



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

RESUMEN

Título:

Estudio descriptivo de resultados del Proceso de Selección, la Inclusión Profesional y el Desarrollo de Jóvenes en su Primer Empleo en el “Programa Aprendiz Legal”¹, Maceió-AL, Brasil, en 2015.

Autor:

Esp. Leandro Matos Souto da Rocha

Director de Tesis:

Prof. MBA Carlos Fulqueris

Fecha:

18 Junio 2017

Tema: El papel de los profesionales de recursos humanos en la integración y el desarrollo de los jóvenes en el mercado laboral Brasileño siguiendo as diretrizes da Lei de Aprendizagem e do Programa Aprendiz Legal do Brasil.

¹ Programa Aprendiz Legal (**PAL**): es un programa desarrollado por el estado de Maceió, Brasil, desde el año 2015 a la fecha. Este programa ayuda a insertar a jóvenes profesionales dentro de las áreas de recursos humanos con un plan de ejecución que comprende, entre otras cosas, capacitación, coaching, oratoria, etc.



1. Introducción

El objetivo de esta tesis es conocer el escenario del trabajo de los profesionales de recursos humanos dentro del Programa de Aprendices, las estrategias desarrolladas y las dificultades encontradas en relación con el proceso de inserción de jóvenes profesionales en el mercado laboral. Asimismo el describir las pautas establecidas en la Ley de Aprendizaje y el Programa Aprendiz Legal (en adelante **PAL**) aplicado al mercado de trabajo e informar sobre las implicaciones que surgieron de estas directrices con jóvenes profesionales de recursos humanos, para la empresa y para la sociedad.

Fueron abordados para este estudio cuestiones sociales y profesionales referidos a temas científicos que hicieron relevantes el análisis de la problemática inherente al área de Recursos Humanos.

Consideramos que el tema escogido se relaciona con cuestiones que pueden proporcionar, a las organizaciones y a los profesionales de recursos humanos, la gestión de mejores prácticas dirigidas a jóvenes profesionales en el mercado laboral, lo que permite descubrir intervenciones eficaces para la selección e inserción de éstos en las organizaciones con el fin de asegurar más beneficios para dichos profesionales, así como también, para la sociedad. El interés en este estudio se dio a partir de diversos diálogos con profesionales de recursos humanos y empresarios, en la lectura de datos oficiales publicados por el Gobierno Federal de Brasil y por el Estado de Alagoas, así como de la observación de rutinaria de las prácticas profesionales de recursos humanos. Pudimos percibir que son comunes los reclamos relacionados con la dificultad para cumplir con los requisitos establecidos por el gobierno federal en relación a la contratación y el sostenimiento de los programas para jóvenes aprendices.

Para intervenir en la inserción de jóvenes que buscan su primer empleo, el gobierno federal del estado Brasileño creó la Ley N° 10.097/2000 y, desde el sector privado, a través de la Fundación Roberto Marinho, se puso en práctica el PAL, con el fin de actuar principalmente en el aprendizaje, permitiendo a jóvenes profesionales adquirir conocimientos y prácticas de una determinada área. En paralelo a esto, las empresas y los profesionales responsables de recursos humanos establecen estrategias específicas con el fin de adecuar a los jóvenes aprendices a la realidad de la empresa y para adaptar la empresa a las directrices del PAL.



Frente a este contexto, existe la siguiente pregunta: ¿Cuál es el escenario encontrado, a partir de las directrices del PAL, por profesionales de RRH, y cuáles son las influencias de estas directrices en la eficacia de las estrategias adoptadas por esos profesionales para la ejecución de los procesos de selección e inserción de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil?

