



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EAUFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA8

MARCIO SOUZA JALIL

**DESAFIOS COMPLEXOS, SOLUÇÕES COMPARTILHADAS:
UM CASO DE PARCERIA INTERSETORIAL EM PROL DA
INSERÇÃO QUALIFICADA DE JOVENS NO MERCADO DE
TRABALHO**

Salvador
2008

MARCIO SOUZA JALIL

**DESAFIOS COMPLEXOS, SOLUÇÕES COMPARTILHADAS:
UM CASO DE PARCERIA INTERSETORIAL EM PROL DA
INSERÇÃO QUALIFICADA DE JOVENS NO MERCADO DE
TRABALHO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob orientação da professora Dr^a. Paula Chies Schommer.

Salvador
2008

Escola de Administração - UFBA

J26 Jalil, Marcio Souza

Desafios complexos, soluções compartilhadas: um caso de parceria intersetorial em prol da inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho / Marcio Souza Jalil. - 2008.

88 f.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Paula Chies Schommer.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008.

1. Parceria pública privada – Salvador (BA). 2. Juventude – Emprego – Salvador (BA). 3. Mercado de trabalho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Schommer, Paula Chies. III. Título.

331.11098142

CDD

MÁRCIO SOUZA JALIL

Desafios Complexos, Soluções Compartilhadas: Um Caso de Parceria Intersectorial em Prol da Inserção Qualificada de Jovens no Mercado de Trabalho

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Aprovada em 22 de dezembro de 2008.

Banca Examinadora

Paula Chies Schommer – Orientador _____
Dra. em Administração de Empresas – FGV/EAESP
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Dra. em Administração – UFBA
Universidade Salvador

Maria Suzana de Souza Moura _____
Dra. em Administração – UFBA
Universidade Federal da Bahia – UFBA

RESUMO

Inserida na área temática “Parcerias Intersetoriais”, esta dissertação busca analisar limites e possibilidades em relações de parceria intersetorial, a partir das características de uma experiência de parceria considerada exitosa, envolvendo organizações de origem estatal, empresarial e não-governamental em prol da inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho, em Salvador–BA. Inicialmente, são trazidas percepções a respeito das transformações nos limites e nas relações entre as esferas pública e privada, frente a desafios complexos, na atualidade. Em seguida, é apresentado um levantamento bibliográfico de características das relações de parcerias e é apresentado um modelo de análise, o qual foi utilizado para subsidiar as investigações empíricas. As análises têm como foco o estudo de caso de uma relação de parceria envolvendo três organizações de diferentes origens: a ONG CIPÓ Comunicação Interativa, o Instituto Unibanco, de origem empresarial, e a Delegacia Regional do Trabalho da Bahia (DRT-BA), órgão estatal. Entre as conclusões do estudo, verifica-se que o caso analisado evidencia que relações intersetoriais de parceria podem consolidar-se ao longo do tempo, alcançando resultados positivos em torno de desafios coletivos complexos, por meio de um processo de engajamento mútuo, superação de limites e constante aprendizagem.

Palavras-Chave: Parcerias Intersetoriais. Organização Não Governamental (ONG). Inserção profissional de jovens.

ABSTRACT

Inserted in the thematic area “ Partnerships Intersetorial ”, this dissertation looks to analyse limits and means in relations of partnership intersetorial, from the characteristics of an experience of respected partnership , with organizations of state-owned, business and non-government origin on behalf of the insertion described as young persons in the labor market, in Salvador-BA. Initially, perceptions are brought as to the transformations in the limits and in the relations between the public and private spheres, in front of complex challenges, in the present. Next, there is presented a bibliographical lifting of characteristics of the relations of partnerships and a model of analysis, what it was used to subsidize the empirical investigations. The analyses take as a focus the case study of a relation of partnership wrapping three organizations of different origins: the NGO Cipó Comunicação Interativa, the Institute Unibanco, of business origin, and the Delegacia Regional do Trabalho (DRT-BA), state-owned organ. Between the conclusions of the study, one checks that the analysed case shows up which relations intersetoriais of partnership can be consolidated along the time, reaching positive results around collective complex challenges, through a process of mutual commitment, overcoming of limits and constant learning.

Key-Words: Intersetorial partnerships. Non Governmental Organization (ONG). Professional insertion of young persons.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do procedimento de pesquisa.	15
Figura 2 – Formas de atuação social.	25
Figura 3 – Distribuição das parcerias por setor.	26
Figura 4 – Razões para atuar socialmente por meio de alianças.	28
Figura 5 - Aderência na parceria: Instituto Unibanco – CIPÓ.	45
Figura 6 - Aderência na parceria: Bunge-Mangue.	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Entrevistas semi-estruturadas realizadas em campo	18
Quadro 2- Alternativas da pesquisa	42
Quadro 3- Relação das idéias de Fischer (2003) e Austin (2001)	43
Quadro 4- Níveis de aderência na parceria: CIPÓ-Instituto Unibanco	45
Quadro 5- Níveis de aderência na parceria: Bunge-Mangue	46
Quadro 6- Quadro síntese da parceria CIPÓ/Instituto Unibanco com base nas dimensões propostas por Fischer (2003)	56
Quadro 7- Obstáculos e estratégias de superação	57
Quadro 8- Potencialidades da Parceria (DRT, CIPÓ e Instituto Unibanco)	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 ARTICULAÇÕES ENTRE PÚBLICO E PRIVADO EM TORNO DE DESAFIOS COMPLEXOS	20
2.1 CARACTERÍSTICAS DE RELAÇÕES DE PARCERIA INTERSETORIAIS	25
2.2 FACILITADORES EM RELAÇÕES DE PARCERIA	28
2.3 DESAFIOS EM RELAÇÕES DE PARCERIA	29
3 APRENDENDO COM UMA EXPERIENCIA DE PARCERIA: O PROGRAMA ESTÚDIO APRENDIZ	32
3.1 CIPÓ - COMUNICAÇÃO INTERATIVA	34
3.2 O PROGRAMA ESTÚDIO APRENDIZ	36
3.3 O INSTITUTO UNIBANCO	38
3.4 A DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO (DRT/BA)	40
3.5 CAMINHOS PARA COLETA DE DADOS E ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA	41
4 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	66

1 INTRODUÇÃO

Diversas transformações acontecidas pelo mundo, na contemporaneidade, sobretudo a partir da década de 1980, nos cenários de ordem econômica, política, social, ambiental e cultural, contribuíram para questionamentos sobre os papéis de instituições, organizações e esferas políticas da sociedade. Em lugar de uma visão única e clara a respeito dos limites entre o público e o privado e sobre os papéis que cabem ao Estado, ao mercado e à sociedade civil frente às demandas atuais, cresce a percepção da complexidade dos desafios contemporâneos, da interdependência entre problemas e suas possíveis soluções e da necessidade de visões e ações mais articuladas entre o público e o privado, o Estado e a sociedade.

Frente aos complexos desafios sociais, ambientais e econômicos da atualidade e diante da crescente compreensão da permeabilidade das fronteiras entre as esferas pública e privada, fica cada vez mais evidente que é necessário encontrar novas formas de enfrentamento de questões que afetam a todos, o que passa pela articulação entre diferentes setores, organizações, recursos, conhecimentos, pessoas.

Tais evidências e percepções criaram um ambiente propício para a formação de alianças ou parcerias entre os diversos setores da sociedade, os quais podem ser divididos em três grandes esferas organizacionais inter-relacionadas – a esfera das organizações governamentais, que são parte do aparato do Estado, a esfera das organizações típicas de mercado, sobretudo as empresas, e a esfera das organizações da sociedade civil, também chamada, por alguns, de terceiro setor. Outro termo bastante usado para se referir a essas organizações é Organizações Não-Governamentais, muito conhecidas pela sigla ONGs. Para melhor entendimento, nessa dissertação optou-se por utilizar, indiferentemente, as expressões Terceiro Setor, ONGs e organizações da sociedade civil, aqui definidas

como organizações civis sem fins lucrativos que administram recursos de origem diversa, através de agentes privados, mas com fins coletivos.

Relações entre as diversas organizações que integram o Estado, o mercado e a sociedade civil se tornam, portanto, mais complexas e interdependentes, sendo, muitas vezes, difícil fazer distinção clara dos limites de atuação ou das responsabilidades de cada setor, sobretudo quando se tratam de desafios complexos, os quais exigem soluções, competências e recursos integrados.

“A visão dicotômica entre o público e o privado passa a ser substituída por uma série de combinações entre essas esferas. Nesse sentido, temos o Estado (primeiro setor), o mercado (segundo setor), e o terceiro setor e uma série de relações possíveis (SCHOMMER, 1999, p.2)”.

Neste trabalho, o interesse volta-se para um desafio complexo da atualidade, relativo ao mundo do trabalho e às perspectivas para a juventude - a inserção profissional de jovens. Pode-se dizer que a sociedade moderna estrutura-se em torno do trabalho, o que implica que as pessoas passam a definir sua identidade e a serem vistas por outras pessoas, sobretudo, pelo que fazem, pela atividade profissional que desempenham, pelo que produzem e, também, pelo que consomem. Para Dupas (2003), o cidadão perdeu o ativismo político que possuía no século XVIII e passou a ter a posição de espectador e consumidor passivo no século XX.

Na relação de direitos e deveres que compõem a noção de cidadania (observando-se que o que está incorporado ou não à noção de cidadania varia em diferentes épocas e lugares), o trabalho é visto, desde a Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada em 1948, como um direito fundamental. O artigo 23 da Declaração define: “Todo homem tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego” – Artigo 23 (ONU, 1948).

A dificuldade no acesso ao trabalho traz conseqüências não somente de ordem econômica, mas também efeitos de ordem social e psicológica, sobretudo para as pessoas que encontram dificuldades para inserir-se e sentem-se incapazes e, muitas vezes, por falta de alternativas, buscam caminhos marginais.

Há desafios na qualificação, tanto básica quanto técnica, das pessoas para o mercado de trabalho, algo que depende de políticas públicas na área de educação

e de preparação para o trabalho. A educação e a formação para o trabalho em um país é uma questão de interesse público e, portanto, deve ser cuidada pelo Estado, mas também é uma questão de interesse das empresas, que buscam trabalhadores qualificados, e é, sem dúvida, uma questão do interesse de toda a sociedade. De acordo com dados do IBGE (2008), em pesquisa realizada em janeiro de 2008, nas regiões metropolitanas brasileiras de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, havia mais de 41 milhões de pessoas em idade ativa (pessoas com 10 anos ou mais de idade) no agregado das seis regiões metropolitanas investigadas. A taxa de atividade (proporção de pessoas economicamente ativas em relação à população em idade ativa) foi estimada em 56,4%.

Já a taxa média de desocupação, em janeiro de 2008, era de 8%, dentro da região pesquisada. Foram classificadas como desocupadas as pessoas que não estavam trabalhando, estavam disponíveis para trabalhar na semana de referência e tomaram alguma providência efetiva para conseguir trabalho nos trinta dias anteriores à semana em que responderam à pesquisa.

Ainda conforme a pesquisa, os jovens com idade entre 10 e 24 anos representam 45,8% desse total. O problema do desemprego entre os jovens portanto deve ser tratado como um complexo problema social na medida em que os que mais precisam de trabalho são os que tem menos qualificação e portanto menos oportunidades. “Assim, a promoção do trabalho decente para os jovens constitui um elemento decisivo para a diminuição da exclusão social, da erradicação da pobreza e para atingir o desenvolvimento sustentável” (Guia Metodológico da Cipo, 2003, p.11).

O Estado tem um papel importante nesse processo, sobretudo ao pensar no trabalho como um direito, mas os avanços na inserção profissional de jovens dependem de um esforço compartilhado pela sociedade como um todo, envolvendo as famílias, as escolas, a mídia, as empresas e, também, as organizações da sociedade civil. Nesse sentido, uma das maneiras de enfrentar esse desafio passa pela proposição de programas que facilitem a contratação e auxiliem na formação de jovens para o mercado de trabalho. Assim, no ano de 2000, foi promulgada a Lei 10.097, conhecida como a Lei da Aprendizagem, que, juntamente com o Decreto 5.598 (2005), alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e deu nova

regulamentação à aprendizagem profissional direcionada aos adolescentes e jovens. A partir dessa lei foi possível às ONGs também oferecer cursos de qualificação.

A Lei da Aprendizagem e a maneira como se propõe que seja cumprida evidencia essa tendência atual de envolvimento de diferentes setores em torno de uma política pública. Neste caso, a Lei aponta papéis específicos para o Estado que são: organizar o cadastro nacional de entidades qualificadas em formação técnico-profissional, disciplinar a compatibilidade entre o conteúdo e a duração do programa de aprendizagem, fiscalizar e punir, se necessário for, empresas que não estejam empregando o número mínimo de 5% e o máximo de 15% dos trabalhadores existentes como menor aprendiz (Ver anexo B).

O papel das empresas, por sua vez, é o de empregar, nos percentuais acima comentados, jovens de 14 a 24 anos e matriculá-los em uma das entidades qualificadas e cadastradas em formação técnico-profissional metódica. A Lei sugere, ainda, engajamento de ONGs, que passam a ser consideradas entidades qualificadas para realizar a formação técnico-profissional metódica, desde que tenham por objetivos a assistência ao adolescente e a educação profissional, possuam estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem e sejam registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA).

Nesse sentido, a estratégia para tentar superar esse importante desafio social, o da inserção profissional qualidade de jovens, que envolve tanto dimensões privadas quanto públicas, tem sido a atuação através de parcerias entre ONGs, o Estado e a iniciativa privada.

Para Fischer (2002), as parcerias tem se demonstrado como uma das mais fortes estratégias para o desenvolvimento social sustentado e ganha força na medida em que os problemas sociais se tornam mais complexos.

No livro *Alianças e Parcerias: Mapeamento das Publicações Brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e Empresas*, elaborado pela Aliança Capoava (2005)¹, chega-se a afirmar que: “Hoje, caminha-se para um consenso: já não existe praticamente nenhuma ação de combate às desigualdades sociais que não dependa, em algum grau, da interação e da

¹ As organizações que compõem a Aliança Capoava são Ashoka Empreendedores Sociais, Fundação Avina, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

interdependência entre instituições de diversos setores e origens” (Aliança Capoava, 2005, p.12).

Embora o termo *parceria* seja um dos mais usados ao se falar em relações entre diferentes organizações em prol de objetivos comuns, há outros termos em voga, como aliança, ou aliança intersetorial, cooperação intersetorial, articulações em rede, *joint venture*, este mais freqüente quando se trata de relações entre empresas.

Faz-se, pois, necessário definir os conceitos-chave que serão utilizados neste estudo, sobretudo em relação aos termos *parceria* e *aliança*, já que é comum no meio acadêmico discussões entre autores sobre o que difere uma aliança de uma parceria e vice-versa, inclusive com conceituações exatamente opostas. Uma das principais divergências, para se distinguir uma aliança de uma parceria é o tempo de duração. Há autores que definem a aliança como sendo uma relação de longo prazo e com valores compartilhados, enquanto a parceria seria uma forma de colaboração de curto prazo. Existem outros autores com conceituação semelhante, mas opostas, no sentido de que a parceria seria uma relação que vai sendo consolidada ao longo do tempo e a aliança como uma relação com um foco mais específico e de curto prazo.

Este estudo irá sempre se referir a *aliança* e *parceria* como sinônimos e sendo entendidas como todas as formas de colaboração ou trabalho em conjunto que empresas, ONGs e Estado mantêm entre si para realizar práticas de interesse social ou coletivo. Não é que o sentido do termo exija sempre que organizações dos três setores estejam presentes, tampouco que só haja parcerias para fins de práticas de “atuação social”. O ponto é que o foco deste trabalho é analisar uma parceria feita entre diferentes setores da sociedade que têm o objetivo compartilhado de inserir, de forma qualificada, jovens no mercado de trabalho.

A idéia por trás da estratégia de alianças ou parcerias é que, através delas, é possível agregar diferentes recursos, conhecimentos e competências, gerando melhores resultados. Ou seja, espera-se obter resultados de maior amplitude e/ou qualidade com o advento das alianças/parcerias, em detrimento de ações isoladas. Apesar desta proposta de colaboração entre as organizações da sociedade civil, o mercado e o Estado não ser nova, segundo Fischer (2002), somente há cerca de uma década ela emergiu como uma das mais fortes estratégias para promover o desenvolvimento social sustentado.

Mas será simples estabelecer relação de parceria entre os diferentes setores? A literatura aponta dificuldades no estabelecimento dessas parcerias, como culturas diferentes, problemas de comunicação e na definição dos papéis. Alguns dos temas mais discutidos, por exemplo, são: as ONGs perderiam sua identidade com as parcerias, ao terem seu projeto apoiado por grandes corporações? Existem valores contraditórios entre os parceiros de diferentes origens ou setores? Existem ganhos de aprendizagem, especialmente gerenciais, com essas parcerias? E, principalmente, discute-se a dificuldade de monitorar e avaliar impactos dessas ações em conjunto.

Este trabalho buscará analisar aspectos do fenômeno que compõem essa complexa relação entre os setores, tendo como base o estudo de um caso de uma relação de parceria entre os três setores: uma fundação de origem empresarial - o Instituto Unibanco; a Cipó Comunicação Interativa (CIPÓ) – organização sem fins lucrativos que pode ser considerada parte do Terceiro Setor; e a Delegacia Regional do Trabalho na Bahia (DRT-BA), órgão governamental. Todos atuam em conjunto em torno de um projeto denominado Estúdio Aprendiz, que visa a inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho, em cumprimento à já mencionada Lei 10.097/2000, conhecida como Lei da Aprendizagem.

Embora o foco prioritário desse estudo seja a relação entre o Instituto Unibanco e a CIPÓ, os papéis de outros atores envolvidos nessa relação intersetorial em torno da Lei de Aprendizagem também serão analisados, entre eles a DRT e uma das empresas que contratou o maior número de jovens oriundos do Estúdio Aprendiz, a Rede Bahia, empresa com fins lucrativos.

