

Empregabilidade de Jovens: uma Proposta de Treinamento

Carolyne Barbosa Vitorazzi¹, Thaís Zerbini², Andresa Cristina Brascero de Souza³, Betânia Mafra Kaizer⁴

¹ <https://orcid.org/0000-0002-4614-0709> / Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, SP, Brasil

² <https://orcid.org/0000-0001-6799-3658> / Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, SP, Brasil

³ <https://orcid.org/0000-0002-5801-1410> / Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, SP, Brasil

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-1537-7033> / Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, Brasil

Resumo

Empresas alegam que lacunas na formação de competências transversais em jovens com idade entre 18 e 24 anos comprometem as taxas de empregabilidade. Pesquisas alertam que, dentro e fora das organizações, todas as ações educacionais devem ser planejadas adequadamente, a fim de evitar a oferta de treinamentos sem efetividade. Dado esse cenário, o objetivo desse artigo é descrever o processo de construção de um planejamento instrucional para ser uma referência aos profissionais que atuam com desenvolvimento de pessoas. Para esse artigo, a temática do treinamento foi competências transversais para empregabilidade de jovens. Os dados coletados foram analisados com o apoio da ferramenta Matriz Lógica Heurística. O planejamento teve como base teórica ferramentas e tecnologias instrucionais da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). A principal contribuição desse estudo é a disponibilização dos desenhos instrucionais para uso em treinamentos de qualquer natureza, em formato presencial.

Palavras-chave: empregabilidade juvenil, planejamento instrucional, treinamento de pessoal.

Young Employability: a Training Proposal

Abstract

Companies claim that gaps in the development of transversal skills in young people aged 18 to 24 compromise employability rates. Research warns that, both inside and outside organizations, all educational actions must be adequately planned to avoid offering ineffective training. Given this scenario, the objective of this article is to describe the process of constructing an instructional plan to serve as a reference for professionals working in people development. For this article, the training topic was transversal skills for youth employability. The collected data were analyzed with the support of the heuristic logic matrix. The planning was based on theoretical tools and instructional technologies in the field of training, development, and education (TD&E). The main contribution of this study is the provision of instructional designs for use in training of any nature, in a face-to-face format.

Keywords: youth employability, instructional planning, training program.

Empleabilidad de Jóvenes: una Propuesta de Formación

Resumen

Las empresas argumentan que las brechas en la formación de competencias transversales en jóvenes de entre 18 y 24 años comprometen las tasas de empleabilidad. Investigaciones alertan que, dentro y fuera de las organizaciones, todas las acciones educativas deben ser planificadas adecuadamente, a fin de evitar la oferta de capacitaciones sin efectividad. Dado este escenario, el objetivo de este artículo es describir el proceso de construcción de capacitaciones efectivas para los profesionales que trabajan en la capacitación de personal a fin de ser una referencia para los profesionales que actúan en esta área. Para este artículo, el tema de la capacitación fue competencias transversales para la empleabilidad de jóvenes. Los datos recopilados fueron analizados con el apoyo de la herramienta Matriz Lógica Heurística. La planeación se apoyó en tecnologías instruccionales del área de Capacitación, Desarrollo y Educación (CDE). La principal contribución de este estudio es la disponibilidad de diseños instruccionales para su uso en capacitaciones de cualquier naturaleza, en formato presencial.

Palabras clave: empleabilidad juvenil, planificación de la instrucción, programa de formación.

A empregabilidade de jovens é uma pauta social e econômica marcada por instabilidades que afetam a população em nível individual e em níveis institucionais. Com a deflagração da pandemia da COVID-19 em 2020, o cenário da empregabilidade juvenil agravou-se. A OIT estimou que, nesse período, 273 milhões de jovens estariam fora do mercado de trabalho e das escolas ou universidades. A pesquisa também apontou a preocupação com o aumento do emprego informal e com a precarização das condições de trabalho. Neste período, identificou-se que os jovens foram os mais atingidos pela crise econômica provocada pela pandemia [Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2020].

Os primeiros dados apresentados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco, 2020), logo após o anúncio da pandemia, mostraram que quase 1,6 bilhão de estudantes, em mais de 190 países (94% da população estudantil do mundo), foram afetados pelo fechamento das instituições de ensino. Em 2021, a estimativa de desemprego juvenil subiu para 275 milhões de jovens desempregados. Nesse período, a taxa de desemprego com essa população foi maior do que a dos adultos. A interrupção de atividades de educação desencadeou um processo de desestimulação no desenvolvimento social e profissional juvenil (OIT, 2021).

Outro relatório da OIT (2022) indicou que os dados continuaram a subir, pois 289 milhões de jovens ficaram em situação de desemprego. Neste ano, a pesquisa feita pela OIT também destacou a diferença de taxas de empregabilidade entre homens e mulheres. Enquanto 47,4% das mulheres jovens estavam empregadas, os homens jovens, empregados, abrangiam um percentual de 72,3%. Ou seja, para cada homem desempregado, havia pelo menos duas mulheres nessa situação (OIT, 2022). Sendo assim, o cenário global de desafios de empregabilidade juvenil indica que os jovens enfrentam as maiores barreiras para desenvolver as competências necessárias para entrar no mercado de trabalho e permanecer em constante desenvolvimento profissional.

No que se refere ao desenvolvimento de competências, Borges-Andrade e Sampaio (2019), em pesquisa realizada junto a três organizações privadas no Brasil, destacam a necessidade da associação entre a aprendizagem informal (provocada pelo próprio indivíduo, por iniciativa livre, estimulada pela vivência) e a aprendizagem formal (conduzida por meio de ações educacionais no âmbito das universidades e das empresas).

Abbad e Borges-Andrade (2004) consideram que as atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são as estratégias mais usuais de aprendizagem formal nas organizações. O objetivo-fim dessas ações é propiciar aos indivíduos a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs necessários à superação de lacunas de desempenho no trabalho, à preparação de empregados para novas funções ou processos e ao livre aprimoramento dos indivíduos.

