



Autor: Jabio Mendes Sabino Pita (Gerente de RH da Pirelli
Feira de Santana)
Telefone: (75) 3603-7203 / (75) 9301-8407
E-mail: jabio.pita@pirelli.com
Modalidade: Gestão de Pessoas/Desenvolvimento

Feira de Santana (BA)

Junho de 2021

ÍNDICE

Introdução	1
Desenvolvimento.....	2
Orçamento	7
Principais resultados	9
Avaliação.....	10
Aplicabilidade	12
Sustentabilidade das Ações	13
Conclusão	14
Bibliografia	16
Anexos	17

SINOPSE

O case em tela apresenta o **Programa Jovem Premium 4.0 – Comece seu futuro agora!**, conjunto de ações desenvolvidas no âmbito do Programa Bahia 4.0 – Ser o Melhor!, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Unidade Feira de Santana, com o objetivo de promover a inserção de jovens aprendizes no mercado de trabalho através do desenvolvimento de dois eixos conjugados: (a) a oferta de cursos técnicos focados nas necessidades da área industrial e (b) o aproveitamento da mão-de-obra qualificada nos múltiplos espaços de atuação dentro da companhia. Procurou-se contemplar, no bojo desse duplo objetivo, o desenvolvimento de ferramentas que permitam ao jovem aprendiz enfrentar as diversas questões e os diversos cenários referentes à sua inserção no mercado de trabalho.

A minimização ou mesmo a eliminação de todo e qualquer impacto causado por obstáculos sociais e institucionais relacionados à conquista do primeiro emprego por parte do jovem aprendiz, destarte uma natural preocupação da Pirelli Feira de Santana haja vista sua busca incessante pela inclusão de novos valores em seus quadros, também revela-se como elemento crucial no gerenciamento global da operação face ao inevitável processo de reposição da mão-de-obra qualificada.

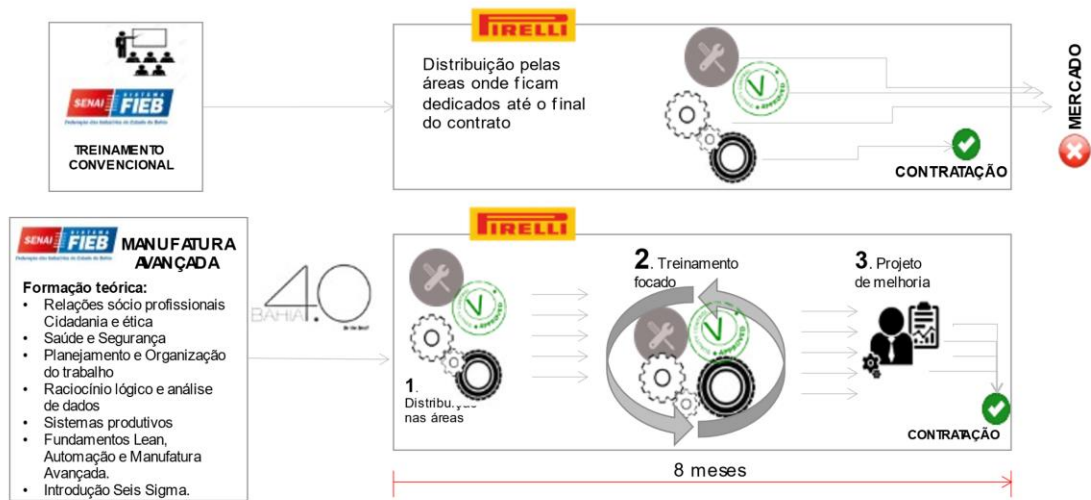
Divididas em **duas grandes etapas**, as ações do programa foram desenvolvidas ao longo de um total de 14 (catorze) meses. A **primeira etapa (Etapa I)** ocorreu ao longo dos **6 (seis) primeiros meses** durante os quais os jovens aprendizes realizaram sua formação teórico-prática nas instalações do SENAI. A **segunda etapa (Etapa II)** ocorreu

nos 8 (oito) meses seguintes durante os quais ocorreu o processo de imersão total dos referidos aprendizes nas atividades fabris da unidade da Pirelli Feira de Santana (BA).