O setor empresarial está envolvido nessa relação porque toda empresa de médio e grande porte tem o dever de contratar jovens aprendizes em número equivalente entre 5% e 15% do seu quadro funcional. Portanto, são as empresas que recebem os jovens que passam pela formação executada pela CIPÓ.

Considera-se que este caso é exemplar porque, além de ser uma parceria que envolve organizações com origens nos três setores, a experiência foi premiada e reconhecida, no ano de 2005, pelo Prêmio Parcerias ONGs e Empresas para o Desenvolvimento Solidário do Nordeste, uma iniciativa da Aliança Interage em conjunto com o Instituto Ação Empresarial para Cidadania de Pernambuco, que reconhece e premia experiências exitosas de parcerias entre os setores de diferentes origens. Além disso, no ano de 2006, a CIPÓ sistematizou a

aprendizagem gerada pela experiência com o projeto Estúdio Aprendiz e, juntamente com o Instituto Unibanco, lançou um guia metodológico visando auxiliar outras ONGs na implementação de projetos que visem ao cumprimento da Lei da Aprendizagem. A experiência serviu, ainda, como referência para outras empresas interessadas em desenvolver projetos na área, como a Fundação Roberto Marinho e a Petrobras, e foi apresentada em diversos seminários pelo país, como exemplo bem sucedido de relação intersetorial.

Considera-se, portanto, que há muito a aprender com essa relação e que, a partir dela, pode-se avançar na compreensão de elementos do processo de uma relação de parceria em prol de um desafio complexo e de caráter amplo na sociedade, como a inserção de jovens no trabalho.

O porquê da realização deste trabalho se fundamenta, pois, sob quatro justificativas principais. A primeira é o já comentado fato de essa parceria ser considerada uma referência em projetos que utilizam a Lei da Aprendizagem. Sendo ela uma referência positiva, supõe-se que há muito a aprender com essa experiência: as dificuldades encontradas, os aprendizados organizacionais, a complementaridade de competências, entre outros possíveis elementos.

A segunda razão é o interesse pessoal do autor, por trabalhar no banco Unibanco, mantenedor do Instituto Unibanco, e gerenciar uma das contas da ONG Cipó Comunicação Interativa. Foi em função desse contato e da curiosidade para conhecer como se dão as interações cotidianas entre duas organizações que pareciam tão diferentes entre si que foi despertado o interesse e a curiosidade em relação à dinâmica dessa parceria.

A terceira justificativa, com base no estudo realizado pela Aliança Capoaiva (2005) é a baixa frequência de trabalhos que reflitam as perspectivas e concepções das organizações da sociedade civil sobre suas parcerias e alianças com o mundo corporativo, já que existe uma predominância de reflexões que partem da ótica e das motivações empresariais sobre o fenômeno. Nesse mesmo estudo verificou-se que é baixa também a frequência de trabalhos sobre o tema *parcerias*, nas regiões norte e nordeste do Brasil (quarta justificativa). Por meio deste estudo, pretende-se colaborar para o o preenchimento dessa lacuna e, assim, contribuir para o entendimento das possíveis peculiaridades de uma relação envolvendo organizações em distintas regiões do país, para além de sua origem em diferentes

setores. Essa seria a quarta razão que motiva a proposição e o desenho deste estudo.

Considerando essas razões e partindo da percepção apontada pela literatura de que as relações de parceria apresentam muitas potencialidades para o enfrentamento de desafios complexos, porém convivem com inúmeros desafios no cotidiano das relações, surgiu a questão problema que norteia este trabalho:

Quais são as oportunidades e os limites em relações de parceria que envolvem organizações privadas de origem empresarial, organizações governamentais e organizações da sociedade civil?

Associada a essa questão, pode ser colocada outra, mais específica, que leva ao caso estudado:

Em uma relação de parceria considerada referência, quais as práticas adotadas pelos atores envolvidos que contribuíram para superar os limites e explorar melhor as oportunidades?

Dessa forma, o objetivo geral desta dissertação é:

Oferecer elementos para conhecer e analisar as práticas de parceria vividas em uma relação reconhecida como bem sucedida, a qual envolve uma organização privada de origem empresarial, uma organização governamental, uma organização da sociedade civil e empresas, em prol de um objetivo compartilhado – a inserção profissional de jovens.

Como objetivos específicos, temos:

- a) identificar um modelo de análise que seja pertinente para explorar as especificidades da parceria que envolve o projeto Estúdio Aprendiz;
- b) compreender características das relações interorganizacionais que fundamentam o projeto Estúdio Aprendiz, sobretudo na parceria entre a CIPÓ e o Instituto Unibanco, identificando de que maneira tais características contribuem para o reconhecido sucesso dessa relação;

- c) explorar entraves e desafios presentes nas relações em torno do projeto e identificar práticas adotadas pelas organizações envolvidas para superar tais limitações;
- d) gerar oportunidades de reflexão sobre as práticas relativas a parcerias entre diferentes setores, para os próprios envolvidos no projeto Estúdio Aprendiz, para outros integrantes das organizações participantes, e para pesquisadores e gestores de organizações em geral;

BASE CONCEITUAL E PERCURSO METODOLÓGICO

Em consonância com o que foi aprendido com Quivy e Campenhoudt (1998), esta investigação se deu em três atos principais: a ruptura, a construção e a verificação.

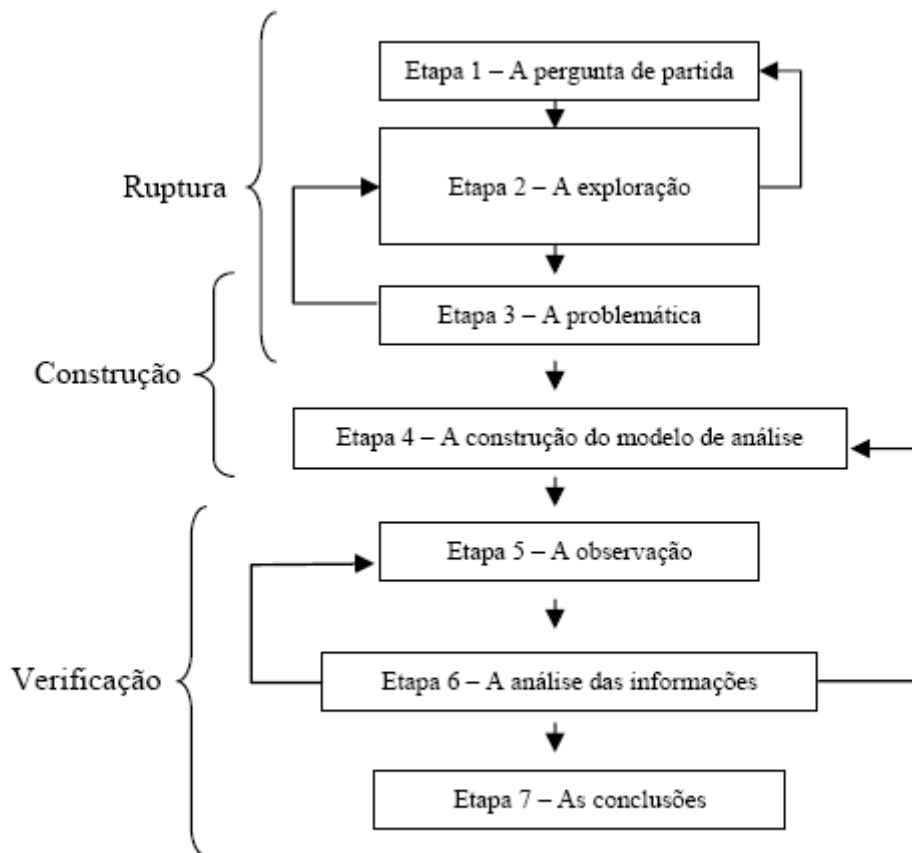


Figura 1: Etapas do procedimento de pesquisa
 Fonte: Quivy, Campenhoudt (1998)

Na fase da “ruptura”, três etapas precisam ser superadas. Inicia-se com a identificação de uma pergunta de partida, ou uma curiosidade inicial sobre um tema ou um problema. Neste caso, tal curiosidade surgiu da vivência do autor no banco Unibanco e no atendimento à CIPÓ como cliente do banco, o que lhe gerava oportunidade de contato direto e freqüente com funcionários e coordenadores da organização. Tais contatos geravam questionamentos sobre como seria o cotidiano dessa relação entre duas organizações oriundas de segmentos, regiões e áreas de atuação tão diferentes, em torno de uma prática social.

Em seguida, há a etapa de exploração inicial do tema, que no caso em questão foi feita de duas principais formas: primeiramente, uma exploração sobre o caso via aproximação dos parceiros envolvidos (CIPÓ e Instituto Unibanco), buscando saber se seria pertinente a realização do trabalho e qual seria a abordagem mais oportuna; depois, via coleta e leitura de referências acadêmicas e técnicas sobre o tema, o que contribuiu para a definição da problemática a ser estudada.

Foi por meio da revisão bibliográfica que se encontrou o modelo de análise utilizado neste estudo para explorar as características da relação no caso estudado. O modelo foi utilizado e validado no âmbito da pesquisa “Alianças estratégicas intersetoriais para atuação no social”, desenvolvida pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) da Universidade de São Paulo (USP) e coordenado pela Professora Rosa Maria Fischer. No relatório final dessa pesquisa, Fischer (2003) apresenta um instrumento de avaliação de parcerias entre os setores, estruturado em questões organizadas em oito categorias básicas:

- a) alinhamento de expectativas;
- b) estratégias;
- c) comprometimento;
- d) comunicação ;
- e) papéis;
- f) recursos;
- g) agregação de Valor;
- h) sistemas de avaliação;

Para uma melhor compreensão das categorias deste instrumento, bem como de seus indicadores, deve-se verificar o Anexo A desta dissertação. Como veremos no decorrer deste trabalho, esse instrumento tem estreita relação com o instrumento de avaliação proposto por Austin (2001), chamado de os “7 Cs da Aliança Estratégica”. A intenção, portanto, é utilizar um instrumento de análise que já foi testado e validado para explorar as peculiaridades do caso.

Compreendendo melhor o contexto em que ocorre o problema e de posse do modelo de análise, passou-se para a etapa seguinte da investigação, a verificação, esta composta por três partes: a observação, a análise das informações e, por fim, as conclusões.

O método utilizado para proceder a verificação foi o estudo de caso – que Yin (2006, p. 19) define como “uma pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual são múltiplas as fontes de evidência”. Como o método do estudo de caso exige múltiplas evidências, buscaram-se diversas fontes, como: bibliográfica, documentação (projetos, documentos e relatórios de avaliação entre os parceiros), observação direta (pela participação em evento sobre o projeto), entrevistas semi-estruturadas, instrumento estruturado (questionário de avaliação de parcerias), além de sites e dados estatísticos disponíveis a partir de pesquisas de instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

As diversas fontes do estudo, o qual pode ser definido como de natureza exploratória e de caráter eminentemente qualitativo, embora utilize também recursos de ordem quantitativa, permitiram ampliar os conhecimentos do autor sobre questões teóricas e práticas relativas ao tema da pesquisa. Cabe ressaltar, entretanto, que dentre todas as fontes de evidência, a principal delas foi a realização de entrevistas semi-estruturadas. Foram entrevistadas “pessoas-chave” de cada uma das organizações parceiras – CIPÓ, Instituto Unibanco e DRT-BA, além da assistente de recursos humanos da Rede Bahia, por se tratar da empresa que mais recebe jovens aprendizes formados na CIPÓ, conforme o quadro a seguir:

Organização	Entrevistado	Papel
CIPÓ - Comunicação Interativa	Rogério Alves	Coordenador do Projeto Estúdio Aprendiz
Instituto Unibanco	Vanderson Berbat	Coordenador de Projetos
Rede Bahia	Isabela Sanches	Analista de Recursos Humanos
Delegacia Regional do Trabalho	Zemer Andrade	Coordenador do NAPE

Quadro 1- Entrevistas Semi-Estruturadas realizadas em campo.

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas, com exceção da entrevista com Vanderson Berbat, que foi realizada por telefone, gravada e transcrita logo em seguida. As entrevistas foram realizadas entre julho e novembro de 2008.

A realização dessas entrevistas teve o objetivo de colher opiniões e posições de atores oriundos dos diferentes setores, acerca da parceria na qual estão envolvidos. À medida que os dados foram sendo coletados e as entrevistas sendo realizadas, a problemática foi sendo melhor definida, surgindo novas perguntas e mostrando a inadequação de outras.

Ao final das entrevistas com os representantes da CIPÓ e do Instituto Unibanco, foi preenchido pelos entrevistados o questionário utilizado como referência da análise desse âmbito da relação intersetorial, aquela que envolve essas duas organizações, mais especificamente. Para a sistematização dos dados e no intuito de complementar as possibilidades desse instrumento, utilizou-se um sistema de pontuação de 1 a 4 das respostas a cada quesito, visando a representação gráfica em forma de radares. Na realização do trabalho, algumas atividades planejadas para coleta de dados não puderam ser realizadas, como entrevistas com outros integrantes das organizações, com outras empresas que receberam jovens aprendizes e com os próprios jovens participantes do Estúdio Aprendiz. Isso ocorreu por dificuldades de compatibilizar a disponibilidade do autor com a das pessoas entrevistadas. Além disso, se pretendia explorar mais elementos pela observação direta, mas também não foi possível para o autor participar de mais eventos e atividades que trataram do projeto.

Outro aspecto a ressaltar é que, embora se tratando de um mestrado profissional, o tema escolhido não tem relação direta com a atuação profissional do autor, até aqui. Se, por um lado, esta foi uma limitação, no sentido de que não tinha familiaridade com esse tipo de prática, por outro, foi muito enriquecedor, pois contribuiu para ampliar perspectivas de atuação profissional, de conhecer mais sobre sua própria organização e sobre um de seus clientes, e a compreender melhor a necessidade de valorizar as contribuições dos diferentes setores na sociedade. A última etapa da verificação constitui-se das conclusões do trabalho, apresentadas ao final, além das limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira corresponde a esta introdução e visa apresentar ao leitor a situação problema que motivou a pesquisa, bem como a definição dos objetivos, a justificativa do estudo e a sua relevância. Também estão explicitados nesta parte os procedimentos metodológicos adotados, desde o delineamento da pesquisa até o tratamento dos dados.

O segundo capítulo busca demonstrar como os limites entre o público e o privado estão cada vez mais tênues, substituindo-se a visão dicotômica por combinações diversas entre essas esferas. Entender essa mudança de visão é de fundamental importância para a compreensão das relações de parceria entre setores. Ainda nesse capítulo são apresentadas variáveis consideradas de sucesso encontradas na literatura sobre o tema *parcerias intersetoriais*, bem como dificuldades inerentes a práticas de parcerias.

O terceiro capítulo tem como objetivo apresentar o projeto Estúdio Aprendiz, a Lei da Aprendizagem e as principais organizações envolvidas na relação, além de analisar a parceria através do modelo de análise e pela ótica dos depoentes.

O quarto e último capítulo corresponde às considerações finais do trabalho. Nessa parte, retoma-se a pergunta problema, destacando-se as diversas constatações que puderam ser identificadas por meio da pesquisa realizada. Também destacam-se as limitações ocorridas na pesquisa e temas a serem tratados em pesquisas futuras.

2 ARTICULAÇÕES ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO EM TORNO DE DESAFIOS COMPLEXOS

Para o entendimento do surgimento das parcerias intersetoriais, em sua característica contemporânea, faz-se necessário falar sobre a evolução da visão sobre os limites entre o público e o privado. Entender a redefinição dos papéis e responsabilidades dos diversos atores sociais, sejam eles do Estado, do mercado ou da sociedade civil, é de grande importância para a compreensão de por que as parcerias são tidas por diversos autores como uma poderosa estratégia no enfrentamento aos problemas sociais.

Alguns autores, como Dupas (2004), partem da visão da desqualificação e do enfraquecimento do Estado, nas últimas décadas do século XX, para atender as demandas provenientes da sociedade como o principal ou um dos principais motivos para que as ONGs ganhem mais visibilidade, importância e diversificação nesse período. Outros autores acreditam que, mesmo com um Estado forte e qualificado, a emergência de parcerias entre Estado, ONGs e empresas deve-se muito mais à consciência de que os problemas sociais ganharam, nas últimas décadas, tamanho e complexidade, exigindo assim novas estratégias e mais atores envolvidos, além do Estado, na tentativa do enfrentamento.

Tem havido, ainda, sobretudo a partir da década de 1990, maior incentivo à participação direta das empresas em torno de questões sociais, tanto as diretamente relacionadas a seus negócios (âmbito da responsabilidade social empresarial), como as causas sociais mais amplas (âmbito da filantropia ou do investimento social privado). É necessário ressaltar que, embora haja incentivo a que as empresas invistam no social, isso não significa que o Estado tenha reduzido seus investimentos nesse campo. O maior envolvimento das empresas com questões sociais veio acompanhado de aumentos de gastos no campo social do próprio Estado: “Entre 1995 e 2005, os gastos públicos no campo social cresceram 72%, o

que demonstra que não houve uma substituição do Estado (VIVES e PEINADO-VARA, 2007, citado em SCHOMMER 2008,).

É importante, portanto, reconhecer que o Estado é o ator primordial na elaboração e condução de políticas públicas.

Ao se demandar a ação intersetorial, o primeiro setor, ou seja, o setor onde se alojam as organizações que pertencem ao Estado, é imediatamente apontado como primordial na execução de políticas sociais, até mesmo por ser detentor do orçamento público, com o qual deve exercer sua responsabilidade de prestação dos mais diversos serviços à sociedade (MATOS, 2007, p. 27).

Contudo, é inegável que a participação da sociedade é fundamental para aumentar a qualidade dessas políticas, no que tange tanto a sua implementação, como formulação e avaliação. Essa participação pode ocorrer por meio da participação em conselhos de políticas públicas e por meio de parcerias na execução de políticas públicas, como é o caso desse estudo.