Para lograr los objetivos de este estudio se organizó este documento en capítulos, siendo: *1º Introducción, 2º Objetivos, 3º Marco Teórico, 4º Hipótesis, 5º Metodología, 6º Presentación y Análisis de la Investigación de Campo y 7º Conclusión.*

Para el desarrollo del marco teórico, hablamos sobre el tópico 1: la Ley de Aprendizaje y el PAL. En el tópico 2, se discuten las disposiciones del programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, haciendo una comparación entre los programas argentinos y brasileños. En el tópico 3 del marco teórico, hablamos de conceptos y teorías de comportamiento organizacional. En el tópico 4 encontramos información clave sobre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. En el tópico 5 estudiaremos asuntos relacionados con el clima organizacional, los factores que influyen en el clima organizativo, tales como Cultura, Liderazgo y Motivación. Por último, el tópico 6 del marco teórico hablará sobre los principales procesos claves de la gestión de personas y las acciones estratégicas relacionadas con cada uno de ellos.

La hipótesis establecida afirma que el escenario encontrado por los Profesionales de Recursos Humanos y la eficacia de las estrategias adoptadas en la ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil, fueron perjudicados por implicaciones inherentes a factores de nivel social, individual, grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la Ley de Aprendizaje de Brasil y del Programa Aprendiz Legal, en garantizar específicamente la enseñanza técnica profesional y obligar a las empresas a incorporar a jóvenes en el mercado de trabajo.

El tipo de investigación es de tipo descriptivo, cualitativo y transversal, a través de fuentes bibliográficas, artículos, cuestionarios para la investigación de campo y documentos institucionales. Luego del análisis de la bibliografía confrontaremos las informaciones con los datos oficiales del Gobierno Federal del Brasileño y con los datos recogidos empíricamente a través de la investigación de campo, realizada a los profesionales de Recursos Humanos en el estado de Alagoas-Brasil y los resultados del Programa PAL de la Cesmac².

² CESMAC: Centro de Estudios Universitarios, localizado en Maceió estado de Alagoas-Brasil, www.cesmac.edu.br.



2. Antecedentes y Planteo Teórico

Con el fin de comprender el escenario del trabajo de los profesionales de Recursos Humanos enmarcados en el PAL, sus estrategias y dificultades en relación con los procesos de incorporación en el mercado laboral, buscamos estudiar temas tales como el aprendizaje a nivel individual y organizacional, la comprensión del comportamiento organizacional y los factores que influyen en sus dinámicas, considerando los principios de los estudios más recientes en relación con el proceso de reclutamiento, selección, inclusión y retención del personal en las organizaciones y el mercado de trabajo y, finalmente, entender las disposiciones dispuestas en la ley federal del gobierno de Brasil y verificar las legislaciones Argentinas sobre este particular a fin de realizar una comparación.

Sobre el aprendizaje, Cortese (2007) afirma que: “Hay distintas concepciones de aprendizaje según las distintas escuelas. Para los conductistas, el aprendizaje está vinculado a la modificación de la conducta observable del aprendiz; para el cognitismo, el aprendizaje implica desarrollo cognitivo y para los constructivistas, está vinculado con la construcción de conocimientos.

Sobre el programa PAL, el Ministerio de Trabajo y Empleo (2011) dispone que: Una formación técnico-profesional de adolescentes y jóvenes amplía las posibilidades de inserción en el mercado de trabajo y genera un futuro más prometedor a las nuevas generaciones. El empresario, por su parte, además de cumplir una función social, contribuye a la formación de un profesional más capacitado para las actuales exigencias del mercado de trabajo y con una visión más amplia de la propia sociedad. Es más que una obligación legal, el aprendiz tiene una acción de responsabilidad social y un factor importante que impacta en la promoción de la ciudadanía, lo que resulta, en última instancia, en una mayor productividad (p. 10).

A diferencia de las Ciencias Sociales y Físicas, que tienen conceptos fundamentales de base filosófica, el aprendizaje busca la mejora en el desempeño de las habilidades personales en los jóvenes de acuerdo con los requisitos y exigencias de servicio establecidas por el comportamiento organizacional de las empresas en el mercado de trabajo moderno. El aprendizaje y el comportamiento organizacional están íntimamente relacionados en un conjunto de conceptos pertinentes a la naturaleza de las personas y las organizaciones.



