



A INSERÇÃO DE JOVENS NO MUNDO DO TRABALHO E O AMBIENTE  
TECNOLÓGICO: UMA PERSPECTIVA NA ÁREA ADMINISTRATIVA A PARTIR  
DA EXPERIÊNCIA DO PROJovem URBANO

Claudio Ulysses Ferreira Coelho

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadores: Fábio Luiz Zamberlan

Samuel Jurkiewicz

Rio de Janeiro

Fevereiro de 2014

A INSERÇÃO DE JOVENS NO MUNDO DO TRABALHO E O AMBIENTE  
TECNOLÓGICO: UMA PERSPECTIVA NA ÁREA ADMINISTRATIVA A PARTIR  
DA EXPERIÊNCIA DO PROJÓVEM URBANO

Claudio Ulysses Ferreira Coelho

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ  
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM  
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Fábio Luiz Zamberlan, D.Sc.

---

Prof. Michel Jean Marie Thiollent, D.Sc.

---

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, Ph.D.

---

Prof. Valter de Assis Moreno Junior, D.Sc.

---

Prof. Ronaldo Rosas Reis, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL.

FEVEREIRO DE 2014

Coelho, Claudio Ulysses Ferreira

A inserção de jovens no mundo do trabalho e o ambiente Tecnológico: uma perspectiva na área administrativa a Partir da experiência do Projovem Urbano/ Claudio Ulysses Ferreira Coelho – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2014.

XIV, 294p.: il.; 29,7 cm.

Orientadores: Fábio Luiz Zamberlan

Samuel Jurkiewicz

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2014.

Referências bibliográficas: p. 269–281.

1. Inserção Social. 2. Projovem Urbano. 3. Área Administrativa. I. Zamberlan, Fábio Luiz. *et al* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título

E quão longa é a noite, a noite eterna do tempo se comparada  
ao curto sonho da vida (*Raul Seixas e Kika Seixas*)

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Sebastião (*in memorian*) e Ely e aos meus filhos Daniel Vitor e Gabriel Elias, gerações que me antecedem e me sucedem no curso da vida e que construíram a base de sustentação daquilo que sou.

Dedico-o também a minha amada esposa Claudia Marcia, verdadeiramente uma mulher virtuosa.

À minha irmã querida que embora tenha se mantido distante fisicamente e espacialmente durante boa parte da vida, nunca se afastou do meu coração.

## **Agradecimentos**

Á Deus, em primeiro lugar, por ter me concedido forças para a realização desse trabalho.

À minha família, pela paciência e temperança.

À todos aqueles que participaram da pesquisa e que trazem em sua essência a preocupação com o próximo.

Aos meus amigos Renato Barraca e Maria Tereza Moreira pelo auxílio e apoio.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

A INSERÇÃO DE JOVENS NO MUNDO DO TRABALHO E O AMBIENTE  
TECNOLÓGICO: UMA PERSPECTIVA NA ÁREA ADMINISTRATIVA A PARTIR  
DA EXPERIÊNCIA DO PROJÓVEM URBANO

Claudio Ulysses Ferreira Coelho

Fevereiro/ 2014

Orientadores: Fabio Luiz Zamberlan

Samuel Jurkiewicz

Programa: Engenharia de Produção

O PROJÓVEM URBANO representa atualmente o principal programa do Governo Federal direcionado a parcela mais carente da população com o intuito de inserção social e de qualificação para o trabalho. Iniciado em 2005, ampliado em 2008, completou no ano de 2013 o seu nono ano de existência.

A presente pesquisa consistiu em ouvir os profissionais que atuaram na linha de frente das ações do PROJÓVEM URBANO no âmbito dos municípios, a saber: coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional durante o ano de 2013.

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi conhecer as impressões, as sugestões e as perspectivas desses profissionais sobre o desenvolvimento do programa, identificando pontos positivos e negativos, possibilidades de ajustes, sugestões de melhoria e desafios a ultrapassar.

Os resultados colhidos pelos profissionais de educação neste trabalho denotam um consistente projeto político pedagógico e uma proposta curricular coerente com os anseios do público-alvo. No entanto, problemas de ordem administrativa afetam diretamente o desenvolvimento das ações e impactam negativamente os seus resultados.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

THE INTEGRATION OF YOUNG PEOPLE IN THE WORLD OF WORK  
AND TECHNOLOGICAL ENVIRONMENT: A  
PERSPECTIVE ON ADMINISTRATIVE AREA FROM THE EXPERIENCE OF  
URBAN PROJOVEM

Claudio Ulysses Ferreira Coelho

February/ 2014

Advisors: Fabio Luiz Zamberlan

Samuel Jurkiewicz

Department: Production Engineering

The National Youth Inclusion Program (PROJOVEM URBANO) currently represents the main program of the Federal Government directed to the poorest portion of the population aiming at social inclusion and professional training for the job market. It has started in 2005 and expanded in 2008, having completed in 2013 its ninth year of existence.

This research consisted of listening to professionals who worked in the frontline of the National Youth Inclusion Program (PROJOVEM URBANO) within the municipalities, namely: general coordinators, pedagogical advisors and professional qualification educators during the year 2013.

In this sense, the aim of this study was to know the impressions, suggestions and perspectives of these professionals regarding the program development, identifying strengths and weaknesses, adjustment possibilities, suggestions for improvement and challenges to overcome.

The results collected by education professionals in this work show a consistent political pedagogical project and a curriculum proposal coherent with the desires of the target audience. Nevertheless, administrative problems directly affect the development of actions and impact negatively their results.

## SUMARIO

<b>CAPITULO 1: Introdução .....</b>	<b>01</b>
1.1. Problema da Pesquisa .....	03
1.2. Objetivos da pesquisa.....	07
1.2.1. Objetivos Geral .....	07
1.2.2. Objetivos específicos.....	08
1.3. Relevância do estudo.....	10
1.4. Limitações do estudo.....	12
1.5. Metodologia da pesquisa.....	13
1.6. Universo e amostra .....	15
1.7. Estudos e pesquisas relacionados ao tema .....	18
1.8. Estrutura da Tese .....	20
<b>CAPITULO 2: Breve histórico educacional e de formação e trabalho .....</b>	<b>22</b>
2.1. Século XIX – As primeiras ações .....	23
2.2. Século XX – o crescimento da atividade comercial .....	27
2.3. Século XXI – uma nova era: a consolidação da tecnologia .....	40
2.4. Um novo programa destinado aos jovens: O Projovem .....	43
2.4.1. Breve histórico do programa.....	46
2.4.2. A proposta pedagógica do programa.....	49
2.5. Os programas de inserção social – a área administrativa .....	51
<b>CAPÍTULO 3: O papel do Estado e as propostas de qualificação para o trabalho.....</b>	<b>54</b>
3.1. Educação como dever do Estado.....	54
3.2. O governo FHC e as políticas educacionais de qualificação para o trabalho.....	57
3.2.1. O cenário econômico.....	57
3.2.2. Os planos plurianuais (PPA).....	60
3.2.3. O Decreto nº 2.208/97 e suas propostas.....	61
3.3. O governo Lula e as políticas educacionais de qualificação profissional para o trabalho .....	63
3.3.1. O cenário econômico.....	63
3.3.2. Os planos plurianuais (PPA).....	65
3.3.3. O Decreto nº5.154/04 e suas propostas.....	67
3.4. Comparação das propostas de qualificação profissional de trabalhadores.....	69
3.4.1. Análise pelo viés econômico .....	69
3.4.2. Análise pelo viés educacional .....	71
3.5. As políticas públicas na área educacional.....	73
<b>CAPÍTULO 4: A mudança de perfil dos profissionais da área administrativa a organização do trabalho e as tecnologias da informação.....</b>	<b>76</b>
4.1. O perfil dos trabalhadores.....	76
4.2. A organização do trabalho .....	84
4.2.1. Razões e condições para o trabalho em equipe.....	87

4.2.2. Autonomia e a liberdade de ação.....	91
4.3. As tecnologias da informação e da comunicação .....	94

**CAPÍTULO 5: Resultados da pesquisa – A coordenação geral do PROJOVEM URBANO no município ..... 98**

5.1 Os coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO.....	98
5.2. Função do coordenador geral e seu perfil profissional.....	99
5.3 Dificuldades na realização do trabalho.....	105
5.4 A organização funcional do projovem.....	108
5.5. Os recursos financeiros do projovem.....	111
5.6. Percepções dos coordenadores sobre o Arco Ocupacional Administração .....	114
5.7. O que você faria diferente?.....	118

**CAPÍTULO 6: Resultados da pesquisa – A assessoria pedagógica do PROJOVEM URBANO..... 124**

6.1. Os Assessores Pedagógicos do Projovem Urbano.....	124
6.2. O papel dos assessores pedagógicos.....	125
6.3. A principal dificuldade no exercício da função .....	130
6.4. O critério de seleção dos educadores do Arco Ocupacional Administração e o perfil profissional desses educadores.....	134
6.5. O trabalho de acompanhamento pedagógico do Projovem Urbano .....	137
6.6. A percepção dos Assessores Pedagógicos sobre o Arco Ocupacional Administração .....	143
6.7. O que você faria diferente .....	146
6.8. A percepção dos assessores pedagógicos sobre as perspectivas dos jovens que frequentam o PROJOVEM URBANO.....	149
6.9. Considerações finais .....	152

**CAPÍTULO 7: Os educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração.....155**

7.1. Experiência anterior dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração.....	157
7.2. Aspectos pedagógicos .....	160
7.2.1. Sequência dos assuntos propostos .....	160
7.2.2. Organização semanal das aulas .....	162
7.2.3. Ambiente educacional (sala de aula, laboratórios etc.).....	165
7.2.4. Tempo das aulas (carga horária).....	169
7.2.5. Critérios de avaliação.....	170
7.3. O material didático.....	172
7.3.1. Organização didática dos capítulos.....	173
7.3.2. Qualidade do texto de referência.....	174
7.3.3. Ilustrações, Atividades Propostas na discussão dos conteúdos e leiaute do material.....	175
7.3.4. Os assuntos abordados em cada ocupação.....	180

7.3.5. As orientações e sugestões do livro do professor.....	182
7.4. As principais dificuldades no exercício da função.....	184
7.5. As necessidades de mudança.....	187
7.6. O conhecimento prático das atividades administrativas e a importância da tecnologia para o desenvolvimento das ocupações .....	191
7.7. Os processos administrativos associados a tecnologia – As propostas metodológicas dos educadores.....	197
7.8. A importância da formação para o educador do Arco Administração e as necessidades de treinamento.....	206
7.9. As mudanças nos processos administrativos empresariais e a importância das ocupações do Arco Administração.....	211
7.9.1. A ocupação de auxiliar de arquivo.....	212
7.9.2. A ocupação de mensageiro .....	214
7.9.3. A ocupação de Almoxarife .....	215
7.9.4. A ocupação de Auxiliar Administrativo .....	216
7.10. Atividades importantes não previstas no Arco Ocupacional Administração .....	217
7.11. Material didático – Capítulo Introdutório.....	218
7.12. A relação educador e educando .....	221
7.13. Problemas administrativos e seu impacto nos aspectos educacionais.....	223
7.14. Percepção dos alunos sobre as perspectivas pós PROJovem URBANO .....	226
7.15. A importância das ocupações do Arco Administração no desenvolvimento local .....	227
7.16. O que você faria diferente?.....	229

## **CAPÍTULO 8: Conclusões e considerações finais .....232**

8.1 Aspectos gerais do programa.....	235
8.1.1 O Plano Pedagógico Integrado.....	235
8.1.2 Turn over dos profissionais de ponta.....	237
8.1.3 Aumento do quadro de pessoal e cuidados na contratação de Profissionais.....	240
8.1.4 Trabalho de marketing do ProjovemUrbano.....	243
8.1.5. Organização administrativa do programa.....	244
8.1.6. Organização funcional e financeira do programa .....	245
8.1.7. Organização pedagógica do programa .....	249
8.1.8. Organização Geral do PROJovem URBANO.....	250
8.1.8.1. A análise das condições físicas das escolas.....	252
8.1.8.2. A análise das condições financeiras do programa.....	253
8.1.8.3 Acompanhamento do controle de evasão dos alunos .....	253
8.1.8.4. Acompanhamento e registro de ingressos e dispensas dos profissionais que atuam nos municípios .....	254
8.1.8.5 Sistema de acompanhamento e avaliação de educadores.....	254
8.1.8.6 Curso preparatório (EAD) e capacitação de educadores e assessores pedagógicos.....	255
8.1.8.7 Outras ações de apoio administrativo e pedagógico.....	256
8.2. Aspectos específicos – O Arco Ocupacional Administração.....	256
8.2.1. Visão não enviesada das possibilidades do Arco Ocupacional .....	256
8.2.2. A capacitação dos educadores do Arco Ocupacional .....	260

8.2.3. Os aspectos metodológicos e o apoio ao trabalho dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração .....	261
8.2.4. Ocupações do Arco Administração e o Material Didático.....	262
8.2.5. Os aspectos metodológicos no desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração .....	265
8.3. O que precisa ser criado e sugestões de futuras pesquisas .....	267
Referências Bibliográficas.....	269
Apêndice 1: Questionário aplicado aos Coordenadores Gerais .....	282
Apêndice 2: Questionário aplicado aos assessores pedagógicos.....	284
Apêndice 3: Questionário aplicado aos educadores de qualificação Profissional do Arco Ocupacional Administração.....	286
Apêndice 4: Relação dos municípios e profissionais participantes.....	292

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nova composição do PROJOVEM	05
Figura 2: Decreto de 23 de março de 1.809	23
Figura 3: Dificuldades apresentadas pelos Educadores no exercício de sua função	185
Figura 4 – Capacitação ou treinamento antes do início das atividades no arco administração	211
Figura 5 - As dificuldades nos processos de ensino e aprendizagem	222
Figura 6 – Proposta de estrutura funcional do PROJOVEM URBANO	251

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Total de Estados e Municípios que ofertaram o Arco Ocupacional Administração em 2013	17
Quadro 2 - Participação percentual de respostas dos sujeitos da Pesquisa	19
Quadro 3 -Relação dos Arcos Ocupacionais do Projovem	44
Quadro 4 - PROJOVEM URBANO – Arcos Seleccionados no plano de implementação	46
Quadro 5 – Síntese das Principais alterações do Programa	48
Quadro 6 – Convergências e Divergências nos Decretos nºs 2.208/97 e 5.154/04	69
Quadro 7 – Coordenadores gerais: Tempo de permanência na Função	99
Quadro 8 – Assessores Pedagógicos – Tempo de permanência na função	124
Quadro 9 - Periodicidade dos encontros pedagógicos com educadores do Arco Administração	140
Quadro 10 – Educadores de Qualificação Profissional – Tempo de permanência na função	156
Quadro 11 – Experiência anterior dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração	157
Quadro 12 Periodicidade de utilização de Ambiente de aprendizagem específico para o arco ocupacional administração – Laboratório	195

## Capítulo 1 – Introdução

A falta de oportunidade de acesso a uma educação de qualidade para toda a população brasileira é, sem dúvida, uma das principais mazelas econômicas e sociais com as quais o Brasil sempre conviveu em sua história.

Várias seriam as razões econômicas, políticas, culturais e sociais que se poderiam apresentar a fim de que fosse possível levantar um panorama geral e abrangente não só das razões pelas quais o seu surgimento foi desencadeado, mas também, e principalmente, dos motivos para a sua continuidade.

Sabe-se que a questão educacional é um problema que afeta diretamente o indivíduo, por não permitir-lhe possibilidade de acesso ao mercado de trabalho e não garantir pleno direito ao exercício da cidadania.

De forma análoga, quando se pensa na coletividade o problema é afeto também ao país, visto que este não pode contar com pessoal capacitado para realizar atividades técnicas e operacionais nem tampouco aptas a discernir processos e procedimentos adequados e consistentes para cada situação específica no exercício de sua função. Nesse sentido, a relação trabalho-formação fica seriamente prejudicada.

Em face dessa ausência que dificulta o desenvolvimento da nação, os governos ao longo da história têm empreendido esforços, construído programas e estabelecido leis e decretos no intuito de minimizar essa defasagem educacional, buscando assim uma melhor preparação dos cidadãos para o mundo do trabalho.

Nesse sentido, muitos projetos de cunho social e de resgate da parcela da população que não teve acesso à educação foram empreendidos no intuito de ajudá-la a obter uma melhor condição para o exercício de uma atividade laboral digna no mundo do trabalho.

Uma análise das propostas legais difundidas ao longo da história, com foco no aumento da escolaridade e/ou formação para o trabalho, demonstra que parcela significativa dessas ações estava voltada para os jovens, e quase sempre sua concepção precípua se direcionava a garantir maiores possibilidades de inserção no mercado de trabalho através de uma capacitação profissional.

Essa capacitação de jovens, por razões que variavam desde impedimentos e restrições legais até a maior facilidade de construção de um currículo aplicável e adaptável às

necessidades das empresas, sempre recaía em aspectos associados às atividades de apoio logístico e administrativo, como discorreremos ao longo deste trabalho.

Dessa forma, a área administrativa historicamente representou uma importante porta de entrada para aqueles que buscavam o primeiro emprego, visto que parcela significativa das ofertas de cursos, treinamentos ou programas sociais elaborados pelos governos se direcionava a ela.

Em continuidade a todo esse processo histórico de ações governamentais direcionadas à educação, de modo geral, e à preparação para o trabalho da parcela mais carente da população, mais recentemente o governo federal lançou o PROJOVEM (Programa Nacional de Inclusão de Jovens).

Iniciado em 2005, o programa tinha como finalidade proporcionar a formação integral do jovem por meio de um projeto pedagógico integrado que continha três vertentes distintas, porém complementares:

- elevação da escolaridade, tendo em vista a conclusão do ensino fundamental;
- qualificação profissional com certificação de formação inicial;
- desenvolvimento de ações comunitárias de interesse público.

Desde sua concepção, o PROJOVEM oferecia aos municípios uma carteira de opções de qualificação profissional denominada “Arco Ocupacional.”

Arcos Ocupacionais são agrupamentos de ocupações relacionadas que possuem base técnica comum e características complementares. Cada um dos arcos pode abranger as esferas da produção e da circulação (indústria, comércio, prestação de serviços), garantindo assim uma formação mais ampla, de forma a aumentar as possibilidades de inserção ocupacional do/a jovem trabalhador/a, seja como assalariado, autoemprego ou economia solidária (BRASIL, 2007).

A responsabilidade da escolha dos arcos ocupacionais a serem ofertados em cada localidade é da prefeitura. Esta os escolhe a partir de uma análise econômica da região e/ou pela identificação de quais ocupações poderiam ser mais bem absorvidas pela produção e pelo trabalho local.

O Arco Ocupacional Administração, desde o início do programa, sempre foi daqueles mais solicitados pelas prefeituras, e mesmo após algumas importantes alterações no seu escopo o Arco Ocupacional Administração manteve sua posição de destaque.

No ano de 2013, base de nosso estudo, o Arco Ocupacional Administração é o mais demandado por estados e prefeituras em todo o Brasil. Segundo dados da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI), ele é ofertado por trinta e cinco municípios brasileiros, e também por quatro governos estaduais que se responsabilizam por aqueles municípios com população inferior a cem mil habitantes.

Nesse sentido, o presente trabalho propõe-se a analisar o PROJOVEM URBANO, programa de inserção social construído e idealizado pelo governo federal e, portanto, com abrangência nacional.

O foco desse trabalho recai sobre o Arco Ocupacional Administração que, pela sua própria condição de qualificação profissional mais demandada pelas prefeituras de norte a sul do país, no âmbito do programa no ano de 2013, merece uma apreciação mais acurada de suas possibilidades e seus desafios.

Soma-se a isso o fato de que a inclusão social de jovens, assim como a preparação para o mercado de trabalho, é realizada num cenário de intensa competitividade empresarial e de uma intensidade tecnológica nas relações econômicas e sociais de maneira jamais vista na história.

Ambas as questões – competitividade e intensidade tecnológica – permeiam as ações das empresas de forma significativa e as atividades de apoio administrativo descritas principalmente nas ocupações de auxiliar administrativo, auxiliar de arquivo e almoxarife presentes no Arco Ocupacional Administração estão comprometidas com essas características empresariais visto que qualquer descuido ou inobservância de qualquer ação administrativa, por menor que possa parecer, pode acarretar em prejuízos para as empresas.

### **1.1. O problema**

O PROJOVEM teve sua primeira versão no ano de 2005. Foi instituído pela Lei nº 11.129, de 30 de junho de 2005. Essa mesma Lei criou o Conselho Nacional da Juventude (CNJ) e a Secretaria Nacional da Juventude (SNJ).

Em sua primeira versão, conhecida como PROJOVEM Original, o público-alvo do programa eram jovens com idade entre dezoito e vinte e quatro anos, sem o ensino fundamental completo e que não tivessem vínculo formal com o mercado de trabalho.

Como lembra Assunção (2010, p. 89):

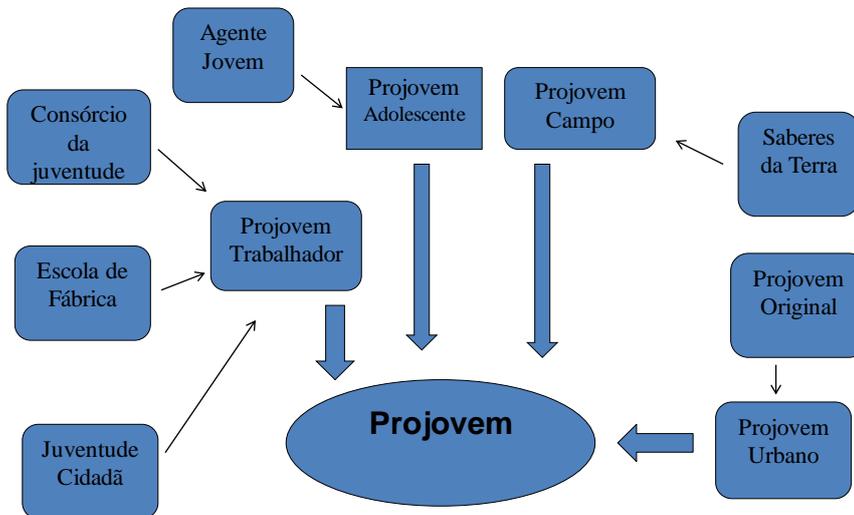
A implantação do programa foi justificada pela agravante realidade da juventude, que em função do acentuado processo histórico de desigualdade social que marca o país, esse segmento social foi transformado em um dos grupos mais vulneráveis entre a população brasileira, e que, portanto, não poderia mais deixar de ter suas demandas desconsideradas pelo Estado.

Em 2007 o programa sofreu uma ampliação em seu escopo, sendo lançada uma nova versão que foi, na verdade, uma junção de seis programas do governo federal que tinham o mesmo público-alvo, ou seja, o jovem.

Os programas sociais eram os seguintes: Programa Nacional de Inserção de Jovens (PROJOVEM), que até aquele momento esteve sob a coordenação da Secretaria-geral da Presidência da República; Agente Jovem, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Saberes da Terra e Escola de Fábrica, coordenados pelo Ministério da Educação; Juventude Cidadã e Consórcio da Juventude, do Ministério do Trabalho.

A figura a seguir retrata a composição do PROJOVEM na sua remodelação e ampliação:

**Figura 1: Nova composição do PROJOVEM**



Fonte: Silveira, p. 43. Dissertação de Mestrado da faculdade de Educação da UFBA.

Como se pode observar, na sua versão ampliada o PROJOVEM integrado passou então a atuar nas seguintes modalidades:

- PROJOVEM URBANO, em substituição ao PROJOVEM Original e coordenado pela Secretaria Nacional da Juventude;
- PROJOVEM CAMPO, sob a tutela do Ministério da Educação;
- PROJOVEM ADOLESCENTE, sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento Social; e
- PROJOVEM TRABALHADOR, coordenado pelo Ministério do Trabalho.

Este trabalho se direciona ao PROJOVEM URBANO, e dentro de seus vinte e dois arcos ocupacionais analisa especificamente um único Arco Ocupacional: o de Administração.

A escolha do PROJOVEM URBANO como foco do presente estudo se dá em função desse programa representar a mais recente política pública nacional de inserção social de jovens e de preparação para o trabalho idealizada e implantada pelo Governo Federal.

Sua legitimidade não está sendo posta em xeque nesse trabalho. Reconhece-se que é de fundamental importância que o Governo tenha políticas públicas educacionais e de Inclusão Social e que o PROJOVEM URBANO vem preenchendo essa lacuna desde 2005. Até o presente momento não há perspectivas de interrupção desse programa.

Além disso, não há outro projeto dessa envergadura e dimensão e com o propósito de inclusão social sendo capitaneado pelo Governo Federal e, portanto, ele é o único a ter uma abrangência nacional naquilo em que se propõe.

A razão da escolha de desenvolver um trabalho com o Arco Ocupacional Administração dentre outros tantos Arcos Ocupacionais que o programa oferece, ocorreu por algumas situações peculiares e específicas.

Primeiramente, o objeto da pesquisa se relaciona com minha formação profissional, que sempre esteve associada a atividades contábeis e administrativas, o que permitiu um conhecimento prático das atividades básicas das ocupações desenvolvidas no Arco Ocupacional Administração.

Além disso, há a experiência de trabalho com educação profissional e com programas de Aprendizagem Comercial adquirida nos serviços prestados ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), onde trabalhei por dezenove anos e fui responsável pelas áreas profissionais de Gestão e de Comércio.

Na realização das atividades das áreas de Gestão e de Comércio desenvolvidas no SENAC, parcela significativa das programações era direcionada aos níveis mais carentes da população, o que me fez conhecer um pouco mais suas necessidades e carências educacionais.

No exercício dessa atividade tive oportunidade de estruturar currículos para os cursos, elaborar propostas pedagógicas para programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional e construir materiais didáticos para o desenvolvimento dessas atividades.

Foi essa experiência na elaboração de materiais didáticos para a educação profissional e para os programas de Aprendizagem Comercial que me permitiu a realização da feitura do material didático do Arco Ocupacional Administração no início do PROJOVEM, em 2005.

Tive participação na autoria tanto do livro do aluno como no guia do educador. Além disso, participei inicialmente de alguns treinamentos e capacitação de educadores na fase inicial do programa, retirando-me do projeto logo em seguida.

Neste sentido, por já não mais ser funcionário do Senac e não possuir qualquer vínculo com o governo em qualquer de suas esferas, ou seja, não me caracterizar como servidor

público, meu posicionamento frente a questão é simplesmente a de um pesquisador que quer contribuir para a melhoria do PROJovem URBANO enquanto política pública educacional com foco na juventude.

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é propor ajustes para o PROJovem URBANO, especificamente no que tange à qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, no sentido de aprimorá-lo e adequá-lo às novas demandas do mundo do trabalho.

O Programa, iniciado em 2005 teve seu último ajuste realizado em 2008. O ritmo acelerado dos avanços tecnológicos e das mudanças no contexto econômico e social requer um acompanhamento bem próximo desses acontecimentos. Nesse sentido, o intuito é de averiguar a necessidade de se incorporar eventuais inovações tecnológicas ou mudanças significativas no mundo do trabalho ao escopo do projeto.

Essa atualização e ajuste têm como ponto de partida as visões, percepções e análises dos coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional apuradas por meio de uma pesquisa qualitativa. Estes são os profissionais que atuaram na linha de frente do programa, no âmbito do município, interagindo diretamente com o seu público-alvo no ano de 2013.

A escolha pelo contato com esses profissionais está relacionada ao fato de que as propostas de ajustes considerem as percepções e opiniões daqueles que enfrentam o dia a dia de dificuldades que um programa dessa complexidade impõe. Estes profissionais podem, melhor do que ninguém, trazer a tona dificuldades e propor soluções por vezes não perceptíveis para aqueles que estão do lado de fora do programa.

Para tanto, utiliza-se um método de pesquisa qualitativa preconizando instrumentos de coleta de dados como questionários e entrevistas no intuito de melhor captar essas percepções.

Poder-se-ia focar nesse trabalho, por exemplo, a visão dos alunos do PROJovem URBANO. No entanto, a falta de maturidade desse público não preencheria a lacuna de um efetivo melhoramento do desenvolvimento do programa na sua concepção e escopo,

que é o que se quer com o trabalho. Por essa razão escolheu-se os coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração pela possibilidade de um melhor diagnóstico do estágio atual do programa e de perspectivas futuras de atuação.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Como objetivos específicos poder-se-ia citar:

- a) Analisar a formação, a atuação e as atividades desenvolvidas pelos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração no âmbito do PROJOVEM URBANO, no intuito de propor ajustes necessários às suas práticas pedagógicas.

O PROJOVEM URBANO tem uma proposta pedagógica diferenciada e especificamente elaborada para atender a três alicerces que fundamentam os objetivos do programa junto ao seu público-alvo e são: conclusão do ensino fundamental, resgate da cidadania e iniciação para o trabalho. Para atender a esses objetivos foram idealizadas algumas ações pedagógicas e constituídos alguns documentos escolares especificamente elaborados para auxiliar educadores e estudantes no alcance desses objetivos.

Dessa forma, há no programa especificidades e processos pedagógicos diferenciados que requer dos educadores um conhecimento consistente de sua função a fim de que eles sejam efetivamente utilizados para os fins a que foram propostos.

Nesse sentido, saber o conhecimento prévio dos educadores e que tipos de capacitação adquirem ao iniciar sua participação no programa pode indicar caminhos que facilitem um aprendizado eficaz de novos educadores que porventura venham a participar do programa no futuro.

- b) Conhecer as percepções dos educadores e coordenadores pedagógicos sobre o material didático do Arco Ocupacional Administração a fim de atualizá-lo, tornando-o adequado ao contexto atual;

O material didático foi elaborado para o PROJOVEM URBANO antes de seu lançamento. Por mais que ele tenha sido analisado com cuidado e elaborado com esmero há que se reconhecer que o seu uso e aplicação podem apontar falhas ou destacar acertos que podem ajudar a melhorá-lo numa nova versão. Ninguém melhor que os educadores do Arco Ocupacional Administração para evidenciar os ajustes necessários.

- c) Analisar as opiniões dos educadores do Arco Ocupacional Administração quanto ao uso da tecnologia nos serviços administrativos e identificar sua relação com o programa e propor soluções para sua implantação e/ou redesenho no desenvolvimento do programa;

Na sua vertente pedagógica de iniciação para o trabalho o PROJOVEM URBANO seleciona ocupações afins que atuam dentro de setores e segmentos específicos da economia. O Arco Ocupacional Administração, por sua própria concepção, direciona-se as atividades de apoio logístico e administrativo e está presente em praticamente todos os segmentos e setores da economia.

As atividades de apoio estão inseridas num contexto de intensa tecnologia o que requer por parte do programa que o seu público alvo obtenha a aprendizagem também de conceitos tecnológicos sem os quais a inserção no mundo do trabalho fica seriamente comprometida.

- d) Identificar mudanças no perfil profissional das ocupações disponibilizadas no Arco Ocupacional Administração, associando-as às práticas pedagógicas do curso para que atendam as necessidades requeridas pelo mundo do trabalho;

O Arco Ocupacional Administração, dentro do escopo do PROJOVEM URBANO, apresenta quatro ocupações: Mensageiro, Arquivador, Almoxarife e Auxiliar Administrativo. São ocupações facilmente encontradas em escritórios e firmas de empresas prestadoras de serviços. Porém, as atividades administrativas que esses profissionais executam estão presentes também na indústria e no comércio.

Tais ocupações foram idealizadas tendo por base um contexto que sofre constantes mudanças. Nesse sentido é interessante questionar se de fato tais ocupações continuam importantes no ambiente empresarial, e caso se mantenham importantes para as

empresas que novos conhecimentos e habilidades devem ser acrescentados na aprendizagem dessas ocupações.

- e) Analisar as reflexões dos educadores e assessores sobre sua ação pedagógica no programa para, a partir dessa análise, propor estratégias, metodologias e programas de capacitação que consigam consistência e coerência de suas práticas em relação à proposta pedagógica do programa;

O PROJÓVEM URBANO tem uma proposta pedagógica idealizada para a sua consecução. Para que isso se concretize na prática há que se oferecer condições estruturais e financeiras que permitam o seu desenvolvimento. Nesse sentido, as percepções dos educadores quanto aos desafios da realização de seu trabalho podem evidenciar a necessidade de melhorias em alguns processos de formação e de capacitação de educadores de qualificação profissional e de assessores pedagógicos do programa.

- f) Identificar sugestões e propostas de melhoria apontadas pelos educadores e coordenadores gerais e pedagógicos, no intuito de verificar se são factíveis e se realmente trarão os benefícios por eles aguardados.

### **1.3. Relevância do estudo**

A discussão sobre o tema se mostra relevante inicialmente por se tratar de um assunto caro à organização de qualquer país, seja na sua dimensão econômica, seja na sua dimensão social, que é a questão da inserção social.

Diretamente associado ao tema da inserção social tem-se o aspecto da formação para o trabalho, principalmente para os jovens.

Nesse sentido, analisar o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (PROJÓVEM), que é idealizado e coordenado pelo Governo Federal em todas as regiões do país em parceria com estados e municípios, dentro de uma proposta integradora de resgate social e de iniciação para o trabalho, apresenta-se como fundamental não só para a apreciação dos resultados já alcançados, mas também para possibilitar que sua continuidade ocorra

com a incorporação de melhoramentos e ajustes necessários aos novos contextos econômicos e sociais que se apresentam.

O atual contexto econômico e social, fruto do processo de globalização, apresenta-se intenso em tecnologia, com acirrada competitividade empresarial e com novas formas de relações comerciais e sociais. De fato, as alterações contemporâneas nos processos de produção têm conduzido a profundas alterações no mundo do trabalho, ocasionando novas configurações nas relações de trabalho dentro de um cenário que apresenta índices significativos de taxas de desemprego, constituição de formas precárias de trabalho e de busca de flexibilidade nas relações empregado/empregador (GOMES, 2006).

A importância do assunto se revela também pelo número de pesquisas realizadas sobre o tema, das quais discorreremos brevemente um pouco mais adiante neste trabalho.

Porém, diferentemente de boa parte das pesquisas que versam sobre o PROJOVEM, nas quais se pontua uma cidade ou uma escola, o objeto de estudo deste trabalho é de âmbito nacional.

A pesquisa levou em consideração todos os municípios do Brasil que aderiram ao PROJOVEM URBANO e que escolheram o Arco Ocupacional Administração como uma de suas ofertas no ano de 2013.

O país sempre teve um histórico de construção de programas e projetos sociais discutidos em gabinetes e escritórios e, portanto, distante dos locais de execução das propostas e, além disso, com pouca ou nenhuma avaliação dos resultados alcançados.

Nesse sentido, o presente estudo busca ouvir as pessoas que estão na linha de frente desse programa, atuando diretamente com seu público-alvo e sentindo no desenvolvimento de seu trabalho as condições, dificuldades e possibilidades que esse programa oferece.

Por essa razão, pode-se criar um elo interessante e importante entre os que planejam e os que executam para que haja uma harmonia de ações que permita uma atuação mais eficaz de um e de outro.

A possibilidade de intervir no melhoramento ou ajuste do PROJOVEM URBANO a partir da percepção, de sugestões e opiniões daqueles que atuam diretamente com as questões administrativas (coordenadores gerais dos municípios) e as questões pedagógicas (assessores pedagógicos e educadores) pode trazer benefícios sob vários aspectos.

Um primeiro ponto seria a redução significativa das altas taxas de evasão que segundo pesquisa realizada por Soares *et all* (2011) apenas 33% dos participantes são aprovados no programa enquanto que 41% são evadidos.<sup>1</sup>

Além disso, pode-se ajustar e/ou a modificar metodologias e propostas pedagógicas preconizadas pelo programa na perspectiva de auxiliar os jovens em seu processo de aprendizagem. Os ajustes são necessários porque a dinâmica do mundo é de constante mudança e, portanto, torna-se fundamental uma análise sistemática da situação a fim de não só melhorar aquilo que já está funcionando bem, mas também consertar o que não está bom.

