



**FaE**

**GIFES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Magna Cristina de Oliveira

**PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO DO CORPO DE ESTAGIÁRIOS DOS  
SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFMG PARA AS HABILIDADES  
SOCIAIS**

Belo Horizonte  
2013

Magna Cristina de Oliveira

**PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO DO CORPO DE ESTAGIÁRIOS DOS  
SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFMG PARA AS HABILIDADES  
SOCIAIS**

Projeto de Intervenção apresentado a Faculdade de Educação da (UFMG), como requisito parcial para obtenção do certificado no Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Profa. Dra. Regina Célia P. Ribeiro de Campos

Belo Horizonte  
2013

# **PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO DO CORPO DE ESTAGIÁRIOS DOS SETORES ADMINISTRATIVOS DA UFMG PARA AS HABILIDADES SOCIAIS**

Projeto de Intervenção apresentado a Faculdade de Educação da (UFMG), como requisito parcial para obtenção do certificado no Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Orientadora: Profa. Dra. Regina Célia P. Ribeiro de Campos

Aprovado em 18 de junho de 2013

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Regina Célia P. Ribeiro de Campos

Orientadora: Faculdade de Educação da UFMG

Profa. Conceição Clarete Xavier Travalha

Convidada: Faculdade de Educação da UFMG

*A Deus sem Ele isso não seria possível, a  
minha filha Sarah e meu companheiro  
Beto, familiares e amigos.*

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS pelo dom da minha existência.

A meus pais José e Efigênia por ter me concedido a vida.

A minha querida e amada filha Sarah que procuro conduzir pelo caminho do exemplo.

Ao meu querido companheiro Beto.

A minha colaboradora técnica Carol

Aos meus irmãos (Margareth, Antônio, Marley, Márcia, Rômulo, Paulo e Mariana) e sobrinhos pela troca constante que exercita sempre o nosso dom de amar.

A profa. Regina Célia pela orientação, pelo conhecimento e pela dedicação.

A PRÒRH que proporcionou essa oportunidade, juntamente com outros órgãos, a Cristina Miranda pela atenção e carinho na sua representação de classe, ao Samir pela atenção dispensada durante essa caminhada.

Aos colegas de curso pelos toques, ideias, conhecimentos e a todos que tive contato no decorrer do curso e que não estão nominalmente mencionados aqui.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAO	Atividade Acadêmica Optativa
Asprom	Associação Profissionalizante do Menor de Belo Horizonte
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CDL/BH	Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte
Cesam/MG	Centro Salesiano do Menor
CIEE	Centro Integração Empresa Escola
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CVB/MG	Cruz Vermelha Brasileira de Minas Gerais
DRCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
DRD	Departamento de Registro de Diploma
FAFICH	Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
FALE	Faculdade de Letras
FUMP	Fundação Mendes Pimentel
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa
HS	Habilidades Sociais
ICEx	Instituto de Ciências Exatas
ID	Identidade
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PRORH	Pró-reitoria de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
RP	Relações Públicas
TA	Técnico Administrativo
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
3.1 As habilidades sociais como recursos para o desempenho social competente .....	21
3.2 A adolescência, os dilemas ligados à vida adulta e a reflexão na postura dos estagiários .....	23
3.3 O contrato de aprendizagem e a obrigação legal das empresas.....	23
<b>4 OBJETIVOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 Objetivo geral .....	25
4.2 Objetivos específicos .....	25
<b>5 METODOLOGIA E PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>6 CRONOGRAMA .....</b>	<b>31</b>
<b>7 CRONOGRAMA .....</b>	<b>32</b>
<b>8 ORÇAMENTO .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto de intervenção traz a luz questões pouco debatidas nos espaços universitários ligados tanto à formação do menor aprendiz, quanto à questão da Lei do Estágio para orientação dos universitários que buscam a passagem do ambiente escolar para o mundo do trabalho.

Os setores acadêmicos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) são responsáveis pela vida acadêmica de cada aluno de acordo com o curso no qual ele esteja vinculado. Esses setores geralmente escassos de mão de obra técnica recorrem ao suporte de contratação de mão de obra barata e que pode responder favoravelmente na administração do setor que demanda várias atividades e movimenta grande volume de papéis. Essa mão de obra visa além da questão administrativa cuidar também da questão social e econômica do aluno que por vezes mora em outra cidade, ou está inserido na pesquisa socioeconômica da universidade para sua condição de permanência e assiduidade em seu curso. Devido a forma dessa contratação, da rotatividade de pessoas e do não preparo para assumir a responsabilidade com atendimento ao público e da falta de comunicação e interação da equipe vimos com o intuito de promover a articulação das pessoas envolvidas, favorecendo a socialização e a democratização de experiências, informações e recursos, a busca da excelência, a construção de parcerias para enfim ter como resultado a transformação integral e a interação dessa fatia do bolo.

Embora essas contratações continuem ativas, nos últimos anos, percebe-se uma ausência de direcionamento, os envolvidos nas atividades dos setores, se sentem impedidos de se inteirar para concretizar seus objetivos e alcançar o cumprimento da sua missão, a fim de minimizar os efeitos negativos que um mau preparo inevitavelmente provoca.

Assim, para ajudar os estagiários a se sentirem inseridos no setor acadêmico para melhorar essa contribuição para o desenvolvimento do trabalho ali exercido tentaremos executar um plano de ação que irá implementar um programa no sentido de cooptar o envolvimento dos estagiários com as responsabilidades e competências junto à instituição levando-os a participarem e se inscreverem para desenvolverem as atividades propostas nos setores acadêmicos.

A Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000, é denominada lei do menor aprendiz e em seu art. 428, retificada pela Lei n. 11.180 de 23 de setembro de 2005, define que o:

Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de 14 (quatorze) e menor de 24 (vinte e quatro) anos inscrito em programa de aprendizagem formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação.

A preocupação de todo trabalhador é seu crescimento profissional, que soma com o financeiro e com sua condição técnica para o desenvolvimento do trabalho. No caso dos funcionários públicos houve um aumento significativo na sua busca por capacitação e qualificação conseqüentemente aumentando os investimentos após a criação da Lei n. 11.091, de 12 janeiro de 2005 que dispõe sobre gratificações e incentivos.

