



A ATUAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* COMO FATOR DETERMINANTE NA INCLUSÃO DO JOVEM APRENDIZ NO MERCADO DE TRABALHO

Amauri A Godoy Filho
Universidade Paulista

Roberto Bazanini
Universidade Paulista

RESUMO

O projeto pesquisa em andamento sobre a atuação dos *stakeholders* para a inclusão do jovem aprendiz no mercado de trabalho se torna relevante ao propiciar elementos para se identificar os fatores determinantes decisórios nas relações entre os agentes. No ano 2000, o governo federal, como política pública criou a Lei do Jovem Aprendiz, que garante a inclusão de forma legal do jovem ao mundo do trabalho, por meio da capacitação técnico profissionalizante. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, estudo de caso múltiplo, adoção da técnica da entrevista semiestruturada junto ao gestor, assistente social, psicóloga e instrutor sócio educacional e questionário estruturado a ser aplicado aos aprendizes e aos familiares. A questão central da pesquisa está em identificar a atuação dos *stakeholders* referente aos fatores decisórios que proporcionem a permanência e conclusão do programa dos aprendizes. Os resultados parciais da pesquisa, com base na pesquisa bibliográfica e documental já realizadas, possibilitou a identificação e classificação dos principais agentes envolvidos no empreendimento na perspectiva do modelo de saliência da teoria dos *stakeholders*, resultados esses, que serão aprofundados na busca dos fatores decisórios determinantes com o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Palavras- chave: jovem aprendiz, mercado de trabalho, *stakeholders*.





INTRODUÇÃO

O projeto de pesquisa em andamento sobre a atuação dos *stakeholders* para a inclusão do jovem aprendiz no mercado de trabalho se torna relevante sobre redes interorganizacionais ao propiciar elementos para se identificar os fatores determinantes nas relações entre os agentes envolvidos nesse empreendimento.

A revisão da literatura apontou que, as principais causas da evasão escolar são a questão da sobrevivência familiar e a falha das políticas públicas. Historicamente, no Brasil, as crianças, adolescentes e jovens de famílias de classes desfavorecidas (D e E), frequentam escolas de nível fundamental I e II públicas, sendo que, uma pequena quantidade ingressam no ensino superior, dificultando a formação profissional e o ingresso no mercado de trabalho.

Em relação a questão de sobrevivência, desde cedo, os pais induzem os filhos a trabalharem, e na grande maioria das vezes ocorre de forma informal, em atividades que envolvem periculosidade, insalubridade, em condições análogas ao subemprego ou mesmo, ao trabalho escravo. Essa necessidade tem como causa central o complemento da baixa renda familiar, o desemprego e doença dos pais ou responsáveis. (AMAZARRAY *et.al.*,2009; OLIVEIRA e SIMÕES, 2012; SILVA e TRINDADE, 2013; SOUZA, *et al.*, 2016; MOURA, 2017; DOURADO e SOUZA, 2020).

Em relação às políticas públicas (MARIANI, 2010; ANDRADE, SANTOS e JESUS, 2016; MOURA, 2017) afirma que, desde o século XIX, o governo brasileiro através de várias leis e decretos tenta coibir o trabalho informal e regulamentar o trabalho profissionalizante para jovens que vivem em condições carentes, vulneráveis e de baixa condição socioeconômica por meio de cursos de aperfeiçoamento profissional (SOUZA, *et al.*2016).

Apesar da criação de mecanismos para amenizar as condições do ingresso dos jovens no mercado de trabalho, a Organização das Nações Unidas (ONU) promulgou a Declaração Universal dos Direitos das Crianças (SOUZA, *et al.*2016). Também, o governo brasileiro através da Lei 8.069/1990 cria e implementa o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, que proíbe o



trabalho de menores de 14 anos e aborda sobre o trabalho na adolescência e a formação técnico-profissional como aprendizagem (AMAZARRAY, *et al.* 2009; MARIANI, 2010; OLIVEIRA e SIMÕES, 2012; SILVA e TRINDADE, 2013; SOUZA, *et al.*2016) e através dos artigos 402 a 441 da Consolidação da Leis Trabalhistas - CLT, aborda sobre o trabalho infantil e sobre o contrato de aprendizagem (SOUZA, *et al.*2016).