#### **1.4. Limitações do estudo**

O presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas é que há um recorte temporal do ano de 2013. Portanto, o trabalho não considera a versão do PROJOVEM original nem tampouco os anos anteriores do PROJOVEM URBANO.

Evidentemente que uma parcela dos entrevistados tem uma atuação no PROJOVEM superior a um ano e, portanto, suas experiências, análises e observações podem considerar também aspectos de períodos anteriores. No entanto, o foco do trabalho recai sobre a atuação no PROJOVEM URBANO no exercício social de 2013.

Outra limitação a ser apontada é o fato de que a análise recai sobre um único Arco Ocupacional dentro do portfólio de vinte e dois arcos de que o programa dispõe.

Sabe-se que há especificidades entre as áreas profissionais e diferenças na estrutura das ocupações e no perfil dos profissionais nos diversos ramos cobertos pelos diferentes Arcos Ocupacionais.

Dessa forma, muito embora se reconheça que os resultados do presente estudo podem representar importante auxílio aos demais Arcos Ocupacionais, com destaques, evidências e percepções que podem efetivamente ajudar a melhorar a estrutura e a organização do trabalho também naqueles arcos, é fato também de que nem tudo o que é perceptível no Arco Ocupacional Administração será verdadeiro ou factível de ser efetivado também nos outros Arcos Ocupacionais.

---

<sup>1</sup> O Governo Federal apresentou em 2009 um relatório final de avaliação do Projovem no período 2005/2008 que em sua seção III discorre sobre a evasão do PROJOVEM. Dados oficiais posteriores a esse período não foram divulgados.

Há ainda a limitação da própria amplitude do problema, que pela sua complexidade se constitui em uma importante restrição.

Sabe-se que o Brasil é um país de dimensões continentais e que há realidades distintas em cada região do país. É impossível abarcar todas as nuances e vertentes da questão da inserção social e, especificamente, do PROJovem URBANO, centro de nosso estudo, com toda essa diversidade cultural e social.

Aliás, outra importante limitação se dá pela opção do presente trabalho em direcionar sua lente para o PROJovem URBANO.

Sabe-se que esse não é o único programa de inserção social em curso no Brasil. Existem outros programas que, inclusive, apresentam o mesmo foco, a saber, a juventude.

É evidente que tais programas apresentam propostas distintas e projetos diferentes por certo importantes e bem fundamentados. Porém, não foram analisados neste trabalho.

Há que se considerar, ainda, a existência de projetos sociais coordenados e/ou apoiados pelos governos estaduais e municipais nas várias regiões do país que também não foram analisados na presente pesquisa.

A questão da distância entre os municípios e a impossibilidade de entrevista direta com todos os profissionais envolvidos no programa também pode indicar uma limitação deste estudo.

As distâncias fizeram com os que questionários enviados por e-mail e as respostas também recebidas online e/ou por contatos telefônicos consistissem na forma majoritária das respostas, superando em muito as entrevistas diretas.

Não se pode saber em que condições as respostas foram remetidas e se realmente os profissionais analisaram com cuidado as questões, respondendo-as coerentemente com seu posicionamento e sua opinião profissional.

## **1.5. Metodologia da pesquisa**

Como bem afirma Michel (2009, p.34), *“enquanto a ciência se propõe a captar e entender a realidade, a metodologia se preocupa em estabelecer formas de como se chegar a isto, através da pesquisa científica.”*

A presente pesquisa, segundo classificação apresentada por Brasileiro (2013), é identificada quanto às suas finalidades como pesquisa descritiva, por tratar de expor e caracterizar um fenômeno, no caso a realização e o desenvolvimento do PROJovem

URBANO Arco Ocupacional Administração numa determinada população, a saber, coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores do Arco Ocupacional Administração.

Esses profissionais atuam nos municípios que ofertam o programa e, portanto, têm contato direto com o seu público alvo.

O PROJOVEM URBANO é executado mediante convênios firmados com estados e municípios. Nas cidades com mais de duzentos mil habitantes é realizada uma parceria com a Prefeitura Municipal. Em casos de municípios menores, essa parceria é firmada com o governo do estado, que viabiliza a chegada do Programa nessas pequenas cidades.

Nesse sentido é na ação dos coordenadores gerais, dos assessores pedagógicos e dos educadores que se concentra o cerne das atividades pedagógicas e administrativas do programa, representando, portanto, uma população de significativa importância no desenvolvimento das ações de ensino e de aprendizagem e, por que não dizer, no sucesso ou fracasso na realização do programa em cada região.

Na sua caracterização quanto aos meios esse trabalho configura-se como uma pesquisa de campo, visto que foram coletados dados a partir de questionários, entrevistas, contatos telefônicos e por e-mail a fim de captar as percepções, opiniões, análises e sugestões daqueles que atuam na linha de frente do PROJOVEM URBANO no Arco Ocupacional Administração. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de fontes primárias.

O contato com esses profissionais iniciava-se por contato telefônico e/ou e-mail via coordenador geral. Estes indicavam o contato com os demais sujeitos da pesquisa.

A entrevista direta só foi possível em municípios situados no Estado do Rio de Janeiro. Nos demais estados eram encaminhados os questionários por e-mail.

Ainda que se enviassem os e-mails, ocorriam ligações telefônicas adicionais a fim de elucidar dúvidas ou confirmar informações prestadas. Tal procedimento representou uma medida adotada a fim de assegurar a confiabilidade dos resultados apurados.

Outra medida com esse mesmo objetivo foi a firme proposição de não enviar o questionário sem antes conseguir contato telefônico com o profissional a fim de não só me apresentar, mas também explicitar o motivo da pesquisa e a proposta de trabalho a ser levada a termo.

Assim que o questionário era respondido e enviado de volta, buscou-se entrar em contato com os profissionais no intuito de agradecer a participação e confirmar algumas informações prestadas.

Algumas vezes, no entanto, essa confirmação não foi possível por dois motivos específicos: O primeiro em razão da alta rotatividade dos profissionais no exercício da função. Em algumas situações, após o envio das respostas pelos sujeitos da pesquisa, ao tentar contatá-los eles já não mais faziam parte do programa.

O segundo motivo foi a dificuldade de contato. Havia situações em que o e-mail contendo a pesquisa era enviado três vezes porque os respondentes não conseguiam localizá-lo em sua lista de e-mails e mesmo os contatos telefônicos eram conseguidos depois de seguidas tentativas.

Buscou-se conciliar nos instrumentos de pesquisa perguntas abertas e fechadas enfatizando aspectos considerados fundamentais para atender aos objetivos gerais e específicos propostos na pesquisa.

Por fim, o presente trabalho se caracteriza como pesquisa qualitativa, visto se fundamentar *“na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”* (MICHEL, 2009, p. 37).

O perfil da amostra está apresentado no item a seguir.

## **1.6. Universo e Amostra**

A presente pesquisa tem como universo os coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional dos municípios brasileiros que, no ano de 2013, optaram por ofertar no âmbito do PROJovem URBANO o Arco Ocupacional Administração.

O coordenador geral do município é a pessoa responsável por gerenciar o PROJovem URBANO em nível municipal, definindo inclusive os estabelecimentos escolares em que serão realizadas as atividades do curso e, juntamente com o assessor pedagógico, definir os locais de aulas práticas para o desenvolvimento dos arcos ocupacionais.

O Coordenador Geral é de fato o articulador da Coordenação Municipal com a Coordenação Nacional do PROJovem URBANO. Na estrutura organizacional do programa, há somente um coordenador geral em cada município participante do programa.

O Assessor pedagógico responsabiliza-se por recrutar e selecionar educadores de formação básica, de qualificação profissional e de participação cidadã no intuito de

atender as três vertentes educacionais do programa. Nesse sentido, também é responsável pela organização e formação inicial e continuada dos educadores.

É também a pessoa que vai organizar o recrutamento e a matrícula dos alunos, incumbindo-se, ainda de atender às solicitações do sistema de monitoramento e avaliação desses alunos junto ao Governo Federal.

As atribuições tanto do coordenador geral quanto do assessor pedagógico estão em conformidade com o Projeto Pedagógico Integrado do Projovem Urbano e com a Resolução/CD/FNDE nº 54/2012.

Em relação aos educadores somente aqueles que atuam na qualificação profissional, uma das três vertentes de desenvolvimento propostas pelo programa, fizeram parte da pesquisa.

Enquanto no âmbito do município há somente um coordenador geral e um assessor pedagógico, em cinco cidades pesquisadas havia dois educadores do Arco Ocupacional Administração pelo fato do município oferecer mais de uma turma.

Conforme comentado anteriormente, com base nos dados da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI) do Ministério da Educação, durante o ano de 2013 trinta e cinco municípios brasileiros adotaram o Arco Ocupacional Administração em sua atuação no PROJOVEM URBANO.

Além desses, quatro Estados, a saber, Amazonas, Ceará, Paraíba e Rondônia, se incumbiram de ofertar o Arco Ocupacional Administração em municípios longínquos e com população inferior a cem mil habitantes.

Após tentativas de contato para participação na pesquisa, em apenas algumas poucas situações tal contato não foi possível. O quadro a seguir mostra um panorama da situação:

**Quadro 1 - Total de Estados e Municípios que ofertaram o Arco Ocupacional Administração em 2013**

<b>Número de municípios que ofertam o Arco Ocupacional Administração (AOA)</b>	<b>Número de municípios contatados que responderam à pesquisa</b>	<b>Número de municípios contatados que não participaram da pesquisa</b>	<b>Número de municípios não contatados</b>
<b>35</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>02</b>
Número de estados que ofertam o AOA	Número de estados contatados que responderam à pesquisa	Número de Estados contatados que não participaram da pesquisa	Número de estados não contatados
<b>04</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>00</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode observar, a amostra da pesquisa conta com 66% dos municípios do Brasil que ofertaram o Arco Ocupacional Administração (AOA) em 2013. Em relação aos estados que se responsabilizaram pelos municípios menores e sem condições de um contato direto com o governo federal, a amostra da pesquisa representou 50%.

Considerando o fato de que os sujeitos da pesquisa caracterizam três profissionais distintos, a saber, Coordenadores Gerais do Município, Assessores Pedagógicos e Educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, é importante destacar alguns aspectos:

- Em cada estado ou município há somente um coordenador geral e um assessor pedagógico;
- Dos contatos efetivados, cinco deles afirmaram que não dispõem momentaneamente de Assessor Pedagógico;
- Três municípios informaram que possuem mais de um núcleo de trabalho e, portanto, mais de um educador de qualificação profissional;
- Em relação aos estados, um deles informou que tem oito municípios que oferecem o Arco Administração, e os outros três têm apenas um município.

Diante dessas situações, temos o percentual de participação de cada um dos sujeitos da pesquisa antecipadamente caracterizados no quadro a seguir:

## Quadro 2 - Participação percentual de respostas dos sujeitos da pesquisa

Sujeitos da Pesquisa	Universo da Pesquisa	Participantes da Pesquisa	Percentual de Participação
Coordenador Geral	39	20	51%
Assessor Pedagógico	34	17	50%
Educador	48	33	69%

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se, portanto, que a amostra aponta que pouco mais da metade dos coordenadores municipais e exatos 50% dos assessores pedagógicos participaram da pesquisa, o que representa uma parcela significativa do universo desses profissionais. Mais relevante ainda, porém, é a participação dos educadores, alcançando um percentual de 69%.

### 1.7. Estudos e Pesquisas relacionados ao tema

Por ser um programa de abrangência nacional, capitaneado pelo Governo Federal, e por tratar de um tema relevante que é a inclusão social e a preparação para o trabalho, muitos estudos foram ou podem estar associados ao PROJOVEM.

Diferentes aspectos foram abordados nesses trabalhos, diversas percepções foram analisadas e várias regiões foram abrangidas nessas pesquisas. Ainda assim, como já exposto anteriormente, diante da complexidade do tema e da abrangência do programa certamente há um campo amplo para novas pesquisas e várias lacunas – operacionais, financeiras, de apoio logístico, de capacitação de educadores, de avaliação do programa etc – ainda merecem apreciação.

Cola (2012), por exemplo, avalia a experiência no PROJOVEM ADOLESCENTE a partir da visão dos egressos do programa. A análise ocorre no município de Vitória, capital do Espírito Santo, onde ele ouviu por meio de entrevistas semiestruturadas as opiniões daqueles que concluíram o programa naquele local. A autora conclui que houve significativa mudança dos jovens no desenvolvimento de atividades de

participação cidadã e que muitos, após participarem do programa, se sentiram mais motivados a continuar seus estudos no ensino regular.

Uma pesquisa realizada na escola politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, da Fundação Oswaldo Cruz, sobre o Arco Ocupacional Saúde do PROJOVEM TRABALHADOR (DELUIZ; VELOSO, 2012), também buscou conhecer a visão dos egressos. O foco deste trabalho era fazer uma avaliação do curso a partir das percepções daqueles que o realizaram e concluíram. As autoras fizeram uma pesquisa de campo, obtendo fontes documentais primárias, e entrevistaram os egressos seis meses após a conclusão do curso.

Por sua vez, Blanco (2009), em seu trabalho analisa as expectativas dos jovens integrantes do programa sobre suas percepções sobre os limites e possibilidades de realização dessas expectativas.

Em sua pesquisa constata que a maioria dos jovens abandona o curso antes de concluí-lo, e procura contribuir para a compreensão desse fenômeno. No desenvolvimento de seu trabalho buscou contatos com a coordenação municipal de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, base de sua pesquisa, mas também se preocupou em contatar a coordenação nacional do programa.

Investigar as perspectivas que os alunos egressos do PROJOVEM URBANO tinham antes de iniciar o curso, e se essas perspectivas foram cumpridas ao término das aulas, principalmente no quesito reinserção no sistema de ensino e inserção no mercado de trabalho, foi a atividade de pesquisa de Jaeger (2011). Sua análise foi feita tendo como referência a cidade de Porto Alegre.

A questão do financiamento foi o objeto de pesquisa de Silva (2009), que estendeu sua pesquisa não só para o PROJOVEM, mas também para a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e a Educação Profissional (EP).

O desenvolvimento de ações comunitárias, uma das três vertentes previstas no projeto pedagógico integrado, é o tema da dissertação de mestrado de Machado (2009), que ouviu 191 jovens por meio de contatos telefônicos e questionários enviados aos alunos do PROJOVEM URBANO a fim de analisar os impactos das atividades voltadas à ação comunitária preconizada no programa na vida dos participantes. A pesquisa foi realizada entre os jovens egressos que fizeram a inscrição para participação do Projovem no ano de 2006, em Salvador.

Por sua vez, Teles (2010) apresentou uma dissertação de mestrado em educação em que discute os fundamentos que originaram o Projovem Adolescente e traça as principais contradições existentes no Programa na realidade do município de Aracaju, em Sergipe. Nesse trabalho, a autora analisa ainda a prática pedagógica dos educadores sociais no desenvolvimento do programa.

Silveira (2009) procurou identificar que mudanças o jovem é capaz de perceber em si mesmo e em sua relação com a escolarização e com o mundo do trabalho, a partir de sua participação no PROJOVEM em Salvador, no estado da Bahia.

Em seu trabalho a pesquisadora analisou o efeito do programa sobre a continuidade da educação em nível médio, buscou evidenciar as alterações ocorridas em relação ao mundo do trabalho para os participantes do PROJOVEM e assim observar o impacto do programa sobre suas atitudes e seus valores.

Uma pesquisa com educadores do PROJOVEM URBANO no estado do Espírito Santo, precisamente nos municípios de Vitória e Serra, foi a proposta de trabalho realizada por Veríssimo (2009), no qual a autora aponta as percepções dos professores desses municípios no período de 2006 a 2009 sobre os alunos, sobre a proposta pedagógica e sobre os critérios de avaliação do programa.

Nesse mesmo período (2006 a 2008), também com ênfase nos educadores, porém agora no município de Contagem, Minas Gerais, Lopes (2009) buscou apreender as representações sociais desses educadores no desenvolvimento do programa.

Poder-se-ia citar, ainda, outros estudos e pesquisas que tratam da questão da inserção social de modo mais abrangente e das políticas públicas do Estado no resgate da parcela mais carente da população, e da preparação e da formação para o trabalho para evidenciar, uma vez mais, a relevância desse debate.

## **1.8. Estrutura da tese**

Como forma de discorrer sobre o tema, a tese apresenta no Capítulo 2 um breve histórico das ações de cunho social e de preparação para o trabalho realizado no Brasil a partir da chegada da corte portuguesa ao país em 1808. Tal apresentação tem o intuito de destacar a importância das atividades administrativas no escopo das ações de inserção social e de preparação para o trabalho ao longo da história.

O Capítulo 3 discorre sobre o papel do Estado na garantia do acesso à educação e na qualificação de seus cidadãos para o mundo do trabalho. Tem seu foco nas ações dos últimos governos, principalmente nas propostas de educação profissional, e seu intuito é apresentar um panorama contextual no que tange a questões econômicas e sociais que alicerçaram as propostas e ações desses governos no que concerne à capacitação profissional.

No Capítulo 4 destaca-se a mudança de perfil dos profissionais da área de apoio logístico e administrativo, apontando as novas formas de organização do trabalho e a questão da intensidade da tecnologia nesses processos administrativos. A perspectiva é salientar a necessidade de se vislumbrar as reais necessidades dos profissionais no mundo do trabalho, atualmente configurado com o propósito de evidenciar necessidades de formação no âmbito do Arco Ocupacional Administração, ainda que este se proponha a ser uma iniciação para o trabalho e não uma capacitação efetiva em si.

Por fim, os Capítulos 5, 6 e 7 apresentam as opiniões, percepções e ideias dos coordenadores gerais (Capítulo 5), dos assessores pedagógicos (Capítulo 6) e dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração (Capítulo 7) sobre os vários temas que julgamos relevantes para análise, no sentido de permitir um ajuste adequado e eficaz para o desenvolvimento do PROJOVEM URBANO no Arco Ocupacional Administração.

No Capítulo 8 apresentamos as conclusões, oferecemos proposições para a melhoria, trazemos contribuições para análise, além de revelar caminhos para futuras pesquisas que possam complementar e melhorar as propostas do presente trabalho.

## Capítulo 2 – Breve histórico educacional e de formação para o trabalho

*“O principal é que o impacto do crescimento econômico depende muito do modo como seus frutos são aproveitados.” (Amartya Sen)*

A preocupação com a perspectiva de se garantir a todos os cidadãos a possibilidade de inserção ao mercado de trabalho não é algo essencialmente novo no contexto social brasileiro.

Tampouco é novidade o entendimento de que *“um nível elevado de educação de uma população pode mudar a natureza do trabalho”* (DEFFUNE; DEPRESBITERIS, 2000, p. 32).

Porém, sabe-se que o Brasil conviveu até o século XIX com o trabalho escravo e, mesmo depois de sua abolição, ainda por muito tempo o país sofreu uma extrema carência de um processo educacional que atingisse as várias camadas da população.

Ainda hoje o Brasil apresenta uma péssima distribuição de renda. Existem muitas pessoas que estão à margem da sociedade e que carecem de auxílio para melhorar suas condições de vida social e de inserção no mundo produtivo.

De acordo com o comunicado nº 41 do IPEA, editado em 10 de março de 2010, cujo título é *Emprego e oferta qualificada de mão de obra no Brasil: Impactos do crescimento econômico pós-crise*, há um descompasso entre a necessidade de mão de obra qualificada e a atual capacidade disponível dessa mão de obra.

Apesar de seu recente crescimento econômico, o Brasil é um país de dimensões continentais que apresenta um quantitativo populacional elevado e que possui diferenças regionais significativas, além de todo o histórico cultural de má distribuição de recursos. Sendo assim, como afirma Ferreira (2002, p 14):

do ponto de vista das ciências sociais, quando se analisar a problemática da exclusão e do controle social no Brasil, torna-se imperiosa uma postura de cautela, para que não se determine tal fenômeno como exclusivo do passado.

Por conta desse contexto, desde o início buscou-se resgatar, por meio de uma série de atos legais e iniciativas governamentais, pessoas que estavam à margem da vida produtiva e que representavam (e ainda representam) parcela significativa da população. Compreender a sequência histórica dos fatos e, mais do que isso, identificá-los dentro de um contexto social específico, mas que traz consequências ainda hoje perceptíveis é

um fator importante para uma análise crítica dos processos e projetos de inserção de jovens no mundo do trabalho no contexto atual.

## 2.1. Século XIX – as primeiras ações

Com a chegada da corte portuguesa a sua então principal colônia em 1808, após a invasão da França aos territórios do reino de Portugal, uma série de legislações foi internamente efetivada no país no intuito de torná-lo capaz de se desenvolver.

Dentre as muitas demandas necessárias para tornar prática essa capacidade de desenvolvimento havia a necessidade de capacitação de profissionais.

Por essa razão, uma das primeiras ações do rei foi a criação do colégio das fábricas, conforme discriminado a seguir:

### DECRETO — DE 23 DE MARÇO DE 1809

Dá providencias a bem do serviço da Casa denominada Collegio das Fabricas estabelecido nesta Cidade.

Attendendo a acharem-se trabalhando e aprendendo á custa da minha Real Fazenda na Casa denominada Collegio das Fabricas debaixo da direcção de Sabastião Fabregas Surigué, meu Criado, varios artifices, manufactureiros, aprendizes vindos de Portugal, e isso em virtude das providencias que fui servido dar para a sua subsistencia em utilidade do commercio e industria, que pelo meu Alvará de 1º de Abril do anno proximo passado de 1808 fui servido promover no Brazil: e tendo consideração ao arranjo e economia, com que o sobredito Sebastião Fabregas tem promovido o trabalho dos officiaes no dito Collegio, ou Casa do antigo Guindaste, já estabelecidas: hei por bem, que pelo meu Real Erario, na fôrma até agora praticada, em observancia das minhas Reaes Ordens, se continuem a pagar as folhas dos jornaleiros alli empregados, e as despesas dos reparos da Casa do sobredito Collegio, sendo primeiro assignadas pelo sobredito Director que vencerá 600\$000 por anno pagos aos quartéis pela folha respectiva debaixo da Inspeção do meu Ministro e Secretario de Estado dos Negocios do Brazil: o qual nomeará para a contabilidade e expedição dos negocios deste Estabelecimento os officiaes

A  
159

Como se pode observar, o colégio das fábricas era destinado aos aprendizes oriundos de Portugal que fixariam residência na colônia e, portanto, faziam parte da primeira geração de trabalhadores e artesãos devidamente qualificados no país.

Dentro dessa mesma concepção, posteriormente, em 1816, foi criada uma Escola de Belas Artes, com o propósito de articular o ensino das ciências e do desenho para os ofícios mecânicos.

Essas duas ações, no entanto, tinham seus esforços direcionados à preparação de trabalhadores que, de certa forma, faziam parte de uma elite, já que tinham condições de se formar em uma profissão, eram próximos da família real e, como apontados no Decreto, eram portugueses de nascimento e não brasileiros natos.

É somente a partir da década de 1840 que ocorre um grande movimento de inserção social de brasileiros com a construção de dez Casas de Educandos e Artífices em capitais de província para atender prioritariamente aos menores abandonados, objetivando “*a diminuição da criminalidade e da vagabundagem*” (Parecer CNE/CEB 16/99).

Nesse caso, o público-alvo dessas instituições educacionais eram aqueles que não teriam condições por suas próprias ações de se desenvolver profissionalmente e, assim, alcançar uma vida produtiva digna. Dessa forma, a ideia central era que os educandos dessas instituições seriam instruídos a adquirir comportamentos, conhecimentos e técnicas que lhes possibilitassem uma ascensão social pelo viés da profissionalização.

Em continuidade a esse processo de inserção, na década seguinte, mais precisamente em 1854, criavam-se também novos estabelecimentos especiais para menores abandonados. Eram denominados Asilos da Infância dos Meninos Desvalidos, onde os mesmos aprendiam as primeiras letras e eram, a seguir, encaminhados às oficinas públicas e particulares mediante contratos fiscalizados pelo Juizado de Órfãos.

Para os mais pobres foram criadas também várias sociedades civis destinadas a “*amparar crianças órfãs e abandonadas*”. Eram os Liceus de Artes e Ofícios, cujo primeiro foi criado na cidade do Rio de Janeiro em 1858. (Parecer CNE/CEB 16/99).

A terminologia Ofício utilizada nos Liceus é de origem francesa (*métier*), e segundo Dubar (1997) inicia-se nas corporações ainda na Idade Média. Os ofícios distinguiam-se das profissões liberais. Nesse sentido, discriminavam-se os que tinham direito a pertencer a uma corporação reconhecida, os intelectuais que detinham uma profissão e aqueles que não tinham esse direito, que seriam os trabalhadores braçais, os jornaleiros, os carrascos etc.

O autor destaca, ainda, a oposição entre “profissões” e “ofícios” da seguinte forma: (DUBAR, 1997, p. 124)

Um conjunto de distinções socialmente estruturantes e classificadoras que se reproduziram através dos séculos: cabeça/mãos, intelectuais/manuais, alto/baixo, nobre/vilão etc. Acontece ainda que “ofícios” e “profissionais” participam do mesmo modelo de origem: as corporações.

Fica nítida a ideia de que os Liceus preparariam as pessoas para atividades manuais, utilizando-se basicamente de operações mecânicas que supostamente não necessitassem de muito uso intelectual.

De qualquer modo, paralelamente a essas ações destinadas aos desvalidos da sorte há também incursões na tentativa de preparação comercial e administrativa dos residentes do novo país.

Em 1861, por exemplo, foi organizado, por Decreto Real, o Instituto Comercial do Rio de Janeiro, cujos diplomados tinham preferência no preenchimento de cargos públicos das Secretarias de Estado.

A organização curricular do referido curso está prevista nos dois primeiros artigos do Decreto nº 2.741, publicado em nove de fevereiro de 1861:

Hei por bem Decretar o seguinte plano de reorganização para o Instituto Commercial do Rio de Janeiro.

**Art. 1º** Os estudos do Instituto Commercial formarão dous cursos, um preparatorio, outro professional, com as seguintes cadeiras.

#### CURSO PREPARATORIO

1ª Cadeira. - Grammatica nacional, calligraphia, e desenho linear.

2ª Cadeira. - Francez.

3ª Cadeira. - Inglez.

4ª Cadeira. - Allemão.

#### CURSO PROFESSIONAL

1ª Cadeira. - Arithmetica completa, com applicação especial ao Commercio, Algebra, até as equações do segundo gráo; e Gometria, comprehendendo a planimetria e a stereometria.

2ª Cadeira. - Escripuração mercantil, e legislação de fazenda.

3ª Cadeira. - Geographia, e estatística commercial.

4ª Cadeira. - Direito commercial, e economia política.

Fonte: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=65505&norma=81415>

Observa-se então uma clara distinção do público-alvo do Instituto Comercial em relação aos Liceus de Artes e Ofícios. O primeiro está direcionado às classes mais favorecidas da população, para aqueles que iriam trabalhar nas atividades administrativas dos órgãos públicos do Estado ou nas casas de comércio particulares. Já os Liceus destinavam-se aos órfãos e buscavam oferecer basicamente trabalhos manuais.

Verifica-se desde então uma dualidade na estrutura educacional brasileira que irá caracterizá-la por toda sua história.

Em continuidade a todo o processo de inserção de jovens ao mundo produtivo e educação para o trabalho desenvolvido nessa época, em 1870 o Decreto Imperial nº 4.475 reconheceu oficialmente a Associação dos guarda-livros da Corte que, segundo Rodrigues (1988), caracteriza o guarda-livros como a primeira profissão liberal regulamentada no país.

O autor afirma, ainda, que por essa época os escritórios das casas de negócios não contratavam guarda-livros sem matrícula, e ainda se exigia que, na Contadoria Pública, só fossem aceitos profissionais que tivessem cursado aulas de comércio.

Esse fato apresenta de forma clara como desde aquela época já estava nítida a íntima relação e a forte influência da educação no mercado de trabalho, na medida em que a frequência às aulas de comércio garantia melhor condição e *status* profissional.

Ainda que várias ações do Estado tenham sido implantadas por meio de decretos, ações e criação de instituições específicas, o que se pode observar nesses exemplos é a preocupação com o resgate dos excluídos, além da tentativa de uma melhor preparação para o trabalho.

Duas grandes preocupações achavam-se inseridas nesse contexto: a primeira estava direcionada ao apoio aos jovens pertencentes à parcela mais carente da população, mais precisamente aos órfãos, a fim de criar-lhes condições mínimas para que pudessem participar do mercado de trabalho da época realizando atividades operacionais e manuais. Já a segunda preocupação inclinava-se para classes em melhores condições por meio de uma oferta diferenciada de formação.

É importante lembrar que tais ações nesse período eram destinadas somente aos homens livres, visto que ainda estava em vigor o regime escravagista, abolido no Brasil somente em 1888.

Tal configuração, presente no decorrer do século XIX, continuou persistindo no século seguinte. No entanto, no que diz respeito à inserção social, as ações anteriormente

focadas unicamente para os pobres e órfãos, oferecendo-lhes instrução teórica e prática para a preparação para o trabalho, foram ampliadas no sentido de capacitar também os filhos dos operários para um melhor exercício profissional diante do projeto de crescimento industrial e comercial do país.

## **2.1. Século XX – O crescimento da atividade comercial**

No início do século XX, mais precisamente em 1909, Nilo Peçanha, presidente do Brasil à época, instala 19 escolas de Aprendizes Artífices em vários estados da República. Essas escolas, também destinadas aos pobres e humildes, eram bastante similares aos Liceus de Artes e Ofícios criados no século XIX. A diferença é que estes últimos estavam voltados para o ensino industrial e, portanto, consideravam também os filhos dos trabalhadores braçais das pequenas e médias indústrias e das casas de comércio de suas cidades. Em outras palavras, não se destinavam exclusivamente aos órfãos, e sim aos filhos daqueles que de alguma maneira já estavam empregados.

A proposta era preparar melhor aqueles que, mais tarde, iriam substituir seus pais no trabalho operacional e, portanto, deveriam estar mais bem qualificados para exercer sua atividade.

As escolas de aprendizes artífices eram destinadas a alunos de ambos os sexos com idade acima de catorze anos, e forneciam oficinas que ensinavam ofícios de carpinteiro, marceneiro, torneiro de madeira, entalhador, escultor em gesso, madeira e pedra, fundidor de tipos, fundidor de metais, tipógrafo, litógrafo, gravador em pedra, gravador em madeira, serralheiro, modelador, torneiro de metais e instrumentos de precisão.

Afinal, por essa época, embora ainda pequena, a produção industrial já era bem mais significativa no Brasil e o comércio se encontrava bem mais ampliado. Novos processos mecanizados passavam a ser introduzidos e novas técnicas de trabalho eram implantadas. A necessidade de aquisição desses novos conceitos carecia de aprendizagem, e isso deveria ser feito o quanto antes.

Esse novo contexto social e produtivo continuou a gerar leis, propostas e ações de cunho educacional que reiteraram uma concepção dualista de estrutura de educação já identificada no século anterior e que se perpetuaria ao longo do século XX, mantendo-se presente até os dias atuais.

Formata-se desde então uma visão inadequada da relação educação e trabalho e que acabou criando na organização educacional da nação esse dualismo que consistia, basicamente, em prover ensinos acadêmicos para as classes mais abastadas e formação para o trabalho para os mais desfavorecidos.

Desenhava-se assim, na educação, a mesma concepção da organização do trabalho que pressupunha uma clássica divisão de tarefas preconizada pelo modelo de produção *taylorista/fordista*, onde uns pensam e os outros executam.

De acordo com Santos (2010, p.36) “*a pouca importância dada à educação popular fundamentava-se na estrutura e na organização da sociedade.*”

Ratificando esse pensamento do peso da estrutura social e sua ação retardadora na democratização da educação, Romanelli (2002, p. 19) afirma:

Foi somente quando essa estrutura começou a apresentar sinais de ruptura é que a situação educacional no país começou a tomar rumos diferentes. De um lado, no campo das ideias, as coisas começaram a mudar com movimentos culturais e pedagógicos em favor de reformas mais profundas; de outro, no campo das aspirações sociais, as mudanças vieram com o aumento da demanda escolar impulsionada pelo ritmo acelerado do processo de urbanização ocasionado pelo impulso dado à industrialização, após a Primeira Guerra e acentuando-se depois de 1930.

Tal concepção se mostrou presente na primeira metade do século XX, ainda que em 1931, durante a reforma realizada por Francisco Campos, que editou uma série de Decretos Federais no intuito de organizar a estrutura educacional geral do país, se tenha dado atenção maior à educação profissional.

O Decreto de nº 20.158, dentre vários outros que foram editados no mesmo período, estabelece a organização do ensino profissional comercial.

O artigo 2º do referido Decreto assim define:

“*Art. 2º - O ensino comercial constará de um curso propedêutico e dos seguintes cursos técnicos de **secretário, guarda-livros, administrador-vendedor, atuário e de perito-contador** e, ainda, de um curso superior de **administração e finanças** e de um curso elementar do auxiliar do comércio....*” (grifo nosso)

O texto legal procurou, na verdade, organizar as profissões voltadas para as atividades administrativas. É de fácil percepção, portanto, a importância de se preparar pessoal para a realização de atividades de apoio à gestão, tão necessárias à concretização das ações empresariais tanto no comércio quanto na indústria.

Na verdade, como bem lembra Santos (2010, p 37), “*uma necessidade econômica passa a evidenciar-se de forma mais efetiva*”. O autor aponta três processos sociais e econômicos que influenciaram de forma significativa a educação profissional no país: a imigração, a urbanização e a industrialização.

O surgimento das indústrias em algumas capitais e a nova oferta de empregos comerciais e administrativos em seu entorno passam a atrair pessoas de várias partes do país, que fazem um processo migratório para as cidades maiores. Esse modelo urbano-industrial afetou o equilíbrio estrutural do sistema educacional pela inclusão de novas e crescentes necessidades de recursos humanos para ocupar funções nos setores secundários e terciários da economia.

A Constituição Federal editada em 1937, em seu artigo 129, ao tratar das escolas vocacionais mantém, ainda, a orientação assistencialista da formação profissional, considerando-a “dever do Estado” para com as classes menos favorecidas. Por outro lado, inclui como responsáveis pelo seu desenvolvimento as empresas e os “sindicatos econômicos”, as chamadas “classes produtoras”, com a responsabilidade de “criar, na esfera de sua especialidade, escola de aprendizes destinada aos filhos dos operários ou de seus associados (Referencial Senac de Aprendizagem Comercial, 2006).

Em continuidade a essa perspectiva de preparação adequada da massa trabalhadora, na década de 1940 foram aprovadas as chamadas “Leis Orgânicas do Ensino”, conhecidas como Reforma Capanema. Foram essas leis que propiciaram a criação de entidades especializadas como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em 1946, bem como a transformação das antigas escolas de aprendizes artífices em escolas técnicas federais.

Sendo assim, na perspectiva de formação de profissionais aptos ao exercício de ofícios técnicos os cursos eram oferecidos em dois ciclos: no primeiro, denominado cursos industriais e/ou comerciais, conforme o caso, tratavam-se questões básicas. Já no segundo os cursos eram denominados técnicos, e só poderiam fazê-los aqueles que concluíssem o primeiro ciclo.

O surgimento dessas instituições – SENAI e SENAC – tinha a clara intenção de preparar trabalhadores para atuar no “chão de fábrica” da indústria e no apoio administrativo e operacional do comércio. O público-alvo dessas escolas de aprendizagem eram os trabalhadores, menores de dezoito anos e maiores de catorze

anos que, sujeitos à formação profissional metódica, eram legalmente denominados menores aprendizes.

Nesse sentido, pretendia-se oferecer aos menores de idade um aprendizado prático e no próprio ambiente de trabalho sobre processos, documentos, ações e comportamentos a fim de possibilitar-lhes um conhecimento mais aprofundado da realidade do mercado onde iriam atuar.