O ex-ministro do Trabalho e Emprego Carlos Lupi no portal do Trabalho e Emprego reafirmou a política sobre o jovem estagiário que

[...] pretende-se tanto auxiliar o jovem estudante a perceber, no frio enunciado das normas, os horizontes que se abrem para um caminhar seguro na carreira profissional escolhida como induzir as empresas brasileiras a adquirir consciência de sua responsabilidade social e das vantagens materiais e morais de acolher o estagiário em suas equipes técnicas e profissionais.

Em Cartilha que pretende esclarecer sobre a Lei n. 11.788, de 25 de Setembro de 2008, denominada Lei do Estágio encontramos a seguinte redação do Art. 9º item II: “ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural.” Sabe-se que o atual ministro do Trabalho e Emprego Daniel Dias mantém essa cartilha em vigor.

Apesar do rigor das leis, o ambiente de trabalho geralmente não está preparado para receber esses jovens.

Do ponto de vista dos fatores que influenciam na entrada precoce no mercado de trabalho, as desvantagens das oportunidades educacionais das camadas populares, resultantes das dificuldades de acesso, além da inadequação da estrutura educacional, constituem os principais determinantes da inserção desqualificada de parcela dos adolescentes e jovens brasileiros. (CACCIAMALI; BRAGA, 2004, p. 497)

O trabalho dentro da Universidade executado por jovens universitários que variam de 18 a 23 anos masculinos e femininos como bolsa ou como estágio vem de um cadastro existente em alguns órgãos como a Pró-/Reitoria de Graduação (PROGRAD), Fundação Mendes Pimentel (FUMP) e ainda a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP). Os interessados

fazem um cadastro e são encaminhados a seu setor de trabalho sem qualquer instrução que os favoreça.

Na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH) existem cadastrados vinte estagiários espalhados pelos diversos setores da unidade, sabendo que quatro deles estão no Colegiado/Seção de Ensino de Graduação em Psicologia. O contrato com esse parceiros são firmados num período de no mínimo um mês e no máximo de 24 meses com uma carga horária de vinte horas semanais. Geralmente, são subordinados a chefia imediata ou a algum Técnico Administrativo (TA) que o insere ao ambiente de trabalho. Os estagiários são contratados para dar apoio ao setor tendo que, cuidar e muitas vezes, responder pelo arquivamento, recebimento e encaminhamento de documentos diversos, atendimento ao público externo e interno, e manuseio de programas de computador que auxiliam com listas, quadros e etc.

Este projeto pretende, portanto, selecionar e capacitar os estagiários/aprendizes de forma que sejam consideradas suas especificidades.

Sabemos que os menores da Cruz Vermelha já possuem uma capacitação, porém a abordagem proposta trará elementos novos conforme, e de acordo com, o setor em que eles estarão lotados, envolvidos com o corpo administrativo da universidade para melhor desenvolvimento de suas tarefas.

Buscando sensibilizar as diretorias sobre a importância desse colaborador e o quanto ele precisa ser informado sobre a realidade do setor onde irá exercer suas funções. Essa capacitação terá ainda o cunho de preparar e orientar os estagiários envolvidos a gerir seu próprio futuro como trabalhador com nova visão empreendedora capaz de gerir as suas próprias vidas e negócios.

Para embasar teoricamente a temática capacitação de estagiários, aprofundamos a discussão nos estudos de Ferrari (2009), Luz (2008) e Chiavenato (2005, 1999) entre outros.

A proposta apresentada é capacitar para o mercado de trabalho estagiários que estejam dispostos e que se sintam habilitados socialmente a trabalhar nos setores. Inicialmente, faremos uma seleção com análise do currículo e entrevista tentando extrair o máximo de

elementos que propiciem a efetivação desse interessado no setor. Em seguida, faremos um treinamento intensivo de uma semana com carga horária total de sessenta horas para que ele possa se inteirar dos tramites do setor. Após o primeiro semestre de trabalho iremos escutá-lo sobre suas dificuldades, mudanças e/ou readequações para que ele possa vislumbrar a melhoria do trabalho de seu conhecimento. Essa proposta oferece, portanto, um *feedback* aos estagiários, buscando sua integração e interação com a equipe e o setor.

## 2 JUSTIFICATIVA

A escolha dessa proposta de capacitação surgiu da necessidade de mudanças ou adaptações que se fazem necessárias dentro das organizações, pois educar ou orientar pessoas colaboradoras não basta, temos que buscar incutir visão, empreendedorismo e aguçar suas capacidades e aptidões para serem responsáveis pelas suas ações enquanto estagiários e futuramente como profissionais, que transformarão ameaças em oportunidades buscando aprender com os problemas.

Do ponto de vista dos estagiários, a instituição que os acampa deveria promovê-los no sentido do trabalho e a formação. Já que essa mão de obra irá alcançar o mercado de trabalho levando a sua vivência profissional iniciada na instituição.

A universidade tem um convênio firmado com a Cruz Vermelha de Minas Gerais chamado Projeto Porta que tem como objetivo promover a inclusão social qualificada de adolescentes no mundo do trabalho através de programas de profissionalização institucional. A TAB. 1 apresenta a média de menores contratados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos com os valores necessários para mantê-los em cada ano.

**Tabela 1 – Investimento na contratação de menores**

<b>Ano</b>	<b>Nº Médio de Menores contratados*</b>	<b>Valor Pago</b>
2002	132	562.705,84
2003	145	747.753,65
2004	135	757.146,13
2005	146	823.058,13
<b>Total</b>		<b>2.890.663,75</b>

Fonte: UFMG/PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Mas sabemos que temos ainda trabalhadores mirins vindos também da Associação Profissionalizante do Menor de Belo Horizonte (Asprom), acredito que também do Centro Salesiano do Menor (Cesam-MG) e da Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL-BH), sem uma preparação para viverem e serem acolhidos em seus locais de trabalho. Por essas outras parcerias não terem nenhum tipo de acolhimento, a ideia tomou corpo porque é importante a interação do indivíduo com o seu meio de trabalho, é importante ele ser aceito pelos colegas e é importante ele saber seus limites e poder dar sua contribuição para somar para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Soubemos que a universidade já investe em capacitação para os menores aprendizes da Cruz Vermelha, mas soubemos também que os estagiários da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e da Fundação Mendes Pimentel (Fump) são cadastrados e encaminhados sem nenhum tipo de capacitação e conforme solicitação das unidades/órgãos que se encarregam de orientá-los conforme o setor onde serão locados. Diante dessa realidade será interessante se esse colaborador chegasse no setor com conhecimento do que estariam esperando dele, quem seriam seus colegas de trabalho, a quem ele se reportaria para dúvidas, sugestões, solicitações e que tipo de trabalho ele executaria para colaborar com o setor. Essa capacitação seria feita conforme demanda e o setor de trabalho do estagiário, quanto mais complexo o local mais necessidade de um conhecimento prévio.