Robbins y Judge (2009) manifiestan que el Comportamiento Organizacional permite entender a los individuos, los grupos y las estructuras organizativas ejercen fuerzas sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización. Además, Robbins indica que los principales factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones son las relaciones interpersonales, la estructura formal de la misma organizaciones, los procesos internos y el diseño de los puestos de trabajo, la tecnología y la infraestructura de la organización, los recursos utilizados en el logro de objetivos y el medio ambiente.

El comportamiento en general es previsible si adecuamos las necesidades institucionales a los resultados y ellos, a su vez, son controlados y fácilmente direccionados hacia rendimientos positivos. La comprensión de los objetivos sociales, las metas institucionales, las capacidades individuales de cada empleado, en este caso la de los jóvenes profesionales, entendiendo cuáles son las principales contribuciones que este perfil de trabajador puede ofrecer y alinear todo, cumpliendo las legislaciones necesarias y alcanzando un desempeño institucional y más beneficios, es el resultado de un diagnóstico organizacional, del planeamiento estratégico y de las metodologías de gestión eficiente, que superan cualquier tipo de dificultad durante el desempeño del trabajo.

Además de una mirada a nivel institucional, debemos comprender que para los profesionales de recursos humanos el trabajo se desarrolla a un nivel más sutil para que el alineamiento de los intereses sean pertinentes para todos los que componen la organización. Todo profesional de gestión es consciente que cada persona posee características y necesidades únicas y que deben ser tomadas en consideración.

Las diferencias individuales dictan que las personas sean tratadas de forma distinta unas de otras. Con relación a la persona como un todo, es de interés que las organizaciones aprovechen la totalidad del ser humano, con sus características completas. La motivación en las organizaciones es fundamental para su funcionamiento; y las personas se sienten motivadas por el deseo de satisfacer sus necesidades. Adicionalmente, el valor de las personas está asociado al respeto y la dignidad con la que son tratados.

Senge (1992), uno de los principales referentes en este tema sostiene en una de sus obras que las organizaciones que aprenden poseen profetas de aprendizaje y de



reflexión instalados en sus procesos organizacionales, adquiriendo competencias para aprender a aprender.

Por su parte, Argyris (2006), destacó que el aprendizaje organizacional implica una capacidad de aprender de los errores y arribar a nuevas soluciones, en lugar de alcanzar una adaptación a los problemas.

Estos temas serán analizados extensamente para la comprensión de todo este estudio. Además de los autores mencionados, se hará referencia a otros autores reconocidos en el ámbito internacional, dentro de un marco teórico más amplio.

3. Materiales y Métodos

El tipo de estudio es de forma descriptiva, cualitativa y transversal. El análisis de los datos fue posible a través de la confrontación de materiales teóricos, con datos obtenidos de los documentos oficiales del Gobierno Federal del Brasilero, e investigación de campo por medio de cuestionarios, hechos con profesionales que lidian directamente con el Programa Aprendiz Legal, así como también, el análisis de documentos referidos a la Evaluación del Programa Joven Aprendiz Cesmac del Centro Universitario Cesmac, del municipio de Maceió, estado de Alagoas-Brasil.

En relación a los datos obtenidos de los documentos oficiales buscamos describir las tasas de Ocupación y Desocupación del Brasil, o perfil do Joven Brasileiro, el perfil del Joven Argentino y el Trabajo y por último describiremos el perfil del Joven de Alagoas y el Trabajo.

La investigación de campo fue realizada con 15 profesionales de Recursos Humanos de diferentes empresas y áreas de actuación, diversificadas en todo el estado de Alagoas. El objetivo de esta pesquisa era la de obtener datos que permitan realizar una crítica y aventurar perspectivas de los profesionales en la incorporación de los jóvenes al mercado laboral. Vale la pena señalar que la elección de los participantes se realizó de manera aleatoria; presentándoles, junto al cuestionario de investigación de campo, los Términos de Consentimiento de Aceptación de la misma. A pesar del tratamiento ético, donde nos comprometemos a no divulgar el nombre de ningún profesional o empresa, dado que el foco de este trabajo son profesionales de recursos humanos, debemos mencionar la dificultad de encontrar personas dispuestas a colaborar con la investigación. Para agregar valor al estudio, buscamos relevar datos sobre otras perspectivas y encontramos interesante integrar a nuestra pesquisa, al



