UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO

CLAUDIA PARNES

A ENTRADA DOS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO. QUAL O PAPEL DO PEDAGOGO DENTRO DA EMPRESA?

RIO DE JANEIRO

2006

?

Ficha Catalográfica

Parnes, Claudia

A entrada dos jovens no mercado de trabalho. Qual o papel do pedagogo dentro da empresa?

Claudia Pereira Parnes, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), 2006.

112f.

Orientador: Diógenes Pinheiro

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Escola de Educação, Graduação em Pedagogia.

1. Educação 2. Ensino Médio 3.Juventude 4. Trabalho

CDD 377.354

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

DISCIPLINA: MONOGRAFIA II

ALUNA: CLAUDIA PEREIRA PARNES

Título: A ENTRADA DOS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO. QUAL O PAPEL DO PEDAGOGO DENTRO DA EMPRESA?

ORIENTADOR: DIÓGENES PINHEIRO

FICHA DE AVALIAÇÂO FINAL

Primeiro avaliador

Professor convidado: Diógenes Pinheiro

Nota: 10,0 (dez)

Considerações:

O trabalho é inovador e polêmico, na medida em que coloca em discussão as mudanças pelas quais passa a profissão do Pedagogo. Ao tratar do processo de formação que se dá no ambiente do trabalho, a autora demonstra que atualmente a educação ocorre em espaços não tradicionais, como a empresa, mas que pode ter todo o rigor e as exigências desenvolvidas também nos espaços formais de educação. Ao explorar os desafios colocados para o Pedagogo que atua na empresa, a autora consegue iluminar novas possibilidades para o exercício da profissão. A nota do trabalho é 10,0 (dez).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

DISCIPLINA: MONOGRAFIA II

ALUNA: CLAUDIA PEREIRA PARNES

Título: A ENTRADA DOS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO. QUAL O PAPEL DO PEDAGOGO DENTRO DA EMPRESA?

ORIENTADOR: DIÓGENES PINHEIRO

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

Segundo avaliador – GUARACIRA GOUVÊA de Sousa

Professor convidado: Guaracira de Sousa

Nota: 10,0 (dez)

Considerações:

O trabalho apresentou uma excelente fundamentação teórica, expressa de forma clara e correta. Talvez fosse interessante discutir mais a presença do pedagogo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

DISCIPLINA: MONOGRAFIA II

ALUNA: CLAUDIA PEREIRA PARNES

Título: A ENTRADA DOS JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO. QUAL O PAPEL DO PEDAGOGO DENTRO DA EMPRESA?

ORIENTADOR: DIÓGENES PINHEIRO

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

Terceiro avaliador Lígia Martha Coelho

Professor convidado:

Nota: 10,0

Considerações:

O estudo contém os principais elementos de uma monografia. Revê o formato da ficha catalográfica.

LMCoelho.

DEDICATÓRIA

Lúcia Marinho Pirajá, Dida, Mãe, Madrinha , o melhor exemplo de educadora que conheço. Ela que soube imprimir em mim a sua marca de inquietude, de questionamento e aprendizado eterno. Não tenho como expressar o quanto está presente em minha vida, mesmo estando em outro plano há tantos anos.

AGRADECIMENTOS

Finalizando mais essa etapa de minha vida, preciso reconhecer com toda a gratidão, ao apoio que recebi de toda a minha família ao decidir mudar minha vida profissional. Há 5 anos atrás meu marido Igdal Parnes, ao ouvir a minha decisão de canalizar as minhas energias para a área de Educação, fez mais do que me apoiar. Reagiu como se esse fosse o caminho natural e me incentivou a iniciar minha trajetória nesse sentido. Agradeço também aos meus filhos, Anna Carolina, Jeferson, Pedro, Ilan e Rafaela que, por quatro anos, não me tiveram presente à mesa do jantar para colocarmos nossos papos em dia, mas que nunca me cobraram essa ausência e trouxeram soluções criativas para compensarmos esse hábito, temporariamente colocado de lado.

Agradeço às pessoas especiais dentro da UNIRIO que me apoiavam, ou , pelo menos, não criticavam minha experiência corporativa e sempre a trataram com muito respeito, como o Diógenes, não por acaso meu orientador, Tunica, Ângela e Guaracira.

Mas, acima de tudo, agradeço à Deus e a todos os seus enviados, que me inspiraram e me inspiram, me apoiaram nos momentos de cansaço e vibraram com as minhas conquistas. Muito obrigado a todos.

RESUMO

A educação pública em nosso País, com poucas exceções, não tem dado a devida atenção à formação dos jovens brasileiros. Por outro lado, o mercado de trabalho a cada dia demanda maior qualificação de seus recursos humanos. Neste ambiente cria-se a necessidade de as empresas investirem na complementação da formação de seus funcionários, de forma a prepará-los às atividades corporativas. É a partir desta realidade que se amplia o papel do pedagogo dentro das organizações.

Esta dissertação demonstra a nova função do pedagogo dentro de uma corporação, e ilustra esta nova realidade com casos e exemplos de empresas de grande porte.

ABSTRACT

Public education in our country, considering some exceptions, has not given apropriate focus on the preparation of the young brazilians that are entering professional market. On the other hand, professional market does demand higher qualification of its human resources. This environment leads companies and organizatons to invest on the complementary preparation of employees, in order to prepare them to corporate activities. This reality boost the educator role inside corporations.

This dissertation presents the new dimension of the educator in corporate market e reinforces this new reality with cases and examples of big companies.

QUADRO RESUMO - ORIENTAÇÕES

Mês JULHO

Dia	03/07	10/07	24/07	31/07
Professor				
Aluno				

Mês AGOSTO

Dia	2/08	10/08	17/08	24/08
Professor				
Aluno				

Mês SETEMBRO

Dia	4/09	11/09	18/09	25/09
Professor				
Aluno				

Mês OUTUBRO

Dia	2/10	9/10	16/10	23/10
Professor				
Aluno				

Mês NOVEMBRO

Dia	1/11	10/11	20/11	27/11
Professor				
Aluno				

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

INTRODUÇÃO

A relação da Educação e o Trabalho tem sido estudada ao longo da História Industrial do Brasil, mas sempre com o olhar de fora das empresas. As tecnologias foram sendo suplantadas por outras cada vez mais sofisticadas, numa dinâmica difícil de se acompanhar, e que faz com que a entrada do jovem no mercado de trabalho apresente outras dificuldades que vão além da necessidade da educação formal.

Investigar esse jovem, entender suas angústias e medos, suas perspectivas com relação ao seu futuro, ao seu trabalho faz parte da pesquisa dessa monografia.

Ela indaga dois aspectos importantes desse universo "Educação e Trabalho", com as seguintes questões: Como as empresas estão enfrentando a chegada de jovens com pouca qualificação ao mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, atendendo à sua necessidade de colocação de qualificados recursos humanos? Qual é o papel do pedagogo dentro da empresa e dentro dessa conjuntura social? Para responder a essas duas questões, foi realizada uma pesquisa dentro da empresa Credicard para seu setor de *call center*, área em que atualmente contrata muitos jovens, cerca de mil e quinhentos. Também chamada de *contac center*, é a área que atende aos clientes da empresa através do telefone, do fax e da Internet. . No Projeto Credicard, a atuação da formanda em Pedagogia da UNIRIO é relatada, além de analisada a sua influência nos resultados alcançados pela empresa .

Também foi contemplada a Universidade Corporativa da SulAmérica, que em seu quadro de colaboradores possui cinco pedagogos e seis

psicólogos. A experiência desses pedagogos num ambiente corporativo, seus anseios, sucessos, fracassos e frustrações serão trazidos para ilustrar essa monografia. Na SulAmérica, empresa em que atualmente exerço meu papel de pedagoga e além dos projetos de capacitação da empresa, estou coordenando a construção do Projeto Político Pedagógico da Universidade Corporativa, com o aval e, ao mesmo tempo, desconfiança com relação aos resultados, da Vice Presidente de Recursos Humanos Maria Helena Monteiro, da Superintendente Carmen Pereira e do Gerente da Universidade Corporativa Rodrigo Maia. Esses relatos possibilitam a percepção do papel do pedagogo na empresa, sua atuação e contradições, suas dificuldades e seus sucessos, num ambiente até então pouco freqüentado por educadores.

Ao mesmo tempo, as empresas também tratam a empregabilidade, palavra em voga atualmente no empresariado, de forma muito distinta ao que era considerado empregabilidade até a década de 70. Nessa época, a garantia de emprego era um direito social, além de requisito para as bases da economia e uma vida política estável.

> A promessa integradora da escolaridade estava fundada na necessidade de definir um conjunto de estratégias orientadas para criar as condições "educacionais" de um mercado de trabalho em expansão e na confiança (aparentemente incontestável) na possibilidade de atingir pleno emprego. (Gentilli [1998] apud FRIGOTTO[1], p.80, 1998).

Essa afirmação de Gentilli (1998) mostra que na época de outro do capitalismo, o plano emprego era quase uma certeza. O progresso alcançado pelas nações, as inovações tecnológicas conquistadas e a oferta de uma educação diferenciada e ampliada aos povos associados ao controle da

---

[1] FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

inflação, seriam suficientes para diminuir as históricas desigualdades sociais na distribuição do poder e da riqueza. O mercado de trabalho precisava de trabalhadores qualificados para assumirem uma atividade produtiva, o Estado tinha o papel de promotor de empregos, encarava a educação como um fator fundamental para as suas metas de desenvolvimento e incluía em seu planejamento as políticas educacionais. As empresas necessitavam das entidades escolares de todos os níveis pela intensidade e rapidez da mudança tecnológica. Os sindicatos tinham o papel de responder a uma demanda crescente de trabalhadores.

> Foi nesse contexto, e a partir da articulação desses fatores, que se criaram as condições materiais para a formulação da promessa que definia a escolaridade como um processo integrador, não apenas no plano político, mas também econômico. (FRIGOTTO[2], 1998, p. 84)

Esse sonho ruiu na década de 70, época em que os países desenvolvidos conheceram a estagnação da economia, o desemprego progressivo e uma inflação acelerada. Dispensável citar os efeitos dessa conjuntura nos países em desenvolvimento.

Embora a inflação tenha sido controlada, a isso não veio atrelado o crescimento das nações e, contrariando as expectativas dos especialistas da época, a atividade econômica não cresceu de forma significativa nem os problemas associados à inflação alta, como desemprego e desigualdade social foram resolvidos. Estes não desapareceram nem diminuíram, mas só aumentaram.

Hoje empregabilidade é sinônimo de capacidade individual para disputar no mercado de trabalho, auto-desenvolvimento constante, atualização na

---

[2] FRIGOTTO, Gaudêncio (Org). **Educação e crise do trabalho:** perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes, 1998.

interface com as tecnologias, mobilidade profissional, especialização para firmar uma identidade profissional, mas generalização para estar apto para as guinadas mercadológicas, visão estratégica, inteligência emocional e social, bom nível de informação e resultados, sem dispensar a educação formal dentro de escolas. Numa sociedade capitalista, é indispensável trazer resultados quantitativos para os acionistas das empresas. As ofertas de oportunidades de inserção que o mercado de trabalho oferece são limitadíssimas e cada vez menores, levando a uma competição irracional e fazendo com que o indivíduo busque o que Rijkin (1996) chamou de "competência empregatícia flexível".

Diante desse quadro, o jovem recém saído do ensino médio encontra muita dificuldade para iniciar sua jornada profissional e, também, de entendê-la como uma jornada que requer estratégias para sair do âmbito exclusivo de trabalho e partir para algo que denominou-se carreira profissional. Muitos, principalmente os jovens oriundos da camada popular, tiveram acesso único à rede de ensino público e chegam ao mercado muito desprovidos de ferramentas e habilidades competitivas, como domínio de recursos de informática, línguas estrangeiras, entre outros. Do outro lado, as empresas necessitam de mão de obra para se manterem em funcionamento e passam a investir pesadamente em Treinamento & Desenvolvimento. Investem em cursos de capacitação realizados dentro do horário de trabalho, para nivelar esses jovens aos parâmetros mínimos exigidos para qualquer função, colocando-os preparados a iniciar uma atividade profissional. Em algumas empresas, a necessidade de treinamento e desenvolvimento é de tal maneira indispensável para o alcance dos objetivos estratégicos da companhia, que passam a fazer parte das metas individuais de todos os níveis hierárquicos da

companhia, medida em hora/homem/treinamento. As empresas investem muito fortemente em novas tecnologias para darem suporte aos seus processos internos e carecem de pessoas aptas a manejar com essa tecnologia.

E, é nesse momento em que vivemos, com a força da globalização e esse quadro de exigências mercadológicas que o papel do pedagogo nas empresas alcança importância até então dada aos psicólogos. E qual é esse papel?

No final do século XX surgem as Universidades Corporativas, que procuram desenvolver seus recursos humanos dentro da empresa, nos seus diversos públicos e categorias profissionais. Há consenso entre as empresas que as áreas de Treinamento & Desenvolvimento sempre foram de importância para o atingimento de suas metas, mas a Universidade Corporativa colocou essa importância num nível diferenciado. Cada vez mais, no mercado de trabalho, ela obtém inquestionável importância estratégica a ponto de ser reconhecida como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida. A Revista Exame faz anualmente pesquisas dentro das maiores empresas do Brasil, com questionários a serem respondidos pelos próprios funcionários sobre vários aspectos da empresa. Seu objetivo é avaliar todos esses aspectos e elencar as dez melhores empresas para se trabalhar, do ponto de vista do empregado[3] . Em 2003, dentre as dez melhores empresas para se trabalhar, 50% estavam com a sua Universidade Corporativa totalmente

[3] O empregado que responde a pesquisa, avalia fatores como: benefícios concedidos, previdência complementar, plano de carreira, clareza dos critérios de promoção, clima organizacional, investimento da empresa em desenvolvimento, salários e etc.

implementadas.[4], o que pode demonstrar que há hoje em dia, por parte dos empresários, preocupação de oferecer qualidade de vida e investimento no desenvolvimento de seus empregados para reter os talentos, a inteligência competitiva. Outra pesquisa interessante foi realizada pela Revista Carta Capital em outubro de 2003. Essa pesquisa, realizada entre empresários, profissionais de Recursos Humanos, consumidores, professores, consultores e formadores de opinião, tinha como objetivo classificar as dez empresas mais admiradas no Brasil dentro de alguns critérios como: postura empresarial pautada por ética, inovação, compromisso com o país, compromisso com os Recursos Humanos, respeito pelo consumidor, responsabilidade ambiental e responsabilidade social. Abaixo está a tabela com as dez primeiras colocadas no *ranking*. Importante salientar que oito são brasileiras, quatro estão nas quatro primeiras posições. Outro ponto importante: Sete empresas têm implantados sistemas de educação corporativa: Nestlé, Natura, Embraer, Ambev, Mc Donald's, Petrobrás e Vale do Rio Doce. E quatro delas, em 2003, já estavam investindo seriamente no projeto de educação corporativa: Votorantim, Gerdau, Coca-Cola e Pão de Açúcar.

---

[4] EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

TABELA 1: AS DEZ MAIS

As Dez Mais			
2003 ranking	2002 ranking	Empresa	Votação (%)
1º	1º	Nestlé	11,5
2º	**3º**	**Natura**	**7,4**
3º	**2º**	**Embraer**	**4,3**
4º	**9º**	**Votorantim**	**4,0**
5º	**10º**	**Gerdau**	**3,9**
5º	4º	Microsoft	3,9
6º	5º	Coca-Cola	3,1
7º	**13º**	**Pão de Açúcar**	**2,8**
8º	**8º**	**Ambev**	**2,6**
8º	12º	MacDonald's	2,6
9º	7º	GE-Dako	2,5
9º	**15º**	**Petrobrás**	**2,5**
10º	**11º**	**Vale do Rio Doce**	**2,2**

Fonte: revista Carta Capital, outubro de 2003.

Dando continuidade à pesquisa das dez empresas mais admiradas e investigando as suas causas, foram identificados os seguintes itens: capacidade de competir globalmente, compromisso com o país, compromisso com os Recursos Humanos, ética, inovação, notoriedade, qualidade da gestão, qualidade dos produtos e serviços, respeito pelo consumidor, responsabilidade ambiental, responsabilidade social e solidez financeira.

Eboli[5] (2004, p. 41), ao tratar esses dados, levanta uma questão:

> Será coincidência o fato de a maioria dessas empresas estar investindo em qualificação e formação de seus funcionários e implantando projetos de educação corporativa?Ou será inteligência?

Coincidência ou não, essa mudança ocorrida dentro das empresas com relação ao trato da aprendizagem alterou substancialmente o papel do pedagogo dentro de uma instituição. O pedagogo agora participa e está alinhado ao Planejamento Estratégico da empresa e seu papel é desenvolver os recursos humanos de forma a dar suporte aos processos, às tecnologias, à área comercial, ao relacionamento. As empresas utilizam uma ferramenta chamada *Balanced Scorecard* (BSC) que é um modelo de gestão que traduz a estratégia utilizando perspectivas, objetivos, indicadores e metas. Visa acompanhar, no curto prazo, para onde a empresa está indo no longo prazo, permitindo assim antecipar possíveis desvios de rumo. O BSC procura tornar a comunicação da estratégia mais clara para toda a organização. A importância conquistada pelas áreas de gestão de conhecimento dentro das empresas é

---

[5] Marisa Eboli é doutora em Administração pela faculdade de Economia da Universidade de São Paulo (FEA/USP), ministra a disciplina Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem organizacional no mestrado e no doutorado e Educação Corporativa em programas de MBA da FIA-FEA/USP.

tão grande que faz parte do BSC, servindo de base e suporte ao planejamento estratégico.

A área de treinamento e desenvolvimento, que passou a ser, em algumas empresas, a universidade corporativa, está como a responsável por desenvolver os recursos humanos da empresa para que todos estejam prontos e eficazmente preparados para atingimento desses objetivos. Nas Universidades Corporativas, os psicólogos dos Recursos Humanos estão cedendo lugar aos pedagogos, que deverão ocupar esse novo espaço com consciência crítica e muita responsabilidade.

As empresas estão recebendo muitos jovens recém saídos do Ensino Médio. O Programa Jovem Aprendiz, por exemplo, visa qualificar e incluir jovens com idades entre 14 e 24 anos no mercado de trabalho, é uma iniciativa do Governo Federal para atender a essa deficiência no preparo desses jovens para a vida adulta e profissional, que está batendo nas portas das empresas e também é de responsabilidade da Universidade Corporativa (ou Treinamento & desenvolvimento) e que também exige participação do pedagogo.

Abramo e Branco (2005), em pesquisa realizada pela Fundação Perseu Abramo, publicada no livro Retratos da Juventude Brasileira, mostram que os jovens ao responderem à respeito dos assuntos que mais interessam, aparecem praticamente empatados na lista Educação e Emprego, cada um deles citado espontaneamente por mais de um terço da mostra: 38% e 37%.

> [...] a Educação interessa bastante, mas não preocupa muito, o que parece incongruente com as respostas que avaliam positivamente a escola, no sentido que parece um campo assegurado, pelo menos como possibilidade. Já o emprego interessa e preocupa ao mesmo tempo, o que pode indicar

> que trabalho mais que educação, aparece como ponto crítico para esta geração de jovens [...][6] (ABRAMO, 2003, p. 62).

Mas, ao serem questionados sobre assuntos que mais o preocupam, a constatação de que o emprego preocupa mais do que a educação para esses jovens pesquisados talvez já seja reflexo da ampliação de oferta de matrículas em escolas de responsabilidade dos estados, dos municípios e do governo federal. A quantidade de vagas está praticamente resolvida para atender a essa demanda, o mesmo não se pode afirmar com relação à qualidade de ensino que é ofertado. Analisar a chegada e a recepção desses jovens pelo mercado de trabalho, a postura de algumas empresas e o papel que o educador exerce ou pode exercer nesse contexto vai ser a linha dessa pesquisa para a monografia. Contudo, antes mesmo de focar essas questões, é importante mostrar historicamente como o Brasil tem equacionado a questão de Educação e Trabalho e a sua entrada na fase de industrialização, após tantos anos de exclusiva atividade agrícola, como fornecedor de matérias primas para o desenvolvimento industrial em outros países e consumidores de seus produtos industrializados.