No entanto Kuenzer (1991, p. 6) faz uma crítica a esse sistema “*diferenciado e paralelo ao sistema de ensino regular*”, pois segundo a autora tal organização reforça a característica de dualidade da estrutura educacional, visto que a educação articulada ao trabalho tinha por finalidade específica a preparação dos pobres para atuarem no sistema produtivo em funções estritamente técnicas e localizadas nos níveis mais baixos da hierarquia ocupacional.

Além disso, Machado (2012, p. 104) pondera sobre outra questão relevante, que é a assimetria de gênero na organização de ensino. Segundo a autora:

as práticas educativas, presentes na organização curricular das escolas de ensino industrial e técnico, abrangiam educação pré-militar para os alunos e educação doméstica para as alunas, numa clara demarcação de lugares destinados a homens e mulheres nesses estabelecimentos.

Os programas de aprendizagem organizados e oferecidos pelo SENAI e pelo SENAC eram bastante regulamentados. No intuito de proteger esses jovens de situações de periculosidade e insalubridade, uma série de restrições legais era imposta às empresas. Essas restrições precisariam ser devidamente observadas quando da contratação por parte das organizações desses menores aprendizes, visto que eram passíveis de fiscalização e controle pelo Estado.

Dever-se-ia evitar, em quaisquer condições, colocar os jovens em situação de risco. Nesse caso, os menores aprendizes não poderiam manusear instrumentos cortantes ou perfurantes, nem permanecer em ambientes onde os produtos emitissem cheiro forte, tais como tintas, corantes e produtos químicos. Eles não poderiam, ainda, manejar materiais inflamáveis ou tóxicos que lhe pudessem trazer riscos à saúde.

O fato é que nem todos os setores de uma fábrica poderiam receber ou permitir ações dos menores aprendizes.

Tais limitações conduziam quase sempre os aprendizes à realização de atividades administrativas e de serviços de escritório, já que estas não eram propensas à realização de procedimentos sujeitos às restrições acima citadas.

Não se deve esquecer, ainda, que desde a constituição dessas instituições (SENAC e SENAI) a aprendizagem ocorria durante o expediente de trabalho, sendo necessário, portanto, um controle e um acompanhamento internos desses menores aprendizes que se misturavam aos demais trabalhadores no dia a dia da empresa.

Era condição essencial para o bom andamento do programa averiguar diariamente a alocação dos menores aprendizes aos setores e departamentos e identificar quais atividades eles estavam realizando naquele momento.

Criavam-se, pois, relatórios de acompanhamento. Tal controle era fundamental, visto que em algumas situações determinada etapa de um trabalho específico não poderia ser realizada pelos menores aprendizes, ainda que estes pudessem atuar em etapas anteriores e/ou posteriores a esse mesmo processo de trabalho.

Esse controle despendia tempo, e era necessário deslocar pessoas para cuidar e acompanhar essas questões de forma específica e detalhada. Ou seja, acarretava custos adicionais às empresas.

Conforme preconiza o documento Programa de Aprendizagem Comercial: Referenciais para a ação do SENAC (2006, p.10), em que se faz um resgate histórico da atuação da instituição, aponta-se que no início de suas atividades o SENAC procurou atender seus aprendizes e candidatos a emprego no comércio com os cursos propedêuticos de Auxiliar de Comércio e de Auxiliar de Escritório. Posteriormente, por meio do Ginásio Comercial, atendia os menores que não tinham possibilidade de cursar a escola básica completa, à época uma escola elitista e que oferecia poucas alternativas de estudos, especialmente à população mais empobrecida.

Com o passar do tempo, tal configuração foi criando uma situação em que as grandes empresas da época começaram a direcionar os menores aprendizes apenas para a realização de atividades práticas da área de apoio administrativo, porque a própria ausência de restrições exigia um acompanhamento menos complexo e, portanto, menos dispendioso.

Além disso, as ocupações da área administrativa já haviam sido organizadas, uma década anterior à criação do SENAI e do SENAC, pela reforma Francisco Campos no Decreto Lei nº 20.158, que apresentamos de forma resumida anteriormente.

De fato, já naquela época – e também nas décadas seguintes – as atividades comerciais e industriais eram sempre subsidiadas por serviços de apoio administrativo.

Para que uma venda fosse efetivada era necessário o preenchimento de documentos relativos ao processo de venda, como a nota fiscal, a fatura e a duplicata, além de outros mais específicos em que se exigiam informações pessoais e/ou bancárias do comprador.

Além disso, havia ainda as documentações relativas aos controles internos, como pedidos de requisição de novas mercadorias ao setor competente, formulário de registro da baixa do produto vendido para informação à contabilidade etc.

Muito embora a proposta pedagógica de aprendizagem beneficiasse a proximidade na relação educação/trabalho, visto que pressupunha o aprendizado *in loco*, ela precisaria, para ser completa e integral, da articulação com a educação regular na perspectiva de uma concepção educacional mais ampla.

Esse é o pensamento de Frigotto (2003), que afirma que essa segregação por si só alimenta a visão dualista da educação e reduz o aprendizado a um mero conhecimento de técnicas, visto que ela passa a definir-se como preparação de recursos humanos para o processo de produção.

Essa crítica à fragmentação do conhecimento pelo mero ensino de técnicas e desarticulado do mundo da educação é corroborada por Kuenzer (1991, p. 8), quando afirma que a educação “*deve desenvolver as capacidades intelectuais independentemente das necessidades do sistema produtivo, e o mundo do trabalho*”.

Essa diferença entre as propostas pedagógicas vigentes tornou-se ainda mais evidenciada quando a Lei nº 4.024, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, editada em 1961, em seu texto articula os dois sistemas, com dois ramos de ensino médio diferenciado, mas equivalentes: um propedêutico (científico) e outro profissionalizante (normal, industrial, comercial e agrícola).

No plano econômico, de acordo com Cacciamali (2006, p. 65), nas décadas de 1950 e 1960 o padrão de crescimento econômico se baseou na substituição de importações de bens duráveis.

A autora discorre, ainda, sob um aspecto importante que desacelerou o avanço da economia:

O modelo industrial brasileiro apresentou algumas características e restrições. Entre estas, uma que deve ser apontada refere-se à baixa prioridade atribuída pelo Estado e por grande parte do setor privado nacional a programas voltados para o desenvolvimento, difusão e aprimoramento de tecnologias.

Não havia um planejamento das ações educacionais no sentido de dotá-la de condições que pudessem difundir as inovações requeridas pelo crescimento industrial do país.

As questões políticas vivenciadas pelo Brasil, principalmente na década de 1960, em que se instaurou uma ditadura militar no país e, mais do que isso, o desenrolar de todo esse processo histórico, fez recuar ideias ou propostas de renovação e/ou ajustes na área educacional e de formação e trabalho.

Porém, na década de 1970, a Lei Federal nº 5.692/71 tinha em seu bojo uma proposta de profissionalização de jovens. Nesse intuito promoveu a inserção da educação profissional de nível técnico no ensino de primeiro e de segundo graus, o ensino regular da época.

A proposta legal tinha como objetivo a preparação de jovens para o exercício de uma ocupação reconhecida no mercado.

Nessa década o rol das ocupações já havia se ampliado bastante, e novas demandas mercadológicas já se evidenciavam. A partir dessa época, principalmente no final da década, é que se disseminam de forma um pouco mais efetiva os processos mediados por computador. Eis o motivo para a inclusão do curso Técnico em Processamento de Dados como uma das opções para os jovens nesse nível de educação.

Além disso, ocupações em áreas novas no cenário produtivo local, como moda e comunicação, por exemplo, além de outras mais antigas, mas com escopo operacional diferente, como a área de saúde, começavam a despontar como possíveis opções de mercado de trabalho aos jovens de classe média.

Não é sem razão que, segundo Kuenzer (2001), o Parecer 45/72, regulamentação complementar da Lei nº 5.692/71, fixa inicialmente um total de 52 habilitações plenas relacionadas ao nível técnico e 78 habilitações parciais de nível auxiliar. A maior parte dessas ocupações, no entanto, direcionava-se para o setor secundário e, portanto, com bastante oferta para as atividades de apoio administrativo.

A autora comenta ainda outro Parecer, o de nº 76, emitido três anos depois, em 1975, e que acrescenta um conceito novo de formação profissionalizante básica. Nesse parecer, que foi referendado posteriormente pela Lei nº 7.044/82, indicava-se a possibilidade de as escolas em geral oferecerem todas as ofertas de profissionalização possíveis.

Um fato importante, porém, foi decisivo para a pouca disseminação de determinados cursos técnicos e de preparação para o trabalho dessas áreas profissionais preconizadas na legislação. Em razão do fato de que alguns desses cursos, para garantir a qualidade da aprendizagem, necessitavam de equipamentos específicos e laboratórios ou locais apropriados para o aprendizado das técnicas de trabalho, aumentando, portanto, o seu custo de manutenção, boa parte das escolas ofertava apenas programas que não demandavam ambientes de aprendizagem sofisticados e específicos, mas sim aqueles que poderiam ser cobertos integralmente por uma sala de aula convencional.

Nesse caso, a ênfase recaía sobre cursos de apoio administrativo, como secretariado, administração e contabilidade, por exemplo.

Mais uma vez, a tentativa governamental na busca de inserção de jovens ao mundo produtivo por meio de programas educacionais acabou tendo enorme repercussão sobre as atividades administrativas de modo geral, ainda que em sua proposta original tenha sido comum para todas as demais áreas ocupacionais.

Por conta dessa situação, várias habilitações previstas no Parecer 45/72 deixaram rapidamente de ser oferecidas pelas escolas, e tinha-se uma distribuição bastante desigual entre as ofertas, visto que algumas escolas passaram a oferecer apenas cursos destinados aos setores secundário e terciário.

Tal fato ocorria, na maioria das vezes, sem considerar necessidades locais de demandas de trabalho, mas principalmente em função da facilidade operacional de sua oferta em termos de estrutura física, professores qualificados e materiais didáticos adequados.

A situação só não se tornaria mais desequilibrada por conta do desenvolvimento crescente desses setores da economia no contexto do mercado de trabalho brasileiro na época.

Como em várias situações a mesma escola ofertava cursos científicos e profissionalizantes, mantinha-se a essência do princípio educativo tradicional, tal como exposto na Lei nº 4.024, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1961), a saber, a existência de dois projetos pedagógicos distintos que atendem às necessidades definidas

pela divisão técnica e social do trabalho de formar trabalhadores instrumentais e trabalhadores intelectuais através de sistemas distintos (Kuenzer, 2001).

Esse cenário de oferta escolar profissionalizante perdurou também na década de 1980, período em que o país teve o ápice de seu processo inflacionário na economia.

Nesse período, enquanto boa parte das escolas mantinha-se ofertando apenas cursos de habilitação em administração, contabilidade, secretariado e ocupações afins da área de apoio administrativo que demandavam baixo custo de manutenção, nas instituições do chamado Sistema S (SENAC, SENAI) houve uma proliferação de cursos de curta duração para a preparação ao mercado de trabalho.

Estes cursos, por serem rápidos, detinham-se a ensinar técnicas de trabalho, não lhes concedendo nenhum caráter humanístico ou científico. O discurso era de que as pessoas tinham que se preparar rapidamente para voltarem o quanto antes ao mercado de trabalho. Nessa perspectiva, não era necessário conhecer toda a atividade de um setor ou um departamento, mas sim algumas tarefas básicas. Havendo necessidade de novos conhecimentos, novos cursos de curtíssimas durações e pontuais para as necessidades do aluno estariam disponíveis.

Chegava-se à situação de em vez de se oferecer, por exemplo, um curso para qualificar alguém para trabalhar no departamento de pessoal de uma empresa, ofertavam-se pequenos cursos com foco em atividades específicas desse setor, como, por exemplo, folha de pagamento, rescisão de contrato de trabalho, legislação previdenciária etc.

De acordo com Alonso, *apud* (SANCHO, 1998, p. 73), “*o método é de grande relevância para a compreensão dos fenômenos associados ao processo de ensino*”. A fragmentação do ensino ao nível de tarefas específicas de uma ocupação mostrava a clara divergência entre o ensino e as necessidades de trabalho. Havia nessa época uma grande preocupação política com aspectos quantitativos e com as estatísticas positivas do número de pessoas capacitadas, assim como o aumento dos índices de alfabetização eram importantes para o Brasil junto ao cenário econômico mundial.

Nos cursos ofertados pelo sistema S, o parcelamento das técnicas de trabalho de uma determinada profissão em diversos cursos rápidos impelia o aluno a realizar vários cursos para uma capacitação mais completa. Cada novo curso concluído representava uma nova capacitação, aumentando-se assim o índice estatístico. Na verdade, um mesmo aluno era contado quatro ou cinco vezes.

Da mesma forma, nos ensinos de primeiro e segundo graus, a educação fundamental da época, os critérios de aprovação ficaram bem mais maleáveis e passavam para as séries seguintes alunos sem qualquer condição de acompanhar os estudos dessa nova série.

Tal situação ocorria porque, no contexto da crise da dívida externa nacional, a educação era concebida como parte do conjunto das reformas econômicas, e fazia-se, portanto, necessário superar o fracasso escolar, retratado na alta evasão e nos significativos índices de repetência, pois conforme salienta Figueiredo (2009, p. 1.126), *“a implementação de ajustes estruturais e setoriais, empreendidos no Brasil, converge e articula os condicionantes requeridos às políticas macroeconômicas.”*

Com a dívida externa muito alta, os credores internacionais ficavam temerosos de o país não conseguir pagar seus compromissos. Para que o pagamento das dívidas continuasse sendo possível de se realizar, necessário seria aumentar a produtividade do país e, portanto, melhorar o nível de educação geral da população qualificando-a de forma mais adequada para atender a essa necessidade.

Esse era, sem dúvida, um dos pressupostos básicos que os organismos internacionais de financiamento procuravam diagnosticar e apontar.

É a partir dessa concepção que, por essa época, tanto no plano econômico quanto no plano educacional, começam a surgir novos conceitos e categorias que apresentavam ideias que indicavam a necessidade de mudança na estrutura educacional e nas propostas de ensino vigentes.

Tais concepções, segundo Frigotto (2003), não representavam uma mudança efetiva na compreensão do problema educacional, mas uma necessidade de melhor atender as necessidades de mão de obra das empresas. Trata-se, segundo o autor, de uma metamorfose de conceitos sem, todavia, se alterar fundamentalmente as relações sociais que as mascararam.

No plano econômico, conceitos e caracterizações sobre a importância da flexibilidade operacional e da necessidade de uma maior participação do profissional no processo de trabalho passaram a idealizar o perfil do trabalhador.

Dentro do novo contexto econômico não se concebia mais a preparação para trabalhos específicos e tarefas especializadas, como nas ofertas de cursos rápidos ofertadas pelo SENAI e pelo SENAC. Exigia-se, de forma contrária, certa disposição dos trabalhadores para assumirem novas tarefas, sempre mais abrangentes e cada vez mais necessárias às novas organizações empresariais.

Por essa razão é que também no plano educacional surgem debates sobre o conceito de polivalência e a necessidade de uma formação mais abstrata do trabalhador, somada aos aspectos essencialmente técnicos na preparação profissional.

Aspectos comportamentais passam a ser inseridos nos currículos dos chamados cursos profissionalizantes. Aspectos relativos à ideia de trabalho em equipe, negociação e ética começam a pulular os currículos pelo aumento de sua significância, tanto no cenário mundial quanto local no perfil dos trabalhadores.

Buscou-se aproximar o mais possível as ofertas educacionais das novas necessidades pontuadas pelo mundo do trabalho. A perspectiva era de que a formação profissional em si não gera empregos, mas poderia preparar melhor as pessoas para o exercício mais competente em empregos já existentes no cenário mercadológico brasileiro, mas que por questões econômicas requeriam novas demandas (RAMOS; REIS, 1997).

De acordo com Figueiredo (2009), na década de 1990 a intervenção do Banco Mundial na política educacional brasileira teve um total de financiamento combinado de cerca de US\$ 1 bilhão. Além disso, a partir dessa década é incorporado de forma bastante efetiva no debate da relação trabalho-educação o componente da tecnologia.

Nessa última década desse século há um natural processo de reestruturação do mercado de trabalho. O enxugamento das estruturas organizacionais e a expansão do setor de serviços, particularmente através da absorção de trabalhadores qualificados na condição de autônomos, tornam necessária uma revisão da maneira como o emprego era encarado e rotulado. As novas relações de trabalho pressupõem não mais apenas o vínculo patrão/empregado, mas contratantes e fornecedores de serviços. Os processos administrativos se tornam diferentes, e a necessidade de pessoal preparado para apoiar as novas empresas prestadoras de serviços que foram criadas era um aspecto fundamental para a sobrevivência das mesmas.

Sob o impacto dos discursos neoliberais, permeados pelas ideias de modernidade e inovação – novas tecnologias, novos processos de trabalho, novas formas de gerenciamento, novas formas de comunicação –, inicia-se uma busca por mudanças na educação e na preparação para o trabalho. Essas ideias traziam, implícita ou explicitamente, a necessidade de sepultamento do velho para que pudessem emergir e consolidar-se (VALENÇA, 2003).

Naquela década o país altera a sua moeda oficial e consegue sua estabilidade econômica. Há, ainda, a abertura comercial ao capital estrangeiro e, portanto, retrata-se

uma mudança significativa no cenário econômico e social brasileiro em relação à década anterior.

O esforço das empresas de modo geral em resposta ao processo de abertura comercial e de estabilização da economia nacional envolveu sua reestruturação organizacional e produtiva, passando obrigatoriamente pelo enxugamento dos quadros de pessoal.

É a partir daí que surge, segundo Pochmann e Amorim (2003, p. 22), uma nova exclusão herdada desse novo modelo econômico de corte neoliberal – o surgimento de *“milhões de desempregados escolarizados e famílias monoparentais que vivem na pobreza por ausência de renda”*.

Enquanto as empresas, em sua maioria, discutem e inserem projetos de qualidade total e se estruturam em função da competitividade internacional, no plano educacional debate-se a pedagogia das competências como forma de superar as velhas barreiras educacionais e, assim, apresentar uma metodologia de ensino realmente coerente com as necessidades de mercado daquele momento.

A perspectiva dessa abordagem era possibilitar aos alunos a compreensão de que eles precisavam aprender a analisar, decidir, planejar, expor suas ideias e ouvir as dos outros, porque isso é que era importante dentro do novo cenário econômico e social e precisava somar-se aos aspectos estritamente técnicos e operacionais de sua ocupação.

Afinal, como tudo havia mudado – a sociedade, o mercado de trabalho, as relações humanas – a educação não poderia ficar indiferente ao processo de mudanças.

Porém, como apontaram Ramos e Reis (1997), dotar de empregabilidade uma massa trabalhadora pouco qualificada é algo difícil e requer tempo, pois a transferência e a mobilização das capacidades e dos conhecimentos carecem de treinamento, etapas didáticas e situações apropriadas.

Além disso, outra questão passou a frequentar as preocupações educacionais. Com o crescimento vertiginoso do número de pequenas empresas constituídas por aqueles trabalhadores que foram demitidos e, posteriormente, recontratados por meio de uma empresa prestadora de serviços, num claro processo de terceirização que simbolizou o cenário da época, expunha-se a necessidade de conhecimentos de processos administrativos, da documentação exigida nesses processos e das etapas de sua concretização. Enfim, eram necessárias competências de gestão.

O que ocorria é que muitos profissionais, embora competentes e sabedores de seu ofício técnico, não dispunham de conhecimentos administrativos e de gestão que pudessem conferir a continuidade de seu negócio em termos de liquidez e solvência. Os trabalhos eram bem feitos, reconhecidos como de qualidade, mas ao final não se tinha os lucros almejados por falta de controle e acompanhamento administrativo dos processos de trabalho.

Debate-se, no plano educacional, a necessidade de se inserir no currículo dos cursos técnicos e de preparação para o trabalho competências profissionais de cunho administrativo e de apoio à gestão que, associadas ao saber técnico, gerariam as condições necessárias para o profissional, agora alçado à categoria de microempresário, empreender e se estabelecer, dando continuidade ao seu negócio.

Como evidência dessa situação observa-se, uma vez mais, que desde as primeiras ações postas em prática ainda no século XIX as atividades administrativas, de uma forma ou de outra, sempre estiveram presentes nos programas de apoio ou recuperação de jovens, no intuito de dar-lhes condições de acesso ao mercado de trabalho.

Por várias situações, seja pelas restrições ao trabalho dos menores, como no caso dos programas de aprendizagem iniciados na década de 1940 pelos Serviços de Aprendizagem (SENAI, SENAC), seja por questões de custos de manutenção de ofertas de cursos, como no caso das habilitações técnicas instituídas pela legislação na década de 1970 (Lei nº 5.692/71), ou por mudanças contextuais no ambiente organizacional, como visto na década de 1990, ao longo da história a área de apoio administrativo sempre representou uma efetiva porta de entrada ao mercado de trabalho para aqueles que buscavam o primeiro emprego ou que estavam fora dele por conta do desemprego.

Esse cenário instável e de grandes modificações estruturais manteve-se presente em toda a década de 1990 e perdurou também na primeira década deste nosso século, acrescentando uma variável já presente no século anterior, mas que se desenvolve com rapidez e se mostra cada vez mais forte e imponente: a tecnologia.

### 2.3. Século XXI – uma nova era – a consolidação da tecnologia

Com o processo de globalização da economia já sedimentado e com o avanço significativo da tecnologia, o novo século chega passando a exigir do trabalhador a apropriação de conhecimentos científicos, tecnológicos, políticos e culturais.

Esse é o pensamento de Kuenzer (2001, p.35), que afirma:

o desenvolvimento tecnológico quanto mais avança, mais introduz uma contradição na relação entre educação do trabalhador e processo produtivo: quanto mais se simplificam as atividades práticas no fazer, mais complexas se tornam no gerenciamento e na manutenção, em decorrência do desenvolvimento científico que encerram.

A técnica por si só já não é suficiente para caracterizar um trabalhador competente. Ele agora precisa gerir o tempo, organizar o seu trabalho, acompanhar as etapas do projeto sob sua responsabilidade, enfim, precisa conceber processos administrativos e de gestão ao seu perfil.

De fato, o avanço da tecnologia trouxe novas possibilidades para as empresas, e seu uso passou a ser indistinto. Para o acompanhamento desse desenvolvimento, necessário seria ter um número consideravelmente maior de pessoal qualificado para lidar de forma adequada com esse avanço. Exige-se um profissional tecnológico.

Até porque alguns aspectos da tecnologia que eram inicialmente simples ganham regularmente mais complexidade. Um processo tecnológico gera outros processos também associados à tecnologia e, por conseguinte, passa a não mais ser possível entendê-lo por completo.

Esse aumento da complexidade tecnológica, associado ao desenvolvimento das forças produtivas, criou uma nova cultura agora voltada para o digital e, por conseguinte, com alta dose de virtualidade.

Essa nova situação passa a gerar novos comportamentos das pessoas, alterando ideologias e gerando normas de ação outrora inexistentes, causando impacto direto no perfil dos trabalhadores.

Ao abordar essa questão, Silva (1999, p. 90) indica:

o antigo perfil do profissional exigente e guardião da qualidade da produção tende cada vez mais a dar lugar a uma nova gerência, agora voltada para novos valores. O novo executivo deve ser alguém com grande experiência em operações financeiras e capacidade de mobilidade no mercado. Ao mesmo

tempo, deve estar sempre atento para os custos e as possibilidades de sua redução.

Pensamento semelhante é dado também ao perfil dos profissionais mais diretamente ligados ao processo operacional e, portanto, nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

Dentro de um contexto de alta competitividade empresarial no mundo dos negócios, que agora já está globalizado e integrado e com recursos financeiros sendo transferidos de um mercado para outro de forma bastante rápida, há um recorrente discurso de valorização do trabalhador e, vinculada a essa questão, a necessidade precípua de uma formação polivalente, abrangente, que dê conta de toda a complexidade que faz parte do mundo tecnologicamente avançado em que passamos a viver.

Sobre essa questão, Frigotto (2003, p. 146) aponta ainda que:

os novos conceitos relacionados ao processo produtivo, organização do trabalho e qualificação do trabalhador aparecem justamente no processo de reestruturação econômica, num contexto de crise e acirrada competitividade intercapitalista e de obstáculos sociais e políticos às tradicionais formas de organização da produção.

A tradução destes conceitos em termos concretos dá-se mediante métodos que buscam otimizar tempo, espaço, energia, matérias, trabalho vivo, aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, o nível de competitividade e de taxa de lucro

Buscam-se, portanto, novos métodos de produção que estejam coerentes com esses novos tempos, e, por conta disso, alimenta-se o discurso já presente no final do século anterior que pressupõe a valorização do trabalhador associada a uma formação polivalente que lhe dê efetivas condições de se inserir no mundo produtivo dessa nova reorganização da economia mundial.

Concomitantemente a toda essa reestruturação econômica e organizacional das empresas e às novas exigências requeridas dos trabalhadores, no plano educacional uma série de debates gera legislações que tentam organizar o sistema educacional, principalmente aquele diretamente voltado para a educação profissional, a fim de dar-lhe uma roupagem consistente e coerente com esses novos tempos.

Já no final do século XX, precisamente no ano de 1997, o Ministério da Educação edita o Decreto-Lei nº 2.208 procurando regulamentar a Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Profissional. Esse Decreto, no entanto, gerado num momento de extrema instabilidade no mercado de trabalho, foi pautado com a nítida concepção de que era preciso preparar rapidamente as pessoas para o trabalho. Nessa perspectiva, os

cursos deveriam ser focados, devidamente organizados no sentido de, num pequeno espaço de tempo, qualificar trabalhadores.

Tal proposição direcionava-se não só para os novos trabalhadores, mas também para aqueles que foram demitidos das empresas e que estavam temporariamente sem função ou perspectiva de emprego.

O referido decreto, de certa forma, mantém uma concepção já presente em momento anterior, principalmente nas ofertas de qualificação do chamado Sistema S, em que se verificavam cursos de capacitação de trabalhadores com carga horária bastante reduzida, já que o aprendizado restringia-se ao “saber fazer”, destituído de qualquer tema, conhecimento ou conteúdo que não estivesse diretamente atrelado ao conjunto de atividades técnicas específicas que se desejava ensinar aos trabalhadores.

Com as mudanças econômicas ocorridas na virada do século e com o aumento exponencial da tecnologia, a discussão era que tal concepção encontrava-se destoada do contexto do mundo do trabalho, e, após muito debate, um novo decreto é editado com o objetivo de tentar modificar essa situação de distanciamento.

O Decreto nº 5.154/04, apesar de aludir a uma concepção de qualificação entendida como uma construção social de maneira a fazer um contraponto à visão de aquisição de conhecimentos como processos estritamente individuais, fruto da derivação das exigências verificadas no mercado em específicos postos de trabalho, não deixou de lado a organização modular.

A diferença, porém, está na forma como os módulos deveriam ser estruturados e no tempo (carga horária) que deveriam despende.

Deixa claro, portanto, que a perspectiva era que o ensino e a aprendizagem não se limitassem ao “saber fazer”, mas que avançassem para o “saber ser”, dando-lhe uma conotação mais abrangente, vinculada à visão de cidadania e, portanto, também vinculada a valores, questões éticas e postura profissional.

Outro ponto fundamental é que o Decreto nº 5.154/04 destaca três níveis distintos e complementares da educação profissional: a formação inicial de trabalhadores, o nível técnico e o nível tecnológico, este último caracterizado como nível superior da educação profissional.

## **2.4. Um novo programa social destinado aos jovens: o PROJOVEM**

Um ano após a edição do Decreto nº 5.154/04, organizando a educação profissional, surge um novo programa governamental para a inserção de jovens no mercado de trabalho: o Projovem.

Este programa foi resultado de um longo debate interministerial e se propunha a estabelecer uma política pública integrada por vários setores econômicos, a fim de possibilitar aos jovens não só a possibilidade de acesso ao emprego, mas também melhores condições de se manterem ativos e permanentemente qualificados ao trabalho. O PROJOVEM, dentro de sua proposta de resgatar jovens em situação de risco ou que estivessem fora da escola, concedendo-lhes a possibilidade não só de elevar o seu grau de escolaridade, mas também de atingir melhores condições para inserção no mundo produtivo, incluiu ações em vários segmentos profissionais.

O programa inicialmente era modular e se compunha de três módulos sequenciais e complementares. Os dois primeiros tinham a função de permitir a conclusão do ensino fundamental, sendo que o terceiro reunia quatro ocupações profissionais afins inseridas em um determinado segmento de mercado, representando uma iniciação para o trabalho. A esse conjunto de quatro ocupações afins, que se interligavam dentro do segmento de mercado específico, denominou-se arco ocupacional.

Os arcos ocupacionais reuniam desde segmentos industriais, como Madeira e Móveis, Joalheria e Metal Mecânica, até atividades do setor terciário, como Alimentação, Esporte e Lazer e Serviços Pessoais. Ao todo se compunham de vinte e dois diferentes arcos ocupacionais.

Quadro 3 -Relação dos Arcos Ocupacionais do Projovem

Arcos Ocupacionais	Ocupações trabalhadas
ADMINISTRAÇÃO	Arquivador, Almojarife, Contínuo ( <i>Office-boy</i> ) e Auxiliar Administrativo
AGROEXTRATIVISMO	Trabalhador em cultivo regional, Extrativista regional de produtos florestais, Criador de pequenos animais e Artesão regional
ALIMENTAÇÃO	Chapista, Cozinheiro auxiliar, Repositor de mercadorias e Vendedor ambulante (de produtos alimentícios)
ARTE E CULTURA 1	Assistente de produção cultural, Auxiliar de cenotecnia, Assistente de figurino e DJ/MC
ARTE E CULTURA 2	Revelador de filmes fotográficos, Fotógrafo Social, Operador de câmera de vídeo ( <i>cameraman</i> ) e Finalizador de vídeo
CONSTRUÇÃO E REPAROS 1 (REVESTIMENTOS)	Ladrilheiro, Gesseiro, Pintor e Reparador (Revestimentos)
CONSTRUÇÃO E REPAROS 2 (INSTALAÇÕES)	Eletricista de instalações (edifícios), Trabalhador da manutenção de edificações, Instalador-Reparador de linhas e aparelhos de telecomunicações e Instalador de sistemas eletrônicos de segurança
EDUCAÇÃO	Auxiliar de administração escolar, Contador de histórias, Inspetor de alunos e Recreador
ESPORTE E LAZER	Recreador, Agente comunitário de esporte e lazer, Monitor de esporte e lazer e Animador de eventos
GESTÃO PÚBLICA TERCEIRO SETOR	Agente comunitário, Agente de projetos sociais, Coletor de dados de pesquisa e informações locais e Auxiliar administrativo
GRÁFICA	Guilhotineiro (indústria gráfica), Impressor serigráfico, Operador de acabamento (indústria gráfica) e Encadernador
JOALHERIA	Ourives na fabricação e reparação de joias, Fundidor, Auxiliar na confecção de bijuterias e Vendedor de comércio (joias, bijuterias e adereços)
MADEIRA E MÓVEIS	Marceneiro, Reformador de móveis, Auxiliar de desenhista de móveis e Vendedor de móveis
METAL MECÂNICA	Serralheiro, Funileiro industrial, Auxiliar de promoção de vendas e Assistente de vendas (automóveis e autopeças)
PESCA E PISCICULTURA	Trabalhador na pesca artesanal, Trabalhador na piscicultura, Trabalhador em unidades de beneficiamento e processamento de pescado e Vendedor de pescados
SAÚDE	Auxiliar de administração em hospitais e clínicas, Recepcionista de consultório médico e dentário, Atendente de laboratório de análises clínicas e Atendente de farmácia (balconista)
SERVIÇOS DOMÉSTICOS 1	Faxineira, Porteiro, Cozinheira no serviço doméstico e Caseiro
SERVIÇOS DOMÉSTICOS 2	Cuidador de idosos, Passador de roupas, Cuidador de crianças (babá) e Lavadeiro
SERVIÇOS PESSOAIS	Manicura e pedicura, Depilador, Cabeleireiro e Depilador
TELEMÁTICA	Operador de microcomputador, <i>Helpdesk</i> , Telemarketing (vendas) e Assistente de vendas (informática e celulares)
TRANSPORTE	Cobrador de transportes coletivos, Despachante de tráfego, Assistente administrativo e Ajudante geral em transportes
TURISMO E HOSPITALIDADE	Organizador de eventos, Cumim (auxiliar de garçon), Recepcionista de hotéis e Monitor de serviço local

Fonte: <http://www.projovem.gov.br/site/imprimir.php?tipo=Conteudos&codigo=725>

Dentre os vários arcos ocupacionais disponíveis no programa estava o arco de ADMINISTRAÇÃO que, como apresenta a tabela, reúne ocupações que se incumbem da realização de atividades administrativas e de escritório.

Os arcos ocupacionais ficavam à disposição das prefeituras, que poderiam livremente escolher no máximo quatro diferentes arcos de acordo com critérios próprios e de acordo com o perfil da população da região.

Como a proposta era prover qualificação para aqueles que estavam à margem, a prefeitura avaliava quais arcos ocupacionais teriam mais condições de não só atender as expectativas dos jovens em relação à sua capacitação, mas também identificar aqueles que poderiam alavancar certo desenvolvimento regional pelas próprias características de comércio, indústria e serviço locais.

De acordo com dados do Relatório Final de Avaliação do Projovem 2005-2008, o PROJOVEM foi implantado em 2005, inicialmente atendeu a cinquenta e seis municípios, dos quais vinte e seis eram capitais e trinta eram municipalidades próximas às regiões metropolitanas das capitais estaduais. Foi inicialmente previsto como teste-piloto em oito capitais da federação, onde o Arco Ocupacional Administração foi escolhido por cerca de metade dessas capitais.

Quando ocorreu a extensão do projeto para cidades das regiões metropolitanas, ainda assim essa característica se manteve. Por conta disso, o arco Administração passou a ser oferecido em vários municípios do Brasil.

Em 2008 o PROJOVEM foi reformulado e passou a se denominar PROJOVEM URBANO. O quadro a seguir mostra as ofertas dessa segunda etapa do programa:

**Quadro 4 - PROJOVEM URBANO – Arcos Seleccionados no plano de implementação**

Nº	ARCOS	QUANTIDADE		
		ESTADOS	MUNICIPIOS	TOTAL
1	<b>Administração</b>	7	40	47
2	Agroextrativismo	3		3
3	Alimentação	3	22	25
4	Arte e Cultura I	1	3	4
5	Arte e Cultura II		2	2
6	Construção e Reparos I	5	14	19
7	Construção e Reparos II	5	26	31
8	Educação	3	14	17
9	Gestão Pública e Terceiro Setor	4	5	9
10	Gráfica	1	4	5
11	Joalheria			0
12	Madeira e Móveis	2	1	3
13	Metalmecânica	5	7	12
14	Pesca e Piscicultura	1		1
15	Saúde	6	17	23
16	Serviços Domésticos I	1		1
17	Serviços Domésticos II	1		1
18	Serviços Pessoais	1	12	13
19	Telemática	8	31	39
20	Transporte		4	4
21	Turismo e Hospitalidade	4	33	37
22	Vestuário	1	8	9

Fonte: SECADI/MEC 28.02.2012.

Como se pode observar, dentre os vinte e dois arcos ocupacionais o de Administração foi o mais ofertado pelos municípios. É, ainda, o segundo em número de estados ofertantes dentre os vinte e dois que fazem parte do programa. Sua participação representa 35% do total (estados).

#### **2.4.1. Breve histórico do programa**

O PROJOVEM – Programa Nacional de Inclusão de Jovens teve início em 2005 como parte de um conjunto de ações com vistas ao desenvolvimento de uma política nacional da juventude.

Instituído pela Medida Provisória nº238, de 1º de fevereiro de 2005, foi posteriormente convertido na Lei nº 11.129, de 30 de junho de 2005. A lei estabelece, ainda, a criação da Secretaria Nacional de Juventude, subordinada à Secretaria Geral da Presidência da República, além de criar o Conselho nacional de Juventude.