Coordinador de Tasación de la Oficina Municipal de Empleo – SINE/SEMTABES, y el Coordinador de Pronatec Alagoas, con el fin de obtener información de los profesionales que son responsables de las acciones de las agencias y programas de gobierno y fin de completar la evaluación de 40 aprendices y 2 analistas de recursos humanos de una empresa con más de 1000 colaboradores del municipio de Maceió, estado de Alagoas, que opera en el ramo de las prestaciones de servicios de educación superior privada. La recolección de datos de la empresa fue posible por el acceso a la evaluación realizada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa dentro del programa PAL de Cesmac. En total fueron 59 personas, entre profesionales y jóvenes encuestados en este estudio.

4. Resultados y Discusión

La presente investigación buscó estudiar y comprender el escenario encontrado por profesionales de Recursos Humanos y sus principales estrategias de ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas/Brasil, siguiendo las directrices establecidas para el Programa Aprendiz Legal (PAL), en conformidad con la Ley Federal de Aprendizaje N° 10.097/2000.

Proponemos hipotéticamente que el escenario encontrado por los Profesionales de Recursos Humanos y la eficacia de las estrategias adoptadas en la ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil, fueron perjudicados por implicaciones inherentes a factores de nivel social, individual, grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la Ley de Aprendizaje de Brasil y del Programa Aprendiz Legal, en garantizar específicamente la enseñanza técnica profesional y obligar a las empresas a incorporar a jóvenes en el mercado de trabajo.

Con respecto a los factores que determinan las características del entorno y las adaptaciones necesarias para las estrategias de gestión de personas, entendemos que hay aspectos de la vida social, individual, grupal y organizacional. A partir de estos niveles, se analizan las teorías y los datos que nos permiten una mejor comprensión de los diversos aspectos en cada nivel, que se entrelazan con el sujeto estudiado. A nivel social, podemos destacar 4 (cuatro) factores relevantes que se relacionan con la incorporación del joven en el mercado de trabajo: Imposiciones de la Ley y del



Programa de Aprendizaje del Brasil; Las Tasas de Empleo y Desempleo; Acceso a Informaciones del Programa de Gobierno para la Juventud; y Corrupción y otros Problemas Sociales.

Centrándose en las cuestiones a nivel individual, podemos destacar la preocupación del joven con el empleo y profesión; nivel de escolaridad y conocimiento de políticas públicas; y la participación y la confianza en la política.

Con respecto al nivel de grupo, podemos destacar el papel del líder y la recepción del joven por parte del grupo. Por último, el nivel de organización podemos destacar el clima, comportamiento y la cultura organizacional, la competencia y las estrategias de gestión de recursos humanos y sus procesos de aprendizaje organizacional.

Integrando la comprensión de la influencia de estos aspectos en el trabajo de los recursos humanos profesionales en la inserción de los jóvenes en el mercado laboral, con los datos oficiales del Gobierno Federal del Brasilero, con los datos recogidos en la encuesta, llevada a cabo con los profesionales de recursos humanos en el estado de Alagoas, Brasil, el coordinador de Pronatec Alagoas, el coordinador del SINE Alagoas y la evaluación del Programa de Aprendizaje del mayor Centro Universitario del Estado (Cesmac), podemos hacer las siguientes salvedades:

Sobre el escenario revelado por los datos del estudio, aparecieron algunas dificultades significativas con respecto a la falta de actitud profesional adecuada de los jóvenes sobre las relaciones laborales y el medio ambiente; vale la pena señalar que la falta de actitud profesional y la inmadurez están relacionados directamente a las dificultades percibidas por los jóvenes, con respecto a la adaptación al trabajo y a la rutina y, a la conciliación de la vida personal con los estudios y la vida profesional; y a su vez, no están previstas en la ley de aprendizaje ni en el PAL a fin de intervenir en el posibles de dificultades. Una crítica significativa dirigido al programa de aprendizaje (PAL) no solo es el no predecir las acciones para mejorar la postura y la madurez de los jóvenes para su mayor participación en el mercado de trabajo, sino que también no proporciona directrices para ayudar a dichos jóvenes a conciliar sus obligaciones de edad con las nuevas asignaciones. Otro aspecto negativo de este escenario es la dificultad en relación con las instituciones de formación profesional.

