalmente, é ... vamos lá ... hummmm ... acho que basicamente as outras coisas são pequenas, mas basicamente, em grande massa é isso.
Contribuição Individual	

	<p>{faz} também emissão de boletos. É ... quando o outro rapaz não está, eu também fico responsável pelo financeiro.</p> <p>[...] geralmente, tem a pessoa que é responsável por uma coisa, mas lá a gente faz toda a rotina {na equipe}.</p> <p>[...] eu presto serviço pros gestores, eu presto serviço pros calculistas, eu tenho que cuidar da outra parte também que são os auxiliares. Então, de uma certa forma, eu me vejo como a perna da empresa, eu contribuo muito para todos os lados.</p> <p>[...] eu sou supervisor, eu e o outro rapaz que trabalha comigo, nós somos supervisores de dois auxiliares administrativos [...].</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>Bom, no caso, no ambiente, só tem uma mulher, e, no caso ... [...] oito homens, contando com todos os sócios.</p> <p>... são dois gestores diretos, que são sócios do escritório e um gestor indireto que é o sócio, no caso, majoritário do escritório.</p> <p>É ... o nosso relacionamento ... eu tenho relacionamento é ... de trabalho e tenho, fora dali eu tenho algumas pessoas que dentro do meu trabalho são meus amigos pessoais.</p> <p>Eu acho meu relacionamento com todo mundo bem ... normal.</p> <p>São pessoas mais velhas do que eu, eu sou o mais novo, no caso, da empresa. [...] Não vejo muita diferença. Mas lá dentro, é realmente, bem profissional, porém a maioria deles são meus amigos pessoais.</p> <p>[...] eu tenho 23 anos, tem um outro rapaz que tem 24 anos. Os demais tá na faixa etária entre 33 e 40. E, pra mim, é mega comum {se referindo a trabalhar com pessoas mais velhas}.</p>
<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>[...] vamos botar que fazer o controle de prazos da agenda é a função que eu mais gosto de fazer [...].</p> <p>[...] a função que eu menos gosto é ... vamos lá ... ligar pra um cliente pra mudar o prazo dele ou ligar pra um cliente pra cobrar um boleto que venceu, entendeu?</p>
CATEGORIA B – SIGNIFICADO	
<p><u>Subcategoria B1</u></p> <p>Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>É ... como o escritório é pequeno, nós não temos um departamento de RH. Nós temos uma pessoa responsável pela parte de é ... de DP, no caso e ... quem fica responsável pelo RH são os nossos gestores diretos.</p> <p>A avaliação é feita diariamente. É ... se houver algum erro, eu sou sinalizado e, caso tenha alguma explicação eu explico, caso não tenha uma explicação {risos} eu vou fazer o quê? Que errar é humano, é normal.</p> <p>Treinamentos ... assim ... tivemos um curso de atendimento ao cliente, é ... mais recentemente eu tive um treinamento de cálculos e vou voltar a ter, novamente, mas só pra complementação. É basicamente isso.</p>
<p><u>Subcategoria B2</u></p>	<p>Eu trabalho num escritório de cálculos judiciais, aonde ... o escritório tem menos de dez funcionários ... vamos lá ... o ambiente é um ambiente bastante tenso, é porque nós trabalhamos com prazo, é ... precisamos</p>

A Empresa	ter precisão no que fazemos, porém é ... considerando a tensão, todos nós nos relacionamos bem.
<u>Subcategoria B3</u> Regras e Normas	<p>[...] Pontualidade.</p> <p>[...] tenho que revezar o almoço com o outro rapaz que trabalha comigo, eu não posso tirar meu almoço depois ... é ... como que eu vou te explicar ... a volta do meu almoço tem que ser até duas horas antes do término de trabalho.</p> <p>Questão de vestimenta também, tem certos tipos de roupas que não podem ser usadas.</p> <p>Caso eu queira ouvir música, eu só posso usar com um fone no ouvido, não podem ser os dois.</p> <p>[...] também a questão de falar, tem que ser baixo, porque é um ambiente só pra todo mundo e pra não atrapalhar as pessoas que fazem a análise e confecção dos cálculos dos processos.</p>
CATEGORIA C – APRENDIZAGEM	
<u>Subcategoria C1</u> Desenvolvimento Pessoal e Profissional	<p>[...] eu não nego que eu tenho grande experiência, eu aprendi muitas coisas aonde eu tô [...].</p> <p>Eu, sustento uma casa. Mora eu, meu pai ... e a importância do trabalho ... eu preciso sobreviver né? Pagar as contas, comer, entendeu?</p> <p>{o trabalho} contribui pro meu crescimento profissional, porque é ... analisando, foi minha maior experiência e a experiência mais ampla que eu já tive.</p> <p>[...] o que que eu aprendi ... além das questões de rotina de empresa, eu aprendi a ser mais paciente, aprendi é ... vamos lá, a ser mais paciente, aprendi a ser mais profissional, me portar profissionalmente [...].</p> <p>[...] a rotina toda de trabalho, conhecer como funciona a empresa, os conhecimentos em relação aos processos trabalhistas ... é todo um aprendizado. Mexer com financeiro. Basicamente tudo é um aprendizado. Tudo foi um aprendizado pra mim, lá.</p>
<u>Subcategoria C2</u> Perspectivas de Futuro	<p>Sendo bem realista? Eu ... eu realmente ainda não sei, eu ainda me encontro meio perdido, porque hoje em dia tudo precisa-se de dinheiro e todos os cursos são muito caros e até mesmo pra conseguir uma faculdade pública precisa-se de dinheiro porque tem outros custos a não ser a faculdade – às vezes um material de estudo, é ... entre outras coisas.</p> <p>Então, no momento eu me encontro perdido, porém o que eu visto, trabalhando hoje e procurando outras oportunidades, seja de um curso em uma outra área, ou de uma proposta de emprego melhor, de uma empresa melhor, aonde eu possa ter ... crescer profissionalmente junto a empresa, entendeu? É basicamente isso que eu ... que hoje, com o que eu vivo, eu procuro.</p>

	Caso eu consiga alguma coisa melhor, aí eu possa pensar em estudar e expandir o meu conhecimento para alguma área que me faça crescer profissionalmente ou financeiramente.
CATEGORIA D – EXPRESSÕES AVALIATIVAS	
<p><u>Subcategoria D1</u></p> <p>Principalmente Cognitivas</p>	<p>Assim, eu cresci num ambiente com pessoas mais velhas, é ... eu sempre tive a cabeça com a idade um pouco a mais do que eu tenho.</p> <p>[...] ao meu ver, né... pelo menos em uma empresa pequena eu conheço toda a rotina, entendeu? Eu sei mexer de tudo um pouco. Então, eu acho que numa empresa grande, caso é ... fosse possível me contratar, eu acho que em qualquer área eu conseguiria obter êxito e crescer junto com a empresa [...].</p> <p>Eu já fui muito impaciente, entendeu? E, por precisar de um emprego, precisar ... a necessidade de ter ... me obrigou a ter paciência, entendeu? E, hoje, tenho que sobra.</p>
<p><u>Subcategoria D2</u></p> <p>Principalmente Afetivas</p>	<p style="text-align: center;">(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>[...] a única norma que eu gostaria de mudar ... não que cada um chegue a hora que quer, mas a flexibilidade quanto a pontualidade. Porquê? Muita das vezes eu saio do escritório depois do meu horário, entendeu? Então, eu acho que não custaria nada não haver essa cobrança direto da questão do horário.</p> <p>É ... a quantidade de cobranças que eu tenho [...] a quantidade de responsabilidade que eu tenho [...] é muita coisa, pra... pro salário que a gente ganha. Então, isso gera um pouco ... um pouco não, bastante insatisfação.</p> <p>eu não vejo um futuro, tipo assim, um grande crescimento é... a empresa é uma empresa que existe há 13 anos e nunca passou de 10 funcionários, então ... é meio complicado.</p> <p style="text-align: center;">(Emotivas)</p> <p>[...] eu vejo a empresa em que eu trabalho não é tão preocupada com o bem-estar dos funcionários.</p> <p>É aquela famosa falta de oportunidade, entendeu? Eu sei que muitas coisas eu tenho que conseguir por esforço meu mesmo, mas outras eu preciso de uma oportunidade pra crescer.</p> <p>{respondendo ao que sente em relação ao trabalho} [...] insatisfação.</p>
<p><u>Subcategoria D3</u></p> <p>Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>[...] colocando pro meu ambiente de trabalho, eu acho {importante para o trabalho em equipe} que é compreender mais. É ... o gestor compreender o funcionário e o funcionário compreender o gestor e os funcionários entre eles se compreender, se compreenderem, no caso.</p> <p>[...] é muito importante a oportunidade ser dada e aproveitada.</p>

CATEGORIA A – IDENTIDADE

<p><u>Subcategoria A1</u></p> <p>Contribuição Individual</p>	<p>Eu cuido da parte da limpeza do escritório, faço café [...]</p> <p>[...] cuido da parte administrativa, em termos de contagem de honorários, folha de pagamento, contas, transferências de clientes, é ... pagamentos que são feitos diretamente no escritório, faço notas fiscais, um pouquinho ... ajudo a montar petições, distribuo processos, protocolizo, ligo pra cliente pra pedir documentação ou pra passar alguma informação de processos quando é me passado.</p>
<p><u>Subcategoria A2</u></p> <p>Equipe de Trabalho</p>	<p>Até dois meses atrás, eu era a mais nova do escritório. Eu tenho 24 anos. O {Fulano – falou o nome do colega de trabalho} tem 33 anos, o {Ciclano – falou o nome do colega de trabalho} se eu não me engano tem 35 e o {Beltrano – falou o nome do colega de trabalho} tem 55, então eu era a mais nova. Só que há dois meses atrás entrou uma advogada e ela tem 23 anos. Então, ela acabou agora sendo mais nova do que eu.</p> <p>Eu gosto {de trabalhar com pessoas mais velhas}, porque eles têm muito mais experiências e, quando eu cheguei lá no escritório eu não sabia nada e eles me ensinaram tudo o que eu sei hoje, a protocolizar, a distribuir, algumas leis. Então, eu acho que é muito ... benéfico, porque troca né, experiências, eu gosto. Me sinto bem em trabalhar com pessoas mais velhas.</p> <p>Na verdade, eu considero o Fulano, o Ciclano e o Beltrano, os três, como meu chefe, por que são sócios, então eu considero os três como meu chefe. Só que eu convivo mais com o Fulano e o Ciclano, porque eles estão no escritório todo dia. Ah! Nossa relação é boa. A gente brinca, conversa, não tenho ... não tenho estresses, tem cobranças normais, como todo trabalho.</p> <p>Com o Beltrano é um relacionamento mais sério mesmo, é só trabalho e pronto.</p> <p>Eu fico vendo outras amigas minhas que trabalham em outros lugares ... então eu vejo que a minha relação é maravilhosa lá no escritório.</p> <p>O fato d'eu trabalhar com gente mais velha ajuda, porque eles têm outra visão de vida, então é uma troca de experiência, é o ensinamento, a sabedoria.</p>
<p><u>Subcategoria A3</u></p> <p>Atividades do Trabalho</p>	<p>Eu gosto de fazer tudo relacionado a cálculos. Eu gosto de fazer folha, eu gosto de pagar contas, eu gosto de cuidar da parte dos honorários. Toda essa parte mais administrativa é a parte que eu gosto mais de fazer, até porque é o que eu escolhi pra fazer, que eu faço faculdade de administração.</p> <p>A parte que eu menos gosto ... ah! Talvez seja a parte que eu tenha que fazer processos, quer dizer, não fazer processos em si, mas coisas relacionadas a processos, é o que eu menos gosto. [...] eu menos gosto porque eu não gosto mesmo de ficar lendo e escrevendo, mas eu gostei do aprendizado, que foi a minha primeira relação com processo foi lá, então assim, eu gostei de ter aprendido.</p>

CATEGORIA B – SIGNIFICADO

<p><u>Subcategoria B1</u> Gestão de Pessoas – o RH</p>	<p>- {empresa muito pequena - não tem um departamento de RH – dado não identificado na entrevista}</p>
<p><u>Subcategoria B2</u> A Empresa</p>	<p>O escritório que eu trabalho é um escritório pequeno, com cinco funcionários. É ... um escritório bem tranquilo de se trabalhar, todo mundo se dá bem, o ambiente é calmo. Não tem não tem fofoca, não tem os estresses diário que têm ... são estresses normais de qualquer trabalho, por conta de trabalhar [...]com datas, trabalhar com pessoas. Mas, é um ambiente muito bom de se trabalhar, um ambiente calmo e tranquilo.</p>
<p><u>Subcategoria B3</u> Regras e Normas</p>	<p>Só pontualidade. Eu pego 08:30 e largo as 18:00. Mas ... lá é bem ... bem à vontade, pra se vestir, as vezes se eu tiver que chegar atrasada ou se eu tiver que ir no médico, alguma coisa assim, eu aviso, eles entendem. Se eu tiver que sair mais cedo, eu peço também. É ... eles deixam a gente bem à vontade mesmo.</p> <p>Não tem muita cobrança ... as cobranças que têm, é só mesmo quando é pagamento e quando tem que colocar alguma coisa do processo, aí não pode deixar passar o prazo. Mas só.</p>
<p>CATEGORIA C – APRENDIZAGEM</p>	
<p><u>Subcategoria C1</u> Desenvolvimento Pessoal e Profissional</p>	<p>[...] quando eu cheguei lá no escritório eu não sabia nada e eles me ensinaram tudo o que eu sei hoje, a protocolizar, a distribuir, algumas leis.</p> <p>{O trabalho tem} toda importância, porque é com o salário que eu recebo lá que eu pago minha faculdade.</p> <p>Trabalhar lá no escritório me ajuda muito a ampliar meu vocabulário, a saber mais dos meus direitos, a aprender ... porque tudo o que eu sei de direito eu aprendi lá.</p> <p>Então, eu aprendi muita coisa nova, coisas que eu nunca imaginei em aprender. Então foi um crescimento intelectual, um crescimento de responsabilidade [...].</p>
<p><u>Subcategoria C2</u> Perspectivas de Futuro</p>	<p>Eu sou uma pessoa que eu mudo de objetivo, eu mudo de vontades muito rápido. Mas, hoje, o que eu desejo é acabar a faculdade, arrumar um emprego numa ... num lugar que eu possa crescer, porque infelizmente lá no escritório não tem pra onde crescer, a não ser que eu fizesse direito.</p> <p>[...] quando eu acabar a faculdade, eu quero estudar pra concurso, pra conseguir uma coisa melhor e ter uma estabilidade.</p>
<p>CATEGORIA D – EXPRESSÕES AVALIATIVAS</p>	
<p><u>Subcategoria D1</u> Principalmente Cognitivas</p>	<p>{falando dos chefes} O {Beltrano, citou o nome do chefe}, eu falo muito com ele. Talvez eu falo até mais, por mais que ele não esteja no escritório, mas só por telefone e só também pra resolver coisa de trabalho, então não tem tanta intimidade como tem com o {Fulano – citou o nome de um outro chefe} e o {Ciclano – citou o nome de um outro chefe}, que a gente já brinca e tudo.</p>

	[...] cada processo {jurídico} é uma vida, então a gente tem que ter muita responsabilidade com o processo do cliente.
<u>Subcategoria D2</u>	(Satisfação / Insatisfação)
Principalmente Afetivas	Toda essa parte mais administrativa é a parte que eu gosto mais de fazer, até porque é o que eu escolhi pra fazer, que eu faço faculdade de administração.
	(Emotivas)
	{dado não identificado no discurso}
<u>Subcategoria D3</u>	[...] um ambiente muito bom de se trabalhar {é} um ambiente calmo e tranquilo.
Principalmente de Juízo Ético Moral	[...] cada processo é uma vida, então a gente tem que ter muita responsabilidade com o processo do cliente.

ANEXO 10

**ORGANIZAÇÃO DOS DADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS
COM OS PROFISSIONAIS DE RH**

**DADOS AGRUPADOS POR PROFISSIONAL, IDENTIFICANDO CATEGORIAS E
SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA**

RH 1 – ELIANA

CATEGORIA A RH – IDENTIDADE

<u>(Não há subcategorias)</u>	A área passou por um processo até de mudança de um tempo pra cá. É ... implantamos projetos, programas, assim ... tentando pensar na parceria de equipes e gestores.
Identidade	<p>Prática específica pra jovens de baixa renda, não {não há}.</p> <p>De um tempo pra cá, a minha nova diretoria começou a solicitar que a gente de fato admitisse só jovens. Então, é ... a gente tentou focar para algumas atividades que precisavam trabalhar com o item de inovação profissionais com o máximo de 28/30 anos. E ... os últimos que nós admitimos estão entre 23 e 25 anos.</p> <p>Não tem nenhuma ação de desenvolvimento de liderança voltada pra isso {gestão de jovens da Geração Z}. É ... a gente tá com processo de <i>coaching</i> pros gestores, mas não especificamente pra gestão de jovens da geração Z.</p> <p>Temos [...] um programa de jovem aprendiz.</p> <p>Não tem um tratamento diferenciado não {de ambientação para jovens na empresa} [...].</p>

CATEGORIA B RH – SIGNIFICADO

<u>(Não há subcategorias)</u>	O programa {Jovem Aprendiz} é assim ... distribuído em atividades teóricas e atividades de prática profissional [...] e são desenvolvidos simultaneamente né. A gente tem uma empresa, que é uma empresa formadora de aprendizagem e aí eles têm uma jornada de trabalho de seis horas e as atividades extracurriculares são realizadas nessa empresa formadora de aprendizagem.
Significado	A gente passa uma manhã com eles pra apresentar a empresa, dar as orientações de convívio. É ... o que a gente tenta fazer, é dar mais atenção... até em função da idade, e da necessidade de formação profissional, principalmente pros jovens aprendizes, a gente tenta dar foco mais na relação de ... mais com relação ao comportamento, é ... o que que eles têm ao longo da carreira, o que que a gente vai poder auxiliar no desenvolvimento profissional dele.

CATEGORIA C RH – APRENDIZAGEM

<u>(Não há subcategorias)</u>	[...] é uma relação de troca bem bacana, porque a gente consegue aprender bastante com eles e, eles trazem toda essa ... essa estrutura de informação e a velocidade de conteúdo.
Aprendizagem	O que eu percebo é que eles {os jovens} contribuem bem pro tema de inovação e também têm muita disposição [...].