---

[6] ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni. **Retratos da juventude brasileira:** análises de uma pesquisa nacional. São Paulo, 2005.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA RELAÇÃO EDUCAÇÃO E TRABALHO

1.1 A EDUCAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO NAS PRIMEIRAS DÉCADAS DO SÉCULO XX

A Educação brasileira sempre sofreu de uma dualidade no seu sistema: por um lado a Educação para os intelectuais e por outro a pouco ou nenhuma educação para os trabalhadores braçais. Antes da República, a sociedade escravocrata reproduzia uma educação nos moldes europeus, na sua maior parte administrada pelos jesuítas que não tinha uma preocupação de formar cidadãos brasileiros, inclusive não considerando a todos como cidadãos. Essa dualidade permaneceu mesmo na República. A vitória dos federalistas consagrou a autonomia dos poderes estaduais e fez com que o Governo Federal, com sua tarefa de proporcionar educação à nação, não interferisse nos direitos de autonomia reservado aos Estados, na construção de seu sistema de ensino. Com esse posicionamento, o Governo Federal não interferia na jurisdição do Estadual e suas ações eram independentes e, díspares, em muitos casos, gerando uma completa desorganização na construção do sistema nacional educacional brasileiro, forçando-o a ser plural, ou seja, não havia um projeto único para a educação no Brasil. O assunto era tratado de acordo com o planejamento governamental de cada Estado do Brasil, sem o

pensamento a nível nacional, podendo-se afirmar então que não existia um sistema nacional educacional.

Na Primeira República ocorreram reformas para solucionar os problemas educacionais, que não foram exatamente vitoriosas. A primeira delas foi a de Benjamin Constant que nunca foi colocada em prática, quando se tentou a substituição do currículo acadêmico por um currículo enciclopédico, com a inclusão de disciplinas científicas. Consagrou o ensino seriado, deu maior organicidade ao sistema atingindo a reforma nas escolas primárias e as escolas normais, as secundárias (através do Governo Federal), além "do ensino superior, artístico, técnico em todo território do país". (AZEVEDO[7], 1953, p. 123), e da criação do Pedagogium, centro de aperfeiçoamento do magistério e "impulsor das reformas". Infelizmente, para a implementação de sua reforma, faltou ao projeto a infra-estrutura institucional, o apoio político das elites que viram como ameaças à formação da juventude essas idéias, pois até então a educação da juventude estava totalmente pautada nos valores da mentalidade aristocrática-rural.

Em 1911, no Governo do Marechal Hermes da Fonseca, houve outra reforma, com a Lei Orgânica Rivadávia Corrêa que ocasionou um retrocesso na evolução do sistema, pois facultava total liberdade e autonomia aos estabelecimentos de ensino, além de tirar o seu caráter oficial do ensino. A reforma de Carlos Maximiliano re-oficializou o ensino, reformou o Colégio Pedro II e regulamentou o ingresso nas escolas superiores. No Governo Arthur Bernardes, em 1925, teve o mérito de ser realizado um acordo entre a União e

---

[7] AZEVEDO, Fernando. **A Cultura Brasileira.** 3ª ed. São Paulo: Melhoramentos, 1953. v. 3.

os Estados a fim de promover a educação primária, eliminando os exames preparatórios, numa tentativa de impor uma sistematização sobre a desordem já citada anteriormente, com cada Estado estruturando seu sistema de ensino e sem um plano nacional de ensino para o Brasil.

Com a vitória do federalismo, a "renovação intelectual de nossas elites culturais e políticas". (AZEVEDO[8], 1953, p.134) não ocorreu. O comando político, econômico e cultural manteve-se nas mãos da classe que tinha recebido a educação literária e humanística originária da Colônia, sem modificações essenciais. Assim, o ensino ficou sendo tratado de acordo com as circunstâncias político-econômicas de cada Estado, sendo que os Estados mais ricos, e conseqüentemente, os que comandavam o poder, ficavam em condições privilegiadas comparados aos Estados mais pobres que ficavam resignados, aprofundando a distância entre eles, pois esses Estados não conseguiam reivindicar projetos nem investimentos junto ao poder público. A conseqüência foi que a Primeira república no Brasil não conquistou a sua unidade de ação pedagógica. A educação e a cultura tomaram impulso no sudeste do Brasil, principalmente São Paulo, e os demais seguiram com a mesma linha, determinadas na fase colonial e no Império. Como as oligarquias rurais mantinham seu poder nessa fase, a mentalidade da Colônia era mantida durante a Monarquia e no início do Império. Mesmo a burguesia industrial, que estava em ascensão, copiava os modelos de comportamento e educação da classe latifundiária. Era da classe latifundiária que vinham os recursos

---

[8] AZEVEDO, Fernando. **A Cultura Brasileira.** 3 ed. São Paulo: Melhoramentos, 1953.

humanos e econômicos para o processo de industrialização. Prevalecia a velha mentalidade que relacionava trabalho à escravidão.

> O povo, principalmente as camadas médias que almejavam ascender na escala social, afastou logo de si a idéia de educar-se para o trabalho. Decorreu daí que, malgrado os esforços privatistas das camadas dominantes, a educação, que acabou por se expandir, foi justamente aquela que representava o próprio símbolo de classe. (ROMANELLI[9], 1980, p.210)

Essa mentalidade teve como efeito a falta de mobilidade social, pois a intenção do sistema de ensino era de prover as necessidades de cada classe, mas sem que isso pudesse alterar a estrutura social. A função da escola das classes ligadas ao poder era de formar a inteligência do regime e as demais era manter uma estrutura confortável para a primeira, mantendo o funcionamento operacional da sociedade.

A evolução de um modelo econômico exclusivamente agrário para um modelo urbano-industrial, afetou o equilíbrio estrutural do sistema educacional. Novas e crescentes necessidades de recursos humanos para ocupar funções nos setores secundário e terciário da economia surgiram. Esse novo modelo econômico, ainda em fase de expansão, passou a fazer novas solicitações à escola. O crescimento acelerado da demanda social de educação e o aparecimento de uma demanda de recursos humanos quebraram o equilíbrio que até então perdurava. Esse equilíbrio, ou melhor, desequilíbrio se acentuou em 1930. A crise cresceu com a incapacidade das camadas dominantes de reorganizarem o sistema educacional de forma a atender à demanda social e à

---

[9] ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil.** Petrópolis: Vozes, 1980.

demanda do novo modelo econômico em transformação. O tipo de ensino oferecido já não mais atendia às novas necessidades criadas com a expansão econômica e com a estratificação social mais diversificada.

1.2 A EDUCAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO APÓS 1930

Quando, em 1930, o Governo do Presidente Washington Luiz foi derrubado, a Grande Depressão estava instalada no mundo. O sistema capitalista estava vivendo uma crise que de tão violenta provocou uma pane forte em todo o sistema capitalista, com mais e 40 milhões de desempregados no mundo e levando ao caos a economia de dezenas de países. Seus efeitos perduraram por mais de dez anos. No Brasil, a agricultura sofreu um grande baque com essa crise do sistema capitalista, pois o mecanismo protecionista do Governo não pôde se manter diante da situação, levando os fazendeiros a hipotecar ou vender as suas propriedades. A política de valorização do café, que se baseava em empréstimos subsidiados no exterior, ficou altamente comprometida. Os preços dos produtos primários caíram no mercado internacional. Os trabalhadores sofreram o revés dessa crise, pois seus salários diminuíram em cerca de 60% . Os que viviam nos campos migraram para os centros urbanos tentando melhores condições de sobrevivência. As empresas internacionais recolheram seus investimentos feitos no exterior, reduzindo com isso as reservas monetárias dos países que delas dependiam e onde elas estavam instaladas.

Esse era o quadro econômico quando Getúlio Vargas assumiu a Presidência do Brasil. O país estava para resolver os problemas que vinham de

fora e que complicavam-se devido a crise do café. Conforme afirmam Sodré e Furtado (1967), o Brasil emergiu da crise utilizando seus próprios recursos: acumulação primitiva de capital e ampliação crescente do mercado interno. No período anterior à Revolução de 30, o mercado interno estava começando a crescer devido à imigração e ao trabalho assalariado, ao mesmo tempo, as exportações começaram a cair. A renda que era aplicada no setor agrícola começou a ser desviada para a produção industrial nacional. A retirada de capitais estrangeiros provocou "a mobilização dos recursos nacionais e sua livre aplicação, dentro da estrutura vigente. Já em 1933, quando a área atingida pela crise do mundo estava ainda mergulhada em seus efeitos, vinha começando a crescer a renda nacional em nosso país." (SODRÉ[10], 1967, p.286) Com essa transferência de investimento do setor agrícola para o setor industrial e a retirada do capital estrangeiro, a capacidade interna de produção foi estimulada pois, não tinha mais a concorrência das importações. O Governo Federal passou a adequar a sua estrutura aos novos interesses do setor industrial, que foi uma saída para a crise. Conforme o já mencionado o êxodo rural, provocado pela crise, fez crescer o operariado urbano, mas com a influência dos operários de origem européia, o Brasil passa a sofrer movimentos de greves e reivindicações trabalhistas, até então incipientes.

O movimento que originou a Revolução de 30, encontrou o ambiente favorável para seu apogeu, com a coalizão de duas correntes: a dos que desejavam mudanças no sentido jurídico, com uma troca de grupos no poder, e os que lutavam por mudanças mais profundas. Os militares e alguns

---

[10] SODRÉ, Nelson Werneck. **História da Burguesia Brasileira.** 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

plantadores de café e a elite estavam no primeiro grupo, dos que visavam o poder. No segundo grupo estavam os revolucionários, sendo uma parcela moderada, preocupada com mudanças de caráter constitucional, com apoio da classe média e que reivindicava eleições livres e honestas, maior garantia de liberdades civis e um governo institucional e a outra parcela, mais radical, liderada pela ala jovem das forças armadas, os tenentes, que se propunham a lutar por uma regeneração nacional e pela modernização em caráter mais amplo e profundo. Foi com o apoio dessas correntes que o Governo Provisório de Getúlio Vargas se instalou e ao mesmo tempo se desmoronou, com a radicalização gerada pelo conflito dos interesses das variadas facções revolucionárias. Conflitos que caracterizaram os primeiros anos do Governo Vargas.

Getúlio Vargas permaneceu no poder por 15 anos, de 1930 a 1945, sendo que de 30 a 37 foi um período mais instável e de 37 a 45, seu período de ditadura.

Que relações existiram entre o modelo educacional e o modelo de desenvolvimento econômico desse período aos dias de hoje? Enquanto a economia era voltada para a exportação, a escola no Brasil não exerceu nenhum papel importante na formação de quadros nem na qualificação de recursos humanos. E a educação existente era voltada para o ócio ou para a preparação para carreiras liberais e não tinha função importante para desempenhar junto à economia. Mas, quando a economia entrou no processo de modernização, novas exigências educativas surgiram e a defasagem ficou patente.

Até então, a educação tinha sido usada como símbolo de classe. A Educação não contribuía para modificar ou capacitar a população, nem para qualquer ação eficaz no contexto social. A Educação não tinha uma função social definida em termos de utilidade prática e as camadas cultas viam a Educação como símbolo de condição social e cultural. A transferência do setor agrícola para o setor moderno ocasionou mudanças educacionais, mas foram insuficientes e inadequadas, pois privilegiaram a expansão das oportunidades educativas que existiam para as camadas privilegiadas.

1.3 ECONOMIA E EDUCAÇÃO

A Revolução de 30 representou a intensificação do capitalismo industrial no Brasil, no entanto ela não foi feita de forma homogênea, por todo território nacional. Da mesma forma, a expansão da demanda escolar não ocorreu de forma homogênea, ela se deu apenas nas regiões em que a economia demandava recursos humanos mais bem preparados. O Brasil teve a peculiaridade de viver, no setor da educação, duas ou mais épocas históricas concomitantemente. Podemos afirmar que não apenas no aspecto educacional, mas até mesmo na economia e na forma de produção, pois até hoje ainda se pode encontrar trabalho escravo em algumas regiões do Brasil. Essa convivência simultânea de várias fases e de vários momentos históricos num contexto social desigualmente desenvolvido criou condições difíceis de serem definidas e se encontram até hoje os seus reflexos na educação brasileira.

Nossa Revolução Industrial chegou com um século de atraso e enquanto estávamos resolvendo problemas como expansão da escola no território nacional, os outros países já estavam com essa questão equacionada. Por um lado, cresceu a procura pela escola e as oportunidades educacionais, mas a estrutura escolar não sofreu mudanças e oferecia ainda a mesma escola que até então educara as elites. Esse crescimento obedecia às pressões da demanda, mas era controlada pela elite de forma que jamais ocorreu de maneira universal e gratuita a escola elementar e nem adequada o suficiente para o ensino superior.

TABELA 2: INCADORES DEMOGRÁFICOS, ECONÔMICOS E TAXA DE ALFABETIZAÇÃO ENTRE 1900 E 1970

Indicadores Demográficos, Econômicos e Taxa de Alfabetização entre 1900 e 1970						
Especificação	1900	1920	1940	1950	1960	1970
População Total	17.438.434	30.635.605	41.236.315	51.944.397	70.119.071	94.501.554
Renda Per capita em dólares	2,06	3,62	4,88	6,14	8,39	11,18
% População	10	16	31	36	46	56
% Analfabetos (de 15 anos e mais)	65,3	69,9	56,2	50,0	39,5	33,1

Fonte: Lourenço Filho, Evolução da Taxa de Analfabetismo de 1900 a 1960; R.B.E.P.,nº 100. Fundação I.B.G.E. Brasil: Séries Estatísticas Retrospectivas, 1970.

Na tabela acima, a taxa de alfabetização está praticamente igual entre 1900 e 1920, embora a população tenha aumentado quase 100%. Comparando os índices de 1900 com os de 1970, percebe-se que a população cresceu mais de cinco vezes e o índice de alfabetização dobrou.

Considerando-se que a população da faixa etária de 15 anos e mais de 15 anos triplicou e, ao mesmo tempo, que dobrou seu índice de alfabetização, percebe-se que houve um esforço da sociedade para diminuir o número de seus analfabetos.

A diferença de renda per capita foi maior entre 1920 e 1940. Isso se deveu a dois fatos diretamente relacionados: o trabalho era melhor remunerado na indústria do que na agricultura, mais na cidade do que no campo. A década de 30 foi a de uma política de valorização salarial do operariado urbano, o que só voltou a ocorrer no segundo Governo Vargas (1950-1954). Entre os anos 20 e 40, a taxa de urbanização dobrou, como pode ser observado na tabela, e a taxa de analfabetismo experimentou sua primeira queda significativa, que só foi superada na década de 50 a 60, quando o índice de alfabetização conheceu seu maior progresso. A explicação é que a partir e 1947 foram instaladas, na maior parte dos municípios brasileiros, as classes de ensino supletivo, em horários vespertinos e noturnos, para pessoas com mais de 14 anos, facilitando o acesso delas à Educação formal.

O ensino supletivo incentivou a matrícula em cursos profissionais e pré-profissionais de nível primário, nessa mesma época. Segundo Lourenço Filho (1965), essas classes de ensino supletivo e as de ensino complementar (profissionais e pré-profissionais) foram responsáveis pela entrada de, em média, 800 mil alunos na escola, por 13 anos consecutivos (de 1947 a 1959 - Campanha Nacional de Educação de Adultos e Adolescentes Analfabetos). Sendo duas séries escolares, a cada ano a inscrição era de 5,2 milhões de alunos novos. A sociedade brasileira estava mais atenta ao problema da extensão da escolarização. O quadro abaixo mostra a evolução do crescimento

populacional e da escolarização da população de 5 a 19 anos, entre 1920 e 1970.

TABELA 3: EVOLUÇÃO DE CRESCIMENTO POPULACIONAL E ECOLARIZAÇÃO NO BRASIL, DE 1920 A 1970.

Evolução do Crescimento Populacional e Escolarização no Brasil, de 1920 a 1970						
Anos	De 5 a 19 anos	Matrícula no Primário	Matrícula no Médio	Total de Matrícula	Taxa de Escolarização	Crescimento da População
1920	12.703.077	1.033.421*	109.281*	1.142.702*	8,99	100%
1940	15.539.819	3.068.269	260.202	3.328.417	21,43	122,26%
1950	18.826.409	4.366.792	477.434	4.924.226	26,15	148,20%
1960	25.877.611	7.458.002	1.177.427	8.635.429	33,37	203,71%
1970	35.170.643	13.906.484	4.989.776	18.896.260	53,72	276,86%

Fonte: IBGE/Rev.Bras./FGV/Educação Nacional

*Dados estimados Fonte dos dados brutos:

a) Fundação do IBGE: Séries Estatísticas Retrospectivas, 1970.

b) Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, nº 101

c) Werner Baer, A Industrialização e o desenvolvimento Econômico no Brasil, F.G.V.

d) Estatísticas da Educação Nacional, 1960 – 1971

A tabela revela enorme expansão do ensino a partir de 1920. Nessa época a taxa de escolarização da faixa de 5 a 19 anos era de praticamente 9% e esse mesmo indicador , em 1940, tinha atingido a taxa de 21,43%, atingindo

até 53,72 % em 1970. Por outro lado, mostra que em 1970 ainda existia um contingente de pessoas de 5 a 19 fora da escola, em torno de 46%.

TABELA 4: EXPANSÃO DO ENSINO PRIMÁRIO POR REGIÕES

Regiões	1940			1950		
	População	Freqüência à Escola	%	População	Freqüência à Escola	%
Norte	240.568	153.404	63,76	289.534	168.108	58,06
Nordeste	1.627.682	493.534	30,32	2.063.404	1.012.483	49,06
Leste	739.517	177.170	23,95	912.877	368.226	40,33
Centro-Sul	4.140.808	2.381.645	57,51	4.805.637	3.560.107	74,08
Total	6.748.575	3.205.753	47,51	8.071.452	5.108.924	63,29

Fonte: Florestan Fernandes, Educação e Sociedade no Brasil, p. 48; 51.

A tabela acima traz subsídios para uma das características da expansão tanto do ensino como do desenvolvimento industrial do Brasil: o regionalismo. As disparidades regionais são observadas nos dados acima, tanto no aspecto de crescimento populacional como na distribuição de educação de base. A região Centro-Sul é a mais povoada e a com maior freqüência à escola, excetuando a Norte em 1940. Não por acaso, foi justamente na Região Centro-Sul em que houve o maior desenvolvimento do complexo industrial. Por outro lado, também se observa que a população cresceu em todas as regiões e a freqüência escolar acompanhou esse crescimento. O crescimento demográfico

e a expansão escolar, entre 1940 e 1950, foram da ordem de 19,6% para o primeiro e de 59,3% para o segundo, demonstrando que as classes populares, o maior contingente da população nessa faixa etária, estavam empenhados na luta pela expansão da escola elementar.

Com a nova ordem político-econômica pós Revolução de 30, o sistema social brasileiro perdeu sua rigidez, deixando de ser altamente dualista e oferecendo novas oportunidades para as camadas intermediárias e para os ligados à lavoura. A poderosa classe dos donos de terra e comerciantes era separada do restante da população por uma barreira que estava sendo pouco a pouco rompida. Refletindo essa sociedade, o sistema educacional oferecia o ensino primário, vinculado às escolas profissionais para os pobres e para os ricos, o ensino secundário e a preparação para o ingresso ao ensino superior.