Cada vez mais as organizações vivenciam situações complexas e inusitadas que vão requerer dos trabalhadores a capacidade de trazer soluções inovadoras. A formação de indivíduos para o trabalho e, também, no trabalho, é importante para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e, de forma macro, para o crescimento econômico das organizações (Borges-Andrade & Sampaio, 2019).

Junto a este cenário, diversos estudos atestam que as organizações necessitam planejar e avaliar adequadamente os treinamentos para viabilizar a transferência de aprendizagem (Andrade & Zerbini, 2020; Kaizer et al., 2020; Mourão & Puente-Palacios, 2006). Zerbini et al. (2015) destacam que

os treinamentos são ações que ocupam posição estratégica nas empresas com vistas a garantir a sustentabilidade organizacional e a empregabilidade dos indivíduos. Em outras palavras, ações de treinamento mal planejadas impactam os índices de empregabilidade e a qualidade dos treinamentos ofertados aos indivíduos dentro das organizações.

A ciência de TD&E orienta que as ações educacionais precisam ser planejadas com base em “princípios de aprendizagem que relacionam desempenhos esperados com condições de ensino, dentro de um quadro referencial teoricamente relevante e consistente” (Borges-Andrade, 2006, p. 186).

Com tais perspectivas, este estudo apresenta discussões teóricas e implicações práticas que orientam tomadores de decisão responsáveis pelo planejamento de cursos de formação continuada. Nesta pesquisa, o modelo de treinamento proposto foi a formação de competências transversais para empregabilidade juvenil. Contudo, o percurso feito para o desenho do treinamento pode ser aplicado a treinamentos de quaisquer natureza.

De acordo com Hurrell et al. (2012), as competências transversais englobam habilidades interpessoais, humanas e até comportamentais, com ênfase no comportamento individual e nas relações interpessoais. Na visão de Balcar et al. (2014), essas competências estão associadas a valores e atitudes que vão além de qualquer formação específica, incluindo autonomia, responsabilidade e interação social, entre outros.

Sendo assim, o objetivo do artigo é descrever o processo de construção de um planejamento instrucional para um treinamento em competências transversais voltadas para a empregabilidade de jovens.

As principais bases teóricas e metodológicas adotadas nesse estudo foram as tecnologias instrucionais propostas em Borges-Andrade et al. (2006), Gagné (1968a, 1968b, 1972, 1985, 1988) registrado por Bell et al. (2017) e o modelo de descrição dos objetivos educacionais baseados nas taxonomias de Bloom (Bloom et al., 1972a, 1972b) apresentado em Mamede e Abbad (2018). O texto está dividido em duas partes principais: a primeira, com a descrição metodológica, a qual abrange o processo de trabalho necessário para a elaboração dos planejamentos instrucionais; a segunda, com a apresentação dos materiais elaborados, que são o objetivo principal desta pesquisa.

Método

Esse estudo adotou o método qualitativo, do tipo exploratório, por meio de análises descritivas do processo de construção de planejamentos instrucionais. Para realização do estudo, foi firmada uma parceria institucional entre a Universidade de São Paulo e um instituto social de capital privado localizado na cidade de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo.

O início da investigação, em parceria com a instituição, foi apoiado pelo auxílio de um gatekeeper, entendido como uma espécie de porteiro ou facilitador da entrada do pesquisador no campo de estudo. Assim como apontado por Sampieri et al. (2013), o gatekeeper é definido como um indivíduo que tem um papel fundamental no contexto de investigação institucional, e pode ou não estar presente, mas autoriza a entrada do pesquisador na instituição e o ajuda na aproximação junto aos participantes.

Também foram adotados os pressupostos teóricos da ciência de TD&E (Abbad et al., 2006) e Aprendizagem

Humana (Bloom et al., 1972a, 1972b). Foram utilizadas as etapas do desenho instrucional e realizados os planejamentos instrucionais fundamentados nos procedimentos processuais indicados por Abbad et al. (2006), conforme Figura 1.