Ainda que o volume de recursos financeiros investidos pelas empresas seja pouco significativo em comparação ao volume investido pelo Estado, é importante ter em mente os outros ganhos decorrentes principalmente de uma relação de parceria entre os setores. Para Falconer (1999), o impacto da participação das empresas não se resume aos recursos financeiros, porque além da complementaridade de competências, as parcerias podem legitimar e aumentar a visibilidade às organizações parceiras e com isso mobilizar mais recursos, seja humanos, seja financeiros.

A discussão sobre o papel das empresas na sociedade não é algo novo, porém pode-se afirmar que, a partir da década de 1950, a questão de redefinir o papel das empresas para além de suas funções econômicas tradicionais passou a ganhar importância no mundo dos negócios, sobretudo nos Estados Unidos. A questão disseminou-se durante as duas décadas seguintes por vários países e, na década de 1980, novos fatores foram incluídos na discussão: “A partir da década de 1980, fatores como o avanço da globalização, a financeirização da economia, a flexibilização da produção e a privatização das empresas estatais contribuíram para concentrar ainda mais poder nas mãos de poucas e grandes empresas, trazendo novas questões para o debate a respeito do papel de cada ator social na promoção

do equilíbrio entre dimensões econômicas, sociais e ambientais,...” (SCHOMMER, 2008, p.20).

No caso do Brasil, existem peculiaridades a serem consideradas. No que tange ao relacionamento entre mercado e Estado, historicamente, segundo Schommer (2008), o Estado brasileiro sempre ocupou o papel de promotor do desenvolvimento. E era um Estado fortemente interventor nas atividades econômicas, inclusive era responsável direto por atividades produtivas, como siderurgia, mineração e energia elétrica. Para Fischer (2003), muitas das empresas estatais brasileiras sempre desempenharam um papel maior do que o relativo a sua capacidade funcional, atuando em várias frentes e contribuindo decisivamente para promover mudanças de ordem econômica, ambiental e social nos lugares onde se instalavam.

Nos últimos anos da década de 1970, iniciou-se a redemocratização do país, com o fim do regime militar, e gradativamente foram recuperando-se instituições políticas básicas.

Mas este seria um símbolo do paradoxo que caracterizaria o Brasil nos anos subseqüentes: a consolidação de direitos crescentes e universalistas, que deveriam garantir o acesso dos cidadãos aos mais diversos bens e serviços, encontraria um Estado falido, incapaz de assumir seu papel de provedor (FISCHER, 2002, p. 42).

Como se não bastassem as inseguranças de tal transição, as mudanças ocorreram em condições de graves dificuldades econômicas. Uma economia construída sobre a expectativa do desenvolvimento deu lugar a um longo processo de estagnação. O Produto Doméstico Bruto crescera em média 5 a 6% ao ano, entre 1946 e 1980; mas entrou em depressão justamente nesse período de abertura democrática (Fernandes, 2002, p. 93).

No momento em que cresciam as expectativas com relação às instituições públicas, o que se verificou foi uma deterioração dos serviços públicos, combinado com estagnação econômica e inflação e o resultado foi o aumento da pobreza e da miséria.

A pobreza na América latina cresceu nesse período [década de 1980 a 1990] tanto em termos absolutos quanto em termos relativos. Segundo o Banco Mundial, o número de pobres nesse período cresceu em 25% apenas entre 1985 e 1990 (Fernandes, 2002, p. 94).

O Brasil, pressionado por organismos internacionais e pelas mudanças nos planos político e econômico internacional, adotou a agenda neoliberal que, entre outras coisas, prega a abertura econômica, privatização de empresas e desregulamentação da economia. Essas mudanças, somadas com o papel de regulação que o Estado passou a desempenhar, levou a alterações na relação entre o Estado e mercado.

Para Fischer (2002), as múltiplas organizações da sociedade civil, parte de um movimento que vinha acontecendo desde a redemocratização do país, encontraram na descentralização administrativa (descentralização de funções e recursos do governo federal para os governos estaduais e municipais) e nas proposições de um Estado gerenciador um espaço para expansão da sua atuação e de reconhecimento.

Segundo Schommer e Rocha (2007), é também neste período que o debate acerca do desenvolvimento social sustentado fica mais freqüente e acirrado, preocupações com as mudanças climáticas, poluição ambiental, o direito das minorias, diversidade cultural e uma distribuição mais justa dos resultados do crescimento econômico fazem com que ocorram articulação entre movimentos sociais e organizações da sociedade civil. “Tudo isso fez crescer a consciência da interdependência entre fenômenos econômicos, sociais e ambientais, demandando-se mais articulação entre diferentes setores e áreas para enfrentar os desafios da atualidade” (SCHOMMER e ROCHA, 2007, p.6).

De forma mais intensiva a partir da década de 1990, as empresas passam a ser estimuladas a atuar no social:

[...] surgiram entidades empresariais preocupadas com a relação das empresas com a sociedade, proliferaram reuniões, seminários, palestras, publicações, pesquisas e reportagens sobre o tema. Criaram-se concursos e prêmios que incentivavam as empresas a envolver-se em atividades voltadas para a comunidade (SCHOMMER, 2008, p. 135).

Uma dessas instituições que surgiram na década de 1990 foi o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), fundado em 1995, ao qual o Instituto Unibanco é filiado. Segundo Schommer (2008), o GIFE mobiliza empresas em prol de questões públicas, sendo que, atualmente cerca de cem organizações de origens empresariais são filiadas ao GIFE e praticam investimento social privado.

Embora a filantropia empresarial, chamada pelo GIFE de investimento social privado, não seja algo novo, para o contexto brasileiro a fase na qual o Grupo foi criado representa uma tentativa de mudança de postura de muitas empresas e suas fundações e institutos empresariais. Muitos novos institutos e fundações empresariais surgiram da década de 1990 para cá, e outros, mais tradicionais, mudaram escopo e estratégias de atuação, buscando fugir de um tipo de ação baseada em caridade e assistencialismo, para ações mais estratégicas, tanto na definição das causas a serem apoiadas, como e, sobretudo, na maneira pela qual praticam seus investimentos na área social.

Para Schommer (2000), os avanços tecnológicos e a ampliação da comunicação entre países e pessoas, somado às já comentadas transformações ocorridas no Brasil e no mundo, fizeram com que aumentasse a percepção da maior permeabilidade das fronteiras entre o público e o privado. Organizações de diferentes setores perceberam que ocupam um espaço público compartilhado e que todos (empresas, governo e sociedade civil) são co-responsáveis pelas questões públicas.

Cabe ressaltar que o Estado sozinho não consegue e talvez nunca consiga dar conta de atender de forma eficiente todos os complexos problemas sociais e é nesse sentido que as parcerias com outros setores faz-se necessário, a fim de aumentar a eficácia das ações sociais e potencializar os resultados.

Organizações com e sem fins lucrativos e governamentais reconhecem que há benefícios inerentes ao estabelecimento de parcerias sociais, especialmente no tocante à otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais dos projetos (ALVES, 2007, p.3)

Desta forma, fica cada vez mais evidente a dificuldade de distinção dos limites entre o público e o privado, visto que está ocorrendo crescente interação entre os setores, algumas vezes até com substituição de papéis.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE RELAÇÕES DE PARCERIA INTERORGANIZACIONAL

Seja pela complexidade dos problemas sociais, seja pelos ganhos decorrentes, é comum que organizações com fins lucrativos atuem no social através de parcerias. O gráfico abaixo nos mostra uma pesquisa desenvolvida pelo Ceats, entre 2001 e 2002, com uma amostra intencional composta de 2085 empresas brasileiras, dos quais foram recebidos 385 questionários válidos.

Sobre a pesquisa, cabe ressaltar dois aspectos: o primeiro é que como a amostra das empresas foi definida de forma intencional, ela não é representativa do universo das empresas brasileiras; o segundo é que se verificou na pesquisa uma maior ocorrência de empresas de capital nacional privado, de grande porte e do setor industrial, ou seja, isso trás um viés muito específico para os dados.

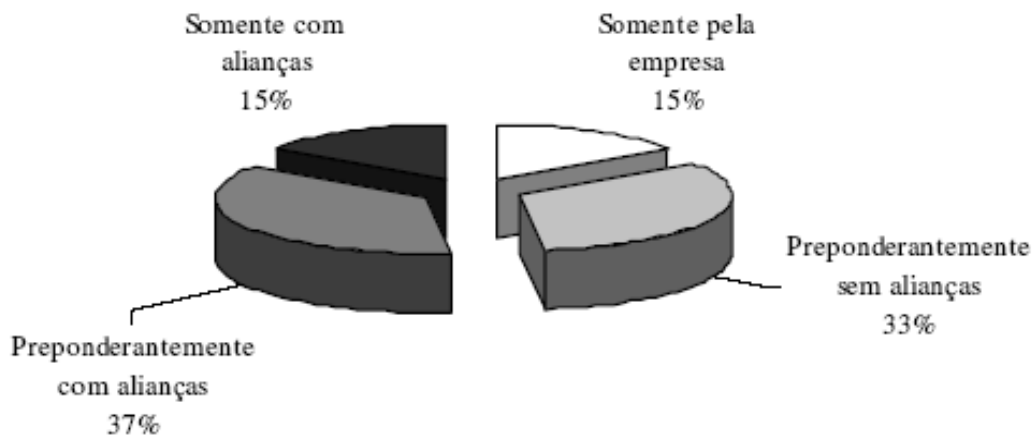


Figura 2 – Formas de atuação social.

Fonte: Bose, Dutra, Schoenmaker (2003).

Como pode se verificar pela figura 2, 15% das empresas pesquisadas adotam somente a estratégia de alianças/parcerias para atuar no social, sendo o mesmo percentual que ainda atuam isoladamente. Os 70% restantes utilizam as alianças/parcerias, sendo 37% de forma mais intensiva.

Segundo Bose, Dutra e Schoenmaker (2003), a atuação social com a utilização de parcerias parece estar relacionado com um aperfeiçoamento, das práticas isoladas e pontuais. Os autores justificam o afirmado utilizando mais números da pesquisas realizada pelo CEATS (2002), e fazendo duas análises complementares.

Entre as empresas participantes da pesquisa, 20% encontram-se em um estágio caracterizado por ações esporádicas, realizadas na maior parte dos casos (61%), com pouco ou nenhum estabelecimento de parcerias. Por outro lado, 48% do participantes realizam projetos de atuação social continuamente há mais cinco anos e, entre estas, 67% possuem alianças intersetoriais para realização desses projetos (BOSE, DUTRA, SCHOENMAKER, 2003, p. 5).

A figura 3 nos mostra com que setores os 85% das empresas que afirmaram estabelecer relação de parcerias se associam para a atuação no social. Faz-se necessário ressaltar os 28,2% das empresas que estabelecem relações com organizações dos três setores, pois "... configurando o espaço nuclear da figura, no qual se dão as relações de alianças mais complexas, mas que são também, aquelas com maior potencialidade de efetivar seus objetivos" (BOSE, DUTRA, SCHOENMAKER, 2003, p. 6).

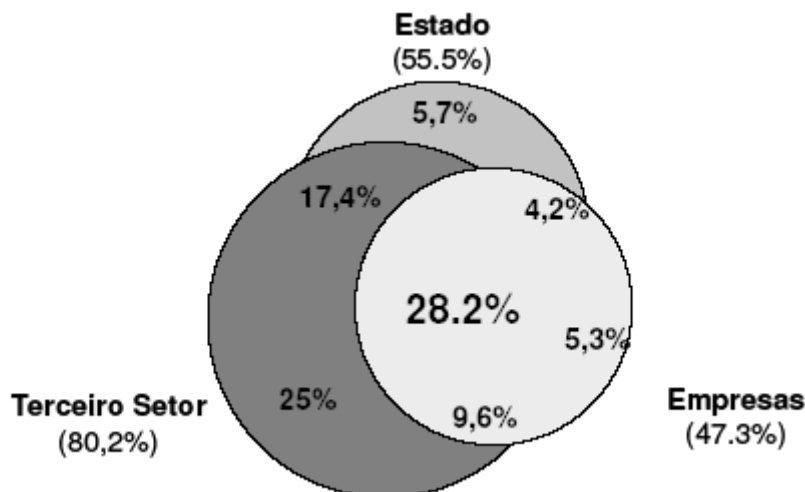


Figura 3 – Distribuição das Parcerias por Setor.
Fonte: Bose, Dutra, Schoenmaker (2003).

Como visto, diante da complexidade dos problemas sociais atuais e das mudanças econômicas e sociais, elevam-se as expectativas em torno do papel social das empresas. Pressionados pela sociedade e pelo fato de a atuação social não estar no seu "*core business*", as empresas percebem que apesar de as ONGs possuírem finalidades e lógicas de trabalhos diferentes, podem e devem trabalhar em conjunto no sentido de atingir seus objetivos e contribuir com a sociedade.

A complexidade dos problemas sociais enfrentados pela humanidade sinaliza para uma direção semelhante: organizações de diversas inserções setoriais terão de otimizar as oportunidades para trabalharem em conjunto, combinando suas competências específica para obterem resultados efetivos de desenvolvimento social (FISCHER, 2002, p. 154)

É no sentido de aumentar a eficácia dos resultados da ação social e contar com a expertise e as competências organizacionais dos parceiros, que a atuação através de parcerias intersetoriais se instrumentaliza como uma poderosa estratégia. Para a Aliança Capoava (2005), as parcerias entre os setores ainda desenvolvem capital social, reforçam a coesão social e salientam os valores democráticos.

Pelos motivos já mencionados alguns autores já acreditam que a atuação social através de parcerias entre as empresas e as ONGs será cada vez mais freqüente e eficaz.

O século XXI será a era das alianças. Nessa era, a cooperação entre organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais crescerá em freqüência e importância estratégica. As relações de cooperação migrarão progressivamente das alianças tradicionalmente filantrópicas, caracterizadas pelo doador benevolente e pelo donatário agradecido, para as alianças estratégicas (AUSTIN, 2001, p. 17).

Nesse sentido, Austin (2001), ao estudar parcerias intersetorias norte americanas, propõe um processo contínuo de três etapas: a) filantrópica- de caráter assistencial; b) transacional – nesse estágio começam a acontecer interações, além da doação de recursos; c) integrativa – aqui acontece o estágio de maior valor, onde as produções são conjuntas e ocorre a integração organizacional. “À medida que os parceiros progridem, direcionados para um trabalho integrado, aumenta a complexidade da relação; porém, também cresce a geração de valor para as partes envolvidas e para o ambiente ao seu redor” (MATOS, 2007, p.76).

Fica claro, portanto, porque alguns pesquisadores consideram que as parcerias serão o mais freqüente e eficiente arranjo organizacional para implementar ações sociais.

Longe de ser uma utopia ingênua que idealiza a capacidade de cooperação entre os homens, a proposição de alianças estratégicas entre organizações de diferentes setores reflete uma visão realista de que as sociedades humanas não suportarão por muito mais tempo as desigualdades sociais (FISCHER, 2002, p.154).

2.2 FATORES FACILITADORES

Visto que o Projeto Estúdio Aprendiz, o qual será focalizado neste estudo, é uma parceria reconhecida de sucesso, neste capítulo e no seguinte, busca-se fazer um mapeamento na literatura para encontrar aspectos considerados críticos e de sucesso, a partir de parcerias feitas entre os setores.

Na pesquisa realizada pelo CEATS, nos anos de 2001 e 2002, os seguintes fatores foram considerados como facilitadores em uma relação de parceria: tomar decisões e realizar ações em conjunto, estabelecer compromisso entre as partes, otimizar as competências, comunicação, transparência e confiabilidade. É importante salientar que, segundo a pesquisa, esses fatores foram citados por empresas de ambos os setores, no caso empresas e ONGs. Ainda segundo a pesquisa, quando perguntado para as empresas porque realizar seus projetos por meio de parcerias, esses resultados foram encontrados:

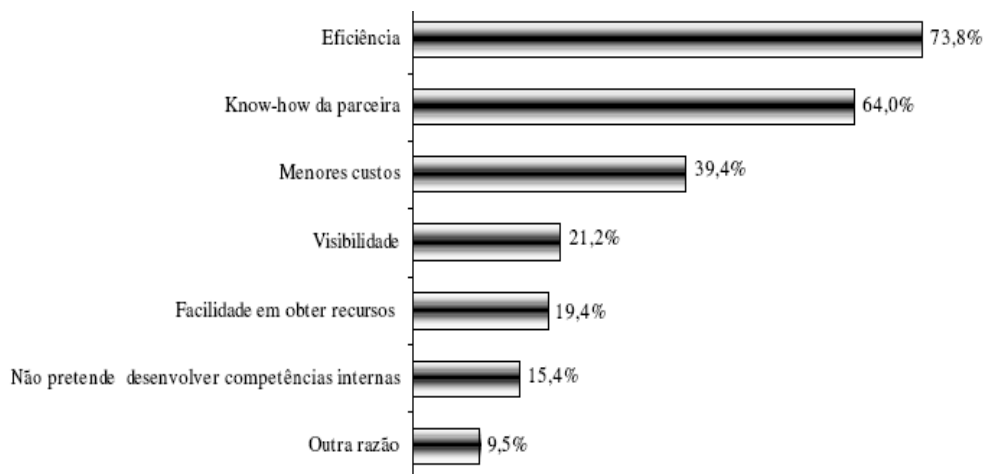


Figura 4 – Razões para atuar socialmente por meio de alianças.
Fonte: Bose, Dutra, Schoenmaker (2003).

A Aliança Capoava, em 2005, fez um mapeamento sobre as publicações brasileiras sobre Alianças e Parcerias, conforme já foi mencionado. No mapeamento, sete aspectos foram destacados como variáveis de sucesso:

- a) necessidades, metas claras, comunicação, respeito, capacidade organizacional;
- b) credibilidade e confiança;
- c) articulação, negociação, geração de resultados e capacidade de identificar recursos;
- d) planejamento e avaliação em conjunto;
- e) definição clara de papéis, expectativas e responsabilidades;
- f) mensuração de resultados e impactos da transformação social que se pretende atingir;
- g) articulação com a população interessada.