CATEGORIA D RH – EXPRESSÕES AVALIATIVAS

<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D1 RH</u></p> <p>Principalmente Cognitivas</p>	<p>Primeiro eu acho que precisa trabalhar na capacitação dos gestores, até pra que eles saibam aproveitar o melhor de cada geração, é ... de repente usando as competências, experiências vividas em diferentes momentos, eu acho que esse é um ponto principal.</p> <p>Acho que a gente {o RH} também pode contribuir elaborando e implantando um plano de educação corporativa e, de novo, dentro de cada competência mapeada.</p> <p>É.. eu acho que a gente precisa valorizar o bom desempenho, ter sempre diálogo aberto, motivar a participação em projetos.</p> <p>Eu acredito que ainda existe espaço pra aprimorar e pra implantar novas ações que possam auxiliar nesse processo de inserção dos jovens.</p> <p>Hoje, até tem algumas empresas que eu acompanho e vejo que têm sim um projeto estruturado {para inserção dos jovens} [...].</p> <p>{Falando do que poderia ser feito para uma maior integração dos jovens de baixa renda no mercado de trabalho} eu acho que uma empresa precisa investir em desenvolvimento de carreira, incentivar a educação, dar feedback sobre o perfil mapeado. Eu acho que também ... auxiliar no aperfeiçoamento dos gaps, que as vezes a gente tem ... identifica um <i>gap</i>, a gente precisa ajuda-los a aperfeiçoar.</p> <p>Acho que a gente também tem a responsabilidade de preparar esses jovens pro mercado de trabalho, pra um bom convívio que possa permitir uma redução de atrito, inclusive quando a gente fala da distância de idades né ... que são talvez um dos maiores problemas dentro das empresas.</p>
<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D2 RH</u></p> <p>Principalmente Afetivas</p>	<p>Eu vejo que cada vez mais eles {os jovens} buscam oportunidades que façam com que eles se sintam parte da empresa, mas que essa empresa esteja alinhada com os valores pessoais deles.</p> <p>Eu não consigo perceber {nos jovens} ... preocupação com estabilidade, por exemplo.</p> <p>[...] eu acho que de lacuna de competência mais comum, que a gente identifica sempre nesse grupo mais jovem, é ... e que a gente precisa sempre tentar ajuda-los, é a ... eu não sei se é a sede pelo crescimento profissional, eu acho que eles querem as coisas de uma forma ... é ... são muito imediatistas. É ... e a questão de foco também, a gente percebe que eles não são tão focados, você senta pra conversar e eles dispersam bem rapidamente.</p> <p>[...] percebo que eles têm um pouco mais de vontade de ir ao encontro do conhecimento.</p> <p>[...] também tem a questão da busca por resultado mais rápido {por parte dos jovens}</p> <p>Na minha percepção, tem esse do imediatismo, eu acho que eu falei isso em algum momento, que é o que mais me preocupa, eles são bem imediatistas.</p>

<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D3 RH</u></p> <p>Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>Acho que tanto o RH quanto as demais áreas de uma empresa, elas possuem responsabilidade sobre o desenvolvimento desses jovens {baixa renda}.</p> <p>[...] acho que não se pensa ainda de forma separada e nem dando a devida atenção pra ... essa geração {referindo-se à inserção dos jovens da Geração Z no mercado de trabalho}.</p>
--	---

RH 2 – CLÉO

CATEGORIA A RH – IDENTIDADE

<p><u>(Não há subcategorias)</u></p> <p>Identidade</p>	<p>Bom, como é que funciona o RH aqui da empresa? É um RH muito voltado pro D.P. {Departamento Pessoal}. Não que não exista uma parte de desenvolvimento, mas essa parte de desenvolvimento, ela é ... assim, 90% voltada para plataforma, que é o que eu faço, né?</p> <p>[...] nós temos sim um programa de jovens, pra jovens aprendizes. É ... não é vinculado a necessariamente ser de baixa renda, é um programa pro jovem, né, pra jovens que estão cursando o ensino médio. É o que a gente tem aqui hoje. São quatro jovens e a idade de 18 a 22 anos.</p> <p>[...] a verba que a gente teria, vamos colocar assim, pra desenvolvimento de ... do escritório, das pessoas do escritório, ela é uma verba é ... mais controlada. Ela existe, mas ela não é por exemplo vinculada a uma avaliação de desempenho ou uma coisa assim mais estratégica.</p> <p>[...] {não há uma avaliação formal do trabalho do jovem} e eu identifico isso como uma grande lacuna, porque ele teria que tá sendo avaliado de uma melhor forma, até mesmo a opinião dele né, de tá colocando o que ele tá achando do trabalho.</p>
--	---

CATEGORIA B RH – SIGNIFICADO

<p><u>(Não há subcategorias)</u></p> <p>Significado</p>	<p>[...] os jovens, [...] eles fazem parte de um agente de integração né, que é o CIEE {Centro de Integração Empresa-Escola} [...] o CIEE é o nosso agente que faz a mediação da gente com o jovem.</p> <p>O CIEE, ele tem um programa que o jovem vai lá uma vez por mês pra participar, tipo de uma orientação, do que ele tá achando de como tá o serviço dele na empresa, como que é o gestor dele, se o que ele tá fazendo na empresa tá agregando, se tem a ver com o que ele estudou. E ele tem, uma vez por semana, um encontro também no CIEE, mas aí eu acho que é um encontro mais direcionado ... digo eu acho porque eu conversei com a menina do RH aqui e o que ela me passou foi mais ou menos isso ... uma vez por semana ele vai lá também pra fazer ... mas aí eu acho que é um encontro mais assim ... em que individual, dele com a pessoa que orienta, e ele faz isso o dia todo ... ele tem um período com essa pessoa e um período com todos os outros integrantes ... é tipo uma reunião assim ... é ... ao mesmo tempo que tem um momento individual, que ele pode ter, também pode ser em grupo. Pelo que eu entendi, é isso. Então, quem faz essa mediação é o agente de integração.</p>
---	--

	<p>[...] o jovem, quando ele chega aqui, ele passa por uma ambientação do RH e por uma ambientação com o coordenador de SMS⁴². A área de RH apresenta para ele a intranet, a parte de salário, é a bolsa né, os benefícios, a parte das férias, o organograma da empresa, então ... mais voltado mesmo para as questões de RH. O coordenador de SMS apresenta pra ele a parte de segurança que a gente tem aqui no escritório [...].</p> <p>Com relação a quem recebe eles ... não tenho essa informação... acredito que não tenha isso não.</p> <p>[...] o ideal era que fosse feito sim uma avaliação do trabalho deles em tempos em tempos, mas não é feito, não que eu saiba ... eu nunca soube disso. Inclusive agora o gestor saiu aqui da área, o jovem ficou até assim, meio ... que no início, sem ... meio de ... sem ter o que fazer, mas aí a gente já organizou isso, cada um deu uma coisa pra ele fazer, ele tá até me ajudando em algumas coisas.</p>
--	--

CATEGORIA C RH – APRENDIZAGEM

<p><u>(Não há subcategorias)</u></p> <p>Aprendizagem</p>	<p>{No convívio com os jovens} [...] acaba todo mundo aprendendo com eles, entendeu? Quem pode se doar um pouquinho pra eles, sempre acaba aprendendo com eles também, porque eles também trazem muita coisa assim, fresquinha né, é ... do que eles tão aprendendo agora.</p> <p>A empresa como um todo eu acho que ganha muito com isso.</p> <p>[...] tem a parte do computador, do Excel, mas isso eles tiram assim de letra, você ensina e eles já aprendem e muitos já chegam assim com muita coisa até pra ensinar pra gente.</p>
--	---

CATEGORIA D RH – EXPRESSÕES AVALIATIVAS

<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D1 RH</u></p> <p>Principalmente Cognitivas</p>	<p>[...] eu acredito que o RH poderia através de ... não sei ... indicadores ou uma avaliação de desempenho, alguma forma de tá potencializando esse trabalho dele na organização, até pra autoestima desse ... desse jovem, pra que ele realmente se sinta aproveitado, sinta que o trabalho dele realmente é importante.</p> <p>Eu acredito que isso {o aproveitamento do jovem no mercado de trabalho} é muito importante e principalmente no momento que a gente tá vivendo agora, porque se a gente toda crise, a gente achar que não deve ... né ... ah, porque tá em crise e aí tipo não vão a lugar nenhum, nunca vão mesmo, acho que a gente nunca vai sair dessa crise. Acho que num momento de crise é um momento de estudar, de você ajudar pra quando a gente sair dessa crise... que a gente possa até mesmo sair né, e quando sair ter pessoas capacitadas né, ter uma mão de obra mais qualificada. Isso, assim, o profissional de RH pode contribuir e muito</p> <p>se tivesse uma forma de fazer mais dinâmicas, jogos, eu entendo que ... que ia ser fundamental pra eles {jovens}.</p> <p>{O RH poderia fazer} encontro de equipes né. Eu acho que num momento de ... vamos colocar assim, de vacas magras, talvez não dê pra ir para</p>
--	---

⁴² SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional.

	<p>um hotel muito longe, mas é ... Eu já participei de empresas que alugava lugares assim ... não fazia na empresa, porque quer ir prum ambiente diferente, mas alugava salões de convenção em prédios mesmo e fazia lá as dinâmicas com as suas equipes. E é um momento de muita descontração e a gente poderia tá reunindo sim essas várias gerações pra que eles estivessem trocando, se descobrindo né, fora da empresa.</p> <p>[...] pra empresa que talvez seja uma empresa que agora não pode de repente investir nisso, eu acho que uma avaliação de desempenho, que é uma medida bem barata... custa o quê? Os profissionais já estão aqui né ... fazer uma avaliação de desempenho ... de repente 360°, onde você pode sentar e conversar com o teu avaliado, é ... escutar alguma coisa dele, do que ele tem pra te dizer, eu já ... eu já acho que já era um bom começo assim.</p> <p>Eu acredito que o RH pode ... não só pode como deve ... desenvolver indicadores que demonstrem o papel do jovem na empresa, o trabalho do jovem, entendeu. O que que esse jovem tá fazendo, entendeu? É ... e isso seja apresentado pros gestores, pra Alta Direção: olha só o que que eles trouxeram. Sabe? Colocar metas. Óbvio que metas né alcançáveis, mas metas que eles possam tá participando com o trabalho deles, desse indicadores, entendeu?</p> <p>Nesse momento, é ... que as empresas tão passando por ... por essa crise né, de não ter emprego praticamente sobrando e ter muitas demissões, que acaba impactando no número de jovens e de portadores de necessidades especiais, enfim ... é ... eu vejo assim como um momento bem difícil pra eles né. É ... aqui nós não fizemos nenhum efetivado. Eles estiveram aqui, eles tão sempre aqui, já tivemos vários e acaba o período, eles acabam tendo que ir embora.</p> <p>E eu acredito que é possível, é possível, mas a gente tá vivendo um período que é difícil pra todo mundo, né. Tanto pro jovem como pra quem tem mais, é mais sênior, tá bem complicado.</p>
<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D2 RH</u></p> <p>Principalmente Afetivas</p>	<p>{Relata uma experiência ocorrida em sua empresa} Aconteceu um caso aqui com a gente que foi: a gente tinha uma jovem e ela ganhava uma bolsa, acho que era de seiscentos reais, uma coisa assim, mais os benefícios. Só que ela vinha de um lugar assim ... bem carente e ela tava precisando de ganhar mais dinheiro. Então, ela – pra você ter uma noção – ela largou o nosso programa de jovem aprendiz pra ser <i>Uber Eats</i> e trabalhar ao mesmo tempo numa lanchonete que ela ia ganhar mais. A renda dela ia tipo pra...sei lá quase dois mil, e o que ela ganhava aqui, seiscentos, não ... não ia ajudar, era um momento que ela precisava de dinheiro, então ela abandonou o estágio e todo o conhecimento que ela ia ganhar aqui porque ela precisava do dinheiro pra ajudar em casa. Então, assim, isso também é um grande desafio né pra esse jovem que vem de uma comunidade carente.</p> <p>[...] eu acho muito importante, muito importante porque eles {os jovens, principalmente os jovens de baixa renda} vêm sem noção nenhuma e muitas vezes eles não sabem como se comportar é ... e isso é fundamental pra eles, assim [...]</p> <p>Eu vejo assim [...] uma ansiedade [...] eu acho que talvez essa parte ... é ... psicológica seja a mais [...] importante, porque tem a parte do computador, do Excel, mas isso eles tiram assim de letra, você ensina e eles já aprendem e muitos já chegam assim com muita coisa até pra</p>

	<p>ensinar pra gente. Agora, essa parte da ansiedade [...] eu acho [...] que tinha que ser uma coisa melhor trabalhada, porque é ... eu vejo assim: eles fazem meio que um esforço [...] pra serem aceitos, pra serem inseridos né nesse mercado de trabalho, é ... eles almejam assim ... eles não falam isso, mas é assim eu percebo assim, que eles querem assim ... é ... ter esse ... aquilo que a gente quer né, ter aquele sucesso, é ... se dar bem né, poder ajudar os pais, é ... eu vejo assim uma ansiedade de que esse mercado de trabalho que é bem ... a gente sabe o quanto ele é exigente, né, é ... também aceite esse jovem, entendeu?.</p> <p>Eles são ... têm uma vitalidade, e eles são muito prestativos. Nossa! Querem muito aprender!</p> <p>Então, assim, isso também é um grande desafio né pra esse jovem que vem de uma comunidade carente. Ele ter uma base mínima pra ele poder tá aqui né, tá investindo pelo menos um pouquinho nesse mercado e nesse conhecimento que ele ganha aqui.</p>
<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D3 RH</u></p> <p>Principalmente de Juízo Ético Moral</p>	<p>Eu vejo muitas empresas colocar o jovem pra ... sei lá ... ler manual, fazer coisas que não têm nada a ver que ele esteja fazendo naquele momento, ou não dar a atenção adequada.</p> <p>A empresa como um todo eu acho que ganha muito com isso {a presença dos jovens}. É só a gente ter uma dedicação de não deixar eles assim ... esquecidos, sempre tentando trazer eles pra ... pra quando a gente tá fazendo alguma coisa interessante, que eles podem tá inseridos.</p> <p>Porque com certeza se isso tivesse sendo feito {o desenvolvimento de indicadores que demonstram o trabalho dos jovens}, eu acho que mais efetivações aconteceriam na empresa. Seria bem interessante se eles pudessem mostrar isso de alguma forma e eu acho que quem tem que fazer essa interface é realmente o RH.</p> <p>[...] eu acho que o profissional de RH, ele pode contribuir muito, se vinculado de repente a uma instituição filantrópica, a uma igreja, a uma comunidade, até mesmo nas dicas que você pode dar pra aqueles jovens que estão na sua família.</p> <p>Acho que num momento de crise é um momento de estudar, de você ajudar pra quando a gente sair dessa crise ... que a gente possa até mesmo sair né, e quando sair ter pessoas capacitadas né, ter uma mão de obra mais qualificada.</p> <p>[...]a gente sabe o quanto ele {o mercado de trabalho} é exigente, né [...] porque a gente tá falando de um mercado de trabalho que exige tanta coisa né, que quer que sejam pessoas flexíveis, querem que eles sejam proativos [...].</p>

RH 3 – HELENA

CATEGORIA A RH – IDENTIDADE

<p><u>(Não há subcategorias)</u></p>	<p>É, então ... hoje eu tô trabalhando numa instituição de ensino né, no Colégio [...] {citou o nome do colégio} como eu te falei, ele não tem uma estrutura de RH, antes da minha entrada. Na realidade eu entrei pra essa</p>
---	---

<p>Identidade</p>	<p>estruturação. Anteriormente era um DP, um DP terceirizado, que agora foi internalizado, e agora eu entrei pra estruturar esse RH.</p> <p>Nós temos um programa de jovem aprendiz e hoje a gente conta com 06 jovens [...] todos nessa faixa de 18 a 24 anos e que moram no entorno [...] {nesta faixa etária, somente jovens aprendizes} nenhum outro profissional, só jovens aprendizes.</p> <p>[...] {a instituição} tem 200 funcionários e, conseqüentemente, a gente ... até então ... a gente cumpria a cota, por isso esse número de cinco a seis jovens aprendizes, nesse momento. E, era ... tava muito dentro dessa ... dessa situação de cumprir a cota, até então não tinha e não tem ainda, ainda tá em andamento um programa específico pros jovens aprendizes.</p> <p>Pra 2020 a gente tem um programa de treinamento de tutores né, pros jovens, pros monitores, enfim, pros programas que a gente tem na {instituição}, mas por enquanto eles {os gestores} não têm nenhum treinamento formal pra isso {para gerenciar jovens aprendizes}.</p>
--------------------------	---

CATEGORIA B RH – SIGNIFICADO

<p><u>(Não há subcategorias)</u></p> <p>Significado</p>	<p>A gente tem uma parceria próxima com o CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola e aí a gente acaba utilizando a ... o curso prático. Então, antes desse jovem começar na nossa empresa, ele fica um mês somente frequentando o CIEE, com práticas administrativas, são jovens que atuam pra área administrativa. Depois de um mês eles vêm pra empresa e ficam com a gente um ano e oito meses.</p> <p>Depois que ele vem do ... do CIEE, depois desse primeiro mês, que ele fica <i>full time</i> lá, ele chega na empresa. É feita uma integração com ele, uma integração que é uma integração padrão no sentido de estar apresentando a empresa, a filosofia, a estrutura, é ... enfim, de uma forma geral, e depois a gente entrega esse jovem pro gestor da área que ele vai atender. E aí ... aí é dado um treinamento <i>on the job</i>, ele vai ser treinado no dia a dia do trabalho.</p>
--	---