Todas as ações foram realizadas tendo-se como pano de fundo a gestão dos complexos desafios relacionados à inserção do jovem aprendiz em um mercado de trabalho cada vez mais exigente levando-se em consideração igualmente dois cruciais aspectos: (i) a **gestação de ambiente laboral conducente ao acolhimento do jovem aprendiz recém-chegado** e (ii) a **contribuição para o desenvolvimento de condições que possibilitassem a sinalização para a sociedade do potencial laboral desses jovens.**

Ao fim da segunda etapa do programa (Figura 1), promoveu-se a contratação por parte da companhia dos jovens aprendizes participantes do primeiro influxo de candidatos resultante da parceria com o SESI, resultado colimado desde a concepção inicial das ações, quebrando-se, desta forma, a lógica do treinamento convencional nos marcos do qual jovens aprendizes são formados mas não somente não permanecem nas empresas como são lançados ao mercado de trabalho sem o desenvolvimento pleno de competências e, por conta disso, muitas vezes sem claras perspectivas de conquista do primeiro emprego.

Figura 1 – Proposta Inicial do Programa



Fonte: Pirelli Feira de Santana

INTRODUÇÃO

O case descrito neste documento objetiva apresentar de forma concisa o **Programa Jovem Premium 4.0** e seus resultados inseridos que estão na estratégia da Pirelli Feira de Santana no sentido de empreender ações permanentes de qualificação, requalificação e promoção geral da excelência do seu quadro de trabalhadores.

O **Programa Jovem Premium 4.0** foi concebido a partir de dois eixos *(i)* a identificação e o entendimento da necessidade de abordagem das fragilidades relacionadas ao processo de inserção do jovem aprendiz no mercado de trabalho nos marcos da conquista do primeiro emprego e *(ii)* a compreensão do potencial da companhia no sentido de contribuir para a oferta de ferramentas promotoras da autoestima e do desenvolvimento psicossocial desse indivíduo.

O objetivo primordial da instalação do programa foi e tem sido, portanto, a promoção de instrumentos que viabilizem a construção e o crescimento sustentado de um cabedal profissional capaz de oferecer ao jovem aprendiz qualidade de vida e autoconfiança com vistas a seu desenvolvimento pleno como trabalhador, cidadão e ser humano.

Para a execução das ações do programa, foram concebidas duas grandes fases:

- I. Formação de quadros técnicos a cargo do SENAI – Unidade Feira de Santana;
- e
- II. Treinamento dos jovens aprendizes capacitados na Pirelli Feira de Santana.

DESENVOLVIMENTO

A **Etapa I** compreendeu a oferta da formação técnica por parte da unidade do SENAI local nos marcos da operacionalização do Curso Básico de Assistente de Manufatura Avançada.

A carga horária do curso foi de 476 (quatrocentos e setenta e seis) horas e teve como objetivo geral colaborar com o processo de formação de jovens assegurando-lhes o domínio de conhecimentos básicos na área de manufatura avançada permitindo-lhes, assim, a execução de atividades como alimentação e monitoramento de linhas de produção e a sistematização de informações que visam à cooperação nos planos de produção das empresas.

Os objetivos específicos do curso foram:

- (a) a interpretação, a sistematização e o monitoramento de informações nos processos produtivos;
- (b) a cooperação no processo de redução de custos e eliminação de desperdícios;
- (c) o auxílio na operacionalização das ações logísticas;
- (d) a operação das ferramentas da qualidade adequadas à resolução de problemas;
- (e) a leitura e a interpretação de cartas de controle;
- (f) a aplicação de metodologias de qualidade na linha produtiva;
- (g) a aplicação do controle estatístico de processos e o desenvolvimento do estudo de tempos e métodos;
- (h) a identificação de gargalos e a proposição de soluções;