No ano 2000, outra medida de proteção ao trabalho dos jovens e adolescentes, a Lei nº 10.097/2000 – Lei da Aprendizagem que regulamenta o Programa Jovem Aprendiz e através do Decreto nº 5.598/2005, regulamenta a contratação de aprendizes, garantindo a formação técnico profissional, de adolescentes e jovens de 14 a 24 anos, condicionados à frequência escolar. A Lei da Aprendizagem, obriga as empresas que têm 7 (sete) ou mais empregados (excetuando as micro empresas e as empresas de pequeno porte) contratarem o equivalente entre 5% e 15% da sua força de trabalho em aprendizes, criando oportunidades para a inserção do jovem no mercado de trabalho por meio de um programa de capacitação profissional. A lei garante ao aprendiz a formação teórica e prática, o contrato formal de trabalho com registro na Carteira de Trabalho e direitos como vale transporte, alimentação (no local ou vale alimentação), Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) correspondente à 2% do total de sua remuneração mensal, sobre o total horas mensais trabalhadas, calculado pelo valor da hora trabalhada de acordo com o salário mínimo vigente, férias em igual período às férias escolares. O período máximo do contrato permitido pela legislação é de 24 meses. (AMAZARRAY *et al.*2009; MARIANI, 2010; SILVA *et al.*, 2011; OLIVEIRA e SIMÕES, 2012; SILVA e TRINDADE, 2013; GONÇALVES, 2014; ANDRADE, SANTOS e JESUS, 2016; SOUZA *etal.*, 2016; SINAIT, 2019)

A capacitação dos aprendizes de acordo com a Lei da Aprendizagem deve ser realizada pelas empresas do Sistema S - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); podendo também ser realizado por Escolas



técnicas de Educação e Entidades sem Fins Lucrativos; registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. Ao término do programa, o aprendiz receberá o Certificado de Conclusão do Programa de Aprendizagem, que tem reconhecimento e validade em todo território nacional (MARIANI, 2010; ANDRADE, SANTOS e JESUS, 2016; SOUZA *et al.*, 2016; SINAIT, 2019).

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa consiste em identificar e mesurar os fatores decisórios que proporcionem a permanência e conclusão do programa pelos jovens e tem-se como objetivo analisar a responsabilidade, atuação e papel de cada um dos *stakeholders* para que contribuam com a inclusão, permanência e conclusão do programa pelos jovens.





FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria de base a ser empregada na pesquisa se volta para o Modelo de Saliência da teoria dos *stakeholders* (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997) que, diferentemente de alguns autores seminais da teoria ao argumentar como Donaldson e Preston (1995) que os *stakeholders* têm valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro agente.

No Modelo de Saliência cada grupo de stakeholder deve receber tratamento diferenciado consoante com o grau de poder, legitimidade e urgência que possuem. Em 1984, Freeman publica seu livro intitulado "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", onde aborda o conceito de "partes interessadas" dentro do contexto organizacional.

Freeman (1984) conceitua partes interessadas como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização", e a lista original era composta por acionistas, empregados, fornecedores, clientes, credores e sociedade (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997; FREEMAN, 2010; TEIXEIRA NETO, 2019).

Mitchell, Agle e Wood (1997), em seu artigo, criticam o conceito de *stakeholders* de Freeman questionando a clareza do que seria "*The Principle of Who or What Really Counts.*" *That is, who (or what) are the stakeholders of the firm? And to whom (or what) do managers pay attention?* Pois essa falta de clareza proporcionou uma grande quantidade de conceitos e interpretações a respeito de quem ou o que seriam as partes interessadas, a questão da relevância e o grau de prioridade para suas reivindicações perante à gerência das organizações.

Objetivando resolver esse problema, Mitchell, Agle e Wood (1997), propõem uma classificação para as partes interessadas através da atribuição de três atributo: (1) Poder de influenciar a empresa, (2) Legitimidade da relação da parte interessada com a empresa, e (3) Urgência na reivindicação da parte interessada sobre a empresa.