Por conta dessa composição é que BERTHOLINI (2011) afirma que a Lei “*marca o primeiro arcabouço legal/institucional para o estabelecimento de uma Política Nacional de Juventude.*”

Em seu formato original, o PROJOVEM era destinado aos jovens entre 18 e 24 anos e tinha como pressupostos a inclusão social por meio do aumento da escolaridade, com a perspectiva de conclusão do ensino fundamental e uma formação inicial para uma qualificação profissional.

Definiu-se como público-alvo do PROJOVEM, além da questão da idade, aqueles que prioritariamente tivessem concluído a 4ª série, mas não tivessem chegado ao final da 8ª série do ensino fundamental. Era necessário, ainda, que não tivessem vínculos formais de trabalho.

Cada participante do programa recebia uma bolsa no valor de R\$ 100,00 durante doze meses, mas o recebimento do auxílio estaria condicionado a 75% de frequência nas atividades presenciais, em cada unidade formativa, incluindo a ação comunitária programada no curso, e à entrega de 75% dos trabalhos escolares previstos para cada mês.

Os recursos financeiros eram advindos do Governo Federal, repassados aos municípios para que estes se incumbissem da realização das ações necessárias para o desenvolvimento do programa.

Inicialmente, o programa atendeu as capitais dos vinte e sete estados da federação, passando posteriormente a contemplar também municípios da região metropolitana.

Em 2008 uma série de mudanças estruturais e de escopo alterou o programa, que passou a denominar-se PROJOVEM URBANO. A partir de então, o programa passa a ser dividido em quatro modalidades: PROJOVEM URBANO, PROJOVEM TRABALHADOR, PROJOVEM ADOLESCENTE e PROJOVEM CAMPO.

A primeira entrada de alunos no PROJOVEM URBANO ocorreu em setembro de 2008, e seu campo de atuação estendeu-se para a faixa etária dos 15 aos 29 anos.

Na época de sua constituição, de acordo com dados do IBGE, jovens nessa faixa etária representavam cerca de 50 milhões de pessoas, o que então correspondia a 26% da população total do país naquele momento.

Na sua perspectiva de formação integral, o PROJOVEM compreendia as seguintes atividades:

- a) 800 horas de formação básica, com o claro objetivo de elevação da escolaridade;
- b) 350 horas de qualificação profissional; e
- c) 50 horas de ação comunitária – com acompanhamento de assistentes sociais

#### **Quadro 5 – Síntese das Principais alterações do Programa**

Características	PROJOVEM	PROJOVEM URBANO
Tempo de duração do curso	12 meses	18 meses
Tempo de duração da bolsa	12 meses	20 meses
Público-alvo	Jovens entre 18 e 24 anos	Jovens entre 15 e 29 anos
Pré-requisito	Conclusão da quarta série do ensino fundamental até a oitava série	Conclusão da quarta série do ensino fundamental
Condição básica	Estar fora do mercado de trabalho formal, sem carteira profissional assinada	Pode estar no mercado de trabalho

Fonte: elaborada pelo autor.

Dentro de sua concepção, o programa se incumbiu da realização da capacitação dos formadores e da confecção e distribuição do material didático, que foi totalmente concebido com vistas ao atendimento do programa. Nesse primeiro momento ficou sob a responsabilidade da Fundação Darcy Ribeiro o desenvolvimento da metodologia de ensino e formação.

As prefeituras optavam por quatro arcos de ocupações, entre as mais de 20 possibilidades. Cada arco comportava diversas formações referidas a um mesmo conjunto de atividades.

O Relatório Parcial de Avaliação do PROJOVEM, de 2007, sintetizou tais informações, trazendo os aspectos frágeis e fortes do programa. A avaliação mostrou, por exemplo, que os jovens excluídos estavam mais dispersos geograficamente que o esperado,

apontando a necessidade de ampliar o alcance do programa para cidades menores, e não somente nas capitais dos estados.

Outro aspecto frágil do PROJOVEM, apontado por Costa (2007), dizia respeito ao formato de convênio com prefeituras municipais que, tendo forte centralização nas regras, nos procedimentos e no suporte financeiro por parte da esfera federal, acabava trazendo problemas gerenciais, como atrasos na aquisição, na distribuição e na instalação dos computadores.

#### **2.4.2. A proposta pedagógica do programa**

O Projeto Pedagógico Integrado é um documento idealizado especificamente para o programa e que contém os princípios, pressupostos e metodologias necessários para a sua implantação e seu desenvolvimento.

Na sua proposta o currículo do curso apresenta três dimensões: ensino fundamental, qualificação profissional e ação comunitária.

Como já salientado neste trabalho, o PROJOVEM URBANO tem como proposta a elevação da escolaridade e, para tanto, propõe-se a adotar metodologia que promova a integração entre os participantes no intuito de tornar o trabalho coletivo e, assim, desenvolver o que o projeto pedagógico idealiza.

Além disso, preocupa-se com o exercício da cidadania, e, nesse sentido, orienta o desenvolvimento de ações comunitárias de interesse público.

Para atender a essas expectativas, foram organizados quatro guias multidisciplinares para traduzir o currículo em situações de ensino e de aprendizagem, norteando o percurso dos alunos, orientando trabalhos individuais ou em grupo e dando apoio às atividades a distância (BRASIL, 2008).

Eles contêm textos com aspectos básicos de todos os conteúdos tratados nas três dimensões do curso, que devem ser articulados com os conhecimentos prévios e as experiências dos alunos e estão divididos da seguinte forma:

- Unidade Formativa I: Juventude e Cidade
- Unidade Formativa II: Juventude e Trabalho
- Unidade Formativa III: Juventude e Comunicação
- Unidade Formativa IV: Juventude e Cidadania

Por fim, associada aos dois princípios anteriores, o PROJOVEM URBANO prevê a qualificação profissional com certificação de formação inicial dentro de um Arco Ocupacional que reúne ocupações afins de uma mesma atividade profissional.

A Qualificação Profissional inclui ainda a formação técnica geral (FTG), que aborda aspectos teórico-práticos importantes para qualquer tipo de curso profissionalizante.

A dimensão da qualificação profissional preconizada no currículo também contou com materiais didáticos para os alunos e contava com o manual do educador, sendo um de orientações gerais e quatro específicos para as unidades.

A Qualificação Profissional contou, ainda, com guias para os alunos e manuais para os professores para cada um dos vinte e dois Arcos Ocupacionais oferecidos no programa.

Para levar adiante essa proposta de integração, a concepção do PROJOVEM URBANO utiliza metodologias de trabalho que preconizam a interação social e a construção do conhecimento para favorecer a articulação entre teoria e prática e, assim, permitir a integração dos alunos tanto na dimensão pessoal quanto profissional.

No intuito de auxiliar o alcance das metas propostas no currículo, algumas ações pedagógicas e instrumentos especificamente elaborados são parte integrante do projeto pedagógico integrado. São eles:

- Plano de Ação Comunitária (PLA): consiste num material que é uma espécie de roteiro de trabalho em folheto, com espaços reservados para os registros que devem ser solicitados pelos educadores em momentos específicos, durante o desenvolvimento das atividades pedagógicas e dos conteúdos do currículo;

- Projeto de Orientação Profissional (POP): fundamenta-se na perspectiva de autorreflexão do aluno, com espaço para suas anotações pessoais e registros cronológicos a partir de solicitações indicadas pelos educadores.

- Caderno de Registro de Avaliações (CRA): elaborado com o objetivo de orientar a avaliação formativa processual. Nesse caderno constam dez fichas de acompanhamento distribuídas da seguinte maneira:

- cinco avaliações direcionadas para a formação básica do ensino fundamental;
- duas avaliações vinculadas à qualificação profissional;
- uma avaliação destinada à ação comunitária;

- uma denominada avaliação das sínteses integradoras;
- uma avaliação para o desenvolvimento de habilidades básicas.

Nesse sentido, o processo avaliativo guarda coerência com os pressupostos do Projeto Pedagógico Integrado.

- Agenda do Estudante: material destinado a estimular a integração dos jovens no curso e ajudá-los a organizar seu próprio tempo de estudo dentro e fora do horário de aula.

## **2.5. Os programas de inserção de jovens – a área administrativa**

O PROJOVEM, assim como outros programas e ações governamentais com vistas ao resgate social das pessoas e à sua adequada preparação para o trabalho, oportunizou o ingresso de jovens na área de apoio administrativo.

O fato é que diferentemente de programas anteriores que versavam sobre o mesmo tema (inserção ao mercado de trabalho), sob um mesmo foco (atividades administrativas) e que se direcionavam para o mesmo público-alvo (população de baixa renda), o PROJOVEM foi lançado num cenário econômico e social que apresentava uma instabilidade bastante distinta de qualquer outro momento histórico.

Além disso, a intensidade da tecnologia acabou por impactar de modo considerável a vida das pessoas e os negócios comerciais das empresas, modificando drasticamente as atividades empresariais – e a área de apoio administrativo, inclusive – tornando-as bastante diferentes na sua concepção e estrutura.

Sobre essa questão Sorj (2003, p. 22) afirma o seguinte:

a dinâmica da inovação tecnológica que se expressa no ciclo social do produto é, pois, em geral, um processo que num primeiro momento reforça a desigualdade social, já que atinge em primeiro lugar os setores de maior renda, para, em seguida, através da massificação, se transformar num fator democratizador ou, pelo menos, de renivelamento social.

Conseqüentemente, o perfil dos profissionais alterou-se radicalmente, requerendo-se novas competências.

Porém, boa parte dessas competências é advinda de uma tecnologia cujos avanços trazem, a cada momento, novidades que, aliadas a uma nova dinâmica econômica,

social e ambiental, trazem desafios que precisam ser acompanhados de perto por aqueles que pretendem permanecer ativos no mercado profissional, pois como afirmam Dibella e Nevis (1.999, p.31):

Por serem as mudanças uma constante em nossa sociedade atual, temos de nos movimentar, agir e reagir simplesmente para permanecermos no mesmo lugar. Assim é com a aprendizagem.

Os desafios de programas com o escopo do PROJOVEM sempre existiram. O que ocorre é que nesse início de século tais desafios assumem um contorno extremamente diferente e muito por conta das tecnologias da informação.

A tecnologia acarretou uma mudança significativa no perfil de todas as profissões, inclusive das que interagem no apoio administrativo, foco de nosso debate.

O desenho dessas profissões no mundo moderno e, por conseguinte, a exigência educacional para se preparar um bom profissional ou para inseri-los no mercado de trabalho são agora bastante diferentes. Portanto, não é de se esperar que propostas pedagógicas do passado surtam efeitos positivos no presente sem eventuais adaptações tecnológicas.<sup>2</sup>

Levando em consideração apenas as ocupações do Arco Ocupacional Administração, as atividades do auxiliar administrativo continuam existindo apesar de todas as mudanças estruturais ocorridas na estrutura das organizações. O mesmo ocorre com o auxiliar de arquivo. Ainda é possível encontrar nas empresas não só auxiliares, mas também assistentes, analistas e técnicos da área administrativa atuando em setores e/ou departamentos de administração de pessoal, de contabilidade, da área financeira, de apoio logístico e administrativo, de arquivo etc.

Ainda que haja uma mudança de nomes para caracterização dessas e outras profissões de apoio administrativo, as empresas continuam necessitando de profissionais que saibam executar atividades de apoio à gestão e que conheçam os trâmites típicos das atividades-meio, ou seja, de processos internos de administração.

O fato é que muitas atividades ditas “administrativas” já podem ser realizadas *online* pelas empresas de modo geral e, portanto, sem a necessidade de deslocamento de pessoal a órgãos ou repartições .

Além disso, para tais atividades o uso do computador é intenso. Fazer *download* de

---

<sup>2</sup> A abordagem das competências, o debate sobre interdisciplinaridade, o resgate de estudos sobre polivalência são algumas das evidências das tentativas de ajustar o ensino e os processos de aprendizagem dentro de uma concepção educacional coerente e consistente com o contexto e a dinâmica atuais.

programas que calculam guias fiscais e trabalhistas já é expediente largamente utilizado pelas empresas ou pelas pessoas que realizam serviços autônomos.

A documentação oriunda dos negócios empresariais, como a nota fiscal e as informações tributárias, já é realizada de forma eletrônica e pela internet.

Sendo assim, da mesma forma que não se pode imaginar uma empresa ou um escritório, de menor porte que seja, sem computadores com acesso à Internet, não se pode conceber um programa de inserção de jovens no processo produtivo na área administrativa sem a utilização desses recursos tecnológicos. Há que se retratar, num curso ou programa, tanto quanto possível, o ambiente de atuação profissional.

Além disso, há que se analisar quais as metodologias de ensino e de aprendizagem que efetivamente atendem as necessidades do contexto atual, sem que cometamos o erro apontado por Fosnot (1998, p. 21), que afirma:

Com demasiada frequência, estratégias e procedimentos de ensino parecem provir da suposição ingênua de que o que nós mesmos percebemos e inferimos das nossas percepções está presente, pré-fabricado, para que os estudantes captem, se apenas tiverem a vontade de fazê-lo.

Preparar jovens carentes para a inserção ao mercado de trabalho na área administrativa, resgatá-los socialmente por meio das atividades de apoio à gestão empresarial e, assim, conceder-lhes dignidade e cidadania requer, inicialmente, uma análise profunda do perfil dos trabalhadores desse segmento de atuação e a compreensão de como os aspectos tecnológicos tão presentes no mundo atual estão interligados e comprometidos com as ações desses profissionais.

## Capítulo 3 – O papel do Estado e as propostas de qualificação para o trabalho

*Where is the life we have lost in living? Where is the wisdom we have lost in knowledge? Where is the knowledge we have lost in information?*

*(T. S. Eliot)*

### 3.1. Educação como dever do Estado

Nenhum programa de governo destinado ao crescimento e ao desenvolvimento de um país pode prescindir dos temas educação e trabalho.

Por essa razão, é natural que toda nova mudança governamental traga em seu bojo propostas e políticas que visem incrementar essas áreas, sempre referenciadas pelos governantes como fundamentais para o crescimento do país e primordiais para a garantia da cidadania à população.

A Constituição Federal, no seu Artigo 205, assim discorre sobre a educação:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

No artigo seguinte menciona, ainda, a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento e o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas.

Essa concepção descrita na Constituição não é nova. Adam Smith, em seus estudos, já citara a defesa, a justiça, a **educação**, as estradas e a comunicação como aquilo que deveria ser dever do estado. (Lewis, 1960, p.27) grifo nosso.

Do ponto de vista econômico, para que haja desenvolvimento é necessário ter capacidade produtiva, e esta só é possível de ser conquistada se houver profissionais qualificados. Estes, por sua vez, só figurarão em maior número no país se houver políticas educacionais de formação de trabalhadores que permitam aos cidadãos não só possibilidades de acesso, mas também condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

Porém, Sen (2000, p. 57) lembra que *“a contribuição do crescimento econômico tem de ser julgada não apenas pelo aumento de rendas privadas, mas também pela expansão de serviços sociais que o crescimento econômico pode possibilitar”*.

Ximenes (2012, p. 361) aponta ainda para a seguinte questão:

É bem verdade que há um sentimento de pouca responsabilização pela violação do direito à educação no país, que se confunde com a percepção das dificuldades em se exigir judicialmente o direito à educação, mas em ambos os casos não é correto dizer que isso se dá pela completa ausência de previsão legal.

Como já mencionado no Capítulo 2 deste trabalho, muitos foram os governantes que lançaram mão de leis que pudessem inserir no contexto econômico e social do país uma melhor preparação das pessoas para o mercado de trabalho, com vistas à inserção social. Leis que definem e dão contornos ao sistema educacional também estão presentes no contexto social brasileiro desde a primeira metade do século XX.

No entanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96, foi inovadora ao destacar um capítulo exclusivo para a Educação Profissional. Nela, especificamente nos artigos 39 a 42, reconhece-se a educação profissional como parte integrante do sistema educacional do país, concedendo-lhe importância na preparação dos futuros trabalhadores.

Ainda em referência ao capítulo segundo deste trabalho, observou-se por longa data a dualidade educacional existente no país, onde se ofertava ensino acadêmico e propedêutico às classes mais favorecidas e oferecia-se qualificação para o trabalho para as classes de menor renda.

O reconhecimento da educação profissional ao sistema regular representou um primeiro passo no sentido de não dar continuidade a essa divisão de propostas educacionais de acordo com o público-alvo dos cursos e programas.

Durante o primeiro mandato do governo FHC, mais precisamente no segundo ano daquele mandato, foi editada a Lei nº 9.394/96 e, no ano seguinte, o Decreto-Lei nº 2.208/97, regulamentando os artigos da LDB outrora mencionados que tratavam sobre o tema da educação profissional de trabalhadores.

Por semelhante modo, durante o primeiro mandato do governo Lula, também no decurso do segundo ano daquele primeiro mandato, foi editado o Decreto-Lei nº 5.154/04, também com o mesmo objetivo e revogando dispositivos do Decreto-Lei anterior.

Os dois decretos, além das políticas públicas implantadas por ambos os governos, demonstram as bases conceituais em que tais concepções se pautavam e denotam visões

e perspectivas diferentes em relação à qualificação de trabalhadores e à inserção social e cidadã das pessoas.

Como já mencionado neste trabalho, o Brasil apresenta uma péssima distribuição de renda. Existem muitas pessoas que estão à margem da sociedade e que carecem de auxílio para melhorar suas condições de vida social e de inserção no mundo produtivo.

A qualificação para o trabalho, por meio de cursos e programas de capacitação e de habilitação técnica de trabalhadores, apresenta-se como um caminho que pode facilitar essa inserção, visto que pode tornar as pessoas aptas a um mercado de trabalho que passa por uma reestruturação produtiva dentro de uma dinâmica que é própria do contexto atual. Essa situação de mudança contínua já estava presente no momento das edições de ambos os decretos.

Sen (2000, p. 71) lembra que *“o Estado e a sociedade têm papéis amplos no fortalecimento e na proteção das capacidades humanas. São papéis de sustentação e não de entrega sob encomenda”*.

Ratificando esse ponto de vista, Green (2009, p. 45) afirma que *“uma educação de boa qualidade é emancipatória, um caminho para uma liberdade maior e uma gama mais ampla de opções, além de abrir as portas para uma saúde melhor e mais oportunidades e bem-estar material”*.

Outra questão importante jaz sobre o fato de que o cenário atual é intenso em tecnologia e, portanto, as competências laborais dos trabalhadores estão intimamente vinculadas ao conhecimento das potencialidades dessa tecnologia.

Desse modo, analisar a forma como a qualificação profissional de trabalhadores é idealizada e identificar as metodologias e propostas pedagógicas estruturadas pelos governos para tornar as metas estabelecidas atingíveis significam uma justificativa fundamental para a abordagem do tema.

Até porque, conforme Haddad (1980, p. 11) já enunciava, *“as políticas econômicas enfatizam os objetivos de eficiência econômica em detrimento dos objetivos de criação de um maior volume de emprego e de melhor distribuição da renda”*.

Nesse sentido, é preciso averiguar as visões e os conceitos subjacentes às propostas estruturais de educação profissional estabelecidas em ambos os decretos, a fim de identificar convergências e divergências de concepção.

Tal averiguação permitirá analisar as principais barreiras e dificuldades encontradas na implantação das propostas de educação profissional e, por conseguinte, nas políticas

públicas em favor dos menos favorecidos. Podem-se apontar, ainda, as intervenções que o Estado tentou realizar com o objetivo de tornar factível o que estava estabelecido em lei.

Até porque, como afirma Lewis (1960, p.47), *“o que faz o planejamento não são as metas, que apenas traduzem o que gostaríamos que acontecesse, mas as medidas adotadas para se alcançarem tais objetivos.”*

Como o foco desse trabalho faz menção aos aspectos tecnológicos num ambiente de inserção social, voltaremos nossa atenção para o período mais recente de nossa história, visto que é nele que a tecnologia ganha força e passa a assumir papel de significativa importância no mundo do trabalho.

## **3.2. O Governo FHC e as políticas educacionais de qualificação profissional de trabalhadores**

### **3.2.1. O cenário econômico**

O início do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso ocorreu logo após a instauração do programa brasileiro de estabilização econômica denominado plano real. Este plano, além de lançar uma nova moeda, o real, representou o início da desindexação da economia e a destituição por completo da hiperinflação que já há alguns anos assolava o país.

Desde o início da década de 1990, o Brasil iniciava um processo de privatização de empresas públicas iniciado com o Plano Collor.

Esse processo teve continuidade no governo FHC, adotando-se, inclusive, recomendações emanadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI).

Foi durante o seu primeiro mandato de governo que foi criado, por exemplo, o Conselho Nacional de Desestatização.

Com a moeda estabilizada, o ritmo de privatizações elevado e a continuidade da política de abertura comercial iniciada desde o começo da década, uma série de novos investimentos estrangeiros passou a participar do contexto nacional.

Isso exigia uma massa de trabalhadores qualificados para assumir as novas ocupações que o mercado agora demandava.<sup>3</sup>

Concomitantemente a isso, havia o discurso da austeridade no corte dos gastos públicos a fim de se garantir um equilíbrio das contas do governo e evitar que tais gastos superassem o volume de arrecadação.

O discurso girava em torno de uma necessidade de ajustes estruturais na economia brasileira que, dentre muitas outras questões, representava um argumento importante para se validar o processo de privatizações que estava em curso.

Na área trabalhista verifica-se uma tentativa de desregulamentação das relações de trabalho. Dentre as várias políticas colocadas em prática no período de governo do presidente FHC tem-se a regulamentação do contrato de trabalho por tempo determinado, a partir da edição da Lei nº 9.601/98 e que estabelecia, inclusive, critérios diferenciados para o cálculo dos encargos sociais por parte das empresas e da perda de certos benefícios por parte dos trabalhadores.

Nesse período, na seara das relações de trabalho, o que se verificou foram aumentos exponenciais dos casos de terceirização de serviços, além de diversas outras formas de precarização das relações de trabalho, legalmente autorizadas ou não.

No âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) é criado o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), que teve vigência no período de 1995 a 2003 e tinha como objetivo precípuo desenvolver competências e habilidades que pudessem garantir à massa de trabalhadores a ampliação das condições de empregabilidade.

No intuito de atender a esse objetivo e em articulação com um projeto político macroeconômico de forte marca neoliberal presente naquele momento, as ações do PLANFOR tiveram foco no mercado, e a qualificação profissional direcionava-se ao desenvolvimento de habilidades e competências exigidas pelo avanço da tecnologia, pela competitividade do mercado e pelos novos perfis de trabalhadores que eram demandados.

---

<sup>3</sup> Para estudo mais detalhado da questão é importante a leitura de *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação* de Pablo Gentili e Tomaz Tadeu da Silva (ORGs).

Além disso, como afirma (SILVA, p. 47, 1999):

o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso enfrentou três grandes crises financeiras internacionais (México, Ásia e Rússia) e a política econômica dedicou-se prioritariamente a manter a estabilidade da moeda e a atratividade do mercado interno para investidores estrangeiros como forma de manutenção de suas diretrizes macroeconômicas.

No que diz respeito aos aspectos educacionais, a década de 1990, principalmente na Europa e na América Latina, viu afluir o crescimento da abordagem das competências na educação profissional, e esse modelo passou a ser adotado em muitos países dentro de uma concepção de mudança de sua estrutura educacional no intuito de melhorar a qualificação profissional dos trabalhadores.

Não se pode definir com certeza quando efetivamente essa abordagem se originou. No entanto, se fosse possível demarcar um início para esse surgimento talvez chegássemos a Jomtien, na Tailândia, no ano de 1990. Lá se estabeleceu a Declaração Mundial sobre Educação para Todos, cujo pressuposto era a necessidade de revisão de todo o processo educacional para um novo modelo que fosse bastante além das práticas que até aquele momento representavam o alicerce educacional e que se baseavam na junção de grupos de temas ou assuntos para se memorizar ou na realização de exercícios para se praticar à exaustão.

Esse debate e a discussão desse novo modelo de educação profissional de trabalhadores também chegam ao Brasil. A Lei nº 9.394/96 e regulamentações complementares lhe conferem um caráter oficial de discussão.

Nessas legislações encontramos, por exemplo, uma definição de competência: *“capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”*. (Resolução CNE/CEB, nº 04/99, art.6)

Esse é o cenário macroeconômico no qual o Decreto nº 2.208/97 foi gerado, e a partir desse ambiente econômico e social é que começam a ser geridas as ações propostas na legislação para a qualificação profissional dos trabalhadores.

### 3.2.2. Os Planos Plurianuais (PPA)

Durante os dois mandatos do governo FHC, dois Planejamentos Plurianuais (PPA) foram formulados: “Brasil em Ação” (1996-1999) e “Avança Brasil” (2000-2003). Em ambos encontram-se presentes as preocupações educacionais e de emprego e renda.

No primeiro PPA há um capítulo específico sobre a preocupação com a elevação do nível educacional da população e a ampliação da capacitação profissional.

Essa questão era primordial naquele momento, porque os índices de analfabetismo eram significativos e o percentual de concluintes do ensino superior bastante baixo. Essa conjunção educacional fazia com que o país apresentasse níveis muitíssimo baixos no ranking internacional, o que de acordo com as avaliações do FMI poderia representar um entrave ao crescimento do país.

O que é interessante observar é que a preocupação da elevação do nível de escolaridade, a fim de se obter índices estatísticos mais elevados e taxas de crescimento que melhorassem o desenho da educação brasileira no cenário internacional, estava diretamente relacionada com a preocupação com a ampliação da oferta de capacitação profissional.<sup>4</sup> Isso denota claramente como tais preocupações – educação e trabalho – são elos importantes para o crescimento econômico do país.

No segundo PPA, a opção estratégica 2 tem como perspectiva promover o desenvolvimento sustentável voltado para a geração de empregos e oportunidades de renda.

Inseriu-se nessa opção estratégica um termo: “desenvolvimento sustentável”, que não mais sairia da pauta dos governos e dos discursos dos governantes nas suas políticas de desenvolvimento.

Porém, a utilização da expressão encontra-se vinculada à perspectiva de geração de empregos, da criação de oportunidades dos cidadãos em conseguir dignamente condições profissionais para o seu sustento

Por essa razão é que em termos de qualificação profissional, a educação passou a ser associada à noção de competência.

---

<sup>4</sup> Nesse período começam a ser difundidos os cursos superiores de tecnologia (graduação tecnológica) com carga horária reduzida e disciplinas essencialmente técnicas.

Como fruto das discussões e debates em eventos e fóruns em níveis nacionais e internacionais, a empregabilidade passou a associar-se claramente ao sentido de garantir habilidades para o trabalho. Somente assim se conseguiria a competitividade, expressão associada ao discurso capitalista e às ações governamentais nas propostas de privatização e de menor intervenção do estado na economia.

### **3.2.3. O Decreto nº 2.208/97 e suas propostas**

Em linhas gerais, quatro artigos presentes no decreto denotam de forma mais evidente a política educacional proposta para a formação de trabalhadores em consonância com o cenário econômico e social anteriormente apresentado.

Os objetivos (artigo 1º), a classificação (artigo 3º) e a proposta de construção de currículos (artigos 7º e 8º) representam o cerne da proposta de educação profissional e denotam as perspectivas e a visão governamental no que diz respeito à qualificação de trabalhadores.

O artigo primeiro do decreto define os objetivos da educação profissional e destaca quatro pontos:

- a promoção da transição entre a escola e o mundo do trabalho pela capacitação de jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas;
- a capacidade de proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação;
- a especialização e o aperfeiçoamento do trabalhador em seus conhecimentos tecnológicos;
- a qualificação, a reprofissionalização e a atualização de jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho.

Ao apresentar os objetivos da educação profissional, o decreto expõe de forma clara algumas concepções que irão delinear todas as ações complementares do governo no que tange às políticas de educação profissional e qualificação de trabalhadores.

As expressões “atividades produtivas” e “atividades específicas no trabalho”, inseridas nos dois primeiros pontos, denotam a perspectiva de que os cursos deveriam se voltar aos aspectos práticos e às habilidades específicas de uma ocupação. Nesse sentido, a ênfase dos programas educacionais deveria recair sobre o ensino das técnicas de trabalho, ao “saber fazer”, ao conhecimento do conjunto de processos operacionais necessários à conclusão de um serviço ou tarefa.

Na perspectiva de demonstrar a preocupação com a melhoria da qualidade técnica não só daqueles que estariam em busca do primeiro emprego, mas também dos que já se encontravam inseridos no mercado de trabalho, os dois últimos pontos apontados no Artigo 1º evidenciam as expressões “aperfeiçoamento”, “reprofissionalização” e “atualização”.

O que esses dois pontos também retratam são as preocupações com os conhecimentos tecnológicos demandados no novo perfil das profissões e a indicação de que a educação profissional deveria ser ampliada e ofertada aos trabalhadores de modo geral e com qualquer nível de escolaridade, sem qualquer primazia a um grupo específico.

Essa indicação do item final do Artigo 1º se coaduna com a apresentação dos níveis da educação profissional, explicitados no Artigo 3º, e que estabelece três níveis distintos de educação profissional: o básico, destinado à qualificação, à requalificação e à reprofissionalização de trabalhadores independentemente da escolaridade prévia; o técnico, destinado aos egressos do ensino básico; e, por fim, o tecnológico, destinado a egressos do ensino médio e técnico.

Pelo fato de o nível básico não requerer nenhum controle específico do Estado, o que permitia às escolas oferecerem livremente cursos e programas com currículos por elas mesmas construídos, além de o nível tecnológico ser considerado ensino superior e, portanto, estar vinculado à regulamentação do ensino superior, o Decreto nº 2.208 se detém a detalhar aspectos inerentes ao nível médio de educação profissional.

O Artigo 7º, por exemplo, determina o seguinte:

Para a elaboração das diretrizes curriculares para o ensino técnico, deverão ser realizados estudos de identificação do perfil de competências necessárias à atividade requerida, ouvidos os setores interessados, inclusive trabalhadores e empregadores.

A concepção dos programas precisava estar em consonância com as necessidades de mercado para determinada ocupação específica. Para garantir essa proximidade, a proposta previa o estabelecimento de um perfil profissional daquela ocupação. Tal perfil deveria ser construído após consulta aos profissionais daquela ocupação, empregadores e pessoas ligadas àquele setor produtivo.

Além disso, de acordo com o Artigo 8º, há uma orientação para que os currículos sejam estruturados em módulos que pudessem oferecer qualificações intermediárias, ou seja, poderiam já nesse momento conceder um certificado de qualificação profissional pelo simples complemento e aprovação naquele módulo, desde que este possuísse uma terminalidade.

Por terminalidade entendia-se o seguinte: as habilitações técnicas de nível médio poderiam conferir, em partes de seu programa, capacitações de nível básico, ou seja, ocupações mais básicas que não exigissem competências muito complexas.

O decreto previa, ainda, que se uma pessoa realizasse um curso de nível básico os conhecimentos auferidos nesse curso poderiam ser aproveitados no nível médio. Dessa forma, o aluno não precisaria fazer o curso de forma integral, mas somente aquelas disciplinas ou temas não cobertos pelos cursos anteriores.

A perspectiva desse procedimento visava à conclusão do curso em um tempo (carga horária) menor.

### **3.3. O Governo Lula e as políticas educacionais de Qualificação profissional de trabalhadores**

#### **3.3.1. O cenário econômico**

A entrada em cena do presidente Lula, após oito anos de mandato de FHC, trazia sentimentos de mudança e transformação no cenário político e econômico por muitas razões. Existiam, por exemplo, fortes perspectivas de mudanças no cenário social, visto que o partido do presidente eleito tinha reconhecida trajetória política junto às classes trabalhadoras.

O medo da hiperinflação não mais existia. A economia estava estabilizada. Não eram mais necessários planos, gatilhos, controle de preços e outros mecanismos utilizados na década de 1980 e no início da década de 1990, quando a inflação era galopante e impedia o crescimento do país.

Problemas como desemprego, política de juros altos e má distribuição de renda eram questões ainda presentes, porém dentro de uma nova concepção. O discurso político consistia na defesa de que era preciso crescer para se aumentar a oferta de empregos. Nessa mesma direção, as taxas de juros elevados controlavam a estabilidade da economia e, por essa razão, elas eram necessárias. A questão da distribuição da renda estava no bojo das propostas sociais anunciadas pelo governo.

No âmbito do Ministério do Trabalho há uma nova proposta para a qualificação dos trabalhadores. Tais concepções e propostas foram delineadas no Plano Nacional de Qualificação (PNQ), em substituição ao PLANFOR criado pelo governo anterior.

O plano trazia uma proposta de qualificação profissional cuja concepção pautava-se na construção social, e não estava meramente vinculada a uma necessidade específica de mercado.

Dentro desse novo contexto, as políticas educacionais de qualificação de trabalhadores vinculavam-se ao conceito de cidadania, e este se atrelava a uma idéia de consciência e ampliação da visão de mundo. Para se garantir tal concepção era necessária uma nova abordagem da questão e, conseqüentemente, um novo conjunto de políticas de ação.

Nesse sentido o debate político, as reflexões educacionais e de qualificação de trabalhadores, além de pesquisas e debates acadêmicos, giravam em torno desse conceito social mais abrangente.

Tal concepção pode ser identificada no próprio Plano Plurianual, principalmente o do primeiro mandato, criado em 2004. É o tema que discorreremos a seguir.

### **3.3.2. Os Planos Plurianuais (PPA)**

O PPA 2004 -2007 do governo de Luiz Inácio da Silva foi apresentado a partir de uma proposta de construção coletiva com a sociedade.

De acordo com a orientação estratégica do governo, os problemas fundamentais a serem enfrentados com o plano eram a concentração da renda e riqueza, a exclusão social e a baixa criação de empregos.

Sua concepção tinha uma perspectiva de longo prazo e estava pautada em quatro premissas, das quais a primeira dizia respeito à inclusão social e ao desconcentração de renda, com vigoroso crescimento do produto e do emprego.

Observa-se nessa premissa a preocupação de unir a questão social e de cidadania, pela noção de que todos têm direito ao emprego, aos aspectos econômicos de crescimento do produto. Ou seja, somente criando condições estruturais e econômicas consistentes é que se poderia alcançar a ideia de que todos conseguiriam trabalho em condições dignas.

Tais premissas estabelecidas no PPA estavam amparadas num cenário econômico para o período 2004 – 2007 e se organizavam em megaobjetivos, dos quais se evidenciavam desafios a serem superados.

Os megaobjetivos propostos no PPA foram os seguintes:

**Megaobjetivo1:** inclusão social e redução das desigualdades sociais;

**Megaobjetivo2:** crescimento com geração de emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades regionais;

**Megaobjetivo3:** promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia.

Os três megaobjetivos propostos demonstram as preocupações sociais então vigentes e que representaram inicialmente a bandeira de ação do novo governo. Os três megaobjetivos estavam claramente relacionados e tinham forte viés social.

É importante salientar que nesse período é que surge o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (PROJOVEM), juntamente com outras ações governamentais a fim de atender aos megaobjetivos estabelecidos no PPA.

Como se pode observar, o megaobjetivo2 demonstra preocupação com a geração de empregos. Para tanto, era necessária a inclusão social (megaobjetivo1) e a expansão da cidadania (megaobjetivo 3) para que se configurasse, a partir da noção de construção social evidenciada há pouco, a perspectiva de ampliação do sujeito trabalhador na condição de agente ativo da força de seu trabalho.

Podem-se associar os megaobjetivos às três vertentes de atuação do PROJOVEM URBANO presentes em sua Proposta Pedagógica Integrada, que são: 1) elevação da escolaridade, tendo em vista a conclusão do ensino fundamental; 2) qualificação profissional com certificação de formação inicial, e 3) desenvolvimento de ações comunitárias de interesse público.

O que se evidencia também no megaobjetivo2 são as preocupações ambientais e sociais vinculadas aos novos empregos que se pretendiam estabelecer. Tal fato insere-se nesse contexto porque a questão ambiental, que passou a ter evidência já na década de 1990 do século passado, continuava presente no início do século XXI de forma ainda mais incisiva e abrangente, não só no Brasil como em todo o planeta.