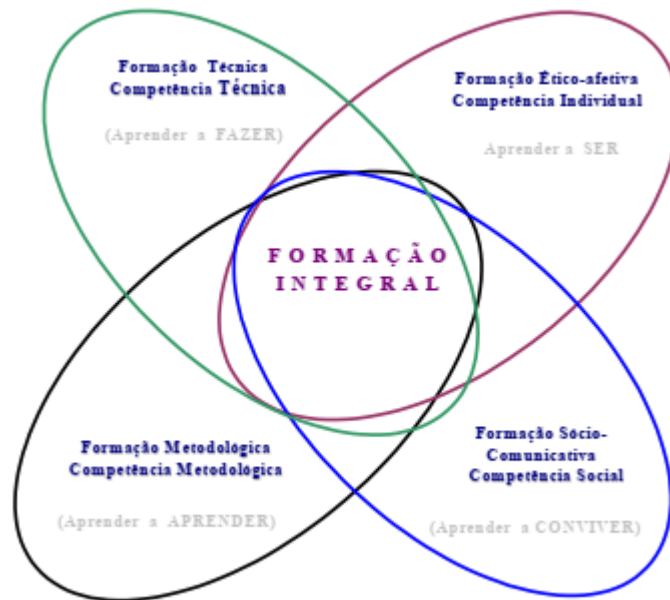
- (i) o monitoramento, o controle e a verificação da produtividade com base nos princípios da *lean manufacturing*;
- (j) o auxílio na operação de linhas de produção;
- (k) o reconhecimento das principais tecnologias para a implantação da manufatura avançada;
- (l) a identificação das oportunidades de implantação da manufatura avançada na empresa;
- (m) a aplicação dos conceitos de segura digital nos processos; e
- (n) a promoção da interação homem/máquina de forma colaborativa.

O curso buscou atender jovens de ambos os sexos, entre 18 e 21 anos, que estivessem cursando ou já tivessem concluído o ensino médio (ou curso equivalente). O ingresso deu-se por meio de processo seletivo executado pelo SENAI.

O currículo proposto pela entidade visou integrar competências técnicas (Figura 2), metodológicas, de gestão e de comunicação articulando e mobilizando os conhecimentos pertinentes com vistas à promoção da formação integral dos futuros profissionais a partir de três aspectos:

- (i) contextualização (ao reinserir os conhecimentos no âmbito da vida, gerando sentido e significado e transformando definições em conceitos);
- (ii) interdisciplinaridade (ao articular o conhecimento e não permitir a dissolução da especificidade dos campos dos saberes); e
- (iii) flexibilidade (ao buscar perceber e adequar os procedimentos a um fazer pedagógico criativo, crítico e adequado à realidade).

Figura 2 – Formação Integral



Fonte: SENAI

A matriz curricular do curso (Quadro 1) constituiu-se de dois módulos: O módulo Educação para o Trabalho (Módulo I), perfazendo um total de 120 (cento e vinte) horas-aula, e o módulo chamado Específico (Módulo II), constituído de 356 (trezentas e cinquenta e seis) horas-aula, dentro do qual deu-se a qualificação técnica propriamente dita.

Nesse segundo módulo, quatro competências/habilidades foram enfatizadas:

- (i) os conhecimentos básicos sobre administração da produção;
- (ii) a identificação dos tipos de sistemas produtivos;
- (iii) a identificação dos principais sistemas de produção (possibilitando o entendimento desses sistemas e garantindo a eficiência empresarial dentro dos modernos conceitos de produtividade e qualidade); e

(iv) a realização de análises quantitativas de estoques.

Quadro 1 – Matriz Curricular do Curso Básico em Assistente de Manufatura Avançada

INSTITUIÇÃO: SENAI DR-BA CURSO: Aprendizagem Industrial de Nível Básico em Assistente de Manufatura Avançada CARGA HORÁRIA TOTAL: 476 horas VIGÊNCIA: 2018 Elaborada conforme legislação vigente.			
Módulo	Unidades Curriculares	Carga horária teórico-prática	Certificação
Módulo I Educação para o Trabalho	Leitura e Comunicação	20	Prosseguimento de Estudos
	Relações Sócio profissionais, Cidadania e Ética	24	
	Saúde e Segurança do Trabalho	36	
	Planejamento e Organização do Trabalho	20	
	Raciocínio Lógico e Análise de Dados	20	
Subtotal		120 h	
Módulo II Específico	Sistemas Produtivos	32	Qualificação Profissional Básica em Assistente de Manufatura Avançada (CBO 4142-10 - Apontador de Produção)
	Planejamento e Controle da Produção	40	
	Logística e Layout Industrial	48	
	Fundamentos de Lean Manufacturing	40	
	Introdução a Metodologia Seis Sigma	24	
	Fundamentos de Automação	40	
	Segurança na Operação de Equipamentos Industriais	24	
	Metrologia Aplicada	32	
	Fundamentos de Manufatura Avançada	52	
	Operação Colaborativa	24	
Subtotal		356 h	
Total		476 h	