Segundo Romanelli (1980, p.67) *"A coerência extema de um sistema educacional se define por sua capacidade de responder às solicitações que o contexto lhe traz."*

Dentro desse contexto, podemos perceber que o sistema econômico exerce forte influência sobre o sistema educacional. O Brasil que mantinha e, de certa forma ainda mantém, uma dependência de tecnologias desenvolvidas no exterior, vai demandar especificidades na formação dos recursos humanos para o trabalho especializado, mas, por outro lado, não estimula ou não solicita de forma contundente, a formação de pesquisadores e cientistas. O rendimento quantitativo do sistema escolar é medido por sua capacidade de atender a demanda social, de absorver a população escolarizável e assegurá-la uma educação compatível com o nível de desenvolvimento sócio-economico do contexto, garantindo a conquista de sua formação cultural e qualificação

mínima para o trabalho. O rendimento qualitativo se mede pela capacidade de o sistema responder às necessidades da economia e da sociedade, oferecendo produtos acabados que necessitam para o seu desenvolvimento. Se o sistema econômico não exige mais do que a qualificação de mão de obra, o rendimento qualitativo fica limitada a medição de a escola oferecer essa qualificação de forma adequada.

1.4 OS MOVIMENTOS NA EDUCAÇÃO NA DÉCADA DE 30

Entre 1930 e 1937, o Brasil conheceu quatro correntes de pensamentos sobre a educação brasileira: os liberais, os católicos, integralistas e aliancistas.

Os intelectuais compunham os liberais que queriam a construção de um país em bases urbano-industriais democráticas, endossavam as teses da Pedagogia Nova e que acabaram por publicar o Manifesto dos Pioneiros de Educação Nova. O Manifesto tinha como proposta bases pedagógicas renovadas e a reformulação da política educacional.

Os católicos eram contra os liberais e defendiam a Pedagogia Tradicional. Aos poucos aproximaram-se das teses da Ação Integralista Brasileira (AIB), entidade surgida em 1930 com afinidades com os movimentos do nazismo e do fascismo. Nas vésperas da Constituinte de 1934, os católicos organizaram a Liga Eleitoral Católica que serviu como instrumento de pressão para fazer valer os interesses católicos gerais na elaboração da Carta Magna.

O Governo ficou no centro da disputa. Francisco Campos dirigia o recém criado Ministério da Educação e da Saúde Pública na época (1931) e transitava

entre os liberais e os católicos, aproveitando-se da contribuição de ambos os grupos. Acabou colocando em execução uma política educacional própria, bem distante dos princípios democráticos.

Através da Aliança Nacional Libertadora, a quarta corrente se manifestou, formada por classes populares e queriam fazer frente anti-imperialista e anti-fascista. Recuperou os projetos de política educacional esboçados pelo Movimento Operário da Primeira República e, principalmente, as teses sobre a democratização do ensino.

Desde 1924, as vanguardas dos educadores brasileiros vinham se reunindo e criaram a Associação Brasileira de Educação. Pela ABE várias conferências foram realizadas e no ano de 1931 houve, na IV Conferência Nacional de Educação a discussão do tema: As Grandes Diretrizes da Educação Popular. Francisco Campos compareceu e o próprio Getúlio Vargas, afirmando não ter uma proposta educacional e que esperava dos intelectuais presentes a elaboração do "sentido pedagógico da Revolução". Mas, conforme já citado, Francisco Campos promoveu uma reforma do ensino superior sem aguardar as contribuições dos intelectuais. Essa Conferência foi, apesar do Francisco Campos, um marco. Os liberais apresentaram ao público e ao governo o célebre "Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova" em que defendiam a escola pública obrigatória, laica, gratuita e pelos princípios pedagógicos renovados inspirados nas teorias de Dewey e Kilpatrick. Entre os próprios liberais havia duas correntes: as correntes liberais elitistas com Fernando de Azevedo e Lourenço Filho dividiam espaço com os liberais igualitaristas de Anísio Teixeira. Também compunham o quadro dos liberais Paschoal Lemme e Roldão de Barros, ambos simpáticos ao socialismo. Para

Anísio Teixeira a escola deveria ser democrática, única, capaz de servir como contrapeso aos males e desigualdades sociais provocados pelo sistema capitalista. Era a tese escolanovista, com intuito profissionalizante, regionalizada e controlada pela comunidade, aberta a todas as camadas e classes sociais para construção de uma nova sociedade.

Segundo Teixeira (1969, p. 215) "A cultura que isola, que "especializa", tende a estimular a formação de castas fechadas e é, em essência, aristocrática ou aristocratizante. A velha escola sempre teve essa tendência".

> O saber e o trabalho ensinados como forma de comunicação e participação do homem em algo comum, em que todos se associam e por que todos se realizam, não isolam nem segregam, mas aproximam, unem e integram os homens na real fraternidade da vida, que só existe em função de todos e de cada um no controle social. (TEIXEIRA, 1969, p.216).[11]

Em 1932 é publicado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nacional, período conturbado e renovador, sucedendo um longo período de domínio da tradição e de idéias estabelecidas. Caracterizou-se pela fragmentação do pensamento pedagógico numa dualidade de correntes e depois numa pluralidade de doutrinas. Para os reformistas, as escolas pré-primarias e o ensino primário deveriam ser únicos, além de estarem articulados com o ensino secundário. Deveria ter uma base comum de 3 anos, denominada fundamental, com o ensino dividido em:

- Seção intelectual: Estudo das Humanidades, Ciências Físicas e Matemáticas e Ciências Químicas e Biológicas;
- Seção manual: Extração de matérias primas como Escolas Agrícolas, Escolas de Mineração e de Pescas e elaboração de matérias primas

[11] Teixeira, Anísio. **Educação e o Mundo Moderno.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969. p. 215 e 216.

com Escolas Industriais e Profissionais. Também havia e distribuição de produtos elaborados com Escolas de Transportes, de Comunicações e Comércio.

O ensino superior deveria ser mais diversificado com curso para as carreiras liberais e também para as profissões técnicas. No entanto, a reforma que Francisco Campos elaborou fugiu bastante dessas premissas.

A chamada reforma de Francisco Campos efetivou-se através de decretos em abril de 1931 até abril de 1932. Alguns aspectos relevantes que citaremos foram: A estruturação do ensino a nível nacional. O ensino secundário que até esse momento não tinha organização e em alguns Estados eram apenas cursos preparatórios passaram a ser estruturados também de forma igual em todo território nacional. A reforma de Francisco Campos também chegou as Universidades no Brasil, mas não será aprofundado nesse trabalho por não ser foco. Voltando ao ensino secundário, Francisco Campos afirmava que a finalidade dele não era apenas de ser matrícula para os cursos superiores, mas deveria ter o compromisso de formar os cidadãos para todos os grandes setores da atividade nacional. O resultado, porém, foi a implantação de um currículo enciclopédico no ensino secundário. Os méritos dessa reforma no ensino médio foram o estabelecimento do currículo seriado, a freqüência obrigatória, dois ciclos, um fundamental de 5 anos e outro complementar de 2 anos e a exigência de habilitação neles para o ingresso no ensino superior. O ciclo fundamental era obrigatório para o ingresso em qualquer escola superior e o segundo, o complementar, obrigatório em determinadas escolas. Para o ciclo complementar foi estabelecida uma subdivisão que compreendia certo grau de especialização se tratasse de curso preparatório para ingresso nas Faculdades

de Direito, Ciências Medicas e Engenharia. Também foi feita a equiparação de todos os colégios oficiais ao Colégio Pedro II, com inspeção federal, dando a mesma oportunidade às escolas particulares para que se organizassem e se submetessem a mesma inspeção.

Também foi realizada a reforma no que era denominado de ensino comercial que ficaram estruturados da seguinte forma:

a. Cursos médios
   - 1º ciclo – curso propedêutico - 3 anos
     i. Curso auxiliar de comercio - 2 anos
   - 2º ciclo – cursos técnicos de secretario - 1 ano
     i. guarda livros – 2 anos
     ii. administrador-vendedor- 2 anos
     iii. atuário – 3 anos
     iv. perito contador – 3 anos

b. Curso Superior:
   - Curso Superior de Finanças – 3 anos

As exigências de ingresso eram:

Para o 1º ciclo, o candidato se submetia a um exame de admissão e para o 2º, a conclusão de um dos cursos do 1º ciclo ou da 5ª série do curso secundário fundamental. Os cursos de atuário e perito contador davam acesso ao curso superior de finanças. Já o curso auxiliar de comercio era um curso profissionalizante de 1º ciclo, como também os demais do 2º ciclo, com caráter terminal.

A reforma de Francisco Campos, por outro lado, deixou os ensinos primários e normal, além de vários ramos do ensino médio profissional

marginalizados. A elite foi privilegiada e a obrigatoriedade de prestar exames para a admissão ao ensino médio segregava as classes populares, pois eram exigidos conhecimentos não fornecidos pela escola primária. A reforma, ao considerar os ensinos secundários e comercial, criou dois sistemas rígidos e fechados, sem possibilidade de transferência de um para o outro. Foi perdida a oportunidade de criar um sistema profissionalizante condizente com a ideologia de desenvolvimento da época e de criar um clima propício de maior aceitação do ensino profissional pela sociedade. A reforma não conseguiu eliminar a concepção liberal aristocrática relativa a educação voltada para as carreiras liberais e não se preocupou com a implantação de um ensino técnico e cientifico, alem de implantar uma estrutura de ensino altamente seletiva.

1.5 CONSTITUIÇÕES DE 1934 E 1937

Nas Constituições de 1934 e 1937, poderão ser observados algumas vitórias do Manifesto e alguns retrocessos também. O Capitulo II da Constituição de 1934, instituiu o ensino religioso facultativo (vitória da Igreja) afirma que educação é direito de todos e dever dos poderes públicos proporcioná-las, assim como dever da família também. O Governo determina o dever da União, Estados e Municípios de favorecer as ciências, artes e cultura. Além do direito á educação, o Estado deve assegurá-la. A Constituição também refere-se a gratuidade do ensino, ao ensino primário integral e ao ensino profissionalizante, embora se referisse a este como ensino destinado as classes menos favorecidas. Mas a Constituição de 1937, ao contrário da de

1934 que enfatizava o dever do Estado em prover educação ao povo, em seu artigo 128, proclama a liberdade da iniciativa individual e de associações ou pessoas coletivas públicas e particulares quanto ao ensino. Com relação ao estudo religioso, a nova Constituição afirma que ela poderá ser contemplada como matéria de curso ordinário das escolas, mas não poderá constituir objeto de obrigação dos mestres e professores, nem de freqüência compulsória por parte dos alunos.

Com relação à oferta de vagas aos alunos, as duas Constituições colocam como limitação da matrícula a capacidade didática do estabelecimento e seleção por meio de provas de inteligência e aproveitamento, mas não há referência ao estudo e levantamento das necessidades educacionais do país. Também não se refere a um plano de expansão das escolas e sim a um plano de limitação de matrícula, refletindo claramente a política de contenção do ensino.

No artigo 129, a Constituição de 1937, refere-se ao ensino profissionalizante como destinado às classes menos favorecidas e como o primeiro dever do Estado. Logo, cabe ao Estado a execução desse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando as iniciativas dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares ou profissionais. Apesar da aparente apoio a iniciativa de educar para a profissão, havia por trás disso a ideologia e a discriminação social através da escola, orientando a escolha da demanda social de educação.

Entre 15 e 27 de novembro de 1950, ocorreu a 10ª Conferência Nacional de Educação para obter sugestões para e Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional, originada de um ante projeto enviado pelo Executivo à Câmara dos Deputados em 1949. Os temas que estavam em pauta eram:

a) A experiência nacional de distribuição em matéria de ensino.

b) A distribuição de poderes em matéria de ensino, na federação ibero – americana.

c) A distribuição de poderes, em matéria de ensino, nas federações de origem germânica e anglosaxônica.

d) Tipos de organização de ensino primário. (duração, currículo, seriação, processo de seleção dos professores, processo de verificação do aproveitamento dos alunos)

e) Tipos de organização de ensino secundário. (duração, currículo, seriação, processo de seleção dos professores, processo de verificação do aproveitamento dos alunos)

f) Tipos de organização de ensino profissional. (duração, currículo, seriação, processo de seleção dos professores, processo de verificação do aproveitamento dos alunos)

g) Tipos de organização de ensino normal. (duração, currículo, seriação, processo de seleção dos professores, processo de verificação do aproveitamento dos alunos)

h) Tipos de organização de ensino superior. (duração, currículo, seriação, processo de seleção dos professores, processo de verificação do aproveitamento dos alunos)

i) A autonomia das universidades oficiais e particulares; seu escopo e limites.

j) A ação dos poderes públicos no auxílio ao ensino privado e na sua fiscalização; seu escopo e limites.

2 A CRIAÇÃO DO SENAI E DO SENAC

As Leis Orgânicas que estruturaram o ensino técnico-profissional começaram a ser promulgadas em 1942 e foram decretadas de forma gradativa. O decreto-lei número 4.073 organizava o ensino industrial e foi decretada em 30 de janeiro de 1942. Em 1943, a Lei Orgânica do Ensino Comercial, pelo decreto-lei numero 6.141 e em 1946, o decreto-lei 9.613, chamado Lei Orgânica do Ensino Agrícola.

De acordo com o artigo 67:

Art.67 – O ensino industrial das escolas de aprendizagem deve ser organizado e funcionará, em todo o país, com observância das seguintes prescrições:

I. O ensino dos ofícios, cuja execução exija formação profissional, constitui obrigação dos empregadores para com os aprendizes, seus empregados;

II. Os empregadores deverão, permanentemente, manter aprendizes , a seu serviço, em atividades cujo exercício exija formação profissional.

III. ...

IV. As escolas de aprendizagem serão localizadas nos estabelecimentos industriais a cujos aprendizes se destinam , ou na sua proximidade.

XII. As escolas de aprendizagem darão cursos extraordinários para trabalhadores que não estejam recebendo aprendizagem.

Nessa época, o Brasil provia sua necessidade de mão de obra adequada através da importação de técnicos dos países europeus e não havia ainda uma política adequada de formação de recursos humanos para a indústria, mas a II Guerra dificultou essa importação, assim como também dificultava a importação de produtos industrializados e surgiram dois problemas: O Estado precisava produzir internamente seus produtos industrializados para prover as necessidades da sociedade e para isso urgia a formação de recursos humanos qualificados. Essa situação acabou por provocar a criação do SENAI. A criação do SENAI também mostra a preocupação do Governo de envolver as indústrias na qualificação de seu pessoal, forçando-as a colaborar com a sociedade no desenvolvimento das pessoas. Afinal o sistema de ensino não estava apto a oferecer a educação profissional que a industria demandava e o Estado não tinha recursos suficientes para sozinho assumir essa qualificação profissional.

O SENAI foi formado como um sistema de ensino paralelo ao sistema oficial, com o convênio das indústrias, representado pela Confederação Nacional das Indústrias e mantido pela contribuição dos estabelecimentos industriais a ela filiados. O decreto-lei 4.048, de 22 de janeiro de 1942, criava o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários, mais tarde Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, destinado a:

- Organizar e administrar escolas de aprendizagem industrial em todo o País;

➢ Ter a capacidade de manter, além dos cursos de aprendizagem, os cursos de formação e continuação para trabalhadores não sujeitos à aprendizagem.

O Governo ainda estabeleceu a obrigatoriedade dos estabelecimentos industriais de empregarem aprendizes e menores num total de 8% do total de operários e matricular nas escolas mantidas pelo SENAI. A Lei ainda exigia prioridade para os filhos, inclusive os órfãos, de seus empregados.

As escolas do SENAI eram divididas em dois modelos: as estabelecidas junto às próprias empresas e as mantidas pelo sistema oficial de ensino. O currículo deveria contemplar as disciplinas de formação geral, formação técnica e de prática das operações do ofício. O decreto-lei também determinava que os cursos de formação dos aprendizes funcionassem no horário de trabalho e os alunos matriculados eram obrigados a freqüentar as aulas.

Ainda em 1942, no mês de novembro, outro decreto ampliou a área de atuação do SENAI e os setores de transporte, das comunicações e da pesca foram inseridos. Houve também a ampliação e diversificação de ofertas de cursos de continuação, aperfeiçoamento e especialização.

A população foi beneficiada com essa ampliação do SENAI com pessoas sendo qualificadas em várias áreas de trabalho, com maior diversificação dos cursos e com a inclusão do aperfeiçoamento e da especialização, possibilitando a reciclagem, a atualização do profissional e do professor. Outra novidade nesse decreto que beneficiou a população foi a obrigatoriedade dos empresários de manter uma escola ou de fazer parte de um sistema de escola destinada à formação de profissionais, caso tivessem mais de 100 empregados Também ficaram responsáveis pelo aperfeiçoamento

e especialização dos profissionais que já estavam atuando. Essas escolas poderiam entrar para o sistema do SENAI e assim passam a surgir as Escolas Técnicas Federais.

Em 1946 o Governo cria pelo decreto-lei número 8621 o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, o SENAC.

O SENAI e o SENAC acabaram por oferecer ensino profissionalizante de qualidade muito acima da rede oficial, pois para acompanhar a velocidade das transformações da sociedade na escola regular era exigida uma constante reciclagem, onerando sistema educacional. O treinamento específico, tanto no nível elementar como no de especialização só era feito dentro das empresas. O SENAI e o SENAC tiveram mais oportunidades de manter elevada qualidade de ensino nos cursos de aprendizagem. Esses cursos tinham a duração semelhante à do ensino secundário e cursos de preparo rápido. O sistema oficial ocupou-se predominantemente dos cursos de formação e o SENAI e o SENAC ministravam os cursos rápidos de aprendizagem. Os que buscavam os cursos no SENAI e no SENAC faziam parte da população que tinha pressa em preparar-se para um ofício, adentrar no mercado de trabalho para ajudar no orçamento familiar mais rapidamente. Precisavam trabalhar mais cedo e não podiam freqüentar as escolas do sistema oficial. Os mais velhos, adolescentes e jovens que já estavam empregados há mais tempo não freqüentavam o sistema oficial escolar, buscavam esses cursos para melhorar a sua remuneração. O SENAI e o SENAC eram escolas nas quais seus alunos eram remunerados para estudar e tinha forte apelo de atração junto à população carente. Nesse contexto, as escolas de aprendizagem e as escolas primárias eram freqüentadas pelas camadas populares, o ensino profissional oficial tinha

número de matrículas inferior à do sistema paralelo. O segmento secundário (ensino médio) e o ensino superior continuaram sendo os sistemas das classes médias e das elites, pois era esse o meio de adquirir status e o sistema paralelo de ensino profissional o das camadas populares. Um claro exemplo disso era que o segundo ciclo do ensino comercial abrigava uma população bem diversificada e o ensino normal do segundo ciclo era a escolada população feminina de classe média.

Chegando à década de 60 encontra-se a seguinte situação: a industrialização crescente exigia uma base de educação fundamental e algum treinamento, o suficiente para que o indivíduo pudesse ser introduzido na manipulação de técnicas de produção e aumentar a produtividade. A mão de obra disponível, dispunha de alguma educação, treinamento, era bastante produtiva e ao mesmo tempo barata, o que era bastante interessante para os meios empresariais. Recém-saídos da década de 50, a implantação da indústria de base criou uma quantidade e uma variedade de novos empregos, tendo o Estado como grande propulsor da expansão da economia. Era necessário criar infra-estrutura de comunicação, transporte e energia para gerar um maior número de oportunidades de trabalho, formando uma fonte de empregos, mas que exigia os mais diversos níveis de formação e habilitação. A classe média percebeu que a alternativa de ascensão social era através da hierarquia ocupacional e que essa alternativa estava disponível tanto no setor privado como setor público. Logo, para manter ou conquistar status, era preciso ocupar boas colocações nas empresas e essas colocações exigiam qualificação e adequação às atividades que só seriam possíveis através da Educação. A pressão da demanda social de educação cresce na medida em

que a própria expansão econômica destrói os canais tradicionais de ascensão social das classes médias, que era acumulando capital através da poupança, investindo, em pequenas empresas, ou exercendo atividades profissionais por conta própria.