Sin embargo, también se detectaron aspectos positivos en el escenario como ser el bajo nivel de resistencia por parte del equipo de trabajo hacia el joven aprendiz; la



participación de los administradores en el programa de aprendizaje y los cambios en el comportamiento organizacional, así como también, la dinámica de la empresa.

Desde la perspectiva de los encuestados, a pesar de que el programa tiene una pauta interesante, es débil en relación con el compromiso de los costos de contratación y en la orientación profesional/carrera para los jóvenes, así como también, con respecto a las directrices y concientización de la importancia de los programas de aprendizaje en las empresas.

Sin embargo, una vez implantado el programa de aprendizaje e interviniendo en las principales dificultades, no se detectaron números significativas que muestran resistencia o problemas relacionados con la aceptación de los jóvenes a la empresa y a los equipos de trabajo. En esta etapa, la única información para poner de relieve, una vez más, es la comunicación ineficiente entre la institución educativa y la empresa; los datos primarios indican sin embargo que podría existir una mejor integración de los jóvenes en la organización.

En lo que se refiere a las estrategias adoptadas para garantizar la mejor selección, integración y desarrollo de los jóvenes para el mercado de trabajo, se identificaron a través de los datos del estudio que las principales acciones utilizadas en la implementación de procesos de gestión son: Selección de Personal, Entrenamiento de Personal, el Acompañamiento Personal (ej: coaching), y Evaluación de Desempeño.

5. Conclusiones

La hipótesis se confirmó cuando describimos que las influencias que se derivan de implicaciones inherentes a factores de nivel social, individual, grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la Ley de Aprendizaje de Brasil y el PAL ejercen influencias negativas que perjudican el escenario encontrado y las principales estrategias adoptadas por los profesionales de Recursos Humanos, en la aplicación del proceso de Selección e Inclusión de los jóvenes en el mercado de trabajo de estado de Alagoas-Brasil.

En nuestro estudio, es una realidad que el joven no posee las cualificaciones necesarias para atender las necesidades del mercado de trabajo, principalmente en lo que se refiere a la madurez y actitud profesional. Por otro lado, existen las empresas que no confían cargos de mayor complejidad y remuneraciones para jóvenes sin



experiencia. Y a pesar de existir la ley de aprendizaje y varios programas asociados con directrices bien definidas, en ellas no están previstas las acciones, ni inversiones del Gobierno Federal para intervenir en tales características.

La inserción de un joven en el mercado de trabajo de manera inadecuada, más allá de traer perjuicios para la institución que hará la contratación, trae también daño social, por no proporcionar una fuerza de trabajo calificada para satisfacer adecuadamente la demanda del mercado; acarreando especialmente perjuicio para dichos jóvenes que entrarán en contacto con el ambiente laboral, en lugar de proporcionar aprendizajes adecuados para su desarrollo técnico y profesional, pudiendo provocar restricciones, discapacidad del desarrollo y traumas que cargarán por el resto de su vida profesional. Con el fin de evitar un ambiente de trabajo inadecuado para la integración de estos jóvenes, los procesos de gestión personal deben ejecutarse de manera estratégica.