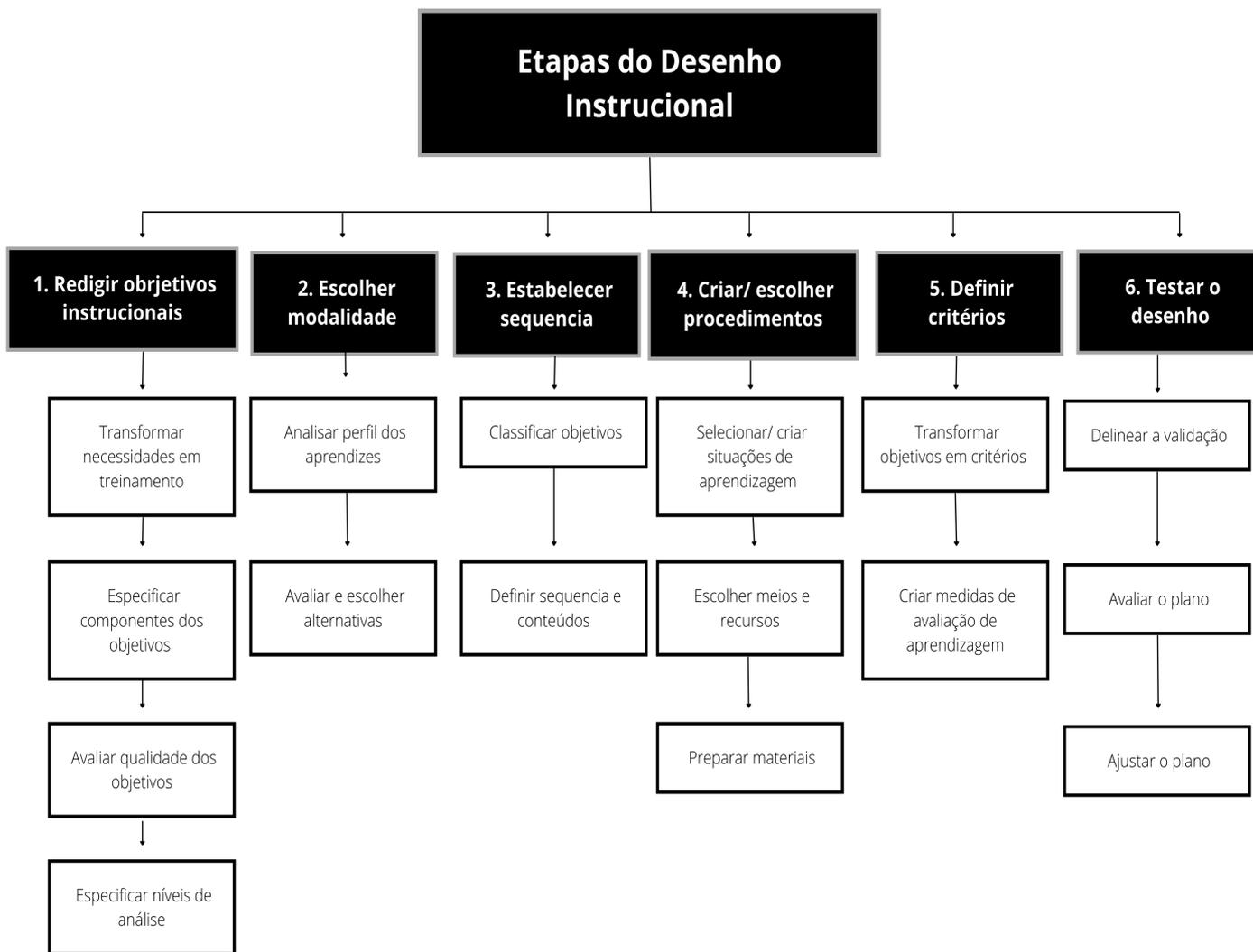
Participantes

A elaboração dos planejamentos instrucionais contou com a participação de uma equipe multiprofissional de 14

Figura 1

Etapas do Desenho Instrucional

Application Development Work Breakdown Structure



Nota. Fonte: Abbad et al. (2006).

Os dados foram registrados e analisados por meio da proposta metodológica indicada pelo modelo de análise sistemático e objetivo baseado em evidências, derivado de um instrumento denominado Matriz Lógica Heurística, uma ferramenta de apoio a descrição e análise de dados que visa a caracterização do cenário, caracterização de horizontes, caracterização dos processos e a caracterização dos resultados. Essa ferramenta possibilita a descrição, de maneira sistematizada, de programas de treinamento e políticas de desenvolvimento, bem como a visualização do processo como um todo para melhor compreensão e análise e para auxiliar na tomada de decisão sobre ações educacionais. (Mamede, 2019).

(quatorze) participantes, trabalhadores da instituição parceira. Os profissionais tiveram envolvimento com o treinamento apresentado desde o início dos processos de elaboração dos planejamentos até a conclusão da coleta de dados. A seleção do pessoal e distribuição das responsabilidades ficou a cargo da instituição parceira. A Tabela 1 apresenta os participantes, em seus respectivos cargos, formação de ensino e idades aproximadas.

Durante a investigação, a pesquisadora também assumiu as responsabilidades da função de Psicólogo Técnico (PT) e o papel do *gatekeeper* foi ocupado pela Diretoria (D) do programa. Entre a pesquisadora e o *gatekeeper*, definiram-se quais atividades seriam importantes para o desdobramento do estudo e em quais momentos a pesquisa poderia acontecer na instituição. A pesquisadora participou de reuniões estratégicas e de atividades gerais do programa de treinamento; a Diretoria

Tabela 1

Apresentação da equipe de construção do programa de treinamento

Qtd	Cargos	Formação	Idade
1	Diretoria (D)	Direito	44
1	Supervisão (S)	Psicologia	40
1	Coordenação (C)	Filosofia	34
1	Assistente Social (AS)	Serviço Social	64
1	Psicólogo Técnico (PT)	Psicologia	24
2	Tutores (T)	Administração	33/54
1	Instrutor de Gestão de Projetos (IGT)	Biologia	44
2	Instrutor de Organização para o Trabalho (IOT)	Administração	33/54
1	Instrutor de Ferramentas Digitais (IFD)	Administração	49
1	Instrutor de Linguagem e Comunicação (ILC)	Psicologia	50
1	Instrutor de Diversidade e Relações Interpessoais (IDRI)	Psicologia	50
1	Instrutor de Raciocínio Lógico (IRL)	Matemática	32

(D) envolveu-se ativamente com as discussões acadêmicas e conceituais relacionadas ao trabalho. Na Figura 2, apresenta-se o percurso dos temas tratados nas reuniões.