Fonte: Pirelli Feira de Santana

A **Etapa II** compreendeu a efetiva inserção dos jovens aprendizes formados pelo SENAI no ambiente laboral da unidade fabril da Pirelli Feira de Santana conforme o Plano de Treinamento apresentado no Quadro 2. Aliado aos aspectos de aplicação prática da formação proporcionada pelo SENAI, o treinamento também apresentou um escopo

teórico calcado nos aspectos da segurança, da operação propriamente dita, da produtividade e da qualidade.

A validação do processo de aquisição do ferramental teórico ocorreu por via da aplicação de exame focado nas provas de operação e qualidade.

Quadro 2 – Plano de Treinamento dos Jovens Aprendizes

	W38	W39	W40	W41	W42
Escopo teórico	<p>* Tour fábrica - foco em processo (clientes e fornecedores)</p> <p>* Segurança na operação (Luciana - riscos no posto de trabalho - Diego - dispositivos de segurança) e abertura de comunicados de segurança; Aspectos e impactos ambientais da área - refugos, 5s, coleta seletiva</p> <p>* Qualidade (rastreadibilidade, checklist, check -troca, pokayoke, caderno de rastreadibilidade, MIQ, aparelhagem de máquina, ET)</p> <p>* Operação (Leitura da ET com acompanhamento visual)</p>	<p>* Segurança na operação (Luciana - riscos no posto de trabalho - Diego - dispositivos de segurança)</p> <p>* Qualidade (rastreadibilidade, checklist, check -troca, pokayoke, caderno de rastreadibilidade, MIQ, aparelhagem de máquina, ET) e uniformidade</p> <p>* Operação (abastecimento de máquinas)</p>	<p>* Qualidade uniformidade / defeituoso visivo</p> <p>* Operação (início de operação)</p> <p>* Produtividade - básico de principais perdas / declaração no PCS / análise de problemas de eficiência,</p>	<p>* Qualidade análise de problemas de qualidade (causa e efeito)</p> <p>* Operação (início de operação)</p>	<p>* Qualidade análise de problemas de qualidade (causa e efeito)</p> <p>* Operação (operação principal)</p>
Escopo prático (autorizados a realizar estas atividades práticas)	NA	*Abastecimento de máquinas e rastreadibilidade * Pesagem e declaração de refugo e reciclo	* Abastecimento de máquinas e rastreadibilidade * Pesagem e declaração de refugo e reciclo	* Abastecimento de máquinas e rastreadibilidade * Pesagem e declaração de refugo e reciclo	<i>Operação principal</i>
Valid.	NA	*Teórica - provas de operação e qualidade		Validação de abastecimento	

ORÇAMENTO

Na realização de todas as etapas do programa foram investidos R\$ **69.300,00** (sessenta e nove mil e trezentos reais), tendo sido o SENAI a única fonte de financiamento externo. Essa parceria ocorreu como **contrapartida do programa de recolhimento e retenção tributária do qual a Pirelli Feira de Santana é integrante.**

Tendo como pano de fundo a necessidade de execução de um planejamento que estruturasse duplamente a inserção de jovens aprendizes no mercado de trabalho e a contemplação de demandas da empresa com o fulcro de promover a reestruturação de seus quadros laborais, o trabalho executado a partir da cooperação com o SENAI atendeu plenamente os requisitos de sustentabilidade financeira objetivados pela empresa em escala mundial, nacional e local.

Os recursos humanos envolvidos na realização das ações ao longo das etapas do programa foram os seguintes:

I. DA PARTE DA COMPANHIA

- (a) O gerente de Recursos Humanos da Unidade Feira de Santana;
- (b) Uma analista de Recursos Humanos;
- (c) O gerente de Produção;
- (d) O chefe de Produção;
- (e) *Trainers* (quantos?)