CATEGORIA C RH – APRENDIZAGEM

<p><u>(Não há subcategorias)</u></p> <p>Aprendizagem</p>	<p>A minha experiência com jovens é ... eles saem muito prontos mesmo. Das minhas duas experiências, da empresa anterior e nessa empresa que eu tô agora, apesar de recente, os jovens que tão saindo agora e os que tão chegando é ... eles tão assim ... os que tão chegando estão muito motivados, eles vêm bem preparados, diga-se de passagem, desses cursos que antecedem aos programas, que não são feitos na nossa empresa né.</p> <p>[...] foi bem positiva as minhas experiências com eles nesse sentido de ... do que você precisava, você podia contar com eles e, do que você passasse de atividades eles davam conta né. Às vezes, se demorava um pouquinho mais na explicação inicial, mas depois fluía com muita facilidade e assumiam pra eles. Eu acho que esse foi meu grande assim é ... foi meu grande ganho com ... de trabalhar com os jovens, você poder contar com eles pro que desse e viesse que eles dariam conta.</p>
---	---

	[...] a minha experiência com o programa do jovem aprendiz, tanto na empresa anterior quanto nessa, foi muito positiva.
CATEGORIA D RH – EXPRESSÕES AVALIATIVAS	
<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D1 RH</u></p> <p>Principalmente Cognitivas</p>	<p>Então, eu acho muito importante {a participação do RH na inserção dos jovens no mercado de trabalho}, até porque a gente começa desde a etapa de seleção, ou seja, eu acho ... pelo menos eu tenho essa preocupação de tá buscando é ... jovens que a gente efetivamente possa tá contribuindo né, porque ... não são necessariamente só jovens de baixa renda que aparecem, mas sem dúvida a gente fica com um olhar mais direcionado no processo seletivo.</p> <p>E, além do processo seletivo, eu acho que a gente {enquanto RH} tem também a necessidade, ou a função de acompanhamento desse profissional [...] durante o programa e o ideal seria que a gente também fizesse um trabalho de saída desse profissional, tá? É ... esse é o que eu acho da importância de entrada do ... do acompanhamento, durante e final [...].</p> <p>Além do acompanhamento do RH, é o que eu falei anteriormente também, da formação de tutores, pra que esses gestores pra onde esses jovens é ... serão direcionados poderem também dar um acompanhamento bem estruturado, com <i>feedbacks</i>, enfim ... pra que eles possam aproveitar ao máximo esse período que eles têm na empresa, como formação profissional.</p> <p>E uma outra coisa que também eu acho que pode ser e deve ser feita e, em algumas empresas eu acho que já até acontece mesmo é fazer um programa de continuidade né, que o programa jovem aprendiz seja uma forma de entrada pra empresa. E, a partir daí é ... como se fosse um encareiramento mesmo, entra como jovem e a partir daí já tem uma ... um próximo passo a seguir, uma efetivação, um encareiramento, uma trilha de carreira na realidade.</p> <p>[...] {O encontro de gerações no mercado de trabalho} eu acho que vai ter que ser tratado e muito bem tratado né. Até porque é ... de alguma forma, enquanto RH, a gente vai ter que contribuir com essa integração e contribuir de uma forma bem positiva porque essa diversidade pode dar um caldo bom. O resultado disso pode ser até bem interessante, mas se bem trabalhado e se essa integração for [...] bem feita, porque senão pode trazer muitos atritos e conflitos né.</p>
<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D2 RH</u></p> <p>Principalmente Afetivas</p>	<p>Eu acho que é assim, {o mais difícil} é a integração mesmo né. É... [...] integrá-los {os jovens aprendizes} com uma outra realidade, com um outro tipo ... com os profissionais da empresa de uma forma geral. Basicamente, é ... são jovens que é a primeira exp ... que tá vivendo a primeira experiência profissional, são jovens que não ... é ... não diria carentes tá, não é a palavra, mas talvez com ... com um pouco mais de... menos oportunidades, né. Então, eles chegam muito retraídos, muito, muito mesmo. E aí você acaba tendo que ter um pouquinho mais de esforço pra essa integração, mas depois isso flui com ... com mais facilidade</p> <p>São [...] jovens né, que trazem muitos problemas de casa né. Então, acontecem às vezes algumas coisas assim, de faltas. Nas minhas duas</p>

	<p>vivências, tantos nessa empresa atual, quanto na anterior, gravidez aconteceu duas vezes na empresa anterior e nessa, já aconteceu também mais duas vezes. [...] Eu sei que isso não é uma competência, mas é um dificultador, até pra ... pra que isso seja mais implementado nas empresas.</p> <p>Taí, mas se eu puder falar ... dar um nome pra ... né, como competência, é disponibilidade, eles são muito disponíveis.</p> <p>Então, eles trazem uma disposição boa. Eles conseguem assumir as responsabilidades. Você consegue ... conforme você vai dando as ... as atividades, eles assumem isso com responsabilidade, eles conseguem tocar bem.</p> <p>[...] eu vou falar uma experiência que eu vivi na última empresa que eu trabalhei onde, por questões né internas os jovens [...] não eram bem aproveitados [...] a ideia era não passar atividades mais elaboradas, [...] só pequenas atividades mesmo de ajuda, de ir a algum lugar, voltar, entregar um papel ou outro e ... e quando eu cheguei né, tinha um jovem que eu comecei a trazer um pouco mais, tentar é ... dar mais atividades, mais responsabilidades e ele não aceitava, ao ponto dele falar na frente de todos: - não, não vou fazer isso porque eu não quero fazer. E preferia passar o tempo lá, de alguma forma, às vezes no computador, vendo internet [...]. E ... e ali eu fiquei pensando assim ... puxa, ele não pode perder esse tempo aqui, ele vai ficar um ano aqui né, com essa oportunidade de crescer, se desenvolver profissionalmente e enfim eu chamei ele e trouxe ele pra perto, a gente fez alguns acordos, expliquei pra ele a oportunidade que ele estaria perdendo é ... se ele não aproveitasse aquilo tudo né. Fizemos alguns acordos. Fui acompanhando ele até o final, muito próximo, ele ficou muito do meu lado né, proximidade física inclusive. E, no final assim, quando ele terminou o programa dele, depois de um ano, ele me deu um presente lindo, me agradeceu muito é e assim, foi a experiência de maior dificuldade que eu tive com jovem.</p>
<p><u>Subcategoria</u></p> <p><u>D3 RH</u></p> <p>Principalmente de</p> <p>Juízo Ético Moral</p>	<p>[...] acaba que a gente a ... fica num papel de cumprir cotas. Então a gente administra aquilo que é neces ... somente o que a gente tem é ... que fazer em função pra não ser multado, pra poder mostrar pra fiscalização, então ... a gente trabalha bem no pequeno mesmo né, só ... só naquilo que é o obrigatório.</p> <p>[...] tem uma etapa que eu acho bem interessante também, eu acho que até antecede a seleção {dos jovens} [...] é que às vezes as áreas não querem trabalhar com jovens né, preferem tá com um profissional mais pronto, enfim ... e aí a gente tem um trabalho de conscientização mesmo né, de que eles podem contribuir e contribuem mesmo, como um profissional. E aí a gente consegue é ... com que as áreas aceitem os jovens aprendizes.</p> <p>Então, eu acho que a nossa grande contribuição, enquanto RH é [...] tentar mostrar para a empresa que esse programa [...] é mais do que cumprir cotas né, que ele tem um cunho social grande e que ele é muito efetivo.</p> <p>É ... eu acho que a gente ... enfim, a gente não consegue nem ver esse futuro {futuro para os jovens de baixa renda no mercado de trabalho}, tá? O que eu percebo é que cada vez menos ou cada vez mais a gente tá ... é... a educação tá sendo desvalorizada, não tá sendo uma prioridade no governo, enfim, no nosso país. Então, eu acho que essa distância tá é</p>

	aumentando cada vez mais. Então, pra esses jovens {de origem mais carente e de baixa renda} as portas ainda estão muito {ênfase real na fala da entrevistada} fechadas. Ah ... não sei nem te falar exatamente se ... e as empresas também tão num processo tão de sobrevivência que eu não, eu nem percebo que haja uma preocupação, nesse momento, com isso.
--	--

ANEXO 11

ORGANIZAÇÃO DOS DADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS JOVENS

DADOS AGRUPADOS POR CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

Categoria A – Identidade

Subcategoria A1 – Contribuição Individual

<p>Jovem 1 - Mário</p>	<p>... eu sempre faço um pouco a mais, porque [...] eu gosto [...] eu gosto de deixar as coisas bem organizadas lá [...] entro de cabeça no ... no que eu gosto de fazer ali no trabalho. Então, o que eu puder fazer para melhorar, ver o crescimento, eu faço.</p> <p>E eu via assim faltando alguma coisa. E aí, vira e mexe eu vinha conversando com o meu chefe, na questão de melhorar algumas coisas [...] eu fiz uma folha, que foi até mais ou menos umas duas ou três folhas, do que poderia até melhorar lá, em questão do ambiente e até pra gente, porque as vezes tinha muito trabalho pra gente fazer, que não era necessário, que acabava sobrecarregando e aí, ficava ... o pessoal ficava chateado e não fazia o trabalho corretamente. E, assim... depois que eu comecei a fazer algumas coisas lá [...] começou a ter várias mudanças na empresa.</p>
<p>Jovem 2 – Paulo</p>	<p>Eu faço de tudo um pouco. Desde tomar conta de uma praça até lavar louça. Eu sou tipo, lá como eles falam, é um volante na cozinha. Então, hoje eu tô responsável pela praça da proteína, proteína é as carnes e tal, entendeu? [...] mas lá ... sem eu tá com a responsabilidade da praça, eu sou um ajudante, eu faço de tudo.</p> <p>É ... eu acho que a minha importância é bem grande ali. Ontem mesmo, o chefe me chamou pra conversar, falando que é ... que eu tinha muito que crescer, sabe, mas ele confiava muito no meu trabalho e tal, mas é ... é isso ... eu acho que eu tenho uma importância muito grande ali.</p>
<p>Jovem 3 – Thaís</p>	<p>[...] {trabalho com um dos Diretores}, então é assim, é uma responsabilidade muito grande, mas ao mesmo tempo, boa.</p> <p>Eu acabo ficando responsável por eles {três jovens aprendizes}, pela aquela questão de ser o exemplo.</p> <p>Eu dou bastante importância ao meu trabalho, é ... por conta disso. Até mesmo por estar contribuindo pra estas pessoas ter talvez uma condição de vida melhor em relação a saneamento.</p> <p>Muitas das vezes a gente atende telefonema de prefeitos, de deputados, que quer marcar horário, é ... agendar uma reunião e ... acaba que ele passa pra gente né, qual vai ser o assunto da reunião [...] então ele passando pra gente o assunto, do que se trata, a gente já faz a ponte com o diretor, informa que o prefeito tal ligou e quer falar sobre tal problema, tal situação e o diretor já passa ao superior dele que, no caso, vem ser o presidente e aí já começa toda uma análise que é pra poder tá atendendo, todo um processo, toda uma logística, pra tá resolvendo o que ele vem solicitar, entendeu? Se a gente agenda a reunião que ele tá solicitando, ou até mesmo se a gente já responde que já tá em procedimento, se ... é ... responde se ... já tem um processo licitatório pra tal obra, essas coisas toda.</p> <p>Então tem coisas que, o que a gente faz ali na secretaria, acaba que pode minimizar um problema [...].</p>

	<p>[...] eu ... acaba que eu sou contratada no papel lá, mas faço ... mas trabalho totalmente em uma outra coisa, em uma outra função, entendeu? Por exemplo, na carteira, eu sou contratada como assistente administrativo, e posso dizer que faço o trabalho de secretária executiva, digamos ... assim.</p>
Jovem 4 – Carlos	<p>Bom, eu trabalho com prevenção de perdas. Qualquer desvio de conduta de colaborador ou furto que tenha na loja, de cliente, perda que tiver no estoque, perda interna, perda de inventário, quebra no estoque, furtos em geral, qualquer tipo de perda na empresa, meu cargo é inerente, a responsabilidade é minha e da minha equipe ... supervisionar essa parte. Degustação não é permitido. A gente tem que fazer cumprir o código de ética da empresa, entendeu?</p>
Jovem 5 – Laura	<p>lá eu comecei a trabalhar no setor de reconhecimento e direitos que ... que é onde eles analisam o processo do segurado, na verdade, só que agora eu ... eles me botaram para outro setor, na verdade agora eu tô trabalhando em dois setores: eu tô no reconhecimento de direitos e eu tô no serviço de manutenção também. Serviço de manutenção, na verdade é ... lá eu tô fazendo certidão de inexistência que é quando a pessoa falece e querem saber se essa pessoa, o falecido, deixou alguma pensão para alguém ou não. Lá no serviço de manutenção é onde eles fazem... eles analisam a questão do pagamento da ... do ... dos benefícios dos segurados, entendeu?</p>
Jovem 6 – Davi	<p>Vamos lá, que é bastante coisa. Eu faço conferência, é ... análise, na verdade dos processos pra ver se há necessidade de demonstrativo de hora extras, eu faço o controle de prazos da agenda, eu cuido de toda a parte cadastral de clientes e serviços, eu fico responsável também por respostas de e-mail, por telefone, por atender cliente caso seja pessoalmente, é ... vamos lá ... hummmm ... acho que basicamente as outras coisas são pequenas, mas basicamente, em grande massa é isso.</p> <p>{faz} também emissão de boletos. É ... quando o outro rapaz não está, eu também fico responsável pelo financeiro.</p> <p>[...] geralmente, tem a pessoa que é responsável por uma coisa, mas lá a gente faz toda a rotina {na equipe}.</p> <p>[...] eu presto serviço pros gestores, eu presto serviço pros calculistas, eu tenho que cuidar da outra parte também que são os auxiliares. Então, de uma certa forma, eu me vejo como a perna da empresa, eu contribuo muito para todos os lados.</p> <p>[...] eu sou supervisor, eu e o outro rapaz que trabalha comigo, nós somos supervisores de dois auxiliares administrativos [...].</p>
Jovem 7 - Karen	<p>Eu cuido da parte da limpeza do escritório, faço café [...]</p> <p>[...] cuido da parte administrativa, em termos de contagem de honorários, folha de pagamento, contas, transferências de clientes, é ... pagamentos que são feitos diretamente no escritório, faço notas fiscais, um pouquinho ... ajudo a montar petições, distribuo processos, protocolizo, ligo pra cliente pra pedir documentação ou pra passar alguma informação de processos quando é me passado.</p>

Subcategoria A2 – Equipe de Trabalho

<p>Jovem 1 - Mário</p>	<p>... é bem tranquilo, eu me adapto bastante ao local de trabalho.</p> <p>... uma gosta muito de saber dos pacientes, como que o paciente tá, e a outra é um pouco mais fechada – pra ela o meu trabalho é isso, vou fazer isso. E a diferença é essa, os extremos, e eu tô ali no meio. Então ... pra trabalhar com elas, é assim ... não é complicado não ... mas até que eu me viro bem, trabalhando lá com as duas.</p> <p>... Cada uma tem um pensamento diferente...</p> <p>... os outros médicos são bastante interessantes, viu? Eu gosto de conversar com todos eles.</p> <p>... eu gosto de trabalhar com elas {pessoas mais velhas}. Só que, muitas das vezes, elas mesmas falam que: - Ah! Eu já passei muito tempo trabalhando assim, é ... eu gosto de trabalhar do jeito antigo, que é muito mais fácil - porém, acaba demorando muito mais tempo...Quando elas querem, elas aprendem.</p> <p>...pra mim, trabalhar com pessoas mais velhas... é tranquilo pra mim. Eu até gosto.</p>
<p>Jovem 2 – Paulo</p>	<p>Eles {a equipe de trabalho} são tranquilos. A gente tem um convívio muito bom, sabe ... é só o chefe que é um pouco mais rígido, mas ... vamos botar que chega a ser até ignorante, mas é muito também pela pressão que ele recebe, entendeu?</p> <p>{falando do seu relacionamento com o chefe} [...] eu definiria como instável. [...]Tem dias que a gente... tipo... tá super bem, se amando e tudo, mas tem dias que a gente briga das sete da manhã as quatro e quarenta e oito {hora do fim do expediente}, entendeu?</p> <p>{Referindo-se à equipe} [...] tem uma mais nova do que eu, o resto são tudo mais velhos. [...] Na cozinha, trabalha eu e mais sete.</p> <p>Eu acho que a confiança no trabalho e o respeito {respondendo ao que é importante para ele na relação com seus colegas de trabalho e na relação com seu chefe}. Eu acho que são duas coisas muito importantes. É claro que tem algumas coisas a mais, mas eu acho que essas duas são tipo a base {quando perguntamos se isso existe na sua equipe, Paulo disse que sim}.</p> <p>{quanto a trabalhar com pessoas mais velhas} ah, eu acho que é bom, porque a gente adquire conhecimento do lado profissional, até mesmo da vida né, e mais amadurecimento mais rápido. Eu acho que isso é muito bom. E ... a faixa etária {da pessoa mais velha que ele na equipe} deve estar lá p'runs [sic] 44, 45 {anos}, por aí.</p>
<p>Jovem 3 – Thaís</p>	<p>E, em geral, é boa assim a relação do ambiente, pessoas bem ... é ... como é que eu posso dizer ... pessoas amigas e é isso.</p> <p>Na secretaria, nós somos duas pessoas, responsáveis assim, pelo setor. É ... nosso gestor é o nosso diretor, mas no mesmo setor, nós temos é ... mais três aprendizes que trabalham com a gente.</p>