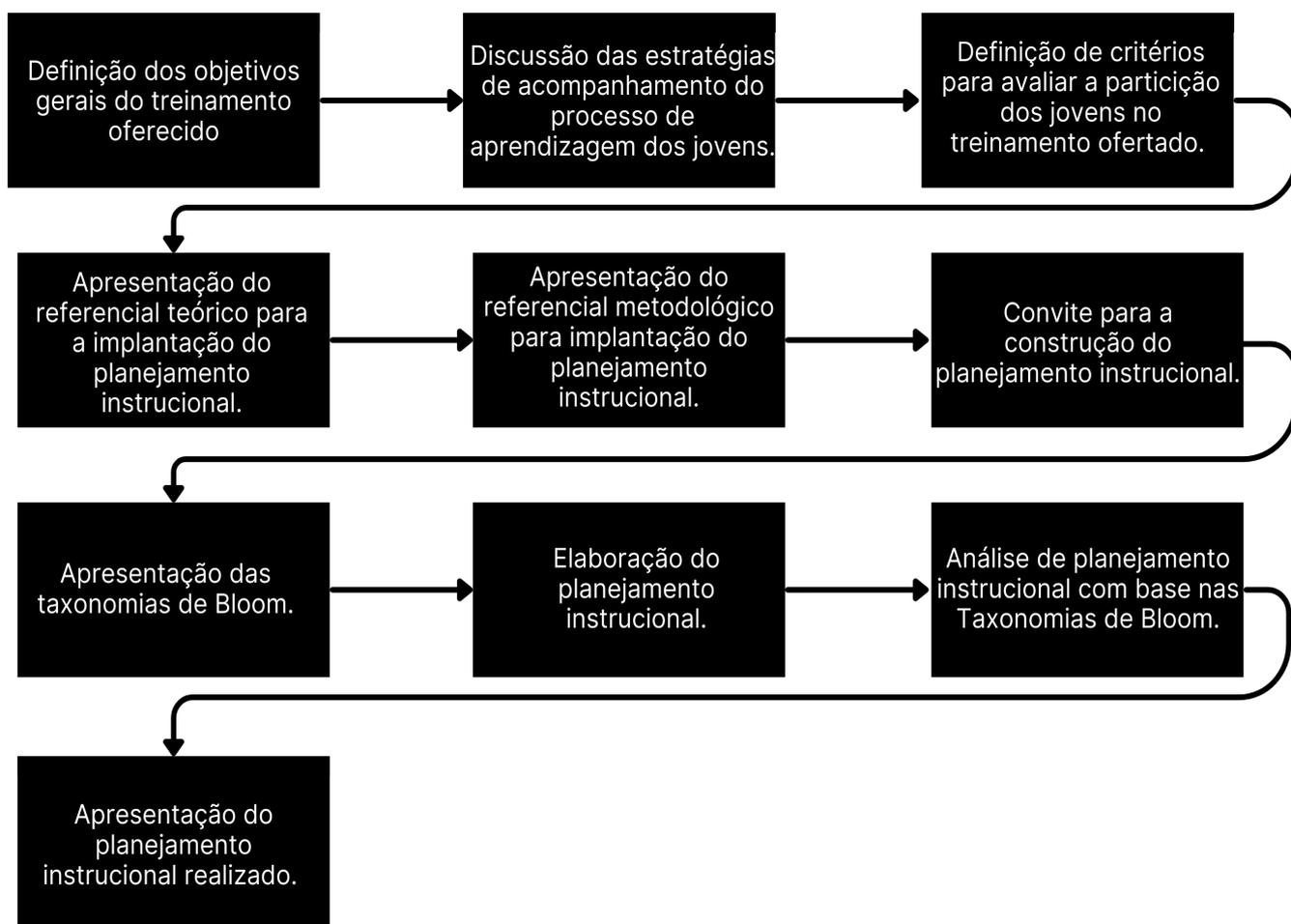
Cada uma das etapas do desenho instrucional foi apresentada aos participantes do estudo, bem como a temática a ser discutida. O objetivo de incluí-los nas etapas do desenho instrucional foi a criação de um processo colaborativo, em que cada participante pudesse contribuir de acordo com a sua *expertise* teórica e prática, como parte do processo de construção científica. Após a autorização dos mesmos, iniciou-se o processo de coleta de dados. As reuniões foram registradas por meio de anotações, que posteriormente foram sistematizadas com o suporte da Matriz Lógica Heurística.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

A mediação do *gatekeeper*, para coleta de dados deste estudo, possibilitou à pesquisadora a apresentação do referencial teórico-metodológico em reuniões, o acompanhamento junto aos profissionais e a monitoria no decorrer do processo de construção dos planejamentos instrucionais. O local para realização das reuniões e os equipamentos técnicos para registro das mesmas foram disponibilizados pela instituição participante.

Figura 2

Percurso de reuniões realizadas para a adesão do planejamento instrucional.



A implementação do planejamento instrucional seguiu as 6 (seis) etapas descritas na Figura 1. Durante as reuniões iniciais, alinharam-se os objetivos do programa de treinamento ofertado e a distribuição das tarefas entre a equipe de trabalho que participou da pesquisa. No total, foram realizados 16 encontros presenciais, com duração média de duas horas cada. O ponto de partida foi a apresentação do cenário global e regional sobre a temática da empregabilidade de jovens. A pesquisadora conduziu discussões que alertaram a equipe quanto ao impacto e aos desafios locais e globais em empregabilidade juvenil. A partir desse ponto, os encontros foram conduzidos como descrito na Figura 2.

No que tange aos aspectos éticos, este projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP-USP) e aprovado pelo protocolo de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 81731917.0.0000.5407. Em seu desenvolvimento, a pesquisa passou por modificações, tendo em consideração o ponto de vista da ética sob a perspectiva de uma construção humana, histórica, social e cultural, assim como proposto pelo Ministério da Saúde (2016) na Resolução nº 510, de 7 de abril do mesmo ano. Tal Resolução considera que a relação pesquisador-participante se constrói continuamente no processo da pesquisa, podendo ser redefinida a qualquer momento no diálogo entre subjetividades, implicando reflexividade e construção de relações não hierárquicas. Dessa forma, o registro do consentimento foi realizado após a finalização da coleta de dados, sob mensagem de texto digital, seguido por entrega de termos de consentimento livre e esclarecido, no qual foi possível registrar a concessão dos participantes.

Procedimentos de Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados, adotou-se o instrumento denominado por Matriz Lógica Heurística, apresentado por Mamede e Abbad (2018), sendo esta, uma estratégia desenvolvida para ações de planejamento e avaliação de intervenções políticas e ou educativas. Tal instrumento foi utilizado como um organizador gráfico, que viabilizou a extração de informações ao longo do processo de pesquisa e intervenção social, sendo seus componentes utilizados como categorias de análise previamente determinadas como: *Caracterização do cenário*; *Caracterização dos horizontes* e *Caracterização dos processos*.

A Matriz Lógica Heurística considera aspectos propostos pela Teoria da Mudança, na qual a formulação de programas e políticas de treinamento e desenvolvimento social considera a atenção não apenas à teoria do método de implantação e implementação da intervenção ou aos pressupostos contextuais que orientam suas decisões, mas, também, aos elementos concretos e sutis presentes na realidade de implantação das ações planejadas, o que consiste em uma análise de cenário pormenorizada (Mamede, 2019). Diante de tal procedimento, os dados foram discutidos através das quatro etapas principais propostas pela matriz: desenho do cenário, o desenho dos horizontes, o desenho dos processos e o desenho dos resultados.