Como se pode verificar, os aspectos facilitadores das relações de parceria encontrados tanto no mapeamento feito pela Aliança Capoava, quanto na pesquisa realizada pelo Ceats, estão em estreita convergência. Itens como comunicação, trabalho em conjunto, confiabilidade, compromisso e otimização de competências foram encontrados nos dois trabalhos, ainda que com nomenclaturas diferentes. Pode-se afirmar, ainda, que as pesquisas se complementam e trazem importantes contribuições a respeito das variáveis de sucesso.

2.3 DESAFIOS NAS RELAÇÕES DE PARCERIA

Como toda relação, a atuação através de parceria entre setores também apresenta desafios a serem superados. O relacionamento entre os parceiros deve ser continuamente avaliado e trabalhado, pois só assim o alcance da iniciativa será potencializado.

Os principais obstáculos/desafios vividos na prática de parcerias encontrados no mapeamento realizado pela Aliança Capoava (2005) foram:

- a) A necessidade de superação de preconceitos e rejeições entre os parceiros (empresa privada e ONGs).
- b) A presença ou ausência de simetria nas relações de poder.
- c) As diferenças nas culturas organizacionais.
- d) A definição das expectativas, dos papéis e das responsabilidades.

Porém, a maior dificuldade encontrada, segundo o mapeamento, está na ausência de ferramentas e processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações e seus resultados.

Analisando a já comentada pesquisa desenvolvida pelo Ceats (2002), Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) elencam que os principais dificultadores, na visão das empresas com fins lucrativos, referem-se à falta de competência gerencial das organizações parceiras, à dificuldade de comunicação e a conflitos culturais entre as partes. Uma das possíveis explicações para que muitas empresas tenham alegado que a falta de competência gerencial tenha sido um dos principais fatores dificultadores das parcerias com as ONGs, é a de que empresas e ONGs possuem lógicas de trabalho diferentes, e é por isso que desenvolveram competências diferentes que, por outro lado, ao estarem em interação, podem potencializar o impacto das suas ações sociais.

Pela visão das ONGs, os principais dificultadores encontrados no estudo residem na percepção que possuem sobre os interesses e papéis da empresa na parceria.

Acham difícil trabalhar com empresas que têm muita preocupação com a visibilidade que o projeto trará, em detrimento dos resultados sociais a serem alcançados. Falta de clareza de propósito e até falta de interesse real por parte das empresas também são apontadas por estas organizações, que colocam extrema importância no compartilhamento de metas e objetivos comuns. Nessa linha, subordinação e unilateralidade também são aspectos negativos de algumas parcerias, citados na pesquisa (BOSE,M;DUTRA,T;SCHOENMAKER,L, 2003, p.16).

Os autores ainda fazem uma ressalva, informando que assim como já mencionado pelas empresas, os problemas mais recorrentes surgem das diferenças culturais e da lógica de trabalho existentes.

Com relação às parcerias com órgãos governamentais, as principais críticas são com relação à complexidade burocrática, à lentidão no ritmo de ação e aos entraves político-partidários.

Faz-se necessário salientar que todos esses desafios podem e devem ser superados, pois, desta forma, todos os benefícios já mencionados resultariam efetivamente em uma ação social de maior impacto e qualidade.

3 APRENDENDO COM UMA EXPERIÊNCIA DE PARCERIA: O PROGRAMA ESTÚDIO APRENDIZ

De acordo com dados do IBGE (2001), o Brasil tem mais de 10,7 milhões de adolescentes com idade de 15 a 17 anos. Eles representam 6,31% da população brasileira. Entretanto, é sabido que o problema do desemprego é crítico nessa faixa etária e, em especial, na região nordeste. Ainda segundo dados do IBGE (2007), o percentual de jovens e adolescentes com idade de 15 a 17 anos que trabalham na região nordeste é de apenas 13,4% contra 42,9 % na região sudeste.

“O problema do desemprego entre os jovens se caracteriza por um ciclo vicioso, no qual aqueles com mais necessidade são os que têm menos qualificação e menos oportunidades de trabalho. Isso quer dizer que, quanto mais pobre o adolescente, menor a sua escolaridade, mais cedo ele começa a trabalhar e menos qualificados são os postos de trabalho que ele consegue ocupar. Sendo assim, a promoção do trabalho decente para os jovens constitui um elemento decisivo para a diminuição da exclusão social, da erradicação da pobreza e para atingir o desenvolvimento sustentável” (Cipó, 2007).

É nesse contexto que se fez necessário a criação de uma política pública que viesse a “quebrar” esse círculo vicioso. Então, no ano 2000, foi promulgada a Lei 10.097, conhecida como a Lei da Aprendizagem, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), visando uma nova regulamentação à aprendizagem profissional direcionada aos adolescentes e jovens. Em 2005, novas alterações foram feitas na Lei através do decreto 5.598, uma delas foi o aumento da idade máxima para se contratar um aprendiz, que deixou de ser 18 anos e passou a ser menor de 24 anos. Já a idade mínima se manteve maior que 14 anos.

Segundo a CIPÓ (2007), os aspectos que mais se destacam da Lei da Aprendizagem são:

- a) todas as empresas de médio e grande porte devem contratar um número de jovens aprendizes equivalente a entre 5% e 15% do seu quadro funcional, cujas funções exigem formação profissional;
- b) os jovens devem ser matriculados em cursos de qualificação oferecidos pelo Sistema Nacional de Aprendizagem, por escola técnicas ou por **Organizações não-governamentais**, registradas e autorizadas pelo Conselho Municipal da Criança e do Adolescente;
- c) a profissionalização do adolescente é uma etapa do seu processo educativo e o trabalho é fonte de aprendizagem;
- d) a aprendizagem implica proteção contra a exploração do adolescente no ambiente de trabalho, ou seja, envolve alternar teoria e prática, períodos de capacitação e trabalho, compatíveis com o desenvolvimento biopsicossocial do jovem;
- e) a formação prática acontece na empresa, em atividades variadas, de complexidade progressiva;
- f) o jovem conta com carteira assinada, contrato de trabalho específico, salário mínimo/hora e todos os direitos e benefícios trabalhistas assegurados aos demais empregados da empresa;
- g) o contrato de aprendizagem tem duração máxima de dois anos;
- h) para os jovens que estejam cursando o Ensino Fundamental, a carga horária de aprendizagem deve ser de até seis horas diárias, compreendendo teoria e prática;
- i) para os jovens que estejam cursando ou já tenham concluído o Ensino Médio, a carga pode ser estendida até oito horas diárias;
- j) a empresa deve designar um funcionário para acompanhar o processo de aprendizagem;
- k) a alíquota de recolhimento do FGTS sobre os contratos de aprendizagem é de 2% sobre a remuneração paga;

Em 2003, a CIPÓ foi convidada pela DRT a desenvolver um programa de aprendizagem oferecendo cursos técnico-profissionais, com o objetivo de complementar o Sistema Nacional de Aprendizagem (SENAI, SENAC, SENAT, entre outros), no Estado da Bahia. Feito o projeto pedagógico, a CIPÓ o apresentou ao Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA) de Salvador. Apesar da CIPÓ já estar registrada no CMDCA, somente com essa autorização ela poderia realizar a qualificação profissional de adolescentes e jovens. De posse do projeto e da autorização, a CIPÓ passou a buscar um parceiro que financiasse o projeto. Foi então que a ONG encontrou o Instituto Unibanco, ao qual apresentou a Lei da Aprendizagem e o projeto elaborado pela CIPÓ, chamado Estúdio Aprendiz. O Instituto parecia já estar interessado em atuar com ações sociais na área de educação, principalmente com jovens e adolescentes, portanto, o projeto da CIPÓ chegou em momento propício para o estabelecimento da parceria.

3.1 CIPÓ - COMUNICAÇÃO INTERATIVA

A CIPÓ Comunicação Interativa é uma associação civil sem fins lucrativos, criada em 1999 e que possui como missão “contribuir para a construção de uma sociedade que garanta igualdade de oportunidades para o pleno desenvolvimento e a participação social de crianças, adolescentes e jovens, através da democratização e do uso educativo da comunicação”. Desde então, ela vem desenvolvendo experiências voltadas para a inserção qualificada de jovens no mundo do trabalho.

Inicialmente, o foco da ONG estava em educar pela comunicação, utilizando uma metodologia de ensino-aprendizagem em que educadores e educando se desenvolvem à medida que produzem peças de comunicação. O objetivo era dar oportunidades a jovens carentes, porém talentosos.

Hoje, além de trabalhar com a formação de jovens, a CIPÓ atua com o desenvolvimento de territórios. Tais ações seguem duas linhas:

Na criação de ambiência, a ONG mobiliza e articula atores estratégicos, para que estes viabilizem a implementação e a manutenção de iniciativas de Comunicação para o Desenvolvimento. Na formação, a organização capacita e instrumentaliza jovens, educadores, comunicadores e lideranças comunitárias para que eles utilizem a comunicação e, assim promovam o desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens de suas comunidades. (TUDE, 2007, p. 137).

Ao considerar todos os projetos em que a CIPÓ atua ou já atuou desde sua fundação pode-se verificar números bem expressivos:

... formou 6.876 crianças e jovens, 1.379 educadores, 192 comunicadores, 1.895 representantes de organizações sociais; inseriu 634 jovens no mundo do trabalho; mobilizou 112 escolas, 126 veículos de comunicação, 06 universidades e 160 empresas; produziu 300 peças de comunicação elaboradas com a participação de crianças, adolescentes e jovens, 2.662 informativos para mobilização da mídia e da sociedade em torno dos direitos infanto-juvenis, e; sistematizou e desenvolveu diversas metodologias de mobilização e formação que possuem como eixo a comunicação (TUDE, 2007, 137-138).

No que tange especificamente ao Programa Estúdio Aprendiz, atualmente a CIPÓ atua somente na cidade de Salvador, dando preferência a jovens oriundos do Subúrbio Ferroviário. A opção por esta área se deve ao fato de o Subúrbio Ferroviário de Salvador ser uma das áreas mais degradadas da cidade, com altos índices de pobreza e violência.

Atualmente, a CIPÓ possui cerca de 80 funcionários, distribuídos em oito núcleos: Articulação Territorial, Formação de Pesquisa, Kabun, Comunicação, Advocacy, Novos Produtores e Secretaria Executiva da Rede Andi e Núcleo de Gestão.

Conforme Tude (2007), o orçamento da CIPÓ para o ano de 2007 foi de 2,5 milhões de reais. Deste orçamento, 46% foi oriundo de institutos e fundações empresariais, como o Instituto Unibanco e a Fundação Nestlé.

3.2 O PROGRAMA ESTÚDIO APRENDIZ

De posse da autorização do CMDCA e do reconhecimento da DRT da Bahia a CIPÓ, em novembro de 2003, com recursos próprios, lançou uma versão piloto do programa Estúdio Aprendiz, como uma forma de propiciar alternativas viáveis para o cumprimento da Lei da Aprendizagem. Esse programa piloto começou com 22 jovens aprendizes, que foram contratados por 18 empresas. A partir do segundo ano do programa, ou seja, em 2004, a CIPÓ, pela qualidade do seu programa e por toda mobilização conseguida junto às empresas, despertou a atenção do Instituto Unibanco, que viu na parceria com a CIPÓ a possibilidade de ampliar suas fronteiras para o cumprimento de suas proposições sociais. Foi então que o Instituto Unibanco foi apresentado à Lei da Aprendizagem e ao programa metodológico da CIPÓ e decidiu financiar o projeto.

No mesmo ano, a parceria foi estabelecida e permitiu a CIPÓ não só estruturar melhor o seu programa como também ganhar envergadura, na medida em que ampliou sua equipe e aumentou sua capacidade de atendimento. Para se ter uma noção de números na primeira turma, foram 22 jovens formados (em um semestre) e a meta para esse ano de 2008 é formar 150 jovens, mesmo número já conquistado no ano de 2007.

Em pouco tempo, o programa foi reconhecido, primeiro ganhando o já mencionado Prêmio Parcerias ONGs e Empresas Para o Desenvolvimento Solidário do Nordeste e depois como referência para outras empresas interessadas em desenvolver projetos nessa área, como a Fundação Roberto Marinho e a Petrobras, e ser divulgado como caso de sucesso em seminários diversos.

Mas o que faz a CIPÓ ter um programa diferenciado em relação a outras ONGs, no que se refere a iniciativas geradas no âmbito da Lei da Aprendizagem? Segundo a CIPÓ (2007), existem pelo menos cinco aspectos que diferenciam o seu programa:

1 - Mobilização e orientação do empresariado, a fim de que apoiem a formação das novas gerações, não apenas pela obrigatoriedade da lei, mas pelo desejo de cumprir com sua responsabilidade social.

Aqui a CIPÓ não apenas informa as empresas sobre o cumprimento da lei, como também faz um trabalho de conscientização e sensibilização sobre a inserção

dos jovens no mercado de trabalho como forma de desenvolvimento e integração social.

2 - Formação inicial com duração de quatro meses (360 horas), integrando desenvolvimento pessoal e social do jovem e capacitação técnica com foco nas tecnologias da informação e comunicação.

Nesse quesito, o diferencial da CIPÓ está tanto no fato de ser uma formação inicial, que entre outros objetivos visa favorecer a transição do jovem para o ambiente formal do trabalho, quanto na duração do curso, visto que não existe na Lei 10.097 nenhuma menção sobre tempo necessário para a formação inicial. Desta forma, segundo a CIPÓ, a duração da sua formação inicial é muito maior que a grande maioria da ONGs que atuam utilizando a Lei da Aprendizagem.

3 - Formação em serviço na empresa por catorze meses (1.260 horas) e acompanhamento mensal pela instituição formadora.

Nesse quesito, a CIPÓ cumpre um papel além do previsto em Lei que é o acompanhamento do jovem, mesmo depois de contratado, para avaliar se na empresa em que ele foi alocado, ele está exercendo funções equivalentes às quais ele foi treinado. Além disso, nesses encontros de acompanhamentos, que são mensais, os jovens ainda recebem uma formação complementar.

4 - Foco nas tecnologias da informação e comunicação

A maioria dos cursos que eram ministrados exclusivamente pelo Sistema Nacional de Aprendizagem tinha como foco formar técnicos para a indústria e comércio, além dos tradicionais auxiliares de serviços administrativos-bancários, mais conhecidos como Office-boys. O curso de formação da CIPÓ foi feito e elaborado para gerar uma nova possibilidade de formação para os jovens aprendizes.

5 - Sistematização e disponibilização da experiência para que sirva de referência para outras iniciativas desta natureza.

A CIPÓ tem a intenção de disseminar sua metodologia e para isso criou seu guia metodológico para que outras ONGs possam replicar, com ajuda desse guia,

ações ou programas semelhantes em outros estados e municípios. O objetivo é que outras organizações se apropriem dessa expertise e ajudem na missão da CIPÓ.

3.3 O INSTITUTO UNIBANCO

A forma mais comum para que uma organização corporativa de grande porte atue no social é através da criação de um instituto ou fundação, que possui personalidade jurídica própria. A criação de uma organização com certa independência formal da empresa mantenedora possibilita, segundo Fischer (2002), que a ação social não seja diretamente contaminada por eventuais problemas vivenciados pela empresa, como as oscilações de desempenho financeiro e mercadológico, as disputas pelo poder de controle, entre outras (embora sempre haja influências). Fischer (2002) ainda acrescenta os benefícios mais facilmente observáveis, como isenções tributárias e incentivos fiscais.

Uma forma de os institutos melhorarem ainda mais a qualidade e a amplitude de suas ações se dá através do estabelecimento de parcerias com o terceiro setor:

Ao estabelecer alianças estratégicas com organizações do Terceiro Setor, essas fundações tendem a ser mais aptas em selecionar seus parceiros e eficientes em transferir-lhes não apenas recursos financeiros, mas também tecnologia de gestão (Fischer, 2002, p. 109.).

O Instituto Unibanco foi criado em 1982 e é o responsável pelas iniciativas de cidadania corporativa do conglomerado Unibanco. Desde o ano de 2005, o Instituto concentra suas atividades em apoio à juventude, nas áreas de educação, trabalho e responsabilidade socioambiental. A missão do Instituto é promover o desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade, e seu público alvo é de jovens cursando escolas públicas de ensino médio. Esse foco na educação e no jovem foi determinada após revisão estratégica, ocorrida no Instituto no ano de 2002.

Conforme análise de documentos internos, foi possível identificar que o foco na educação e no jovem advém do fato de acreditarem que a reversão dos índices

sociais de violência, desemprego e evasão escolar advém de investimentos em educação e no acesso a um ensino médio de qualidade, ao mercado de trabalho e a faculdade.

Conforme informações obtidas em entrevista, o Instituto Unibanco sempre procurou atuar em parceria porque acredita que a solução dos problemas sociais requer o envolvimento de todos. Alguns exemplos de parceiros do Instituto são: Instituto Abato, Pestalozzi, Instituto Aliança e Junior Achievement.

O Instituto Unibanco possui, atualmente, cerca de 70 funcionários, além de um presidente, um vice presidente e 5 conselheiros. Convém mencionar que o atual presidente do Instituto Unibanco é o atual presidente do Banco Unibanco, Pedro Moreira Sales, um indício de que a atuação social possui apoio da alta administração.

Em 2005, o Instituto Unibanco define seu foco de atuação em cinco frentes:

- a) educação ambiental;
- b) capacitação de educadores;
- c) qualificação para o mercado de trabalho;
- d) defasagem escolar;
- e) educação complementar.

Como já foi dito, em 2004, o Instituto Unibanco foi apresentado à Lei da Aprendizagem pela CIPÓ e decidiu apoiar o projeto. Cabe ressaltar que a CIPÓ foi o primeiro parceiro do Instituto na área de qualificação para o mercado de trabalho, Conforme informação obtida em entrevista, foi através da CIPÓ que o Instituto tomou conhecimento da Lei da Aprendizagem e de suas potencialidades.