II. DA PARTE DO SENAI

Equipe de professores/formadores encarregados da formação teórico-prática prevista na matriz curricular do curso Básico de Assistente de Manufatura Avançada

PRINCIPAIS RESULTADOS

Os mais relevantes objetivos resultados alcançados como decorrência das ações empreendidas nas três fases do **Programa Jovem Premium 4.0**, foram:

- (a) a inserção efetiva do jovem aprendiz no mercado de trabalho;
- (b) ganho significativo de tempo na curva de aprendizagem;
- (c) velocidade na cobertura de novas vagas no processo;
- (d) a geração dos sentimentos de pertencimento e orgulho;
- (e) a sensível revigoração do clima organizacional com a chegada de novos valores;
- (f) o desenvolvimento de novas lideranças;
- (g) o aumento da integração entre as áreas; e
- (h) o aumento do nível de bem-estar social e familiar dos jovens aprendizes contratados após o período inicial de formação.

AVALIAÇÃO

A validação dos resultados e das conclusões partiu da dupla e combinada constatação dos seguintes aspectos positivos e oportunidades no contexto do uso da Matriz SWOT:

I. ASPECTOS POSITIVOS

- (a) percepção da adequação do colaborador ao posto de trabalho e valores da empresa, o que permite uma maior assertividade na contratação;
- (b) visão mais inovadora e sem vícios de processo;
- (c) utilização de 20 (vinte) máquinas *premium* no treinamento dos jovens aprendizes;
- (d) controle de qualidade realizado individualmente através dos relatórios de eliminação de carcaças e produtos acabados;
- (e) multiplicação de rodas de discussão regulares para alinhamento de desvios e expectativas; e
- (f) levantamento de riscos e oportunidades de segurança em cada posto de trabalho.

II. OPORTUNIDADES

- (a) número de pessoas em treinamento simultâneo elevado apresentando desafios devido ao acúmulo de *trainees* conduzidos por um único *trainer*;
- (b) estratégia de apadrinhamento com o nível operacional para repassar conhecimentos práticos do processo sem que houvesse uma preparação e mapeamento prévios dos “padrinhos”;

- (c) oportunidade e maior envolvimento com qualidade reforçando treinamentos mais focados e com visão de produto final;
- (d) oportunidade de controle de produtividade; e
- (e) questões de perfil ergonômico levantadas.

APLICABILIDADE

Todo o programa, desde sua concepção até sua execução, teve em mente a necessidade de geração de aplicabilidade prática em cada uma das ações e medidas resultantes dos diagnósticos realizados.

Assim sendo, listamos abaixo as ações já executadas e em processo de execução que a nosso ver evidenciam a incessante preocupação da empresa com o potencial de efetiva contribuição prática tanto no cotidiano laboral do trabalhador como em sua vida social:

- (a) capacitação funcional continuada dos jovens aprendizes recém-admitidos através de encontros, workshops e treinamentos específicos;
- (b) adequação da estrutura interna com o início do processo de desterceirização de determinadas atividades;
- (c) desenvolvimento de um programa de capacitação e recapacitação de quadros pré-existentes em função do estado de coisas oriundo da chegada de novos valores; e
- (d) criação e desenvolvimento de lideranças para a promoção do compromisso com o acolhimento dos jovens aprendizes recém-admitidos.

SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES

O compromisso permanente da empresa com a sustentabilidade de quaisquer de suas ações decerto igualmente pautou todas as ações realizadas ao longo das três fases do **Programa Jovem Premium 4.0**. Programas dessa natureza precisam partir do suposto de que o jovem prestes a adentrar o mercado de trabalho necessita ter sua trajetória laboral e seu desenvolvimento social devidamente lastreados por um conjunto de ações que permitam-lhe realizar essas ações de modo que suas capacidades humanas e laborais sejam não apenas desenvolvidas como também potencializadas.