Resultados

O desenvolvimento deste planejamento instrucional do treinamento “Competências Transversais para Empregabilidade de Jovens” foi executado com o suporte multidisciplinar da equipe de trabalho da instituição parceira. Desse modo, foram consideradas expectativas de gestores da instituição e

características da população atendida pelo instituto (jovens de 18 a 24 anos em busca de emprego).

O processo completo do planejamento instrucional foi construído em três módulos, conforme apresentado nas Tabelas 2, 3 e 4. Em todos os módulos, o treinamento abrangeu, especificamente, o domínio afetivo das Taxonomias de objetivos educacionais de Bloom e cols. (1972a) porque tal domínio visa a identificação de habilidades de relacionamento interpessoal e a descrição de características pessoais de indivíduos em um processo de aprendizagem. Consideramos esse domínio essencial para compreender as dificuldades nos processos de busca por empregabilidade e permanência no mercado de trabalho. Cada módulo abarca um objetivo geral e os respectivos objetivos específicos. Os objetivos específicos são classificados por níveis de complexidade (Valoração, Resposta, Efetividade e Organização). Para alcançar todos os objetivos, foram propostas estratégias e meios de aprendizagem diversificados. E, para checar a eficácia de cada estratégia, e o cumprimento de cada objetivo, foram definidos critérios de aprendizagem.

Nas Tabelas 2, 3 e 4 apresenta-se a descrição do Planejamento Instrucional do programa. Propõe-se, nestes módulos, a mensuração da aprendizagem em níveis entre receptividade, resposta, valoração e organização. Para o alcance de tais objetivos, e tendo em consideração a intenção de desenvolvimento de competências transversais com vistas à empregabilidade juvenil, são utilizadas estratégias de aprendizagem vivencial.

A categoria de aprendizagem em domínio afetivo é contemplada em todos os módulos. O que diferencia é o nível de complexidade requerido. No Módulo I, a mensuração da aprendizagem considera os níveis de receptividade e resposta. No Módulo II, a mensuração da aprendizagem considera os níveis de receptividade, resposta e valoração. E no Módulo III, a mensuração da aprendizagem considera os níveis de receptividade, resposta, valoração e organização. Os verbos de apresentação dos objetivos gerais dos módulos são diferentes entre os níveis propostos em cada tabela.

A categoria de aprendizagem em domínio afetivo é contemplada em todos os módulos. O que diferencia é o nível de complexidade requerido. No Módulo II, a seguir, a mensuração da aprendizagem passou de um nível básico para um nível intermediário e foi adicionado o nível “valoração”. Nota-se que os verbos de apresentação do objetivo geral dos módulos são diferentes entre os níveis propostos em cada tabela. Espera-se que, ao final do treinamento, os jovens possam analisar suas habilidades de relacionamento interpessoal e apresentar suas características pessoais, considerando os processos de busca por empregabilidade e permanência no mercado de trabalho.

Ressalta-se a importância de esclarecer, a cada módulo, os objetivos e a proposta de aprofundamento. Desse modo, os participantes perceberão a evolução dos níveis de aprendizagem, visando a consolidação da ação instrucional.

Discussão

O estudo apresentado foi desenvolvido com base na Teoria de Desenho Instrucional, indicada por Abbad et al. (2006), que consiste em uma estrutura científica de etapas a serem seguidas para a elaboração de programas de formação e de treinamento. Para realização deste estudo, foi necessária a apresentação de tal referencial junto à instituição parceira, de forma sistemática. Era preciso indicar evidências de efetividade e relevância desse treinamento para o contexto de formação voltada para

Tabela 2*Planejamento Instrucional*

Nome da instrução: Competências Transversais para Empregabilidade de Jovens – Módulo I

Modalidade de ensino: Presencial

Objetivo geral: Identificar habilidades de relacionamento interpessoal e descrever características pessoais, considerando os processos de busca por empregabilidade e permanência no mercado de trabalho.

Domínio predominante: Afetivo

Objetivos Específicos	Nível de Complexidade	Estratégias e Meios	CrITÉrios de Aprendizagem
Descrever rotina e objetivos do programa de treinamento vivenciado	Receptividade	Exposição oral/palestra: apresentação oral cuidadosamente preparada por pessoa qualificada em um assunto.	Observação de comportamento de acordo com objetivos propostos
Responder medidas de Maturidade Para a Escolha Profissional – Pré-Teste	Resposta	Demonstração: apresentação cuidadosamente preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustrações e, em alguns casos, questionamentos.	Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas
Responder medidas de avaliação em Habilidades sociais – Pré-Teste	Resposta	Demonstração: apresentação cuidadosamente preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustrações e, em alguns casos, questionamentos.	Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas
Discutir sobre o futuro, planejamentos pessoais e profissionais	Receptividade	Estudo de caso: um tipo de simulação realizada para oportunizar ao aprendiz o tipo de tomada de decisão que será requerida mais tarde em outras situações.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Apontar principais aspectos relacionados à vida familiar, social e profissional	Resposta	Discussão em grupo – livre: discussão livre acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Identificar interesses e necessidades de ajuda ao longo do processo de aprendizagem	Resposta	Painel integrado: compreende a formação de grupos de estudo que estudará diferentes partes de um conteúdo. Em seguida, cada grupo relatará os aspectos essenciais dos conteúdos estudados e os discutirá de modo a estabelecer elos entre as partes dos conteúdos.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Fornecer informações pessoais e profissionais	Resposta	Simulação: uma estratégia que envolve abstração ou simplificação de algumas situações, processos ou atividades da vida real.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Descrever dados pessoais e construir um currículo	Resposta	Laboratório orientado: um professor orienta a experiência dos aprendizes com materiais brutos.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Apontar interesses e necessidades de ajuda ao longo do processo de aprendizagem	Receptividade	Exposição orientada para a descoberta: estratégias na qual os aprendizes respondem questões levantadas pelo professor/instrutor escolhido para guiá-los até a descoberta.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Descrever práticas profissionais e influências culturais	Resposta	Dramatização: abordagens que estimulam o participante a desempenhar papéis de acordo com scripts relacionados aos objetivos instrucionais. Em alguns exercícios deste tipo, alguns aprendizes discutem a atuação de outros.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Discutir conceitos e características de <i>feedback</i>	Receptividade	Tutorial conversacional: método utilizado de instrução no qual o tutor apresenta a instrução de um modo adaptativo; requer participação ativa do aprendiz e fornece feedback imediato.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Discutir sobre seu comportamento para os colegas e equipe de trabalho	Resposta	Exposição orientada para a descoberta: estratégias na qual os aprendizes respondem questões levantadas pelo professor/instrutor escolhido para guiá-los até a descoberta.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos

Nota. Fonte: elaborado pelas autoras.