Do ponto de vista dos gestores das unidades e/ou órgãos da instituição será excelente receber um colaborador que foi selecionado para melhor se adequar ao cargo, à chefia imediata e à instituição. Enquanto a atividade de recrutamento é positiva, convidativa, a de seleção é obstativa, de escolha, de exclusão, de opção, de classificação; portanto trata-se de uma atividade seletiva.

Do ponto de vista pessoal, trago minha vivência de anos na instituição. Trabalhei grande parte do tempo de serviço que tenho com estagiários diversos, apesar de sempre trabalhar na área acadêmica o que mudava eram os cursos nos quais os estagiários estavam vinculados e a empresa que os registravam. Portanto, pude observar de perto as angústias, as dificuldades e as vezes a vontade que eles tinham de mudar, adequar, “palpitar” e se sentirem pertencentes aquele grupo dentro da organização. Essa proposta quer tentar somar força com a capacitação e a preocupação que a nossa realidade formadora tem de cuidar dos indivíduos que nela interagem, pois somos recursos valiosos dentro da Universidade.

E, finalmente, do ponto de vista metodológico creio ser de grande valia a implementação dessa capacitação, pois, poucas organizações conseguem perceber seus funcionários como pessoas dotadas de características próprias, de personalidade, motivações, valores pessoais, habilidades, capacidades e conhecimento que produzem o clima organizacional e que se objetivo e aberto desenvolve, motiva e alcança satisfação de todos os lados.

Trabalho no Colegiado do Curso de Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH-UFMG) há onze anos. Estou no quadro de servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) desde maio de 1992, sempre na área acadêmica como seção de ensino ou colegiado. Durante toda a minha vida como funcionária do quadro da UFMG, mantive contato com colegas concursados e estagiários. Quando estive na Faculdade Letras (FALE), que foi a minha segunda unidade de trabalho, sendo a primeira o Instituto de Ciências Exatas (ICEEx), a minha equipe de trabalho era composta por dois estagiários e dois terceirizados.

A dificuldade percebida é com a trajetória ocupacional para os jovens que se dispõem a prestar serviços nos setores públicos, eles não são preparados para assumir suas funções e por falta dessa segurança e o enfrentamento e o senso de responsabilidade que lhe são impostas temo pela sua trajetória visando sua experiência futura no âmbito trabalhista. Como esse jovem que não terá em seu primeiro desafio estabilidade se preparará para as dificuldades que obviamente encontrará quando ingressar efetivamente no mercado de trabalho? Como capacitar esse jovem interessado em seu primeiro emprego? Com relação a primeira pergunta certamente esse jovem quando sair do seu período experimental de trabalho, que no caso seria o estágio, e se encontrar no mercado de trabalho sem ter tido oportunidade de se capacitar, talvez tenha dificuldade de inserção e pertencimento dentro da organização na qual ele estará sendo contratado. Mas sabemos que para capacitar esses jovens colaboradores com qualidade temos que segundo Ferrari (2009, p. 103) atentar para as seguintes situações: estilo de gestão e clima organizacional, gestores e líderes certos e capazes para pessoas certas, deixando as erradas e definindo para onde e como deveriam conduzir seus negócios, estratégias de foco nas atividades fim e meio, ligadas na percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente (nele, obviamente, encontra-se o estilo de gestão), evidenciando a necessidade de possuir e ou reter pessoas talentosas, envolvidas, comprometidas e focadas em resultados pois abemos que para conquistar o comprometimento das pessoas, não basta uma política de remuneração competitiva o que importa é o oferecimento às pessoas, de um ambiente onde elas possam exercer sua capacidade de criar, inovar, influenciar mudanças, interagir com outros e, principalmente, crescer pessoal e profissionalmente e finalmente e inevitável o preparo das lideranças, também como gestores de pessoas que atuariam como a ligação direta entre os dirigentes e os colaboradores.

Hoje estando lotada no Colegiado de Graduação/Seção de Ensino da Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH), setores fundidos pela direção da unidade em

2002, conto com a mão de obra de estagiários que me ajudam a responder pela vida acadêmica de 780 alunos com duas entradas anuais.

A demanda do Colegiado de Graduação em Psicologia está ligada preferencialmente ao número de alunos vinculados, fora os ex-alunos que volta e meia fazem solicitações de documentos da sua vida acadêmica. Ainda temos o atendimento ao público externo que acontece pessoalmente, via telefone e e-mail. Após solicitação emite históricos, declarações, comprovantes, certificados, diplomas tramita-se e lança-se papelada de integralização de créditos e notas, faz-se matrícula, lança-se dispensas e equivalências de disciplinas cursadas em outra instituição ou as feitas com aproveitamento dentro da universidade, trancamentos, horários. Faze-se a parte lançamento de oferta/matricula de estágio supervisionado e aproveitamento de equivalência de disciplina.

Ainda, fazemos lançamento de mudança de opção de modalidade, lançamento de estágio especial. Comunicamos ao DRCA os afastamentos de alunos para intercâmbio, elaboramos a reformulação de matrícula com escala de atendimento. Ainda temos como tarefa, analisar as solicitações de continuidade de estudos para registro no DRCA, dos deferidos.

Temos ainda, que trabalhar com os formandos por semestre, elaborando a lista dos que colarão grau para encaminhamento a diretoria da unidade para cerimônia.

Todo esse enorme volume de trabalho demanda tempo e pessoal além do atendimento externo no guichê, o atendimento telefônico e a comunicação via e-mails. Atualmente, por falta de funcionários efetivos para ocupar as vagas existentes no setor que seriam três concursados a diretoria contrata estagiários do curso de Gestão Pública para cobrir a falta e compensar a demanda de trabalho do setor.