O Governo Kubitschek arraigou a distância entre o modelo político e a expansão industrial e as contradições das formas de compreenderem a situação. Os investimentos estrangeiros e a crescente desigualdade social levaram as posições radicais entre a direita e a esquerda. Furtado (1972, p.122) distingue a evolução do modelo brasileiro em duas fases:

- Uma que se inicia em 64 e se define como um período de "recuperação econômica" no qual o Governo se ocupa a captação de recursos e recuperação do nível de investimento público;
- Outra que se define como uma fase de retomada de expansão (67/68 em diante) com acentuado desenvolvimento do setor industrial.

As mudanças ocorridas no Brasil no setor da economia tiveram muita importância nos rumos tomados pelo desenvolvimento a partir de 1964, pois foram frutos da atuação de grupos sociais conflitantes. Há, nessa fase, a superação do modelo getuliano populista e nacionalista e o fortalecimento do empresariado industrial. Essas mudanças provocaram também mudanças na estrutura política e econômica. Essa redefinição do quadro político foi determinada pelo fortalecimento do empresariado e das forças armadas. Já o modelo do sistema educacional foi marcado por dois momentos nitidamente definidos a partir de 1964:

1º: Corresponde àquele em que se implantou o regime e determina a planejamento político da recuperação econômica. Nessa fase pode-se

constatar uma aceleração no crescimento da demanda social de educação e um agravamento da crise do sistema educacional. Para solucionar a crise educacional, são fechados acordos entre o MEC e *a Agency for International Development* para ajudar na organização do sistema educacional brasileiro.

2º: Momento em que se percebeu a necessidade de se adotar no Brasil medidas para adequar o sistema educacional ao modelo econômico. Isso ocorre em parte pela influência da assistência técnica dada pelo acordo do MEC e a *Agency for International Development.*

Nesse primeiro momento foram criados vários mecanismos para levantar recursos para a expansão da Educação e foi instituído o salário-educação. O Governo assumiu o papel de acumulador de capital para a expansão econômica e o ensino com uma expansão que foi grande, mas foi também contida dentro de certos limites com o objetivo de não comprometer a política econômica adotada. Dessa forma, a oferta ficou abaixo da necessidade real da época. O ensino superior, por exemplo, não oferecia vagas para atender a todos os candidatos que efetivamente passavam nos exames.

Os técnicos do MEC entregaram a reorganização do sistema educacional brasileiro aos técnicos da *Agency for International Development.*. Esse acordo provocou protestos por todos os lados e agravara, a situação do sistema educacional e foi formada então, a Comissão Meira Matos, que tinham como função a atuação como interventora nos focos de agitação estudantil e estudar a crise em si, para propor medidas práticas e eficazes. O resultado foi o decreto lei 405 de 31 de dezembro de 1968 que aumentava a matrícula do ensino superior, o decreto lei 477, de 11 de fevereiro de 1969 que continha os protestos estudantis. Em 28 de novembro de 1968, a Lei 5.540 fixou normas

para a organização e funcionamento do ensino superior e a Lei 5692 de 11 de agosto de 1971 reformou o ensino do 1º e 2º graus.

A reformulação do ensino médio estava intimamente ligada ao problema de vagas inexistentes nas Universidades, e havia muita pressão social por conta disso. O Relatório Meira Matos e o Grupo de Trabalho da Reforma Universitária entenderam que a conexão entre o ensino médio e o ingresso à universidade não deveria ser de integração de ambos. Deveria, isso sim, existir uma reformulação dos objetivos do ensino médio de 2º ciclo com vistas a um desvio de demanda social de escola superior. As duas comissões solucionaram o problema através da contenção da demanda em limites ainda mais estreitos e isso seria viabilizado se o ensino médio fosse capaz de proporcionar uma formação profissional. Segundo seus integrantes, a lógica a ser seguida era: se o candidato potencial à Universidade tivesse uma profissão antes mesmo de ingressar nela, ele passaria a integrar a força de trabalho e se despreocuparia em continuar lutando por uma vaga no curso superior. E assim foi.

O ensino semi-profissionalizante do atual ensino fundamental atendia aos interesses das empresas e o ensino profissionalizante do ensino médio contrariava em parte esses interesses, mas por outro lado atendia a política de desvio da demanda da Universidade, adotado pelo Estado. No ensino superior houve um aumento de oferta e a iniciativa particular passou a explorar esse segmento com cursos de menor prestígio. Passa a entrar no mercado de trabalho um maior contingente de pessoas formadas, provocando uma queda dos níveis salariais (maior oferta, menor valor). Atualmente percebe-se que o curso superior já não é mais garantia de mobilidade social e essa função está com os cursos de Pós Graduação, que no futuro muito próximo também

perderão seu status para outros cursos, como Mestrado e Doutorado. E, no entanto, ainda há muito o que se fazer com os ensinos fundamentais e médios para que a Educação seja para todos.

3 A VISÃO EMPRESARIAL DO ENSINO PROFISSIONALIZANTE

A importância do ensino profissionalizante – a visão de um empresário. O texto abaixo é a reprodução de uma coluna do empresário publicada semanalmente na Folha de São Paulo sob o título Educação pelo Amor de Deus:

Tenho notado na imprensa algumas críticas bastante ácidas contra o SESI e o SENAI. Alguns dizem que essas entidades ficaram ultrapassadas à luz das novas tecnologias. Outros argumentam que isso pode ser superado através de uma gestão tripartite e paritária entre empresários; governo e trabalhadores – a exemplo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Há ainda os que defendem o fim da contribuição compulsória ao SESI e ao SENAI sob o argumento de que tudo o que é bom deve ser de manutenção voluntária. Ao longo de uma existência de mais de meio século, é claro que essas entidades acertaram e erraram. O que está em jogo é como elevar a quantidade de acertos.

Desejo concentrar a minha atenção no SENAI. Num mundo que passa por uma dramática revolução tecnológica, é bem provável que uma ou outra escola esteja defasada. Até as empresas que têm mais agilidade para absorver tecnologias, muitas vezes ficam defasadas.

Qual é o sistema de formação profissional que está absolutamente atualizado no Brasil? As escolas técnicas do setor público estão nesses casos? Numa administração tripartite e paritária, governantes e trabalhadores conhecem as tecnologias melhor do que os empresários?

É hora de separarmos intentos políticos de críticas construtivas. O Brasil vive uma forte escassez de mão-de-obra preparada para os novos tempos. Os trabalhadores sem qualificação encontram enorme dificuldade para ingressar ou reingressar no mercado de trabalho.

As empresas são forçadas a inovar para se manter vivas e isso depende fundamentalmente da competência de seus colaboradores. Ainda não se descobriu um tipo de empresa que possa ser tocada só. Com a astúcia do empresário, desprezando o talento dos trabalhadores.

Temos que pensar muito antes de nos lançarmos a aventura contra as poucas instituições que funcionam bem no campo da formação do capital humano.

Acabo de ler o Relatório do SENAI do ano de 1997. Ao contrário do que apregoam os apressados, o SENAI está bastante avançado na fronteira tecnológica. As suas 7.333 unidades operacionais e 32 centros nacionais cobrem tecnologias de ponta nas áreas de gás, química e petroquímica, produção automotiva, meio ambiente, mármore e granito, couro e calçados, embalagem de alimentos, madeira e mobiliário, editorial e gráfica, tecidos e confecção e vários outros setores-chave para o desenvolvimento da indústria nacional. Se há alguma coisa a dizer dessas entidades, é que elas necessitam ampliar seu atendimento e maximizar seus recursos.

Os que realmente se preocupam com a formação profissional dos brasileiros deveriam avaliar o que foi feito por essas entidades em lugar de buscar fórmulas sofisticadas de burocratizá-las e estatizá-las numa hora em que o país busca desesperadamente a participação da iniciativa privada em

praticamente todas as áreas. Vamos devagar com o andor. (Folha de São Paulo, 31 de maio de 1998).

Interessante ler esse artigo do empresário Antonio Ermírio de Moraes, presidente do Grupo Votarantim. O SENAI, criado em 1942, foi uma solução do Estado para formar recursos humanos qualificados num momento em que pretendia produzir internamente seus produtos industriais e já não podia contar com os europeus que imigravam para cá, em função da II Grande Guerra Mundial. O sistema de ensino oferecido pelos órgãos públicos não estava em condições de oferecer o ensino de qualidade que o país precisava e, muito menos, ensino profissionalizante. Para viabilizar essa iniciativa, o Estado envolveu a classe empresarial no projeto, obrigando-os a manter essas escolas. Nada mais justo, uma vez que seriam diretamente beneficiados pela iniciativa do governo. Sessenta e quatro anos depois, constatamos que o Estado ainda não se estruturou para oferecer de forma ampla a educação profissionalizante.

O contexto econômico, no entanto, ficou mais cruel. Os indivíduos são obrigados a adquirir informações e desenvolver novas habilidades continuamente, ou são excluídos do mercado de trabalho. Os empresários, aqui representados pelo Antonio Ermírio de Moraes, dependem ainda do SENAI e do SENAC para terem recursos humanos qualificados no nível operacional. A ausência da figura do Estado em estratégias ligadas à Educação e Trabalho abre espaço para que a iniciativa privada assuma esse papel, determinando os caminhos de nossa sociedade. Não menos ausente, a sociedade civil se entrega a esses demandos e não reivindica a ocupação de seu espaço nessa discussão. Como afirmou o empresário, o Brasil busca

desesperadamente a participação da iniciativa privatizada em todas as áreas, inclusive a da educação. Busca? Pobre do país que fica a mercê dos lucros dos empresários, sem compromisso social, sem diminuir a desigualdade e as exclusões sociais.

Concordo que deve haver uma sinergia entre o que o SENAI oferece e as novas tecnologias, para que os jovens que ingressem em seus cursos possam ter acesso a essas tecnologias e competir no mercado de trabalho, mas voltando à sua origem, o SENAI deve se preocupar também com a formação geral desse indivíduo, instrumentá-lo para saber perceber as manipulações do mercado e se posicionar não mais como um oprimido, mas como um dos componentes do desenvolvimento de seu país.

4 RETRATOS DA JUVENTUDE BRASILEIRA

A Fundação Perseu Abramo estruturou e realizou uma pesquisa no Brasil, em 2003, para levantar informações quantitativas do perfil da juventude brasileira, com dados sobre os jovens de 15 a 24 anos. Foram 3.501 jovens investigados, nos âmbitos geográficos urbano, rural, pequenas, médias e grandes cidades, na capital e no interior, totalizando 198 municípios, dos 25 estados brasileiros. Contemplados jovens de diferentes níveis de escolaridade, idades, gênero, renda, raça / etnia, religião, situação civil e situação no mercado de trabalho. Os dez temas das 160 questões feitas eram ser jovem, escola, trabalho, valores e referências, sexualidade, drogas, cultura e lazer, mídia, violência, política, participação, direitos, aplicados em forma de questionários em entrevistas pessoais e domiciliares, com uma duração de em torno e 1 hora cada. A coleta de dados foi realizada entre os dias 22 de novembro e 8 de dezembro de 2003.

O Brasil tem conseguido alcançar belos números com relação à matrícula de alunos nas escolas e, segundo a última pesquisa do IBGE, 97% das crianças do Brasil estão na escola. Esse número é impressionante para qualquer realidade, mas se levarmos em conta a extensão continental do Brasil, seus aproximadamente 170 milhões de cidadãos, esse número é realmente digno de nota. O que o número, no entanto, não revela é o índice de evasão desses 97% matriculados e, muito menos, a qualidade de ensino que estão recebendo. Em 2001, cerca de 60% dos 34 milhões de jovens ainda não estavam freqüentando a escola, apesar do crescimento que é constatado no gráfico a seguir. Que mostra a comparação com os dados de 1995. Houve

realmente um avanço esse sentido, mas ainda há muito espaço para se avançar.

No primeiro gráfico, separado por idades, estão expostos a quantidade (em milhões) dos jovens que freqüentavam o ensino fundamental, o médio e o superior. Não são números animadores e, principalmente quando a lógica de exclusão é a dominante e que, com certeza, vai se manifestar para os jovens que não estão nesse quadro.

TABELA 5: ESTUDANTES POR FAIXA ETÁRIA E GRAU

Estudantes: por faixa etária e grau que freqüentavam, 2001 (em milhões)				
Idade	**Fundamental**	**Médio**	**Superior**	**Total**
15 anos	2,1	0,9		3,1
16 e 17	2,3	3,0		5,3
18 e 19	1,1	2,1	0,5	3,7
20 a 24	0,9	1,6	1,6	4,1
Total	6,4	7,6	2,1	16,2

Fonte: IBGE, PNAD, 2001.

No segundo gráfico, comparando os resultados de 1995 e de 2001, percebe-se que houve um crescimento nos números, indicando a maior presença de jovens em sala de aula, apesar de ainda não ser o ideal. Segundo dados da Fundação Perseu Abramo, na amostra investigada na pesquisa do Projeto Juventude, os índices para 2003 foram mais elevados, e chegaram a 63% de jovens estudando, sendo desse percentual, 65% estavam vivendo em cidades e 55% em áreas rurais.

TABELA 6: ESTUDANTES DE 15 A 24 ANOS

Estudantes de 15 a 24 anos:Graus que freqüentavam (em milhões)				
Anos	**1º grau**	**2º grau**	**Superior**	**Total**
1995	5,9	4,6	1,0	11,6
2001	6,4	7,6	2,1	16,1
Crescimento absoluto	0,5	3,0	1,0	4,5
Crescimento relativo	7,7%	65,1%	88,7%	38,5%

Fonte: IBGE, PNAD 2001.

O jovem brasileiro corresponde à cerca, de 20,13% da população brasileira, ou seja, aproximadamente 34,18 milhões de jovens (com idades entre 15 e 24 anos), segundo a última pesquisa do IBGE (2002). Podemos considerar aproximadamente 17,77 milhões de jovens com idade entre 15 e 19 anos e 16.9 milhões de jovens entre 20 a 24 anos. São 50,2% homens e 49,8% mulheres.

Com relação às regiões brasileiras, os jovens estão distribuídos da seguinte forma: As regiões Nordeste e Sudeste têm as maiores concentrações de jovens. Cada uma é maior que a soma das populações jovens das outras três regiões.

A proporção de jovens em relação à população de cada região é a seguinte: O Nordeste tem 22,5% de população jovem em sua região, o Norte com 22%, o Centro-Oeste com 19,5% , o Sudeste com 19% e o Sul com 18%. A maior concentração de jovens é justamente nas regiões com menor PIB – Produto Interno Bruto e menor renda per capita. O que atenua essa tendência

é o maior volume de mão de obra que atraem os trabalhadores mais jovens para outras regiões.

Os jovens brasileiros, dependendo da renda familiar, podem ser forçados a ingressar no mercado de trabalho antes mesmo de terminar o Ensino Médio. No livro Retratos da Juventude Brasileira, a pesquisa revela que a possibilidade de continuar estudando está diretamente relacionada à condição sócio-econômica familiar. Na amostra de jovens metropolitanos pesquisados, 65% tinham a condição de estudante, mas esse índice vai variando de acordo com a idade e, quanto mais velho for, mais longe da escola está. Dos 15 aos 17 anos, 90% da mostra são estudantes, no entanto, entre 21 e 24 anos, apenas 43% ainda estudam. Abramo (2003) explica esses números pelo incremento na escolaridade feita nos últimos anos pelos órgãos oficiais, a quase universalização do acesso ao ensino fundamental. O Ensino Médio não recebeu tal apoio oficial, e com isso limitou a permanência de muitos jovens na escola.

Ao ler esses dados, imediatamente somos remetidos a atuação interventora da Comissão Meira Matos que reformulou o ensino médio em 1971 com objetivo de resolver o problema de vagas inexistentes nas Universidades, desvinculando o ensino médio ao ingresso à universidade, oferecendo ensino profissionalizante no ensino médio, inserindo esses jovens no mercado de trabalho e desmotivando a sua luta por uma vaga no ensino superior. Pelos dados analisados agora, podemos depreender que essa fórmula ainda está em uso.

Respondendo sobre que problemas mais os preocupam atualmente, os mais velhos e mais os homens do que as mulheres, dependendo a renda

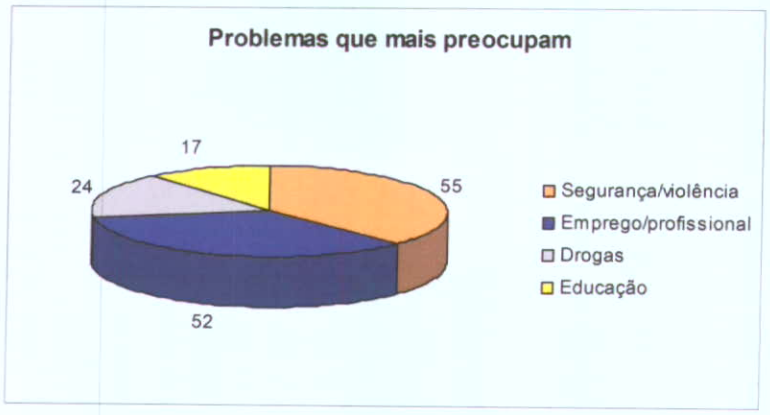
familiar, responderam emprego. Na faixa de renda familiar mais baixa, a preocupação com o emprego atinge a 58% dos entrevistados e quase o mesmo índice da preocupação com a segurança/violência (52%). Nas faixas de renda familiar mais alta, a preocupação com a segurança/violência chega a 64% e com o emprego/profissional 34% .

TABELA 7: PROBLEMAS QUE MAIS PREOCUPAM/ ESCOLARIDADE

Problemas que mais preocupam/escolaridade/renda							
Problemas	**Ens. Funda mental**	**Ens. Médio**	**Ens. Superior**	**Até 2 salários mínimos**	**De 2 a 5 salários mínimos**	**De 5 a 10 salários mínimos**	**Mais de 10 salários mínimos**
Segurança/Violência	25%	28%	28%	26%	26%	27%	37%
Emprego/Profissional	26%	26%	20%	28%	24%	17%	17%
Drogas	7%	8%	10%	7%	8%	12%	6%
Educação	5%	7%	9%	6%	7%	7%	5%

Fonte: "Perfil da juventude brasileira" – 2003

TABELA 8: PROBLEMAS QUE MAIS PREOCUPAM



Fonte: "Perfil da juventude brasileira"- 2003

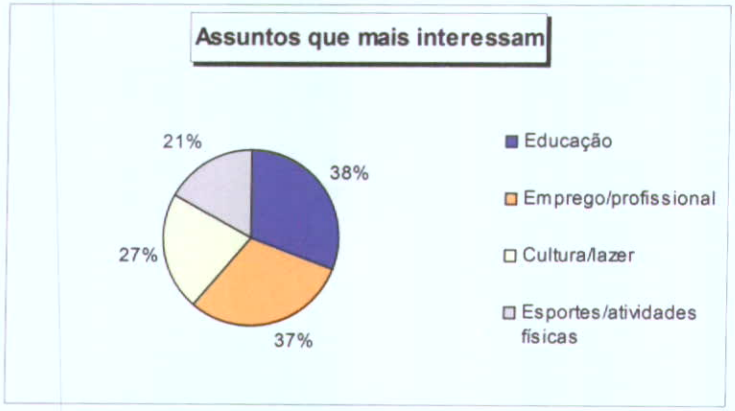
No quadro acima, a preocupação com a Educação aparece em quarto lugar para os jovens, mas ao desdobrarmos esses dados relacionando as quatro primeiras preocupações com o nível de ensino, percebemos que a Educação tem maior peso na preocupação do jovem do ensino superior. Os dois primeiros problemas não mudam significativamente de índices conforma o nível de ensino do jovem, mas varia conforme a renda familiar. Esse dado pode ser explicado com o fato que o trabalho do jovem está ligado ao sustento da família. Jovens pertencentes a faixas menores de renda familiar cooperam no orçamento da casa e o seu emprego é fundamental.