Tabela 3

Planejamento Instrucional

Objetivos Específicos	Nível de Complexidade	Estratégias e Meios	CrITÉrios de Aprendizagem
Nome da instrução: Competências Transversais para Empregabilidade de Jovens – Módulo II Modalidade de ensino: Presencial Objetivo geral: Identificar habilidades de relacionamento interpessoal e descrever características pessoais, considerando os processos de busca por empregabilidade e permanência no mercado de trabalho. Domínio predominante: Afetivo			
Discutir medidas de avaliação ao longo do processo vivencial	Receptividade	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Discutir preferências e rejeições pessoais diante do mercado de trabalho por meio do Inventário de Interesses Profissionais	Resposta	Exposição orientada para a descoberta: estratégias na qual os aprendizes respondem questões levantadas pelo professor/instrutor escolhido para guiá-los até a descoberta.	Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas.
Compartilhar dados pessoais e contextos de atuação profissional	Valoração	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Discutir sobre diferentes possibilidades de entrevista de emprego	Resposta	Diálogo socrático: um tipo de tutorial no qual o tutor guia o aprendiz até a descoberta por meio de perguntas.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Identificar preferências e rejeições pessoais diante do mercado de trabalho.	Receptividade	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Iniciar situações de entrevistas de emprego	Valoração	Entrevistas: apresentação de cinco minutos seguida por uma atividade em que a pessoa expõe o assunto e responde a questionamentos da audiência acerca de tópicos previamente determinados.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Compartilhar interesses e necessidades de ajuda ao longo do processo de aprendizagem	Receptividade	Exposição orientada para a descoberta: estratégias na qual os aprendizes respondem questões levantadas pelo professor/instrutor escolhido para guiá-los até a descoberta.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Escolher roupas e se apresentar de acordo situações de entrevistas	Responder	Dramatização: abordagens que estimulam o participante a desempenhar papéis de acordo com scripts relacionados aos objetivos instrucionais. Em alguns exercícios deste tipo, alguns aprendizes discutem a atuação de outros.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Propor cenas sobre as ideias de como seria o primeiro dia de trabalho	Receptividade	Dramatização: abordagens que estimulam o participante a desempenhar papéis de acordo com scripts relacionados aos objetivos instrucionais. Em alguns exercícios deste tipo, alguns aprendizes discutem a atuação de outros.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Discutir vivências e percepções sobre o mercado de trabalho	Resposta	Diálogo socrático: um tipo de tutorial no qual o tutor guia o aprendiz até a descoberta por meio de perguntas.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Descrever conquistas e percepções sobre o programa de treinamento vivenciado.	Resposta	Painel integrado: compreende a formação de grupos de estudo que estudarão diferentes partes de um conteúdo. Em seguida, cada grupo relatará os aspectos essenciais dos conteúdos estudados e os discutirá de modo a estabelecer elos entre as partes dos conteúdos.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Iniciar diálogos e trocas de <i>feedbacks</i>	Valoração	Tutorial conversacional: método utilizado de instrução no qual o tutor apresenta a instrução de um modo adaptativo; requer participação ativa do aprendiz e fornece feedback imediato.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Revisar processos de rotina e os objetivos do programa de treinamento vivenciado	Resposta	Tutorial conversacional: método utilizado de instrução no qual o tutor apresenta a instrução de um modo adaptativo; requer participação ativa do aprendiz e fornece feedback imediato.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos

Nota. Fonte: elaborado pelas autoras.

Tabela 4*Planejamento Instrucional*

Nome da instrução: Competências Transversais para Empregabilidade de Jovens – Módulo III

Modalidade de ensino: Presencial

Objetivo geral: Analisar habilidades de relacionamento interpessoal e responder características pessoais, considerando os processos de busca por empregabilidade e permanência no mercado de trabalho.

Domínio predominante: Afetivo

Objetivos Específicos	Nível de Complexidade	Estratégias e Meios	Crítérios de Aprendizagem
Analisar medidas de avaliação ao longo do processo vivencial	Valoração	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Examinar autoavaliação diante das medidas propostas pelo processo de aprendizagem	Organização	Discussão em grupo – livre: discussão livre acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Analisar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças diante do mercado de trabalho	Receptividade	Desempenho de papel: um estudo de caso dramatizado, um retrato espontâneo de uma situação, condição ou circunstâncias, construído por participantes do grupo.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças sobre o mercado de trabalho.	Resposta	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Argumentar soluções para os problemas identificados através da análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças diante do mercado de trabalho.	Valoração	Projeto: atividade organizada para a execução de uma tarefa ou atividade de resolução de problemas.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Debater interesses e necessidades de ajuda diante do processo de aprendizagem	Organização	Papel de discussão: grupo de pessoas, escolhidas por seu interesse, competência e capacidade verbalizar conhecimentos em relação a um assunto, discutem um tópico entre si, antes de responder questionamentos da audiência de aprendizes.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Preparar situações de diálogos com figuras hierárquicas	Receptividade	Simulação: uma estratégia que envolve abstração ou simplificação de algumas situações, processos ou atividades da vida real.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Avaliar as principais percepções diante do processo de aprendizagem	Organização	Brainstorm: esforço de um grupo para gerar novas ideias para solucionar criativamente um problema.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Responder medidas de Maturidade Para a Escolha Profissional – Pós-Teste	Resposta	Demonstração: apresentação cuidadosamente preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustração e, em alguns casos, questionamentos.	Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas
Responder medidas de avaliação em Habilidades sociais – Pós-Teste	Resposta	Demonstração: apresentação cuidadosamente preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustração e, em alguns casos, questionamentos.	Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas
Analisar medidas de avaliação ao longo do processo vivencial	Receptividade	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de Comportamento de acordo com os objetivos propostos
Examinar e discutir os objetivos do programa	Organização	Demonstração: apresentação cuidadosamente preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustração e, em alguns casos, questionamentos.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos
Analisar medidas de avaliação ao longo do processo vivencial	Valoração	Discussão em grupo – orientada: conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo.	Observação de comportamento de acordo com os objetivos propostos