Em 2007, já no segundo ano de mandato do presidente Lula, é lançado o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), cuja ênfase se pautava na infraestrutura com vistas ao desenvolvimento social e econômico. A esse programa foi implementado posteriormente o PAC 2, apresentado como uma segunda fase do Programa de Aceleração do Crescimento.

O PAC 2, assim como o anterior, pautava-se nos investimentos em infraestrutura e, diferentemente do PPA 2004-2007, não evidencia precipuamente questões sociais e de geração de emprego e renda. No entanto, pode-se conceber que tais questões seriam consequências naturais se atendidas as metas de infraestrutura propostas no PAC.

Por não dedicar qualquer ênfase à questão da qualificação de trabalhadores é que, para fins do que se discute nesse trabalho, o PPA 2004-2007 apresenta maior relevância por estabelecer foco na questão da criação de empregos.

No ano de criação do PPA 2004 – 2007, no âmbito do Ministério da Educação é editado o Decreto nº 5.154/04, que altera dispositivos do decreto anterior e dá novas orientações com vistas à qualificação profissional dos trabalhadores.

### **3.3.3. O Decreto nº 5.154/04 e suas propostas**

No segundo ano do primeiro mandato do governo Lula é editado o Decreto nº 5.154/04, em substituição ao Decreto nº 2.208/97, e que tratava das questões relativas à qualificação profissional de trabalhadores.

A proposta de organização da educação profissional, segundo o decreto, seria a seguinte: formação inicial e continuada de trabalhadores, educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

Como se observa, no que diz respeito às qualificações que exigiam menor grau de complexidade de aprendizado foi denominado Formação inicial e continuada, já denotando um sentido de continuidade de preparação para o trabalho.

Além disso, nessa sua nova organização o decreto concedeu *status* de graduação aos cursos de tecnologia, vislumbrando até mesmo a possibilidade de cursos de pós-graduação na preparação dos profissionais para uma melhor qualidade do trabalho.

Aliás, o decreto propõe como premissa para a qualificação dos trabalhadores uma organização de oferta de cursos classificadas por áreas profissionais em função da estrutura sócio-ocupacional e tecnológica (Art. 2º).

Esse mesmo artigo propõe, ainda, a articulação de esforços das áreas de educação, do trabalho e emprego e da ciência e tecnologia na oferta de cursos e programas de treinamento, a fim de garantir a consecução de uma proposta abrangente de educação profissional com vistas à qualificação de trabalhadores.

O decreto traz ainda um conceito de itinerário formativo, que representa “*o conjunto de etapas que compõem a organização da educação profissional em uma determinada área, possibilitando o aproveitamento contínuo e articulado dos estudos*” (Art.3, parágrafo 1º).

No bojo das determinações previstas no decreto há também a perspectiva de integração da educação profissional com o ensino médio, que pode ocorrer de maneira integrada (junto com o ensino médio num mesmo curso), concomitante (junto com o ensino médio, porém em cursos distintos) e subsequente (após a conclusão do ensino médio).

O decreto mantém a orientação modular na construção de cursos e programas de treinamento, e indica a possibilidade de alguns módulos apresentarem terminalidade.

O conceito de terminalidade está atrelado à ideia de que é possível, dentro de determinadas condições, etapas ou módulos de um determinado curso, já possibilitar o acesso ao emprego por garantir competências profissionais inerentes a uma ocupação reconhecida no mercado e que não requeira conhecimentos tão específicos.

Na lógica do decreto, um curso de habilitação técnica de nível médio requer competências mais complexas do que um curso de formação inicial e continuada. No entanto, se o curso for trabalhado em sistema modular, a conclusão de alguns módulos iniciais já poderia dar condições de emprego, ainda que esses módulos exijam menor qualificação.

É exatamente essa a ideia exposta no Artigo 6º, parágrafo 1º, em que a terminalidade representa *“a conclusão intermediária de cursos de educação profissional técnica de nível médio ou de cursos de educação profissional tecnológica de graduação que caracterize uma qualificação para o trabalho, claramente definida e com identidade própria.”*

Por fim, o Decreto nº 5.5154/07 concede bastante ênfase à forma como os cursos de qualificação profissional de trabalhadores devem ser oferecidos pelas entidades educacionais, e estabelece que estas devem se pautar nas diretrizes curriculares nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação.

### 3.4. Comparação das propostas de qualificação profissional de trabalhadores

#### 3.4.1 Análise pelo viés econômico

Após breve análise do cenário econômico e do contexto político no qual foram editados os Decretos nºs 2.208/97 e 5.154/07, extraindo-se alguns pontos fundamentais de concepção concedidos à qualificação profissional de trabalhadores em cada um desses instrumentos legais, comparar-se-á alguns aspectos presentes em seus artigos e parágrafos a fim de se verificar as convergências e divergências que ambas as propostas apresentam.

O quadro 6 mostra sinteticamente algumas convergências e divergências descritas em ambos os decretos.

**Quadro 6 – Convergências e Divergências nos Decretos nºs 2.208/97 e 5.154/04**

<b>Tópicos</b>	<b>Decreto nº 2.208/97</b>	<b>Decreto nº 5.154/04</b>	<b>Convergentes ou divergentes?</b>
Objetivo geral	Formar profissionais aptos a atividades específicas no trabalho	Formar profissionais com sentido de cidadania	Divergentes
Classificação da educação profissional	1- Nível básico 2 - Nível Técnico 3 –Nível Tecnológico	1 - Formação Inicial e Continuada de trabalhadores 2 – Habilitação Técnica de Nível Médio 3- Educação Profissional Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação	Convergentes na divisão proposta (apesar da diferenciação de nomenclaturas) Divergentes na concepção de cada parte
Organização dos currículos	Por módulos	Por módulos	Convergentes
Inter-relacionamento com o ensino regular	Dissociado e independente	Articulado e integrado	Divergentes

Fonte: autor.

Num primeiro momento, é preciso resgatar algo que foi analisado brevemente no Capítulo 2 deste trabalho e que enfatizava que no governo FHC as reformas econômicas eram orientadas para o mercado. Isso ocorreu em várias áreas e setores da economia e, portanto, seria natural que tal orientação também fosse levada a termo nos aspectos educacionais direcionados à formação de trabalhadores. Eis a razão pela qual o Decreto nº 2.208/97 dava ênfase às atividades específicas no trabalho como mote de formação profissional.

Nesse sentido, se os programas de qualificação de trabalhadores pudessem capacitar pessoas para atividades específicas que eram requeridas pelo mercado, estariam atendendo às necessidades mais imediatas das empresas, e isso estimularia o crescimento da economia. A dinâmica capitalista de um regime denominado neoliberal se fazia presente.

Partindo-se desse pressuposto, o direcionamento estava pautado em se identificar o perfil de conclusão de um curso a partir das necessidades específicas requeridas pelo mercado de trabalho.

Nesse caso, ocupações com muita demanda deveriam ter bastante oferta de cursos, a fim de que as pessoas qualificadas nesses programas pudessem rapidamente preencher as vagas ofertadas pelo mercado.

Se, por outro lado, determinada ocupação não fosse muito demandada pelo mercado, poucos programas de capacitação deveriam ser desenvolvidos. Nesse sentido, o volume de ofertas de programas de qualificação profissional de trabalhadores estava diretamente vinculado às necessidades do mercado.

Seguindo uma lógica divergente dessa proposição, o Decreto nº 5.154/07, no bojo das propostas de cunho social levantadas pelo governo Lula, não concede ao mercado o destaque que lhe era dado na legislação anterior.

Frigotto *et alli* (2006), ao discorrerem sobre a questão, escrevem o seguinte:

A lógica do mercado instalada na educação profissional opõe-se a lógica da cidadania, em que se inserem o debate sobre a politécnica e a crítica ao dualismo entre a educação básica e a formação profissional. À educação politécnica, opõe-se o treinamento polivalente “descrito como uma educação de caráter geral, abrangente e abstrata, habilidade prática e capacidade de raciocínio abstrato, domínio de algumas funções determinadas e funções conexas, o que expressa o novo ideário da educação.

A própria classificação da educação profissional proposta nos decretos denota essa disparidade. Apesar de ambos os instrumentos legais classificarem a educação profissional em três tipos distintos — a saber, nível básico, nível técnico e nível tecnológico no Decreto nº 2.208/97, e Formação inicial e continuada de trabalhadores, habilitação técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação no Decreto nº 5.154/07 —, há diferenças significativas nas suas concepções.

O Decreto nº 2.208/97 delineou níveis de educação profissional baseados na complexidade de competências requeridas ao exercício de uma profissão que tivesse identidade social, ou seja, uma ocupação reconhecida pelo mercado de trabalho.

Logicamente que, a partir dessa concepção, entra em foco o aspecto do nível de escolaridade. Certas competências requeridas de algumas ocupações reconhecidas pelo mercado de trabalho reclamavam níveis de escolaridade muito mais elevados do que outras.

O Decreto nº 5.154/07, por sua vez, destacou a necessidade de preparação contínua de trabalhadores sem atrelamento direto a uma atividade específica. Trazia, portanto, uma perspectiva de maior alcance, considerando a capacitação na perspectiva de um prazo mais longo e não de curtíssimo prazo, como se pressupunha no decreto anterior.

Além disso, o Decreto nº 5.154/07 concedeu ao nível tecnológico da educação profissional o caráter de graduação, estendendo sua abrangência até a pós-graduação.

### **3.4.2. Análise pelo viés educacional**

Se a análise dos Decretos nºs 2.208/97 e 5.154/04 for realizada pela perspectiva educacional, encontrar-se-á uma clara convergência em relação à organização curricular proposta para os cursos e programas em todos os seus níveis, etapas ou classificações, a saber, a organização curricular.

Tal orientação surgiu no Decreto nº 2.208/97 com a nítida concepção de que era preciso preparar rapidamente pessoas para o trabalho. Nessa perspectiva, os cursos deveriam ser focados, devidamente organizados no sentido de, num pequeno espaço de tempo, qualificar trabalhadores para atividades específicas.

Por essa razão é que se verificam cursos de capacitação de trabalhadores com carga horária bastante reduzida, visto que o aprendizado restringia-se ao “saber fazer”,

destituído de qualquer tema, conhecimento ou conteúdo que não estivesse diretamente atrelado ao conjunto de atividades específicas que se desejava ensinar aos trabalhadores. O Decreto nº 5.154/07, apesar de aludir a uma concepção de qualificação entendida como uma construção social, de maneira a fazer um contraponto à visão de aquisição de conhecimentos como processo estritamente individual, fruto da derivação das exigências verificadas no mercado em específicos postos de trabalho, não deixou de lado a organização modular.

A diferença, porém, está na forma como os módulos deveriam ser estruturados e no tempo (carga horária) que deveriam despende.

Deixa claro, no entanto, que a perspectiva era de que o ensino e a aprendizagem não se limitassem ao “saber fazer”, mas que avançassem para o “saber ser”, dando-lhe uma conotação mais abrangente, vinculada à visão de cidadania e, portanto, também vinculada a valores, questões éticas e postura profissional.

Entretanto, a principal divergência descrita nos dois decretos diz respeito ao inter-relacionamento da educação profissional com a educação regular. Enquanto o Decreto nº 2.208/97 propõe uma dissociação da educação profissional da educação regular, o Decreto nº 5.154/07 procura estabelecer exatamente o contrário.

De fato, como o decreto criado no governo FHC estava voltado essencialmente para o mercado, não havia sentido em mantê-lo associado ao ensino básico regular, pois a proposta e a estrutura deste, além de ser muito mais abrangente, nunca seria realizada numa perspectiva mercadológica.

O decreto criado no governo Lula, porém, por propor uma concepção de qualificação profissional de ampliação dos horizontes sociais, políticos e culturais, vislumbrando uma vivência cidadã e profissional mais abrangente, não poderia desconsiderar a gama de conhecimentos provenientes do ensino regular no sentido de articulá-los com questões profissionais e de mercado de trabalho, a fim de garantir certa consistência de competências necessárias para o crescimento pessoal e profissional da população.

Independentemente da forma divergente como ambos os decretos procuraram delinear as questões inerentes à qualificação profissional de trabalhadores, a organização modular se faz presente, assim como a perspectiva de inserção no mercado de trabalho a partir da finalização de módulos ou etapas de um curso de maior duração.

### 3.5. As políticas públicas na área educacional

Propostas governamentais que visem à melhoria da qualidade da educação, baseadas na perspectiva de geração de emprego, não devem estar dissociadas do contexto econômico e social de cada época e, portanto, não devem ser analisadas isoladamente.

Sen (2000, p. 109) entende que *“a pobreza deve ser vista como privação de capacidades básicas em vez de meramente como baixo nível de renda, que é o critério tradicional de identificação da pobreza”*.

Corroborando com tal posicionamento, Green (2009, p. 7) afirma que:

A pobreza envolve muito mais do que apenas uma baixa renda, e ela se torna particularmente clara quando pessoas afetadas por ela são solicitadas a defini-la em suas próprias palavras. Ela diz respeito a um sentimento de impotência, frustração, exaustão e exclusão de processos decisórios; refere-se ainda à falta de acesso a serviços públicos, ao sistema financeiro e a qualquer outra fonte de apoio oficial.

Apesar disso, há sempre uma intencionalidade quando se estabelece uma legislação específica que trata da questão da qualificação profissional de trabalhadores.

Por se tratar de tema que une educação e trabalho, pilares fundamentais para o desenvolvimento de qualquer país, é que a análise dos Decretos n<sup>os</sup> 2.280/97 e 5.154/04 podem apontar, de forma mais evidente, não só as intenções mas também a visão do que seja qualificação de trabalhadores e do significado que a ela é concedido.

Além disso, as disposições presentes nos artigos e parágrafos permitem melhor delineamento dos objetivos e das metas estabelecidas dentro da política de cada governo.

Sendo o PROJOVEM URBANO um programa de inclusão social de âmbito federal e com perspectivas de resgate da cidadania e de iniciação para o trabalho, sua concepção e estrutura, além dos objetivos propostos, encontram-se alicerçadas nesses parâmetros.

Segundo Lewis (1960, p.62), *“é a escassez de trabalhadores qualificados que explica as diferenças na remuneração do trabalho”*.

O mesmo autor afirma, ainda, que para se nivelar os rendimentos do trabalho é necessário aumentar a igualdade de oportunidades, e que a chave para isso é o sistema educacional.

O fato é que a dinâmica do mundo atual, o avanço em ritmo acelerado da tecnologia e o volume de informações que circulam por variados canais tornam a vida extremamente

mutável. Isso se estende ao campo profissional. Há necessidade de geração de empregos até por conta do aumento da população, e as atividades, por serem cada vez mais complexas, requerem competências mais elevadas ou mesmo novas competências.

Acima de tudo existe uma questão econômica e de bem-estar da população que precisa ser satisfeita e que deve estar na pauta dos governantes.

Ximenes (2012, p. 365) faz uma importante ponderação em relação ao dever do Estado em relação à questão da educação, quando diz:

O Estado pode ser responsabilizado civilmente por ato danoso à integridade física ou intelectual de alguém, sendo obrigado a indenizá-lo. Há responsabilidade estatal, por exemplo, em relação às crianças que estão sob sua guarda nas unidades de ensino. Pode-se ainda cogitar em tese a responsabilização do Estado por não atender à demanda por matrícula ou mesmo pela não garantia de padrões básicos de qualidade, como a não designação de professores em número suficiente.

As questões relativas à educação e ao trabalho e, por analogia, à qualificação profissional de trabalhadores, devem oferecer diretrizes para nortear as ações governamentais que possam tornar factível a concessão de oportunidades de trabalho a todos os cidadãos pela qualificação que a eles foi oferecida.

Porque, como afirma Hirschman (1960, p. 19), “*o desenvolvimento não depende tanto de encontrar ótima confluência de certos recursos e fatores de produção, quanto de provocar e mobilizar, com propósito desenvolvimentista, os recursos e as aptidões, que se acham ocultos, dispersos ou mal empregados*”.

Sen (2000, p. 18) afirma, ainda, o seguinte:

O desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos.

O Estado tem um papel preponderante nos temas educação e trabalho. É ele quem deve ser o ator principal nesse processo. Green (2009, p. 463) entende que “*um processo de mudança, seja em âmbito nacional ou local, envolve uma combinação de quatro componentes diferentes: contexto, instituições, agentes e eventos*”.

O autor afirma que é o contexto — a globalização e as mudanças ambientais, demográficas e de tecnologia — que força a mudança da cultura e da forma de administração das instituições.

Porém, os agentes do processo são as organizações e os indivíduos envolvidos ativamente em movimentos sociais, atuações políticas e ações sociais que inserem eventos (projetos, programas etc.) capazes de formalizar as mudanças que se fazem necessárias para o crescimento econômico e a eliminação da pobreza.

Como afirma Pereira<sup>5</sup> (2.000, p. 42): “*com efeito o cuidado e a atenção com o sistema educacional de boa qualidade, em todos os níveis, foram a receita seguida por todos os países que se modernizaram*”.

---

<sup>5</sup> PEREIRA, Potiguara. *Pesquisa e Formação de Professores*. In: QUELUZ, Ana Gracinda (Org). *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## **Capítulo 4 – A mudança de perfil dos profissionais da área administrativa, a organização do trabalho e as tecnologias da informação.**

*“O mundo encurta, o tempo se dilui: o ontem vira agora; o amanhã já está feito. Tudo muito rápido.” (Paulo Freire)*

### **4.1. O perfil dos trabalhadores**

As tecnologias da informação e da comunicação mudaram de forma sistemática a vida das pessoas e das empresas. Por essa razão, *“a capacidade de lidar com a informação, de analisá-la e elaborá-la é um componente central da competência profissional na maioria das atividades econômicas no mundo contemporâneo”* (SORJ, 2003, p.45).

A velocidade e o volume de informações que circulam e estão disponíveis são gradativamente maiores, tanto em quantidade quanto em complexidade.

Isso é próprio do mundo em que vivemos, e como não há retorno desse estado de coisas para uma situação ao menos parecida com a que se tinha antes, ao longo da história, é importante analisar nosso cotidiano de forma acurada. Esse é o pensamento de Alonso (2008, p. 748), quando diz:

Carrear o fenômeno da globalização e seus reflexos nos vários âmbitos da vida humana é importante, à medida que, por meio de uma série de reconstruções de nosso cotidiano, podemos entender como foi alterada nossa percepção sobre o mundo. Tempo, espaço e trabalho são afetados pelas dinâmicas que reconfiguram nossas relações, nossa maneira de ser/estar no mundo.

Segundo Cruz (2002, p. 186), *“tecnologia da informação é o conjunto de dispositivos individuais, como hardware, software, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faça parte ou gere tratamento da informação, ou, ainda, que a contenha.”*

As atividades de apoio logístico e administrativo aos processos operacionais e de produção das empresas lidam de forma sistemática com o tratamento das informações, e, na maior parte das vezes, por meios digitais.

Dentro dessa concepção, qualquer proposta de inserção de jovens no mercado de trabalho considerando a área de apoio administrativo não pode prescindir da utilização das tecnologias da informação e da comunicação, pois esse é o retrato do ambiente de trabalho no contexto atual.

Porém, como lembram Vigneron e Oliveira (2005), não basta um investimento maciço em tecnologia sem um processo prévio de conscientização das pessoas.

No entanto, conscientização por si só também não é suficiente. É preciso um programa de capacitação quanto ao uso de equipamentos, instrumentos e mesmo procedimentos, levando-se em consideração as especificidades de cada caso.

De acordo com Demo (2004, p. 671):

O mercado competitivo globalizado valoriza extremamente educação, mas partida ao meio: fica com sua qualidade formal (habilidade de manejo crítico e criativo do conhecimento) e joga fora a qualidade política (cidadania fundada em conhecimento crítico e criativo).

As competências para o uso das tecnologias da Informação e da Comunicação representam competências básicas para a empregabilidade e, portanto, não se concebe a inserção social sem a inclusão digital.

É importante salientar que a tecnologia de forma alguma representou um esvaziamento das atividades administrativas, mas sim uma mudança de concepção na sua realização. É evidente que em muitos procedimentos houve uma redução considerável do volume de papéis, visto que muitos formulários, fichas e requisições de outrora agora são gerados, preenchidos e enviados pela internet. Entretanto, cada ação realizada pela empresa ainda gera um ou mais documentos, e estes continuam necessitando de análise, acompanhamento e arquivamento. Essa guarda e armazenamento da documentação gerada ocorrem não mais em gavetas ou armários, mas em *pendrives*, *hard disks* e *chips* de computador. O processo administrativo e sua característica de atividade/meio continuam a existir e permanecem sendo fundamentais ao crescimento e ao desenvolvimento das organizações.

Por essa razão é que se requer, do ponto de vista de qualificação para o trabalho, a necessidade de um processo de aprendizagem interdisciplinar.

Nesse sentido, Meneses<sup>6</sup> (2000, p. 15) afirma:

A perspectiva interdisciplinar é uma posição metodológica usada para permitir que os sujeitos avaliados sejam respeitados em seu cotidiano, isto é, o avaliador não pode estar à procura de elementos que se encaixem dentro de modelos ou padrões preestabelecidos.

---

<sup>6</sup> MENESES, João Gualberto de Carvalho. *Dos profissionais de Educação*. In: QUELUZ, Ana Gracinda (Org). *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Além disso, a organização do trabalho se apresenta de forma tal que não está mais visivelmente clara a distinção de áreas e ocupações. Cada vez mais atividades anteriormente associadas a um profissional específico são agora realizadas por alguém que acumula funções, atividades e tarefas.

Por essa razão um dos primeiros papéis a serem cumpridos pelos programas sociais de inclusão digital deve ser capacitar a mão de obra necessária ao exercício dessas funções de apoio, sem as quais a produção contemporânea seria impossível (CAZELOTO, 2008).

Com base nessa percepção é que é possível afirmar que o suporte à gestão, por meio de atividades de apoio administrativo e logístico, continua tão importante quanto antes. Sua necessidade é inerente a toda e qualquer atividade produtiva, seja qual for o ramo de atuação da organização.

Dada essa constatação, é evidente que a área de apoio administrativo representa ainda nos dias de hoje uma importante porta de entrada para os jovens na busca de seu primeiro emprego, e também uma oportunidade factível para aqueles que estão à margem da sociedade e carentes de auxílio na sua perspectiva de inserção no mundo do trabalho.

A forma como a relação capital/trabalho se evidencia é um fator de relevância para a caracterização do contexto histórico de uma época.

Ao analisar essa questão Cazeloto (2008, p. 27) afirma:

É a organização do trabalho, por exemplo, que define a diferença entre o artesão da Idade Média e o proletário industrial, diferença essa que servirá de critério fundamental para a percepção de uma ruptura entre essas fases históricas.

O autor alerta, ainda, para o fato de que a informatização não acabou com o trabalho de baixa qualificação, nem mesmo nas atividades diretamente relacionadas com o uso do computador.

Corroborando essa linha de pensamento, Pochmann (2001, p. 46) afirma:

As novas tarefas no emprego referem-se tradicionalmente às mudanças no conteúdo do trabalho. Não significam necessariamente o seu enriquecimento, embora tendam a atuar na direção de alterar a dinâmica do exercício do trabalho por meio da concepção distinta de manejo do tempo, de novos materiais e dos movimentos.

Existe uma parcela significativa dos processos de produção que continuam tão mecanizados e rotinizados quanto no período denominado “era industrial”.

Porém, no que concerne às atividades administrativas muito do que antes era considerado trabalho manual – e que, portanto, não exigia muita qualificação – hoje requer uma gama maior de conhecimentos e competências para sua consecução.

Preencher um formulário, uma ficha ou uma nota fiscal, atividades que anteriormente eram feitas à mão, dentro de um modelo quase sempre único e com poucas variações de campos de preenchimento, passou atualmente para o rol das atividades intelectuais.

Atualmente isso irá requerer dos profissionais conhecimentos inerentes à tecnologia, relativos aos *uploads* e *downloads* necessários, aos certificados e padrões digitais requeridos no processo e nas atualizações do sistema, com alterações de senhas, números e códigos específicos que expiram dentro de determinados prazos.

Isso requer, portanto, organização e controle. Não se pode perder prazos de atualização de senhas nem utilizar programas que não estejam devidamente atualizados.

Por se tratar de procedimentos por vezes simplificados, tradicionalmente alguns processos administrativos não recebiam a devida atenção. Havia, em muitos casos, uma reduzida compreensão de sua importância e dos transtornos que a sua não observância trazia à empresa. O uso intensivo da tecnologia potencializou de certa forma a importância de alguns processos administrativos tratados com pouco zelo anteriormente, pelo fato de esses processos estarem associados também a questões técnicas.

Atualmente, em função da complexidade e da diversidade das operações das empresas, que realizam número muito maior e mais diversificado de operações, os códigos e classificações que identificam documentos e exigem procedimentos administrativos para dar continuidade a determinado processo operacional são muito mais detalhados e diferenciados.

O que antes implicaria três ou quatro possibilidades agora se encontra, muitas vezes, quadruplicado. O número de variáveis numa simples operação de venda de produtos ou serviços é significativamente maior. Os cálculos remuneratórios de alguns benefícios indiretos da folha de pagamento atualmente são bem mais diversificados e complexos.

E como tais processos são sistematizados, esse aumento das opções nas várias atividades administrativas, associado à diversidade de condições possíveis em cada situação, requer do profissional um conhecimento mais ampliado.

É por essa razão que Pochmann (2001, p. 67) afirma que *”os perfis ocupacionais para o início do novo século tenderiam a estar associados diretamente à crescente capacitação tecnológica.”*

Um profissional competente deve saber, por exemplo, em qual situação de compra, venda ou transferência de bens cada uma daquelas muitas opções que o sistema oferece deve ser acionada. Quando utilizá-las?

Além disso, deve prestar informações sobre os cálculos remuneratórios a quem de direito. Como se chegou àquele determinado valor?

É da competência do profissional saber onde conseguir as informações requeridas para a realização das atividades administrativas e prestar as informações necessárias a quem delas necessitar. Isso requer, portanto, uma ação proativa desse profissional, pois não se espera que alguém vá orientá-lo nesse aspecto ou que ele deva esperar a ordem de algum superior para a realização dessa tarefa. Não se concebe, dentro do contexto de trabalho atual, uma postura passiva diante de problemas operacionais, pois como afirmam DiBella e Nevis (1999, p. 31): *”Por serem as mudanças uma constante em nossa sociedade atual, temos de nos movimentar, agir e reagir simplesmente para permanecermos no mesmo lugar. Assim é com a aprendizagem.”*

Nesse sentido, uma simples conferência de recibos que antes se fazia com cópias ou com uma segunda via do documento, devidamente carimbada, agora exige consulta *online* e novos procedimentos que permitam não só o acesso às informações, mas também o acompanhamento do trâmite de todo o processo.

Por essa razão é que Pereira *et al.* (2000) argumentam que o profissional atual necessita reunir competências organizacionais, comportamentais e sociais.

Segundo os autores, a competência organizacional diz respeito à própria administração do trabalho. Ao profissional cabe não somente a execução de uma atividade, mas também o planejamento para seu desenvolvimento.

Já na competência comportamental, o que se requer é autonomia de pensamento, de ação e, sobretudo, de criação. Por fim, na competência social ele deve ir além do aspecto da produção propriamente dita. Deve compreender e conhecer os usos do produto e as necessidades dos clientes.

Não é possível a inserção social, nem tampouco a qualificação para o trabalho, sem que seus participantes adquiram competências que se igualem àquelas que serão exigidas pelas organizações que os empregarão mais adiante.

Para que tais competências sejam adquiridas necessário se faz garantir certa autonomia aos trabalhadores. Esse é o pensamento de Lastes e Albagli (1999, p. 65), quando afirmam que:

a autonomia exige dos operadores do processo produtivo não apenas um conhecimento das tarefas de diversos postos de trabalho, o trabalhador polivalente, mas também, e sobretudo, um conhecimento geral e amplo dos processos produtivos e uma motivação tenaz para efetuar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoada, com conhecimento e informação do que está se passando no ambiente de trabalho.

É importante ressaltar, ainda, que tal configuração tecnológica não se restringe à empresa de grande porte, mas interessa a toda e qualquer organização, independentemente do ramo de atividade e tendo ela objetivo de lucro ou não. Até mesmo um microempreendedor, que irá vender basicamente um único tipo de produto, precisa lançar mão da tecnologia devido à obrigatoriedade de emitir notas fiscais eletrônicas.

Por conta dessas significativas alterações no desenvolvimento das atividades administrativas, é inconcebível desconsiderar a questão da tecnologia em qualquer programa de inserção social, se o que realmente se quer é incluir as pessoas na sociedade oferecendo-lhes qualificação que possibilite a entrada para um mundo do trabalho competitivo e evoluído tecnologicamente.

Não se deve esquecer, também, que a inserção social não se limita a uma colocação profissional. De acordo com Moura e Lima (2009, p. 34), *“pode-se perfeitamente entender que, para as pessoas, a necessidade de trabalhar representa muito mais do que a mera sobrevivência: representa também a ocupação de um lugar social através do trabalho”*.

O trabalho traz dignidade ao sujeito, levanta a autoestima da pessoa, ajuda psicologicamente o indivíduo a quebrar preconceitos e ver o mundo de forma diferente.

Sorj (2003, p. 22) faz uma consideração importante sobre o contexto tecnológico atual que não deve ficar esquecida na questão da busca da inserção social. Ele argumenta o seguinte:

a dinâmica da inovação tecnológica que se expressa no ciclo social do produto é, pois, em geral, um processo que num primeiro momento reforça a desigualdade social, já que atinge em primeiro lugar os setores de maior renda, para, em seguida, através da massificação, se transformar num fator democratizador ou, pelo menos, de renivelamento social.

Muito embora se afirme que o trabalho repetitivo e prescrito, característica associada ao modelo industrial de produção, de modo geral tenha sido substituído por uma atividade de arbitragem na sociedade da informação, é possível encontrá-lo em muitos aspectos em processos de muitas atividades no contexto atual.

Tal situação não é nova, visto que Maccoby (1988), *apud* Harman e Hormann (1990, p. 24), afirmava que *“uma fração significativa dos empregos na sociedade moderna não é nem intrinsecamente desafiadora, nem tem uma relação clara com desafios sociais inspiradores”*.

Tal concepção ainda se traduz como verdade cerca de vinte anos depois.

É evidente que no cenário presente o que se espera do profissional é a capacidade de julgamento e que o trabalho, de modo geral e abrangente, já não se consolida mais pela repetição e pela rotina. No entanto, a rotina ainda se faz presente, e nem o desenvolvimento tecnológico foi capaz de removê-la por completo.

De todo modo, o trabalho se torna mais abstrato e, conseqüentemente, mais intelectualizado, até mesmo por conta da reestruturação produtiva das empresas, traduzidas em inovações tecnológicas. Mas de forma alguma se deve pensar que não haja mais precariedade em certos trabalhos.

Um programa de inserção social não deve servir de base para oferta de trabalhos precários, ainda que com conhecimento da tecnologia disponível. É preciso acrescentar-lhe consciência crítica de cidadania. Esse é o pensamento de Cazeloto (2008, p. 99), quando discorre sobre a perversidade do capitalismo e afirma:

o emprego, assim como a posição social e as condições concretas da existência, passa a ser visto como o resultado do engajamento pessoal, desconectado de condições gerais da economia e da política. É o indivíduo que deve ser responsável pela aquisição e manutenção de habilidades com valor de mercado, ampliando sempre sua produtividade a fim de acompanhar os movimentos constantes do mercado.

Seguindo nessa mesma linha de raciocínio, Dejours (2000) defende que a pobreza e a exclusão social representam uma injustiça e não uma mera adversidade advinda do contexto econômico. De acordo com o autor, essa situação é agravada pela postura de resignação que boa parte das pessoas adota em relação ao desemprego e à falta de oportunidades ao considerá-las como mera fatalidade. Por essa razão é que Dejours entende não haver soluções de curto prazo para essa adversidade social gerada pelo

liberalismo econômico, não porque a ação não seja possível, mas pelo posicionamento indiferente da maioria das pessoas em relação à questão.

Casali, Teixeira *et al.* (1997, p. 210) argumentam ainda que:

o conceito de empregabilidade, que se torna cada vez mais relevante para o quadro permanente de funcionários, implicitamente responsabiliza os empregados por se manterem atraentes para seus empregadores, no que se refere aos aspectos ocupacionais. Aos indivíduos cabe a crescente responsabilidade de desenvolver as habilidades. Mais do que nunca se espera que os empregados se responsabilizem por seu próprio progresso e desenvolvimento.

Não é sem razão, portanto, que há uma sistemática ampliação da quantidade de tarefas exercidas pelo mesmo trabalhador. Não há dúvidas de que questões como flexibilidade, proatividade e objetividade fazem parte de seu novo perfil profissional. No entanto, em muitos casos, devido à pressão para reduzir custos, certos limites são ultrapassados.

Pochman (2001) acrescenta ainda a combinação das atividades de execução e controle, o que torna o trabalho mais complexo e concede uma ampliação da autonomia relativa ao trabalhador.

Entretanto, há um paradoxo nessa relação. Tomando-se por base a área administrativa, foco de nosso estudo, é evidente que o enxugamento do quadro de pessoal fez com que tarefas anteriormente realizadas por três ou quatro funcionários passassem a ser realizadas apenas por uma pessoa.

Evidentemente que a tecnologia facilitou muitos processos, e o que anteriormente carecia do preenchimento de formulários e assinaturas da supervisão e deveria ser entregue pessoalmente na repartição agora pode ser rapidamente enviado pela internet.

Por sua vez, o avanço tecnológico requer outras ações para o cumprimento dessa tarefa. É preciso instalar um programa no computador e, muitas vezes, verificar qual a versão do sistema operacional que é compatível. Além disso, é necessário estudar o preenchimento dos novos campos e averiguar *online* o andamento do processo. Não se pode esquecer, ainda, de organizar um *backup* do arquivo, caso algo não ocorra conforme previsto.

Em suma, a tecnologia facilitou muitos processos administrativos, mas para realizá-los são necessários muitos novos conhecimentos e procedimentos.

Alguns problemas criados pela tecnologia só podem ser resolvidos usando mais tecnologia (Harman e Hormann, 1990).

Não é sem sentido, portanto, a perspectiva do trabalho em equipe, tão propalado pelas organizações como uma face importante do perfil do trabalhador. As atividades em grupo, com uma capacidade limitada de decisão, estão presentes nas empresas de modo geral.

#### **4.2. A organização do trabalho**

A tecnologia trouxe impactos significativos para o perfil dos trabalhadores das organizações, porque estas modificaram radicalmente sua forma de pensar, agir e decidir. Tais mudanças ocorreram por conta do contexto econômico e social que foi radicalmente transformado por uma série de acontecimentos, dentre os quais, inclusive, a tecnologia.

De acordo com Pochman (2001, p.80):

No último quartel do século XX, a economia mundial foi marcada pela presença de três características principais: a rápida expansão do comércio internacional, a ampliação da liquidez internacional, graças aos investimentos diretos estrangeiros e aos fluxos financeiros transnacionais, e a nova onda tecnológica.

Tais características influenciaram as modificações nas empresas, e principalmente na última década do século XX, com resquícios e consequências também para o início do século XXI, representaram alterações que implicaram a reestruturação organizacional, o enxugamento dos quadros de pessoal, os processos de fusão e incorporação de empresas, o realinhamento de metas de curto e longo prazos e a busca por novos mercados que pudessem escoar a produção. Enfim, isso significou modificações relevantes.

Casali, Teixeira *et al.* (1997, p. 146) argumentam:

Estas novas características produtivas e a competitividade dos mercados afetam de forma crucial o ambiente organizacional da produção. Desenvolvem-se métodos gerenciais e organizacionais que buscam otimizar tempo, energia, materiais, espaços, trabalho vivo e aumentar a produtividade e a margem de lucro.