Tendo esses princípios em vista, o **Programa Jovem Premium 4.0** mostrou-se plenamente bem-sucedido ao possibilitar a construção de três grandes ações:

- (a) o estabelecimento de um **política permanente de inserção de novos trabalhadores** tendo público-alvo jovens de 18 a 21 anos em busca de seu primeiro emprego;
- (b) a criação de **grupos de discussão permanentes** para a busca de soluções aos múltiplos problemas surgidos no cotidiano da atividade; e
- (c) a solidificação da parceria histórica da empresa com o SENAI na promoção de **cursos profissionalizantes** voltados à capacitação de novos trabalhadores.

CONCLUSÃO

O **Programa Jovem Premium 4.0** objetiva reafirmar o propósito da empresa em apoiar integralmente os trabalhadores que a constroem ao oferecer-lhes amplo e total apoio no processo de inauguração de sua história laboral e sua integração social.

A instalação do programa, em parceria absolutamente vitoriosa com o SENAI Feira de Santana, evidenciou o entendimento da empresa quanto à necessidade da incorporação de uma abordagem multidisciplinar no enfrentamento do complexo quadro associado à renovação dos quadros laborais em uma empresa global portadora de requisitos rigorosos de admissão e dispensa.

A execução do programa tornou possível constatar o quão necessário ele efetivamente é, e os depoimentos¹ dos jovens cuja mão-de-obra dois absorvida pela empresa comprovam-no:

- (a) **“Não senti falta de nada; foi tudo muito bom.”;**
- (b) **“Antes via o pneu como uma coisa feita de borracha; agora sei o quanto é difícil!”;**
- (c) **“Gostei quando recebi o desafio de ajudar a resolver problemas.”;**
- (d) **“Gostaria de poder levar questões para estudar em casa.”;**
- (e) **“O momento mais marcante foi quando passei a operar com autonomia.”;**
- (f) **“Conversava com meus colegas das outras máquinas sobre as conquistas do dia.”;**

¹ Todas as palavras em negrito foram destacadas por nós.

(g) “Meu **momento mais marcante** foi quando **consegui sozinho** tirar um problema durante a operação.”

Ao tornar amplamente factíveis *feedbacks* como os acima registrados, a Pirelli Feira de Santana cumpre orgulhosamente tanto o seu papel de parceira do trabalhador recém-ingressado em seus quadros – oferecendo-lhe justa oportunidade de adentrar o mercado de trabalho – como vetor de contribuição para a construção de bases com vistas à geração sustentada de riqueza em escala local, regional e nacional ao fomentar a transformação e a ressignificação de vidas, deflagrando, assim, os mais positivos impactos no convívio dos indivíduos com sua família e com os demais membros da sociedade.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, Maria Simara Torres. **A profissionalização do adolescente aprendiz no limiar do século XXI**. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2006.

CACCIAMALI, Maria Cristina. **Mercado de trabajo juvenil**. Argentina, Brasil y México. Ginebra: OIT, 2005.

CUNHA, Luiz Antônio. **O ensino industrial-manufatureiro no Brasil**. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, n. 14, p. 89-107, Mai-ago/2000.

JOSVIK, Mariane; BLEY, Regina B. **Ser aprendiz! Aprendizagem profissional e políticas públicas: aspectos jurídicos, teóricos e práticos**. São Paulo: LTr, 2009.

KORENMAN, Sanders; NEUMARH, David. **Cohort crowding and youth labor markets: a cross-national analysis**. NBER Working Paper 6031, 1997.

MANFREDI, Silva. **A educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

POCHMANN, Márcio. **A batalha pelo primeiro emprego**. São Paulo: Publisher, Brasil, 2000.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Nacional. **Metodologia SENAI de educação profissional**. Brasília: SENAI/DN, 2019.

ANEXOS

ANEXO 1

WORKSHOP DE APRESENTAÇÃO DE PROJETOS - 1ª FASE



ANEXO 2

MAPEAMENTO E DIVISÃO POR ÁREA DE ATUAÇÃO – 2ª FASE



ANEXO 3

PRODUÇÃO DO 1º LOTE DE PNEUS DESENVOLVIDAS PELOS JOVENS



ANEXO 4

PRIMEIRA PRODUÇÃO DESENVOLVIDAS POR DUPLAS DE MAQUINAS





ANEXO 5

ENCONTRO DE ENCERRAMENTO DA 1ª TURMA