Nota. Fonte: elaborado pelas autoras.

a empregabilidade de jovens pensando, sobretudo, nos futuros profissionais contratados pela instituição.

Após a aprovação institucional, foram trabalhados, com os profissionais contratados, os percursos de implementação do modelo instrucional apresentados na Figura 1. Consideramos importante destacar esse percurso porque, comumente, na formação do educador, tem-se como teoria que ele detém o conhecimento e o transmite aos alunos. E estes, de forma passiva, armazenam as informações para, posteriormente, reproduzir o que foi comunicado a ele (Conceição, 2020). E a teoria de desenho instrucional propõe que o aluno seja visto como centralidade do processo de instrução.

Desse modo, propor a estrutura apresentada por Abbad et al. (2006) para os profissionais que já possuíam experiência de ensino aprendizagem com outras referências metodológicas necessitou atenção ao longo das reuniões realizadas, uma vez que se tornou necessário o trabalho de flexibilizações cognitivas em níveis individuais junto à equipe de trabalho.

Para isso, foi necessário entender as especificidades de cada profissional participante do estudo, considerando suas experiências profissionais anteriores, sua formação e as suas metodologias de ensino já praticadas por eles, tanto de planejamento da instrução de treinamento quanto de outras estratégias de oferta de recursos para o ensino e a aprendizagem. A necessidade de respeito ao contexto histórico profissional de cada um dos participantes foi fundamental para a adesão à metodologia proposta.

De maneira geral, o trabalho proposto necessitou, além de referenciais metodológicos, discussões conceituais e temáticas acerca do fenômeno global que se tornou o desemprego juvenil. O processo de construção dos Planejamentos Instrucionais com os profissionais contratados evidenciou que o trabalho com empregabilidade juvenil, fundamentalmente, deve se tratar de um fomento a uma nova cultura de percepção social nas instituições educacionais, sociais e organizacionais sobre a juventude. O cenário evidencia a relevância de futuras investigações voltadas para o levantamento de necessidades de treinamento junto a profissionais que trabalham com empregabilidade juvenil.

Visando uma orientação para profissionais que queiram trabalhar no campo do fenômeno de empregabilidade juvenil, destacam-se as recomendações propostas por Borges-Andrade e Sampaio (2019), cujos autores destacam a necessidade investimentos constantes associados à aprendizagem dos profissionais por meio de ações ao nível informal (provocada pelo próprio indivíduo, por iniciativa livre, estimulada pela vivência) e ao nível de aprendizagem formal (conduzida por meio de ações educacionais no âmbito das universidades e das empresas).

Além disso, é importante ressaltar que nem sempre os objetivos dos cursos são conhecidos por todos os participantes ou gestores, e isso tende a comprometer os resultados de transferência da ação instrucional proposta. Também se sabe que procedimentos, contextualização, rotinas, eventos, estratégias, relações, estruturas, instrumentos e atividades são os aspectos que possibilitam a materialização de um programa de treinamento, e que, constantemente, tal delineamento deve ocorrer de forma multidisciplinar e em tempos dispersos (Mamede & Abbad, 2018).

Quanto aos horizontes do fenômeno estudado, foram apresentados não só desafios econômicos, mas também a iminência de problemas biopsicossociais. Principalmente, quando o cenário de desemprego juvenil se assemelha a cenários de crise econômica mundial e ainda é atropelado por

um contexto de pandemia. De fato, pode-se dizer que a questão é complexa e multifacetada.

Sendo assim, encontramos desafios educacionais que antecedem os desafios profissionais dos jovens em si, mas também dos educadores destes. Evidencia-se a necessidade de atenção às lacunas de aprendizagem que vão cada vez mais se intensificando diante da temática juventude não só nos contextos organizacionais, mas também em níveis educacionais, conhecidos como graduação e pós-graduação.

Quanto ao desenho dos processos, seu desenvolvimento só foi possível mediante a adoção das etapas do desenho instrucional indicadas por Abbad et al. (2006). O planejamento aqui proposto diferencia-se de ações de treinamento tradicionais, uma vez que se entende que a empregabilidade de jovens atravessa questões biopsicossociais. Esta foi uma das principais contribuições deste estudo.

Entendemos que a atenção aos aspectos biopsicossociais, embora mais complexos, proporcionam melhores condições para o desenvolvimento de competências transversais. Contudo, essa estratégia requer um processo sistematizado de planejamento instrucional e embasamento teórico sólido. A teoria da tecnologia instrucional, apresentada para a instituição parceira, representou mais uma relevante contribuição da pesquisa na medida em que colocamos em prática o princípio de que todas as ações educacionais precisam ser bem planejadas e subsidiadas por bases teóricas para fundamentar todas as decisões.

Considerações Finais

As discussões teóricas fundamentadas na ciência de TD&E foram, especialmente, de caráter prático e metodológico e visaram nortear profissionais que atuam com desenvolvimento de pessoas. A disponibilização de um modelo de planejamento instrucional, produto-final desta pesquisa, traz implicações sociais, na medida em que fomenta a empregabilidade juvenil.

A condução do estudo também possibilitou o surgimento da percepção de que, para além de necessidades de treinamento voltados para empregabilidade de jovens, são necessários mais investimentos para identificação de lacunas de competências.