	<p>{relação com colegas e chefes} Ah, eu acho importante é ... por conta da troca né. Acaba que tem uma troca de opiniões muito boa, tem uma troca de conhecimento muito bom, acaba que eu aprendo muito com eles, né, são pessoas assim extremamente é ... como que eu posso te dizer... pessoas extremamente capacitadas e profissionais, excelentes profissionais, no qual eu trabalho e que eu admiro muito. Então, assim, num tenho o que dizer, é ... pra mim é muito importante eu tá ali no meio deles, tá aprendendo cada dia mais com eles, e ... é isso.</p> <p>É ... eu gosto de trabalhar com pessoas mais velhas pelo fato de eu aprender muito. Assim, em questão de conhecimento, questão da vivência que a pessoa tem, né. Então eu gosto, em geral assim eu gosto. Não tenho assim um ponto negativo, né, eu gosto.</p> <p>[...] agora, trabalhar com pessoas mais novas, no meu caso lá, como eu trato com os aprendizes e como eu fui aprendiz, então assim ... eu gosto muito de poder passar o que eu aprendi para os aprendizes, né, porque acaba que eu tô transferindo o meu conhecimento para eles. Até mesmo para eles serem efetivados também, ou não, para utilizarem em outras empresas em que eles forem trabalhar. Mas, o ponto negativo, as vezes é lidar com pessoas, vamos colocar, imaturas, cruas assim no meio do mercado de trabalho, entendeu?</p>
<p>Jovem 4 – Carlos</p>	<p>80% do quadro da loja é mais velha do que eu, todos na faixa de quarenta a cinquenta anos. A nível de escolaridade lá, é ensino médio ... nível superior na minha loja, só tem umas dez pessoas, só umas três ou quatro fazendo nível superior, cursando faculdade. Tem um subgerente que é formado. O gerente que é formado. Só eu, que ainda não sou formado, tô cursando também ... mas são poucas pessoas.</p> <p>Tem pessoas lá que, infelizmente, são meio ignorantes, são ... não têm conhecimento, mas de resto, as pessoas gostam de mim, eu me dou bem com todo mundo, só algumas coisas que são inerentes ao trabalho mesmo que complicam, mas a comunicação na loja em si é boa.</p> <p>...as brincadeiras, o papo extrovertido fica mais entre as equipes e as lideranças, que a gente fica mais à vontade para conversar, porque quando chega no setor operacional, tudo eles querem ... querem levar como problema.</p> <p>Bom, tem um lado bom de trabalhar com pessoas mais velhas, quando as pessoas têm conhecimento, você aprende e ganha novas experiências e experiências concretas. Você compartilha conhecimento. O ruim é quando você trabalha com pessoas mais velhas, só que com menos experiência do que você, com menos conhecimento do que você.</p> <p>O que acontece, com o problema de trabalhar com pessoas mais velhas, é que as pessoas mais velhas ... elas acham que sabem de tudo, então muitas das vezes elas ficam relutando.</p> <p>Graças à Deus, na minha equipe hoje, somos todos da mesma idade, só tem três pessoas mais velhas.</p> <p>[...] meu chefe ... ele não fica na loja {no meu local de trabalho [...] todas as vezes que eles vão lá, eles perguntam como tá ou passam algum cronograma pra resolver algum problema ou problema de inventário, mas diretamente assim... a comunicação é boa [...] é tudo dentro da medida do possível.</p>

<p>Jovem 5 – Laura</p>	<p>Bom, é ... eles lá são pessoas bem mais velhas do que eu, porque lá no meu setor onde eu trabalho, no setor de reconhecimento e direito só tem eu de estagiária e eles são todos formados em nível superior, eles são todos formados, concursados na verdade. São acima de 50, 40 anos, por aí. No outro setor de ... do serviço de manutenção tem uma estagiária também, na mesma faixa etária que eu, e os outros lá são tudo é ... com nível superior, tudo formado, concursado, também nessa faixa etária de 40 – 50 anos.</p> <p>Bom, o meu relacionamento com a equipe é são muito ... é muito bom, apesar deles serem bem mais velhos do que eu, a gente se relaciona muito bem, em questão de comunicação, essas coisas, a gente se relaciona muito bem.</p> <p>É ... em relação do meu chefe, lá [...] no setor de serviço de manutenção, a gente lá tá sem chefe, então, na verdade quem tá responsável por lá é o chefe do chefe, no caso o que fica lá na Divisão [...]. Eu não tenho muito ... muita relação assim com ele, eu mesmo só falo o básico com ele porque eu quase não vejo ele, na verdade. Mas, é isso, porque assim, a gente tá sem chefe lá, mas o antigo chefe também que quando tinha ... quando a gente tava com chefe lá, eu me relacionava também muito bem com ela, mas agora, em questão desse agora, eu vejo ele bem pouco, porque realmente ele vai lá no nosso setor muito pouco.</p> <p>Bom, trabalhar com eles, assim, até porque eles são bem mais velhos do que eu mesmo, mas pra mim tá sendo ... tá sendo maravilhoso. É ... a visão assim que eles têm de mercado, as experiências que eles já têm, é ... eu tô aprendendo bastante com eles. Eles me ensinam muito todos, todos os dias. É ... pra mim, eu não vejo dificuldade assim, por eles serem mais velhos, eu até gosto porque eles já têm uma visão de mercado bem mais à frente do que eu. Pra mim isso é bom demais.</p>
<p>Jovem 6 – Davi</p>	<p>Bom, no caso, no ambiente, só tem uma mulher, e, no caso ... [...] oito homens, contando com todos os sócios.</p> <p>... são dois gestores diretos, que são sócios do escritório e um gestor indireto que é o sócio, no caso, majoritário do escritório.</p> <p>É ... o nosso relacionamento ... eu tenho relacionamento é ... de trabalho e tenho, fora dali eu tenho algumas pessoas que dentro do meu trabalho são meus amigos pessoais.</p> <p>Eu acho meu relacionamento com todo mundo bem ... normal.</p> <p>São pessoas mais velhas do que eu, eu sou o mais novo, no caso, da empresa. [...] Não vejo muita diferença. Mas lá dentro, é realmente, bem profissional, porém a maioria deles são meus amigos pessoais.</p> <p>[...] eu tenho 23 anos, tem um outro rapaz que tem 24 anos. Os demais tá na faixa etária entre 33 e 40. E, pra mim, é mega comum {se referindo a trabalhar com pessoas mais velhas}.</p>
<p>Jovem 7 - Karen</p>	<p>Até dois meses atrás, eu era a mais nova do escritório. Eu tenho 24 anos. O {Fulano – falou o nome do colega de trabalho} tem 33 anos, o {Ciclano – falou o nome do colega de trabalho} se eu não me engano tem 35 e o {Beltrano – falou o nome do colega de trabalho} tem 55, então eu era a</p>

	<p>mais nova. Só que há dois meses atrás entrou uma advogada e ela tem 23 anos. Então, ela acabou agora sendo mais nova do que eu.</p> <p>Eu gosto {de trabalhar com pessoas mais velhas}, porque eles têm muito mais experiências e, quando eu cheguei lá no escritório eu não sabia nada e eles me ensinaram tudo o que eu sei hoje, a protocolizar, a distribuir, algumas leis. Então, eu acho que é muito ... benéfico, porque troca né, experiências, eu gosto. Me sinto bem em trabalhar com pessoas mais velhas.</p> <p>Na verdade, eu considero o Fulano, o Ciclano e o Beltrano, os três, como meu chefe, por que são sócios, então eu considero os três como meu chefe. Só que eu convivo mais com o Fulano e o Ciclano, porque eles estão no escritório todo dia. Ah! Nossa relação é boa. A gente brinca, conversa, não tenho.... não tenho estresses, tem cobranças normais, como todo trabalho..</p> <p>Com o Beltrano é um relacionamento mais sério mesmo, é só trabalho e pronto.</p> <p>Eu fico vendo outras amigas minhas que trabalham em outros lugares ... então eu vejo que a minha relação é maravilhosa lá no escritório.</p> <p>O fato d'eu trabalhar com gente mais velha ajuda, porque eles têm outra visão de vida, então é uma troca de experiência, é o ensinamento, a sabedoria.</p>
Subcategoria A3 – Atividades do Trabalho	
Jovem 1 - Mário	<p>Que o objetivo é criar uma clínica, com várias especialidades que possam atender aquela área ali, aquela região.</p> <p>...tudo o que passa pela minha mão, eu sempre lanço no sistema, saída também [...] aí eu deixo tudo organizado.</p>
Jovem 2 – Paulo	<p>[...] o que eu menos gosto é trabalho entediante. Então, eu vou dar um exemplo pra senhora: descascar alho, eu acho isso muito entediante, muito chato, sabe.</p> <p>E o que eu mais gosto é cozinhar. Então quando eu tô de frente ali, no fogão, responsável por uma praça, ou preparando alguma coisa, eu acho que eu me sinto muito bem.</p> <p>Vou dá uma suposição pra senhora. Se eles pedem filé mignon ao ponto... se o filé mignon estiver ao ponto no nosso entender profissional e no deles, sei lá, eles acham que tá ao ponto pra bem, é ... isso dá uma repercussão danada. Dá uma repercussão, sabe? Ainda mais se for ... não sei se pode citar nome, mas se for um diretor de alto escalão assim, que é bem conceituado, é ... chamam, fazem reunião, sabe? É aquela pressão toda, sabe ... toda uma tempestade num copo d'água porque o filé mignon estava ao ponto e ele falou que não tava, entendeu? Eu acho que essa pressão assim é muito desnecessária.</p>
Jovem 3 – Thaís	<p>É uma experiência boa porque ele ... a gente lidar com pessoas e a todo tempo são pessoas diferentes, são níveis diferentes, e ... de conhecimento, de pessoas capacitadas.</p>

	<p>É ... lá, a [...] {citou o nome da empresa, que foi omitido para garantir o anonimato de ambas: entrevistada e organização} ela trabalha com um processo de inclusão social e lá a gente trabalhamos com um jovem aprendiz que trabalha junto conosco lá no setor que tem Síndrome de Down. Então, assim ... essa parte, né ... por ele trabalhar lá com a gente, a gente ficar responsável pela inclusão dele lá no setor e tudo mais, é a melhor parte pra mim, que eu acho um trabalho incrível e fico feliz de tá participando né, de tá fazendo a diferença na vida de alguém, mesmo que seja em um processo mínimo assim, de tá ali com ele, de tá ensinando ele algumas coisas dentro da rotina do trabalho e dentro da capacidade dele, das limitações dele.</p> <p>E o que eu menos gosto talvez seja ... deixa eu ver ... caramba ... o que eu menos gosto...talvez seja lidar com pessoas externas, assim ... digamos, com políticos (risos) que é meio né... meio difícil assim a relação... não que seja ruim, né, mas... é uma situação assim meio ... um pouco.... vamo botar ... um pouco difícil, de se entender, de ... é uma situação um pouco delicada, digamos.</p>
Jovem 4 – Carlos	<p>O que eu mais gosto de fazer é a parte administrativa, lidar com dados, lançamento de produtos, compra de produtos.</p> <p>[...] o que eu menos gosto de fazer é a parte de abordagem ... não é que eu não goste de fazer é que ela é uma parte problemática que também ... que também a gente lida com o fator externo, a gente coloca a nossa vida em risco, porque toda vez que a gente vai abordar um cliente que furtou, ele pode ter um tipo de reação ... geralmente são pessoas alcoolizadas, pessoas problemáticas em si. Então, toda vez que a gente lida com furto e é fora da loja, é uma situação bastante complicada, não é que eu não goste de fazer, é uma parte tensa, mexe com o emocional, as vezes a gente tem que entrar em luta corporal e é complicado, as vezes a gente vai pra delegacia, a gente tem que levar o meliante pra delegacia, então ... é uma parte mais complicada.</p>
Jovem 5 – Laura	<p>A gente trabalha seis horas por dia. E, lá, na verdade tá sendo uma experiência muito boa, porque é o meu primeiro estágio, nunca tinha estagiado assim, na verdade eu não tinha ainda ingressado no mercado de trabalho.</p> <p>[...] lá eu tô fazendo certidão de inexistência que é quando a pessoa falece e querem saber se essa pessoa, o falecido, deixou alguma pensão para alguém ou não. Lá no serviço de manutenção é onde eles fazem... eles analisam a questão do pagamento da ... do ... dos benefícios dos segurados, entendeu?</p>
Jovem 6 – Davi	<p>[...] vamos botar que fazer o controle de prazos da agenda é a função que eu mais gosto de fazer [...].</p> <p>[...] a função que eu menos gosto é ... vamos lá ... ligar pra um cliente pra mudar o prazo dele ou ligar pra um cliente pra cobrar um boleto que venceu, entendeu?</p>
Jovem 7 - Karen	<p>Eu gosto de fazer tudo relacionado a cálculos. Eu gosto de fazer folha, eu gosto de pagar contas, eu gosto de cuidar da parte dos honorários. Toda essa parte mais administrativa é a parte que eu gosto mais de fazer,</p>

	<p>até porque é o que eu escolhi pra fazer, que eu faço faculdade de administração.</p> <p>A parte que eu menos gosto ... ah! Talvez seja a parte que eu tenha que fazer processos, quer dizer, não fazer processos em si, mas coisas relacionadas a processos, é o que eu menos gosto. [...] eu menos gosto porque eu não gosto mesmo de ficar lendo e escrevendo, mas eu gostei do aprendizado, que foi a minha primeira relação com processo foi lá, então assim, eu gostei de ter aprendido.</p>
--	--

Categoria B – Significado

Subcategoria B1 – Gestão de Pessoas – O RH

<p>Jovem 1 - Mário</p>	<p>...não tem um departamento {de RH}, porque está passando ainda da parte de... de consultório pra uma clínica [...] ainda não tem a parte de departamento direito...</p> <p>Bom, é... de vez em quando [...] {meu chefe} me chama [...] pra gente conversar [...] e ele comenta: Mário, é que tô gostando que tá assim, tá assado; ah, isso aqui é preciso melhorar um pouco mais [...] é assim, acontece mais ou menos [a avaliação do trabalho] desse tipo [...] vira e mexe ele sempre elogia, as vezes joga no grupo {WhatsApp}.</p>
<p>Jovem 2 – Paulo</p>	<p>{respondendo a questão sobre a existência da área de RH na empresa} Sim, tem. É ... de mim, eles cuidam muito bem, sabe. Todas as minhas dúvidas eles tiram, no caso minha gerente, né? Todas as dúvidas ela me tira, tudo que eu preciso saber, ela me explica... também não tenho nada a reclamar do ... de lá.</p> <p>...avaliação geralmente é no dia a dia mesmo [...] eu acho que a minha avaliação é boa, porque como eu tinha dito pra senhora, o chefe me chamou ontem mesmo pra falar que confiava no meu trabalho e tal e ... é isso.</p>
<p>Jovem 3 – Thaís</p>	<p>O RH da minha empresa, ela funciona em São Gonçalo. A empresa na qual eu trabalho {empresa terceirizada}, ela é de São Gonçalo.</p> <p>E ... é assim, em questão de treinamento pra tá exercendo a função na qual eu exerço hoje, eu não recebi nenhum treinamento.</p> <p>A minha empresa em si, na qual eu sou contratada, ela não oferece nenhum tipo de treinamento, e nada do tipo, mas eu, como presto serviço na [...] {citou o nome da empresa}, e ela me dá essa oportunidade de tá fazendo treinamento dos sistemas, essas coisas todas como terceirizada na [...] {universidade interna da empresa}, que é um polo só de treinamento [...]. Aí a gente faz os treinamentos lá.</p> <p>Ah, os treinamentos que eu fiz lá, é mais pra sistemas internos mesmo. SISPRO - que é um sistema de protocolo, [...], fiz um curso básico de processo licitatório pra mexer com processos de licitação, é ... fiz curso de Excel também, que eles dão, é ... Word, Power point, alguns.</p> <p>Então, lá ... a [...] {cita o nome da empresa} ela tem um sistema de avaliação da própria [...] {empresa}, né que é aquela situação do... em</p>

	<p>relação à ... promoções e essas coisas todas, mas como eu não me enquadro no quadro de funcionários da [...] [cita o nome da empresa}, então acaba que eu não tenho essa avaliação não. É mais assim um feedback direto, com o diretor ou a minha chefe, mas é uma coisa assim indireta, não tem assim uma coisa específica.</p>
<p>Jovem 4 - Carlos</p>	<p>[...] são quatro meninas no Recursos Humanos. As quinze lojas ficam divididas para essas quatro meninas. Bom a Fulana que é a menina do RH da minha loja, ela vai lá, tenta praticamente ouvir os funcionários, as reclamações, tem reclamação diária pra ela e ela tenta mediar, acalmar o funcionário, resolver os problemas [...]. Só que... basicamente é isso, ela tenta ir nas lojas e resolver o problema na hora assim, imediatamente, conversando, dando algum suporte. E, passa as normas de CLT, faz acordos, essas coisas assim, escuta o lado do funcionário, basicamente é isso. [...]. Faz alguns treinamentos, algumas coisas assim, algumas dinâmicas. Nada extraordinário, assim dizendo.</p> <p>O único tipo de treinamento, que eles dizem ser um treinamento, é que a gente vai pra loja de destino que a gente vai trabalhar {quando é admitido} e a gente fica com um colega de trabalho. Fiquei com um colega de trabalho que já estava na função. Infelizmente, ele já foi desligado {posteriormente}, porque ele tava fazendo os procedimentos todos errados.</p> <p>[...] a minha maior experiência assim, meu maior treinamento, foi na minha empresa anterior, foi no Zona Sul. Lá realmente eu passei uma semana de treinamento [...].</p> <p>Então, uma das coisas que aconteceu dentro dessa empresa é que eu não tive feedback. Eu fui cobrar o meu feedback pro meu coordenador. Eu passei do período de experiência sem ter uma resposta dos pontos que eu precisava melhorar, dos pontos que eu já estava bom. E isso não aconteceu, ninguém do RH conversou comigo. Meu coordenador conversou comigo depois de seis meses depois de eu passado o período de experiência, que são 90 dias.</p>
<p>Jovem 5 – Laura</p>	<p>Eu geralmente só vou lá {no RH} quando eu tenho que entregar alguma documentação é ... de algum dos servidores assim ... que eu realmente vou lá, mas eu não tenho assim muito contato assim com eles lá do RH, mas eles apoiam a gente assim em questão de ... quando o nosso contrato tá pra vencer, eles avisam que a gente tem que ir renovar, a gente também tem a questão de tipo depois de seis meses é ... de contrato, a gente tem um recesso de quinze dias. É ..., mas é basicamente isso só.</p>
<p>Jovem 6 – Davi</p>	<p>É ... como o escritório é pequeno, nós não temos um departamento de RH. Nós temos uma pessoa responsável pela parte de é ... de DP, no caso e ... quem fica responsável pelo RH são os nossos gestores diretos.</p> <p>A avaliação é feita diariamente. É ... se houver algum erro, eu sou sinalizado e, caso tenha alguma explicação eu explico, caso não tenha uma explicação (risos) eu vou fazer o quê? Que errar é humano, é normal.</p>