É nesse contexto que surge a reengenharia de processos, que alterou muitos procedimentos operacionais realizados pelas empresas até então. No bojo dessas alterações, setores e departamentos foram fundidos ou simplesmente desapareceram, ocasionando o enxugamento dos quadros de pessoal.

Essa situação ocasionou um processo de terceirização dos serviços, ou seja, os antigos empregados, após serem demitidos, constituíam pequenas empresas que prestavam os mesmos serviços de outrora, agora não mais numa relação empregado/empregador, mas sim numa base cliente/fornecedor. Em outras palavras, o comportamento da empresa em relação às pessoas modificou-se de forma significativa, e como lembram Casali, Teixeira *et al.* (1997, p. 48):

em nome da produtividade, da rentabilidade e da competitividade foram colocados de lado políticas e valores que eram a referência central para a forma de relacionamento com os empregados. Romperam-se vínculos e compromissos antes considerados sagrados.

As organizações precisaram se reinventar, adaptando-se a novo contexto e tendo que tomar decisões expressivas nos seus processos gerenciais em prazos bastante exíguos.

No novo estilo gerencial há preocupações com redução de custos, diminuição dos níveis hierárquicos e das funções de chefia, além da introdução de sistemas participativos e abertos de decisão.

Inovação passou a ser uma palavra de ordem, uma necessidade de sobrevivência para as organizações.

Segundo Lastes e Albagli (1999, p. 31), “*as inovações organizacionais referem-se à introdução de novos meios para organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços*”, e, segundo os autores, até a década de 1970 os padrões tecnológicos e os de gestão das empresas capitalistas baseavam-se nos desdobramentos e avanços do padrão tecnológico dos equipamentos do capital fixo, de acordo com o modelo fordista-taylorista de organização dos processos de trabalho e ainda segundo a estrutura empresarial departamentalizada típica do fayolismo.

Ocorre que nesses modelos o padrão da informação, assim como seu acesso e controle, representava em essência o estabelecimento de hierarquias internas formais e informais de poder.

Tal concepção soa destoante das necessidades desse novo contexto globalizado e tecnologicamente avançado, visto que agora é importante manter maior diálogo e treinamento do pessoal tanto da área administrativa quanto da produção.

Um profissional da área administrativa antigamente quase sempre dava encaminhamentos a processos documentais mediante assinatura ou carimbo de superiores imediatos. Quase nada poderia ser feito sem anuência superior.

No contexto tecnológico atual não se concebe a não liberação de senhas a esses funcionários para que eles realizem o acompanhamento de processos via internet, solicitem a expedição de certidões negativas ou concretizem o cumprimento de obrigações acessórias que as empresas devem cumprir junto ao governo nas esferas federal, estadual e municipal, por exemplo.

Nesse sentido, há que se conceder mais autonomia ao profissional, porque senão o trabalho administrativo não caminha a contento.

Parcela significativa dos procedimentos administrativos, principalmente no setor de comércio de bens, serviços e turismo, não pode ou não deve ser terceirizada, pois representa, em muitos casos, a atividade-fim da empresa.

Eis então mais uma razão para ratificar a importância das atividades de gestão e apoio administrativo e logístico para as organizações: as empresas não podem renegar essas atividades a um segundo plano, visto que sua não observância acarreta prejuízos financeiros e aumento de custos.

Pochmann (2001, p.68) apresenta dados estatísticos que apontam que o trabalho em serviços de administração, de modo geral, foi a sétima ocupação profissional que mais ganhou postos de trabalho nas décadas de 1980 e 1990 no país. Os números destacados pelo autor são abrangentes, pois consideram, inclusive, os setores industriais, agrícola e de comércio de bens e de serviços. O autor reitera ainda que as atividades administrativas foram as campeãs em crescimento de postos de trabalho no setor público no Brasil, no mesmo período.

Isso significa que o país adentrou o novo século com uma quantidade relevante de ocupações de apoio administrativo tanto no setor público quanto no privado.

Pode-se inferir da situação o seguinte: se há crescimento da oferta é porque se tem a necessidade de pessoal envolvido com tais atividades e que, por certo, sua importância para a economia fica caracterizada nesse retrato de crescimento.

Nesse sentido, a inserção de jovens no mercado de trabalho, na área administrativa, ainda que com todo esse complexo rol de mudanças na organização do trabalho e no escopo das empresas, ainda tem significativa importância em termos de possibilidade de inserção social.

#### **4.2.1. Razões e condições para o trabalho em equipe**

De modo geral o novo perfil dos trabalhadores, a partir das mudanças do ambiente empresarial, fruto das alterações no contexto econômico e social, evidenciou algumas características que passaram a ser reconhecidas como essenciais.

No sistema taylorista-fordista de produção cada funcionário se preocupava com seu trabalho individualmente. Não havia preocupações significativas com o trabalho de outrem.

A competência profissional estava condicionada a tempos e movimentos, como preconizavam os princípios da administração científica de Frederick Taylor.

Se determinado profissional realizasse seu trabalho conforme orientado e esperado pela direção não havia problema, mesmo que houvesse erros no processo de produção. Afinal, o problema não era com ele, já que havia atendido as expectativas nele depositadas.

Dentro da nova concepção empresarial, advinda dos avanços da tecnologia e do processo de globalização da economia, o trabalho não mais se condiciona a um saber técnico individualizado, mas adquiriu contornos diferentes e uma perspectiva mais ampliada de atuação, visto que não mais considera o trabalho de forma individualizada, mas coletiva.

O trabalho, ainda que contenha algumas rotinas, não se estabelece mais pela repetição, mas pela arbitragem e pela capacidade de resolução dos problemas. Como boa parte dos problemas é de grande complexidade, suas resoluções exigem debate e requerem conhecimentos de pessoas de várias áreas ou setores dentro de uma organização. Não há como decidir tudo sozinho. Portanto, a capacidade para o trabalho em equipe é essencial.

Os valores requeridos pelos empregadores exigem compromisso de grupo e, portanto, problemas no processo de produção agora têm a ver com o trabalhador, pois quem é questionado é o grupo do qual ele faz parte.

Sobre essa questão da revisão de valores, Casali, Teixeira *et al.* (1997, p. 163) apontam para um aspecto de significativa importância, pois lembram que:

quando se coloca a necessidade de se rever valores, a questão temporal assume então um caráter crucial: não se mudam valores com um passe de mágica de discursos altissonantes; é um trabalho lento que implica em mudar práticas organizacionais, num ir e vir de refletir e agir.

Além da questão temporal abordada pelos autores, acrescenta-se também a necessidade de se ter um ambiente propício para essa mudança. Se o contexto diferenciado faz com que haja uma modificação no perfil dos trabalhadores, tal alteração também atinge as gerências das empresas.

O ambiente organizacional precisa prover as condições necessárias que facilitem essa mudança de valores por parte dos trabalhadores. Para tanto, a mudança já deve ter ocorrido na empresa de modo geral.

Um dos primeiros pontos é possibilitar maior acesso a informações sobre o negócio e sobre o processo de trabalho. Esse é o pensamento de Lastes e Albagli, quando afirmam que (1999, p. 73):

um ambiente de difusão de informações não gera por si próprio o “engajamento proativo dos trabalhadores” característicos dos modelos de alta performance. Tal engajamento repousa em mais complexas variáveis da relação capital e trabalho, entre as quais evidentemente as formas de participação nos resultados. Entretanto, nenhum engajamento proativo pode otimizar os resultados dos seus esforços se estiver operando com déficits de informação. Nenhum engajamento pode se manter proativo quando se descobre que resultados infraótimos, defeituosos, insuficientes ou inadequados ocorreram porque informações disponíveis na organização foram deliberadamente retidas ou subtraídas dos que a necessitavam para operar.

Na denominada era da informação, nada mais natural do que conseguir todo e qualquer tipo de informação necessário para melhorar continuamente os processos de trabalho. A informação precisa estar disponível e acessível a todos. Cabe à empresa criar condições para que isso seja realidade no ambiente organizacional. Esse é o pensamento de Dibella e Nevis (1999, p.8), quando dizem que *“o papel dos líderes organizacionais é criar as condições essenciais para que a aprendizagem possa ocorrer.”*

Corroborando esse pensamento é que Weil (2000, p. 192) afirma que *“um líder não é apenas uma pessoa que dirige um grupo social com a cooperação espontânea das pessoas, mas ele as dirige em determinada direção”*.

Essa disponibilização da informação está intimamente atrelada a outro atributo essencial ao trabalhador no mundo atual, a autonomia.

Sabe-se que os processos administrativos, por serem complexos, variados e quase sempre virtuais, requerem do executor, além do conhecimento da tecnologia disponível, organização e controle. Acrescente-se a todos esses fatores a questão da autonomia.

Afinal, o que fazer se o sistema está inoperante ou se determinado *site* está temporariamente indisponível, ou se houve falha no envio do arquivo?

Em relação a esse ponto, se o sistema está inoperante não é algo da competência do pessoal de apoio administrativo. Certamente haverá alguém responsável pelo setor de tecnologia da informação. No entanto, antes de consultá-lo ou recorrer ao pessoal competente para solicitar ajuda deve-se tentar de todas as formas, dentro de seus limites, fazer com que o sistema funcione. Além disso, é importante descrever eventuais mensagens apresentadas na tela ou os procedimentos que foram realizados antes da perda de sinal. Tais informações serão importantes para o pessoal da tecnologia, no sentido de acelerar o retorno do funcionamento adequado do sistema para a continuidade do serviço.

Para tanto, faz-se necessário conceder autonomia para o funcionário realizar todos esses procedimentos, inclusive notificando o pessoal responsável pela estrutura tecnológica.

Nesse aspecto, Capra (2002, p. 110) aponta uma questão importante. Diz ele:

Sempre ouvimos que, nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem isto sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento. Mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em reengenharia e determinadas pelo chefe supremo.

Grande parte das mudanças que ocorrem nos processos operacionais e estruturais nas empresas não leva em consideração as opiniões e os sentimentos dos trabalhadores inseridos nos respectivos processos.

Nesse caso, cabe ao trabalhador apenas obedecer as ordens e seguir as novas orientações sem que lhe sejam dadas quaisquer explicações sobre as razões que levaram a organização a tomar aquela decisão ou sobre o objetivo final das mudanças.

Berger e Luckmann (2002, p. 89) afirmam que *“é mais provável que o indivíduo se desvie de programas estabelecidos para ele pelos outros do que de programas que ele próprio ajudou a estabelecer.”*

Os problemas advindos desse tipo de situação são vários, podendo causar insegurança, desconforto, alienação e aversão aos novos procedimentos, ainda que se enxergue neles algum benefício ao processo de trabalho em si.

Mas o pior de tudo é o impacto negativo no grupo de trabalho, visto que a insegurança faz inicialmente cada um pensar primeiro em si e não no grupo, seguindo posição contrária ao que se espera do trabalhador.

Qualquer pessoa, independentemente do nível hierárquico que possua ou do tempo de permanência em uma organização, quer saber o que acontecerá após as mudanças, quais os resultados concretos de toda aquela modificação.

Por outro lado, se a pessoa se sentir encorajada a participar, reconhecendo que suas observações são ouvidas e analisadas, ainda que não necessariamente aplicadas à risca, assume uma postura participativa e utiliza sua energia em prol da equipe de trabalho à qual pertence.

A confiança e o apoio mútuo são condições essenciais para um bom desempenho organizacional, principalmente em nível de equipes em setores ou departamentos. A incerteza e o medo trazem a perda da autoconfiança, que é uma emoção fundamental para qualquer pessoa.

Nesse sentido, a chefia precisa estar atenta aos aspectos emocionais de seus comandados, pois como afirma Capra (2002, p. 121):

Para levar ao máximo o potencial criativo e a capacidade de aprendizagem de uma empresa, é essencial que os chefes e administradores compreendam a interação que existe entre as estruturas formais e explícitas da organização e suas redes informais e autogeradoras.

O homem que obedece cegamente às normas torna-se escravo delas. Um burocrata pode simplesmente seguir normas e regras, e isso não trará benefício algum para o crescimento da organização, segundo Weil (2000).

Se do ponto de vista empresarial o trabalho em equipe é uma condição *sine qua non* para obtenção de ótimos resultados, o mais coerente seria criar um ambiente propício para permitir a integração das pessoas. No entanto, há ainda certa confusão por parte de muitos gestores, pois estes associam a necessidade de aprendizado dos trabalhadores a problemas de treinamento, e, como lembra Rosemberg (2008, p. 75):

O aprendizado não é treinamento. Ele transcende a sala de aula e é decisivo para a realização bem-sucedida do trabalho. O treinamento é somente um dos vários métodos para facilitar o aprendizado, e este, por sua vez, é uma das várias atividades essenciais que suportam o desempenho individual e organizacional.

Além disso, o treinamento pressupõe um conhecimento específico, geralmente associado a um saber fazer. A cultura do treinamento faz com que haja uma fragmentação do conhecimento, ocasionando a assimilação de parte de um processo de trabalho. Nesse sentido, para se conseguir a compreensão do processo como um todo seriam necessários vários outros treinamentos específicos.

Essa situação já foi vivenciada em diversos outros momentos da história nacional, tanto pelo governo como também por entidades paraestatais, como o sistema S, já mencionado em capítulo anterior nesta obra.

Essa percepção inadequada do sentido de conhecimento e, por conseguinte, do significado da aprendizagem é o que Dibella e Nevis (1999, p. 84) defendem:

Para que se consiga alcançar uma aprendizagem verdadeiramente assimilável por toda a organização, é necessário que os líderes sejam os primeiros a estudar e a desenvolver o conhecimento. Eles têm de se engajar firmemente na implantação da visão, mas de forma absolutamente aberta para que todos os enxerguem como modelo do esforço de aprendizagem.

Quando as empresas buscam no perfil do trabalhador atributos relacionados ao apoio mútuo, ao compartilhamento de ações, ao relacionamento interpessoal com a equipe, devem também prover condições de estímulo à manutenção dessas características no ambiente de trabalho.

#### **4.2.2. Autonomia e a liberdade de ação**

Outro pressuposto básico atrelado ao perfil dos profissionais deste novo século é a autonomia. Essa expressão é utilizada tanto na literatura educacional, no sentido de que é uma qualidade que os processos de ensino e de aprendizagem precisam garantir aos estudantes, quanto nos meios empresariais, na perspectiva de uma postura ativa do empregado na busca pela solução de um determinado problema, ao contrário de uma atitude passiva de espera pelas soluções que a chefia tentará empreender.

No aspecto educacional a autonomia está vinculada à participação ativa do aluno, geralmente associada a mudanças na prática pedagógica dos professores. Por sua vez, no âmbito empresarial esse conceito está ligado a uma expectativa advinda dos gestores nas características comportamentais de seus liderados.

Freire (2011, p. 105) entende que *“a autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões que vão sendo tomadas.”*

Corroborando com esse posicionamento Fazenda<sup>7</sup> (2000, p. 26)

---

<sup>7</sup> FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. *A avaliação no Pós graduação sob a ótica da interdisciplinaridade*. In: QUELUZ, Ana Gracinda (Org). *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Uma atitude interdisciplinar respeita a autonomia de v[er]bo de cada um, pois acredita que o estabelecimento da marca do pesquisador, que o torna único e lhe confere autonomia, está na forma como estabelecer a parceria.

De fato aprender por meio da ação é, sem dúvida, uma das mais eficazes maneiras de aprendizado, e é nessa concepção que se delineiam as bases da teoria construtivista na educação. Por essa lógica seria mais fácil aprender os comandos de um sistema operacional sentando diante do teclado e tentando encontrar as soluções disponíveis do que ouvindo alguém explicando o assunto numa apresentação em PowerPoint. Da mesma forma, seria mais benéfico preencher os campos de determinado documento administrativo no próprio documento, ou numa simulação dele, do que num texto explicativo. Até porque, como dito anteriormente, boa parcela da documentação administrativa das empresas é feita por meio digital.

De modo semelhante, no meio empresarial seria necessário conceder autonomia ao trabalhador para que este possa buscar caminhos para a solução de determinado problema. Afinal, é ele quem diariamente lida com aquele tipo de situação.

O fato é que, tanto nos meios educacionais como nos meandros das decisões empresariais, para se garantir autonomia é necessário mudar a cultura.

Não se pode esquecer que os professores foram acostumados a um trabalho individualizado em que não era necessário discutir com outrem questões pedagógicas, metodológicas nem tampouco relativas aos conteúdos a serem trabalhados (Perrenoud, 2002). Tal postura, no entanto, a não ser que se mudem os processos metodológicos concedendo-lhes uma pedagogia que ative a interação, tende a não ceder muito espaço para o aluno.

Da mesma forma, os gestores empresariais de modo geral foram acostumados a decidir sem consultar seus comandados e de não permitir que nada seja feito sem a sua anuência, limitando, portanto, o raio de ação do empregado.

Dessa forma, mudar a maneira como as pessoas foram acostumadas a agir, ainda que se reconheça a necessidade da aquisição de novas competências e da melhoria contínua de desempenhos, principalmente se a mudança implicar um abandono das práticas existentes, é algo que requer tempo.

Saleh (2006, p.88), ao discorrer sobre o conceito de autonomia, faz a seguinte consideração:

A autonomia deveria contemplar o desenvolvimento de subjetividades singulares, mas que se reconhecem como parte integrante das redes

constitutivas da sociedade, favorecendo a invenção de práticas, durante a formação, comprometidas com o exercício consequente da profissão, para construção, enfim, de uma outra categoria importante inter-relacionada à primeira: a responsabilidade social.

Não se pode desconsiderar também a inserção de processos didáticos que valorizem a autonomia do aluno. Afinal, como lembra Barato (2004, p. 158), “*o que se busca no ensino é, sobretudo a autonomia do aluno perante o objeto do saber*”. Nesse caso, o papel do professor é de fundamental importância.

De fato, quando na sua formação a pessoa já se depara com metodologias que incitem a sua participação, que requeiram a sua interferência direta na busca pela solução de determinado problema, esse aprendizado a acompanhará no exercício de sua atividade laboral. Conseqüentemente, ela já terá percebido a importância da autonomia para a inovação de processos de trabalho, para o crescimento profissional e para o despontar de um ambiente organizacional que permita a interação, o crescimento pessoal e o prazer da realização do trabalho, visto que se constitui de algo que tenha sentido para os trabalhadores.

A lógica da era industrial, toda ela pautada na teoria taylorista-fordista, faz uma clara distinção entre aqueles que planejam e aqueles que executam. Nesse viés, há sempre um supervisor posto estrategicamente para controlar se o que foi planejado está sendo realmente executado.

O controle nesse caso limita-se à observância do cumprimento daquilo que já foi preestabelecido. Ele deve ser executado conforme previsto, e não pressupõe uma análise crítica de sua efetividade no processo.

Quando se fala em autonomia no ambiente organizacional as pessoas logo a associam a uma falta de controle. Pautam-se na ideia de liberação das ações profissionais, vinculando-a a um não acompanhamento do processo. Esse pensamento levado ao extremo traz um sentido de anarquia, por não existir controle.

Logicamente esse equívoco advém de uma cultura em que o controle, antes perspectiva de se verificar a existência de desperdícios (de tempo, de materiais etc.), preocupava-se em observar a obediência dos trabalhadores naquilo que lhe foi ordenado fazer. Antes de se beneficiar do controle para a análise dos processos de trabalho, inclusive os de cunho administrativo, e não só os de produção, orientados na busca de formas inovadoras de execução que permitam um melhor desempenho, utilizam-na como forma de coerção ou como forma de demonstrar autoridade.

Se o papel dos líderes é criar condições para que a aprendizagem aconteça no ambiente de trabalho (Dibella e Nevis, 1999), há que se conceder autonomia aos trabalhadores.

Se o que se quer é o preparo de trabalhadores ativos que saibam responder às novas e imprevisíveis necessidades das empresas e do mundo do trabalho, é preciso buscar metodologias diferenciadas que possibilitem fazer frente às mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais que se fazem presentes.

Afinal, como afirma Oliveira (2009, p. 63):

o mundo moderno – e o mundo das empresas é parte ativa dele – tem na velocidade e na mudança suas características mais marcantes: nada permanece, tudo muda; tão logo passam a ser, as coisas já estão começando a deixar de sê-lo.

### **4.3. As tecnologias da informação e da comunicação**

A literatura corrente está rica em abordagens sobre as tecnologias da informação e seu impacto no mundo atual. Vertentes sociológicas, antropológicas, econômicas, ambientais e mesmo legais discorrem sobre os vários aspectos influenciadores da tecnologia e de suas inovações na vida das pessoas, das empresas e dos países.

Até mesmo neste trabalho o termo vem sendo utilizado seguidamente para retratar a importância da tecnologia nas atividades de apoio logístico e administrativo nas empresas.

É importante salientar nesse momento, como afirma Capra (2002, p. 104), que a tecnologia é muito mais antiga do que a ciência, pois como lembra o autor:

Sendo um aspecto fundamental da natureza humana, a tecnologia moldou de modo decisivo as sucessivas eras de civilização. Com efeito, é pela tecnologia que nós caracterizamos os grandes períodos da civilização humana – a idade da pedra, a idade do bronze, a idade do ferro, a era industrial e a era da informática.

Levar em consideração esse aspecto é importante para não incidirmos no erro de achar que a tecnologia é algo impactante social e economicamente apenas em tempos recentes. Tal confusão ocorre porque geralmente se associa tecnologia ao uso de computadores e à internet.

Entretanto, não há como negar que os impactos de novas tecnologias em tempos recentes, principalmente na virada deste novo século, são incomparavelmente maiores e mais dinâmicos que os dos tempos de outrora.

Um programa de inserção social e de preparação para o trabalho não pode prescindir de uma acurada atenção à tecnologia, seja em relação aos equipamentos necessários que devem estar disponíveis aos estudantes e sua utilização aplicada aos recursos metodológicos, seja em relação à capacitação dos professores.

Nesse sentido, a primeira atitude é planejarmos qual tecnologia será utilizada: como será utilizada, quando será implantada e quanto será investido na nova tecnologia. (CRUZ, 2002, p. 188).

Barbosa *et al.* (2002, p. 40) reforçam a necessidade de planejamento, mas se preocupam em complementar ainda mais o escopo da tecnologia no processo de preparação de pessoas para o mundo do trabalho. Os autores apontam que:

A incorporação de novas tecnologias na escola vai muito além da aquisição de infraestrutura física (instalações e equipamentos) e de recursos humanos especializados, exigindo planejamento cuidadoso e, sobretudo, metodologias que favoreçam o uso natural e transparente de tais tecnologias como recursos facilitadores da aprendizagem.

É evidente que a infraestrutura é fundamental. Ter equipamentos em quantidade suficiente para atender à demanda de formação é uma questão básica. Os equipamentos precisam estar em boas condições de uso para permitir a fluidez do aprendizado, evitando interrupções e atrasos pela falta de funcionalidade ou de funcionamento do sistema. Além disso, é necessário que se tenha capacidade de acesso à internet e disponibilidade de *softwares* específicos para as necessidades de aprendizagem dos alunos.

No entanto, todo esse aparato tecnológico não terá eficácia na proposta educacional se a ela não for adicionado o componente humano.

Os recursos tecnológicos podem ser um instrumento facilitador na otimização e na dinamização do tempo de aula e na concepção de metodologias ativas que requeiram a participação dos alunos de uma forma mais efetiva. (COELHO; HAGUENAUER, 2004).

Entretanto, os professores devem ser capacitados no uso de tais recursos e devem estar inteirados de metodologias coerentes com as facilidades que a tecnologia pode oferecer.

Porém, tanto os recursos tecnológicos quanto a capacitação dos professores devem estar amparados num contexto maior: devem estar fundamentados no projeto político-pedagógico do programa.

Esse projeto, que será discutido pormenorizadamente num capítulo seguinte, deve contemplar as diretrizes gerais do programa, devendo esclarecer os princípios fundamentais e norteadores do plano, além de características específicas da proposta de trabalho.

O projeto político-pedagógico de um programa de inserção social deve contemplar a perspectiva de inclusão no mundo do trabalho, considerando a capacidade de interferência dos sujeitos nas formas de realização produtiva e não simplesmente uma adaptação ao estado de coisas que já está em evidência.

Dito de outra forma, é preciso garantir a concepção de que há sempre uma maneira diferente de executar determinada tarefa ou serviço, e é o sujeito, ao realizá-la, quem tem condições de buscar esses novos caminhos.

O meio empresarial já percebeu essa potencialidade. Esse é o pensamento de Sorj (2003, p 24), ao esclarecer:

Quando introduziram a noção de “capital humano”, os economistas deram um primeiro passo no sentido de reconhecer que o investimento num bem de consumo, a educação, influencia o processo de produção, tanto diretamente, aumentando a produtividade, como indiretamente, promovendo a inovação científica e tecnológica.

Um aprendizado consistente possibilitará ao aprendiz a busca pela realização do trabalho bem feito, ainda que no ambiente organizacional haja condições que tentem frear a criatividade e a inovação.

Em muitas empresas o ambiente não é propício à disseminação do conhecimento e sua propagação em prol da própria organização, porque se desejam resultados imediatos. Como bem lembra Rosemberg (2008, p. 7): “*devemos pensar em tecnologia como um facilitador, não como uma estratégia.*”

Essa questão mostra-se importante porque a tecnologia em si não se limita tão somente à aquisição de sistemas integrados ou programas de última geração. Ela implica uma mudança na forma de trabalho, uma modificação na maneira de se fazer as coisas.

Sendo assim, há que se ter uma mudança nas rotinas. Há que se vislumbrar uma nova ótica da realização dos serviços atrelados aos benefícios ofertados pela tecnologia.

Isso demanda tempo, não é fácil, pois não se trata da concepção de treinamento de outrora, mas sim da incorporação de um novo modo de trabalho.

## Capítulo 5 – Resultados da pesquisa – A coordenação geral do PROJOVEM URBANO no município

*Prefiro ser essa metamorfose ambulante do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo.*

*(Raul Seixas)*

### 5.1. Os Coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO

O contato com os Coordenadores gerais do programa foi importante porque, por meio deles, consegui contatos posteriores com a assessoria pedagógica e com os educadores do Arco Ocupacional Administração.

Em três situações o Coordenador geral centralizou as informações. Sendo assim, nesses casos, não obtive os e-mails e telefones dos educadores e assessores pedagógicos. Dessa forma, os questionários eram enviados para o e-mail do Coordenador geral e este os repassava para os educadores e assessores pedagógicos que, após preenchimento do questionário, o remetiam preenchido para o Coordenador geral e este os enviava para mim.

Porém, na maioria das vezes os coordenadores me repassavam os contatos e eu me comunicava diretamente com os educadores e assessores pedagógicos.

Em algumas situações, creio que por esquecimento, o Coordenador geral enviava o questionário preenchido do assessor pedagógico e do educador, mas não remetia o dele mesmo.

Em três situações meu contato não foi com o Coordenador geral do município, mas sim com seu assessor mais direto.

Um primeiro ponto de destaque diz respeito à rotatividade dos Coordenadores Gerais no exercício de sua função. Nos pouco mais de três meses em que busquei contato com os Coordenadores gerais, por razões de várias ordens, seis pessoas foram substituídas, o que dá uma média superior a uma modificação por mês. Em um município, inclusive, a substituição ocorreu duas vezes.

De fato, essa rotatividade pode ser comprovada ainda pelo tempo de permanência dos Coordenadores participantes da pesquisa na função, conforme quadro a seguir:

Quadro 7 – Coordenadores Gerais: Tempo de permanência na função

COORDENADORES GERAIS– TEMPO NA FUNÇÃO		
Número de meses na função	Número de Coordenadores	Percentual de participação
Até 12 meses	07	35%
Mais de 12 e menos do que 24 meses	06	30%
Mais de 24 meses	06	30%
Não informado	01	5%

Fonte: Autor

Esse também foi um fator de dificuldade na coleta de informações para a pesquisa, pois a nova pessoa investida no cargo ou não tinha ciência da pesquisa que estava sendo realizada ou, pela sua recente investidura, certamente com muitas demandas a cumprir nessa nova função, argumentava que não dispunha de tempo para a sua confecção.

Há que se considerar, ainda, que o curso tem duração de 18 meses. Sendo assim, pelo menos 35% dos Coordenadores municipais iniciaram sua função com o curso em andamento.

Dessa forma, boa parte dos Coordenadores municipais não permanece na função ao menos por tempo igual à duração de uma turma completa do PROJOVEM URBANO.

## 5.2. Função do Coordenador geral e seu perfil profissional

No contato pessoal ou telefônico com os Coordenadores, ou pelos questionários a eles remetidos, um primeiro questionamento dizia respeito ao seu papel, ou seja, a sua função dentro da concepção do programa. Um pouco mais adiante os questioneei sobre suas visões a respeito do perfil profissional de quem executa a função de coordenação geral.

Esses dois questionamentos tinham como propósito avaliar as percepções dos envolvidos na coordenação municipal sobre sua efetiva participação e responsabilidade no desenvolvimento do PROJOVEM URBANO.

Sendo assim, a primeira pergunta a eles formulada foi exatamente: Dentro da concepção do PROJOVEM, qual é o seu papel (função)?

Como forma de identificar os respondentes utilizou-se a sigla CG (Coordenador Geral) acrescido de um número de identificação do respondente.

Primeiramente, sete coordenadores gerais (CG2, CG7, CG8, CG14, CG17, CG19 e CG20) foram extremamente sucintos em suas respostas não nos apresentando indicações de atividades, ações ou procedimentos por eles realizados. Apenas se limitaram a afirmar que eram coordenadores gerais ou a pessoa responsável pelo programa no município.

Para aqueles coordenadores que explicitaram melhor suas respostas é possível identificar três grandes linhas de resposta. O primeiro conjunto de respostas direciona-se aos procedimentos administrativos. Essa foi a ênfase apresentada por oito coordenadores (CG1, CG3, CG6, CG9, CG10, CG13, CG15 e CG16) dos quais destacamos duas respostas.

Gerenciar a execução do programa no município; participar da seleção de educadores; organizar e mobilizar as matrículas dos jovens, definir os locais das aulas práticas, atender as solicitações do Sistema de matrículas, receber, armazenar, guardar e distribuir o material didático enviado pelo Ministério da Educação. Além disso, supervisionar o trabalho, a frequência e a pontualidade dos educadores e formadores, acompanhar e validar os registros de frequência e de aproveitamento dos estudantes. **(CG1)**

Primeiramente acompanhar a adesão e a implementação do Programa, mobilizar, organizar e providenciar propaganda na mídia e acompanhar a seleção dos profissionais. **(CG13)**

Observa-se, portanto, que o trabalho de acompanhamento do apoio logístico e administrativo em diversas atividades é, efetivamente, uma das principais ações realizadas pelo Coordenador geral na visão dos respondentes.

Além disso, a participação dos Coordenadores gerais na seleção de educadores e no contato com o sistema de matrículas e os registros de frequência aponta para uma proximidade do trabalho do Coordenador junto à assessoria pedagógica.

Por fim cabe destacar a alusão feita ao marketing do programa e sua veiculação na mídia em uma das respostas dos coordenadores. Esse ponto é importante para a disseminação do programa no meio educacional e na sociedade, e o Coordenador geral, até por sua posição no cumprimento do trabalho, assume importante papel nessa questão.

Mas a definição do papel da coordenação geral no âmbito do PROJÓVEM URBANO, na perspectiva dos próprios Coordenadores municipais, não se limitou ao apontamento dessas questões. Dois coordenadores gerais, por exemplo, abordaram ainda uma segunda questão também de relativa importância, a saber a comunicação e a necessária articulação entre os vários setores e órgãos envolvidos no processo de desenvolvimento do programa:

Coordenar as ações de forma que sejam possíveis suas execuções, bem como manter a relação de comunicação entre programa, ente executor, SECADI e instituições parceiras (COPPE e FUNDAR). **(CG5)**

Articulação com os vários setores da Secretaria de Educação para efetivação das ações necessárias à boa realização do programa. **(CG11)**

Sem dúvida, para um programa dessa envergadura muitos órgãos, setores e coordenações precisam estar envolvidos para que o trabalho possa ocorrer, e a articulação é fundamental para que haja convergência nas ações.

Uma terceira linha de respostas dos Coordenadores gerais identifica seu trabalho pelo viés pedagógico, fazendo menção a um estreito relacionamento com as questões educacionais e de aprendizagem. Isso é o que se pode observar de alguns pontos levantados pelos respondentes:

Coordenar na perspectiva da Gestão Pedagógica, de pessoal, de resultados, enfim, de execução, o acompanhamento e controle do Programa em âmbito municipal. **(CG12)**

Desenvolver junto ao assistente pedagógico ações do Projeto Pedagógico Integrado do Programa em suas três dimensões do currículo. **(CG18)**

Acompanhar e monitorar as ações desde o espaço físico, corpo docente, alimentação, materiais, frequência e trabalhos dos estudantes, formações e orientações pedagógicas. **(CG6)**

Como dito por um dos Coordenadores gerais em sua resposta, observa-se que a função de coordenação no âmbito do município é bastante abrangente. De fato, pelo direcionamento das respostas apontadas pelos Coordenadores gerais, em que alguns enfatizam o trabalho administrativo, outros a tarefa de articulação de setores e outros, ainda, as ações de cunho pedagógico, verifica-se nitidamente essa abrangência.

É evidente que todos esses aspectos são importantes, e certamente quem respondeu por um determinado viés não desconsidera os outros. Foi por essa razão que também fiz o questionamento sobre o perfil profissional. Perguntei-lhes suas opiniões sobre qual deve

ser o perfil do profissional a exercer a função de Coordenador geral do PROJovem URBANO.

O objetivo dessa pergunta foi ratificar a opinião dos Coordenadores sobre sua própria função a partir de orientações que eles poderiam apresentar a quem ingressasse nessa função naquele momento.

A pergunta foi a seguinte: Em sua opinião, qual deve ser o perfil do profissional que irá trabalhar como Coordenador executivo (Gestor) no PROJovem? Ao responderem a esse novo questionamento, oito Coordenadores apontaram conhecimentos específicos ou determinado tipo de formação escolar. Destacamos as respostas a seguir com nossos grifos, a fim de destacar a formação e/ou o conhecimento específico apontado pelos Coordenadores gerais em suas respostas:

**Administrador**, facilidade em **assuntos pedagógicos** e bom trânsito nas secretarias do município. (CG7)

Conhecedor dos **processos administrativos e pedagógicos** pertinentes às diretrizes do programa. (CG11)

Funcionário efetivo da rede pública, com experiência bem-sucedida em **Gestão**. (CG12)

Ter formação em **administração escolar**, conhecer como funciona a EJA. (CG16)

Formação em nível superior em **Pedagogia**, ter noções de **Informática** e experiência em projetos e programas sociais e políticas públicas. (CG18)

**Pedagogia**, dinâmico, democrático e comprometido com alunos em situação de risco. (CG4)

Deve possuir nível superior em **Administração**, experiências em **Gestão Pública**, conhecimento em **administração financeira** e experiência em **docência** (CG14)

Conhecimento em **administração pública** (contratos, processos licitatórios, como funcionam as finanças públicas, prazos para os processos etc.) (CG10)

De acordo com os Coordenadores, as formações educacionais adequadas para aqueles que ocuparão o cargo de Coordenador geral do PROJovem URBANO são Administração e Pedagogia. No entanto, pelas respostas observa-se a preocupação de união desses dois conhecimentos. Pelo que se depreende de suas respostas, o bom conhecimento de um não desqualifica o outro, pelo contrário, há uma necessidade de ambos no desenvolvimento do trabalho.

Além disso, fica nítida a necessidade de conhecimento de processos administrativos e pedagógicos, assim como o funcionamento dos trâmites dentro dos órgãos públicos.