Outro dado revelado nessa pesquisa e intrinsecamente relacionado os objeto dessa monografia é a constatação de que houve um aumento do número de estudantes no Brasil, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNDA) de 2002, que em 1981 o índice era de 17,4% e em 2001 chegou a 28,1%, e houve também um aumento daqueles que estudavam e trabalhavam simultaneamente. Em 1981 em 15,4% dos jovens e esse índice passou a 20.9% em 2001. A maioria dos jovens entrevistados, estudava e trabalhava ao mesmo tempo. Mais da metade, número também bastante significativo de jovens, apesar do desemprego permanecia na escola quando entrevistados. O Brasil consegue inserir e/ou manter mais população jovem na escola, mas não consegue ainda fazê-lo se dedicar exclusivamente aos estudos. Essa decisão de permanência varia de acordo com as condições sociais e momento do ciclo de vida.

A pesquisa também aponta que apesar da Educação e o emprego serem os temas que mais interessam, o jovem brasileiro busca referências em seu âmbito familiar para as suas decisões com relação aos mesmos. Isso

significa que a Educação é um tema que gera interesse espontaneamente entre os jovens, mas na hora de discutir esse assunto, o profissional do ensino não é consultado, não lhe serve de referência. Nem a instituição escola também. Ao serem questionados sobre as pessoas que se constituem como referência a ouvir em assuntos importantes, a mãe surge com índice de 59%, seguido do pai com 15%, esposo com 6% e ocupando o 7° lugar, surge o professor com apenas 2%.

TABELA 9: ASSUNTOS QUE MAIS INTERESSAM



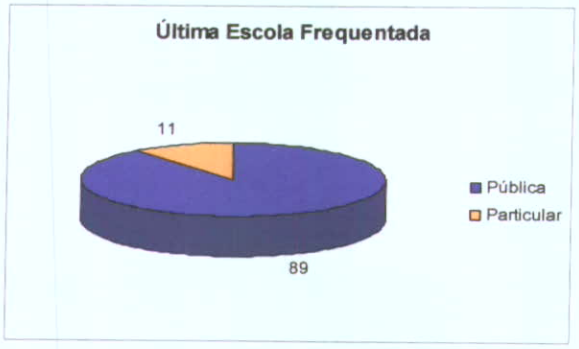
Fonte: "Perfil da juventude brasileira" – 2003.

A pesquisa também estimulou a manifestação de opiniões sobre a instituição escola e para isso, questionou-se que escola o jovem tinha freqüentado, se pública ou se particular e 89% dos jovens freqüentaram ou freqüentam a escola pública. Eles apresentaram visões bem diferentes sobre o grau de satisfação com a educação recebida, estando essa visão muito relacionada ao nível de ensino que a que conseguiram chegar. Os mais satisfeitos são aqueles que conseguiram chegar ao ensino superior (74%) e os menos satisfeitos os que foram menos escolarizados, tanto para o ensino fundamental como o ensino médio. Apesar da elevação do grau de

escolaridade, as habilidades com a leitura e a escrita não estão garantidas. O domínio da escrita é considerado difícil por 57% dos homens e 48% das mulheres, apesar de somente 8% da amostra não terem completado a 4ª série do ensino fundamental. Isso vai impactar na entrada desses jovens no mercado de trabalho, ao passarem por um processo de recrutamento e seleção numa empresa, pois geralmente essas empresas aplicam um teste de conhecimentos gerais e de redação. No caso da empresa Credicard, essa deficiência foi constatada e teve que ser trabalhada ao longo do treinamento proposto aos jovens contratados.

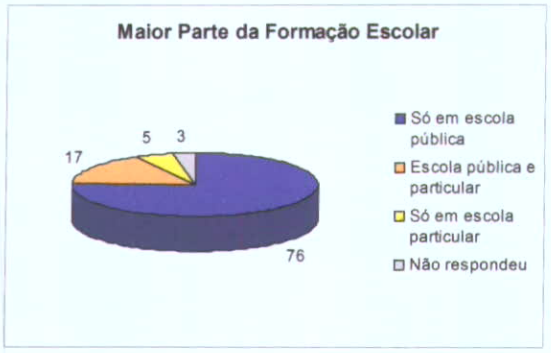
O nível de consciência com relação á perspectiva do futuro profissional e a importância da escola é alto, e 76% dos entrevistados opinaram como muito importante. Para obtenção de trabalho, 58% consideram a escola como muito importante e 7% a consideram nada importante para obtenção de trabalho.

TABELA 10: NÍVEL DA ESCOLA



FONTE: "Perfil da Juventude Brasileira".

TABELA 11: FORMAÇÃO ESCOLAR



FONTE: "Perfil da Juventude Brasileira"

E o que é trabalho para a juventude brasileira? Independência financeira? Auto realização? Ou exploração? Como é de se esperar, essa reposta vai variar conforme a renda familiar do jovem. No momento da entrevista, perguntou-se ao jovem: Qual das seguintes palavras se aproxima mais do que você pensa sobre trabalho?

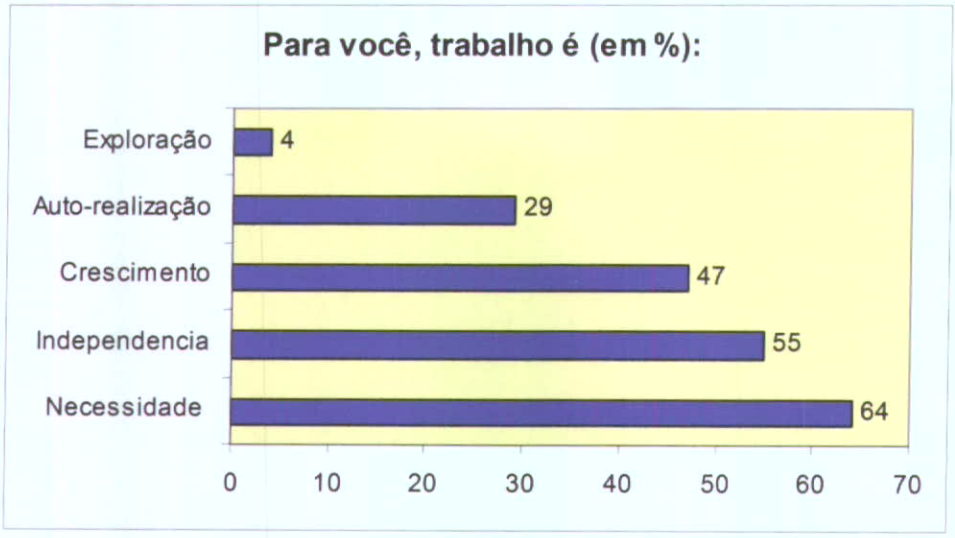
Para você, trabalho é: Necessidade/Independência/Crescimento/Auto realização/Exploração. Jovens cujas famílias tinham renda familiar de até 2 salários mínimos responderam necessidade em primeiro lugar, com 69%, em seguida Independência (53%), crescimento (47%) , auto-realização (24%) e exploração (5%).

Renda familiar entre 2 e 5 salários mínimos, responderam da seguinte forma: necessidade (61%), independência (58%), crescimento (47%), auto-realização (31%) e exploração(2%) .

Ainda em primeiro lugar, mas com menor índice percentual, necessidade apareceu com 57% para os jovens cujas famílias tinham renda maior que 5 e menor do que 10 salários mínimos. Em seguida de independência (55%), crescimento (45%), auto-realização (39%) e exploração (4%).

A partir de 10 salários mínimos, em primeiro lugar, com 57% de índice, a resposta foi independência, quase empatando com crescimento (51%) e auto-realização,(47%), necessidade (42%) e exploração (2%).

TABELA 12: O TRABALHO É CONSIDERADO COMO:



Fonte: "Perfil da Juventude Brasileira" - Base Total da Amostra.

Trabalho é necessidade. Essa afirmação pode ser compreendida num país como o Brasil, com tantas desigualdades e com história recente de índice de inflação de até 80% ao mês, entretanto os jovens estão muito amadurecidos e com pouco espaço para sonhos. Sonhos revolucionários, sonhos de uma vida melhor. Ao serem questionados sobre o que fazem com o dinheiro que recebem, 57% responderam que davam parte do que recebiam, 14% davam tudo o que ganhavam, ou seja, 71% dos jovens contribuem no orçamento familiar.

Esses dados nos trazem algumas reflexões sobre a inserção dos jovens no mercado formal de trabalho, como o papel do Estado, o papel da iniciativa privada, o papel da escola.

Com relação ao Estado, o Governo Lula (2003/2006) lançou sem muito sucesso aparente o Programa Primeiro Emprego. A explicação do Programa, disponível no site[12] do Ministério do Trabalho é:

"O Programa Nacional de Estímulo" ao Primeiro Emprego (PNPE) é um compromisso do Governo Federal com a sociedade brasileira para o combate à pobreza e à exclusão social, integrando as políticas públicas de emprego e renda a uma política de investimentos públicos e privados geradora de mais e melhores empregos.

O objetivo do PNPE é contribuir para a geração de oportunidades de trabalho decente para a juventude brasileira, mobilizando o governo e a sociedade para a construção conjunta de uma "Política Nacional de Trabalho Decente para a Juventude".

Esse Programa é composto de seis ações, entre elas:

- Incentivo às empresas que aderirem ao programa sob forma de pagamento no valor de R$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) a cada vaga oferecida e preenchida. A seleção do jovem pode ser feita por meio de SINES, DRTs e Consórcios Social ou diretamente pelos empregadores ou instituições apoiadoras, desde observadas as condições gerais de habilitação ao Programa;
- Consórcios Sociais, formados por entidades ou movimentos da sociedade civil organizada. Cada Consórcio Social deverá ter pelo menos, um ano de existência, , devem estar legalmente constituídos e compostos, quando possível, por instituições do poder público, do setor empresarial e organismos de financiamento e cooperação. O Consórcio tem o papel de ser o ponto focal

[12] (http://www.mte.gov.br/FuturoTrabalhador/primeiroemprego/Default.asp).

entre o Ministério do Trabalho e do Emprego e as outras entidades. Responsável pelas ações previstas no Plano de Trabalho, com oferecimento aos jovens de aulas de ética, cidadania e meio ambiente, inclusão digital e apoio à elevação da escolaridade. Também freqüentam uma oficina de capacitação profissional e aulas de noções de empreendedorismo. Enquanto freqüenta os cursos, o jovem recebe uma bolsa de R$ 150,00 (cento e cinqüenta reais) e deve, em contrapartida, prestar serviços comunitários. Ao fim do curso, as entidades devem cumprir as metas de inserção dos jovens no mercado de trabalho, fixadas pelo Ministério;

- O Serviço Civil Voluntário (SCV) é voltado para jovens vindos do sistema penal, ou instituições sócio-educativas, de famílias de baixa renda, com baixa escolaridade. Seu programa inclui 600 horas distribuídas em seis meses, para cursos e orientação profissional, sendo 200 horas dedicadas á elevação de escolaridade desses jovens. Também recebem bolsa no mesmo valor do Consórcio e, por pelo menos 30 dias, realizam trabalhos comunitários como contrapartida.

Além dessas ações, o Governo Federal institui como estratégia para fomentar a Aprendizagem Profissional ações de sensibilização no meio empresarial, aumentando o nível de conhecimento do empresariado sobre a Legislação do menor aprendiz e seus benefícios, incentivando novas contratações de aprendizes.

Outra ação desse projeto foi o Soldado Cidadão, que consiste em aumentar o número de jovens para prestação do serviço militar oferecendo cursos profissionalizantes e criando condições de competir no mercado de trabalho. Cada soldado recebe um salário mínimo mensal, e recebem cursos

de diversas áreas como Telecomunicações, Alimentícia, Artes Gráficas, Construção Civil, Automobilística. Para isso, são levadas em consideração as demandas da região juntamente com a vocação profissional do jovem.

Tem que ser considerado nesse programa o que efetivamente deu resultado, ampliar as ações e reformular o que não apresentou melhorias.

Com relação às escolas, uma maior articulação entre a educação e o mundo real, com suas especificidades, preparando os jovens para a realidade do mercado de trabalho. A escola pode ser uma grande "degustadora" das possibilidades profissionais, ampliando as ofertas de disciplinas para além do básico e aproximando os jovens das tecnologias. A exemplo do Serviço Militar que atraem mais jovens com cursos de várias áreas, ampliando o horizonte e a percepção do que se pode realizar profissionalmente.

Nossa sociedade, de maneira geral, possui uma visão muito preconceituosa com relação aos jovens que essa pesquisa de certa forma contesta. Esse jovem alienado que virou senso comum nas conversas, mostra-se um indivíduo preocupado com trabalho, com interesse em Educação e emprego. Parece conflitante que ele tenha interesse em Educação e esse assunto aparece em 4° lugar em suas preocupações. Podemos levantar algumas hipóteses para isso. A primeira delas é que não se valoriza o espaço escolar e, ainda, que dentro desse espaço não são apresentadas às possibilidades que a boa educação pode oferecer no campo do trabalho. A escola parecer ser um local meio descolado do mundo real no sentido de percepção de futuro e contundente com relação à reprodução de preconceitos.

Jovens cujos pais mal freqüentaram a escola ou nem o fizeram, não têm dentro da própria casa uma referência positiva de sucesso profissional

vinculado ao sucesso escolar. A grande maioria dos jovens entrevistados considera o trabalho como uma necessidade no sentido de sobrevivência e não como necessidade criativa ou realizadora. Inseridos numa sociedade consumista, ter emprego é a possibilidade de encontrar os meios para consumir e ostentar os símbolos de sucesso que a mídia apresenta. Em conversas com os jovens envolvidos na pesquisa da Credicard, muitos comentaram que estavam ali para comprar um determinado tênis, um *CD player*. A visão de que aquele poderia ser o primeiro passo para uma vida profissional com possibilidades de desenvolvimento á médio prazo só era tangibilizada quando o instrutor de treinamento convidava para dar depoimentos no curso alguns profissionais de alto nível hierárquico na Credicard e que tinham entrado na empresa por aquela mesma porta: operador de *call center*. A percepção que tinha, como pesquisadora e coordenadora pedagógica do projeto, era de que os jovens não percebiam aquilo como sendo algo para eles, essa possibilidade não estava disponível para pessoas como eles, vindos de famílias humildes, sem grandes perspectivas profissionais. Um momento marcante foi quando a gerente do projeto pela Credicard, Simone Bueno, contou que tinha sido operadora de *call center*. Nesse momento, os olhos de alguns brilharam. A Simone Bueno é uma jovem com menos de 30 anos, com muito poder e responsabilidades, respeitada profissionalmente.

Demonstrava receber um salário alto, com carro comprado zero quilometro e faculdade feita durante seu crescimento profissional na empresa. Essa gerente aprovava ou reprovava toda e qualquer ação dentro do *call center* da Credicard e esses jovens podiam vê-la quase que todos os dias. Ela é a prova viva para muitos de que existiam outras possibilidades na vida.

Outro momento marcante nessa pesquisa foi quando, meses depois do treinamento ter sido realizado, ao retornar ao local para uma visita, alguns jovens que participaram do projeto vieram contar que tinham se inscrito no vestibular e que estavam voltando a estudar.

O jovem considera tão pouco o espaço escolar e com tão pouca relevância com relação ao seu futuro, que não o discute em sala de aula, optando pela opinião de sua mãe, em primeiro lugar e do professor em 7º lugar.

Essa escola sem sentido, sem significado para a vida dos jovens, e a realidade das necessidades (reais ou midiaticas) facilita a evasão do jovem da vida de estudante e dificulta a sua mobilidade social através do mercado de trabalho formal, cujas leis são duras, excludentes e elitistas.

Com relação às empresas, seu papel é ampliar seu envolvimento nas ações de formação profissional, visando geração de oportunidades de trabalho ao adolescente. O momento é propício, muitas empresas brasileiras estão comprometidas com a Responsabilidade Social, trazendo para dentro de suas realidades a Educação Corporativa, a cultura de desenvolvimento pessoal dos recursos humanos que as compõem e dando oportunidades aos jovens para as suas primeiras colocações. Não há como pensar em desenvolvimento empresarial desvinculado do desenvolvimento do país. Não há como desconsiderar esse enorme contingente de jovens nos planejamentos das empresas.

4.1 TRABALHO E EDUCAÇÃO

Mundialmente o desemprego tem se tornado um grave problema e no Brasil não poderia ser diferente. Segundo os dados do site do Ministério do Trabalho e do Emprego, em setembro de 2006 foram gerados no país 176.735 empregos com carteira assinada, o que corresponde a um crescimento de 0,65% . Nono mês consecutivo de crescimento, ainda segundo o site, nos últimos 12 meses o aumento verificado foi de 4,69%. Complementando os dados, os setores da atividade econômica que mais absorveram trabalhadores foram o da indústria de transformação, seguida pelo setor de serviços, comércio e construção civil. A agricultura, por outro lado, retraiu o mercado, eliminando 21.229 postos de trabalho, devido à entressafra do café em Minas Gerais. Apesar dessas boas notícias no site oficial, diariamente milhares (ou milhões) de cidadãos brasileiros trabalham na informalidade ou em subempregos.

Nas empresas, muitas e profundas transformações estão ocorrendo, com aquisição de novas tecnologias, novas formas de organização e de gestão de pessoas, alinhamento internacional e, para dar conta com a rapidez necessária, aumento da necessidade de profissionais mais bem qualificados para ocuparem os postos de trabalho disponíveis.