	Treinamentos ... assim ... tivemos um curso de atendimento ao cliente, é ... mais recentemente eu tive um treinamento de cálculos e vou voltar a ter, novamente, mas só pra complementação. É basicamente isso.
Jovem 7 - Karen	- {empresa muito pequena - não tem um departamento de RH – dado não identificado na entrevista}
Subcategoria B2 – A Empresa	
Jovem 1 - Mário	<p>Antigamente era um consultório, com apenas dois médicos. Hoje, temos treze especialidades, é ... na área de cardiologia, dermato, neuro, infectologista, estamos progredindo, à medida do possível. E ... eu sinto que ... que a gente ... temos assim, um grande avanço, quando pensamos na ... quando era ... consultório.</p> <p>Então, é assim, no momento, eu descreveria ela {a empresa} assim como progresso de ... de ...uma policlínica.</p>
Jovem 2 – Paulo	A minha empresa lá, ela é ... vamos botar que ela é tipo uma principal, entendeu? [...] {na empresa toda}, todos os restaurantes têm ela, sabe? Então é, vamos botar ela é principal de lá.
Jovem 3 – Thaís	<p>[...] lá na {empresa atual – citou o nome}, [...] {citou o nome mais uma vez} mesmo, o meio de contratação é somente concurso público. Só que tem a parceria com empreiteiras, que foi o meu caso. No caso, eu sou contratada por uma empreiteira e presto serviço na [...] {empresa atual – citou o nome}. Então, através do Jovem Aprendiz, assim que acabou o contrato, aí fui contratada dessa forma.</p> <p>[...] no geral, a diretoria, eu trabalho na diretoria que atende o interior e são um total de 1400 funcionários da Diretoria.</p> <p>[...] como ela {a chefe} é contratada da [...] {citou o nome da empresa}, concursada, eu tenho ela como minha chefe. Mas é assim, nós temos horários diferentes, eu pego pela manhã, de oito às cinco, ela chega mais ou menos meio dia e fica até a hora que o diretor vai embora, no caso chama-se lá de cargo de chefia, né, que aí não precisa bater ponto nem nada.</p> <p>[...] por ser um ambiente formal, então a gente tenta ser o mais formal possível pra tá se enquadrando ali no ambiente de trabalho [...].</p>
Jovem 4 – Carlos	<p>A empresa que eu trabalho, ela tem um problema estrutural hierárquico [...]. Tudo o plano estratégico traçado pela Diretoria até chegar ao plano operacional demora muito e vem totalmente fora do planejado.</p> <p>Ela é ... uma empresa pequena, uma empresa familiar, uma empresa limitada e ... os donos praticamente ditam o que vai ser feito com ela ou não.</p> <p>Ela {a empresa} tá cortando bastante custo, mandou o departamento pessoal embora, outros setores importantes da empresa embora.</p> <p>A minha empresa é comercial, ela é uma rede de supermercados e foi criada em ... eu não tô me recordando qual o ano, é uma família de portugueses, que se dividiu, agora são três donos [...].</p>

Jovem 5 – Laura	<p>[...] lá é uma das unidades do {citou o nome da instituição}, que na verdade eles chamam de {citou uma sigla própria da instituição}, porque são várias {citou uma sigla própria da instituição} na verdade. Tem... a que eu trabalho é ali na Av. Brasil, em Irajá.</p> <p>[...] eu comecei a trabalhar no setor de reconhecimento e direitos [...], agora eu tô trabalhando em dois setores: [...] reconhecimento de direitos e [...] serviço de manutenção [...].</p>
Jovem 6 – Davi	<p>Eu trabalho num escritório de cálculos judiciais, aonde ... o escritório tem menos de dez funcionários ... vamos lá ... o ambiente é um ambiente bastante tenso, é porque nós trabalhamos com prazo, é ... precisamos ter precisão no que fazemos, porém é ... considerando a tensão, todos nós nos relacionamos bem.</p>
Jovem 7 - Karen	<p>O escritório que eu trabalho é um escritório pequeno, com cinco funcionários. É ... um escritório bem tranquilo de se trabalhar, todo mundo se dá bem, o ambiente é calmo. Não tem não tem fofoca, não tem os estresses diário que têm ... são estresses normais de qualquer trabalho, por conta de trabalhar [...]com datas, trabalhar com pessoas. Mas, é um ambiente muito bom de se trabalhar, um ambiente calmo e tranquilo.</p>
Subcategoria B3 – Regras e Normas	
Jovem 1 - Mário	<p>É cobrado muito também a questão de a gente ser atencioso com o paciente. Se houver algum problema, tentar solucionar da melhor maneira possível.</p> <p>Então, tem alguns {pacientes} até que não têm muita paciência e às vezes acaba... sendo ignorante. E, mesmo sendo assim, é passado pra gente ser bastante atencioso. Qualquer problema que possa ocorrer, tentar solucionar da melhor maneira possível.</p>
Jovem 2 – Paulo	<p>- [...] pontualidade, sempre quando vamos chegar atrasados, temos que comunicar.</p> <p>- [...] etiqueta, é ... limpeza, higiene pessoal, é ... higiene da praça, nós temos é .. um ... tipo um calendariozinho que cada dia nós devemos fazer uma limpeza mais rígida em tal coisa, entendeu, é... e é isso, basicamente, é isso.</p>
Jovem 3 – Thaís	<p>Tem que usar uma dicção {linguagem} assim mais formal.</p> <p>Em questão de vestimenta, {tem que usar} aquela vestimenta um pouco mais reservada, mais padrão assim pro ambiente.</p> <p>[...] tem a questão também de horário né, que a gente tem que seguir a norma da CLT, tudo certinho e, é basicamente isso.</p> <p>Assim, a gente vai se enquadrando dentro da necessidade... por ser um ambiente formal, então a gente tenta ser o mais formal possível pra tá se enquadrando ali no ambiente de trabalho, mas relativamente é isso.</p>
Jovem 4 – Carlos	<p>Horário de almoço até uma e meia da tarde – meio dia à uma e meia. É ... normas assim ... de conduta mais que eu tenho que seguir é barba ... é ... cabelo ... é aparência. Os outros colaboradores sim, têm uniforme,</p>

	<p>bota, tem que ... as meninas, no caso, que trabalham com manipulação de alimentos têm que prender o cabelo, unha não pode tá grande. Questão de horário é banco de hora, então dependendo do funcionário é um pouco mais flexível porque se ele atrasar num dia ... se ele sempre for manter um padrão de chegar no mesmo horário e no outro dia chegar atrasado, o gerente em si não vai taxa-lo como irresponsável ou dá um esporro mais forte. Mas assim, a conduta dentro da empresa é ... aqueles conceitos normais ... nada extraordinário.</p>
Jovem 5 – Laura	<p>[...] a gente tem que usar, realmente ... calça, camisa é ... sapatilha e ... em questão só assim da comunicação, porque a gente tem que ser bem mais formal assim, porque a gente tem que ... a gente às vezes dá ... é assim, a gente faz o atendimento com o segurado na verdade, mas é bem pouco, mas sempre aparece uma ou duas pessoas lá que a gente realmente tem que seguir uma linha de conduta assim bem mais formal.</p>
Jovem 6 – Davi	<p>[...] Pontualidade.</p> <p>[...] tenho que revezar o almoço com o outro rapaz que trabalha comigo, eu não posso tirar meu almoço depois ... é ... como que eu vou te explicar ... a volta do meu almoço tem que ser até duas horas antes do término de trabalho.</p> <p>Questão de vestimenta também, tem certos tipos de roupas que não podem ser usadas.</p> <p>Caso eu queira ouvir música, eu só posso usar com um fone no ouvido, não podem ser os dois.</p> <p>[...] também a questão de falar, tem que ser baixo, porque é um ambiente só pra todo mundo e pra não atrapalhar as pessoas que fazem a análise e confecção dos cálculos dos processos.</p>
Jovem 7 - Karen	<p>Só pontualidade. Eu pego 08:30 e largo as 18:00. Mas ... lá é bem ... bem à vontade, pra se vestir, as vezes se eu tiver que chegar atrasada ou se eu tiver que ir no médico, alguma coisa assim, eu aviso, eles entendem. Se eu tiver que sair mais cedo, eu peço também. É ... eles deixam a gente bem à vontade mesmo.</p> <p>Não tem muita cobrança ... as cobranças que têm, é só mesmo quando é pagamento e quando tem que colocar alguma coisa do processo, aí não pode deixar passar o prazo. Mas só.</p>

Categoria C – Aprendizagem

Subcategoria C1 – Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Jovem 1 - Mário	<p>... esse trabalho, eu acho bem importante pra mim porque é ... eu estou adquirindo bastante experiência.</p> <p>... pra mim, esse trabalho me ajudou bastante ... tanto na vida profissional, como no pessoal. Antigamente, eu não falava muito com os pacientes, eu não conversava e hoje eu converso bastante.</p>
-----------------	---

	<p>Hoje, eu consigo conversar com todos os tipos de pessoas, antigamente eu não era assim.</p> <p>... é através desse trabalho que eu tô conseguindo ter as minhas coisas.</p> <p>Eu até gosto {de trabalhar com pessoas mais velhas}. Eu acho que eu ... eu sempre aprendo alguma coisa diferente, eu ... é ... que eu não poderia aprender com pessoas mais novas do que eu.</p> <p>Contribuí com muita coisa {falando do trabalho dele}, principalmente no lado pessoal. É ... como eu devo me portar, conversar, agir com ... determinado tipo de paciente. Pra mim, isso é ... é bom que ... eu desenvolvi um modo de tentar entender o que se passa, o que a pessoa está querendo em determinada situação. E aí, eu consigo dialogar mais e entender mais a respeito do meu trabalho. Isso pra mim é bom, que ajuda na questão de eu poder conversar com diversas pessoas, de diferentes idades, e isso me ajuda bastante.</p> <p>Ah! Que cada pessoa tem um jeito de interagir e de querer alguma coisa {referindo-se ao aprendizado com a equipe de trabalho}.</p> <p>É ... assim, eu acabo aprendendo muita coisa como devo me portar, ou então, um ... e como é que as pessoas falam ... macetes, são macetes até pra vida mesmo. E, por elas terem mais idade, mais vivência até no local de trabalho, é ... eu acabo vendo coisa que, poxa, eu não veria, não veria no ... no ... na minha casa, na rua, ou na faculdade. Então, quando isso possa vir a acontecer, eu já sei. E eu acho que isso é bem legal que eu aprendo com elas. E assim, são ... são coisas que eu não tinha experiência, hoje eu já tenho. Então isso é legal, bem legal.</p>
Jovem 2 – Paulo	<p>Financeiramente {o trabalho} tem uma importância muito grande. Tipo, eu acho que é por isso que eu tô lá hoje em dia, porque eu moro com meu irmão, meu irmão tem 14 anos e então, só quem trabalha sou eu, e ... e financeiramente isso me ajuda bastante, entendeu?</p> <p>O meu desenvolvimento dá pra ver nitidamente, porque de três anos pra cá eu evolui muito, sabe, não só como pessoa, mas também como profissional. E ... minha mente abriu, eu ganhei mais responsabilidades, eu...tô tendo mais oportunidades não só dentro da minha empresa, mas fora, entendeu, e ... é isso.</p> <p>Ah, profissionalmente, {o trabalho} me cresceu em tudo porque eu não conhecia nada de cozinha, apesar de amar, de gostar muito, eu acho que eu... não sabia nada. Eu entrei lá cru. Então eu acho que eu aprendi bastante coisa.</p> <p>E, como pessoa, eu acho que vale muito a pergunta que a senhora fez anteriormente, de ter pessoas mais velhas {no trabalho e na equipe}, cresceu muito como eu disse, abriu minha mente, sabe, então eu acho que me ajudou bastante como pessoa.</p> <p>Ah, em relação ao meu chefe, ele conversa muito comigo. Teve um dia até que ele conversou comigo [...] ele falou pra mim que se eu continuar fazendo as mesmas coisas, daqui a cinco anos eu vou tá no mesmo lugar, entendeu? Então, eu tenho sempre que procurar melhorar, não continuar tipo, na mesmice, vamos botar assim, entendeu?. E, como profissionalmente, ele tá a todo momento me ensinando é ... a grelhar</p>

	<p>carne, sei lá ... a ver o ponto correto, a fazer uma... uma produção, sabe, e ... é isso.</p> <p>Eu recebo treinamento pela [...], pela empresa terceirizada, não pela [...] {restaurante}, entendeu?</p>
<p>Jovem 3 – Thaís</p>	<p>[...] hoje, tudo o que eu sei, se eu tô lá é justamente por conta deles, dela {da chefe} e de um outro rapaz que, no caso, foi meu supervisor na época {quando era jovem aprendiz}.</p> <p>Então, é muito importante pra mim, por ser a minha principal fonte de renda, né. E, com isso, eu consigo tá pagando minha faculdade, pagando os meus gastos [...].</p> <p>Então, assim, num tenho o que dizer, é ... pra mim é muito importante eu tá ali, no meio deles {dos colegas de trabalho}, tá aprendendo cada dia mais com eles, e ... é isso.</p> <p>Profissionalmente, eu acho que me acrescentou muito o amadurecimento profissional né, pela experiência, pela vivência, por tudo assim que me proporciona, me proporcionam lá né, até mesmo pela responsabilidade. Assim ... então, eu creio que amadureci muito em questão do profissionalismo né, mas ... pessoal ... acredito que a forma de ver o próximo, a forma de ter mais sensibilidade com o próximo, mais compreensão, e é isso.</p> <p>Ah, eu não tinha vivência de como passar um e-mail assim, digamos, um e-mail formal né, que não acostumava passar e-mail, então eu acho que a forma como ela {sua chefe} me ensinou de como deve se passar um e-mail pra fora, pra órgãos externos, mudou bastante coisa assim, foi bem importante, porque acaba que me ajudou muito, até mesmo a conseguir formular os e-mails hoje, né.</p> <p>Ah, eu acho que a forma que eu penso hoje de crescer profissionalmente, de crescer na vida, é o que mais me acrescenta, assim ... porque até ontem eu era apenas uma aprendiz, que entrei lá pra cumprir um contrato e não tinha assim, talvez essa visão do que eu queria, né, do que eu queria seguir, do que eu queria fazer. E lá, eu fui pegando vivência assim das coisas, fui vendo os campos né, e acabei escolhendo o que eu quero pra mim né, pretendo. Então, eu acho que essa experiência... assim, do mercado, de tá trabalhando de tá é ... ali tendo aquele compromisso, aquela responsabilidade, eu acho que já me ajuda bastante a ter uma noção, uma noção do que eu quero. Assim, no caso, carreira militar que é uma coisa mais rígida, e talvez seja onde eu me dê bem, né.</p> <p>Ah, os treinamentos que eu fiz lá, é mais pra sistemas internos mesmo. SISPRO- que é um sistema de protocolo, [...], fiz um curso básico de processo licitatório pra mexer com processos de licitação, é ... fiz curso de Excel também, que eles dão, é... Word, Power point, alguns</p>
<p>Jovem 4 – Carlos</p>	<p>Ele {o trabalho} é muito importante nesse momento da minha vida, para eu alcançar os meus objetivos. Eu estou almejando algo superior, então até eu terminar a primeira etapa dos meus estudos, ele tá sendo a prioridade.</p> <p>{minha experiência} ela traz conhecimento pra mim de uma maneira muito negativa, porque eles deixam os problemas acontecerem e a gente resolve no decorrer que o problema acontece. Então, só ... surgem novos</p>

	<p>problemas a cada dia e eu vou obtendo conhecimento a partir destes problemas novos.</p> <p>...essa experiência tá sendo útil porque eu vou saber ter o comportamento, eu vou saber dirimir o comportamento da minha empresa aos meus funcionários, dá o devido valor às pessoas certas.</p>
Jovem 5 – Laura	<p>[...] pra mim tá sendo maravilhoso, porque eu não tinha visão nenhuma de mercado de trabalho, eu ainda não tinha trabalhado assim e eu tô aprendendo bastante.</p> <p>Eu acho que ... assim ... a responsabilidade d'eu tá ali todo dia pra poder eu ter que fazer o meu trabalho ... eu acho que foi uma das coisas assim que eu ganhei muito – a questão da responsabilidade. Eu ... eu acho que se fosse antigamente, assim a uns dois anos atrás, antes d'eu vim pro Rio de Janeiro, eu ... eu acho que eu não tinha muito essa visão assim de ... de responsabilidade com meu trabalho, entendeu? Com meus estudos. A minha dedicação, assim, hoje em dia eu acho que eu ganhei muito isso ... a responsabilidade assim ... hoje em dia, pra mim, eu acho que é isso.</p>
Jovem 6 – Davi	<p>[...] eu não nego que eu tenho grande experiência, eu aprendi muitas coisas aonde eu tô [...].</p> <p>Eu, sustento uma casa. Mora eu, meu pai ... e a importância do trabalho... eu preciso sobreviver né? Pagar as contas, comer, entendeu?</p> <p>{o trabalho} contribui pro meu crescimento profissional, porque é ... analisando, foi minha maior experiência e a experiência mais ampla que eu já tive.</p> <p>[...] o que que eu aprendi ... além das questões de rotina de empresa, eu aprendi a ser mais paciente, aprendi é ... vamos lá, a ser mais paciente, aprendi a ser mais profissional, me portar profissionalmente [...].</p> <p>[...] a rotina toda de trabalho, conhecer como funciona a empresa, os conhecimentos em relação aos processos trabalhistas ... é todo um aprendizado. Mexer com financeiro. Basicamente tudo é um aprendizado. Tudo foi um aprendizado pra mim, lá.</p>
Jovem 7 - Karen	<p>[...] quando eu cheguei lá no escritório eu não sabia nada e eles me ensinaram tudo o que eu sei hoje, a protocolizar, a distribuir, algumas leis.</p> <p>{O trabalho tem} toda importância, porque é com o salário que eu recebo lá que eu pago minha faculdade.</p> <p>Trabalhar lá no escritório me ajuda muito a ampliar meu vocabulário, a saber mais dos meus direitos, a aprender ... porque tudo o que eu sei de direito eu aprendi lá.</p> <p>Então, eu aprendi muita coisa nova, coisas que eu nunca imaginei em aprender. Então foi um crescimento intelectual, um crescimento de responsabilidade [...].</p>