Um Coordenador, a fim de concretizar a necessidade de conhecimento desses trâmites, comentou:

Sem este conhecimento prévio eu apanhei muito, demorei em entender o sistema público onde tudo demora, passa por vários setores e quase sempre precisa retornar a lugares por onde já esteve. **(CG10)**

Outro coordenador complementa essa linha de raciocínio dizendo:

Este gestor deve procurar conhecer toda sistemática do Programa, já que a matriz operacional do PJU é a área pedagógica. **(CG2)**

De fato, esse conhecimento parece ser importante, pois de forma complementar a esse sentimento um Coordenador afirma em sua resposta:

A persistência precisa ser a melhor virtude de quem deseja coordenar este programa. **(CG10)**

A questão comportamental, por sua vez, foi um importante indicador do perfil profissional do Coordenador geral do programa para seis participantes do cargo. Para estes, mais do que conhecimento, o importante é a postura do profissional diante dos desafios em relação à operacionalização do programa. É o que se observa nas respostas a seguir:

Alguém que antes de tudo se encante com a proposta do programa e, conseqüentemente, se envolva com todos que fazem o PROJOVEM URBANO. **(CG5)**

Ser um profissional com responsabilidade e compromisso com o serviço público. **(CG20)**

Ter comprometimento com a função que irá exercer, ser um bom articulador, ter transparência em suas ações, agir de forma segura a fim de repassar credibilidade ao grupo que está sob sua responsabilidade. **(CG6)**

Profissional que saiba lidar com pessoas, articular situações de conflito, ser organizado, comprometido com o trabalho a ser realizado. **(CG2)**

Profissional dinâmico, com perspectiva de inclusão de jovens. **(C15)**

Uma pessoa proativa para gerenciar conflitos, acompanhar e avaliar a execução e os resultados do projeto. **(CG17)**

Pelo tom das respostas verifica-se a importância do envolvimento, da articulação entre pessoas e grupos, enfim, da capacidade de gerenciamento de conflitos. Essa foi a

competência comportamental mais facilmente identificada nas respostas dos Coordenadores, ainda que o fizessem de maneiras diferentes.

Tal fato certamente decorre da necessidade de integração de vários setores internos da prefeitura e da articulação com órgãos e secretarias do governo federal para o desenvolvimento e a operacionalização do programa.

Porém, parece-nos que o problema vai um pouco além. Há dificuldades de relacionamento e algumas restrições, inclusive, no âmbito de convivência na escola. Eis o que diz um dos Coordenadores ao responder sobre o perfil de quem deve exercer a função de Coordenador geral:

Que acompanhe o desenvolvimento do programa na unidade escolar, efetue a matrícula dos jovens no sistema de matrículas, acompanhe a distribuição do material didático para os estudantes e educadores, promova a boa relação **entre estudantes do programa e os demais estudantes da escola**. (grifo nosso). (CG1)

Observa-se pela resposta do Coordenador a existência de certo preconceito de profissionais e alunos de cursos regulares da rede pública municipal em relação aos alunos do PROJOVEM URBANO. Tal situação é verificada também quando perguntamos sobre as dificuldades do Coordenador no exercício de sua função que discorreremos um pouco mais adiante.

O que também parece nítido é que boa parte do trabalho do Coordenador gira em torno dessa administração de conflitos e também do acompanhamento de procedimentos administrativos que requerem cuidado para que não haja interrupções ou descontinuidade. Em uma das respostas, inclusive, o Coordenador afirma categoricamente:

A amplitude administrativa acaba engolindo a necessidade do foco pedagógico, que é a essência do PROJOVEM URBANO. (CG8)

É por essa razão que outro Coordenador destaca a necessidade de compreensão desses processos administrativos no âmbito da administração pública quando destaca para o perfil do profissional que irá trabalhar como Coordenador geral do PROJOVEM URBANO o seguinte:

Ter um bom conhecimento sobre EJA, estar sempre atento às novas mudanças na educação e procurando adaptar, se necessário, para trabalhar nas formações com os Educadores do PROJOVEM. (CG9)

De fato, pelas respostas dos profissionais apontando a necessidade de conhecimentos administrativos e pedagógicos, delineando um comportamento propício ao gerenciamento de conflitos e à articulação entre os setores, ficam evidentes dois vieses importantes no trabalho do Coordenador geral: um de cunho administrativo e outro de cunho pedagógico. Parece nítido que é necessário um equilíbrio entre essas duas funções para que o trabalho possa discorrer sem grandes percalços.

### 5.3. Dificuldades na realização do trabalho

Após os questionamentos sobre o papel do Coordenador geral no âmbito do programa e do perfil adequado desse profissional para o exercício de sua função, perguntou-se aos Coordenadores gerais sobre as principais dificuldades encontradas na realização de seu trabalho.

A seguinte pergunta foi feita: Qual a principal dificuldade encontrada para a realização do trabalho de coordenação executiva (Gestão) do PROJOVEM?

Essa pergunta teve como objetivo evidenciar os principais entraves ao trabalho dos Coordenadores identificados por eles mesmos.

A análise dessas respostas pode permitir inicialmente uma avaliação das razões que levam à ocorrência de tais entraves. Além disso, pode-se associar a existência desses entraves com o perfil apresentado para os profissionais, na medida em que cada dificuldade exige determinada postura, comportamento ou ação distinta, o que pode dar pistas das razões que levaram os Coordenadores nas questões iniciais — relativas ao papel da coordenação e sobre o perfil do profissional que irá exercer o cargo — a selecionarem conhecimentos, habilidades e posturas que julgaram importantes.

Um primeiro ponto de destaque diz respeito ao não cumprimento dos prazos. Oito coordenadores deram especiais destaques a essa questão ao apontarem que os recursos não estavam disponíveis no momento em que eram necessários.

Atraso demasiado na entrega de materiais didáticos e encontro de formação de formadores sem a participação do assistente pedagógico. **(CG5)**

Atraso na entrega dos guias de estudo para os alunos, atraso no pagamento do auxílio financeiro. **(CG6)**

Não prestação de contas dos recursos, programação dos módulos e avaliações em atraso e escolha do arco não preterido por alunos matriculados. **(CG4)**

Garantir a permanência do programa mesmo com a redução dos recursos repassados pelo FNDE. **(CG3)**

Neste momento é amenizar os impactos provocados pelo atraso na liberação das bolsas dos alunos. **(CG2)**

Evidente que as questões apontadas não estão sob o controle do Coordenador geral do município. Porém, o atraso de recursos materiais e financeiros acarreta enormes prejuízos ao bom andamento do programa. Outro Coordenador, ao discorrer sobre essa dificuldade, faz a seguinte consideração:

Como os recursos são engessados pelo plano de implementação, algumas atribuições que deveriam ser do município estão prejudicadas devido às dificuldades de liberação de recursos. Por exemplo: transporte escolar, suporte nas salas de informática, apoio nas atividades de acompanhamento dos alunos visando evitar a evasão. **(CG7)**

Na visão desse Coordenador geral, haveria a necessidade de se distribuir melhor as atribuições dos entes governamentais.

Esse posicionamento é também presente na resposta de outro Coordenador, que salienta a necessidade de os recursos estarem disponíveis quando houver a efetiva necessidade de uso. Eis o que diz o Coordenador:

A não garantia da infraestrutura planejada em tempo hábil por parte dos diversos entes federados: MEC e município. **(CG3)**

Ainda sobre essa questão, outro Coordenador foi sucinto e taxativo ao apontar a principal dificuldade no exercício de sua função, que está relacionada com os atrasos de materiais, demora na liberação de verbas e falta de infraestrutura apresentada. Sua resposta foi, simplesmente: “*intervenções políticas*”. **(CG14)**

Outra importante barreira apontada por três Coordenadores gerais refere-se a problemas internos nas escolas onde ocorrem as aulas do PROJOVEM. Observe o que dizem os Coordenadores em relação a essa dificuldade.

A principal dificuldade foi conscientizar as pessoas sobre o funcionamento do programa. Muitos não entendem que um programa educacional funciona sem recesso ou férias num tempo tão longo, sem se preocupar que estes em dezoito meses de estudo concluem o ensino fundamental. **(CG9)**

O programa é muito dinâmico, são 18 meses literalmente sem parar, a máquina pública não funciona assim, ainda mais funcionando dentro de unidades escolares, que por qualquer motivo fecham ou param. **(CG10)**

A falta de interesse por parte das pessoas da própria rede municipal em saber o que significa o PROJOVEM, por mais que se explique tanto na parte administrativa quanto pedagógica. Mas em relação à parte administrativa da

prefeitura as pessoas vêem como um programa do Governo Federal e parecem não se importar muito; por ele ser um programa todo pronto, completo, as pessoas não dão a devida importância e, claro, quando falamos da parte burocrática acredito que em qualquer lugar é um problema. (CG18)

Essa importante barreira apresentada por alguns Coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO foi resumida de forma tácita por um dos respondentes, quando disse:

O calendário do PROJOVEM precisa acompanhar a escola regular, assim como está é muito complicado. (CG10)

Essa dificuldade interna também fica evidenciada pela indicação de dois Coordenadores, que apontam a necessidade de um trabalho mais próximo aos gestores das escolas para que haja um melhor fluxo do trabalho.

As dificuldades relacionadas foram:

Trabalho junto aos gestores dos núcleos, pois alguns não absorvem o programa como é exigido e muitas vezes precisamos realizar funções que seriam deles. (CG11)

Interagir com os núcleos na perspectiva de trabalho coletivo, principalmente com relação aos gestores dos núcleos. (CG12)

O que fica evidenciado é que há uma sobrecarga de trabalho dos Coordenadores para a realização de tarefas que deveriam ser realizadas por um funcionário efetivo da rede pública, que parece dar mais atenção às turmas e aos programas daquela escola em específico do que ao PROJOVEM URBANO.

A dificuldade de tempo para providências é o questionamento de um Coordenador, que argumenta que as informações chegam às suas mãos já definidas e com um prazo exíguo de preparação

Apenas agora no final de maio fomos informados que o MEC pretende iniciar uma nova turma em agosto, como isso é possível? Preciso providenciar formação para os educadores, para tal é necessário contratar empresa através de licitação, isso é possível dentro de 60 dias? Além do mais, como iniciar um ano letivo no mês de agosto, as salas de aula estão ocupadas com os cursos normais, não há como negociar com gestores escolares. (CG10)

O atrito com os gestores escolares, já apontados em respostas anteriores, certamente é aumentado pela falta de fluxo de informações, como preconizado pelo Coordenador geral em sua resposta. Suas argumentações indicam a resistência de alguns gestores escolares na cessão de salas para o desenvolvimento do programa.

A evasão alcança níveis altíssimos nos dados estatísticos do PROJOVEM desde sua concepção original. Esse índice poderia ser reduzido se houvesse algum mecanismo de apoio mais efetivo ao jovem que começa a se ausentar das aulas. Essa é uma das principais dificuldades a serem combatidas no âmbito do PROJOVEM URBANO, de acordo com quatro Coordenadores (CG13, CG15, CG16 e CG17), que dizem:

Garantir a permanência dos alunos no programa, uma vez que o perfil da EJA é de um público oscilante e infrequente. (CG13)

Promover ações para resgatar alunos evadidos. (CG16)

Um último ponto a ser comentado em relação à pergunta feita aos Coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO, no que se refere às principais dificuldades encontradas no exercício de sua função, diz respeito à falta de preparação ou de orientação em relação ao ocupante do cargo de Coordenador geral. Segundo esse Coordenador geral, uma das principais dificuldades é:

Inexistência de formação continuada destinada aos Coordenadores, gestores e assistentes administrativos. (CG5)

De fato, já foi verificado que cerca de 35% dos Coordenadores não têm sequer um ano à frente do cargo de Coordenador geral. Além disso, outros 30% ainda não têm dois anos na função. É importante lembrar que a duração do programa é de dezoito meses, o que nos permite afirmar que parcela significativa dos Coordenadores gerais iniciou seu trabalho com o curso já em andamento. Parece-nos que não há tempo hábil para qualquer tipo de capacitação ou qualificação de forma similar àquela que é dada aos educadores. Os novos investidos ao cargo já entram com o processo em movimento e vão descobrindo e desbravando as dificuldades à medida que elas começam a aparecer. De acordo com o coordenador CG1 o município não enfrenta problemas, para o CG8 a dificuldade é no acompanhamento de docentes. Por sua vez para o CG19 a dificuldade está na falta de pessoal administrativo competente e, por fim, CG20 reclama da falta de recursos.

#### **5.4. A organização funcional do Projovem**

Dentre as várias questões elaboradas para os Coordenadores gerais uma delas se referia à forma de organização administrativa do PROJOVEM URBANO no âmbito do município.

Perguntou-se sobre a organização funcional e sobre os níveis hierárquicos existentes. Além disso, a fim de saber um pouco sobre o processo de operacionalização das atividades do programa e os trâmites rotineiramente realizados pelos Coordenadores para a efetiva concretização de suas funções, pedimos informações sobre a relação com o nível hierárquico superior e sobre a periodicidade de encontros e reuniões para a resolução de problemas relativos ao programa.

Entende-se que a estreita relação com os níveis hierárquicos superiores, além de um bom relacionamento com todos os órgãos e setores da esfera pública municipal, pode representar um excelente auxílio para a resolução de problemas emergentes e não previstos, e também para obter agilidade no desenvolvimento das atividades necessárias ao funcionamento do programa. Essa foi a razão da realização dessa pergunta.

No entanto, no que tange especificamente a esse questionamento, os Coordenadores gerais foram bastante sucintos e pouco esclarecedores em suas respostas.

Uns não fizeram menção à periodicidade das reuniões, outros responderam de forma direta, sem maiores detalhamentos do processo, o que não nos auxilia na análise inicialmente proposta.

Várias razões poderiam ser apontadas para esse fato, inclusive a falta de clareza na pergunta elaborada. De todo modo, ainda assim alguns posicionamentos interessantes serviram para balizar nossa análise em relação à questão.

Quatro respostas, por exemplo, fizeram menção ao Ministério da Educação e aos seus órgãos no âmbito federal, quando, na verdade, a pergunta se referia basicamente ao nível municipal.

MEC por meio da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI) e a Secretaria Municipal de Educação. **(CG5)**

Em nível de SECADI, os contatos são apenas por e-mail e muitas vezes com retorno demorado ou pouco esclarecedor. **(CG6)**

MEC por meio da SECADI – foi estabelecida uma boa relação de comunicação, quer seja via email, quer seja via telefone; Imediatamente está a sr<sup>a</sup>. Secretária Municipal de Educação– são estabelecidos encontros semanais e, quando necessário, mais de uma vez em uma semana, além desta se disponibilizar a atender às necessidades do Programa a qualquer momento. **(CG3)**

Assim como o relato desse último Coordenador, cinco respostas deram destaque em relação à proximidade com a Secretária e/ou Secretário Municipal de Educação em relação à constância dos contatos e das reuniões. Transcrevemos a seguir dois desses relatos.

Secretário Municipal de Educação com reuniões periódicas agendadas pela Secretária ou solicitadas pela coordenação. **(CG7)**

Aqui na Secretaria Municipal da Educação respondo ao Secretário Municipal da Educação, e todas as segundas-feiras ele faz reuniões, o que é um hábito. Nessas reuniões, de que participam todos os diretores de departamento, são colocadas todas as dúvidas, sugestões, dificuldades, progressos e avanços, etambém somos consultados sobre decisões importantes da rede. **(C18)**

Evidentemente que essa proximidade e facilidade de acesso não ocorre em todas as situações. Eis o que coloca uma das Coordenadoras municipais ao discorrer sobre o tema.

Em relação à Secretaria Municipal de Educação, ente executor do programa, no ano passado eu tive pouca assistência, tendo que resolver muitos problemas (transporte dos alunos) sozinha. Já este ano há um interesse maior em relação ao programa. **(CG6)**

Outro Coordenador geral, ao responder à questão, deixou também evidenciada certa falta de diálogo.

As reuniões acontecem conforme demandas que fogem ao alcance desta Coordenação. **(CG12)**

É evidente que cada município tem sua própria forma de organização interna. Há que se considerar ainda o fato de que alguns municípios são maiores e, portanto, têm uma estrutura interna extensa com vários órgãos internos, diretorias e setores que sequer existem em outros municípios.

A Diretora do PROE – Programas Estratégicos Educacionais, acesso livre. **(CG16)**

Evidentemente que quanto maior é o município, maior a probabilidade de que o contato direto com o nível hierárquico superior seja mais difícil e esporádico.

Em pelo menos três municípios o PROJovem Urbano fica alocado na secretaria, na coordenação ou na diretoria responsável pela Educação de Jovens e Adultos (EJA). Relacionamos duas respostas que ratificam essa afirmação.

A Coordenação da EJA do município, com um relacionamento de comprometimento recíproco para com a execução do programa. Encontros diários e alguns pontuais mensalmente para encaminhamentos necessários. **(CG15)**

A Secretaria estadual de Educação é bem exigente no que tange à interligação dos diversos setores. Dessa forma há uma rotina de reuniões com gerentes das quais participam os Coordenadores dos programas. O Projovem Urbano, nesta Coordenação, está dentro da Gerência Executiva de Educação de Jovens e Adultos, onde também há reuniões internas. Na estrutura do Projovem urbano tenho rotina de encontros com os Diretores de Polo, Assistentes Pedagógicos, Assistentes Administrativos, Formadores, Representantes de empresas contratadas e reuniões internas da Coordenação, bem como a reunião integrada com todos os membros do Programa (Polos e Coordenação). (CG10)

## 5.5. Os recursos financeiros do Projovem

Outro questionamento feito aos Coordenadores gerais versa sobre os recursos financeiros. A pergunta foi a seguinte: Qual a sua opinião sobre os recursos financeiros destinados ao Programa? São suficientes? São bem aplicados? É difícil consegui-los?

De modo geral as considerações não se referem ao montante dos recursos disponibilizados para o programa, mas sim à forma como eles são (ou deveriam ser) utilizados.

Onze educadores afirmaram textualmente que acham suficientes os recursos financeiros são suficientes. Outros quatro coordenadores, apesar de concordarem com os onze em relação ao volume de recursos, comentam a dificuldade de manuseio dos recursos em função do que eles denominam de “engessamento” do orçamento.

Os Coordenadores têm conhecimento de que há um plano de implementação que estabelece metas e define restrições de gastos. Quatro Coordenadores fizeram menção ao plano e apresentamos duas dessas respostas com os nossos grifos para o destaque do plano de implementação.

Muito bom no que tange ao pagamento de pessoal, material didático tanto para o educador como para o estudante, merenda, sala de acolhimento, mas acerca do valor para contemplar as aulas práticas não é suficiente de acordo com o **Plano de Implementação**, fazemos o que é possível. (CG1)

Levando em consideração que existe um norte – **Plano de Implementação** – a execução das ações torna-se mais fácil; porém, seria mais proveitoso se o ente executor pudesse interferir diretamente no planejamento das ações dispostas no Plano de Implementação, de modo que os recursos seriam aplicados efetivamente, sem possibilidade de retorno e quanto ao fato de ser suficiente ou não, dependendo da ação o valor não o é; exemplo disso é o valor destinado aos materiais dos Arcos Ocupacionais referente à FTE; além de ser dispensada uma atenção especial à disposição dos recursos e percentuais de ações destinadas a municípios que trabalham com Núcleo e Anexo e, portanto, carecem de mais profissionais. (CG5)

No **Plano de Implementação** são listadas várias ações para a utilização do recurso, mas a fórmula utilizada para cálculo do mesmo não abrange todas as ações, como, por exemplo, compra de material para educadores e educandos. (CG6)

Os recursos são suficientes, já alocados no **plano de implementação**, porém deveriam ser mais flexíveis para poder ser utilizados conforme maior necessidade em determinadas áreas. (CG7)

Observa-se pelos questionamentos apresentados nas respostas que o reclamo não advém do montante de recursos disponíveis, mas sim na falta de flexibilidade na sua utilização. Como tudo já está definido antecipadamente no governo federal e as realidades dos municípios são bastante distintas entre as localidades, certamente há um descasamento dos valores orçados para determinados itens ou processos.

No desenvolvimento do trabalho certamente há situações que exigem gastos não previstos no plano de implementação, até porque é impossível antecipar todas as situações. Nesse caso, como salientado pelos educadores, há pouca flexibilidade na utilização dos recursos e qualquer novidade fica descoberta em termos de financiamento.

Tal situação, já evidenciada nas respostas apresentadas, fica ratificada, ainda, na fala de outro Coordenador, que embora não faça menção ao plano de implementação, discorre sobre a mesma dificuldade apontada pelos demais.

Os percentuais para distribuição desse recurso também são incoerentes, uma vez que há ações que vêm com o percentual preestabelecido ou atrelado a um instrumento normativo (pagamento dos profissionais), comprometendo um montante alto do recurso. (CG19)

Há, no entanto, posicionamentos favoráveis a essa predeterminação. Para um dos Coordenadores tal fato apresenta-se como uma vantagem, uma facilidade para o seu trabalho.

Os recursos são suficientes e considero que são bem aplicados conforme as determinações das respectivas resoluções, afinal, as ações do Programa são bem definidas e todas estão predeterminadas e cotadas no **plano de implementação**, isso facilita o meu trabalho enquanto Coordenador, pois não há motivo para sair do que está posto. (grifo nosso) (CG10)

Alguns Coordenadores argumentaram em suas respostas que o plano de implementação não concentra todas as possibilidades de gasto que o programa exige. Isso já foi salientado em algumas respostas apresentadas. As próximas respostas, porém, avançam no sentido de apontar novas perspectivas na utilização dos recursos.

Os recursos financeiros são suficientes, porém deveriam ser aplicados em bens de capital também, pois muitas vezes a burocracia necessária para a aquisição de equipamentos via secretaria (computadores, p. ex.) impede os laboratórios de informática de funcionarem a contento. São bem aplicados. Não é difícil consegui-lo. **(CG12)**

Outro Coordenador, em sua resposta, apresenta o seguinte:

Os recursos poderiam ser investidos também no transporte dos alunos, o que na prefeitura não conseguimos fazer com nossos recursos, e isso dificulta em muito a ida dos alunos para a escola, poderia ser mais fácil de manusear os recursos para esses casos. **(CG 14)**

O repasse de recursos financeiros aos municípios ocorre por etapas e mediante apresentação de documentação comprobatória. Parcela significativa desses recursos fica vinculada ao número de participantes do programa. Isso representa uma dificuldade significativa para os municípios, visto que os índices de evasão do programa são muito altos. Observe o que apontam alguns Coordenadores ao discorrer sobre o tema:

Necessária uma contrapartida do município, pois a evasão é muito alta, sendo necessários ajustes para que tudo ocorra conforme o previsto. Processo de licitação dificulta todo o processo para gerir os recursos do programa. **(CG15)**

São suficientes. Aplicado de forma adequada e planejada. O recurso vem de acordo com as parcelas. A única dificuldade é com a desistência que diminui o número de alunos que acaba diminuindo os recursos. **(CG17)**

Nesse caso, reduzir a evasão faz com que o volume de recursos aumente. Eis a razão pela qual alguns Coordenadores gerais, na pergunta anterior que discutia as barreiras e dificuldades para o exercício de sua função, apontaram que algum montante de recurso deveria ser decidido pelo município, como, por exemplo, o transporte escolar, o passe escolar e o suporte nas salas de informática, pois isso ajudaria a diminuir os índices de evasão e, conseqüentemente, não reduziria o volume de recursos.

Houve, ainda, uma reclamação quanto ao resultado dos recursos financeiros aplicados no programa. Eis o que diz o Coordenador ao responder à pergunta em relação aos recursos financeiros do PROJÓVEM URBANO:

São suficientes. No entanto, como assumimos o programa em andamento, esta gestão não encontrou recursos materiais que de acordo com as listas de compras orientadas pela PJU deveriam ser encontradas. **(CG4)**

A alta rotatividade dos Coordenadores gerais nos municípios, como já apontado anteriormente, acarreta dificuldades também no controle dos recursos financeiros e em sua aplicação.

De forma geral, no que diz respeito ao financiamento do programa, três Coordenadores em falas distintas resumiram de forma direta toda a situação em relação aos recursos financeiros aplicados no PROJÓVEM URBANO quando disseram:

São suficientes, não é difícil consegui-los, no entanto eles são muito engessados. (CG11)

Os recursos destinados ao programa são suficientes, mas por vezes não são bem distribuídos para as escolas. (CG20)

São suficientes, e quando bem aplicados têm condições de atender a toda demanda. Contudo, deve haver uma contrapartida dos entes federados. (CG12)

## **5.6. Percepções dos Coordenadores sobre o Arco Ocupacional Administração**

Duas questões foram feitas especificamente sobre o Arco Ocupacional Administração. Elas não foram realizadas de forma sequencial, mas basicamente tinham por objetivo analisar as percepções dos Coordenadores gerais sobre o desenvolvimento do arco ocupacional e do perfil dos educadores que devem militar nesse arco.

As perguntas foram as seguintes: Qual deve ser o perfil do profissional que irá trabalhar como educador do Arco Ocupacional Administração?

O objetivo dessa pergunta é desvendar a percepção dos Coordenadores em relação ao trabalho do Arco Ocupacional Administração na medida em que se você estabelece um perfil adequado ao trabalho requerido pelo Arco Ocupacional é porque você tem conhecimento da sua estrutura, da sua organização, das funções das ocupações do arco e de suas reais possibilidades de iniciação para o trabalho dos jovens nessas atividades.

A pergunta complementar foi: Você observa alguma diferença significativa entre o Arco Ocupacional Administração e os demais arcos ocupacionais?

A razão dessa pergunta, além de representar uma confirmação da questão anterior em relação às perspectivas dos Coordenadores gerais no que tange ao perfil do educador do arco, tinha também o objetivo de destacar algumas importantes nuances do Arco Administração. Não tem, por conseguinte, nenhuma perspectiva comparativa. Não houve qualquer preocupação de se evidenciar se Arco Ocupacional é melhor ou pior do que os outros ofertados no portfólio do programa. A intenção foi identificar especificidades operacionais específicas do Arco Ocupacional Administração.

Em relação ao perfil dos educadores do Arco Ocupacional Administração, de forma similar ao perfil do Coordenador geral do PROJOVEM URBANO, parcela significativa das respostas apontou para os conhecimentos de administração e pedagogia. Exatos dez coordenadores fizeram menção em suas respostas de qualificações nessas duas áreas. Eis algumas respostas:

Alguém que abarque as duas dimensões: técnica e pedagógica. **(CG5)**

Profissional com qualificação em Administração de Empresas e que trabalhe nessa área, com conhecimento do dia a dia em uma empresa. **(CG20)**

Ter conhecimento prévio das ocupações que compõem o arco, ser dinâmico e criativo, ter um bom relacionamento com alunos, ser um bom articulador para o desenvolvimento das atividades práticas. **(CG6)**

Um profissional que tenha um bom conhecimento do conteúdo que irá ministrar e que esteja atuando nesta área (como é o nosso caso), tenha domínio do que está falando, tendo sempre exemplos para que se faça melhor entender pelos alunos. **(CG10)**

Como se pode observar, principalmente em relação às últimas respostas apresentadas, embora não se indique de forma explícita a questão da formação do profissional, faz-se menção a conhecimentos que são específicos das ocupações do Arco Ocupacional Administração e que, portanto, requerem dos indivíduos pelo menos uma vivência na área.

Um dos Coordenadores relatou que a escolha do profissional deve associar formação educacional específica com experiência profissional. Ele relata o seguinte:

Em nossa seleção de educadores para este Arco Ocupacional escolhemos, prioritariamente, profissionais graduados em Administração de Empresas que já tivessem apresentado experiência educacional em algum momento de sua vida profissional. **(CG10)**

E ainda outro Coordenador taxativamente afirma:

O profissional deve ter experiência na área de administração e na área de educação. **(CG12)**

De forma similar à pergunta direcionada ao perfil profissional do Coordenador geral, também no tocante ao perfil do educador do arco, algumas respostas dos Coordenadores foram pautadas na postura e não especificamente sobre os conhecimentos exigidos. Ao todo seis coordenadores apontaram tais comportamentos em suas respostas das quais selecionamos algumas a seguir:

Um profissional que internaliza valores como cidadania, responsabilidade social, justiça e ética profissional. (CG15)

O principal ponto de perfil do profissional do arco é ter a capacidade de relacionamento com a turma, em virtude da natureza do Programa e do seu público-alvo, consolidando, com uma boa didática e procurando fazer a interface com o cotidiano dos alunos. (CG2)

Em relação a segunda pergunta específica sobre o Arco Ocupacional Administração na comparação com outros Arcos Ocupacionais houve certa divergência nas respostas. Além disso, oito Coordenadores Gerais (CG2, CG7, CG8, CG12, CG13, CG16, CG18 e CG19) não puderam responder a essa questão pelo fato de que o município só oferece o Arco Ocupacional Administração e nenhum outro, ou pelo fato de o Coordenador estar há muito pouco tempo na função, o que não lhe permitiu fazer uma análise consistente das diferenças entre os Arcos Ocupacionais.

Daqueles que responderam, alguns mencionaram a abrangência do Arco Ocupacional Administração:

Princípios administrativos são requeridos em qualquer área de atuação, independente do arco. (CG4)

É o arco mais abrangente e de certo modo perpassa por todos os outros arcos, porque as funções das suas ocupações estão presentes em todos os ramos, até na indústria precisa de apoio administrativo. No nosso município há muito trabalho informal, e o arco pode organizar isso melhor. (CG3)

Algumas respostas apontam para a facilidade de desenvolvimento das atividades administrativas nesse Arco Ocupacional em relação a outros Arcos, como se vê pela descrição de um Coordenador a seguir:

Acredito que o arco administração é mais fácil de ser trabalhado, uma vez que não requer maquinário específico para desenvolvimento das atividades práticas. O Arco Administração não exige habilidades manuais, necessitando apenas de atenção e concentração no exercício da função. Algumas ocupações são conhecidas do cotidiano do aluno, a exemplo do almoxarife. (CG6)

Na comparação com os outros Arcos Ocupacionais, um dos respondentes salientou algo relevante em relação à inserção no mercado de trabalho. Observe-se o que ele afirma:

O arco administração não dá independência de trabalho ao aluno. Ele sempre dependerá de alguém para contratá-lo. Daí a maior preocupação com a qualidade do aluno que estamos certificando. (CG12)

Certamente a resposta desse Coordenador diz respeito à possibilidade inerente a alguns outros Arcos Ocupacionais ofertados pelo PROJOVEM URBANO. Parte deles permite um trabalho autônomo, independente. Ou seja, ainda que a proposta do Arco

Ocupacional não seja uma capacitação efetiva, mas uma iniciação para o trabalho, a composição de alguns Arcos Ocupacionais possibilita mais facilmente a organização de um trabalho próprio e individualizado.

Isso não ocorre com o Arco Ocupacional Administração, visto que sua função é de apoio e, portanto, está relacionada a outras ocupações e funções dentro de uma organização empresarial.

Apesar disso, seu desenvolvimento ultrapassa a questão profissional, permitindo uma melhora organizativa na vida da pessoa. Esse é o pensamento de outro educador, quando responde:

Ele possibilita oportunidade para ambos os gêneros no mercado de trabalho. Ajuda os estudantes no seu dia a dia, na administração de suas vidas e aspectos relacionados à cidadania. (CG15)

A maior facilidade de inserção no mundo do trabalho é também um aspecto lembrado por um educador na sua avaliação comparativa do Arco Ocupacional Administração em relação a outros Arcos Ocupacionais, quando salienta o seguinte:

O Arco administrativo é o mais procurado. Um arco que atende à necessidade da maioria das pessoas interessadas em entrar no mercado de trabalho, enquanto outros atendem a uma área específica. (CG17)

Outro fator de destaque apontado pelos Coordenadores nessa comparação com outros arcos é uma visão do desenvolvimento do arco.

Acredito que todos os arcos, dentro do seu contexto, tenham sua importância, alguns mais outros menos, a administração vejo como muita teoria para os alunos assimilarem, mas com tempo conseguem, os nossos alunos aceitaram muito bem a forma com que o Educador está trabalhando. (CG9)

Um dos Coordenadores fez a seguinte afirmação sobre o Arco Ocupacional Administração: *“Ele é mais teórico.”* (CG11). Provavelmente o aspecto teórico abordado pelo coordenador geral nessa resposta, e também por outros educadores em suas respostas, está relacionado ao maior tempo de desenvolvimento do Arco numa sala de aula convencional, o que os caracterizaria como aulas teóricas. De fato, se o arco recai sobre atividades de cozinha ou de corte de cabelos, as aulas, ainda que de cunho teórico e de explicação de conceitos, são naturalmente realizadas no próprio ambiente pedagógico, e não numa sala de aula convencional.

Como o Arco Ocupacional Administração envolve-se com formulários, papéis, fichas e documentos, por vezes pode ser trabalhado em sala de aula convencional.

Muito embora haja um ambiente pedagógico específico para o desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração, esse ambiente, por possuir computador, impressora, arquivos, estantes etc. não fica muito diferente do ambiente escolar, onde em vários locais existem as mesmas coisas.

Quando se entra num espaço de cozinha ou de corte de cabelo, só para citar dois exemplos, o ambiente é totalmente diferente dos outros espaços escolares e, portanto, reconhece-se ali um local específico para o desenvolvimento de um determinado curso que não poderá ser utilizado para a realização de outro curso diferente. Nesse caso, sempre que houver aulas nesse ambiente, ainda que o maquinário não esteja sendo utilizado, a aula geralmente é tida como prática.

Não se poderia deixar de destacar a importância que é dada ao desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração com o desenvolvimento econômico local. O aumento do número de empresas torna mais amplo as ofertas de trabalho nas áreas de apoio logístico e administrativo, já que todas as empresas em maior ou menor grau necessitam de profissionais que executem tais funções.

Sim. No momento em que vivemos hoje no município, com grandes empresas, os jovens buscam qualificação profissional para o trabalho, e os cursos dos arcos ocupacionais oferecidos pelo PROJovem URBANO têm sido uma conquista para os adolescentes dos cursos de Administração e Telemática. (CG20)

### **5.7. O que você faria diferente?**

As questões finais endereçadas aos Coordenadores gerais versavam sobre as percepções da realização de seu trabalho a partir das experiências adquiridas no exercício de sua atuação.

Após descreverem o seu papel, definirem o perfil adequado do Coordenador geral e do educador de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, discorrerem sobre os recursos financeiros destinados ao programa e analisarem o Arco Ocupacional Administração em relação a outros Arcos Ocupacionais, perguntamos o que eles fariam de diferente se comesçassem agora o seu trabalho. Por fim, concedemos, ainda, a oportunidade para quaisquer comentários, opiniões e sugestões adicionais.

Inicialmente apresentaremos as respostas dos Coordenadores gerais em relação ao que fariam de diferente se tivessem que iniciar o trabalho a partir de agora.

Num primeiro momento fica nítida a pressão sofrida pelos Coordenadores em relação ao grupo de contato mais direto, no âmbito do município, para a realização do trabalho. Eis o que dizem os Coordenadores:

Durante todo o tempo que estou à frente do Programa aprendi muito, foi muito boa a experiência, mas começaria desde a contratação dos Educadores para exercer a função dentro do Programa, porque muitos no início não levam a sério o que estão fazendo, era cobrada a função dentro daquilo que o Programa exige, mas muitas vezes nós que estamos à frente não somos bem interpretados, acham que estamos querendo mostrar serviço, mas com o passar do tempo as coisas andam como devem. **(CG9)**

Quando assumi a coordenação, há quatro meses atrás, afirmo que me deparei com algumas situações delicadas tanto da coordenação local quanto dos núcleos. Hoje posso afirmar que o programa tem sido conhecido pela sua importância para o município e sua organização documental de modo geral.

Eu teria me preparado melhor para gerenciar conflitos entre alunos e promover mais atividades de integração. **(CG17)**

A questão da rotatividade dos Coordenadores gerais, como mencionado no início deste capítulo, gera conflitos como os apresentados ainda há pouco, pois, como já dito anteriormente, parcela significativa dos Coordenadores inicia seu trabalho com o processo já em andamento.

Evidentemente cada um tem uma forma de analisar as ações, de realizar os procedimentos necessários, e essas mudanças realmente causam instabilidade pelo pouco tempo que se tem para a sua adaptação. E isso ocorre tanto do ponto de vista do Coordenador geral quanto das pessoas a ele subordinadas. Em suma, iniciar o exercício da função com o trabalho já em andamento é quase sempre mais complicado do que realizá-lo desde seu início.