O sucesso da parceria levou à conquista do já mencionado Prêmio Parcerias Nordeste, no ano de 2005. Em 2007, o Instituto Unibanco e a ONG CIPÓ, com o apoio da Delegacia Regional do Trabalho na Bahia (DRT-BA), lançaram um guia metodológico com o objetivo de apresentar informações e experiências bem sucedidas de aplicações da Lei de Aprendizagem, com o intuito de orientar outras empresas na implantação de um programa próprio de aprendizagem e com isso poder ampliar o escopo de atuação e os impactos proporcionados para todo o país.

Já em 2007, o Instituto Unibanco investiu na formação de mais de 700 jovens. Por meio de edital aberto, foram selecionados 25 novos projetos que utilizam

a Lei da Aprendizagem como ferramenta, o que possibilita a formação de mais de 2500 jovens no mercado de trabalho. O Instituto acredita que para manter o jovem estudando é preciso proporcionar ferramentas de geração de renda.

3.4 A DELEGACIA REGIONAL DO TRABALHO (DRT/BA)

Em 2003, a DRT/BA convidou a CIPÓ e outras ONGs para mobilizar empresas e oferecer cursos de formação técnico-profissional de forma complementar ao Sistema Nacional de Aprendizagem e assim complementar o papel da DRT que é o de fiscalizar, notificar e punir, se necessário for, empresas que não estejam cumprindo a Lei da Aprendizagem.

Em 2004, após um ano de o projeto estar elaborado, implementado e sendo acompanhado, tanto pela ONG quanto pelo DRT, a iniciativa despertou o interesse do Instituto Unibanco, que estabeleceu uma parceria.

A parceria da DRT com a CIPÓ é essencial, pois os trabalhos são complementares. Ambas fazem um mapeamento que corresponde a um levantamento inicial das empresas, esse processo pode acontecer em conjunto ou feito de forma separada. A estratégia da CIPÓ é fazer uma pesquisa junto a sindicatos e entidades de classe, além de outras fontes de pesquisa, como revistas, jornais, internet etc., com o objetivo de primeiro encontrar empresas de médio e grande porte que ainda não estejam cumprindo a Lei. O mapeamento feito pelo DRT segue o procedimento de busca no Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, seguindo assim critérios específicos definidos pelo órgão.

No início, a DRT convidou a CIPÓ e outras instituições formadoras para participar de reuniões com empresas notificadas. As empresas eram informadas sobre a Lei da Aprendizagem e sobre os programas de formação disponíveis na cidade. Depois de algum tempo, a própria CIPÓ passou a fazer um levantamento das empresas e elaborou listas contendo nome, telefone, endereço e pessoa para contato. Essas listas eram entregues aos auditores da DRT, que checavam os dados junto ao Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego. Em seguida, as empresas selecionadas eram convidadas a comparecer à sede do órgão e obterem informações sobre o cumprimento da Lei e a contratação de aprendizes. (CIPÓ,2007, p. 25).

Faz-se necessário salientar a importância da parceria, pois a DRT, conhecendo de perto o programa de formação de aprendizes da Cipó, consegue cumprir seu papel para além da simples notificação: orientando o cumprimento da Lei, estimulando as ações sociais e sugerindo o contato com as organizações formadoras de aprendizes. Desta forma, uma entidade complementa o trabalho da outra.

3.5 CAMINHOS PARA A COLETA DE DADOS E ANÁLISE DA EXPERIÊNCIAS

Com o objetivo de evidenciar as aderências e as congruências da parceria do Instituto Unibanco com a CIPÓ, foi utilizado um instrumento, proposto por Fischer (2003), que tem o objetivo de monitorar a gestão de parcerias por meio da avaliação dos pares acerca de oito categorias analíticas (Alinhamento de Expectativas, Estratégias, Comprometimento, Comunicação, Agregação de Valor e Sistemas de Avaliação). Convém mais uma vez ressaltar que o modelo em questão já foi utilizado e validado.

Visando ampliar as possibilidades deste instrumento (na tentativa de articular dimensões qualitativas em quantitativas), foi adotado um comportamento baseado em critérios de pontos, com tratamento estatístico na apreciação dos resultados, em caráter de síntese gráfica e na forma de radares. Todas as categorias possuem entre três e quatro indicadores e objetivando ampliar e complementar as possibilidades do instrumento, utilizou-se um sistema de pontuação de 1 a 4, visando a representação gráfica em forma de radares. A seguinte abordagem estatística foi utilizada:

$$\text{Índice} = \text{Somatório } f_i P_i$$

Onde :

f_i = frequência de respostas da alternativa i

P_i = valor correspondente a cada resposta do tipo i

Os valores atribuídos foram:

i=	1	2	3	4
	Primeira alternativa (menor eficácia)	Segunda alternativa	Terceira alternativa	Quarta alternativa (maior eficácia)
Valor Pi	1	2	3	4

Quadro 2- Alternativas da Pesquisa.

Fonte: Matos, 2007.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores do projeto Estúdio Aprendiz de cada uma das instituições – CIPÓ, DRT e Instituto Unibanco, e com a assistente de recursos humanos de uma das empresas que recebem os jovens aprendiz formados pela CIPÓ, a Rede Bahia.

Após as entrevistas com Vanderson, do Instituto Unibanco e Rogério, da CIPÓ, foi aplicado o instrumento proposto por Fischer em forma de questionário auto-aplicável (ver Anexo A).

Uma das ferramentas encontradas na literatura para avaliação e monitoramento de parcerias é os “7 C’s da Aliança Estratégica”, proposto por Austin (2001):

- 1) conexão com o propósito e com as pessoas;
- 2) clareza de propósitos;
- 3) congruência de missão, de estratégia de valores;
- 4) criação de valor;
- 5) comunicação entre parceiros;
- 6) continuidade de aprendizado;
- 7) compromisso com a parceria.

Conforme apontado por Matos (2007), o instrumento que é utilizado nesse estudo mantém estreita relação com os 7C’s proposto por Austin (2001), já apontados acima e conforme quadro abaixo.

Instrumento proposto por Fischer (2003)	Relaciona-se com	7 Cs da Aliança Estratégica, propostos por Austin (2001)
Alinhamento de expectativas		Conexão de Propósito
Estratégias		Clareza e a própria congruência das mesmas.
Comprometimento		Compromisso com a parceria e as pessoas.
Comunicação		Comunicação entre os parceiros.
Papéis		Congruência de missão e de valores, bem como à continuidade do aprendizado
Recursos		O compromisso com a parceria (recursos humanos) e à congruência de valores morais e materiais
Agregação de Valor		Verificação com a clareza dos propósitos e com a criação de valores
Sistemas de Avaliação		Síntese de todas as categorias

Quadro 3- Relação das idéias de Fischer (2003) e Austin (2001).

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

A opção pela adoção desse instrumento como roteiro para análise da relação de parceria focalizada neste estudo se deu pelo fato de o mesmo possibilitar uma avaliação de como vem acontecendo a parceria, na visão dos parceiros, possibilitando a descoberta de oportunidades de melhorias e de reflexões acerca da prática.

Ainda segundo Matos (2007, p. 94), o teor central deste instrumento está embasado, entre outros itens:

- a) “na adoção e no tipo de planejamento de estratégias de parcerias ou de alianças;

- b) nos canais de comunicação entre as organizações e na eficácia dessa comunicação;
- c) no desempenho dos diferentes papéis desses atores, inclusive em termos da clareza de sua apresentação e da distribuição de responsabilidades;
- d) na percepção dos respondentes quanto à adequação dos recursos disponibilizados e quanto à forma de captação, bem como o compartilhamento do know-how;
- e) na percepção dos respondentes quanto à forma como essas alianças podem contribuir para o desenvolvimento organizacional, agregando valores e competências;
- f) no processo de avaliação empregado pelas alianças para mensurar suas ações: sistematicidade dos indicadores; periodicidade da avaliação; processo decisório sobre os indicadores a serem utilizados nesse processo”.

Como já mencionado, embora se considere na análise as diferentes organizações que integram o Estúdio Aprendiz, o foco de análise mais específico deste trabalho é a parceria do Instituto Unibanco com a CIPÓ. Buscou-se, mediante recursos de estatística, estudar as aderências dessa parceria em relação às categorias propostas pelo instrumento principal, conforme explicitado no tópico 3.2 desta dissertação.

Os dados para a análise também foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e documentos internos das organizações parceiras. A seguir, é apresentado o quadro dos níveis de aderência na parceria: CIPÓ/Instituto Unibanco.

Categorias	Instituto Unibanco	Cipó
A - Alinhamento das expectativas	3,00	3,00
B – Estratégias	3,33	3,33
C – Comprometimento	3,25	2,75
D – Comunicação	3,00	2,25
E – Papéis	4,00	3,00
F – Recursos	3,25	3,25
G - Agregação de Valor	4,00	3,50
H - Sistemas de Avaliação	3,33	2,67

Quadro 4- Níveis de aderência na parceria: Cipó/Instituto Unibanco

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

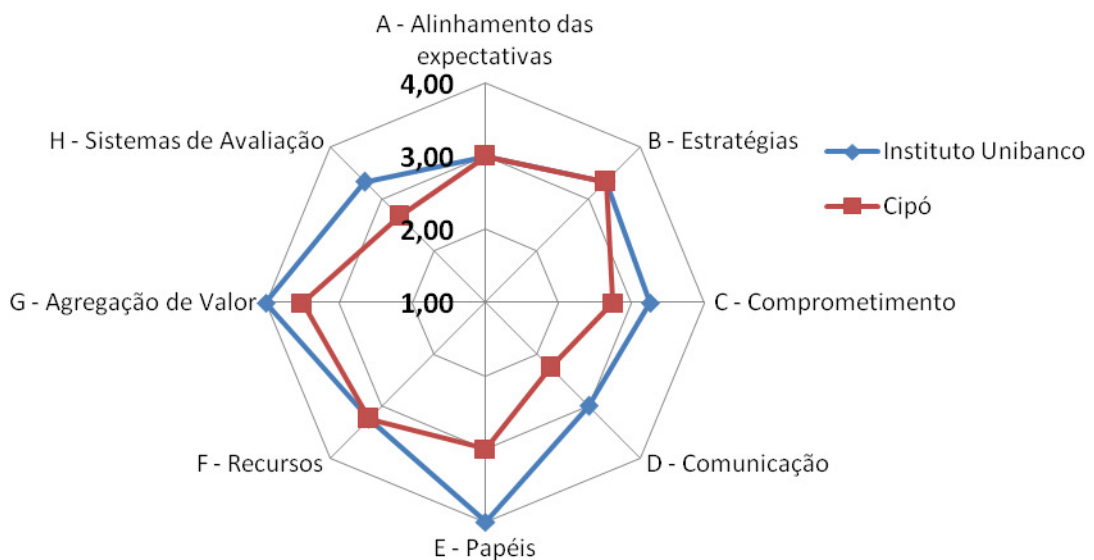


Figura 5 - Aderência na parceria: Instituto Unibanco – CIPÓ

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

O quadro 4 permite afirmar que, de modo geral, há um alto nível de aderência entre a organização de origem empresarial Instituto Unibanco e a ONG CIPÓ, assim como a figura 5. Há uma relação de proximidade entre as respostas de ambos os parceiros no que se refere a alinhamento das expectativas, estratégias,

comprometimento, recursos e agregação de valor. Nos quesitos comunicação, papéis e sistema de avaliação, o grau de convergência é um pouco menor.

A título de comparação, outro exemplo será mostrado em seguida. Em sua tese de doutorado, Matos (2007) analisa quatro parcerias, utilizando esse mesmo modelo: a parceria entre a Bunge Fertilizantes S.A e a Associação de Educação Ambiental de Bem com o Mangue (Mangue), que foi considerada pela autora como uma parceria com alto nível de aderência, a saber:

Categorias	Bunge	Mangue
A - Alinhamento das expectativas	3,00	4,00
B – Estratégias	2,67	4,00
C – Comprometimento	2,50	3,00
D – Comunicação	2,50	2,75
E – Papéis	2,67	2,67
F – Recursos	2,25	2,25
G - Agregação de Valor	3,50	3,25
H - Sistemas de Avaliação	2,67	2,00

Quadro 5- Níveis de aderência na parceria: Bunge/Mangue
Fonte: Matos (2007).

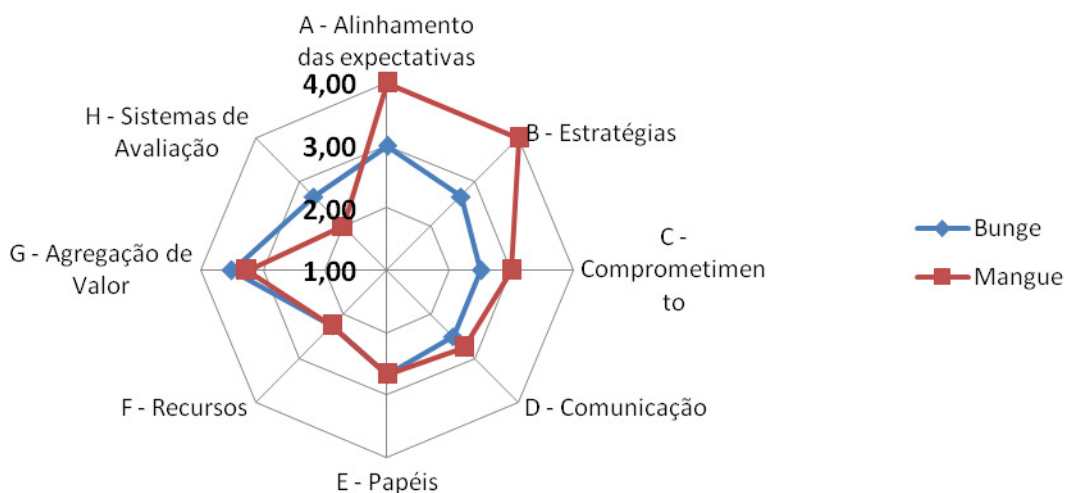


Figura 6 - Aderência na parceria: Bunge - Mangue
Fonte: Matos (2007).

Pode-se verificar, ao comparar os quadros 4 e 5, como também pela comparação da Ilustração 5 e 6, que, no âmbito geral, a parceria do Instituto Unibanco com a CIPÓ possui um nível de aderência ainda maior que a parceria da Bunge com a Mangue. É possível considerar esta uma primeira evidência do motivo dessa parceria ser tão reconhecida.

Dando continuidade à análise, será abordado evidências de cada uma dessas dimensões, incluindo também outro ator muito importante, a DRT, bem como opiniões da pessoa da empresa que recebeu jovens aprendizes, pois suas opiniões auxiliam na compreensão da parceria que envolve CIPÓ e Instituto Unibanco.

Diante dos resultados, tem se como ponto mais frágil da parceria, no que se refere à relação da CIPÓ com o Instituto Unibanco, o quesito **Papéis**, entendido conforme o instrumento como as principais responsabilidades em relação as alianças/parcerias definidas pelas organizações aliadas.

Porém, pelas entrevistas realizadas, todos os parceiros demonstram claro entendimento sobre os motivos que os levaram a atuar em parceria, bem como o papel de cada um nessa parceria.

Para a CIPÓ, a finalidade da parceria com a DRT é ter o apoio de um órgão federal com legitimidade que lhes ajudem no processo educativo de mobilização das empresas para o cumprimento da Lei da Aprendizagem.

[...] é de fato um órgão federal de representatividade legal que pode também, num processo não de obrigação, de coação, mas em um processo educativo, convencer, mobilizar as empresas para se sensibilizarem para a questão da aprendizagem. Então, nosso principal objetivo é o reconhecimento que é um órgão importante e de que tem uma representatividade na sociedade, é quem de fato faz valer essa lei (Rogério Alves, Informação verbal).

Para a DRT, pelo tamanho de sua equipe, no Estado da Bahia, ficaria inviável, sem as parcerias, fazer valer o cumprimento da Lei da Aprendizagem. Com o apoio das ONGs e a pró-atividade que elas possuem, entregando listas com nomes de empresas para o DRT notificarem, ou através de um trabalho de sensibilização sem a necessidade de notificação, houve um aumento significativo da inserção de jovens no mercado de trabalho no Estado da Bahia.

[...] a equipe é muita pequena para a demanda que tem no estado, a gente ampliou muito a aprendizagem de 2003 para cá no estado na Bahia e a gente aí não tem braço para alcançar tudo, a gente precisa das parcerias das ONGs, é fundamental (Zemer Andrade, Informação Verbal).

Ao longo do tempo, a relação entre os parceiros foi se consolidando e os motivos e papéis para o estabelecimento da parceria foram ficando mais complexos. Um exemplo disso foi que a finalidade da parceria com o Instituto Unibanco foi, no primeiro momento, encontrar um parceiro que financiasse o projeto elaborado pela CIPÓ. Porém, com a continuidade e o amadurecimento da relação, o Instituto Unibanco passou a ser parceiro também na execução do projeto.

[...] , o que era, a princípio, há três, quatro anos atrás, meramente um parceiro financiador, que tinha um dinheiro lá e deduzia do imposto de renda, enfim, passou a ser parceiro na execução do projeto, muito embora isso tenha uma necessidade de diálogo constante para que uma coisa não se sobreponha à outra...(Rogério Alves, Informação Verbal).

Para Rogério Alves, está ocorrendo um movimento dos institutos empresariais saírem da posição de apenas financiadores para serem parceiros na execução dos projetos e, para isso, os institutos estão contratando técnicos para que possam se aproximar e interferir nos projetos que apóiam.

Talvez a falta de aderência neste quesito esteja relacionada com as mudanças de papéis que ocorreram ao longo da parceria que já ocorre há mais de cinco anos.

Com relação ao quesito **Recursos**, o mesmo é entendido como meios financeiros e não financeiros captados e disponibilizados pelas organizações parceiras para que os objetivos sejam alcançados. Houve convergência nas respostas nesse quesito. Pelas entrevistas, verifica-se que os recursos financeiros são suficientes e fundamentais para a continuação do Programa Estúdio Aprendiz e que a captação do recurso é um papel do Instituto e a continuação do repasse está condicionada ao cumprimento da meta de inserção de jovens no mercado de trabalho, que neste ano é de 150 jovens. O aspecto a ser melhorado, na visão da

ONG, seria uma maior interação entre os parceiros de conhecimentos especializados e know-how.