Subcategoria C2 – Perspectivas de Futuro

<p>Jovem 1 - Mário</p>	<p>... tô conseguindo fazer a faculdade, pretendo fazer a pós e me especializar em outra área também.</p> <p>Eu penso ... assim que terminar a ... de cursar o ... a administração, eu penso fazer uma pós pra eu... talvez até na área da psicologia, pra poder até entender o comportamento das pessoas.</p> <p>Pra mim, a clínica lá é um degrau, meu chefe até falou isso pra mim uma vez. E, realmente eu penso nela como um degrau pra que eu possa seguir em frente.</p> <p>Eu até li um livro, uma vez, do comportamento humano, o que afeta diretamente na vida das pessoas na empresa, no local de trabalho, e eu achei bastante interessante isso, e isso me motivou a pensar na questão até de ... da psicologia, gestão de pessoas e ... a gestão empresarial.</p> <p>[...] esse tipo de pensamento que eu tenho, poder evoluir a cada vez mais e ... e aí conquistar, conquistar o meu desejo que é ... ajudar minhas irmãs a elas ... é ... se formarem, ajudar minha mãe no que ela for preciso e incentivar as pessoas que estão ao meu redor, que também busquem os seus sonhos a cada dia.</p> <p>[...] a oportunidade que tiver, eu acho que eu vou cair de cabeça nisso, porque eu já venho já com esse pensamento há bastante tempo.</p>
<p>Jovem 2 – Paulo</p>	<p>Eu quero arrumar um método de juntar os dois, sabe, juntar a gastronomia com a ADM. Eu acho que é uma combinação muito boa.</p> <p>Assim, eu num ... num tenho uma imagem, sabe, mas eu quero juntar as duas coisas que eu gosto que é ser o chefe de cozinha e administrador, entendeu, eu quero juntar, fazer essa junção pra ver o que é que dá, e com certeza vai dar coisa boa, se Deus quiser (riso).</p> <p>[...] acho que buscar o conhecimento nunca é demais [...]eu acho que ainda tenho muito que aprender ainda, não só na administração [...], mas também na gastronomia.</p>
<p>Jovem 3 – Thaís</p>	<p>É ... eu, no momento estou cursando engenharia de produção e pretendo me formar, conseguir passar para um concurso da marinha e ser uma engenheira de sucesso, na área, né. Pretendo fazer prova pro corpo de engenheiros, e seguir carreira militar.</p> <p>[...] eu pretendo entrar, no ano que vem, com um curso de inglês intensivo, e pretendo fazer intercambio quando eu chegar na metade da faculdade e, se tudo der certo, terminar, é ... transferir pra uma faculdade no exterior nos meus dois últimos períodos. Estar concluindo no exterior a minha faculdade, mas isso eu ainda tô analisando, se será possível a questão da transferência, mas pretendo.</p>
<p>Jovem 4 – Carlos</p>	<p>... eu não pretendo parar de estudar tão cedo.</p> <p>Bom, eu quero me tornar um empresário, um empresário de sucesso.</p> <p>Eu pretendo ter além de estabilidade financeira, bastante vigor financeiro, vamos dizer assim. Eu almejo ser alguém importante, não só um</p>

	<p>empresário de renome, mas eu pretendo participar significativamente da vida das pessoas.</p> <p>Eu não sei direito como eu vou fazer isso, ainda, mas eu tenho planos para escrever livros</p> <p>[...] eu desejo ser alguém de bastante sucesso, uma pessoa reconhecida, não só uma pessoa bem-sucedida ou estável.</p> <p>[...] vou me formar agora, em administração. Pretendo fazer engenharia de produção. [...] pretendo fazer psicologia e comecei já a escrever meu primeiro livro.</p> <p>[...] eu quero começar como microempreendedor.</p> <p>[...] eu quero abrir uma empresa de... eu quero abrir uma empresa, não... uma loja de informática, porque eu já tenho conhecimento [...].</p>
Jovem 5 – Laura	<p>Bom, eu pretendo tá formada daqui a dois anos e ... conseguir assim um emprego bom, na minha área [...].</p> <p>[...] eu pretendo fazer outra faculdade, assim ... totalmente diferente do curso que eu faço hoje em dia [...].</p> <p>[...] depois que eu me formar, fazer uma pós-graduação, um mestrado.</p>
Jovem 6 – Davi	<p>Sendo bem realista? Eu ... eu realmente ainda não sei, eu ainda me encontro meio perdido, porque hoje em dia tudo precisa-se de dinheiro e todos os cursos são muito caros e até mesmo pra conseguir uma faculdade pública precisa-se de dinheiro porque tem outros custos a não ser a faculdade – às vezes um material de estudo, é ... entre outras coisas.</p> <p>Então, no momento eu me encontro perdido, porém o que eu visto, trabalhando hoje e procurando outras oportunidades, seja de um curso em uma outra área, ou de uma proposta de emprego melhor, de uma empresa melhor, aonde eu possa ter ... crescer profissionalmente junto a empresa, entendeu? É basicamente isso que eu ... que hoje, com o que eu vivo, eu procuro.</p> <p>Caso eu consiga alguma coisa melhor, aí eu possa pensar em estudar e expandir o meu conhecimento para alguma área que me faça crescer profissionalmente ou financeiramente.</p>
Jovem 7 - Karen	<p>Eu sou uma pessoa que eu mudo de objetivo, eu mudo de vontades muito rápido. Mas, hoje, o que eu desejo é acabar a faculdade, arrumar um emprego numa ... num lugar que eu possa crescer, porque infelizmente lá no escritório não tem pra onde crescer, a não ser que eu fizesse direito.</p> <p>[...] quando eu acabar a faculdade, eu quero estudar pra concurso, pra conseguir uma coisa melhor e ter uma estabilidade.</p>

Categoria D – Expressões Avaliativas

Subcategoria D1 – Principalmente Cognitivas

<p>Jovem 1 - Mário</p>	<p>[...] foi o tempo que começou a ter a crise aqui no Rio de Janeiro, referente a Cabral, essas coisas e caiu muito a.. as vagas nessa área de segurança do trabalho.</p> <p>É através dele {do trabalho} que eu também tô conseguindo ajudar minhas irmãs [...]</p> <p>No caso que ... hoje, as coisas tão bem difícil, você querer ... pra ter um trabalho e não conseguir.</p> <p>Eu gostaria de poder ajudar, principalmente quando eu vejo que a pessoa suou para ter aquilo.</p>
<p>Jovem 2 – Paulo</p>	<p>Eu acho que deveria ser um pouco menos rígido, porque todo trabalho tem pressão, mas eu acho que ali ultrapassa um pouco, entendeu?</p>
<p>Jovem 3 – Thaís</p>	<p>[...] a gente vê aí fora né, o tanto de gente desempregada, então a gente acaba zelando mais pelo nosso emprego, pela oportunidade que a gente tá tendo, porque muitas pessoas queriam ter, talvez, essa oportunidade e não teve.</p> <p>[...] a gente vê lá situações onde as pessoas não têm abastecimento, é .. não têm esgoto, então a gente começa a zelar pelo pouco que a gente tem, né.</p> <p>[...] a gente tá ali no operacional, [...] muitas das coisas a gente vê, acompanha e por mais que a gente não concorde, a gente tá ali pra fazer somente o nosso trabalho, e não cabe à nós concordar ou não, só fazer o nosso trabalho, e ... é isso. Tem muitas coisas assim que talvez poderiam ser conduzidas diferentes? Talvez, só que... não cabe a nós, por ser uma situação política, entendeu? E ... é isso.</p>
<p>Jovem 4 – Carlos</p>	<p>[...] tem muito funcionário capacitado, bom, mas também tem muito funcionário ruim, a maioria ... ruim, que eles mantêm pelo baixo custo e até porque eles só mandam embora por justa causa.</p> <p>A empresa que eu trabalho, ela tem um problema estrutural hierárquico, porque ela tem uma falta de organização entre as hierarquias e os comandos da empresa.</p> <p>{a empresa tem} flexibilidade com o funcionário porque eles permitem gestores ou cargos que ganham bem, cargos de confiança, fazerem hora extra, ou saírem mais cedo, de acordo com eles dão autonomia ao funcionário, entendeu? Pra resolver os problemas na loja. Só que isso traz uma série de problemas pra loja ou pro ... pro ... pra empresa em si.</p> <p>[...] é uma empresa comercial que fatura bem, diariamente, e que só precisaria melhorar a parte estrutural na minha visão, na minha opinião.</p> <p>Bom, toda experiência é válida, na minha opinião.</p>
<p>Jovem 5 – Laura</p>	<p>Eu acho que esse trabalho me deu muito mais é ... força de vontade pra mim correr atrás, pra mim me dedicar, é ... pra poder eu ter forças pra poder daqui a dois anos eu tá formada, é ... eu consegui assim o que eu tenho, o que eu quero na verdade, futuramente.</p>

	<p>por eles {os colegas de trabalho} serem mais velhos, [...] já têm uma visão de mercado bem mais à frente do que eu.</p>
Jovem 6 – Davi	<p>Assim, eu cresci num ambiente com pessoas mais velhas, é ... eu sempre tive a cabeça com a idade um pouco a mais do que eu tenho.</p> <p>[...] ao meu ver, né... pelo menos em uma empresa pequena eu conheço toda a rotina, entendeu? Eu sei mexer de tudo um pouco. Então, eu acho que numa empresa grande, caso é ... fosse possível me contratar, eu acho que em qualquer área eu conseguiria obter êxito e crescer junto com a empresa [...].</p> <p>Eu já fui muito impaciente, entendeu? E, por precisar de um emprego, precisar ... a necessidade de ter ... me obrigou a ter paciência, entendeu? E, hoje, tenho que sobra.</p>
Jovem 7 - Karen	<p>{falando dos chefes} O {Beltrano, citou o nome do chefe}, eu falo muito com ele. Talvez eu falo até mais, por mais que ele não esteja no escritório, mas só por telefone e só também pra resolver coisa de trabalho, então não tem tanta intimidade como tem com o {Fulano – citou o nome de um outro chefe} e o {Ciclano – citou o nome de um outro chefe}, que a gente já brinca e tudo.</p> <p>[...] cada processo {jurídico} é uma vida, então a gente tem que ter muita responsabilidade com o processo do cliente.</p>

Subcategoria D2 – Principalmente Afetivas

Jovem 1 - Mário	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>São uns planos {o trabalho realizado por ele} um pouco mais complexos de trabalhar, mas até que sou rápido nessa área. Mas eu gosto assim de ... tentar fazer um pouco a mais, então eu ajudo no que for preciso [...]</p> <p>Pra mim, às vezes quando tou conversando, é uma riqueza de conhecimento e ... pelo fato de eu ... de eu ... deixar de ser tímido, como antes, é ... pra mim isso é muito bom.</p> <p>[...] é ... {pensando sobre o que mais gosta de fazer no trabalho} a oportunidade que eu tenho de ver alguma coisa lá pra melhorar {risos}, eu vou lá mexer. Às vezes, quando eu ... quando eu não consigo, eu não esqueço do problema, eu fico pensando em um jeito de solucionar.</p> <p>Eu mudaria algumas coisas lá [...] porque valoriza muito a questão de cliente, paciente. Eu acho que primeiro de tudo a gente tem que valorizar o profissional que trabalha com você. É dali que vai mudar toda a sequência até o cliente.</p> <p>Ah! {se referindo a uma regra do trabalho} Tem que ser rápido pra atender o telefone, que as vezes tem outra chamada, então ... é preciso ser rápido. É essa coisa que eu cortaria, é preciso ser claro!</p> <p>...o que eu não gosto, é quando ... me atrapalha na hora que eu tô fazendo alguma coisa importante. Eu não gosto de parar quando eu tô terminando algo, pra fazer outra coisa. Eu preciso terminar tudo, aí sim eu faço a outra coisa.</p>
-----------------	--

	<p>(Emotivas)</p> <p>Eu pensava em mim, é ... como pro ... por exemplo, é ... uma lixeira, que você vai jogando coisa, vai jogando, vai jogando, vai jogando. Então, antes eu me sentia assim, eu escutava muito e eu não me expressava. E isso era ruim, eu era muito ... era considerado um antissocial. Eu sempre ficava isolado, não tinha muita amizade, porque não conseguia dialogar, ter uma ideia, conversar com as pessoas. É ... eu tentei já, fazer outros ... vários cursos e em apresentações também, nos cursos, eu tentava explicar para o público, tentar deixar de ser até tímido, em poder conversar. E, quando eu comecei a trabalhar lá, é ... eu era ... eu não tinha nem como deixar de falar com pessoas, sempre tinha que estar ali e falar com pessoas, e é muita gente. Então, durante esses três, quatro anos, pra mim, ajudou bastante. Que tem, tem vários tipos de pessoas. Tem pessoas que é ... que gosta de conversar, que puxa assunto; pessoas que não gostam de conversar, já meio com cara amarrada. E eu gosto de observar as pessoas, então quanto mais eu observava, mais eu ia aprendendo. E ... e o que é legal é que o meu chefe, ele sempre me explicava: Mário, quando o paciente for falar com você, sempre olha pra ele, tentar escutar, absorver o que ele tá falando, analisar e aí você poder falar, não fala logo de imediato não, pensa direitinho, é ... e ... tenta esclarecer o que ficou ... esclarecer de um jeito que ele possa entender. Isso, pra você, no dia a dia, vai ser ótimo, que assim você consegue ... consegue fazer muito mais amizade, e assim você pode tá abrindo portas pra você. E esse tipo de coisa, então ... ajuda. Me ajudou bastante.</p> <p>[...] pra mim a coisa mais importante são as minhas irmãs e minha mãe.</p> <p>[...] a dificuldade também delas {as moças da equipe} aprenderem o que eu sei, o que eu quero passar, é grande, principalmente pela idade [...] pra elas aprenderem é um pouquinho difícil. Então, às vezes, eu paro e penso: poxa, é ... será que realmente eu tô agindo certo em querer melhorar, melhorar, melhorar e ... mostrar uma coisa nova, que dá para fazer, e acabar fazendo com que elas se sintam menos importantes? Então, as vezes eu fico pensando nisso aí e, procuro ter uma atitude que não vá prejudicar nenhum dos dois lados. É importante assim a relação que eu tenho com meu chefe [...] mas também não posso esquecer dos meus colegas que estão ali do meu lado, trabalhando comigo.</p>
Jovem 2 – Paulo	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>[...] eu, Paulo, eu não tenho nada que reclamar {falando da empresa contratante}, entendeu? Meus pagamentos sempre tão em dia ... pelo contrário, as vezes até antecipa quando é domingo quando é feriado, sabe? Nunca deu problema em nada é ... referente a plano de saúde, plano odontológico, sabe, é ... de transporte, nunca deu problema em nada.</p> <p>- { já é muita pressão, entendeu? E, pelo fato das pessoas que eu trabalho, pras pessoas que eu trabalho, eu acho que isso transforma a pressão maior ainda [...] Então, nós trabalhamos prum público muito ... sabe ... de um custo alto, trabalhamos pra diretores, pra donos, pra ... sabe ... então é gente de alto escalão [...]. Então, eu acho que essa pressão [...], que é um pouco incômoda, mas ... é isso.</p> <p>Ah, eu acho que o que me incomoda mesmo é o caso da pressão, sabe. Acho que isso me deixa um pouco desconfortável, porque querendo ou</p>

	<p>não a gente trabalha com medo de errar, por causa da pressão que vai ter... a consequência, vamos botar assim. É claro que a gente tem sempre que buscar a perfeição, e tal, mas eu acho que essa pressão não deixa ... tipo, vamos botar assim, um medo, sabe.</p> <p>(Emotivas)</p> <p>Em relação a sentimento, {falando do seu sentimento em relação ao trabalho}, eu acho que eu já tô esgotado (risos) sinceramente eu não guento mais.</p>
Jovem 3 – Thaís	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>É ... lá nós trabalhamos com coleta seletiva né, e acaba que assim, nesse processo que a gente tem dentro da empresa, nós não trabalhamos com é ... coleta orgânica, nós não temos esse serviço pra coleta orgânica. Então, não podemos ter nada com resíduos orgânico. Não pode entrar nada com resíduo orgânico no prédio, ou seja, é ... bolo, salgadinho, essas coisas assim, que podem resultar em resíduos orgânicos, lixo orgânico, não é permitido a entrada no prédio. E ... talvez eu mudaria isso, por se tratar assim de uma empresa, no qual as vezes quer fazer uma confraternização, algo do tipo, na minha opinião, e não ser possível realizar, ter sempre que fazer externo, é ... ou em alguma casa, e muitas das vezes acaba assim é ... deixando a desejar na questão do relacionamento pessoal né, que aí tem gente que não tem disponibilidade pra ir, no tal lugar onde vai ser, ou não pode ir no dia e, talvez ali, por estar no ambiente de trabalho, que normalmente é certo que todos estejam, que poderiam fazer uma, uma... como é que se fala, é ... confraternização né, mas assim, mas amigável com todos, e não é possível, por conta dessa situação que não é permitida a entrada no prédio. Talvez eu mudaria isso. Até mesmo pra ampliar essa relação pessoal com todos</p> <p>(Emotivas)</p> <p>Então, lá, pela trajetória que eu tive lá né, ter começado como jovem aprendiz e ter tido essa oportunidade de ser efetivada, eu tenho um sentimento muito bom assim, em geral, com as pessoas, com o ambiente. É uma relação boa. Me sinto bem, estando lá e ... é ... é isso.</p> <p>É ... temos uma relação bem boa assim... não tenho o que reclamar. É ... profissionalismo sempre e ao mesmo tempo uma relação amigável, de ambas as partes.</p> <p>[...] Ela {a empresa} trabalha com um processo de inclusão social [...] eu acho um trabalho incrível e fico feliz de tá participando né, de tá [sic] fazendo a diferença na vida de alguém [...].</p>
Jovem 4 – Carlos	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>ela não [...] atrasa né, pagamento [...]</p> <p>Só que ela não faz acordo também para mandar embora ... então ela tem pontos positivos e negativos.</p> <p>[...] eu mudaria dentro da minha ... da minha empresa, seria o processo seletivo para escolha de cargos de confiança. O processo seletivo é falho. Eles contam com apenas formas de indicação, eles só promovem,</p>