Con respecto a los factores que determinan las características del escenario y las adaptaciones necesarias para las estrategias de gestión de personas, entendemos que en el plano social nos encontramos con las imposiciones de la Ley y del Programa de Aprendizaje del Brasil; Las Tasas de Empleo y Desempleo; Acceso a Informaciones del Programa de Gobierno para la Juventud; y Corrupción y otros Problemas Sociales. A nivel individual, podemos destacar la preocupación del joven con el empleo y profesión; nivel de escolaridad y conocimiento de políticas públicas; y la participación y la confianza en la política. A nivel grupal, podemos destacar el papel del líder y la recepción del joven por parte del grupo. A nivel organizacional podemos destacar el clima, comportamiento y la cultura organizacional, la competencia y las estrategias de gestión de recursos humanos y sus procesos de aprendizaje organizacional.



6. Bibliografía

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C. (2006). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. 2a ed. Buenos Aires: Oxford.
- Barili, E. C. (2008). *Teorias da Aprendizagem*. Apostila Didática da Pós Graduação Stricto Sensu em Saúde Pública. Disciplina Metodologias para a Prática Docente em Saúde Pública. Fundação Oswaldo Cruz. Recuperado de:
http://pt.slideshare.net/barilli/teorias-daaprendizagem?src=related_normal&rel=5967540
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 12. ed. International Thomson Editores.
- Cacciamali, M. C. (2005). *Mercado de trabajo juvenil: Argentina, Brasil y México*. Buenos Aires: Edit. Naciones Unidas. Recuperado de:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_elm/documents/publication/wcms_114153.pdf
- Castrillón, A. M. G. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, nº 24. Barranquilla: Universidad del Norte, 95-224. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Edit. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: Capital Humano das Organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.



Chiavenato, I. (2010). *Gestão com Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cortese, H. E. (2002). Podemos hablar de empleabilidad? *Revista Científica de UCES*, 6(1), 7-27.

Cortese, H. E. (2007). *Coaching & Aprendizaje Organizacional: mitos y realidades de una época Argentina 1994-2005*. 1ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Costa, C. E. (2008). *Os processos de Gestão de Pessoas*. Paraíba: Portal Administradores. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>

Desempleo en Brasil a su mayor nivel en ocho años. (2015, 19 de noviembre). *La Prensa*. Argentina. Recuperado de: <http://www.laprensa.hn/economia/903249-410/desempleo-en-brasil-a-su-mayor-nivel-en-ocho-a%C3%B1os>

Desempleo en Brasil, el peor en tres años. (2015, 29 de abril). *La Razon*. Mexico. Recuperado de: <http://www.razon.com.mx/spip.php?article259147>

El desempleo en Brasil alcanza ya el 7,9% y sigue sin tocar fondo. (2015, 28 de noviembre). *El País*. Espanha. Recuperado de: http://internacional.elpais.com/internacional/2015/11/27/america/1448664492_905051.html

El desempleo en Brasil sube al 8,3% en el 2015. (2015, 29 de outubro). *Expreso*. Ecuador. Recuperado de: http://expreso.ec/historico/el-desempleo-en-brasil-sube-al-8-3-en-el-2-MOGR_8285704

En medio del caos político, Brasil se acerca al precipicio económico (2016, 28 de março). *La Nación*. Argentina. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1883755-en-medio-del-caos-politico-brasil-se-acerca-al-precipicio-economico>

Fernández-Rios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.



Fernández, E. S. (2006). *Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva*. Caracas: Editorial Equinoccio.

Gade, C. (1998). *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. São Paulo: EPU.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2002). *Pesquisa Mensal do Emprego de Dezembro 2002*.

---- (2016). *Pesquisa Mensal do Emprego de Fevereiro 2016*. Recuperado de:

ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2016/pme_201602pubCompleta.pdf

Jiménez, L. A., Pérez, H. S., y Morales, A. B. A. (2008). La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad: algunas distinciones conceptuales. *Revista mexicana de investigación educativa*. Vol. 13, núm. 39, México, Octubre/Diciembre. Recuperado em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662008000400005&script=sci_arttext

Krumm, D. (2005). *Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Kopptiz, E. M. (1976). *El dibujo de la figura human en los niños*. Buenos Aires: Editorial Guadalupe.

Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, n. 244-E, 20 dez. 2000. Seção 1. p.1. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10097.htm

Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 27 outubro 2011. Seção 1. p.1. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnostico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e*



multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói: Universidade Federal Fluminense.