O quesito **Agregação de Valor** foi o mais bem avaliado tanto pelo Instituto Unibanco e pela CIPÓ, e também aparece em destaque na opinião do entrevistado da DRT.

Para o Instituto Unibanco, o principal aprendizado na parceria com a CIPÓ foi a apropriação de uma expertise que eles não possuíam, que é a inserção de jovens no mercado de trabalho, utilizando a Lei da Aprendizagem. Esse conhecimento depois virou uma política institucional e, a partir de então, qualquer projeto, para ser financiado pelo Instituto Unibanco, na área de formação de jovens para o trabalho, tem que passar pela formação de aprendizes. Essa é uma demonstração de que o conhecimento não foi só apropriado, como incorporado dentro da organização.

[...] nós não conhecíamos a Lei da Aprendizagem, não sabíamos fazer a Lei da Aprendizagem. Hoje, a gente conhece a Lei da Aprendizagem, a gente promove a Lei da Aprendizagem para que outras pessoas possam conhecer. Assim como a CIPÓ um dia apresentou pra gente, a gente quer apresentar para outras pessoas e hoje a gente faz, o Instituto Unibanco faz a formação direta dos aprendizes para o conglomerado do banco, hoje o Instituto Unibanco é uma instituição formadora também de aprendizes (Vanderson, Informação Verbal).

Atualmente, o Instituto Unibanco, além dos cinco mil aprendizes que forma, em parceria com ONGs para trabalharem em outras empresas, forma cerca de setecentos aprendizes que são contratados pelas empresas do conglomerado Unibanco.

Já para a CIPÓ, o principal aprendizado incorporado na organização foi a adoção de instrumentos de controle, de monitoramento e indicadores para a avaliação de seus projetos.

[...] nós, da organização do terceiro setor, durante muito tempo, isso é uma autocrítica que nós fazemos sempre, nós somos às vezes resistentes a essa coisa do dado, do número, do Excel,... a gente achava que isso é coisa de bobagem do menino que gosta de matemática. Mas, na verdade, essa relação com o Unibanco também nos ajuda a isso, quer dizer, quando ele sugere aqueles instrumentos, aquelas coisas que, a princípio, são

complexas, isso nos ajuda a organização social a pensar também em dados e a mensurar nossa prática ...(Rogério Alves, Informação Verbal)

O interessante nesta parceria é que, para além do foco específico entre CIPÓ e Instituto, segundo os três principais atores envolvidos (CIPÓ, Instituto Unibanco e DRT), a parceria os reforça institucionalmente. Para a CIPÓ, a principal finalidade da parceria com a DRT é ter o apoio de um órgão federal com legitimidade, que lhes ajuda no processo educativo de mobilização das empresas para o cumprimento da Lei da Aprendizagem

[...] Então, nosso principal objetivo é o reconhecimento que é um órgão importante e de que tem uma representatividade na sociedade, é quem de fato faz valer essa lei (Rogério Alves, Informação verbal).

Ainda segundo a CIPÓ, a parceria com o Instituto Unibanco gera ganhos de imagem e credibilidade por ter sua marca associada a um dos maiores bancos privados do país e da América Latina.

Pode-se constatar como o Instituto Unibanco acredita que a CIPÓ também o reforça institucionalmente através das diversas vezes que a CIPÓ foi elogiada em público pela qualidade do seu projeto pedagógico e bem pelo acompanhamento que os jovens recebem durante todo o período em que estão trabalhando.

Por todos os aspectos mencionados acima, o quesito agregação de valor seja, possivelmente, o que melhor explica porque esta parceria é bem sucedida e reconhecida.

Seguindo pelo quesito **Sistemas de Avaliação**, que integra a coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma parceria. Esse foi um dos três quesitos que representam uma oportunidade de melhoria a julgar pelo instrumento utilizado. Também a julgar pela análise dos documentos e entrevistas, percebe-se que o monitoramento das ações, da parceria e os indicadores utilizados ainda são muito incipientes. As dificuldades inerentes às práticas de avaliação de resultados e de criação de indicadores para avaliar ações sociais são muito comuns na literatura.

A utilização de procedimentos e ferramentas para o acompanhamento e avaliação da aliança é um desafio que, embora aparente estar sendo superado pelas empresas pesquisadas, não é de fácil solução. Na verdade ainda inexistem ferramentas adequadas para esse novo tipo de gestão, que se difere daquelas próprias de um negócio comercial (Bose, Dutra, Schoenmaker, 2003).

Sobre o quesito **Alinhamento das Expectativas**, alinhamento sobre anseios e resultados esperados pela parceria em função de objetivos definidos em conjunto. Esse foi um dos itens em que houve total convergência entre os parceiros, inclusive nos indicadores. Uma das conclusões do já comentado estudo realizado por Matos (2007), é a de que as categorias Alinhamento das Expectativas, Recursos e Sistemas de Avaliação são as categorias que as respostas foram mais discrepantes, nos casos analisados, indicando assim que ao se estabelecerem parcerias, essas categorias devem ser tratadas com mais denodo.

Convém mencionar que no caso da parceria do Instituto Unibanco com a CIPÓ, no item Recursos e Alinhamento das Expectativas, houve total convergência nas respostas, o que pode indicar uma terceira evidência do porque essa parceria ser vista como uma referência.

Além dos quesitos Recursos e Alinhamento das Expectativas, o quesito **Estratégias** foi o terceiro e último elemento a contar com total convergência nas respostas entre parceiros. Estratégias aqui entendido como políticas explícitas, através dos quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da parceria e de cada organização.

Com base na discussão sobre estratégias e cursos de ação, cabe analisar aspectos do cotidiano da gestão de uma parceria, já que nos interessa saber que obstáculos surgiram pelo caminho e como as organizações os removeram ou enfrentaram.

Toda relação de parceria possui entraves, desafios a serem superados para a realização dos seus objetivos. Desta forma, foi perguntando a cada um dos parceiros quais foram os principais desafios vividos na relação e como eles as contornou?

A principal dificuldade apontada pela CIPÓ ocorreu no início da relação, pela pouca comunicação que ocorria com o Instituto Unibanco, sendo o principal motivo a falta de estrutura de equipe do Instituto.

[...] nossa relação dificultou, sobretudo pela falta de estruturação de equipe do Instituto Unibanco, o próprio Unibanco tem conhecimento disso e já fez essa autocrítica, que durante um período ele era mero financiador de projetos. Como nós estávamos desenvolvendo um projeto de uma abrangência e que tinha uma ramificação com empresas, era o nosso desejo, desde 2003, ter uma comunicação mais efetiva com o Instituto. Nós não conseguíamos isso, então nós nos queixamos (...) ,nós queríamos sair desse lugar até por que já vimos em outras relações aqui na Cipó, em outros projetos, parceiros que já tinham seus institutos montados há mais tempo e que tinham um nível de comunicação e tal, então, nesse sentido, nós desejávamos muito. Por isso que eu digo, com o passar do tempo, até mais recentemente, de um ano e meio para cá, foi que isso foi se organizando, criando a estrutura, contratando técnicos dessas áreas que conhecessem, que pudessem trocar instrumentos e informações. Isso melhorou. Então, sem dúvida, quando você tem um instituto um grupo organizado para o acompanhamento do projeto, com técnicos contratados que tenham o conhecimento da área, com certeza isso facilita (Rogério Alves, Informação Verbal).

Para ter uma atuação mais efetiva na parceria, percebe-se que o Instituto Unibanco buscou a estratégia de contratar técnicos da área social para que, desta forma, pudessem trocar mais facilmente informações e instrumentos com as ONGs parceiras.

[...] o Instituto é uma coisa para se pensar, de certa forma, com um cuidado, porque é um Instituto que de fato tem o interesse, tem o desejo de ter uma abrangência mais positiva, mais interessante, mais qualificada na área social. Primeiro, por se tratar de um banco, não é uma figura muito fácil socialmente, que tem uma imagem muito assim...; então é um sacrifício muito grande do Instituto para que seja visto de outra forma. Porém, para isso, o Instituto está fazendo uma coisa que eu acho que é certa que é se cercando, trazendo para si, para dentro do Instituto pessoas, técnicos que tenham esse trânsito na área social, na área empresarial. Eu acho que a estratégia do Unibanco tem sido interessante (Rogério Alves, Informação Verbal).

Já para o Instituto Unibanco, a principal dificuldade encontrada no estabelecimento da parceria foi o choque de cultura. Porém, como o relacionamento foi amadurecendo ao longo do tempo, essas culturas foram se adaptando, chegando a um meio termo, e os problemas que foram sendo identificados enquanto a parceria

estava se consolidando, serviram à estratégia de sistematizar e avaliar todas as ações, contribuindo assim com que as organizações aprendessem e superassem os obstáculos.

O item **Comprometimento** é entendido aqui como identificação das organizações aliadas com a causa social e com a parceria, bem como o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da parceria.

Para todos os envolvidos na relação, o nível de interesse na manutenção da parceria é muito grande. Talvez isso corrobore para que o nível de confiança, comprometimento e respeito entre os parceiros, tanto entre a CIPÓ e o Instituto Unibanco, quanto com a Delegacia Regional do Trabalho, seja alto. Três demonstrações a esse respeito são: o fato de a CIPÓ, por diversas vezes, ter sido elogiada pelos seus parceiros em público, a presença constante da CIPÓ nos seminários realizados pelo Instituto Unibanco em todo o Brasil e o apoio (financeiro e humano) para que a CIPÓ lançasse o seu Guia Metodológico com o objetivo que outras ONGs possam replicar ou utilizar como referência o Programa de Aprendizagem desenvolvido pela CIPÓ.

[...] o nível de respeito e confiança sempre foi excelente, na verdade a gente sempre foi muito claro e todos os problemas nós temos enfrentamos com clareza, respeito, confiança, sinceridade. A partir do momento que isto acabar, ou fica abalado ou acaba a parceria (Vanderson Berbat, Informação Verbal).

Já com relação ao item **Comunicação**, aqui entendido como processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à parceria pelas organizações aliadas, foi detectado tanto no instrumento (o segundo item com a maior discrepância) quanto nas entrevistas uma oportunidade de melhoria.

Com relação à comunicação entre os líderes, os parceiros foram unânimes em afirmar que a comunicação sempre é franca, aberta e construtiva. Porém, em relação à frequência, houve divergências entre o que o Instituto Unibanco considera adequado e o que a CIPÓ considera adequado.

Para a CIPÓ, o nível de interação entre os líderes da CIPÓ com o Instituto Unibanco é pequeno, numericamente, porém sempre em um nível muito elevado de qualidade. Os técnicos de ambas as instituições também possuem um nível de

interação muito bom. Uma das possíveis explicações pode ser o fato de essa parceria (Instituto Unibanco e CIPÓ) ser a parceria mais consolidada na área e pelo fato de o Instituto estar ampliando essa ação em outros estados e com outros parceiros, fazendo com que o contato com a CIPÓ ocorra apenas em caso de uma necessidade, já que com a ampliação de parceiros podem estar faltando técnicos para atender todos de forma mais freqüente. Ou seja, o Instituto Unibanco está priorizando o contato e as visitas nas praças que elas estão implantando o projeto.

Já o Instituto Unibanco e o DRT consideram adequada a freqüência do contato.

[...] as relações atingiram tal grau de maturidade que não há mais necessidade de uma freqüência muito grande de reunião e tal, as coisas estão andando sozinhas praticamente, claro que um sempre comunicando ao outro (Zemer Andrade, Informação Verbal).

Internamente, os funcionários das organizações parceiras são constantemente informados sobre os resultados e o andamento das parcerias. Porém, existe um consenso entre os parceiros de que a parceria poderia ser mais bem divulgada no plano externo. Para Zemer, a parceria poderia ser melhor divulgada, ressaltada, porém ele acredita que isso depende muito do gestor público, pois cada gestor público tem uma visão sobre este aspecto.

Alguns não dão o devido valor a essas parcerias, acreditam que o papel da área deva ser mais fiscalizador e auto-suficiente. Já outras administrações apóiam esse tipo de iniciativa e acreditam que através das parcerias as ações sejam potencializadas. Mas como as administrações mudam, essas diferentes visões podem gerar uma descontinuidade da ação, já que muitas tomadas de decisão dependem do aval da superintendência.

Para a CIPÓ, apesar da melhora na divulgação da parceria para o público em geral, que aconteceu mais recentemente, ela ainda está incipiente, precisa ser mais bem trabalhada e o marketing do Unibanco Banco está começando a estruturar isso para o Instituto Unibanco. O Instituto Unibanco informou que não possui uma política específica para isso. Percebe-se, no entanto, uma preocupação neste sentido, via confecção de camisetas com os logotipos da marca, a realização de seminários em conjunto com a CIPÓ e o lançamento do guia metodológico.

Visando agregar outras informações e entender como essa parceria se diferencia das outras parcerias que cada instituição possui, foi feita a seguinte pergunta para a DRT e para a entrevistada da Rede Bahia: Em comparação com outras parcerias, que aspectos diferencia essa parceria?

Para a DRT, os principais diferenciais da CIPÓ são: aplicação da Lei de Aprendizagem com rigor, a constante consulta ao DRT quando possuem alguma dúvida, ou seja, o canal de comunicação é sempre muito eficiente, monitoramento do aprendiz após a inserção na empresa e, principalmente, a qualidade do programa pedagógico.

[...] eles acatam a legislação com rigor (...) Outra coisa, eles estão sempre consultando a gente com relação aos contratos de aprendizagem, a legalidade, se está certo ou não está, e eles são até modelo para as outras instituições, a gente até indica eles. Quando vem uma nova querendo implantar aprendizagem, eu digo: olha, vocês podem ver a experiência da Cipó, eles observam bem a questão da carga horária, de desvio de função, eles fazem um acompanhamento também na empresa, isso é um diferencial...(Zemer Andrade, Informação Verbal).

Para Isabela Sanches, os diferenciais da CIPÓ são: a comunicação, a metodologia, o conhecimento sobre a empresa que foi adquirido ao longo dos três anos de parceria e a formação inicial de quatro meses.

Com o objetivo de sintetizar as principais características encontradas na relação de parceria estudada, bem como suas potencialidades, obstáculos e formas de superação, foram elaborados três quadros, apresentados a seguir.

PARCERIA INSTITUTO UNIBANCO/ CIPÓ - QUADRO SÍNTESE	
Alinhamento das expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • As expectativas estão em estreita convergência entre os parceiros
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de sensibilização das empresas ao invés de coação. • O Instituto contratou técnicos da área para que pudessem trocar mais facilmente informações e instrumentos com as ONGs parceiras. • Sistematização e avaliação de todas as ações, contribuindo para que as organizações aprendessem e superassem os obstáculos, embora ainda haja oportunidades de melhorias na avaliação.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • O nível de respeito e confiança entre os parceiros é alto. • Para todos os envolvidos na relação, o nível de interesse na manutenção da parceria é muito grande.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação franca, aberta e transparente entre os líderes parceiros, com elevado nível de qualidade, sobretudo na disposição para o diálogo e para superar os problemas na relação. • Os técnicos de ambas as instituições possuem nível de interação muito bom. • Para a Cipó, a frequência dos contatos com o Instituto Unibanco deveria ser maior. • Para divulgar a aprendizagem com o Estúdio Aprendiz para outras organizações, Cipó e Instituto Unibanco têm participado de seminários e elaboraram o Guia Metodológico. • Algumas estratégias começam a ser adotadas para a comunicação externa mais ampla, como a confecção de materiais promocionais.
Papéis	<ul style="list-style-type: none"> • CIPÓ e Instituto Unibanco demonstram claro entendimento do papel de cada um na relação. • Ocorreram mudanças de papéis ao longo do tempo na relação entre o Instituto Unibanco e a CIPÓ, como resultado do próprio processo. Por exemplo: no início, o Instituto atuava apenas como financiador, depois passou a ser parceiro também na execução.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Continuação do repasse de recursos financeiros pelo Instituto condicionado ao cumprimento de meta de inserção. • Com relação aos recursos não financeiros o aspecto a ser melhorado, na visão da CIPÓ, é uma maior interação entre os parceiros em conhecimentos especializados, compartilhando <i>know-how</i> (continua).

Agregação de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • CIPÓ - principal aprendizado: adoção de instrumentos de controle, de monitoramento e indicadores para avaliação de seus projetos. • Instituto Unibanco - principal aprendizado: conheceu a Lei da Aprendizagem e passou a formar seus próprios aprendizes, a partir da experiência, além de ter firmado parcerias com outras organizações. • Ampliação dos resultados do projeto de 22 para 150 jovens formados por ano pelo Estúdio Aprendiz. • Para a CIPÓ, a parceria com o Instituto Unibanco gera ganhos de imagem e credibilidade, por ser um grande banco privado da América Latina. Ao mesmo tempo, a parceria com a CIPÓ, pela reconhecida qualidade de seu trabalho, agrega valor à imagem do Instituto.
Sistemas de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • O monitoramento das ações da parceria e os indicadores utilizados ainda são incipientes, embora tenha havido avanços.

Quadro 7 - Quadro síntese da parceria CIPÓ/Instituto Unibanco, com base nas dimensões propostas por Fischer (2003).

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

Dificuldades Encontradas	Como Enfrentaram
Fragilidade no sistema de avaliação da Parceria	Houve trabalho de conscientização entre os parceiros, que resultou em avanços, porém a avaliação é ainda considerada incipiente, havendo oportunidades para melhorar.
Problemas na comunicação entre os parceiros	Foram contratados técnicos da área para tratar mais diretamente disso, mas a frequência da comunicação ainda foi um problema apontado pela CIPÓ.
Resultados da parceria pouco divulgados em termos de comunicação externa	<p>O Guia Metodológico elaborado a partir da experiência e os vários eventos nos quais a parceria foi apresentada contribuíram para a comunicação dos resultados ao público envolvido com experiências similares.</p> <p>Além disso, a área de marketing do Banco Unibanco Banco está começando a estruturar a comunicação externa para o Instituto, incluindo elaboração de material promocional, visando a dar mais visibilidade às ações, ao público em geral.</p>
Choque de Culturas entre as organizações, sobretudo nos aspectos gerenciais	O problema foi solucionado na medida em que a parceria foi se consolidando, as organizações aprenderam umas com as outras e construíram novas aprendizagens. Assim, a cultura de cada uma delas foi se adaptando e incorporando elementos, sobretudo metodológicos e de gestão.