	<p>escolhem pessoas ou contratam pessoas muito mais por indicação, e eu mudaria esse processo seletivo da minha empresa.</p> <p>Só algumas vezes {a atuação dos líderes} que ficou a desejar, por parte da empresa e não deles, porque eles quiseram ajudar, só que a empresa não deu as ferramentas necessárias.</p> <p>[...] eu trabalho pra corrigir erros, então as pessoas querem que você prove que elas estão erradas, aí você fica explicando uma, duas, três, quatro, cinco, seis vezes. Então, uma coisa que era pra ser rápida, acaba saindo de um problema mínimo para um problema maior [...].</p> <p>(Emotivas)</p> <p>eu me sinto ... desvalorizado, acho que seria a palavra, por ver outras pessoas com menos conhecimento em cargos superiores e pessoas com mais conhecimento – não só a minha pessoa, mas como outras – em cargos inferiores (riso).</p>
Jovem 5 – Laura	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>[...] o meu trabalho, [...] ele na verdade me dá [...] muito mais força de vontade pra correr atrás do ... do meus sonhos, dos meus planos que eu tenho futuramente. Eu acho que esse trabalho me deu muito mais é ... força de vontade pra mim correr atrás, pra mim me dedicar, é ... pra poder eu ter forças pra poder daqui a dois anos eu tá formada, é ... eu consegui assim o que eu tenho, o que eu quero na verdade, futuramente.</p> <p>[...] a experiência tá sendo maravilhosa. Eu realmente ... eu assim, eu tô surpresa comigo mesma, porque eu não esperava na verdade que eu seria capaz, assim, disso tudo.</p> <p>emotivas)</p> <p>E assim, cada dia que eu ganho um elogio assim, pelo meu trabalho, pela minha dedicação, isso alegre ... é gratificante na verdade, muito gratificante.</p>
Jovem 6 – Davi	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>[...] a única norma que eu gostaria de mudar ... não que cada um chegue a hora que quer, mas a flexibilidade quanto a pontualidade. Porquê? Muita das vezes eu saio do escritório depois do meu horário, entendeu? Então, eu acho que não custaria nada não haver essa cobrança direto da questão do horário.</p> <p>É ... a quantidade de cobranças que eu tenho [...] a quantidade de responsabilidade que eu tenho [...] é muita coisa, pra... pro salário que a gente ganha. Então, isso gera um pouco ... um pouco não, bastante insatisfação.</p> <p>eu não vejo um futuro, tipo assim, um grande crescimento é... a empresa é uma empresa que existe há 13 anos e nunca passou de 10 funcionários, então ... é meio complicado.</p> <p>emotivas)</p>

	<p>[...] eu vejo a empresa em que eu trabalho não é tão preocupada com o bem-estar dos funcionários.</p> <p>É aquela famosa falta de oportunidade, entendeu? Eu sei que muitas coisas eu tenho que conseguir por esforço meu mesmo, mas outras eu preciso de uma oportunidade pra crescer.</p> <p>{respondendo ao que sente em relação ao trabalho} [...] insatisfação.</p>
Jovem 7 - Karen	<p>(Satisfação / Insatisfação)</p> <p>Toda essa parte mais administrativa é a parte que eu gosto mais de fazer, até porque é o que eu escolhi pra fazer, que eu faço faculdade de administração.</p> <p>emotivas)</p> <p>{dado não identificado no discurso}</p>

Subcategoria D3 – Principalmente de Juízo Ético Moral

Jovem 1 - Mário	<p>Ele {o chefe} já viajou para vários lugares, já viveu muita coisa, e ele {o chefe} agora tá conquistando... de pouquinho em pouquinho tá conquistando as coisas que ele sempre quis. Isso pra mim é ... é ... algo que eu me espelho muito, penso assim eu também posso fazer várias coisas [...]</p> <p>Cada um tem seu jeito de fazer as coisas, mas ter um ambiente organizado, ajuda bastante.</p> <p>Que não basta você só querer ganhar, ganhar, ganhar. Muitas vezes você precisa perder para poder ganhar um pouco a mais. E ... e ... foi através disso que eu acho que tá melhorando um pouco mais. Até a questão de ... de organização, elas {as colegas da equipe} se adaptaram.</p> <p>[...] pra mim, evoluir eu acho que é um passo muito importante, não pra nossa vida, mas pra tudo. Você deixar de ... de pensar só em você e pensar em todo mundo, acho que isso é importante.</p> <p>[...] a valorização entre meus colegas, eu acho bastante importante isso, porque muitas vezes quando você perde a credibilidade, a confiança, ou então a amizade, entre os próprios colegas, o trabalho passa a ser chato.</p> <p>Todos precisam ser respeitados, pra que se haja respeito. Se eu quero respeito, eu tenho que respeitar.</p> <p>Então, não é só questão de querer ganhar, ganhar, ganhar. É ... a gente precisa ver esse modo de pensar ... é o que eu mudaria. É ... nessa questão. Então, separar é ... refazendo, no caso, todo o pensamento, porque aquele pensamento arcaico, no dia de hoje não dá. Algumas coisas você pode aproveitar, mas outras não. Então, é ... primeiro de tudo, eu acho que uma boa conversa com o profissional, instruir o que deve ser feito, as regras básicas né, atendimento sim ... um bom atendimento, sim ... afeta tudo.</p> <p>Eu penso da seguinte forma também: se a empresa cresce, eu também cresço.</p>
-----------------	---

Jovem 2 – Paulo	<p>É claro que a gente tem sempre que buscar a perfeição.</p> <p>[...] quando a gente trabalha com medo de errar, aí mesmo que a gente erra.</p>
Jovem 3 – Thaís	<p>E, nós temos uma relação muito bom sim. Em geral, tanto com o diretor, tanto eu e ela {sua chefe}, até porque cria-se um vínculo, né. Então, acaba que a gente sabe da... de coisas particulares, ali, por estar todo dia junto. É ... só que é aquilo, sempre mantendo o respeito e a distância, porque por mais que a gente brinque, converse ou outras coisas, mas a gente sabe separar as coisas, né? Que, em questão ele é nosso chefe, é um diretor, então a gente tem que manter sempre o respeito, tanto eu quanto ela {sua chefe}, tanto eu à ela {sua chefe} e à ele {o diretor}, principalmente.</p> <p>[...] nós temos um número de funcionários que não ... vamos botar, que não ... que ocupam espaço, digamos... tão lá ocupando espaço, as vezes de alguém que realmente precise, que realmente queira estar lá, só que não tem muito o que se fazer. Então, talvez eu mudaria isso, né. Enxutaria esse quadro de funcionários desse tipo, nessa situação, e abriria concurso pra novas pessoas, até mesmo pra tá mudando ou ... como que eu posso dizer...aprimoriando assim a mão de obra da empresa, né. Por se tratarem de pessoas já aposentadas, já né, vamo colocar, pessoas... num tem um termo assim pra se dizer, mas pessoas que já estão ... já fizeram tudo o que tinham que fazer, dependendo do caso, e hoje estão ali ocupando um espaço. Recebem para estarem ali, só que não fazem né, o papel no qual foram delegados a fazer, designados a fazer e acabam ... acaba que pegam uma vaga de alguém que realmente precise, né.</p> <p>De você {falando dela mesma} foi um dia aprendiz e pelo resultado que você obteve, hoje você está aqui e é isso que a gente tenta passar pra eles {jovens aprendizes} lá em questão, de como se portar na empresa, essas coisas toda.</p> <p>[...] as vezes a gente reclama, a gente que tá aqui na metropolitana reclama assim de ... uma falta d'água, uma coisa assim que acontece eventualmente, as vezes, e lá a gente lida com coisas que ... tipo de pessoas que nunca viram água cair na torneira, pessoas que ... lidar com esgoto na porta de casa, situações assim bem precárias, no interior, então ... acaba sendo importante pra gente lidar com isso pra gente saber zelar pelo que a gente tem né, e ... é isso, resumidamente é isso.</p> <p>[...] por se tratar de uma empresa estatal e que é movida a política, acaba que tem coisas que a gente não concorda, né, mas não cabe à gente, porque justamente é uma situação política, entendeu? Acaba que a política é que move e que dá as coordenadas da empresa.</p>
Jovem 4 – Carlos	<p>A comunicação lá se torna difícil porque quem não tem conhecimento leva tudo pra cunho pessoal, não sabe ter um relacionamento interpessoal.</p> <p>[...] nem tudo é 100% ruim nem 100% bom, dependendo das pessoas é bom e dependendo das pessoas é ruim.</p> <p>[...] têm muitos empresários que só ... só visam a lucratividade, óbvio ... isso é uma coisa óbvia, mas eu também vou saber tratar o meu capital</p>

	humano com o devido respeito. Então, essa experiência tá sendo útil porque eu vou saber [...] dar o devido valor às pessoas certas.
Jovem 5 – Laura	[...] a gente tem que ser bem mais formal assim, porque a gente [...] faz o atendimento com o segurado [...], mas é bem pouco, mas sempre aparece uma ou duas pessoas lá que a gente realmente tem que seguir uma linha de conduta assim bem mais formal.
Jovem 6 – Davi	[...] colocando pro meu ambiente de trabalho, eu acho {importante para o trabalho em equipe} que é compreender mais. É ... o gestor compreender o funcionário e o funcionário compreender o gestor e os funcionários entre eles se compreender, se compreenderem, no caso. [...] é muito importante a oportunidade ser dada e aproveitada.
Jovem 7 - Karen	[...] um ambiente muito de se trabalhar {é} um ambiente calmo e tranquilo. [...] cada processo é uma vida, então a gente tem que ter muita responsabilidade com o processo do cliente.

ANEXO 12

**ORGANIZAÇÃO DOS DADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS
COM OS PROFISSIONAIS DE RH**

**DADOS AGRUPADOS POR CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS
DE ANÁLISE DA PESQUISA**

Categoria A RH – Identidade

RH 1 - Eliana	<p>A área passou por um processo até de mudança de um tempo pra cá. É ... implantamos projetos, programas, assim ... tentando pensar na parceria de equipes e gestores.</p> <p>Prática específica pra jovens de baixa renda, não {não há}.</p> <p>De um tempo pra cá, a minha nova diretoria começou a solicitar que a gente de fato admitisse só jovens. Então, é ... a gente tentou focar para algumas atividades que precisavam trabalhar com o item de inovação profissionais com o máximo de 28/30 anos. E ... os últimos que nós admitimos estão entre 23 e 25 anos.</p> <p>Não tem nenhuma ação de desenvolvimento de liderança voltada pra isso {gestão de jovens da Geração Z}. É ... a gente tá com processo de <i>coaching</i> pros gestores, mas não especificamente pra gestão de jovens da geração Z.</p> <p>Temos [...] um programa de jovem aprendiz.</p> <p>Não tem um tratamento diferenciado não {de ambientação para jovens na empresa} [...].</p>
RH 2 – Cléo	<p>Bom, como é que funciona o RH aqui da empresa? É um RH muito voltado pro D.P. {Departamento Pessoal}. Não que não exista uma parte de desenvolvimento, mas essa parte de desenvolvimento, ela é ... assim, 90% voltada para plataforma, que é o que eu faço, né?</p> <p>[...] nós temos sim um programa de jovens, pra jovens aprendizes. É ... não é vinculado a necessariamente ser de baixa renda, é um programa pro jovem, né, pra jovens que estão cursando o ensino médio. É o que a gente tem aqui hoje. São quatro jovens e a idade de 18 a 22 anos.</p> <p>[...] a verba que a gente teria, vamos colocar assim, pra desenvolvimento de ... do escritório, das pessoas do escritório, ela é uma verba é ... mais controlada. Ela existe, mas ela não é por exemplo vinculada a uma avaliação de desempenho ou uma coisa assim mais estratégica.</p> <p>[...] {não há uma avaliação formal do trabalho do jovem} e eu identifico isso como uma grande lacuna, porque ele teria que tá sendo avaliado de uma melhor forma, até mesmo a opinião dele né, de tá colocando o que ele tá achando do trabalho.</p>
RH 3 - Helena	<p>É, então ... hoje eu tô trabalhando numa instituição de ensino né, no Colégio [...] {citou o nome do colégio} como eu te falei, ele não tem uma estrutura de RH, antes da minha entrada. Na realidade eu entrei pra essa estruturação. Anteriormente era um DP, um DP terceirizado, que agora foi internalizado, e agora eu entrei pra estruturar esse RH.</p> <p>Nós temos um programa de jovem aprendiz e hoje a gente conta com 06 jovens [...] todos nessa faixa de 18 a 24 anos e que moram no entorno [...] {nesta faixa etária, somente jovens aprendizes} nenhum outro profissional, só jovens aprendizes.</p> <p>[...] {a instituição} tem 200 funcionários e, conseqüentemente, a gente ... até então ... a gente cumpria a cota, por isso esse número de cinco a seis jovens aprendizes, nesse momento. E, era ... tava muito dentro dessa ...</p>

	<p>dessa situação de cumprir a cota, até então não tinha e não tem ainda, ainda tá em andamento um programa específico pros jovens aprendizes.</p> <p>Pra 2020 a gente tem um programa de treinamento de tutores né, pros jovens, pros monitores, enfim, pros programas que a gente tem na {instituição}, mas por enquanto eles {os gestores} não têm nenhum treinamento formal pra isso {para gerenciar jovens aprendizes}.</p>
Categoria B RH- Significado	
RH 1 - Eliana	<p>O programa {Jovem Aprendiz} é assim ... distribuído em atividades teóricas e atividades de prática profissional [...] e são desenvolvidos simultaneamente né. A gente tem uma empresa, que é uma empresa formadora de aprendizagem e aí eles têm uma jornada de trabalho de seis horas e as atividades extracurriculares são realizadas nessa empresa formadora de aprendizagem.</p> <p>A gente passa uma manhã com eles pra apresentar a empresa, dar as orientações de convívio. É ... o que a gente tenta fazer, é dar mais atenção... até em função da idade, e da necessidade de formação profissional, principalmente pros jovens aprendizes, a gente tenta dar foco mais na relação de ... mais com relação ao comportamento, é ... o que que eles têm ao longo da carreira, o que que a gente vai poder auxiliar no desenvolvimento profissional dele.</p>
RH 2 – Cléo	<p>[...] os jovens, [...] eles fazem parte de um agente de integração né, que é o CIEE {Centro de Integração Empresa-Escola} [...] o CIEE é o nosso agente que faz a mediação da gente com o jovem.</p> <p>O CIEE, ele tem um programa que o jovem vai lá uma vez por mês pra participar, tipo de uma orientação, do que ele tá achando de como tá o serviço dele na empresa, como que é o gestor dele, se o que ele tá fazendo na empresa tá agregando, se tem a ver com o que ele estudou. E ele tem, uma vez por semana, um encontro também no CIEE, mas aí eu acho que é um encontro mais direcionado ... digo eu acho porque eu conversei com a menina do RH aqui e o que ela me passou foi mais ou menos isso ... uma vez por semana ele vai lá também pra fazer ... mas aí eu acho que é um encontro mais assim ... em que individual, dele com a pessoa que orienta, e ele faz isso o dia todo ... ele tem um período com essa pessoa e um período com todos os outros integrantes ... é tipo uma reunião assim ... é ... ao mesmo tempo que tem um momento individual, que ele pode ter, também pode ser em grupo. Pelo que eu entendi, é isso. Então, quem faz essa mediação é o agente de integração.</p> <p>[...] o jovem, quando ele chega aqui, ele passa por uma ambientação do RH e por uma ambientação com o coordenador de SMS⁴³. A área de RH apresenta para ele a intranet, a parte de salário, é a bolsa né, os benefícios, a parte das férias, o organograma da empresa, então ... mais voltado mesmo para as questões de RH. O coordenador de SMS apresenta pra ele a parte de segurança que a gente tem aqui no escritório [...].</p>

⁴³ SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional.