A TAB. 2 contém o Histórico de Concessão de Bolsas da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) do ano de 2007 a 2012, que é um espelho do contingente de pessoas que somente estão quantificadas dentro dos programas de bolsas coordenadas pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e que abrange e atende vários programas.

**Tabela 2 – Histórico de concessão de bolsas por programa, 2007 a 2012**

<b>PROGRAMA</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>TOTAIS</b>
Monitoria	402	498	498	498	677	922	3495
PEG	168	101	91	96	144	49	649
PRONOTURNO	84	136	192	240	300	328	1280
PET	112	116	120	120	120	168	756
Imersão à docência	--	--	--	--	40	40	80
PIEE	--	--	--	--	--	15	15
PMD	--	--	--	--	40	13	53
PMEBP	22	26	26	26	26	26	152
REUNI - GRADUAÇÃO	--	--	--	81	41	46	168
REUNI - MESTRADO	--	12	40	88	211	315	666
REUNI - DOUTORADO	--	10	35	80	219	335	679
REUNI- PÓS-DOUTORADO	--	--	4	11	31	38	84
<b>TOTAIS</b>	<b>788</b>	<b>899</b>	<b>1006</b>	<b>1240</b>	<b>1849</b>	<b>2295</b>	<b>8077</b>

Fonte: UFMG/PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

A TAB. 2 quantifica o universo de estagiários que estão ligados a Universidade e distribuídos em diversos programas. Em 2007 totalizavam 788 em cinco dos doze programas existentes e em 2012 já alcançavam mais de 2000 distribuídos diferencialmente na totalidade dos programas. Sabe-se que esses colaboradores estão espalhados por vários e diversos setores/órgãos sem nenhum tipo de capacitação que os possibilitaria um conhecimento mínimo de onde ele estaria sendo locado, o que estariam esperando dele e como ele poderia ser útil para o setor e os colegas. Diante desta análise sobre o fluxo e as condições de trabalho é importante enxergar esse colaborador de forma a acrescentar e potencializar sua inserção ajudar no que for possível e capacitá-lo para atividades colaborativas supervisionadas. Mesmo que, pelo tempo reduzido de seu contrato, tenha pouca vida útil dentro da universidade enquanto estagiário, é possível estar lapidando-o para se tornar um bom profissional, com maior capacidade, senso de cooperação e apto a trabalhar em equipe, não só como alguém sendo liderado, mas também como participante proativo, dotado de inteligência e habilidades que devem ser motivadas e impulsionadas.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

A maioria das universidades procura estruturar a teoria com a prática de maneira ativa e criativa, por intermédio da organização de setores, como por exemplo, empresas “Júnior”, estágios em diversos setores e empresas. Diferentemente do que ocorria há alguns anos, atualmente, os universitários precisam se preparar para um mercado de trabalho restrito, extremamente exigente, marcado por mudanças rápidas quanto à formação técnica e, igualmente, quanto às habilidades interativas.

Acredito que assim como a vida é marcada por ciclos de desenvolvimento psicológico e espiritual, a carreira profissional também é marcada por ciclos e passa pelas fases da emoção, da razão, da conscientização, da imaginação, inspiração e finalmente da intuição. Dentro de uma organização, os funcionários passam por essas fases. Na fase da emoção temos prazer em controlar, no trabalho em equipe falamos muito e ouvimos pouco, na fase racional iniciamos o processo de assumir o comando dos impulsos. Na fase consciente questionamos o nosso papel no mundo e conseguimos mais equilíbrio entre razão e emoção, já na imaginativa preocupamos com o desenvolvimento da equipe, pois ampliamos nossa visão. Já na fase inspirativa enxergamos os problemas de vários ângulos e nos tornamos mais maduros e sinceros nos julgamentos e opiniões e finalmente na fase intuitiva pressentimos as pessoas e temos uma visão ampla com isso falamos pouco para ouvirmos muito. (FERRARI, 2009)

No Programa Ação Jovem da Cruz Vermelha Brasileira (CVB-MG), criado 1974, o cunho é sócio-educativo e os jovens com idade mínima de quinze anos e máxima de dezesseis anos e três meses participam de um Curso de Capacitação para o Trabalho com a possibilidade de serem encaminhados para o mercado de trabalho. Para isso eles têm que estar cursando a partir do nono ano (antiga oitava série) do ensino fundamental (último ano do ensino fundamental) e possuir Carteira de Identidade, CPF e declaração escolar. A capacitação abre oportunidades que fortalecerão as organizações no tocante a aprendizagem que trará melhores mudanças, a cultura que caracteriza-se pelas crenças, valores e filosofia organizacional a comunicação que tão importante quanto transmitir informações será também incentivo para o compartilhamento e finalmente a liderança que precisa contar com líderes diferenciados. Por isso é de suma importância garimpar essas habilidades sociais na mão de obra que nos atende visando dotá-los de conhecimento e informação para a sua melhor produtividade.

### 3.1 As habilidades sociais como recursos para o desempenho social competente

O mundo do trabalho constrói e é construído simultaneamente pela história da humanidade, o trabalho modifica e é modificado pelo homem. Na Idade Média o produtor dependia de seu esforço físico e de sua reputação para a comercialização dos seus produtos. No final do século XIX a indústria automobilística produzia carros exclusivos, pois não havia fabricação de modelos em série e cada modelo saía em sua forma única, pois não se utilizava conceitos de qualidade. A Revolução Industrial trouxe nova ordem produtiva, customizando, padronizando e produzindo em larga escala. Na década de 1930, com o desenvolvimento do sistema de medidas, controle estatístico e surgimento de normas específicas o controle de qualidade evoluiu bastante.

No período pós Segunda Guerra, o americano, professor de estatística W. Edwards Deming defendeu e impressionou por seus apontamentos que sintetizam uma mudança organizacional com ênfase na liderança e na participação de todos na organização:

Estabeleça o treinamento no trabalho (on the job).  
O objetivo da supervisão deve ser ajudar trabalhadores e máquinas a fazer o trabalho melhor. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.  
Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe. (DEMING, 1990, p. 47-48)

Hoje, um dos paradigmas que orienta as questões do trabalho acredita que “as organizações que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem, diretamente, à natureza e à qualidade das relações interpessoais” (DEL PRETTE Z.; DEL PRETTE A., 2003, p. 57).