Quadro 8- Obstáculos e estratégias de superação na relação entre a Cipó e o Instituto Unibanco.

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

PROGRAMA ESTÚDIO APRENDIZ

Pontos Fortes da Parceria

- Projeto pedagógico, metodologia e condução do Programa pela CIPÓ são considerados diferenciados pelos parceiros, inclusive pelas empresas que contratam os jovens aprendizes.
- Sistematização da experiência através da criação e lançamento do Guia Metodológico.
- Ampliação dos resultados:
 - a CIPÓ passou a formar 150 jovens aprendizes, ao invés de 22 (por ano);
 - o Instituto Unibanco, com base na experiência nessa parceria, além de formar seus próprios jovens aprendizes, atualmente conta com mais de 25 novos parceiros espalhados pelo território nacional e já formou mais de cinco mil jovens para trabalhar em outras empresas, além de 700 aprendizes que são contratados pelo conglomerado Unibanco;
 - a experiência com a CIPÓ foi importante para a DRT, como exemplo para a ampliação e qualificação da inserção de jovens no estado da Bahia, envolvendo outras organizações e mudando a abordagem junto às empresas.
- Para todos os envolvidos, a parceria os reforça institucionalmente.
- Para o DRT/Ba, a parceria com a CIPÓ influencia qualitativamente e quantitativamente a política pública de inserção profissional de jovens. A partir do Programa, a DRT teve mais facilidade de cumprir seu papel de orientação e estímulo ao cumprimento da Lei pelas empresas, para além do papel de notificação.
- Ganhos de aprendizagem:
 - a CIPÓ passou a utilizar mecanismos de controle e mensuração de resultados do projeto;
 - o Instituto Unibanco conheceu a Lei da Aprendizagem e aprendeu a formar seus próprios jovens aprendizes.
 - a DRT/Ba, a partir da experiência com a CIPÓ, passou a exigir um maior acompanhamento e um padrão ainda melhor na formação dos jovens aprendizes por outras ONGs.
- As expectativas são congruentes entre os parceiros.
- O nível de respeito, confiança e comprometimento entre os parceiros é alto. Todos os envolvidos demonstram interesse na manutenção da parceria.
- A qualidade da comunicação e a disposição ao diálogo têm ajudado os parceiros a superar os obstáculos.

Quadro 9– Pontos Fortes da Parceria, considerando DRT, CIPÓ e Instituto Unibanco.

Fonte: elaborado pelo autor (2008).

4 CONCLUSÃO

A partir do tema central desta dissertação, que consiste em estudar as parcerias intersetoriais como uma estratégia para o enfrentamento dos desafios sociais, foram identificados na parceria, entre a CIPÓ Comunicação Interativa, a Delegacia Regional do Trabalho na Bahia e o Instituto Unibanco diversas características em consonância com a literatura sobre o tema.

A trajetória deste trabalho percorreu um caminho que se iniciou no necessário entendimento de como aconteceram novas possibilidades de articulação entre o público e o privado em torno de complexos desafios sociais, visando compreender o aumento de importância que as organizações do terceiro setor e ações empresariais tiveram, nos últimos anos, em torno dessas questões. Em seguida, o presente trabalho buscou mapear motivos que levam os setores a atuar em parceria e identificar fatores críticos e de sucesso encontrados na literatura para poder proceder a análise do caso apresentado.

Para o levantamento de dados secundários que permitissem avaliar e entender melhor a relação de parceria estudada, a estratégia utilizada foi a aplicação de um questionário de auto-preenchimento, desenvolvido no âmbito da pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para atuação social”, que fora validado como instrumento de monitoramento e avaliação da gestão de parcerias intersetoriais, a realização de entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores de cada uma das instituições e com uma representante da empresa que mais contrata jovens aprendiz da CIPÓ, além da análise de documentos e da participação em ocasiões relacionadas ao projeto em análise.

Por meio dos dados levantados, foi possível afirmar que o nível de aderência da parceria da CIPÓ com o Instituto Unibanco, em comparação com outras parcerias, é alto, inclusive com alto grau de convergência de respostas em cinco dos oito itens do instrumento. Pode-se dizer que, em relação às respostas sobre as

categorias alinhamento das expectativas, estratégias, comprometimento, recursos e agregação de valor, os parceiros apresentaram opiniões e percepções semelhantes. Embora mesmo nos itens considerados altamente convergentes, sempre haja oportunidades de avanços contínuos, percebe-se mais oportunidades de melhoria nos quesitos *papéis* e *comunicação*, visto serem esses pontos os mais discrepantes.

Já o ponto de destaque foi agregação de valor. Esse quesito, além da convergência, foi o que recebeu a melhor pontuação entre todas as categorias das duas organizações, sendo possível perceber que esta parceria potencializa os resultados das ações de cada organização. Com a utilização do instrumento apresentado, foi possível cumprir dois objetivos específicos, além da pesquisa de referência acadêmica e técnica sobre o tema: a identificação de um modelo de análise pertinente e a análise de como as organizações avaliam a gestão dessas práticas.

A parceria analisada é um exemplo de como projetos realizados em conjunto ao longo de anos vão “amadurecendo” e se consolidando, gerando - através de um processo que consiste em ação, avaliação e sistematização - , a oportunidade dos parceiros aprenderem. A relação em questão no início era a típica relação filantrópica assistencialista, na qual uma das organizações assume o papel de doador benevolente, um tipo de parceria que exige, por parte do doador, pouca dedicação ou compromisso.

O interessante é que, motivados por certa cobrança da ONG, e também por uma preocupação do Instituto com o destino da verba que estava sendo doada, houve um aumento das interações entre essas organizações, com conseqüente e gradual evolução da parceria para o estágio integrativo, no qual se pode dizer que as relações são mais complexas e consolidadas.

Outro aspecto importante a se destacar é o fato de todos os parceiros, envolvidos na relação – CIPÓ, DRT e Instituto Unibanco - acreditarem que a parceria os reforça institucionalmente. Isso certamente deve contribuir para que o nível de confiança e respeito entre os parceiros seja alto, conforme identificado, bem como o nível de interesse na manutenção da parceria.

Os dois principais motivos para que aconteça uma parceria entre os três setores são: ganhos de aprendizagem e ampliação de resultados. Ambas as vantagens foram possíveis encontrar com a exploração do caso estudado e talvez

estes sejam os motivos que levem a este caso ser apresentado, em diversos seminários no Brasil, como um caso de sucesso.

É importante ressaltar que todos os entrevistados, inclusive a Rede Bahia, que recebe jovens aprendizes, foram unânimes em comentar o alto nível de qualidade que possui a metodologia da CIPÓ e, por esse motivo, considera-se esse aspecto, também, como um dos prováveis motivos para o reconhecimento.

Foi possível identificar ganhos de aprendizagem e, o mais importante, a incorporação dos mesmos, em todos os parceiros. Para o DRT, o principal aprendizado foi descobrir que é possível transformar o público mais vulnerável em bons profissionais através de cursos profissionalizantes, desde que o projeto pedagógico seja bem elaborado e o jovem tenha um acompanhamento, ou seja, que sua inserção no mercado de trabalho seja realmente feita de forma qualificada.

Já para o Instituto Unibanco, o principal ganho de aprendizagem foi tomar conhecimento sobre a Lei da Aprendizagem e, a partir daí, adquirir uma expertise no que tange à atuação social utilizando essa Lei. Uma demonstração de como esse conhecimento foi incorporado dentro do conglomerado do Unibanco é que, atualmente, existem setecentos aprendizes que foram formados (pelo Instituto) e trabalham em diversas empresas do conglomerado. Além disso, o Instituto Unibanco promove diversas palestras ao redor do país, promovendo a Lei da Aprendizagem. O principal aprendizado incorporado pela CIPÓ foi a adoção de instrumentos de controle, de monitoramento e indicadores para a avaliação de seus projetos. Foi possível descobrir que houve, inicialmente, uma resistência por parte da ONG na utilização desses instrumentos, porém atualmente já existe o entendimento que esses instrumentos são relevantes para a mensuração da prática.

No que tange à ampliação de resultados, o Instituto Unibanco tinha no início uma parceria exclusiva com a CIPÓ para a formação de jovens aprendizes. Hoje, o Instituto, além de formar seus próprios jovens aprendizes, financia outros cinco mil para outras instituições, em parcerias com outras trinta ONGs.

Para que isso fosse possível, foi necessária a criação de um guia metodológico criado em conjunto com a CIPÓ, com a intenção de disseminar a prática e a Lei da Aprendizagem. Esse guia foi apresentado em diversos estados através de seminários.

Dentro da própria parceria da CIPÓ com o Instituto Unibanco, também houve ampliação de resultados. No projeto piloto elaborado pela CIPÓ, em 2003, sem a

parceria com o Instituto Unibanco, foram formados 22 jovens aprendizes. Atualmente, são formados 150 jovens aprendizes por ano. Esse resultado não foi ainda mais ampliado, por um entendimento por parte da CIPÓ de que este é o número máximo que conseguem atender com a qualidade que desejam.

Duas foram as dificuldades principais encontradas, no caso estudado, para o estabelecimento da parceria. A primeira delas foi o choque de culturas entre a ONG e o Instituto. O problema foi solucionado na medida em que a parceria foi se consolidando, chegando a um meio termo. A segunda dificuldade apontada foi a falta de estrutura do Instituto Unibanco no início da relação, pois como a CIPÓ tinha outros parceiros em outros projetos, eles comparavam o nível de interação que tinham com outros Institutos e sabiam que para melhorar a comunicação com o Instituto Unibanco, era necessário que eles se estruturassem melhor. A situação foi contornada quando o Instituto Unibanco passou a contratar especialistas e técnicos da área e, assim, estruturar a sua ação, deixando de ser mero financiador de projeto.

Por fim, para a CIPÓ e a DRT, a parceria entre as três organizações ainda não está adequadamente divulgada para o público externo. Diversos fatores influenciam neste quesito, que vão desde a visão do gestor público sobre as parcerias, até a falta de uma política específica sobre o assunto dentro do Instituto. Entretanto, foi possível perceber que já existe uma maior preocupação sobre este aspecto via confecção de material promocional, a apresentação de seminários em conjunto e a elaboração do Guia Metodológico.

Uma das limitações desse estudo foi a pequena quantidade de pessoas entrevistadas. Por exemplo, poderiam ter sido entrevistadas mais pessoas pertencentes ao corpo técnico das organizações parceiras e jovens aprendizes. Uma segunda limitação foi que a questão referente à pequena quantidade de estudos sobre parcerias na região nordeste do País, presente nas justificativas, acabou não sendo uma questão que foi tratada pelos parceiros ou pelo menos não foi destacada como algo relevante.

Uma sugestão para estudos futuros seria a construção de instrumentos que pudessem analisar a relação de parcerias e suas ações com mais profundidade, visto que essa é uma lacuna encontrada na literatura e também um aspecto a ser melhorado na relação de parceria estudada.

Por fim, a parceria, mostrou-se, mesmo em um caso considerado bem sucedido, um arranjo organizacional que tem potencialidades, mas que exige muito mais que a simples convergência de esforços, é necessário comprometimento, comunicação, respeito e desenvolvimento de novas estratégias, a cada dificuldade, cada aprendizagem. Desse modo, as parcerias podem se consolidar e, assim, causar impactos sociais de maior amplitude.

REFERÊNCIAS

ALVES, P. D. V. As Configurações Institucionais na formação de parcerias entre o Estado, o Mercado e as Organizações da Sociedade Civil para o Desenvolvimento Territorial. In: VI CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA E YL CARIBE, 2007, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: CIAGS, 2007. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/012.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2008.

ASHLEY, P. A. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AUSTIN, J. E. **Parcerias – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

BOSE,M; DUTRA,T; SCHOENMAKER, L. **Os caminhos e desafios da colaboração intersetorial**. Out. 2003.

DOWBOR, L. **Parcerias e alianças - o bom senso na gestão social**: uma abordagem conceitual. São Paulo, 2002. Documento para Discussão.

DUPAS, G. . **Tensões Contemporâneas entre o Público e o Privado**. São Paulo: Paz e Terra, 2003

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor - um estudo sobre o papel das organizações da sociedade civil e do seu campo de gestão**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA/USP, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FISCHER, R.M. et al. **Relatório final de pesquisa**: alianças estratégicas intersetoriais para atuação social. São Paulo: CEATS/FIA/FEA-USP,2003.

FISCHER,R.M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GUIA METODOLOGICO Estúdio Aprendiz – CIPÓ, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br Acesso em 20.nov.2007.

INSTITUTO UNIBANCO. Disponível em www.institutounibanco.org.br. Acesso em 15.set.2008.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. Disponível em www.ipea.gov.br. Acesso em 18.set.2008.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, M.C.P. **Alianças intersetoriais**: um estudo de caso do município de Cubatão/SP. 2007. 197 f. Tese (Doutorado) – FEA (USP), São Paulo, 2007.

MEIRELLES, C. **Mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas**. São Paulo: Imprensa Oficial de São Paulo e Aliança Capoava, 2005.

NOLETO, M.J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

ONU. Declaração Universal dos Direitos Humanos. 1948.

PIRES, J. T. ; BOSE, M. ; SCHOENMAKER, L. Construindo alianças intersetoriais: quatro casos brasileiros. In. VI CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA E YL CARIBE, 2007, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: CIAGS, 2007. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/031.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2008.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**: trajectos. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

SCHOMMER, P. C. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o Mercado e o Terceiro Setor. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**, 1999, Foz do Iguaçu. Anais do 23o ENANPAD, 1999.

_____. **Responsabilidade Socioambiental**. Brasília, 2008.

_____. **Investimento social das empresas**: cooperação organizacional num espaço compartilhado. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

TUDE, J. M. **Geração de Recursos Próprios**: uma análise dos seus efeitos na sustentabilidade de ONGs. 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração, Salvador, 2007.

VIVES, Antonio; PEINADO-VARA, Estrella (Org.). Anais da IV Conferência Interamericana Sobre Responsabilidade Social Empresarial. **Um Bom Negócio para Todos**. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. Salvador – Bahia – Brasil, 10 a 12 de dezembro de 2006. Disponível em: <www.csramericas.org.br>. Acesso em: 7 set. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 212p.

ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS.

ANEXO B – LEI 10.097 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

ANEXO C - DECRETO Nº 5.598, DE 1º.12.2005 - DOU 1 DE 02.12.2005

ANEXO A - INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS

CATEGORIAS E INDICADORES

Respondente:-----

Organização:-----

Parceria de:-----

Data:-----

A) ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

INDICADORES:

1 Os resultados alcançados pela Aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas

Não correspondem	Correspondem pouco	Correspondem	Correspondem totalmente
1	2	3	4

2 Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados esperados da aliança

Desconhece totalmente	Desconhece	Conhece	Conhece Profundamente
1	2	3	4

3 Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

B) ESTRATÉGIAS

Políticas explícitas, através das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização, atuando sobre os elementos constituintes de seus ambientes interno e externo e considerando, para isso, suas relações pessoais e competências intrínsecas.

INDICADORES:

1 As estratégias da aliança estão claramente definidas

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

2 As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

3 As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

C) COMPROMETIMENTO

Identificação das organizações aliadas com a causa social e com a aliança, bem como, o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços em favor da efetividade da aliança.

INDICADORES:

1 O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

2 O nível de comprometimento das organizações aliadas com a causa social em que atuam é alto.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

3 A participação das organizações na aliança é ativa.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

4 A sustentação da aliança em cada organização esta restrita aos líderes.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

D) COMUNICAÇÃO

Processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem.

INDICADORES:

1 Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

2 Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

3 Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

4 A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com o público externo.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

E) PAPÉIS

Principais responsabilidades em relação á aliança definidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações são adequados a cada organização e aos objetivos da aliança.

INDICADORES:

1 Os papéis a serem desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

2 Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram detalhados.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

3 A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações aliadas contibui para que a aliança atinja seus objetivos.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

F) RECURSOS

Meios financeiros e não-financeiros captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Entende-se por recursos não-financeiros: know-how, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados entre as organizações aliadas, desde que não envolvam moeda.

INDICADORES:

1 Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

2 Os recursos financeiros são essenciais para a continuidade da aliança.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

3 As organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

4 A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida.

Não estão definidas	Pouco definidas	Definidas	Definidas totalmente
1	2	3	4

G) AGREGAÇÃO DE VALOR

Resultado gerado para cada organização aliada pela atuação em aliança, analisando até que ponto a aliança agrega valor a marca e a imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar estes indicadores com foco em si própria.

INDICADORES:

1) A aliança contribuiu para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida.

Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui plenamente
1	2	3	4

2) A aliança contribuiu para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida.

Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui plenamente
1	2	3	4

3) A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida.

Não contribui	Contribui pouco	Contribui	Contribui Plenamente
1	2	3	4

4) A aliança contribui para a melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida.

Não contribui	Contribui Pouco	Contribui	Contribui Plenamente
1	2	3	4

H) SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

Coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário que se verifique a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento.

INDICADORES:

1) Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

2) O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

3) A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

ANEXO B – LEI 10.097 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Lei 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art 1º. Os arts. 402, 403, 428, 429, 430, 431, 432 e 433 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 402. Considera-se menor para os efeitos desta Consolidação o trabalhador de quatorze até dezoito anos."

(NR) "....."

"Art. 403. É proibido qualquer trabalho a menores de dezesseis anos de idade, salvo na condição de aprendiz, a partir dos quatorze anos." (NR).

"Parágrafo único. O trabalho do menor não poderá ser realizado em locais prejudiciais a sua formação, ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social e em horários e locais que não permitam a freqüência à escola."