Não está em discussão o modelo de produção capitalista, mas uma análise do que está ocorrendo. Para essa nova gestão, o trabalhador deve desenvolver novas competências e chegar mais bem preparado para a competição pelo posto de trabalho disponível. Enquanto há 50 anos atrás, um jovem com ensino médio poderia ser facilmente absorvido pelo mercado de

trabalho, e, caso fosse do ensino superior poderia conquistar uma posição de maior destaque, atualmente o quadro é mais cruel. Para entrar no mercado de trabalho somente com o segundo grau/ ensino médio, é necessário muito esforço, pois as empresas preferem jovens cursando o ensino superior para cargos iniciais. Em algumas regiões do Brasil, com ensino médio conquista-se colocações apenas na área de vendas. O diferencial agora é com relação aos cursos de pós-graduação, os MBAs, os mestrados e doutorados. A educação dualista, com ensino profissionalizante para uns e ensino de caráter geral para a elite não vai atender a demanda das empresas. A sociedade do século XXI exige uma educação com maior qualidade, para formar um cidadão mais amplo e que, seja também trabalhador com novas habilidades, conhecimentos e atitudes. Para a definição de uma educação de qualidade superior, a Unesco, a Unicef e Pnud, no movimento para a Educação para Todos, iniciado em 1990, definiu em documento intitulado Educação para todos: uma visão abrangente e um compromisso renovado, disponível na Internet que Educação de qualidade é:

> 1. A tradução das oportunidades ampliadas de educação em desenvolvimento efetivo – para o indivíduo e para a sociedade – dependerá em última instância, de, em razão dessas mesmas oportunidades, as pessoas apreenderem de fato, ou seja, apreenderem conhecimentos úteis, habilidades de raciocínio, aptidões e valores. Em conseqüência, a educação básica deve estar centrada na aquisição e nos resultados efetivos da aprendizagem, e não mais exclusivamente na matrícula e na freqüência aos programas estabelecidos e preenchimento dos requisitos para a obtenção do diploma. Abordagens ativas e participativas são particularmente valiosas no que diz respeito a garantir a aprendizagem e possibilitar aos educandos esgotar plenamente suas potencialidades. Daí a necessidade de se definir, nos programas educacionais, os níveis desejáveis de aquisição de

> conhecimentos e implementar sistemas de avaliação de desempenho. [13](UNESCO,2006)

A questão de educação de qualidade é polêmica e sempre vai refletir um posicionamento político e ideológico e não-neutro, mas o pragmatismo da sociedade nos força ir para um caminho de melhor qualidade de ensino. Na Conferência Mundial sobre Educação para Todos (UNESCO, 2006) [14], surgiu o conceito de que essa qualidade "se refere aos conhecimentos, capacidades, atitudes e valores necessários para que as pessoas sobrevivam, melhorem sua qualidade de visa e continuem a aprender"[15]. Deve-se ter cuidado com relação a essa qualidade de ensino para que não fique restrita às suas contribuições para o incremento da produtividade da economia somente e sim, ampliar seu compromisso com o desenvolvimento econômico social, com a mobilidade social, voltada para a cidadania e o respeito. Uma Educação de qualidade formará sujeitos mais preparados e críticos. A não educação, ou a educação que não prepara para a vida, reproduz a consciência ingênua, facilmente manipulada. Inegável que aos empresários interessa uma mão de obra mais bem qualificada chegando ao mercado que é cada vez mais competitivo, mas esse benefício se reverterá também ao jovem dando seu primeiro passo em direção à sua vida profissional. Aos empresários, o novo trabalhador com uma nova formação profissional, com uma educação geral de

---

[13] Conferência Mundial de Educação para Todos: Fonte: www.unesco.org.br/publicacoes/copy_of_pdf/decjomtiena Acesso em 28 de outubro de 2006

[14] Conferência Mundial de Educação para Todos: Fonte: www.unesco.org.br/publicacoes/copy_of_pdf/decjomtiena Acesso em 28 de outubro de 2006

[15] WORLD CONFERENCE ON EDUCATION FOR ALL."World declaration os education for all and framework for actions to meet basic learning needs".WCEF. Nova York, abril, 1990.

qualidade contribuirá sim para o alcance de seus objetivos capitalistas, para garantir seu posicionamento estratégico e, em última instância, para manter-se saudável do ponto de vista dos acionistas e conseqüentemente manter os empregos. Mas também terá impacto sobre esse jovem, com maior consciência de seu papel, mais bem instrumentalizado para negociar e concorrer de igual para igual, para crescer dentro da hierarquia empresarial. Essa educação contribuirá para sua visão mais ampliada de mundo.

John Dewey (1980, p.227), precursor da Escola Nova, afirmava que: "Não existe se educar para a vida, educar é vida." Questionava educação dualista e esse questionamento surgiu graças ao seu contato, em Chicago, com os problemas econômicos e sociais provocados pela urbanização pelo rápido progresso tecnológico e pelo crescente afluxo de imigrantes, sindicatos, operários, radicais de várias linhas de pensamentos políticos. Defendia uma educação geral e problematizada para todos, com compromisso com a democracia da educação. Em 2006, setenta e seis anos depois, o Brasil ainda está em busca de uma qualidade maior para a sua educação. Para que um sistema de educação atinja seus objetivos e vivencie a filosofia de que "educação é vida", precisa entender dessa vida e fazer chegar aos jovens os conhecimentos necessários para o enfrentamento da competição acirrada do mercado de trabalho.

As organizações brasileiras enfrentam a globalização valorizando o que pode fazer a diferença entre seus concorrentes: o conhecimento. Alguns empresários chamam a Era da Competência e outros chamam de a Era do Conhecimento, mas o que realmente está acontecendo dentro das organizações é que tanto a competência como o conhecimento, são muito

valorizados e podem fazer a diferença entre a lucratividade e a sobrevivência de uma organização no mundo globalizado, ou sua falência e desaparecimento do cenário. Aquela estrutura arcaica, com vários níveis hierárquicos, cargos, funções, status e poder está cedendo espaço para uma gestão baseada na capacidade das pessoas de agregarem valor para as empresas. E, com menos posições de trabalho disponíveis. As estruturas e formas de organização de trabalho são flexíveis e adaptáveis às contingências do ambiente e precisam de pessoas que se adaptem rapidamente. Os processos decisórios devem ser descentralizados e fortemente articulados entre si, pois a velocidade dos negócios é bem mais rápida, diferente de 30 anos atrás. O alto grau de competitividade em padrão global exige pessoas que pensem e ajam como equipes e definitivamente o individualismo não é valorizado nas empresas. Por outro lado, o indivíduo deve pensar de forma muito individualista a sua carreira, sempre atento aos movimentos do mercado, numa busca frenética por novos conhecimentos, superando-se sempre, mais e mais, garantindo o seu lugar dentro do mercado de trabalho. O que se valoriza é trabalho em equipe e pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio, ou seja, competentes.

Silva[16] (2005, p.23), em seu livro Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competência, sua definição de competência é:

> A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos ou técnicos devem ser utilizados de acordo com a capacidade de se executar as decisões que a ação sugere. Uma pessoa é competente quando amplia a sua capacidade de entrega e agrega valor ao negócio, à empresa em que atua, à ele próprio e ao meio em que vive. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar

[16] SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências:** estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

resultados e atender a objetivos pessoais e/ou organizacionais.

E é para esse contexto que os jovens recém saídos do ensino médio estão se encaminhando. Para essa realidade, com esse nível de exigência, certo ou errado, justo ou injusto. Estão adentrando nesse mundo competitivo e, ainda com uma expectativa de vida maior, graças aos avanços da medicina, ampliando seu tempo de vida profissional ativo, com a necessidade de se manter atualizado em relação à sua atividade profissional. A Educação Brasileira está preparando-os para isso?

John Dewey (1980, p.231), em Vida e Educação, defendia "ser necessário que a escola ofereça um meio social vivo, cujas situações sejam tão reais quanto as de fora da escola".

Dewey (1980) criticava a velha escola e sua idéia de que esta era uma preparação para a vida, sem conexão com nenhuma realidade presente, e que depois o aluno devia "combinar", recompor, para construir o todo real.

A escola atual está conectada com as demandas sociais? E o fato de relacioná-las com a dinâmica atual da sociedade, é maléfico para as gerações presentes e futuras? É impossível fazer isso e ao mesmo tempo desenvolver nos alunos a capacidade de analisar criticamente? Ou, por um ideal anti-capitalista, deve-se deixar os jovens sem a contextualização adequada para todas as expectativas para anos e anos de vida profissional?

As escolas de elite estão conectadas com essas demandas. Jovens de escolas como *British School*, *Escola Americana*, Colégio Andrews, apenas para citar alguns, saem formados para ocupar boas colocações no mercado. O

mesmo não se pode afirmar com relação às escolas públicas de ensino médio.

A SulAmérica implantou um projeto para os seus mensageiros, jovens com idades entre 14 e 24 anos incompletos, que estão cursando o ensino médio. A empresa oferece aulas de apoio nas salas de treinamento, durante 90 minutos, três vezes por semana, de matérias como Física, Matemática, Química. A seleção dessas matérias foi feita a partir de pesquisa realizada junto aos mensageiros em que expuseram as matérias que tinham maior dificuldade para se prepararem para o vestibular. A adesão foi de quase 100% dos jovens. Foram contratados professores particulares para darem essas aulas de apoio e o projeto foi financiado graças à coleta seletiva que os funcionários fazem. A empresa vende para reciclagem o lixo seletivo e o dinheiro obtido é reinvestido em projetos sociais.

Durante o projeto, os mensageiros falaram muitas vezes que não tinham essas aulas em suas escolas. Muitos afirmaram que estavam tendo contado com a Física pela primeira vez, pois as escolas em que estavam matriculados não dispunham de professores dessa disciplina e que a escola assim mesmo aprova seus alunos nessas matérias. A empresa disponibiliza essas aulas durante o horário de almoço nas salas de treinamento e oferece um lanche para os jovens. A área de Recursos Humanos está acompanhando o boletim e o desempenho no vestibular de cada jovem. Na história da empresa já há casos de jovens que entraram na empresa como mensageiros e que hoje em dia são gerentes. Importante colocar que essa ascensão profissional se deveu ao esforço individual do jovem que trabalhava e estudava simultaneamente, ingressando para uma faculdade. Além dessas aulas, a empresa também oferece curso básico de informática. Diante dessa experiência na SulAmérica

e da Credicard, percebemos que as escolas não estão comprometidas com o futuro desses jovens e os despejam de qualquer maneira num mundo capitalista e cruel, sem desenvolver neles nem ao menos uma visão crítica da sociedade. Uma visão que não os coloque como vítimas e sim como autores, com capacidade de transformar a lógica de exclusão.

5 O PEDAGOGO DENTRO DA EMPRESA

Enquanto no campo da Educação a questão da melhor formação dos jovens não ganha novos rumos, as empresas estão se organizando e estruturando para receber essa mão de obra e prepará-la para suas funções.

As Universidades Corporativas ganharam grande status dentro das organizações na Era do Conhecimento (ou Competência), garantindo a preparação inicial de seus colaboradores e o foco no auto-desenvolvimento constante. Os anos de vida do profissional no mercado de trabalho aumentou muito, assim como a expectativa de vida e as empresas sabem que para manterem-se à frente dos concorrentes, precisam investir em seus Recursos Humanos. E quem entende de Educação e Andragogia são os pedagogos, que ampliam seu campo de atuação com sua visão estratégica de negócios e , ao mesmo tempo, preparam uma grande massa de jovens, mostrando-lhes uma trilha de desenvolvimento e de conquistas que não lhes são apresentadas em sua convivência escolar.

Com a experiência adquirida com a empresa Credicard e com a SulAmérica, posso afirmar que ser pedagogo nesse contexto corporativo exige muita perseverança e um estado de forte reflexão permanente.

As possibilidades de realizar projetos estão diretamente relacionadas com os resultados que esses projetos trarão para a empresa. No caso Credicard, os operadores de *call center* treinados no novo modelo desenvolvido pela pesquisadora trouxeram resultados qualitativos e quantitativos, com clientes enviando e-mails para elogiar o atendimento recebido, com o departamento de qualidade constatando a eficácia do trabalho realizado, com menor índice de nova ligação do mesmo cliente para resolver o mesmo

problema, ou seja, cliente sendo eficazmente atendido na primeira vez que aciona a empresa e com a promoção de alguns da primeira turma com seis meses de casa.

O principal compromisso do treinamento desenvolvido foi ampliar a visão do trabalho que o operador de *call center* exerce, tornando o jovem um profissional com autonomia e capacidade de resolução dos problemas, evitando a lavagem cerebral anteriormente realizada. Além disso, mostrar o processo interno de um cartão de crédito para que esse profissional possa ter a visão do todo foi fundamental para ele entender o que faz, as conseqüências de seu trabalho, as áreas envolvidas e toda a estrutura que há por trás, os papéis e responsabilidades de cada setor para que tudo funcione de forma adequada. Essa transparência possibilita que o jovem também possa perceber onde estão as suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento na empresa. Ao descrever cada setor, o instrutor convidava um responsável para falar para a turma sobre seu trabalho e nessa oportunidade muitos declaravam que já tinham estado naquele lugar, como treinando de operador de *call center* e que hoje em dia, tantos anos depois, estavam em posições estratégicas.

Possibilitar essa troca de experiências também é função do pedagogo dentro da empresa.

Na SulAmérica enfrentar a resistência de desenvolver o Projeto Político Pedagógico de alguns componentes da equipe de Treinamento & Desenvolvimento tem sido uma experiência muito rica. Se por um lado para convencer a Superintendente e a Vice Presidente a realizar esse projeto foi necessário estruturar uma apresentação, usar argumentos que falasse a linguagem de executivos, como resultados para a área, isso não foi tão difícil

quanto provocar a reflexão da equipe e mantê-los motivados a participar das reuniões e discutir os pontos para a elaboração do projeto.

5.1 O CASO CREDICARD

A empresa de Consultoria Norway, sediada no Rio de Janeiro, em março de 2005 foi convidada pela empresa Credicard Cartões de Crédito para fazer um diagnóstico nos treinamentos realizados por sua equipe aos recém contratados para a função de operador de *call center*.

O motivo da solicitação de uma consultoria se dava por dois motivos:

- O baixo nível qualitativo dos candidatos à vaga – em sua maioria recém saídos do ensino médio que iam bem nas dinâmicas e nas entrevistas na fase de recrutamento e seleção, mas por ocasião das provas escritas (português, matemática e redação) não tinham o rendimento mínimo esperado;
- Após 4 semanas de treinamento, os colaboradores não ficavam na empresa por muito tempo, aumentando o índice de *turn over* (que em Recursos Humanos representa a relação entre contratados e demitidos), obrigando a retomada no processo de recrutamento e seleção, sobrecarregando os colaboradores que ficaram na função e oferecendo aos clientes que usavam o atendimento para solucionar suas questões, um atendimento abaixo do padrão de qualidade exigido pelo Credicard.

O primeiro passo da consultoria foi conhecer a empresa Credicard, seus credos, valores, trilha de desenvolvimento, os processos de trabalho. Nessa fase foi, entrevistada uma amostra de operadores *call center* ATC (Atendimento

ao Cliente) para colher suas impressões sobre o trabalho, sua compreensão á respeito do que a empresa Credicard esperava deles, suas aspirações, pontos fortes e negativos de seu trabalho. Também foram questionados sobre o conteúdo do treinamento recebido antes de assumirem a função, o que era considerado indispensável ter e o que não tinha muito impacto. Entrevistaram supervisores e coordenadores de operações, coordenadores de qualidade e pessoas que de forma direta ou indireta se relacionavam com a função. A empresa Contax, responsável pela contratação, administração e treinamento dos operadores da Credicard também participou de entrevistas.

Para melhor contextualizar o caso, algumas informações são necessárias. No *call center* Credicard, cada ilha possui em média 20 operadores de *call center* que estão subordinados a um supervisor. Sua carga horária é de 6 horas, 6 dias por semana, com alguns intervalos para lanchar , para ir ao banheiro e se exercitar, perfazendo um total de 30 minutos. As ligações não param de cair, com todos os tipos de clientes e todos os tipos de solicitações e dúvidas. Existe uma hierarquia de atendimento, sendo o primeiro degrau o ATC Clássico, que atende aos Clientes mais populares, com solicitações menos complexas. Esses operadores não fazem ligações, são receptivos. O sistema da empresa permite que as ligações sejam direcionadas às estações adequadas através dos comandos que o próprio cliente dá ao telefonar para o serviço.

Existe um setor de Qualidade que grava de forma randômica algumas ligações e depois analisam. Caso seja detectada alguma incoerência, fraude ou mau atendimento, o supervisor responsável é chamado para também ouvir a ligação. No caso de infrações leves, o supervisor chama o operador e dá o

feedback, mostrando o que não estava de acordo com a política de atendimento da Credicard e corrigindo. Infrações graves são direcionadas para outras áreas. Os operadores se sentem vigiados o tempo todo e sabem que qualquer falha ou erro pode estar sendo gravado.

São muitos procedimentos que o operador deve dominar. Sua estação de trabalho é composta de um computador que possui alguns sistemas que dão suporte ao seu trabalho. Além disso, ele tem um fone de ouvido com protetor auricular, um mouse e uma máquina que ele aciona o botão a cada vez que atende, assim como quando sai para pausa ou ao final do expediente.

Para facilitar o atendimento, a Credicard desenvolveu um sistema que denominado *Help*, que é uma grande fonte de consulta que possibilita ao operador consultar e ler o procedimento adequado que deverá ter para atender a determinada solicitação do cliente. Muito utilizado pelos operadores, o sistema *Help* organiza os conteúdos por tipo de cartão, assunto, promoções e outros, de forma a agilizar no momento de consulta. O operador, ao ouvir a solicitação de seu cliente, clica no ícone relacionado e na parte de baixo da tela aparece um texto com a orientação passo-a-passo do que deve ser feito. Com o passar do tempo o sistema *Help* foi sendo atualizado sem seguir padrões claros, o que provoca algumas confusões nas buscas. O supervisor também pode ser acionado, mas há uma barreira psicológica entre os operadores que só o acionam em última instancia. Quando o operador não entende o procedimento, prefere pedir ajuda ao operador que está ao seu lado.

São muitos procedimentos, talvez centenas, que também são alterados diariamente. Os operadores, ao ligarem seu equipamento e fazerem seu *login*,

são avisados diariamente dos procedimentos que foram alterados. Faz parte de seu trabalho ler, entender e internalizar essas alterações todos os dias.

Nessa fase de Levantamento de Informações, foi constatado que muitas pessoas que entraram na empresa pelo *call center*, hoje em dia estavam muito bem colocadas na empresa, com posições de decisão, com salário de mercado. A própria gerente do projeto na Credicard, a Simone Bueno, estava na empresa há oito anos e sua primeira colocação foi justamente como operadora de *call center*. Para ser contratado, o candidato à vaga precisa ter ensino médio, para ser promovido à supervisão de operações, exige-se que entre para uma faculdade. Entre a função de operador de *call center* e de supervisor de operações, existem degraus hierárquicos A, B e C. Conforme o operador vai passando de um nível para outro, também vai sendo transferido para ilhas de atendimento mais especializadas, mais complexas e com atendimento mais sofisticado. Na Credicard, ser operador de Retention (RTC) ou da Credicard TAM era sinal de status, pois alcançar esse nível de atendimento é não ter falha, ser elogiado pelo Gerente de Produto, pelo Coordenador de Operações, e, principalmente, pelos clientes Credicard.

Outra possibilidade de crescimento na empresa é ir para a área de Treinamento e Desenvolvimento e ser instrutor. Também é exigida a entrada numa faculdade. Nesse caso, o operador pode ter oportunidades na área de Recursos Humanos para seu crescimento profissional.

Existem outras áreas para onde o operador pode ser transferido e as oportunidades são comunicadas em murais de funcionários em toda a empresa. Muitas dessas vagas, tem como pré-requisito estar cursando uma

faculdade e em alguns casos, há preferência de que tipo de curso melhor se adeqüa à oportunidade oferecida.

Ao serem contratados como operador de *call center*, o jovem fica 30 dias em treinamento, 6 horas por dia, com os mesmos intervalos que terá ao assumir a função na Posição de Atendimento (PA). Ele já entra para o treinamento com a sua carteira de trabalho assinada, com direitos e benefícios da empresa.

O processo de recrutamento e seleção não é muito bem realizado e alguns chegam ao treinamento sem ter idéia do que é um cartão de crédito, como funciona, o tamanho da empresa. Os jovens estão cientes de que serão operadores de *call center* e alguns não têm quase nenhuma intimidade com um computador.

Às cinco horas e meia diárias que cada operador de *call center* fica diante de sua Posição de Atendimento (PA) são intensas. As chamadas não param de cair, uma atrás da outra. O operador mal acaba de pegar um cliente nervoso e mal educado e sem tempo para respirar, ele atende à outra ligação que entra em sua PA. O nível de *stress* é muito elevado. Além da tensão da própria função, eles sabem que são monitorados quase que o tempo todo.

Muitos entram para o emprego para satisfazer uma necessidade imediata, como a compra de um tênis caro, um equipamento de som e é essa a única motivação que os detém.

Para manter esses jovens motivados e bater as metas de atendimento, os Coordenadores de Operação promovem gincanas entre as ilhas de atendimento. Os supervisores acompanham freneticamente os números da gincana e motivam á todo o momento os seus operadores. As gincanas e as

competições são temáticas, de acordo com o que está ocorrendo na média, como Gincana da Seleção, Competição da Festa Junina, Carnaval Geral e etc.