Para se obter uma gestão de qualidade no trabalho é preciso interpretar esse conceito e sua evolução à luz do ambiente produtivo vigente. Se fizéssemos uma viagem no tempo e questionássemos cada trabalhador em sua época sobre o que significa qualidade no trabalho, cada um em seu tempo dará significados e respostas diversas.

Nas últimas décadas, estudiosos estão buscando conhecimento pesquisando sobre as habilidades sociais. As Habilidades Sociais (HS) é a denominação dada às diferentes classes de comportamentos sociais disponíveis no repertório de uma pessoa. Segundo Del Prette Z. e Del Prette A. (2003), as habilidades sociais envolvem desempenho social competente, sendo

que este pode ser prejudicado por ansiedade, crenças errôneas e uma avaliação equivocada do ambiente.

As habilidades sociais compõem o conjunto de competências interpessoais que juntamente com outras competências gerais e específicas são demandadas no mundo do trabalho. A formação de terceiro grau vem sendo melhor explicitada em nosso meio a partir das exigências de definição das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação (BRASIL, 2001). Antes mesmo dessa exigência, já defendíamos que a formação profissional de terceiro grau deveria articular a competência técnica à social. (DEL PRETTE A., 1978; DEL PRETTE Z.; DEL PRETTE A, 2008). Essa formação é também possível de ser atingida no nível técnico com bases em exigências capazes de melhorar significativamente o desempenho dos estagiários independente de sua formação acadêmica, sabendo-se que os estagiários são docentes do quadro da instituição.

Como é altamente defensável que a formação de terceiro grau tenha como escopo, respeitadas as especificidades dos diferentes cursos, a saber trabalharemos com três classes de capacitação:

- **A capacidade analítica** - conjunto de habilidades cognitivas e meta-cognitivas que implicam o raciocínio, o pensamento crítico, o domínio de conhecimentos teóricos específicos a um determinado campo e áreas afins, bem como habilidade de lidar com a automotivação para aprender, resolver problemas e tomar decisões, procurar e organizar informações;
- **A capacidade instrumental** - domínio das técnicas específicas que caracterizam o exercício da atividade profissional, incluindo as habilidades de produção de conhecimento na área, por exemplo, a experimentação;
- **A competência social** - conjunto de desempenhos sociais que atende às diferentes demandas próprias dos vários contextos de trabalho, embora não circunscritas a estes. Percebe-se que toda e qualquer empresa/instituição que se preocupa com sua longevidade com excelência visa seu colaborador de forma social.

Qualquer capacitação hoje deve estar ligada ao tratamento e o cuidado, pois quem domina e se habilita a aprender, experimentar e produzir só terá sucesso com e para a empresa se procurar se inteirar das atividades profissionais nas quais estarão inseridos.

Na década atual o ser, suas habilidades, aptidões, raciocínio, pensamento crítico, conhecimento complementa a busca por excelência no trabalho com qualidade.

### **3.2 A adolescência, os dilemas ligados à vida adulta e a reflexão na postura dos estagiários**

“[...] adolescentes podem cometer erros lógicos se não estiverem atentos ou não usarem toda a informação que os ajudaria na resolução do problema enfrentado.” (SHAFFER, 2005, p. 428)

Quem sou eu? Tal pergunta está ligada a formação de identidade como base sólida. Mas é mera teoria, pois o que se sabe é que estamos em processo de formação contínua. Claro que uns respondem mais cedo do que outros não significando o fim do processo de formação de identidade começada lá do berço. Claro que o tal desenvolvimento humano está ligado a vários fatores como a escolha da carreira, onde me encaixo na sociedade, quais os valores no âmbito religioso, político e moral me situam e onde estou inserido na sociedade. Temos também conhecimento que foi desenvolvida uma pesquisa estruturada que classificava os jovens entre quatro status de identidade: difusão de identidade, sob execução, moratória e identidade realizada que querem dizer que com esse conjunto de valores o adolescente/semi adulto está ainda em processo de lapidação buscando se classificar, se comprometer, sair da crise de identidade e se firmar com capacidade de se resolver firmando compromissos e se reconhecendo com suas ideias, objetivos, crenças e valores.

### **3.3 O contrato de aprendizagem e a obrigação legal das empresas**

O contrato de aprendizagem é uma espécie de contrato especial, que assegura aos jovens maiores de quatorze e menores de 24 anos o ingresso no mercado de trabalho, desde que efetivamente estejam inscritos em programas de aprendizagem e formação técnico-profissional.

Antes de ser uma obrigação legal para as empresas, este tipo de contratação é uma obrigação social que permite ao empregador desenvolver um trabalho social que beneficie a comunidade, na qual sua atividade empresarial esteja inserida, além de permitir o desenvolvimento e a formação de profissionais que futuramente poderão fazer parte da sua equipe permanente. Muitas empresas desconhecem as obrigações legais decorrentes da legislação trabalhista do contrato de aprendizagem e poderão ser surpreendidas com a

inspeção da Superintendência Regional do Trabalho – e eventual atuação, que deverá ser transformada no âmbito da gestão de recursos humanos destas empresas, para evitar as consequências prejudiciais advindas da fiscalização estatal.

Ressalte-se que a legislação trabalhista também confere aos portadores de deficiência o direito de serem inseridos no mercado de trabalho por esta modalidade contratual, prevendo benefícios mais amplos, como a garantia de uma maior elasticidade do prazo de vigência do contrato e idade máxima permitida, havendo hoje uma real preocupação dos órgãos de fiscalização com esta categoria de jovens trabalhadores. (Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008).

Cumpra-se notar que, para implementar este tipo de contratação, é preciso que o empregador esteja atento às regras previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que estabelecem aspectos formais que deverão ser observados pela empresa quando da contratação dessa mão-de-obra. Neste contexto, a Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008 no Art 1º estabelece que, para a contratação do aprendiz, a empresa deverá celebrar convênio com escola profissionalizante, proceder às devidas anotações na carteira de trabalho do jovem trabalhador, além de celebrar contrato escrito, que terá o prazo máximo de dois anos, ressalvada a hipótese de aprendiz portador de deficiência, conforme já mencionado.