Recuperado de:

http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf

Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas.

Marx, K. (2008). *El Capital: Critica de la economia política*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, S.A. Recuperado de: http://www.socialismo-chileno.org/biblioteca/KM_capital_libro1.pdf

Meece, J. L. (2001). *Desarrollo del niño y del adolescente*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://www.centrodemaestros.mx/bam/bam-desarrollo-nino-adolescente-meece.pdf>

Ministério da Educação – MEC. (2015). *Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego*. Brasília: Autor. Recuperado de: <http://pronatec.mec.gov.br/institucional-90037/o-que-e-o-pronatec>

Ministério de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. (2010). *Avaluacion del Programa Jovenes con Mas y Mejor Trabajo*. Buenos Aires: Autor. Recuperado de: http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Evaluacion_programa_jovenes.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2008). *Resolución 497/2008*. Buenos Aires: Autor. Recuperado de: http://www.trabajo.gov.ar/downloads/programajovenes/Res_MTEySS_497-2008_Jovenes_con_Mas_y_Mejor.pdf

Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. (2014). *Manual da aprendizagem: O que é preciso saber para contratar o aprendiz*. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. 9. ed. Brasília: Assessoria de Comunicação do MTE. Recuperado de: https://www.nube.com.br/informacoes/cartilha_aprendiz/cartilha.pdf



- Neffa, J. C., Terra, L. M. y Toledo, E. G. (comp.). (2009). *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Buenos Aires : Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO. Recuperado de:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100625114604/neffa1.pdf>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. 13ª edição. Mexico: McGraw-Hill.
- Noboru, E. S. (2004). *O Fim dos Empregos*. Recuperado de:
<http://www.ime.usp.br/~is/ddt/mac333/projetos/fim-dosempregos/empregoEtrabalho.htm>.
- Oca, S. B. M. (1990). *Derecho del Trabajo*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=275>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *La relación de trabajo*. Informe V. Conferencia Internacional del trabajo. 95ª reunión. Ginebra. Recuperado de:
<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>
- Paschoal, L. (2006). *Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e medias empresas: para dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pérez, B. (1983). *Derecho del Trabajo*. Buenos Aires: Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1565>
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista Científica de Investigación en Psicología*. Vol. 4, núm. 2, Diciembre. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf
- Portal Brasil. (2016). *Governo estimula regularização de jovens aprendizes em Alagoas*. Brasília, DF, 29 março 2016. Seção Economia e Emprego. Recuperado em:
<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/03/governo-estimula-regularizacao-de-jovens-aprendizes-em-alagoas>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7 ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado de:



<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=ZlqZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos&f=false>

Real Academia Española. *Diccionario de Lingua Española*. Edición del Tricentenario. [versión online]. Recuperado em: <http://dle.rae.es/>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Secretaria de Estado e do Desenvolvimento Econômico – SEPLANDE. (2016). *Anuário Estatístico do Estado de Alagoas*. Vol. 20. Maceió, AL. Recupedado em: <http://dados.al.gov.br/dataset/4510081e-80b9-4b1e-9d93-9c6a775587fd/resource/0aa25217-1b1c-4f94-9ac0-5629b7fbed00/download/anuarioestatistico2014.pdf>

Secretaria Nacional da Juventude - SNJ. (2013). *Agenda Juventude Brasil 2013*. Recuperado em: <http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/pesquisa%20perfil%20da%20juventude%20snj.pdf>

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

Vygotsky, L.S. (1978). *El desarrollo del los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica. Recuperado de: http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA_Vygotsky_Unidad_1.pdf

7. FIRMAS Y ACLARACIÓN

Firma y aclaración del alumno:

.....
Firma y aclaración del Director o Tutor:



.....

Firma y aclaración del Coordinador de Tesis / Trabajo final:

.....

Firma y aclaración Coordinación General de Tesis:

.....

Firma y aclaración del Secretario Académico

.....

Buenos Aires, AR.

2018.