Silva *et al.* (2017) descreve em seu artigo de forma mais abrangente poder, legitimidade e urgência:



- Poder: é definido como direito de deliberar, agir, mandar e, dependendo do contexto, exercer sua autoridade, soberania, a posse de um domínio, da influência ou da força. (possivelmente exercido de forma coercitiva, utilitária ou normativa). Porém dentro desse modelo o poder não é constante, é algo que pode ser adquirido bem como perdido.
- Legitimidade: são os direitos que os *stakeholders* possuem tanto de propriedade quanto morais comprometidos, muitas vezes divulgados e formalizados, é o atributo que dá ao stakeholder direito e deveres de praticar atos aprovados e garantidos pelo sistema social que a empresa opera.
- Urgência: é algo que se deve resolver de forma imediata, tratada com certa rapidez, esse atributo da condição para que o stakeholder sobressaia sobre os demais, visto a conveniência de uma ação imediata.
- Mitchell, Agle e Wood (1997) de acordo com os atributos desenvolveram um modelo de classificação para os *stakeholders*. Os *stakeholders* que possuem apenas um atributo são chamados de latentes; os que possuem dois atributos são os expectantes; e os que possuem os três atributos são definitivos. Essa tipologia é apresentada na Figura 01.



FIGURA 01 – Tipologia dos Stakeholders



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p.874).

A figura representada pelos três círculos Poder, Legitimidade e Urgência, que se interconectam em forma triangular, e na estrutura resultante desta interconexão os autores demonstram o resultado da combinação de dois dos atributos entre si e no centro a interconexão entre os três. Possibilitando o entendimento da relevância dos *stakeholders* quanto ao poder, legalidade e urgência.

De acordo com os resultados apresentados, a saliência das partes interessadas será baixa onde apenas um dos atributos das partes interessadas - poder, legitimidade, ou urgência - é percebida pelos gestores como presente. Essa expectativa se aplica a cada classe de parte interessada latente. *Stakeholders* inativos tem como atributo relevante o poder. As partes interessadas adormecidas possuem o poder de impor sua vontade em uma empresa, mas por não ter um relacionamento legítimo ou uma reivindicação urgente, seu poder permanece sem uso. *Stakeholders* dormentes têm pouca ou nenhuma interação com a empresa. No entanto, por causa de seu potencial para adquirir um segundo atributo, a gestão deve permanecer atenta se adquirirem urgência ou legitimidade, se tornarão mais saliente para os gerentes (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). O quadro 01 demonstra a tipologia de cada stakeholder conforme





a figura 01.

QUADRO 01 – Tipologia dos *Stakeholders*

Stakeholder	Definição
Adormecido	Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade e urgência e, assim seu poder fica em desuso, com pouca ou nenhuma interação com a empresa, mas com a necessidade de monitoramento de seu potencial de conseguir um segundo atributo.
Arbitrário	Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa, nem depende de urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.
Reivindicador	Quando o atributo mais importante na administração do stakeholder for urgência, ele se caracteriza como reivindicador. Deve ser monitorado quanto seu potencial de obter um segundo atributo, sem poder e sem legitimidade não devem atrapalhar a empresa.
Dominante	É aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade, recebe muita atenção por parte da empresa.
Perigoso	Quando existe poder e urgência, mas não existe legitimidade o que se possui é um stakeholder coercitivo e violento para a organização, o que literalmente pode vir a se tornar um perigo.
Dependente	Depende do poder de outro stakeholder para conseguir suas reivindicações, possui urgência e legitimidade.
Definitivo	Possui poder, legitimidade e urgência, esse tipo de ator deve possuir um canal de diálogo aberto, são importantes para o desenvolvimento das atividades da empresa, deve-se dar atenção imediata e prioridade no tratamento desses <i>stakeholders</i> .

Fonte: Silva et al. (2017).

O quadro acima apresentado descreve a tipologia do Modelo de Saliência dos *stakeholders* que, em decorrência dos atributos que dispõem os agentes envolvidos no empreendimento, devem receber tratamento diferenciado e, conseqüentemente, os fatores decisórios que derivam de suas respectivas atuações.





MÉTODOS

A metodologia utilizada inicialmente foi a pesquisa bibliométrica, levantamento e análise de dados secundários. Na pesquisa de campo pretende-se realizar múltiplos estudos de casos por meio de entrevistas semiestruturadas com os membros das instituições sócios educadores (gestores, assistentes sociais, psicólogas e instrutores de sócio aprendizagem), um questionário estruturado será aplicado aos aprendizes e aos familiares.





RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados parciais da pesquisa, com base na pesquisa bibliográfica e documental já realizadas, possibilitou a classificação dos principais agentes envolvidos no empreendimento na perspectiva do modelo de saliência da teoria dos *stakeholders*, classificação essa que poderá ser alterada com o desenvolvimento da pesquisa de campo.

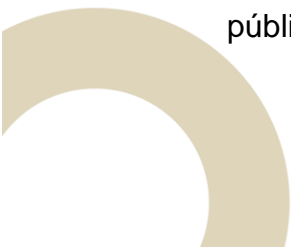
Na perspectiva da abordagem da saliência da teoria dos *stakeholders* os principais agentes envolvidos na formação do jovem aprendiz podem ser representados da seguinte forma: pelo poder público, pelas instituições sócio educadoras, pelos contratantes e pelas famílias dos aprendizes, classificados de acordo com a tipificação de Mitchell, Agle e Wood (1997) e representados no quadro 02.

QUADRO 02 – Características dos *Stakeholders* no Programa Jovem Aprendiz

Stakeholder	Tipologia	Representantes
Poder público	Dominante	- Ministério do Trabalho e Emprego - Secretarias Estaduais e Municipais de Trabalho e Emprego - Conselhos Municipais dos Direitos das Crianças e Adolescentes - Conselhos Tutelares
Instituições Sócio Educadoras	Arbitrários	- Sistema S – (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SESCOOP) - Escolas técnicas de Educação - Empresas sem fins lucrativos
Contratantes	Adormecidos	- Empresas privadas – Indústria, Comércio e Serviços - Empresas públicas – municipais e estaduais
Família	Reivindicador	- Família dos aprendizes

Fonte: Elaborado pelos autores

As instituições representantes do poder público descritas, enquadram-se como *stakeholders* dominantes pelo poder e legitimidade que possuem nas prerrogativas da lei sobre os demais. As instituições sócio educadoras, enquadram-se como *stakeholders* arbitrário, tem grande dependência do poder público e das famílias que encaminham os jovens para o programa, bem como





das empresas contratantes que por iniciativa própria do atendimento da lei ou por fiscalização do poder público, buscam o aprendiz para o cumprimento da lei e responsabilidade social. Os contratantes, proporcionarão aos aprendizes a aplicação prática das teorias e conceitos aprendidos nos programas, bem como as experiências de aprendizado prático no ambiente organizacional de trabalho enquadram-se como *stakeholders* adormecidos, pois tem o poder sobre as instituições sócio educadoras quanto aos critérios de escolha do aprendiz para contratação, demanda por um programa de capacitação específico, mas não tem legitimidade, porém terão urgência, quando forem autuadas pelos Auditores Fiscais do Trabalho pelo descumprimento da Lei do Jovem Aprendiz. A família que objetiva além da formação escolar do adolescente ou jovem, a formação técnico profissional que o capacitará e possibilitará sua inclusão no mercado de trabalho presente e futuro de forma legal, com remuneração que proporcionará o complemento da renda familiar, reduzindo a carência e vulnerabilidade socioeconômica, não tem o poder, mas podem apelar para a legitimidade e o cumprimento da Lei do Aprendiz no caso de encaminhamento do adolescente ou jovem por iniciativa própria para a inclusão no programa de aprendizado.

Os referidos *stakeholders*, tem cada um suas obrigações, responsabilidades e atribuições que são fatores relevantes e de impacto para que os jovens ingressem, permaneçam e concluam com sucesso o programa de aprendizagem e possam ter um diferencial para o mundo do trabalho. Evidentemente, esses resultados são parciais e provisórios. Com o desenvolvimento da pesquisa de campo, esses resultados poderão ser confirmados ou modificados em razão da busca dos fatores decisórios determinantes presentes na atuação dos *stakeholders*.

Implicações Teóricas e Gerenciais

Tem-se como implicação teórica suprir a lacuna existente do assunto sobre o programa de jovem aprendizagem no contexto de redes e como implicação gerencial, novas práticas de abordagem sobre os problemas levantados pela pesquisa.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados da pesquisa em andamento pode-se inferir que o sucesso da política pública da Lei de Aprendizagem, a inclusão, permanência e a conclusão do programa de aprendizagem pelo jovem, depende do conjunto da atuação de cada um dos *stakeholders* nas suas atribuições legais, pedagógicas, técnicas e sociais.