Do mesmo modo, a Lei trabalhista Art. 17, prevê limitação à contratação dos jovens trabalhadores por esta modalidade contratual, na medida em que prevê a obrigatoriedade de contratação destes profissionais em percentual mínimo de 5% e máximo de 15% dos trabalhadores da empresa, cujas funções demandem formação profissional. Chama a atenção para o fato de que os percentuais não são calculados sobre a totalidade de empregados registrados na empresa contratante, mas do total de cargos cujas atividades estão sujeitas à aprendizagem, ou seja, que demandem formação profissional. Isto em conformidade com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo geral**

- Selecionar e capacitar estagiários para um melhor desenvolvimento de suas tarefas.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Sensibilizar a diretoria sobre a importância desse colaborador e o quanto ele precisa de informações para melhor exercer suas funções;
- Sensibilizar a diretoria sobre a necessidade de apoiar financeiramente o projeto ou ajudar na captação de recursos para sua realização;
- Reservar uma sala para realizar a seleção e ministrar a capacitação;
- Convidar profissionais das áreas de RH, um psicólogo do trabalho e um profissional da comunicação social para preparar e ministrar as palestras;
- Elaborar com um psicólogo organizacional dinâmicas de interesse;
- Elaborar edital com informações sobre as etapas para admissão, com horário de trabalho e valor da bolsa;
- Elaborar certificados para os participantes do curso.

## **5 METODOLOGIA E PLANO DE AÇÃO**

O plano de ação se baseou no objetivo de capacitar o estagiário inscrito e interessado a trabalhar em algum setor/órgão da instituição. Percebe-se que muitos são os motivos que tem afastado os estagiários nos últimos tempos, o que confirma um dos nossos pressupostos sobre rotatividade dos estagiários junto aos setores. Apesar dessas dificuldades os estagiários que trabalham no setor mostram-se otimistas quanto a ideia de uma capacitação futura. Fica evidente que eles acreditam na proposta e estão em busca de melhorias, e atribuem à prática da comunicação a solução para que se alcance uma satisfação de excelência no trabalho por eles exercida. Para eles, simplesmente incluí-los no setor é insuficiente, mas com a capacitação e o nivelamento da comunicação bem utilizada, possibilitaria uma maior e melhor informação, com isso os transtornos e dificuldades seriam amenizados.

Com relação aos estagiários o direcionamento para a capacitação está ligada ao preparo do jovem universitário para o mundo corporativo ajudando-o a futuramente a lidar com empresas que verão seus colaboradores como parte importante para o sucesso e a longevidade de sua empresa. Para isso optou-se por uma abordagem educativa e de apoio, um período para se elaborar e selecionar os primeiros interessados, posteriormente a proposta seria encontros com palestras, oficinas e dinâmicas com profissionais da área de psicologia, comunicação e recursos humanos e um acompanhamento com suporte por um período para *feedbacks* reportando a postura adotada pelos estagiários nos seus setores de trabalho.

Cada unidade/órgão que adotasse a capacitação arcaria com os custos e espaço físico para as palestras, demandas, oficinas e pró-labore.

E sendo feita a primeira experiência e contabilizado os benefícios e possíveis ajustes que se fizerem necessários a proposta readequada estará sendo disponibilizada conforme a realidade de cada setor e suas demandas.

### **1ª Etapa: Planejamento da intervenção e sensibilização das chefias**

Será realizada, antes de começar a intervenção propriamente dita, uma etapa de planejamento do curso de capacitação que consistirá na sensibilização da instituição para as questões

referentes ao acolhimento do menor aprendiz. Além disso, será realizada a elaboração do conteúdo do curso, juntamente com um psicólogo do trabalho das palestras, temas e dinâmicas e/ou oficinas. Nessa etapa também será realizada a divulgação das primeiras vagas e a seleção dos estagiários que irão participar do curso.

A ideia deste projeto é, diante dessa realidade, reivindicar a permanência dos estagiários por um período superior a 24 meses/anos, para que o rodízio desse profissional não seja uma constante, evitando perda excessiva de tempo na capacitação dos interessados no estágio. Caso isso seja possível estaremos acrescentando a pouca mão de obra nos setores e agilizando outros processos e demandas do trabalho acadêmico. Com a diminuição dessa rotatividade de estagiários e a devida capacitação dos mesmos, ocorrerá a disponibilização do funcionário do setor para exercer outras atividades do setor. A rotina do trabalho e o cumprimento dos prazos não ficariam comprometidos, com o acúmulo de diploma e a intensificação de demandas dos alunos. A organização de arquivos e distribuição das tarefas ajudariam e diminuiriam a contento as dificuldades que o setor passa nos dias de hoje, descentralizando o trabalho e informações.

## **2ª Etapa: Implementação do Curso de Capacitação**

A capacitação deverá ser ministrada em dois módulos, distribuídos em uma semana, totalizando 23 horas.

### **Módulo 1**

Título: O trabalho suas condições, motivações e necessidades

Carga Horária: 11 horas

Número de participantes: 15 a 20

No primeiro dia, apresentação do cronograma, da equipe e dos colaboradores inscritos, finalizado com um lanche. No segundo dia, uma palestra motivacional com o comunicólogo falando sobre a “Importância da comunicação no âmbito do trabalho” com uma dinâmica. No terceiro dia uma palestra com o psicólogo organizacional com o tema “Motivação no trabalho” e uma oficina. No quarto dia uma palestra com um profissional de Recursos Humanos (RH) “Remuneração por resultado e avaliação por desempenho”. E, finalmente, no

último dia uma dinâmica elaborada com os profissionais envolvidos e lanche de encerramento.

Ministraremos o primeiro módulo e 15 dias depois convocaremos novamente os participantes para a participação no 2º e último módulo.