Os prêmios são variados, como bicicletas, aparelhos de som, cartão de débito com valor de meio salário de operador, *I Pod* e tudo que realmente interessa aos jovens. A duração das competições é variável, mas nunca menor de que um mês. E ainda tem as Gincanas acumuladas, que somam os resultados das últimas competições. A entrega dos prêmios é uma festa, com a presença dos Coordenadores e dos Recursos Humanos. E ocorre dentro do salão, pois o trabalho não pode parar. Além desses prêmios, também são preparadas festas. No caso da Credicard, o local onde ficam as centrais de atendimento é no prédio da Contax, com amplo espaço interno e externo e essas festas geralmente são montadas do lado de fora, no pátio. A empresa também tem um espaço como uma praça de alimentação de shopping, com muitas máquinas de *vending machine* com todo tipo de besteira para comer e beber. Mesas e bancos altos, televisão e móveis para descansar.

5.2 CONCLUSÃO DA FASE DE LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Após a realização de muitas entrevistas, de contato com o sistema *Help*, conhecendo sua estrutura e formas de acesso, de conhecer as áreas da empresa que interagem com o Atendimento ao Cliente (ATC), a Norway fez uma apresentação do diagnóstico, de sua solução e dos resultados esperados. Foram dois meses de estudo de todo o material que era utilizado no cotidiano da função, conhecendo todos os sistemas que são utilizados, os processos,

ouvindo as gravações feitas pela Monitoria de Qualidade e estudando o conteúdo a ser priorizado nesse treinamento.

A consultoria recebeu todo o conteúdo da ferramenta *Help*, com centenas de procedimentos e cruzou essas informações com um levantamento que é feito mensalmente pela Credicard com o total de ligações e seus respectivos motivos. Dessa forma foi possível priorizar os conteúdos do treinamento.

Concomitantemente, o departamento de Recursos Humanos foi acionado para selecionar 20 futuros operadores de *call center*. Os pré-requisitos eram: ensino médio completo e algum conhecimento de informática. Para o processo são feitas entrevistas, dinâmicas e provas de Conhecimentos Gerais, com Língua Portuguesa e Matemática.

Essa seleção foi realizada em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Salvador.

Na apresentação do diagnóstico à Credicard e à Contax, foram revistos os valores da empresa, o que se desejava da área de Atendimento ao Cliente e a missão do Projeto de Capacitação do Operador de *Call Center*:

"Tornar o aluno capaz de forma assertiva, conduzindo-o na construção das competências necessárias para a excelência operacional com foco no negócio Contax e no Cliente contratante."

A consultoria expôs a situação atual dos treinamentos, chamando atenção também com relação ao processo de seleção dos candidatos. Os treinamentos estavam sendo feitos sem pessoas preparadas para isso, sem total conhecimento da empresa, de suas políticas, dos produtos e das mudanças que ocorriam. Não havia um Plano de Aula a ser seguido,

estruturando os conteúdos dos mais simples para os mais complexos. Também não havia computador disponível para todos os treinandos e nem um sistema que possibilitasse a simulação das situações do cotidiano. Esse despreparo, além do trabalho ser muito estressante, explicava o índice alto de *turn over*.

- Pessoas sem perfil para a função eram contratadas apenas para prover uma necessidade emergencial;
- Os jovens passavam por um treinamento mal estruturado e, após 30 dias, iam atender clientes com necessidades reais ou nervosos. Diante da situação real, apavoravam-se, percebiam que não sabiam por onde começar e entravam em pânico;
- Os mais inteligentes emocionalmente, conseguiam driblar a situação e acabam por aprender na tentativa e erro, penalizando o cliente;
- Os menos emocionalmente preparados, não resistiam a tanta pressão e desistiam.

5.3 PROPOSTA PARA CREDICARD

A Norway Consultoria acordou com a Credicard e com a Contax a seguinte proposta para o treinamento, mas antes alguns aspectos de infra-estrutura foram resolvidos como a disponibilização de um computador para cada treinando, assim como sistema de simulação para treinar as situações com os Clientes.

A Norway desenvolveu o Treinamento que foi composto de fase presencial e fase de operação assistida. A fase presencial era realizada em 27

dias, de segunda a sábado, com apenas o domingo de folga. O conteúdo programático foi estruturado contemplando vários aspectos levantados nas entrevistas.

O conhecimento da história da empresa, dos valores, da missão e visão da Credicard eram os pontos de partida no treinamento. Assim como explicitar a relação da Credicard com a Contax.

Os procedimentos contemplados no treinamento foram os mais utilizados, segundo *ranking* de ligações, com parte teórica na explicação passo a passo do procedimento, seguido de atividades práticas realizadas no simulador do sistema.

Diante da constatação da dificuldade com a leitura, foi necessário contemplar no conteúdo programático Leitura e Interpretação de textos. Uma das ferramentas mais utilizadas na função pelos operadores como fonte de consulta era o sistema *Help*.

A leitura e a compreensão do texto devem ser rápidas, para atender ao cliente que está esperando na linha a orientação do operador. E o operador se sente sob pressão porque em muitos casos, o procedimento indicado pelo sistema *Help* deverá ser executado por ele mesmo. A informação a respeito dessa deficiência surgiu também na pesquisa Realidade da Juventude Brasileira e, no caso da Credicard, pode impactar na não contratação de um jovem para a função de operador de *call center* numa grande empresa, com possibilidades de crescimento como a Credicard. O treinamento, então, prevê muitas atividades de leitura e compreensão de textos e também de manipulação do sistema, pois a lógica de procura é muito similar da busca por

uma palavra num dicionário, atividade que pode parecer simples para muitos, mas que encontra muita dificuldade por parte dos treinandos.

Outro conteúdo previsto no treinamento foi o de Matemática para que no futuro atendimento o operador soubesse explicar aos Clientes como foi realizada a conta que calcula os juros, juros pro rata, pagamento mínimo e etc. São aulas de percentagem, de juros simples e juros compostos, com aplicação de vários problemas de Matemáticas.

São conhecimentos que deveriam estar sedimentados na mente de jovens acima de 18 anos e que possuem o ensino médio completo, mas que não estão. As empresas sabem que esses jovens não chegam prontos para a função de operador, e nem devem, pois a escola não deve treinar seus alunos para serem operadores de *call center*, mas o investimento em treinamento nesses jovens vai além das especificidades da função. O investimento nesses jovens vai complementar as deficiências e as lacunas deixadas pelas escolas na formação de seus jovens.

O propósito inicial desses treinamentos sempre foi o conhecimento do cartão de crédito, o que é, como é utilizado, quais são os processos para atender às necessidades dos clientes. Como atender bem os mais diversos tipos de Clientes, a melhor forma de tratar com cada um deles. Aprender a fazer alongamento para evitar LER[17] (Lesão por Esforço Repetitivo) e saber tudo à respeito dos produtos da Credicard de forma a nunca deixar um cliente sem resposta para suas dúvidas. Porém, com o despreparo com os jovens que chegam, se a empresa não investir também em conteúdos básicos, como

[17] Doença muito comum em operadores de *call center* pela posição de trabalho e os movimentos repetitivos.

leitura e interpretação de textos, matemática, concordância verbal, entre outros, não terá como atender a seus clientes.

A avaliação de conhecimento ano treinamento é uma prova escrita a cada semana e a média para permanecer no treinamento é 80 pontos por avaliação.

Ao longo das semanas foram idealizadas várias dinâmicas para ajudar a memorização de alguns procedimentos importantes, como o Campeonato *Help*, em que a classe é dividida em dois grupos. O instrutor faz uma solicitação e o grupo que localizar mais rápido, ler, interpretar e explicar ao instrutor , ganha um ponto.

Também foram desenvolvidas algumas dinâmicas de grupo para desenvolver a comunicação eficaz.

Do mesmo modo, a cada semana era realizado um Painel Integrado. A classe era dividida em grupos. Cada grupo recebia um texto com algum conteúdo pertinente á função, mais ligado ao aspecto comportamental. O grupo tinha que interpretar e saber transmitir aos demais da classe o conteúdo de forma estruturada e organizada, como uma apresentação. O instrutor que conhecia o texto, poderia complementar a informação.

Outra forma de manter a classe com bom nível de atenção era a chamada Campainha. Todo o treinamento foi feito com telas de *Power Point* e uma vez antes do intervalo e outra depois do intervalo, surgia uma tela com uma campainha. Assim que a tela de *Power Point* surgia com uma pergunta sobre algum conteúdo já falado no treinamento, o instrutor tocava uma campainha e um dos treinandos tinha que responder à questão.

Duas vezes por semana, nos últimos 30 minutos, o instrutor chamava alguns participantes para dramatizarem uma situação real com clientes, colhida em entrevistas. Um treinando interpretava o cliente e o outro o operador de *call center*. A classe depois avaliava se o procedimento e /ou a informação passada estava correta, se o comportamento com aquele tipo de cliente era a mais agradável e eficaz para o cliente.

Outra atividade feita a cada novo conteúdo apresentado era mostrar uma gravação de uma ligação de um cliente real que estivesse fazendo aquela solicitação que estava sendo trabalhada em sala. Essas ligações eram gravadas pela Monitoria de Qualidade e tinha a imagem da tela do operador e todos os seus movimentos, sua voz e a voz do cliente. O objetivo era familiarizar os treinandos com as telas do sistema, com uma ligação real, com tipos de clientes.

Durante as entrevistas com os operadores, também foi detectado um desconhecimento dos processos do cartão de crédito, desde o momento em que um futuro cliente solicita um cartão, até a sua utilização num país estrangeiro. Para solucionar essa deficiência de forma prazerosa aos treinandos, foram produzidos vídeos em formato de novela, em cada semana a classe assistia a um capítulo. O contexto era de casal de uma família classe média, com dois filhos, cujo marido solicita um cartão. O vídeo mostra todo o processo de aprovação do cartão, a chegada do cartão na residência da família, o desbloqueio e outras situações que muitas vezes os clientes perguntam aos operadores e que esses desconhecem.

O desconhecimento a respeito de cartão de crédito, sua história e como funciona foi solucionado também com um vídeo, com linguagem moderna, do

estilo MTV. Esse material da História do cartão de Crédito era transmitido logo no primeiro dia de treinamento e a consultoria foi informada que os próprios treinandos pediam que passassem mais de uma vez o vídeo.

Os treinamentos tinham como finalidade transformar a sala de aula num local de construção de conhecimento, de prática, de discussão e de atividades lúdicas para reforçar a apreensão dos conteúdos.

A fase chamada de Operação Assistida era composta por quatro semanas. Durante esse período o operador de *call center* recém chegado é recepcionado por outro da mesma ilha que ele, com mais experiência. O operador experiente ficará ao seu lado durante toda a fase de Operação Assistida.

A primeira ligação, o operador-tutor atende e o tutorado, com um carrapato no ouvido, que é o nome que se dá ao fone de ouvido, ouve a ligação e assiste o procedimento adotado.

Na segunda ligação, o tutor ouve e quem responde é o tutorado, mas o procedimento na maquina ainda é o tutor quem faz.

Na terceira ligação e na quarta, o tutorado faz tudo e o tutor fica ouvindo e orientando caso seja necessário.

O operador tutor dispõe de uma planilha em que ele, uma vez por semana, ouve e avalia a ligação do recém contratado. Essa avaliação é mostrada ao treinando, lhe é dado um feedback e segue para o supervisor. No total são quatro avaliações e se tudo estiver dentro dos parâmetros de qualidade pré-combinados com a Contax e a Credicard, o operador permanece na empresa.

5.4 A REALIZAÇÃO DA PROPOSTA CREDICARD

O treinamento descrito foi implementado em três filiais do *call center* da empresa Credicard, em São Paulo, Salvador e Rio de Janeiro. Para garantir que o treinamento estruturado fosse aplicado conforme sua elaboração, a coordenadora pedagógica e outro consultor treinaram os instrutores da empresa que utilizariam o material. Em São Paulo foram treinados oito instrutores, ao longo de uma semana, ao final da qual a consultoria indicaria o que melhor se desenvolveu ao longo do período. No Rio de Janeiro e na Bahia foram seis instrutores treinados.

A receptividade das equipes de São Paulo e de Salvador foi muito grande. Houve, da parte dos instrutores, o reconhecimento de que até então não tinham preocupação com a didática, em realizar um plano de aula, estruturar o conhecimento. Foram entregues para cada instrutor um *Kit* composto por uma pasta com 3 *Cds,* planos de aulas impressos, *check lists* e as avaliações. Nos Cds foram gravadas as aulas, com os filmes, todas as orientações para cada aula, como o tempo estipulado para cada atividade, como conduzir as dinâmicas, os painéis integrados, as avaliações, os debates após os filmes. A gerente do projeto, Simone Bueno, fez questão de estar presente no primeiro dia do treinamento para explicitar que sua empresa estava apoiando e investindo nessa forma de treinar seus futuros operadores de *call center.*

Também esteve no último dia, em que o instrutor da primeira turma foi selecionado levando flores e vários brindes da Credicard para os instrutores. Cada um recebeu de suas mãos um certificado de conclusão do treinamento e,

nas três filiais, foi um momento de muita emoção, em que os instrutores fizeram questão de depor, expondo a sua satisfação em perceber que a empresa estava investindo num treinamento mais profissional, e, conseqüentemente, investindo neles. Muitos colocaram que a percepção da atuação de uma pedagoga coordenando as atividades de educação corporativa, ampliando o espectro do treinamento, indo além dos procedimentos operacionais e provocando discussões e debates reflexivos, os fez repensar a própria atividade e atuação. Perceberam que há muitas possibilidades na área de treinamento, desde que se esteja atento a elas e não se acomode ao cotidiano da função.

No Rio de Janeiro, os instrutores no início do treinamento foram reativos. Sentiram como se trabalho que fizeram até então não estivesse sendo reconhecido pela empresa Credicard, tinham uma imagem muito positiva de sua atuação e não valorizaram a "interferência" da consultoria. A postura foi mudando conforme tiveram acesso ao material, perceberam o investimento realizado, o alto padrão de organização e de qualidade. Ao final da semana, os instrutores já estavam mais comprometidos com a nova forma de treinar e felizes por terem acesso à ela.

A primeira turma de operadores de *call center* de São Paulo foi acompanhada pela empresa de consultoria. No anexo estão às planilhas de acompanhamento de cada semana, com as notas e os comentários.

Ao assumirem suas funções os resultados desses jovens foram acima do esperado. Tanto para os resultados da Credicard, como para a vida desses jovens. As entrevistas feitas com alguns deles após o treinamento demonstraram que houve, em alguns, uma nova percepção de si mesmo.

Ao visitar o *call center*, eu, como a coordenadora pedagógica do projeto era chamada às PAs para ouvir muitos depoimentos que emocionaram. Eram depoimentos de jovens anteriormente com baixa auto-estima e que passarem a se enxergar de forma diferente, com direito a sonhar com a conquista de espaços que sequer conheciam. A convivência num ambiente corporativo, a percepção da importância de seu trabalho, os debates ao longo do treinamento e os depoimentos de outros profissionais que já tinham percorrido aquela estrada tinham provocado uma pequena, mas importante revolução na auto-percepção desses jovens. Como se uma porta estivesse se abrindo, esses jovens passaram a perceber o próprio futuro de forma mais promissora.

Realizaram seus sonhos de tênis e *CD player*, mas alguns foram mais adiante e acreditaram em si mesmos.

Acompanhando essa primeira turma à distância através da Simone Bueno, ficamos sabendo que 40% dos jovens da primeira turma foram promovidos em menos de seis meses por reconhecimento por parte de clientes e supervisores, ao bom desempenho. Os treinandos que demonstraram problemas (ver tabela em anexo) ao longo de treinamento não passaram do período de experiência na empresa, ou seja, três meses. Os demais estão na empresa e já estão ocupando outras funções, dentro do esperado.

Também fui informada de que alguns operadores considerados veteranos, ao perceberem a melhor preparação desses jovens entrantes se sentiram ameaçados e reivindicaram treinamento de reciclagem.

A Credicard solicitou à empresa de consultoria outro projeto voltado ao supervisor de *call center*, superior hierárquico do operador, pois exige-se desse profissional outra postura, mais qualificada para o cargo. Como efeito dominó,

se o operador de *call center* chega ao mercado mais bem preparado, as exigências para seu superior passam a ser maiores, empurrando assim para uma melhor formação, todos os envolvidos nessa trilha de desenvolvimento. A empresa, como forma de incentivo ao desenvolvimento de seus funcionários, oferece descontos em mensalidades de faculdades para seus funcionários. São descontos de até 30% sobre o valor da mensalidade do curso.

O pedagogo pode simplesmente executar a encomenda da empresa ou pode ir além, compromissado com seu papel social e tentar motivar os jovens a sonhar com algo mais e fornecer as pistas do que é necessário para seu sonho se realizar. Ele pode intermediar e facilitar a entrada desses jovens no mercado de trabalho. Facilitar no sentido de desenvolver neles, no menor tempo possível, as habilidades necessárias para que coloquem um pé dentro desse universo e também a perspectiva de que podem prosseguir e conquistar novos espaços, se quiserem. Os resultados alcançados no projeto de capacitação de operador de *call center* para o Credicard incentiva o trabalho com olhar mais ampliado. O ideal para a participação do pedagogo seria o acompanhamento desses jovens ao longo de sua vida dentro da empresa.

Nesse caso específico, a liderança da área de treinamento e desenvolvimento não via sua missão com tanto comprometimento. A empresa Credicard parece ter despertado para a questão somente depois de verificar em números os resultados obtidos com um novo tratamento ao treinamento oferecido.

5.5 CASO SULAMÉRICA

A SulAmérica Seguros é uma empresa com 111 anos de existência e até 2002 sua administração foi basicamente familiar, com a família Larragoiti no controle. Com a entrada do grupo financeiro holandês ING em 2002 assumindo 49% das ações do grupo SulAmérica, a administração da empresa mudou e ficou mais voltada aos resultados.

Há quatro anos a empresa investiu na Universas, sua Universidade Corporativa, com a oferta de cursos a distância via Internet aos seus quase cinco mil colaboradores diretos. Foi criado um ambiente de Internet com a oferta de diversos cursos, por exemplo. Ética. Redação, Produtos, Relação Interpessoal, Gestão de Projetos e etc.

A empresa tinha duas áreas de treinamentos, uma voltada para o treinamento comportamental e outra para o treinamento comercial.

Em 2006, a vice-presidente de Recursos Humanos mudou a estrutura e transformou a área de treinamento em Universidade Corporativa, unindo as duas áreas e alinhando-a ao planejamento estratégico da SulAmérica.

Diante desse contexto, propus a elaboração de um Projeto Político Pedagógico para a área. Com menos de um ano de empresa, pude perceber que não havia um alinhamento pedagógico nos treinamentos ofertados, e que cada colaborador desenvolvia seus treinamentos baseados em sua própria intuição. Após levar a proposta e aprovar junto aos meus superiores imediatos, o Gerente da Universidade Corporativa e a Superintendente da área, o Projeto foi levado à Vice Presidente. Todos encamparam a idéia e fomos buscar referências no mercado. Descobrimos que o Senac Rio elaborou seu PPP no

ano 2000 e que a Caixa Econômica Federal também. No caso da Caixa Econômica Federal, seu Projeto Pedagógico foi tese de Mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina do Mestrando Gilmar Hollerweger Fernandes em 2005, com a orientação do Professor Doutor Álvaro Guillermo Rojas Lezana. Fizeram parte da banca examinadora o orientador e também os professores e doutores Jovane Medina Azevedo e Carlos Manoel Taboada Rodriguez.

O Senac Rio publicou em julho de 2000 a sua experiência no livro "A Construção da Proposta Pedagógica do Senac Rio".