A continuidade da pesquisa está na dependência dos contatos realizados junto aos futuros pesquisados para a realização da pesquisa empírica. Os primeiros contatos já foram estabelecidos e, transposta essa fase, estaremos aprofundando a pesquisa bibliográfica e documental para que seja elaborado o roteiro das questões.

O afastamento social em função do Covid19 tem restringido as relações entre o pesquisador e as instituições a serem pesquisadas, mas espera-se que essas dificuldades sejam superadas.

Contribuição

Espera-se que essa pesquisa possa contribuir para o conhecimento acadêmico e gerencial sobre a temática, ao preencher uma lacuna ainda não contemplada nos estudos encontrados. Os artigos e trabalhos encontrados na base de dados nacional e internacional (Scopus, Scielo entre outros) tratam do assunto nas áreas de direito, serviço social, psicologia e outras áreas que não apresentam relação com a teoria dos *stakeholders* e de redes, proporcionando uma nova forma de analisar e abordar o assunto.





REFERÊNCIAS

AMAZARRAY, M. R.; *et al.* Aprendiz versus trabalhador: adolescentes em processo de aprendizagem. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** [online]. 2009, v. 25, n. 3.

ANDRADE, J. M.; SANTOS, K. K.; JESUS, G. S. O programa jovem aprendiz e sua importância para os jovens trabalhadores. **Interfaces Científicas - Direito**. Aracaju. V.4, N.2, p. 45 – 54, Fev. 2016.

BRASIL, Decreto nº 5.598, 1º de dezembro, 2005. **Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. Brasília, DF, Presidência da República.** (Revogado pelo DECRETO Nº 9.579, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2018). Recuperado em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/96246/decreto-5598-05>. Acesso em 14 de junho, 2021.

BRASIL, Decreto nº 9.579, 22 de novembro, 2018. **Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo federal que dispõem sobre a temática do lactente, da criança e do adolescente e do aprendiz, e sobre o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente e os programas federais da criança e do adolescente, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9579.htm. Acesso em 14 de junho, 2021.

BRASIL. Lei Federal n. 8069, de 13 de julho de 1990. **ECA _ Estatuto da Criança e do Adolescente.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em 14 de junho, 2021.

Brasil, Lei nº 10.097, 19 de dezembro, 2000. (Lei da Aprendizagem). **Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm. Acesso em 14 de junho,





2021.

DONALDSON T, PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review.**, Mississippi State, v.20, p.65-91, jan.1995

DOURADO, A. D.; SOUZA, P. C. Z. Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego. **Psicología, Conocimiento y Sociedad**, v. 10, n. 2, p. 6-29, 2020.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. London: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. *et al.* **Stakeholders theory**: the state of the art. The Academy of Management Annals, June 2010

GONÇALVES, A. L. A. Aprendizagem profissional: trabalho e desenvolvimento social e econômico. **Estudos Avançados**, v. 28, n. 81, 2014.

MARIANI, G. C. A. “**Jovens de projetos**”: um estudo de caso sobre os jovens do Programa Jovem Aprendiz no município de Vitória/ES. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Educação. 2010.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, Oct., 1997, pp. 853-886

MOURA, L. S. Juventude e trabalho: o sentido do trabalho para o jovem aprendiz. **Revista Científica da FASETE**, 2017.3, p. 216 – 227.

OLIVEIRA, C.; SIMÕES, L. P. A importância da inserção do aprendiz no mercado de trabalho. **Revista Faculdade Montes Belos**, v. 5, n. 1, Mar. 2012.

SILVA, L. M.; *et al.* O jovem e o aprendizado para o mundo do trabalho. IV **Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade**. Curitiba. 2011.





SILVA, L. G.; *et al.* Stakeholders organizacionais: identificação, classificação e um modelo estratégico de tomadas de decisões. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, p. 21, 2017.

SILVA, R. D. M.; TRINDADE, Z. A. Adolescentes aprendizes: aspectos da inserção profissional e mudanças na percepção de si. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 14, n. 1, p. 73-86, 2013.

SINAIT – Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho. **Manual da aprendizagem profissional: o que é preciso saber para contratar o aprendiz**. Brasília, 2019.

SOUZA, D. A.; *et al.* A percepção dos jovens aprendizes sobre o trabalho que exercem. **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**. Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, 2016.