### **Quadro 1 – Conteúdo Programático do Módulo 1**

<b>DIA</b>	<b>CONTEÚDO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1º.	Apresentação do cronograma, da equipe e dos colaboradores inscritos, finalizando com um lanche.	3h
2º	Palestra motivacional com o comunicólogo sobre a “Importância da comunicação no âmbito do trabalho”. Dinâmica	2h
3º	Palestra com o psicólogo organizacional com o tema “Motivação no trabalho”. Oficina	2h
4º	Palestra com um profissional de RH com o tema “Remuneração por resultado e Avaliação por desempenho”.	2h
5º	Dinâmica elaborada com os profissionais envolvidos e lanche de encerramento.	2h

Fonte: Dados da pesquisa

### **Módulo 2**

Título: A participação do jovem no mercado de trabalho

Carga Horária: 12 horas

Número de participantes: 15 a 20

No primeiro dia, apresentação do cronograma, da equipe e dos colaboradores inscritos e toda a equipe estaria ouvindo os participantes e suas dúvidas e relatos do seu campo de trabalho, respondendo as questões e demandas existentes finalizando com um lanche. No segundo dia, oficina de motivação e no terceiro dia uma palestra com o psicólogo organizacional com o tema “Condições e produção do trabalho”. No quarto dia, uma palestra com um profissional de RH “Soluções práticas para os conflitos”. E, no último dia, uma oficina elaborada com os profissionais envolvidos, entrega de certificados e lanche de encerramento.

## Quadro 2 – Conteúdo Programático do Módulo 2

DIA	CONTEÚDO	CARGA HORÁRIA
1º	Apresentação do cronograma e ouvir os participantes e suas dúvidas e relatos no campo de trabalho	3h
2º	Oficina de motivação	2h
3º	Palestra com o psicólogo organizacional com o tema “Condições e produção do trabalho”. Dinâmica.	2h
4º	Palestra com um profissional de RH “Soluções práticas para os conflitos”. Dinâmica	2h
5º	Oficina elaborada com os profissionais envolvidos, entrega de certificados e lanche de encerramento.	3h

Fonte: Dados da pesquisa

### 3ª Etapa: Monitoramento e avaliação

A avaliação do projeto ocorrerá durante todo o processo de seu desenvolvimento, envolvendo a observação da equipe, da chefia e dos estagiários.

Durante esse período, ocorrerá o acompanhamento dos novos estagiários, observação e análise do desenvolvimento de suas habilidades sociais no setor e com a equipe, bem como a verificação da eficácia do curso de capacitação através de conversas informais com a equipe e a chefia.

Disponibilizaríamos um endereço virtual e um contato telefônico pelo período de um ano e no primeiro semestre, pós capacitação, buscaríamos saber que frutos foram colhidos do aprendizado e o que ele mudaria ou acrescentaria no treinamento por ele feito. Conversaremos com a chefia sobre a qualidade do trabalho do colaborador.

Ao final do segundo semestre estaremos buscando novamente retorno dos envolvidos, se ainda continuam no mesmo setor, se mudaram e porque, onde estão e se a capacitação influencia sua vida no âmbito do trabalho e da sua vida acadêmica e novamente com a chefia para extrair os resultados para indicação para os muitos e vários setores que trabalham com a mão de obra estagiária, visando qualificar e preparar esse jovem para o mercado de trabalho.

### Instrumentos e recursos humanos

Para execução desse projeto teremos como recursos humanos profissionais de três áreas: da Psicologia organizacional, da área de Recursos Humanos, além da necessidade de liberação

da funcionária idealizadora do projeto e formada em Relações Públicas braço da Comunicação Social para realização dessa capacitação.

Para os recursos materiais e técnicos, como salas, cadeiras, mesas, *datashow* e microfonia, contaremos com o agendamento na unidade tanto do espaço físico quanto dos equipamentos eletrônicos e para o material de consumo, tipo canetas, impressões de algum material, pen drive será comprado com o valor destinado na tabela de custos

## **6 CRONOGRAMA**

Tarefas e atividades a serem realizadas:

### **Agosto a dezembro de 2013**

- Sensibilização da diretoria e chefias imediatas;
- Elaboração das etapas para contratação dos profissionais que ministraram o módulo;
- Elaboração juntamente com os profissionais da dinâmica, as vagas e a infraestrutura necessária para o desenvolvimento do módulo;
- Divulgação das primeiras vagas e desenvolvimento do módulo;
- Convocação dos estagiários.

### **Fevereiro a junho de 2014**

- Acompanhamento após o treinamento dos novos estagiários;
- Análise do desenvolvimento de suas habilidades profissionais no setor e com a equipe;
- Avaliação da eficácia do treinamento com a equipe de trabalho do setor que trabalha com esse colaborador.

## 7 CRONOGRAMA

Item	Ações	2013					2014						
		Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
01	Elaboração das etapas para contratação dos estagiários	X	X										
02	Elaboração juntamente com um psicólogo do trabalho das palestras, temas e dinâmicas e/ou oficinas			X	X								
03	Divulgação das primeiras vagas no novo formato					X							
04	Acompanhamento e treinamento dos novos estagiários;							X	X				
05	Analisar o desenvolvimento e suas habilidades sociais no setor e com a equipe;										X	X	X
06	Definição da eficácia do treinamento com uma pesquisa com a equipe e a chefia.												X

Fonte: Dados da pesquisa

## 8 ORÇAMENTO

A estrutura e a necessidade da mão de obra de estagiários é uma realidade na nossa instituição. Com isso se tivermos esse profissional embasado à concepção do trabalho será como uma formação de caráter. Os custos poderiam ser reduzidos se pudéssemos contar com a ajuda de alunos envolvidos em projetos da psicologia organizacional ou do trabalho.

Creio que financeiramente o projeto não deverá ser muito oneroso, pois podemos usar salas disponíveis da própria universidade e pró-labores para os profissionais da própria instituição convidados para ministrar as palestras, oficinas e dinâmicas. Com relação a impressão das cartilhas, certificados, cartazes, editais e outros materiais que podem se fazer necessários os valores podem ser pagos através de qualquer convênio ou mesmo custeado por um setor com cota de impressão.

Tendo custo de pró-labore somente com o profissional de RH e o da Comunicação, tendo também o apoio e/ou empréstimo de um estagiário capacitado para digitação dos temas a serem tratados e elaboração/formatação do manual que deverá ser elaborado em conjunto com os profissionais envolvidos.