(NR) "a) revogada; " b) revogada; "

"Art. 428. Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de dezoito anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar, com z diligência, as tarefas necessárias a essa formação." (NR)

"§ 1º. A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e freqüência do aprendiz à escola, caso

não haja concluído o ensino fundamental, e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob a orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica." (AC)*

"§ 2º. Ao menor aprendiz, salvo condição mais favorável, será garantido o salário mínimo hora." (AC)

"§ 3º. O contrato de aprendizagem não poderá ser estipulado por mais de dois anos." (AC)

"§ 4º. A formação técnico-profissional a que se refere o caput deste artigo caracteriza-se por suas atividades teóricas e práticas, metodicamente organizadas em tarefas de complexidade progressiva desenvolvidas no ambiente de trabalho." (AC)

"Art. 429. Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional." (NR)

"a) revogada; "

"b) revogada; "

"§ 1º. A O limite fixado neste artigo não se aplica quando o empregador for entidade sem fins lucrativos, que tenha por objetivo a educação profissional." (AC)

"§ 1º. As frações de unidade, no cálculo da percentagem de que trata o caput, darão lugar à admissão de um aprendiz." (NR)

"Art. 430. Na hipótese de os Serviços Nacionais de Aprendizagem não oferecer cursos ou vagas suficientes para atender à demanda dos estabelecimentos, esta poderá ser suprida por outras entidades qualificadas em formação técnico - profissional metódica, a saber." (NR)

"I - Escolas Técnicas de Educação;"(AC)

"II - entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e à educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente. "(AC)

"§ 1º. As entidades mencionadas neste artigo deverão contar com estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem, de forma a manter a qualidade do processo de ensino, bem como acompanhar e avaliar os resultados." (AC)

"§ 2º. Aos aprendizes que concluírem os cursos de aprendizagem, com aproveitamento, será concedido certificado de qualificação profissional." (AC)

"§ 3º. O Ministério do Trabalho e Emprego fixará normas para avaliação da competência das entidades mencionadas no inciso II deste artigo." (AC)

"Art. 431. A contratação do aprendiz poderá ser efetivada pela empresa onde se realizará a aprendizagem ou pelas entidades mencionadas no inciso II do art. 430, caso em que não gera vínculo de emprego com a empresa tomadora dos serviços." (NR) "a) revogada; " "b) revogada; " "c) revogada; "

"Parágrafo único." (VETADO)

"Art. 432. A duração do trabalho do- aprendiz não excederá de seis horas diárias, sendo vedadas a prorrogação e a compensação de jornada. "(NR)

"§ 1º. O limite previsto neste artigo poderá ser de até oito horas diárias para os aprendizes que já tiverem completado o ensino fundamental, se nelas forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica."(NR)

"§ 2º Revogado. "

"Art. 433. O contrato de aprendizagem extinguir-se á no seu termo ou quando o aprendiz completar dezoito anos, ou ainda antecipadamente nas seguintes hipóteses:" (NR)

"a) revogada; "

"b) revogada; "

"I - desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz; "(AC)

"II - falta disciplinar grave; "(AC)

"III - ausência injustificada à escola que implique perda do ano letivo, ou"(AC)

"IV - a pedido do aprendiz. "(AC)

"Parágrafo único. Revogado.

"§ 2º. Não se aplica o disposto nos arts. 479 e 480 desta Consolidação às hipóteses de extinção do contrato mencionadas neste artigo. "(AC)

Art 2º. O art. 15 da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte § 7º:

"§ 7º. Os contratos de aprendizagem terão a alíquota a que se refere o caput deste artigo reduzida para dois por cento. "(AC)

Art 3º. São revogadas o art. 80, o § 1º do art. 405, os arts. 436 e 437 da Consolidação das Leis do Trabalho

- CLT, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Art 4º. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação. Brasília, 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Francisco Dornelles.

* AC = Acréscimo

ANEXO C - DECRETO Nº 5.598, DE 1º.12.2005 - DOU 1 DE 02.12.2005

Decreto nº 5.598, de 1º.12.2005 - DOU 1 de 02.12.2005

Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no Título III, Capítulo IV, Seção IV, do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, e no Livro I, Título II, Capítulo V, da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 - Estatuto da Criança e do Adolescente,

D E C R E T A :

Art. 1º Nas relações jurídicas pertinentes à contratação de aprendizes, será observado o disposto neste Decreto.

CAPÍTULO I

DO APRENDIZ

Art. 2º Aprendiz é o maior de quatorze anos e menor de vinte e quatro anos que celebra contrato de aprendizagem, nos termos do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único. A idade máxima prevista no **caput** deste artigo não se aplica a aprendizes portadores de deficiência.

CAPÍTULO II DO CONTRATO DE APRENDIZAGEM

Art. 3º Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado não superior a dois anos, em que o empregador se compromete a assegurar ao aprendiz, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz se compromete a executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação.

Parágrafo único. Para fins do contrato de aprendizagem, a comprovação da escolaridade de aprendiz portador de deficiência mental deve considerar, sobretudo, as habilidades e competências relacionadas com a profissionalização.

Art. 4º A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e frequência do aprendiz à escola, caso não haja concluído o ensino fundamental, e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob a orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica.

Art. 5º O descumprimento das disposições legais e regulamentares importará a nulidade do contrato de aprendizagem, nos termos do art. 9º da CLT, estabelecendo-se o vínculo empregatício diretamente com o empregador responsável pelo cumprimento da cota de aprendizagem.

Parágrafo único. O disposto no **caput** não se aplica, quanto ao vínculo, a pessoa jurídica de direito público.

CAPÍTULO III DA FORMAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL E DAS ENTIDADES QUALIFICADAS EM FORMAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL METÓDICA

Seção I Da Formação Técnico-Profissional

Art. 6º Entendem-se por formação técnico-profissional metódica para os efeitos do contrato de aprendizagem as atividades teóricas e práticas, metodicamente organizadas em tarefas de complexidade progressiva desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Parágrafo único. A formação técnico-profissional metódica de que trata o **caput** deste artigo realiza-se por programas de aprendizagem organizados e desenvolvidos sob a orientação e responsabilidade de entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica definidas no art. 8º deste Decreto.

Art. 7º A formação técnico-profissional do aprendiz obedecerá aos seguintes princípios:

I - garantia de acesso e frequência obrigatória ao ensino fundamental;

II - horário especial para o exercício das atividades; e

III - capacitação profissional adequada ao mercado de trabalho.

Parágrafo único. Ao aprendiz com idade inferior a dezoito anos é assegurado o respeito à sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

Seção II Das Entidades Qualificadas em Formação Técnico-Profissional Metódica

Art. 8º Consideram-se entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica:

I - os Serviços Nacionais de Aprendizagem, assim identificados:

a) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI;

b) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC;

c) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR;

d) Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT; e

e) Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP;

II - as escolas técnicas de educação, inclusive as agrotécnicas; e

III - as entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivos a assistência ao adolescente e à educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

§ 1º As entidades mencionadas nos incisos deste artigo deverão contar com estrutura adequada ao desenvolvimento dos programas de aprendizagem, de forma a manter a qualidade do processo de ensino, bem como acompanhar e avaliar os resultados.

§ 2º O Ministério do Trabalho e Emprego editará, ouvido o Ministério da Educação, normas para avaliação da competência das entidades mencionadas no inciso III.

CAPÍTULO IV

Seção I Da Obrigatoriedade da Contratação de Aprendizizes

Art. 9º Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional.

§ 1º No cálculo da percentagem de que trata o **caput** deste artigo, as frações de unidade darão lugar à admissão de um aprendiz.

§ 2º Entende-se por estabelecimento todo complexo de bens organizado para o exercício de atividade econômica ou social do empregador, que se submeta ao regime da CLT.

Art. 10. Para a definição das funções que demandem formação profissional, deverá ser considerada a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

§ 1º Ficam excluídas da definição do **caput** deste artigo as funções que demandem, para o seu exercício, habilitação profissional de nível técnico ou superior, ou, ainda, as funções que estejam caracterizadas como cargos de direção, de gerência ou de confiança, nos termos do inciso II e do parágrafo único do art. 62 e do § 2º do art. 224 da CLT.

§ 2º Deverão ser incluídas na base de cálculo todas as funções que demandem formação profissional, independentemente de serem proibidas para menores de dezoito anos.

Art. 11. A contratação de aprendizes deverá atender, prioritariamente, aos adolescentes entre quatorze e dezoito anos, exceto quando:

I - as atividades práticas da aprendizagem ocorrerem no interior do estabelecimento, sujeitando os aprendizes à insalubridade ou à periculosidade, sem que se possa elidir o risco ou realizá-las integralmente em ambiente simulado;

II - a lei exigir, para o desempenho das atividades práticas, licença ou autorização vedada para pessoa com idade inferior a dezoito anos; e

III - a natureza das atividades práticas for incompatível com o desenvolvimento físico, psicológico e moral dos adolescentes aprendizes.

Parágrafo único. A aprendizagem para as atividades relacionadas nos incisos deste artigo deverá ser ministrada para jovens de dezoito a vinte e quatro anos.

Art. 12. Ficam excluídos da base de cálculo de que trata o **caput** do art. 9º deste Decreto os empregados que executem os serviços prestados sob o regime de trabalho temporário, instituído pela Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1973, bem como os aprendizes já contratados.

Parágrafo único. No caso de empresas que prestem serviços especializados para terceiros, independentemente do local onde sejam executados, os empregados serão incluídos na base de cálculo da prestadora, exclusivamente.

Art. 13. Na hipótese de os Serviços Nacionais de Aprendizagem não oferecerem cursos ou vagas suficientes para atender à demanda dos estabelecimentos, esta poderá ser suprida por outras entidades qualificadas em formação técnico profissional metódica previstas no art 8º.

Parágrafo único. A insuficiência de cursos ou vagas a que se refere o **caput** será verificada pela inspeção do trabalho.

Art. 14. Ficam dispensadas da contratação de aprendizes:

I - as microempresas e as empresas de pequeno porte; e

II - as entidades sem fins lucrativos que tenham por objetivo a educação profissional.

Seção II

Das Espécies de Contratação do Aprendiz

Art. 15. A contratação do aprendiz deverá ser efetivada diretamente pelo estabelecimento que se obrigue ao cumprimento da cota de aprendizagem ou, supletivamente, pelas entidades sem fins lucrativos mencionadas no inciso III do art. 8º deste Decreto.

§ 1º Na hipótese de contratação de aprendiz diretamente pelo estabelecimento que se obrigue ao cumprimento da cota de aprendizagem, este assumirá a condição de empregador, devendo inscrever o aprendiz em programa de aprendizagem a ser ministrado pelas entidades indicadas no art. 8º deste Decreto.

§ 2º A contratação de aprendiz por intermédio de entidade sem fins lucrativos, para efeito de cumprimento da obrigação estabelecida no **caput** do art. 9º, somente deverá ser formalizada após a celebração de contrato entre o estabelecimento e a entidade sem fins lucrativos, no qual, dentre outras obrigações recíprocas, se estabelecerá as seguintes:

I - a entidade sem fins lucrativos, simultaneamente ao desenvolvimento do programa de aprendizagem, assume a condição de empregador, com todos os ônus dela decorrentes, assinando a Carteira de Trabalho e Previdência Social do aprendiz e anotando, no espaço destinado às anotações gerais, a informação de que o específico contrato de trabalho decorre de contrato firmado com determinado estabelecimento para efeito do cumprimento de sua cota de aprendizagem; e

II - o estabelecimento assume a obrigação de proporcionar ao aprendiz a experiência prática da formação técnico-profissional metódica a que este será submetido.

Art. 16. A contratação de aprendizes por empresas públicas e sociedades de economia mista dar-se-á de forma direta, nos termos do § 1º do art. 15, hipótese em que será realizado processo seletivo mediante edital, ou nos termos do § 2º daquele artigo.

Parágrafo único. A contratação de aprendizes por órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional observará regulamento específico, não se aplicando o disposto neste Decreto.

CAPÍTULO V

DOS DIREITOS TRABALHISTAS E OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS

Seção I Da Remuneração

Art. 17. Ao aprendiz, salvo condição mais favorável, será garantido o salário mínimo hora.

Parágrafo único. Entende-se por condição mais favorável aquela fixada no contrato de aprendizagem ou prevista em convenção ou acordo coletivo de trabalho, onde se especifique o salário mais favorável ao aprendiz, bem como o piso regional de que trata a Lei Complementar nº 103, de 14 de julho de 2000.

Seção II

Da Jornada

Art. 18. A duração do trabalho do aprendiz não excederá seis horas diárias.

§ 1º O limite previsto no **caput** deste artigo poderá ser de até oito horas diárias para os

aprendizes que já tenham concluído o ensino fundamental, se nelas forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica.

§ 2º A jornada semanal do aprendiz, inferior a vinte e cinco horas, não caracteriza trabalho em tempo parcial de que trata o art. 58-A da CLT.

Art. 19. São vedadas a prorrogação e a compensação de jornada.

Art. 20. A jornada do aprendiz compreende as horas destinadas às atividades teóricas e práticas, simultâneas ou não, cabendo à entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica fixá-las no plano do curso.

Art. 21. Quando o menor de dezoito anos for empregado em mais de um estabelecimento, as horas de trabalho em cada um serão totalizadas.

Parágrafo único. Na fixação da jornada de trabalho do aprendiz menor de dezoito anos, a entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica levará em conta os direitos assegurados na Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

Seção III

Das Atividades Teóricas e Práticas

Art. 22. As aulas teóricas do programa de aprendizagem devem ocorrer em ambiente físico adequado ao ensino, e com meios didáticos apropriados.

§ 1º As aulas teóricas podem se dar sob a forma de aulas demonstrativas no ambiente de trabalho, hipótese em que é vedada qualquer atividade laboral do aprendiz, ressalvado o manuseio de materiais, ferramentas, instrumentos e assemelhados.

§ 2º É vedado ao responsável pelo cumprimento da cota de aprendizagem cometer ao aprendiz atividades diversas daquelas previstas no programa de aprendizagem.

Art. 23. As aulas práticas podem ocorrer na própria entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica ou no estabelecimento contratante ou concedente da experiência prática do aprendiz.

§ 1º Na hipótese de o ensino prático ocorrer no estabelecimento, será formalmente designado pela empresa, ouvida a entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica, um empregado monitor responsável pela coordenação de exercícios práticos e acompanhamento das atividades do aprendiz no estabelecimento, em conformidade com o programa de aprendizagem.

§ 2º A entidade responsável pelo programa de aprendizagem fornecerá aos empregadores e ao Ministério do Trabalho e Emprego, quando solicitado, cópia do projeto pedagógico do programa.

§ 3º Para os fins da experiência prática segundo a organização curricular do programa de aprendizagem, o empregador que mantenha mais de um estabelecimento em um mesmo município poderá centralizar as atividades práticas correspondentes em um único estabelecimento.

§ 4º Nenhuma atividade prática poderá ser desenvolvida no estabelecimento em desacordo com as disposições do programa de aprendizagem.

Seção IV Do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

Art. 24. Nos contratos de aprendizagem, aplicam-se as disposições da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990.

Parágrafo único. A Contribuição ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço corresponderá a dois por cento da remuneração paga ou devida, no mês anterior, ao aprendiz.

Seção V Das Férias

Art. 25. As férias do aprendiz devem coincidir, preferencialmente, com as férias escolares, sendo vedado ao empregador fixar período diverso daquele definido no programa de aprendizagem.

Seção VI Dos Efeitos dos Instrumentos Coletivos de Trabalho

Art. 26. As convenções e acordos coletivos apenas estendem suas cláusulas sociais ao aprendiz quando expressamente previsto e desde que não excluam ou reduzam o alcance dos dispositivos tutelares que lhes são aplicáveis.

Seção VII Do Vale-Transporte

Art. 27. É assegurado ao aprendiz o direito ao benefício da Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985, que institui o vale-transporte.

Seção VIII Das Hipóteses de Extinção e Rescisão do Contrato de Aprendizagem

Art. 28. O contrato de aprendizagem extinguir-se-á no seu termo ou quando o aprendiz completar vinte e quatro anos, exceto na hipótese de aprendiz deficiente, ou, ainda antecipadamente, nas seguintes hipóteses:

I - desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz;

II - falta disciplinar grave;

III - ausência injustificada à escola que implique perda do ano letivo; e

IV - a pedido do aprendiz.

Parágrafo único. Nos casos de extinção ou rescisão do contrato de aprendizagem, o empregador deverá contratar novo aprendiz, nos termos deste Decreto, sob pena de infração ao disposto no art. 429 da CLT.

Art. 29. Para efeito das hipóteses descritas nos incisos do art. 28 deste Decreto, serão observadas as seguintes disposições:

I - o desempenho insuficiente ou inadaptação do aprendiz referente às atividades do programa de aprendizagem será caracterizado mediante laudo de avaliação elaborado pela entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica;

II - a falta disciplinar grave caracteriza-se por quaisquer das hipóteses descritas no art. 482 da CLT; e

III - a ausência injustificada à escola que implique perda do ano letivo será caracterizada por meio de declaração da instituição de ensino.

Art. 30. Não se aplica o disposto nos arts. 479 e 480 da CLT às hipóteses de extinção do contrato mencionadas nos incisos do art. 28 deste Decreto.

CAPÍTULO VI DO CERTIFICADO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DE APRENDIZAGEM

Art. 31. Aos aprendizes que concluírem os programas de aprendizagem com aproveitamento, será concedido pela entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica o certificado de qualificação profissional.

Parágrafo único. O certificado de qualificação profissional deverá enunciar o título e o perfil profissional para a ocupação na qual o aprendiz foi qualificado.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 32. Compete ao Ministério do Trabalho e Emprego organizar cadastro nacional das entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica e disciplinar a compatibilidade entre o conteúdo e a duração do programa de aprendizagem, com vistas a garantir a qualidade técnico-profissional.

Art. 33. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 34. Revoga-se o Decreto nº 31.546, de 6 de outubro de 1952. Brasília, 1º de dezembro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

LuizMarin