Em síntese, é reconhecido o recorte fotográfico do cenário apresentado por este estudo, considerando-se o seu caráter de investigação qualitativa, exploratória e descritiva. Ainda assim, é preciso atenção, a fim de mudar o jogo de poder entre juventude e empregador, dado que as condições de precarização e exploração estão em alta (OIT, 2022). Nota-se a importância do fomento a uma cultura de trabalho com base em valores éticos compartilhados, visando a construção do bem-estar individual e coletivo. Destaca-se, também, o papel dos poderes estratégicos os quais têm competências políticas para promoção da empregabilidade para o jovem manter a garantia dos seus direitos.

Sendo assim, este artigo se apoia na importância da elaboração de ações instrucionais subsidiadas por referenciais e metodologias robustas para que os treinamentos tenham, de fato, resultados satisfatórios em aprendizagem e promovam transformação social.

Referências

- Abbad, G. S., Zerbini, T., Carvalho, R. S., & Meneses, P. P. M. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289-321). Artmed.

- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Artmed.
- Andrade, R. B. N. M., & Zerbini, T. (2020). Estilos e estratégias de aprendizagem em Educação a Distância: diferenças e semelhanças conceituais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3). <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.17947>
- Araújo, M. C. S. Q., Abbad, G. S., & Freitas, T. R. (2019). Evaluation of learning, reaction and impact of corporate training at work. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35511>
- Balcar, J., Janíčková, L., & Filipová, L. (2014). What general competencies are required from the czech labour force? *Prague Economic Papers*, 2(2), 250–265. <https://doi.org/10.18267/j.pep.483>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Bloom, B., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H. & Krathwohl, D. R. (1972a). *Taxonomia dos Objetivos Educacionais – Domínio Afetivo*. Editora Globo.
- Bloom, B., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H. & Krathwohl, D. R. (1972b). *Taxonomia dos Objetivos Educacionais – Domínio Cognitivo*. Editora Globo.
- Borges-Andrade, J. E. (2006). Avaliação integrada e somativa em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 343-358). Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S. P. (2019). Aprendizagem e Desenho do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 859–866. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>
- Conceição, D. M. da. (2020). A “complexidade” na capacitação do jovem aprendiz: entre a uni e a multidimensionalidade da formação técnico-profissional metódica. *Simbiótica*. *Revista Eletrônica*, 7(2, jan.-jun.), 92–109. <https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/32595>
- Gagné, R. M. (1968a). Contributions of Learning to Human Development. *Psychological Review*, 75, 177-191. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/4874111/>
- Gagné, R. M. (1968b). Learning hierarchies. *Educational Psychologist*, 6, 1-9.
- Gagné, R. M. (1972). Domains of Learning. *Interchange*, 3, 1-8.
- Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4ª ed). Holt, Rinehart and Winston.
- Gagné, R. M. (1988). Matery learning and instructional design. *Performance Improvement Quarterly*, 1(1), 7-18.
- Hurrell, S. A., Scholarios, D., & Thompson, P. (2012). More than a ‘humpty dumpty’ term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 161–182. <https://doi.org/10.1177/0143831X12444934>
- Kaizer, B. M., Sanches da Silva, C. E., Zerbini, T., & Paiva, A. P. (2020). "E-learning training in work corporations: a review on instructional planning". *European Journal of Training and Development*, 44(8/9), 761-781. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0042>
- Mamede, W. (2019). Proposta de análise segundo a Teoria da Mudança: do Ciência Sem Fronteiras ao Programa Institucional de Internacionalização. *Revista Parcerias Estratégicas*, 24(48), 133-150. <https://www.researchgate.net/publication/340135139>
- Mamede, W., & Abbad, G. S. (2018). Objetivos educacionais de um mestrado profissional em saúde coletiva: avaliação conforme a taxonomia de Bloom. *Educação e Pesquisa*, 44. <http://doi.org/10.1590/s1678-4634201710169805>
- Mourão, L., & Puente-Palacios, K. E. (2006). Formação profissional. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 41-64). Artmed.
- Organização Internacional do Trabalho. (2017). *Relatório sobre Tendências Globais de Emprego para a Juventude*. ILO. https://www.ilo.org/global/publications/books/global-employment-trends/WCMS_598669/lang--pt/index.htm
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Tendências Globais de Emprego para Jovens 2020: Tecnologia e o futuro dos empregos*. Escritório Internacional do Trabalho. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_737648.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2021). *Perspetivas Sociais e de Emprego no Mundo 2021*. Bureau Internacional do Trabalho. https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_845019/lang--pt/index.htm
- Organização Internacional do Trabalho. (OIT). (2022). *Tendências globais de emprego para jovens 2022: investindo na transformação do futuro dos jovens*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--pt/index.htm
- Organização das Nações Unidas. (2020). *COVID-19 Educational disruption and response*. Unesco. <http://www.iiep.unesco.org/en/covid-19-educational-disruption-and-response-13363>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. Penso.
- Zerbini, T., Abbad, G., Mourão, L., & Martins, L. B. (2015). Estratégias de aprendizagem em curso corporativo a distância: como estudam os trabalhadores? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35, 1024-1041.

Informações sobre as autoras:

Carolynne Barbosa Vitorazzi (autora correspondente)

Endereço: Universidade de São Paulo, LabPOT

Av. Bandeirantes, 3900, Vila Virgínia

14040-900 Ribeirão Preto, SP, Brasil

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração de projetos, recursos, programas de computador, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.

E-mail: cbvitorazzi@usp.br

Thaís Zerbini

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração de projetos, recursos, programas de computador, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.

E-mail: thaís.zerbini@gmail.com

Andresa Cristina Brascero de Souza

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração de projetos, recursos, programas de computador, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.

E-mail: andcris.souza@gmail.com

Betânia Mafra Kaizer

Contribuições: conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração de projetos, recursos, programas de computador, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.

E-mail: betaniamafra@unifei.edu.br

Conflitos de interesse:

As autoras declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.