**Tabela 3 - Custos e despesas da Capacitação de estagiários**

<b>CUSTOS</b>			
Custo hora/aula de professores	valor/ hora	nº horas	Total / curso
Profissional da Psicologia organizacional	R\$ 150,00	10	R\$1.500,00
Profissional de comunicação (RP)	R\$ 100,00	10	R\$ 1.000,00
Profissional de Recursos Humanos (RH)	R\$ 90,00	10	R\$ 900,00

  

<b>DESPESAS</b>			
Coffee break / alimentação			R\$ 300,00
Apostilas, impressão de material, gráfica, etc			R\$ 500,00
Certificados aos estagiários	nº de estudantes	Vlr. Unitário	
	20	R\$ 2,00	R\$ 40,00
<b>Valor total a ser empenhado (Contabilidade ou Compras)</b>			<b>R\$ 4.240,00</b>
<b>Valor a ser repassado ao estagiário</b>			<b>R\$ 427,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo a capacitação do corpo de estagiários, geralmente estudantes, que trabalham nos setores administrativos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), porém limitou-se a passar uma visão do que significaria ter esse contingente sendo triado, distribuído e orientado para o trabalho/setor no qual ele estaria sendo vinculado.

È importante ressaltar que os estagiários com suas formações terão que conhecer as atividades que irão exercer e que essas estão ligadas a inúmeras habilidades e competências.

Temos ainda, que orientar esses colaboradores a não só se preocupar com as atividades fim, mas considerar as atividades meio que norteiam a formação e amplia as ações.

Essa proposta vem de encontro a uma nova cultura organizacional que se fundamenta na missão da gestão de pessoas, no cuidado com o ambiente visando reter pessoas talentosas, envolvidas, comprometidas e focadas em resultados.

Sendo uma ação continuada e permanente seu financiamento poderá ser custeado pelas unidades/órgãos e/ou até mesmo pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRÓRH).

Capacitar esses jovens estudantes que muitas vezes passam pela sua primeira experiência de trabalho de forma mais responsável e aproveitável para que seu futuro como profissional seja promissor. Para a instituição será benéfico uma vez que a qualidade do serviço prestado com qualificação traria proporcionalmente serviço eficiente e eficaz prestado a comunidade em geral.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 11.091, de 12 janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005b. Seção 1, p.1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2005/lei-11091-12-janeiro-2005-535358-norma-pl.html>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 11.180 de 23 de setembro de 2005. Institui o Projeto Escola de Fábrica, autoriza a concessão de bolsas de permanência a estudantes beneficiários do Programa Universidade para Todos – PROUNI, institui o Programa de Educação Tutorial – PET, altera a Lei no 5.537, de 21 de novembro de 1968, e a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 nov. 2005a. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2005/lei-11180-23-setembro-2005-538611-norma-pl.html>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 11.788, de 25 de Setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto- Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. . **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 ago. 2008. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2008/lei-11788-25-setembro-2008-581200-norma-pl.html>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares - Cursos de Graduação**. 2001. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12991](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12991)>. Acesso em: 16 jan. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cartilha Lei do Estágio**. 2010. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/politicas\\_juventude/Cartilha\\_Lei\\_Estagio\\_apresentacao.asp](http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/Cartilha_Lei_Estagio_apresentacao.asp)>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Políticas de Juventude. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/politicas\\_juventude/](http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/)>. Acesso em: 3 jun. 2013.

CACCIAMALI, M. C.; AZEVEDO, F. A. G. Dilemas da erradicação do trabalho forçado no Brasil. In: CHAHAD, J. P. Z; CACCIAMALI, M. C. (Orgs.) **Mercado de Trabalho no Brasil**: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTR, 2003. Cap. 16.

CACCIAMALI, M. C.; BRAGA, T. Políticas e ações para o combate ao trabalho infantil no Brasil. In: CHAHAD, J. P. Z; CACCIAMALI, M. C. (Orgs.) **Mercado de Trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTR, 2003. Cap. 13.

CERQUEIRA, T. Contratação de menor aprendiz: empresas devem criar oportunidades e evitar os efeitos da fiscalização. **Revista Visão Jurídica**, n. 53, 2010. Disponível em: <<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/advogados-leis-jurisprudencia/53/artigo189045-2.asp>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

CHAHAD, J. P. Z.; ZOCKUN, M. H. A terceirização do trabalho no Brasil: um estudo de caso. In: CHAHAD, J. P. Z; CACCIAMALI, M. C. (Orgs.) **Mercado de Trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTR, 2003. Cap. 3.

CHAHAD, J. P. Z; CACCIAMALI, M. C. (Orgs.) **Mercado de Trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTR, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel das pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. p.3-24.

DEL PRETTE, A. O treino assertivo na formação do psicólogo. **Arq. Bras. Psic. Apl.**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1-2, p. 53-55, jan./jun. 1978.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. Habilidades envolvidas na atuação do psicólogo escolar/educacional. In: WECHSLER, S.M. (Org.). **Psicologia Escolar: pesquisa, formação e prática**. Campinas: Alínea, 2008. Cap. 7

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: Treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n.3, p. 413-420, 2003.

DEMING, William Edwards. **Out of the Crisis**. MIT Press, 2000. 507 p.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração**. São Paulo: Ed. Marques Saraiva, 1990. p. 47-48

FERRARI, Ricardo. Autodesenvolvimento, capacitação e educação continuada: visão e estratégias de gestão de pessoas e organizações. Rio de Janeiro: Educação e Cultura, 2009.

FUNDAÇÃO ATRIUM CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL. **Projeto de capacitação e qualificação profissional para o corpo técnico-operacional dos canteiros de obras da construtora**. Disponível em: <<http://www.agendasustentavel.com.br/images/pdf/003971.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

PORTELLA, M.; SANTOS, V. Treinamento em habilidades sociais. *Psique*, n.63, 2011. Disponível em: <<http://psiquecienciaevida.uol.com.br/ESPS/Edicoes/63/treinamento-em-habilidades-sociais-optar-por-ser-ou-nao-212045-1.asp>>. Acesso em: 27 jan. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Graduação. Disponível em: <<https://www2.ufmg.br/prograd>>. Acesso em: 5 maio 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Recursos Humanos. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/>>. Acesso em: 5 maio 2013.

SHAFFER, D. R. **Psicologia do Desenvolvimento**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SHIBA, S.; GRAHAN, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na Gestão da Qualidade**. São Paulo: Bookman, 1997.