	<p>Com relação a quem recebe eles... não tenho essa informação... acredito que não tenha isso não.</p> <p>[...] o ideal era que fosse feito sim uma avaliação do trabalho deles em tempos em tempos, mas não é feito, não que eu saiba... eu nunca soube disso. Inclusive agora o gestor saiu aqui da área, o jovem ficou até assim, meio ... que no início, sem ... meio de ... sem ter o que fazer, mas aí a gente já organizou isso, cada um deu uma coisa pra ele fazer, ele tá até me ajudando em algumas coisas.</p>
RH 3 - Helena	<p>A gente tem uma parceria próxima com o CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola e aí a gente acaba utilizando a ... o curso prático. Então, antes desse jovem começar na nossa empresa, ele fica um mês somente frequentando o CIEE, com práticas administrativas, são jovens que atuam pra área administrativa. Depois de um mês eles vêm pra empresa e ficam com a gente um ano e oito meses.</p> <p>Depois que ele vem do ... do CIEE, depois desse primeiro mês, que ele fica <i>full time</i> lá, ele chega na empresa. É feita uma integração com ele, uma integração que é uma integração padrão no sentido de estar apresentando a empresa, a filosofia, a estrutura, é ... enfim, de uma forma geral, e depois a gente entrega esse jovem pro gestor da área que ele vai atender. E aí ... aí é dado um treinamento <i>on the job</i>, ele vai ser treinado no dia a dia do trabalho.</p>

Categoria C RH - Aprendizagem

RH 1 - Eliana	<p>[...] é uma relação de troca bem bacana, porque a gente consegue aprender bastante com eles e, eles trazem toda essa essa ... essa estrutura de informação e a velocidade de conteúdo.</p> <p>O que eu percebo é que eles {os jovens} contribuem bem pro tema de inovação e também têm muita disposição [...].</p>
RH 2 – Cléo	<p>{No convívio com os jovens} [...] acaba todo mundo aprendendo com eles, entendeu? Quem pode se doar um pouquinho pra eles, sempre acaba aprendendo com eles também, porque eles também trazem muita coisa assim, fresquinha né, é ... do que eles tão aprendendo agora.</p> <p>A empresa como um todo eu acho que ganha muito com isso.</p> <p>[...] tem a parte do computador, do Excel, mas isso eles tiram assim de letra, você ensina e eles já aprendem e muitos já chegam assim com muita coisa até pra ensinar pra gente.</p>
RH 3 - Helena	<p>A minha experiência com jovens é ... eles saem muito prontos mesmo. Das minhas duas experiências, da empresa anterior e nessa empresa que eu tô agora, apesar de recente, os jovens que tão saindo agora e os que tão chegando é ... eles tão assim ... os que tão chegando estão muito motivados, eles vêm bem preparados, diga-se de passagem, desses cursos que antecedem aos programas, que não são feitos na nossa empresa né.</p> <p>[...] foi bem positiva as minhas experiências com eles nesse sentido de ... do que você precisava, você podia contar com eles e, do que você passasse de atividades eles davam conta né. Às vezes, se demorava um</p>

	<p>pouquinho mais na explicação inicial, mas depois fluía com muita facilidade e assumiam pra eles. Eu acho que esse foi meu grande assim ... é ... foi meu grande ganho com ... de trabalhar com os jovens, você poder contar com eles pro que desse e viesse que eles dariam conta.</p> <p>[...] a minha experiência com o programa do jovem aprendiz, tanto na empresa anterior quanto nessa, foi muito positiva.</p>
--	--

Categorias D RH – Expressões Avaliativas

Subcategoria D1 RH – Principalmente Cognitivas

<p>RH 1 – Eliana</p>	<p>Primeiro eu acho que precisa trabalhar na capacitação dos gestores, até pra que eles saibam aproveitar o melhor de cada geração, é ... de repente usando as competências, experiências vividas em diferentes momentos, eu acho que esse é um ponto principal.</p> <p>Acho que a gente {o RH} também pode contribuir elaborando e implantando um plano de educação corporativa e, de novo, dentro de cada competência mapeada.</p> <p>É.. eu acho que a gente precisa valorizar o bom desempenho, ter sempre diálogo aberto, motivar a participação em projetos.</p> <p>Eu acredito que ainda existe espaço pra aprimorar e pra implantar novas ações que possam auxiliar nesse processo de inserção dos jovens.</p> <p>Hoje, até tem algumas empresas que eu acompanho e vejo que têm sim um projeto estruturado {para inserção dos jovens} [...].</p> <p>{Falando do que poderia ser feito para uma maior integração dos jovens de baixa renda no mercado de trabalho} eu acho que uma empresa precisa investir em desenvolvimento de carreira, incentivar a educação, dar feedback sobre o perfil mapeado. Eu acho que também ... auxiliar no aperfeiçoamento dos gaps, que as vezes a gente tem... identifica um gap, a gente precisa ajuda-los a aperfeiçoar.</p> <p>Acho que a gente também tem a responsabilidade de preparar esses jovens pro mercado de trabalho, pra um bom convívio que possa permitir uma redução de atrito, inclusive quando a gente fala da distância de idades né ... que são talvez um dos maiores problemas dentro das empresas.</p>
<p>RH 2 – Cléo</p>	<p>[...] eu acredito que o RH poderia através de ... não sei ... indicadores ou uma avaliação de desempenho, alguma forma de tá potencializando esse trabalho dele na organização, até pra autoestima desse ... desse jovem, pra que ele realmente se sinta aproveitado, sinta que o trabalho dele realmente é importante.</p> <p>Eu acredito que isso {o aproveitamento do jovem no mercado de trabalho} é muito importante e principalmente no momento que a gente tá vivendo agora, porque se a gente toda crise, a gente achar que não deve ... né ... ah, porque tá em crise e aí tipo não vão a lugar nenhum, nunca vão mesmo, acho que a gente nunca vai sair dessa crise. Acho que num momento de crise é um momento de estudar, de você ajudar pra quando</p>

	<p>a gente sair dessa crise... que a gente possa até mesmo sair né, e quando sair ter pessoas capacitadas né, ter uma mão de obra mais qualificada. Isso, assim, o profissional de RH pode contribuir e muito</p> <p>se tivesse uma forma de fazer mais dinâmicas, jogos, eu entendo que ... que ia ser fundamental pra eles {jovens}.</p> <p>{O RH poderia fazer} encontro de equipes né. Eu acho que num momento de ... vamos colocar assim, de vacas magras, talvez não dê pra ir para um hotel muito longe, mas é ... Eu já participei de empresas que alugava lugares assim ... não fazia na empresa, porque quer ir prum ambiente diferente, mas alugava salões de convenção em prédios mesmo e fazia lá as dinâmicas com as suas equipes. E é um momento de muita descontração e a gente poderia tá reunindo sim essas várias gerações pra que eles estivessem trocando, se descobrindo né, fora da empresa.</p> <p>[...] pra empresa que talvez seja uma empresa que agora não pode de repente investir nisso, eu acho que uma avaliação de desempenho, que é uma medida bem barata... custa o quê? Os profissionais já estão aqui né ... fazer uma avaliação de desempenho ... de repente 360°, onde você pode sentar e conversar com o teu avaliado, é ... escutar alguma coisa dele, do que ele tem pra te dizer, eu já ... eu já acho que já era um bom começo assim.</p> <p>Eu acredito que o RH pode ... não só pode como deve ... desenvolver indicadores que demonstrem o papel do jovem na empresa, o trabalho do jovem, entendeu. O que que esse jovem tá fazendo, entendeu? É ... e isso seja apresentado pros gestores, pra Alta Direção: olha só o que que eles trouxeram. Sabe? Colocar metas. Óbvio que metas né alcançáveis, mas metas que eles possam tá participando com o trabalho deles, desse indicadores, entendeu?</p> <p>Nesse momento, é ... que as empresas tão passando por ... por essa crise né, de não ter emprego praticamente sobrando e ter muitas demissões, que acaba impactando no número de jovens e de portadores de necessidades especiais, enfim ... é ... eu vejo assim como um momento bem difícil pra eles né. É ... aqui nós não fizemos nenhum efetivado. Eles estiveram aqui, eles tão sempre aqui, já tivemos vários e acaba o período, eles acabam tendo que ir embora.</p> <p>E eu acredito que é possível, é possível, mas a gente tá vivendo um período que é difícil pra todo mundo, né. Tanto pro jovem como pra quem tem mais, é mais sênior, tá bem complicado.</p>
RH 3 - Helena	<p>Então, eu acho muito importante {a participação do RH na inserção dos jovens no mercado de trabalho}, até porque a gente começa desde a etapa de seleção, ou seja, eu acho ... pelo menos eu tenho essa preocupação de tá buscando é ... jovens que a gente efetivamente possa tá contribuindo né, porque ... não são necessariamente só jovens de baixa renda que aparecem, mas sem dúvida a gente fica com um olhar mais direcionado no processo seletivo.</p> <p>E, além do processo seletivo, eu acho que a gente {enquanto RH} tem também a necessidade, ou a função de acompanhamento desse profissional [...] durante o programa e o ideal seria que a gente também fizesse um trabalho de saída desse profissional, tá? É ... esse é o que eu acho da importância de entrada do ... do acompanhamento, durante e final [...].</p>

	<p>Além do acompanhamento do RH, é o que eu falei anteriormente também, da formação de tutores, pra que esses gestores pra onde esses jovens é ... serão direcionados poderem também dar um acompanhamento bem estruturado, com <i>feedbacks</i>, enfim ... pra que eles possam aproveitar ao máximo esse período que eles têm na empresa, como formação profissional.</p> <p>E uma outra coisa que também eu acho que pode ser e deve ser feita e, em algumas empresas eu acho que já até acontece mesmo é fazer um programa de continuidade né, que o programa jovem aprendiz seja uma forma de entrada pra empresa. E, a partir daí é ... como se fosse um encareiramento mesmo, entra como jovem e a partir daí já tem uma ... um próximo passo a seguir, uma efetivação, um encareiramento, uma trilha de carreira na realidade.</p> <p>[...] {O encontro de gerações no mercado de trabalho} eu acho que vai ter que ser tratado e muito bem tratado né. Até porque é ... de alguma forma, enquanto RH, a gente vai ter que contribuir com essa integração e contribuir de uma forma bem positiva porque essa diversidade pode dar um caldo bom. O resultado disso pode ser até bem interessante, mas se bem trabalhado e se essa integração for [...] bem feita, porque senão pode trazer muitos atritos e conflitos né.</p>
--	---

Subcategoria D2 RH– Principalmente Afetivas

RH 1 – Eliana	<p>Eu vejo que cada vez mais eles {os jovens} buscam oportunidades que façam com que eles se sintam parte da empresa, mas que essa empresa esteja alinhada com os valores pessoais deles.</p> <p>Eu não consigo perceber {nos jovens} ... preocupação com estabilidade, por exemplo.</p> <p>[...] eu acho que de lacuna de competência mais comum, que a gente identifica sempre nesse grupo mais jovem, é ... e que a gente precisa sempre tentar ajuda-los, é a ... eu não sei se é a sede pelo crescimento profissional, eu acho que eles querem as coisas de uma forma ... é ... são muito imediatistas. É ... e a questão de foco também, a gente percebe que eles não são focados, você senta pra conversar e eles dispersam bem rapidamente.</p> <p>[...] percebo que eles têm um pouco mais de vontade de ir ao encontro do conhecimento.</p> <p>[...] também tem a questão da busca por resultado mais rápido {por parte dos jovens}</p> <p>Na minha percepção, tem esse do imediatismo, eu acho que eu falei isso em algum momento, que é o que mais me preocupa, eles são bem imediatistas.</p>
RH 2 – Cléo	<p>{Relata uma experiência ocorrida em sua empresa} Aconteceu um caso aqui com a gente que foi: a gente tinha uma jovem e ela ganhava uma bolsa, acho que era de seiscentos reais, uma coisa assim, mais os benefícios. Só que ela vinha de um lugar assim ... bem carente e ela tava precisando de ganhar mais dinheiro. Então, ela – pra você ter uma noção – ela largou o nosso programa de jovem aprendiz pra ser <i>Uber Eats</i> e trabalhar ao mesmo tempo numa lanchonete que ela ia ganhar mais. A</p>

	<p>renda dela ia tipo pra...sei lá quase dois mil, e o que ela ganhava aqui, seiscentos, não ... não ia ajudar, era um momento que ela precisava de dinheiro, então ela abandonou o estágio e todo o conhecimento que ela ia ganhar aqui porque ela precisava do dinheiro pra ajudar em casa. Então, assim, isso também é um grande desafio né pra esse jovem que vem de uma comunidade carente.</p> <p>[...] eu acho muito importante, muito importante porque eles {os jovens, principalmente os jovens de baixa renda} vêm sem noção nenhuma e muitas vezes eles não sabem como se comportar é ... e isso é fundamental pra eles, assim [...]</p> <p>Eu vejo assim [...] uma ansiedade [...] eu acho que talvez essa parte ... é ... psicológica seja a mais [...] importante, porque tem a parte do computador, do Excel, mas isso eles tiram assim de letra, você ensina e eles já aprendem e muitos já chegam assim com muita coisa até pra ensinar pra gente. Agora, essa parte da ansiedade [...] eu acho [...] que tinha que ser uma coisa melhor trabalhada, porque é ... eu vejo assim: eles fazem meio que um esforço [...] pra serem aceitos, pra serem inseridos né nesse mercado de trabalho, é ... eles almejam assim ... eles não falam isso, mas é assim eu percebo assim, que eles querem assim ... é ... ter esse ... aquilo que a gente quer né, ter aquele sucesso, é ... se dar bem né, poder ajudar os pais, é ... eu vejo assim uma ansiedade de que esse mercado de trabalho que é bem ... a gente sabe o quanto ele é exigente, né, é ... também aceite esse jovem, entendeu?.</p> <p>Eles são ... têm uma vitalidade, e eles são muito prestativos. Nossa! Querem muito aprender!</p> <p>Então, assim, isso também é um grande desafio né pra esse jovem que vem de uma comunidade carente. Ele ter uma base mínima pra ele poder tá aqui né, tá investindo pelo menos um pouquinho nesse mercado e nesse conhecimento que ele ganha aqui.</p>
RH 3 - Helena	<p>Eu acho que é assim, {o mais difícil} é a integração mesmo né. É... [...] integrá-los {os jovens aprendizes} com uma outra realidade, com um outro tipo ... com os profissionais da empresa de uma forma geral. Basicamente, é ... são jovens que é a primeira exp ... que tá vivendo a primeira experiência profissional, são jovens que não ... é... não diria carentes tá, não é a palavra, mas talvez com ... com um pouco mais de... menos oportunidades, né. Então, eles chegam muito retraídos, muito, muito mesmo. E aí você acaba tendo que ter um pouquinho mais de esforço pra essa integração, mas depois isso flui com ... com mais facilidade</p> <p>São [...] jovens né, que trazem muitos problemas de casa né. Então, acontecem às vezes algumas coisas assim, de faltas. Nas minhas duas vivências, tanto nessa empresa atual, quanto na anterior, gravidez aconteceu duas vezes na empresa anterior e nessa, já aconteceu também mais duas vezes. [...] Eu sei que isso não é uma competência, mas é um dificultador, até pra ... pra que isso seja mais implementado nas empresas.</p> <p>Taí, mas se eu puder falar ... dar um nome pra ... né, como competência, é disponibilidade, eles são muito disponíveis.</p> <p>Então, eles trazem uma disposição boa. Eles conseguem assumir as responsabilidades. Você consegue ... conforme você vai dando as ... as</p>

	<p>atividades, eles assumem isso com responsabilidade, eles conseguem tocar bem.</p> <p>[...] eu vou falar uma experiência que eu vivi na última empresa que eu trabalhei onde, por questões né internas os jovens [...] não eram bem aproveitados [...] a ideia era não passar atividades mais elaboradas, [...] só pequenas atividades mesmo de ajuda, de ir a algum lugar, voltar, entregar um papel ou outro e ... e quando eu cheguei né, tinha um jovem que eu comecei a trazer um pouco mais, tentar é ... dar mais atividades, mais responsabilidades e ele não aceitava, ao ponto dele falar na frente de todos: - não, não vou fazer isso porque eu não quero fazer. E preferia passar o tempo lá, de alguma forma, às vezes no computador, vendo internet [...]. E ... e ali eu fiquei pensando assim ... puxa, ele não pode perder esse tempo aqui, ele vai ficar um ano aqui né, com essa oportunidade de crescer, se desenvolver profissionalmente e enfim eu chamei ele e trouxe ele pra perto, a gente fez alguns acordos, expliquei pra ele a oportunidade que ele estaria perdendo é ... se ele não aproveitasse aquilo tudo né. Fizemos alguns acordos. Fui acompanhando ele até o final, muito próximo, ele ficou muito do meu lado né, proximidade física inclusive. E, no final assim, quando ele terminou o programa dele, depois de um ano, ele me deu um presente lindo, me agradeceu muito é e assim, foi a experiência de maior dificuldade que eu tive com jovem.</p>
--	---

Subcategoria D3 RH – Principalmente de Juízo Ético Moral

RH 1 – Eliana	<p>Acho que tanto o RH quanto as demais áreas de uma empresa, elas possuem responsabilidade sobre o desenvolvimento desses jovens {baixa renda}.</p> <p>[...] acho que não se pensa ainda de forma separada e nem dando a devida atenção pra ... essa geração {referindo-se à inserção dos jovens da Geração Z no mercado de trabalho}.</p>
RH 2 – Cléo	<p>Eu vejo muitas empresas colocar o jovem pra ... sei lá ... ler manual, fazer coisas que não têm nada a ver que ele esteja fazendo naquele momento, ou não dar a atenção adequada.</p> <p>A empresa como um todo eu acho que ganha muito com isso {a presença dos jovens}. É só a gente ter uma dedicação de não deixar eles assim ... esquecidos, sempre tentando trazer eles pra ... pra quando a gente tá fazendo alguma coisa interessante, que eles podem tá inseridos.</p> <p>Porque com certeza se isso tivesse sendo feito {o desenvolvimento de indicadores que demonstram o trabalho dos jovens}, eu acho que mais efetivações aconteceriam na empresa. Seria bem interessante se eles pudessem mostrar isso de alguma forma e eu acho que quem tem que fazer essa interface é realmente o RH.</p> <p>[...] eu acho que o profissional de RH, ele pode contribuir muito, se vinculado de repente a uma instituição filantrópica, a uma igreja, a uma comunidade, até mesmo nas dicas que você pode dar pra aqueles jovens que estão na sua família.</p> <p>Acho que num momento de crise é um momento de estudar, de você ajudar pra quando a gente sair dessa crise ... que a gente possa até</p>

	<p>mesmo sair né, e quando sair ter pessoas capacitadas né, ter uma mão de obra mais qualificada.</p> <p>[...]a gente sabe o quanto ele {o mercado de trabalho} é exigente, né [...] porque a gente tá falando de um mercado de trabalho que exige tanta coisa né, que quer que sejam pessoas flexíveis, querem que eles sejam proativos [...].</p>
RH 3 – Helena	<p>[...] acaba que a gente a ... fica num papel de cumprir cotas. Então a gente administra aquilo que é neces ... somente o que a gente tem é ... que fazer em função pra não ser multado, pra poder mostrar pra fiscalização, então ... a gente trabalha bem no pequeno mesmo né, só ... só naquilo que é o obrigatório.</p> <p>[...] tem uma etapa que eu acho bem interessante também, eu acho que até antecede a seleção {dos jovens} [...] é que às vezes as áreas não querem trabalhar com jovens né, preferem tá com um profissional mais pronto, enfim ... e aí a gente tem um trabalho de conscientização mesmo né, de que eles podem contribuir e contribuem mesmo, como um profissional. E aí a gente consegue é ... com que as áreas aceitem os jovens aprendizes.</p> <p>Então, eu acho que a nossa grande contribuição, enquanto RH é [...] tentar mostrar para a empresa que esse programa [...] é mais do que cumprir cotas né, que ele tem um cunho social grande e que ele é muito efetivo.</p> <p>É ... eu acho que a gente ... enfim, a gente não consegue nem ver esse futuro {futuro para os jovens de baixa renda no mercado de trabalho}, tá? O que eu percebo é que cada vez menos ou cada vez mais a gente tá ... é... a educação tá sendo desvalorizada, não tá sendo uma prioridade no governo, enfim, no nosso país. Então, eu acho que essa distância tá é aumentando cada vez mais. Então, pra esses jovens {de origem mais carente e de baixa renda} as portas ainda estão muito {ênfase real na fala da entrevistada} fechadas. Ah ... não sei nem te falar exatamente se ... e as empresas também tão num processo tão de sobrevivência que eu não, eu nem percebo que haja uma preocupação, nesse momento, com isso.</p>