Com esse projeto em pleno desenvolvimento, apesar da resistência de alguns colaboradores da área, pode-se refletir sobre o papel do pedagogo na empresa.

Esse profissional lança questões como: - Que visão de homem e de trabalhador está implícita na prática educativa? Quais o papel, os objetivos e padrão de ensino da Universas? Como são realizados os programas de educação profissional? A definição da programação? O desenho dos currículos? A metodologia de educação? A operacionalização dos programas? A avaliação da educação profissional?

Seu objetivo é ser o provocador de uma reflexão profunda de todos os envolvidos no processo educacional dentro da empresa e somente um pedagogo poderia ter esse tipo de questionamento. Como o projeto está em pleno desenvolvimento, não há resultados a serem expostos.

O Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em conjunto com o Ministério de Educação e do Ministério do Trabalho e com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –

CNPq e a Associação Brasileira das Instituições de pesquisa Tecnológica estão realizando estudos sobre Educação Corporativa desde 2002 com encontros anuais em Brasília para divulgação e troca de conhecimentos entre Governo e Iniciativa privada. Das cem Universidades Corporativas catalogadas pelo Ministério no Brasil, 80% participam desses encontros. Recentemente procurou-se verificar em que grau a implantação de Educação Corporativa constituía também um objetivo organizacional relacionado com as necessidades de desenvolvimento local e regional, constituindo uma manifestação da Responsabilidade Social da corporação.

Oferecer capacitações visando ao desenvolvimento das comunidades; engajar funcionários em atividades educacionais para o desenvolvimento comunitário e promover a inclusão digital e social da comunidade foram citados por algumas empresas.

A SulAmérica tem pouca experiência no assunto e apenas em 2006 participará pela primeira vez desse encontro promovido pelo Ministério de Desenvolvimento, mas os pedagogos da sua Universidade Corporativa almejam aproveitar a oportunidade e , além de dar suporte aos objetivos estratégicos da empresa, complementar a formação desses funcionários com questões mais humanitárias.

No planejamento da área, a SulAmérica terá o seu Projeto Político Pedagógico em abril de 2007. Desde outubro estão sendo organizadas reuniões para a discussão de vários pontos, com apresentação de vários pensadores e trazidas algumas propostas ao grupo. Essas reuniões estão sendo registradas e para realizar o projeto está servindo de guia a experiência do Senac Rio. Somente um educador teria a preocupação de trazer para um

ambiente empresarial, questões ligadas à Educação. Por estar em pleno desenvolvimento e não ter ainda dados e nem resultados a serem apresentados, os pedagogos utópicos estão envolvidos de corpo e alma e decididos a fazer diferença na SulAmérica. Cientes de que algumas das resoluções do grupo não terão apoio e de que terão que enfrentar a incompreensão de alguns executivos, nem por isso deixam de se arriscar a tentar. Tentar capacitar os jovens não apenas para determinada função, mas capacitá-lo a entender a lógica que rege o mercado de trabalho, inseri-lo ao meio com capacidade crítica.

> O trabalho – com sua estrutura projetiva – está na raiz de toda criatividade humana. Nele o sujeito humano se contrapõe pela primeira vez ao objeto. Nele o sujeito antecipa pioneiramente uma meta que não está ao alcance de sua mão. Nele o homem – arquiteto faz a planta e, quando vai fazer a casa, enfrenta situações imprevistas, precisa improvisar, fazer escolhas, arriscar-se e passa a exercer poderes novos, que são, o de duvidar, o de inventar e o de ser livre. Essa me parece ser uma lição que a prática da educação pode extrair do trabalho e da compreensão do homem como trabalhador. (KONDER[18], [2000] apud FREITAS, p.184, , 2000)

O jovem tem o direito de estar sendo preparado para o trabalho, de conhecer os processos produtivos, de ver a aplicação prática do conhecimento, que depois terá continuidade na sua preparação profissional. A LDB, desde o primeiro artigo afirma que a educação escolar se rege por dois princípios: o da prática social e o do trabalho, isso significa que desde a fase mais inicial de educação formal, o cidadão deve estar presente o princípio do trabalho.

Atualmente, no ensino superior e nas Universidades Corporativas que são construídas as competências ligadas a uma área de atuação profissional.

---

[18] FREITAS, Wilma Bulhões Almeida de; KÜLLER, José Antônio (Orgs.). **A construção da Proposta Pedagógica do SENAC Rio.** Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2000.

Competência é o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, logo ela tem uma dose de mobilização de conhecimento formal, acadêmico, mas também tem a sua dose de experiência e confiança que são demonstradas com as habilidades e atitudes. O pedagogo pode elaborar projetos dentro da empresa que ofereça essas oportunidades de desenvolvimento aos jovens e também á todos os funcionários. Ele pode ajudar a formar um profissional que seja autônomo, capaz de resolver problemas, criativo, polivalente e esse seu compromisso vai se refletir em suas atitudes na sala de aula, na elaboração do material didático, sua linguagem. Trabalhando com situações problemas e estudo de casos que provoquem a reflexão no jovem e o motive a participar dos debates. Na elaboração dos *e-learnings,* com maior interação entre os tutores dos cursos e os funcionários. Também se reflete nas avaliações dos alunos, mais trabalhosas, melhor elaboradas, que instiguem o treinando a pensar para formular a resposta, fugindo das múltiplas escolhas, diretas e fáceis de corrigir.

Todos os envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Universas têm a convicção de que os projetos de desenvolvimento humano que forem elaborados a partir dessas discussões terão outra concepção. Essa concepção deverá considerar o papel do profissional de Educação como mediador entre a entrada do jovem na empresa com deficiências, não cognitivas, mas instrumentais e sua preparação, no menor tempo possível para esse ambiente. Comprometido também em ampliar a sua própria visão de cidadão, de profissional e de ser humano. O pedagogo deve ser um facilitador, um dilatador de concepções para esses jovens. Ele não deve se perguntar

apenas que profissional deve ajudar a formar, mas, principalmente, que cidadão queremos ajudar a complementar a formação.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni (Orgs.). **Retratos da juventude brasileira:** análises de uma pesquisa nacional. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.

AZEVEDO, Fernando. **A Cultura Brasileira.** 3ª ed. São Paulo: Melhoramentos, 1953. v. 3.

DEWEY, John. **Os Pensadores:** John Dewey. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Wilma Bulhões Almeida de; KÜLLER, José Antônio (Orgs.). **A construção da Proposta Pedagógica do SENAC Rio.** Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). **Educação e crise do trabalho:** perspectivas de final de século. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria (Orgs.). **A experiência do trabalho e a educação básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MARKET, Werner (Org.). **Trabalho, qualificação e politecnia.** Campinas: Papirus, 1996.

MORAES, Antônio Ermírio de. **Educação, pelo amor de Deus!** São Paulo: Editora Gente, 2006.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil.** Petrópolis: Vozes, 1980.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competência:** estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SODRÉ, Nelson Wemeck. **História da Burguesia Brasileira.** 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

Teixeira, Anísio. **Educação e o Mundo Moderno.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

ANEXOS

1.Entrevista para levantamento de informações

Entre as entrevistas feitas na fase de Levantamento de Informações, está a de Vanessa, instrutora da Contax que ministrava treinamentos para os produtos Credicard. Nessa entrevista estavam presentes Marcello Liberal (ML), consultor da e gerente do projeto na Norway, Simone Bueno (SB), gerente e responsável pelo projeto na Credicard, Tânia (T), responsável pela coordenação dos Recursos Humanos da Contax, Claudia Parnes (CP) consultora pedagógica do projeto, e Vanessa (V), instrutora da Contax.

Data: 24 de junho de 2005

M.L:I: Como é feito o treinamento dos recém contratados pela Credicard?

V.: Todo treinamento tem 2 dias de comportamental e 28 dias de técnico. Material do Treinamento...Muita dinâmica de grupo.

M. L.: Você segue à risca o Plano de Aula?

V.: Não. Nos primeiros dias sim, depois elas são guiadas pelas perguntas dos alunos.

M.L.: Por que? O curso não está bem estruturado?

V.: Realmente não está bem estruturado, e vou marcando com marcador de texto os assuntos que já ensinei. A cada dia vejo o que ficou de fora.*[19]

M.L.: É comum ficar algo de fora, então?

V.: Sim. Credicard também muda muito os procedimentos e às vezes, durante o curso, alguma é mudada.

M.L.: Mas essas alterações vão continuar ocorrendo e o ideal seria alterar apenas o ponto que mudou...Você usa jogos?

V.: Sim, jogo de perguntas e respostas e damos balas e bombons de brinde.

M.L.: O Operador sai do curso capaz de operar lá na PA[20]?

---

[19] A instrutora imprime todo o conteúdo da ferramenta *Help*, e vai ticando com marcador de texto o que está sendo dado, guiada pelo interesse dos alunos.

V.: Ao meu ver, não. No meio do treinamento de ATC[21] ele vai para RTC[22],não tem escuta (ninguém ouve com o equipamento carrapato a ligação para depois corrigir os erros) e o instrutor não o avalia com um cliente de verdade na linha. Quando muda de ATC para RTC não se compensa os dias para recuperar o conteúdo. Apenas muda e continua com os mesmos 30 dias previstos, sem adaptação.

M.L.: Quantos alunos ficam em cada micro?

V.: No máximo dois por micro, tem turmas pequenas de oito alunos.

M..L: No laboratório os alunos abrem os sistemas *CW* e os outros?

V.: Não, nos primeiros dias são passadas as regras do jogo, em função da falta do sistema, a aula vai para juros pro rata e encargos. Ultimamente já nos primeiros dias de aula a área de acesso já liberou o acesso.

M.L.: Descreva, por favor, seu curso.

V.: No primeiro dia tem a apresentação do instrutor, da turma, da Contax e são transmitidas as regras do jogo. Tudo na sala de produtos. Falamos também de cartão de crédito.

M.L.: Como eles ficam sabendo sobre o Credicard?

V.: Pelo *speech* do instrutor, sem vídeo. Não há informações estruturadas para serem repassadas aos treinandos.

M.L.: Não tem um vídeo institucional?

V.: Não. No segundo dia a aula é pela *Help* e geralmente é sobre seguros, não utiliza o *call center* tem dinâmicas.

S.B. explica: Seguros agregados são os que o Cliente paga com a anuidade, é o benefício que ele tem, de acordo com a bandeira. Os outros são seguros de vida, oferecido pelo Credicard e é uma taxa a parte, por exemplo.

V: Terceiro dia, também fala sobre seguros. No quarto dia, entra no call center, mostra a tela inicial, como se *loga*. A tela e projetada no *data show*, o CW é explicado e já começa a trabalhar os procedimentos, de acordo com os links. Primeiro procedimento e informações na conta, dados, explicar porquê, o que é

---

[20] PA é como é chamado o local em que o operador trabalha – Posto de Atendimento

[21] ATC – Atendimento ao Cliente

[22] RTC – Retenção – quando o Cliente pede para cancelar o cartão, ele é enviado para a célula de Retenção, com operadores preparados para evitar a saída do Cliente.

o *score*, que pode ser nulo, alto ou baixo, nome , endereço,faturas atrasadas, cliente ativado, quanto tempo esse cliente esta com o cartão, profissão....

M.L.: Dentro desse mundo, o que é trabalhado? Por exemplo: Conta. Como funciona esta estrutura na sua cabeça?

V.: Depende da turma. Depois disso, o próximo passo eu não consigo lembrar o passo a passo.... segunda via de cartão...inicia baseado no *CW.*

C.P.: Depois de ministrado o curso, o depto de treinamento faz algum levantamento dos conteúdos mais difíceis de compreensão pelos alunos. É feito o levantamento de quais os procedimentos de sala de aula que deverão ser alterados no próximo curso. E verificado se, após a mudança houve uma melhoria de performance por parte dos alunos, os resultados são comparados?

V.: Geralmente isso é papo entre os instrutores no café...informal. A área de treinamento não fala com a Monitoria de Qualidade.

M.L.: Vou verificar no Evoluir se esta no procedimento a necessidade dessa reunião entre Treinamento & Desenvolvimento e Monitoria de Qualidade. E também, qual é a ferramenta.

T.: A área tem um instrutor para cento e cinqüenta operadores. Os cargos são proporcionalizados: Operadores x Coordenador x Instrutor.

M.L.: Existe um levantamento e indicadores de avaliação para cada conteúdo do curso?

V.: Não.

T.: Cada pólo vai fazer um dimensionamento de instrutor para atender; Precisa fazer estudo de *turn over*, treinamento inicial, treinamento contínuo, premissa de crescimento do Cliente Credicard. Existe uma formula matemática para calcular isso e a Contax já fez.

M.L.: Hoje não tem disponível o sistema #SETREINA# para o operador aprender. Seria possível ter o cartão zerozerozero usado apenas para treinamento?

S. B.: Segurança da Operação vai brecar. Você faz as simulações das operações, mas não vai gerar transação...só vai ate o saldo.

V.: Atualmente o cartão utilizado no treinamento é o do instrutor.

S. B.: Na Orbitalll tinha um ambiente de simulação, cópia do ambiente de produção.

V.: No treinamento o fator mais crítico é a abertura de I.A. A instrutora recebeu vários contratos e pior: o aluno não vai ate o final do procedimento, ele não pode, pois esta no ambiente real.

S. B.: A instrutora até pode ir no *back office* cancelar, mas vai gerar nova demanda para *o back office* e a instrutora tem que ao final de cada dia conferir se tem alguma coisa indevida no seu cartão feito por algum aluno durante as aulas.

C. P.: Existe um conteúdo programático e plano de aula já estruturados para o Credicard Clássico (ATC e RTC)?

V.: Não. Quando surge a demanda, vai para a *Help*, faz entrevistas com os supervisores e com os operadores para levantar o que está diferente...e fazer o conteúdo do curso. Do zero.

M.L.: O jogo para praticar situação, para exemplificar e associar método com perfil de cliente e gerar uma ação do operador...

C. P.: Essas informações que são dadas em momentos diferentes durante o curso, em algum momento vocês cruzam elas, tornando o conhecimento mais complexo?

V.: Não. Tipos de Clientes nós damos lá nas regras de jogo e os procedimentos são transmitidos de acordo com a *Help*. Quando você pode, faz uma dramatização, mas vai depender do tempo...

M.L.: O curso não está estruturado e o treinamento não contempla técnicas de atendimento, tipos de clientes e como atendê-los.

V.: Isso...

2.Acompanhamento de desenvolvimento da Turma 1 da Credicard:

Esse documento foi desenvolvido pela consultoria com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento de cada treinando da empresa Credicard. São dados reais e para respeitar a privacidade dos treinandos envolvidos, a informação de cada um deles é fornecida pelas iniciais de seus nomes.

A avaliação de perfil é realizada pelo próprio instrutor da turma ao longo de cada semana. Quanto mais próximo de 4,0 mais o treinando é considerado adequado à função. Para avaliar são considerados os seguintes comportamentos: pontualidade, atenção ao conteúdo, faltas sem justificativas, conversas em sala de aula, postura e entendimento do conteúdo demonstrado em atividades em sala de aula.

Classe : 1 Site: Barra Funda – Data inicial: 21/11/2005
Gestor de T&D: J.

Nome dos alunos	Fonte de Recrutamento	Avaliação de Perfil	Faltas	Teste 1	ANM*
A.O.S.	Consultoria	3,6		8	
A;R.B.	Consultoria	2,6		6	
A. B. de M.	Consultoria	3,1		9	
A. A.S	Consultoria	2,06		6	
C. S. de A.	Consultoria	2,9		8	
C.de A. F. P.	Consultoria	2,37		6	
D. R. .Q.	Consultoria	2,8		7	
E.B.de O.	Consultoria	1,97		5	X
M. dos S. D.	Consultoria	2,22		6	
M. E. C. D.	Consultoria	2,27		7	
N.L. Sa.	Consultoria	2,45		7	
P. de O. A.	Consultoria	1,52		6	X
P.de C. G.	Consultoria	2,9		6	
R. C.R.	Consultoria	3,16		9	
R.M.de A.	Consultoria	2,05	1	6	
R. G. G.	Contax	3,03		7	
R. G.L.	Consultoria	2,0		7	

***ANM = Anomalia**

E- Não possui conhecimento de informática
E - Problemas com postura
P - Não acompanha o desenvolvimento do grupo/ Postura

Classe: 1 Produto: Clássicos

Gestor de Turma:T.V. Semana 2

Nome dos Alunos	Faltas	Teste 2	ANM*
A.O.S.		7,5	
A;R.B.		8,7	
A. B. de M.		7,5	
A. A.S	1	8,25	X
C. S. de A.		8,7	
C.de A. F. P.	1	8,5	X
D. R. .Q.		8	
E.B.de O.		7	X
M. dos S. D.		5,7	
M. E. C. D.	1	8,25	X
N.L. Sa.		6,5	
P. de O. A.		7	X
P.de C. G.		8	
R. C.R.	1	8,6	X
R.M.de A.		9	
R. G. G.		7,5	
R. G.L.		8,7	

ANM*=Anomalia **E** - Não acompanha desenvolvimento da turma/ Sistemas

E - Novamente problema de postura.

P - Não acompanha desenvolvimento da turma/ Postura

Classe: 1 Produto: Clássicos

Gestor de Turma:T.V. Semana 3

Nome dos Alunos	Faltas	Teste 3	ANM*
A.O.S.		9,2	
A;R.B.		8,6	
A. B. de M.		10	
A. A.S		10	
C. S. de A.		10	
C.de A. F. P.		6,6	
D. R. .Q.	1	8,6	X
E.B.de O.		10	X
M. dos S. D.		9,2	
M. E. C. D.		10	
N.L. Sa..		7,9	
P. de O. A.		10	
P.de C. G.		8,6	
R. C.R.		9,2	
R.M.de A.		8,6	
R. G. G.		9,3	
R. G.L.		10	

ANM*=Anomalia **D** - Faltou, pois não estava passando bem.

E - Dificuldade de acompanhar o grupo.

Classe: 1 Produto: Clássicos

Gestor de Turma:T.V. Semana 4

Nome dos Afunos	Faltas	Teste 3	ANM*
A.O.S.		9,5	
A;R.B.		8	
A. B. de M.		8,5	
A. A.S		8	
C. S. de A.		7,9	
C.de A. F. P.	1	6,9	
D. R. .Q.		9,5	
E.B.de O.		8,5	
M. dos S. D.		8,5	
M. E. C. D.		9,5	
N.L. Sa.		9	
P. de O. A.		9	
P.de C. G.		8,5	
R. C.R.		9	
R.M.de A.		8	
R. G. G.		9	
R. G.L.		9	

ANM*=Anomalia

3. Reconhecimento de cliente atendido

O material abaixo reproduzido é um dos e-mails que foi recebido com elogio de cliente reconhecendo que foi bem atendido pelo operador de *call center*, que foi treinando pelo novo programa.

De: Thais Regina Vega [mailto:tvegas@contax.com.br] Enviada em:
quinta-feira, 5 de janeiro de 2006 17:40
Para: marcello.liberal@norway.com.br; Tania Regina de Freitas Sant'Anna
Assunto: ENC: Elogio

Marcello e Tania

Segue elogio de um operadora Evoluir ATC

Att

Thais Regina Vega
RH-Treinamento
(11)3131-8134
(11)8364-6056

-----Mensagem original-----
De: Roni Aguiar do Nascimento
Enviada: qui 29/12/2005 12:56
Para: Supervisão ATC Credicard - SPOBF
Cc: Gestão ATC - SPOBF; Thais Regina Vega
Assunto: Elogio

Boa tarde,

A Camila Simonini de Andrade funcional 903041 RE 816065 do projeto "Evoluir" foi elogiada pelo atendimento prestado a Srª Thais Cabral portadora do cartão [redacted].

Att,

Roni Aguiar do Nascimento
Supervisor Credicard - ATC
Contax Contact Center