Outros Coordenadores questionam a falta de mobilidade das ações, o “engessamento”, de acordo com palavras dos próprios Coordenadores no debate sobre os recursos financeiros apresentados anteriormente. Um dos Coordenadores chega a dizer o seguinte:

Literalmente não aceitaria a indicação para Coordenadora do Projovem Urbano. Qualquer decisão junto ao Programa depende da aprovação do MEC, e o programa é fechado, não permitindo nenhuma alteração. Tudo o que for feito que vá contra a Resolução é passível de responder judicialmente pelo ato. A experiência adquirida ao longo do programa não me permitiria mudar nada. **(CG6)**

Outros Coordenadores, ainda que não da forma veemente como dito por esse Coordenador, corroboram a necessidade de uma maior flexibilidade de algumas ações a

fim de que haja possibilidade de uma atuação mais eficaz do Coordenador geral no âmbito do trabalho municipal do PROJOVEM URBANO.

Como minhas ações na condição de Coordenadora dependem diretamente da SECADI, precisaria que as mudanças partissem de lá. Primeiro, solicitaria que a Assistente Pedagógica participasse das formações dos formadores de educadores; solicitaria um olhar mais carinhoso à sala de acolhimento, de modo que o Plano de Implementação considerasse o quantitativo de crianças, bem como suas idades, e permitisse a contratação de acolhedoras de modo que pudessem atender a contento o quantitativo dessas crianças; solicitaria que o Plano de Implementação permitisse a contratação do gestor, peça fundamental no interior das escolas para que as atividades diárias aconteçam efetivamente. Formação continuada destinada aos Coordenadores, Assistentes Administrativos e Gestores... (CG5)

A preocupação com a sala de acolhimento, conforme mencionada na descrição anterior, não representou uma posição isolada de um único Coordenador. Em outra resposta, outro Coordenador também faz menção a esse ponto e, ainda, faria um trabalho de sondagem mais efetivo. Eis o que diz esse Coordenador:

Trabalho conjunto de sondagem, contemplando a ação social do município, SENAI e SENAC antes de oferecer os referidos arcos ocupacionais. Mais cuidado ao equipar a sala de acolhimento. (CG4)

Percebe-se nos dizeres do Coordenador que ele se ressentia de um tempo maior de preparação e de planejamento, deixando transparecer que o trabalho é consumido na resolução de problemas emergenciais e urgentes dos quais muitos poderiam ser evitados, se houvesse um planejamento melhor. Essa afirmação pode ser confirmada nas palavras de outro Coordenador, quando diz:

Há a necessidade de mudança nos procedimentos da administração pública, porém isso não é para agora, mas com a experiência que tenho hoje, eu faria uma prévia bem antecipada dos processos, que é exatamente como estou fazendo com minha equipe, estou com um cronograma de ações já engatilhado para nova entrada. (CG10)

A questão do cumprimento de prazos de várias ações é um ponto que foi levantado também em relação às dificuldades de realização do trabalho de coordenação geral. Dois coordenadores apontaram a necessidade de reestruturação da formação inicial. Essa questão é retomada nesse momento, a fim de que se faça registro de sua importância, muito embora se saiba que algumas questões são de âmbito federal e, portanto, não são ações controláveis pelos Coordenadores gerais.

Essa formação inicial ao que o Coordenador se refere é a capacitação realizada para professores e assessores pedagógicos no início do programa. Pelas características e

especificidades do PROJovem Urbano essa capacitação é fundamental. Esse é o argumento dos Coordenadores. Uma das respostas aponta o seguinte:

Quanto ao trabalho, sempre há o que melhorar e aprimorar, mas vejo que esses programas precisam passar por uma avaliação para que possamos atuar com mais eficácia e cumprir com as propostas feitas para os alunos, como data prevista para o início, pagamento do auxílio financeiro, entrega do material didático e pedagógico. **(CG13)**

O que o Coordenador quer dizer é que os recursos materiais e financeiros precisam estar disponíveis sempre que necessários. A falta de informação sobre essas questões prejudica não só as atividades dos profissionais que lidam diretamente com o trabalho operacional no desenvolvimento do programa, a saber, Coordenadores, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional, mas também para os alunos do curso. É bastante provável que a ausência de atrasos desses recursos reduza de forma significativa os altos níveis de evasão do programa.

Aliás, a questão da evasão foi um ponto levantado nas respostas de alguns Coordenadores em relação àquilo que fariam de forma diferente a partir de suas experiências. Veja o que dizem os Coordenadores:

Controle da frequência com ações voltadas para diminuir a evasão. **(CG16)**

Nunca perder de vista os estudantes: seus telefones e endereços atualizados, estabelecimento de um acordo didático mostrando todo o investimento do PJU. Colocar em primeiro lugar o conhecimento, o auxílio financeiro não pode ser um chamariz para retornar aos estudos. **(CG15)**

Registre-se também a dificuldade encontrada basicamente com aqueles que estão na linha de frente do programa, visto argumentarem situações que certamente não seriam levadas em consideração por aqueles que não estão convivendo com o dia a dia das dificuldades operacionais.

Implantaria os núcleos apenas nas escolas onde a gestão está presente à noite. **(CG12)**

Também é digna de nota a resposta de um dos Coordenadores gerais a respeito do entusiasmo em participar do programa.

Diferente? Não. Trabalharia do mesmo jeito. Acredito nesse programa, sou apaixonada por ele e divulgo aos quatro cantos. Apenas trabalharia com mais e mais afinco e coração, quero fazer a diferença para essas pessoas que passam por mim. **(CG18)**

Outro Coordenador apontou a necessidade de se abrir o leque de possibilidades de oferta nas escolas de mais Arcos Ocupacionais. Eis o que ele discorre sobre a questão.

Pleiteava, como já estamos fazendo, de voltar a disponibilizar para cada núcleo a possibilidade de ministrar dois arcos. Um arco por escola nos impossibilita de termos um leque maior de ocupações para apresentar aos jovens, principalmente em um mercado tão disputado como o do trabalho. **(CG2)**

De fato, o PROJOVEM URBANO tem um total de vinte e dois Arcos Ocupacionais, cobrindo diferentes áreas e ramos profissionais, e essa preocupação encontra eco na própria proposta original do programa.

Por fim, deixamos o espaço aberto para que os Coordenadores gerais pudessem se expressar livremente, podendo fazer alguma reclamação (como alguns o fizeram), emitir opiniões adicionais, sugestões não relatadas anteriormente, enfim, finalizar a sua participação com uma mensagem.

Por ser uma questão opcional alguns coordenadores gerais ( CG1, CG5, CG10, CG11 e CG13) optaram por não respondê-la. Outros quatro coordenadores (CG2, CG16, CG17 e CG19) fizeram observações bastante genéricas.

Essa palavra final, no entanto, tem um conteúdo riquíssimo, há percepções em relação ao material didático, ao cumprimento de prazos e a disponibilização dos recursos, a ampliação do público-alvo do PROJOVEM URBANO, a importância da capacitação dos profissionais que atuam no programa e também a importância do trabalho social e das possibilidades que o programa apresenta para quem está à margem da sociedade.

Relacionamos a seguir apenas alguns posicionamentos finais dos coordenadores.

Que o pagamento dos alunos não atrase, principalmente no início do programa, pois muitos evadiram por este motivo, que o PROJOVEM URBANO possa ser oferecido para este município em 2013 e que a ferramenta de avaliação definitiva dos educandos esteja disponível no sistema desde o início do curso. **(CG4)**

O Programa Projovem Urbano tem uma proposta muito boa, mas não condiz com as diretrizes delineadas para o mesmo. Exige-se que o aluno saiba ler e escrever para ingressar no Projovem, mas o conteúdo dos Guias e as questões apresentadas para elaboração das avaliações estão muito além no nível intelectual dos alunos. Talvez essa seja uma das justificativas para tanta evasão, apesar do esforço dos professores em realizar diariamente retomada do conteúdo e realizarem revisões antes das avaliações. **(CG6)**

Os compromissos assumidos em relação à distribuição do material didático e do auxílio-financeiro precisam ser cumpridos rigorosamente, sob pena de desestimular a permanência dos alunos. O repasse de recursos precisa ser

revisto, sendo garantidas as ações básicas para manutenção do programa. O município já contribui financeiramente com outros programas imprescindíveis para manutenção da educação básica. **(CG3)**

Como é um programa de resgate e inclusão, deveria ter maior cooperação dos setores municipais que trabalham na assistência social e emprego, para acompanhar e intervir no momento certo, evitando a evasão de alunos. **(CG7)**

Gostaria de dizer que o Programa Urbano é muito bom, o material excelente para ser trabalhado, uma pena que as Unidades Educativas não o vejam com esses olhos, acredito também que deveria ser adotado pelo Município não por adesão, e sim como funciona a EJA anualmente e que fosse exigida idade somente para iniciar, ou seja, 18 anos até 60, e não um mínimo como o Programa exige. **(CG9)**

Trabalhar no ProJovem é um trabalho gratificante, apaixonante e maravilhoso, pois resgatar jovens que num primeiro momento se sentem perdidos, esquecidos e excluídos é digno para qualquer ser humano. Muitos dias fazemos papel de tudo, somos conselheiros, psicólogos, acolhedores, mães, irmãos, amigos, damos um puxão de orelha e quando percebemos já estamos dando aula, estamos trocando experiência e estamos interagindo. Saber que não conseguiremos resgatar todos ao final do programa parece desanimador, porém os que chegarem lá no final serão os grandes vencedores, e eles retornam depois e nos encontram na rua pra contar que estão no ensino médio, mudaram de emprego ou arrumaram um outro melhor e já pensam na faculdade, isso pra mim é ser um Educador. **(CG18)**

Sim, eu gostaria muito que o programa PROJovem URBANO não fosse retido pela idade de 18 a 29 anos, acho que teríamos mais alunos matriculados. **(CG20)**

## Capítulo 6 – Resultados da pesquisa – A assessoria pedagógica do PROJOVEM URBANO

*“O intelecto tem um olhar agudo para os métodos e os instrumentos, mas ele é cego para os fins e os valores.” (Albert Einstein)*

### 6.1. Os assessores pedagógicos do PROJOVEM URBANO

O trabalho de assessoria pedagógica é fundamental para o bom andamento do PROJOVEM URBANO. Como foi verificado na análise das respostas dos Coordenadores gerais, o acompanhamento dos processos administrativos e a resolução de conflitos internos tomam um tempo significativo do trabalho dos Coordenadores, ocasionando uma menor atenção por parte destes aos aspectos pedagógicos do trabalho. Cabe, então, ao assessor pedagógico a realização desse conjunto de atividades que compreendem o apoio aos educadores, o contato com os núcleos, a realização dos projetos previstos no programa e o atendimento dos alunos.

É importante lembrar, no entanto, que segundo relato dos Coordenadores gerais, nem todos eles dispunham no momento da pesquisa de assessoria pedagógica. Nesses casos, o Coordenador geral também assumia essa função.

Daqueles municípios que dispunham desse profissional em seus quadros e que responderam ao questionário ou foram entrevistados o quadro, a seguir se mostra o tempo de participação no programa.

Quadro 8 – Assessores Pedagógicos – Tempo de permanência na função

ASSESSORES PEDAGÓGICOS – TEMPO NA FUNÇÃO		
Número de meses na função	Número de Coordenadores	Percentual de participação
Até 12 meses	08	47%
Mais de 12 e menos de 24 meses	05	29%
Mais de 24 meses	02	12%
Não informado	02	12%

Fonte: Autor

Da mesma forma que se observou a alta rotatividade dos Coordenadores gerais no exercício da função, o mesmo ocorre em relação aos assessores pedagógicos. Quase 50% dos profissionais estão no cargo há menos de um ano e, conforme anteriormente relatado, alguns municípios estavam temporariamente sem o auxílio desse profissional. Os novos assessores pedagógicos que serão contratados para estes municípios aumentarão ainda mais o *turnover* já agora evidenciado.

## 6.2. O papel dos assessores pedagógicos

A pergunta inicial feita aos assessores pedagógicos foi a mesma dirigida aos Coordenadores gerais, ou seja, qual é o seu trabalho?

Tal como naquela ocasião, nesse caso o objetivo foi o mesmo, ou seja, avaliar as percepções dos assessores pedagógicos sobre a efetiva importância de sua ação no desenvolvimento do PROJovem URBANO no município.

Identificamos os Assessores Pedagógicos pela sigla AP para fins de evidenciação de suas respostas.

Três assessores pedagógicos (AP3, AP4, AP5) foram bastante sucintos em suas respostas apenas, afirmando que realizam a atividade de apoio pedagógico. Apesar disso, de modo geral, os assessores pedagógicos foram bem mais detalhados na explanação de suas atividades.

A resposta de um deles foi a seguinte:

Na minha concepção, a função da Coordenadora pedagógica é pensar, criar e orientar a execução de ações para colocar em prática a filosofia do Programa que consta na Proposta Pedagógica Integrada: trabalhar conjuntamente com toda a equipe (apoios, professores, Coordenadores) para que o currículo seja executado com qualidade; reuniões com professores para levantamento dos desafios a serem vencidos, reflexão sobre a prática interdisciplinar (se acontece ou não, e por que não?), a tridimensionalidade do currículo, sobre as dificuldades apresentadas em sala de aula para tomada de decisão, entre outros aspectos. Mas para mim o mais importante desta função é provocar uma reflexão constante em toda a equipe sobre como os jovens vivem o programa, qual a concepção dos professores do Programa e de juventude. Isto sempre era de alguma forma discutida em nossas reuniões de planejamento que eram realizadas semanalmente para planejamento pedagógico e também para que os professores pudessem trocar experiências. Também era minha função (com meu apoio) coordenar as avaliações internas e externas, lançar notas e frequência mensal do aluno no sistema, fazer cronogramas e calendários escolares, organizar professores em núcleos e fazer seus respectivos horários, visitar os núcleos, assistir às aulas para observar o planejamento e a execução dos mesmos pelos professores, atendimento a alunos. Também fazer a articulação entre escola, direção e Projovem. Quanto

à qualificação profissional tínhamos um trabalho diferenciado, pois alguns professores necessitavam de uma atenção especial na construção dos planos de aula, principalmente os arcos de construção e reparos, alimentação, vestuário, cujos profissionais muitas vezes não tinham a formação para exercer o magistério. (AP1)

Como se pode observar, a lista de atribuições dos assessores pedagógicos é bastante extensa. É importante lembrar que dentro da concepção do programa os municípios podem ofertar até quatro Arcos Ocupacionais diferentes, como é o caso desse assessor pedagógico em questão, que relata outros três Arcos Ocupacionais, além do Arco de Administração, sendo trabalhados conjuntamente no município. Todos, evidentemente, requerem um acompanhamento sistemático para o seu desenvolvimento e para a solução de problemas urgentes e emergenciais.

Um ponto de destaque salientado na fala desse assessor pedagógico é a preocupação com o Projeto Pedagógico Integrado. Essa atribuição é destacada também por outros assessores em suas respostas, que ainda apontam a necessidade de uma participação conjunta da coordenação geral nesse trabalho. Eis o que dizem os assessores, corroborando a fala anterior:

Participar das atividades de Formação Continuada dos Educadores do Projovem Urbano; acompanhar a plena execução da Proposta Pedagógica Integrada; organizar e participar das atividades destinadas ao planejamento; zelar pelo cumprimento do calendário escolar do Projovem, trazendo à Coordenação Geral qualquer alteração que seja necessária. (AP7)

Coordenar, juntamente com a Coordenadora Executiva, responsabilizar-se pela execução da Proposta Pedagógica de forma participativa e cooperativa (AP13)

De fato, é por meio da ação do assessor pedagógico que a Proposta Pedagógica Integrada idealizada especificamente para o programa irá se concretizar. A proposta está fundamentada em três pilares distintos, a saber: conclusão do ensino fundamental, iniciação para o trabalho e formação de cidadania. Estes três pilares precisam ser complementares, necessitam estar articulados, sem o que não há a efetiva integração prevista na proposta.

No intuito de garantir essa harmonia há no âmbito do programa, como exposto no capítulo 2 desta obra, planos e projetos auxiliares cujo intuito é facilitar essa integração. São projetos próprios do PROJÓVEM URBANO e que só serão efetivados se o assessor pedagógico se mantiver atento a eles.

Esses planos e projetos também foram objeto de destaque nas respostas dos assessores em relação ao seu papel.

Acompanhar as formações, diagnosticando as principais dificuldades e pontos positivos que devem ser aprimorados, no que se refere ao aproveitamento dos educadores;  
Reunir a equipe pedagógica para compartilhar as demandas dos núcleos, polos e instrumentos pedagógicos como o Projeto de Orientação Profissional (POP), o Caderno de Registro de Avaliação (CRA), Agenda do Estudante, entre outros. **(AP8)**

Orientar e acompanhar todas as ações pedagógicas do programa, planejamento, avaliação, desenvolvimento das aulas, organização das visitas técnicas, passeios de estudo, Plano de Ação Comunitária (PLA) e o Projeto de Orientação Profissional (POP). **(AP11)**

Retomando, ainda, a fala inicial, destacada na resposta do primeiro assessor pedagógico, outro ponto evidenciado são as reuniões de planejamento pedagógico.

A periodicidade desses encontros faz-se necessária ainda mais quando se trabalha com professores de vários arcos ocupacionais. Porém, ainda que o município trabalhe com um único Arco Ocupacional, o que ocorre em algumas cidades oferecedoras do Arco Ocupacional Administração, essa necessidade também se faz presente. Para confirmar essa afirmação, alguns assessores pedagógicos deram esse destaque em suas respostas.

Acompanhar a execução dos projetos que forem desenvolvidos ao longo do programa; deliberar sobre situações emergenciais que surgirem no âmbito escolar, em conformidade com as diretrizes do programa; realizar registros das atividades desenvolvidas durante o programa. **(AP7)**

Definir junto à equipe pedagógica as diretrizes metodológicas para acompanhamento dos apoios pedagógicos dos polos aos Planejamentos Integrados. **(AP8)**

Acompanhar e responsabilizar-se pela articulação e integração das atividades pedagógicas do núcleo, assim como pelo planejamento local e execução do Projeto Pedagógico do Projovem. **(AP15)**

Ainda em relação à resposta do primeiro assessor pedagógico, que registrou que para ele *”o mais importante desta função é provocar uma reflexão constante em toda a equipe sobre como os jovens viam o programa”* (AP12), indica a importância do assessor pedagógico no trabalho de articulação das pessoas.

Esse trabalho de “meio de campo” entre escola, direção e Projovem também é destacado na fala de outro assessor, quando diz:

Orientar, organizar, acompanhar e auxiliar toda a parte pedagógica do programa. Inclusive servir como “ponte” entre a parte administrativa e o corpo docente. Há de se considerar também seu papel como um “mediador”.  
**(AP16)**

Outros assessores acrescentaram ainda, com relação a esse trabalho de mediação, o seguinte:

Estabelecer uma parceria com a direção da escola, que favoreça a criação de vínculos de respeito e de trocas no trabalho educativo. **(AP2)**

Promover um clima escolar favorável à aprendizagem e ao ensino, a partir do entrosamento entre os membros da comunidade escolar e da qualidade das relações interpessoais. **(AP13)**

Esses dois posicionamentos parecem confirmar certa discriminação, já detectada e apontada pelos Coordenadores gerais entre o PROJOVEM URBANO e os demais cursos regulares da rede pública. Como o PROJOVEM é feito nas escolas, mas não é elaborado pelas escolas e não obedece ao seu cronograma tradicional, alterando agendas de funcionamento escolar, tende-se a se ter certo preconceito, segundo fala dos próprios Coordenadores gerais.

O trabalho direto de apoio aos professores foi salientado por onze assessores pedagógicos em suas respostas (AP1, AP2, AP6, AP7, AP8, AP9, AP10, AP12, AP14, AP16 e AP17), onde registraram a necessidade de uma ação mais próxima na qualificação e também na orientação desses profissionais, além de um trabalho de mediação entre educadores, alunos e corpo técnico das escolas. Apresentamos a seguir algumas dessas respostas.

Meu trabalho está vinculado à formação dos professores e ao acompanhamento pedagógico. **(AP6)**

Trabalhar junto aos professores todos os planejamentos e ações referentes aos conteúdos e práticas pedagógicas para a aceleração da escolaridade e qualificação do aluno. **(AP17)**

Acompanhar as ações pedagógicas do programa referentes à formação dos educadores construindo junto à equipe dos formadores os temas a serem trabalhados, agregando os eixos temáticos e tópicos das unidades formativas, bem como instrumentos pedagógicos. **(AP8)**

Apoio pedagógico, atuar diretamente junto ao planejamento e atividades desenvolvidas pelos professores. **(AP9)**

Avaliar as práticas planejadas, discutindo com os envolvidos e sugerindo inovações e estabelecer metas a serem atingidas em função das demandas explicitadas no trabalho dos professores. **(AP13)**

Exerço a função de Assistente Pedagógico. A coordenação é composta por um Coordenador geral, um assistente pedagógico e um assistente administrativo.

O meu trabalho tem por objetivo atender às diversas necessidades dos professores, bem como sanar as diversas dúvidas quanto à atuação no núcleo. Atendo também aos alunos em suas diversas necessidades, visando diminuir suas dificuldades para o aprendizado e para integração ao processo educativo do programa. Assumo outras funções no dia a dia que não há necessidade de serem relatadas aqui. (AP10)

Essa última resposta, além de evidenciar o intrínseco trabalho da assessoria pedagógica com os educadores, ressalta também o trabalho com os alunos. Outras respostas deram demasiado destaque ao trabalho do assessor pedagógico no assessoramento e apoio aos alunos do programa. Destacamo-las com grifos nossos a fim de ressaltar sua importância no contexto das respostas.

Acompanhar a **frequência dos alunos**, tomando as devidas providências para evitar evasão. (AP7)

Acompanhar o **desempenho acadêmico dos alunos**, através de registros por bimestre, orientando os docentes para a criação de propostas diferenciadas e direcionadas aos que tiveram desempenho insuficiente. (AP2)

Acompanhar e avaliar o processo de ensino e de aprendizagem e contribuir positivamente para a **busca de soluções para os problemas de aprendizagens identificados**. (AP13)

A função do Coordenador pedagógico é principalmente a de **orientação** e assessoria aos professores e também **aos alunos** do programa. (AP14)

Além disso, alguns problemas operacionais requerem do assessor pedagógico solução imediata para sanar falhas ou dificuldades que não se originam do trabalho pedagógico no âmbito do município. Veja o que diz um assessor pedagógico ao responder à pergunta:

Coordenar e acompanhar os horários das Atividades, promovendo oportunidades de discussão e proposição de inovações pedagógicas, assim **como a produção de materiais didático-pedagógicos**, na perspectiva de uma efetiva formação. (grifo nosso). (AP13)

Uma das principais reclamações do programa recai sobre o atraso na entrega dos materiais para os alunos e até mesmo para os docentes. Para resolver tais problemas alguns Coordenadores gerais, por contato telefônico, informaram que aproveitavam materiais que sobraram de turmas antigas ou tiravam cópias ou elaboravam junto ao educador material substituto para a realização das aulas. Esse parece ser o caso desse assessor pedagógico ao fazer esse relato.

O que fica nítido é o importante papel desempenhado pelo assessor pedagógico no desenvolvimento do trabalho do PROJOVEM URBANO no município. Ele é o principal contato de alunos e professores, é o articulador das ações escolares e é quem medeia os atritos entre direção, escola, docentes e discentes. Nesse sentido, é preocupante saber que alguns municípios não possuem, ainda que temporariamente, a figura do assessor pedagógico.

A sua importância fica, uma vez mais, evidenciada na fala desse assessor pedagógico:

O Coordenador Pedagógico tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática, a experiência não é nem formadora nem produtora, é a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação com esse pensamento; ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o Coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. (AP12)

### **6.3. A principal dificuldade encontrada no exercício da função**

De forma similar ao que foi realizado com os Coordenadores gerais, perguntamos aos assessores pedagógicos sobre as dificuldades e barreiras a serem ultrapassadas no exercício do seu trabalho.

O objetivo desse questionamento visava identificar as falhas percebidas exatamente por aqueles que recebem as reclamações e demandas de alunos, professores, diretores de escolas etc.

A resposta de cinco educadores (AP5, AP10, AP14, AP15, AP16) versou sobre questões de ordem administrativa entre órgãos e setores da prefeitura. A falta de um norte ou de diretrizes transparentes sobre os procedimentos a serem tomados em determinadas situações foi uma das dificuldades apontadas pelos assessores pedagógicos, como se vê a seguir.

A ausência de ações “superiores” viabilizando de fato as programações a serem cumpridas. Por exemplo, visitas técnicas, atividades extraclasse em geral, entre outras programações que *a priori* são intencionalmente traçadas e objetivadas. Todavia, *a posteriori* esbarramos em condições burocráticas que, de acordo com a fala de “superiores”, nos “impedem” de utilizar os recursos do programa para tais fins. (AP16)

A falta de apoio de alguns setores da Prefeitura, dos quais dependemos para que algumas ações aconteçam e alguns problemas sejam resolvidos. **(AP10)**

Apesar de ser algo próprio da função do assessor pedagógico fazer as mediações entre os membros da comunidade escolar e os participantes do programa, certas decisões estão acima de sua capacidade. Necessário se faz, portanto, um apoio superior que lhe dê sustentação para a realização das ações.

Essa falta de orientação ocasiona a incerteza da possibilidade de consecução de algumas ações planejadas pelo corpo pedagógico. Isso pode causar desmotivação por parte da equipe pedagógica, principalmente dos professores. Por essa razão é que cinco assessores pedagógicos (AP1, AP3, AP8, AP13, AP17) fizeram menção a desmotivação dos educadores.

A principal dificuldade encontra-se na desmotivação dos professores devido à constante evasão dos alunos. O trabalho pedagógico nas reuniões é muito direcionado para o resgate constante dos alunos para com o programa. **(AP17)**

No início, tive dificuldade em relação à parceria que deveria ser estabelecida entre os professores, mas vale ressaltar que neste momento essa questão já foi solucionada. **(AP13)**

O trabalho com vários educadores, tanto do Arco Ocupacional quanto da Formação Técnica Geral (FTG), também foi um ponto de destaque nas dificuldades dos assessores pedagógicos na realização do seu trabalho. Eis o que dizem os assessores na resposta a essa questão:

1º Reunir os educadores no horário marcado  
2º Alguns educadores sentem dificuldade em desenvolver a integração, ou seja, explorar os textos interdisciplinarmente. **(AP3)**

Garantir acompanhamento sistemático aos educadores, visando ao preenchimento correto dos vários instrumentos do programa, sem deixar diminuir a qualidade pedagógica e a visão democrática de construção de um programa tão completo. **(AP8)**

Outro ponto de destaque que merece consideração é a falta de uma capacitação específica para quem assume a tarefa de assessoria pedagógica no trabalho do PROJOVEM URBANO. Um dos educadores argumenta o seguinte:

Defendo a participação obrigatória do Coordenador Pedagógico nas formações ministradas pela Fundação Darcy Ribeiro (FUNDAR) às equipes de assessoria (formadoras). **(AP15)**

Compartilhando da necessidade de capacitação para o exercício da função, outro assessor pondera:

Como não tive ainda formação, sempre surge dúvida que considero como dificuldades. **(AP11)**

Outro assessor também complementa nessa mesma linha a dificuldade para o exercício da função: *“Inteirar-me da proposta geral do programa.”* **(AP7)**

Essa especificidade do programa, por não encontrar similar em nenhum outro, é diagnosticada também por outro assessor pedagógico como um ponto importante de observação ao responder à questão.

Não considero como uma “dificuldade”, mas sim, um “desafio”. O Programa traz uma característica contemporânea na abordagem dos “Temas integradores”, que provoca uma busca constante que possibilite fazer conexões das temáticas com a realidade cotidiana de nossos alunos. **(AP6)**

Ao responderem a essa questão, cinco assessores (AP1, AP4, AP5, AP7, AP12) apresentaram dificuldades operacionais, administrativas e de logística. Problemas dessa ordem podem atrapalhar significativamente o trabalho do assessor pedagógico.

É importante lembrar, ainda, que muitos municípios são extensos e os núcleos de trabalho se situam em escolas que ficam distantes uma das outras. Por essa razão é que algumas dificuldades apresentadas pelos assessores pedagógicos foram:

#### Locomoção **(AP4)**

Deslocamento entre as escolas onde havia turmas do Projovem; sensibilizar os alunos sobre a importância do programa para o futuro profissional dos mesmos; administrar os conflitos surgidos no decorrer do programa. **(AP7)**

Situações imprevistas e não incluídas nas rubricas de repasse de verbas também foram lembradas, como diz uma assessora:

Devido às necessidades cotidianas, às vezes é preciso comprar materiais que não estão inclusos na verba destinada. **(AP5)**

Na prática, ao que parece, todos recorrem ao assessor pedagógico para resolver problemas imediatos, e a expectativa é que essas necessidades sejam solucionadas.

O atraso da entrega do material didático foi outra dificuldade levantada pelos assessores pedagógicos, conforme explicação a seguir.

A falta do material pedagógico no início do programa em minha cidade, pois já estamos entrando praticamente no 2º semestre, finalizando o programa, e ainda não temos o novo material didático.

Os alunos reclamam muito a falta do material didático próprio. O programa despertou um interesse nos mesmos, que gostam de levar o material para casa para leitura com mais tempo. **(AP12)**

De fato, fica evidenciada a variedade de dificuldades apontadas pelos assessores pedagógicos. Essa diversidade de desafios é destacada na fala da assessora a seguir que, inclusive, se reporta a dificuldades também apontadas por outros assessores e já evidenciadas anteriormente.

As dificuldades eram apresentadas de várias frentes. A questão da falta de infraestrutura e material necessário para a realização das aulas, principalmente nas aulas dos arcos ocupacionais. Falta de uma rede de atenção para os jovens do Programa, que muitas vezes apresentavam problemas que nós não dávamos conta de resolver (falta de políticas articuladas de emprego, segurança, saúde e moradia), muitos jovens sobreviviam e sustentavam a família com a bolsa que recebiam do Projovem. A falta muitas vezes de apoio da prefeitura e o não cumprimento da sua contrapartida, comprometendo assim a qualidade da implementação do Programa no município. A falta de uma gestão intersetorializada como preconizava o Projeto Pedagógico Integrado, a concepção equivocada de alguns componentes da equipe de coordenação que viam o jovem como um problema social e não como sujeito de direitos, e viam o trabalho como um bico. A falta de laboratórios nas escolas para as aulas de informática. A falta de uma rubrica específica para a realização do Plano de Ação Comunitária (PLA) nos bairros onde residem os alunos. No nosso caso em especial, a falta de articulação entre as ações pedagógicas e o apoio financeiro que muitas vezes não era oferecido pela coordenação executiva. Estes problemas ocasionaram o nosso maior desafio, que era garantir a permanência do jovem no Programa, causando assim uma grande evasão. **(AP1)**

A importância do papel do assessor pedagógico no desenvolvimento da proposta pedagógica é fundamental. Para que essa proposta seja levada a bom termo, como se observa nas respostas apresentadas anteriormente, é preciso atentar para uma série de fatores tanto administrativos quanto pedagógicos. Nesse sentido, o trabalho exige uma doação e um trabalho contínuo das atividades. É preciso que haja uma dedicação exclusiva ao trabalho de assessoria pedagógica. Quanto isso não ocorre, transforma-se numa grande dificuldade, conforme salientada por uma assessora pedagógica quando diz:

Minha principal dificuldade é a de ser diretora de núcleo e, na ausência de Coordenador geral do programa, assumir as funções. **(AP 14)**

#### **6.4. O critério de seleção dos educadores do Arco Ocupacional Administração e o perfil profissional desses educadores**

Conforme apresentado pelos próprios assessores pedagógicos ao explanarem sobre suas funções no PROJovem URBANO, parcela significativa de suas ações está voltada ao apoio e ao assessoramento aos professores e a toda equipe pedagógica.

Nesse sentido, a pergunta sobre o critério de seleção dos educadores tem por objetivo não só analisar a forma como os educadores do Arco Ocupacional Administração são admitidos, mas também averiguar a participação dos assessores pedagógicos nesse processo.

Sobre esse último ponto, evidentemente há que se levar em consideração, para fins de análise, a alta rotatividade dos assessores pedagógicos na função, que fez com que dois assessores pedagógicos (AP14 e AP16) não pudessem respondê-la porque segundo seus relatos não estavam na função quando a seleção ocorreu. Deve-se considerar, ainda, o fato de que em pelo menos cinco municípios não existe, ainda que temporariamente, a figura do assessor pedagógico.

De modo geral, há evidentemente uma análise de currículo e uma entrevista, como se pode observar nas respostas de seis educadores (AP2, AP3, AP10, AP11, AP13 e AP15).

Em outras cidades, além da análise do currículo e da entrevista, acrescentaram-se outros critérios de avaliação para a admissão dos educadores, como observado nas respostas a seguir:

Foi feito um Edital de Convocação para o Processo Seletivo que constata na 1ª Fase de Análise de Currículo e documentos Comprobatórios de Graduação e experiência Profissional. Na 2ª Fase os selecionados na 1ª preenchiam um questionário sobre o conhecimento sobre trabalho com Jovens e Adultos. Após essa fase os selecionados para atuar no Programa participaram de uma reunião para conhecimento da dinâmica de trabalho do Projovem. (AP7)

Foi um processo seletivo que constou de três etapas: prova escrita; análise de currículo e entrevista. A prova escrita versava sobre o PPI; na análise de currículo foram analisadas a formação, a experiência na área e na docência; na entrevista foram observados o poder de síntese, conhecimento da área e experiência profissional e na docência. Tivemos alguns problemas para selecionar professores para alguns arcos, como vestuário, construção e reparos e joalheria. No Arco administração não tivemos dificuldades na seleção, pois temos no município vários cursos de nível superior em Administração em universidades públicas e particulares. (AP1)

A seleção foi por meio de chamada pública de “Processo Seletivo” com prova escrita, tendo como pré-requisito a formação superior na área de Administração, Economia ou Ciências Contábeis. **(AP6)**

O critério primeiro foi a escolha do Arco de Administração em municípios que têm demanda para tal. Os educadores do Arco de Administração passaram por um processo seletivo comprovando ter título de contabilidade, administração ou economia e posteriormente prova didática com questões abertas referentes à experiência com juventude, concepções sobre educação com jovens e adultos, concepção sobre planejamento integrado e formação continuada. **(AP8)**

Processo seletivo: análise de títulos e experiência na área, entrevista e desempenho na Formação Inicial do Projovem. **(AP17)**

As respostas oferecidas pelos assessores AP4, AP5, AP9 e AP12 ou foram bastante sucintas ou não deixaram claro o critério de seleção.

De todo modo, percebe-se nos critérios de seleção uma preocupação com a formação do educador do Arco Ocupacional Administração, geralmente remetido a profissional com nível superior. Além disso, valorizou-se a experiência pedagógica e de formação de jovens e adultos, conforme relato dos assessores pedagógicos.

Por essa razão, também perguntamos aos assessores pedagógicos a respeito de suas percepções sobre o perfil do educador. Essa avaliação é importante, pois o critério de seleção certamente não foi definido por eles, mas a sua percepção das necessidades de trabalho e desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem lhe é muito próxima. Nesse caso, torna-se importante analisar se o perfil apontado pelos assessores pedagógicos é coerente com os critérios de seleção delineados para os educadores do Arco Ocupacional.

Ao apresentarem o perfil profissional do educador do Arco Ocupacional Administração, nove assessores pedagógicos (AP2, AP4, AP7, AP10, AP11, AP12, AP13, AP16 e AP17) valorizaram as competências comportamentais e sequer mencionaram a questão da formação educacional. Apresentamos algumas dessas respostas a seguir.

Assim como os demais educadores do programa, precisa ser um profissional versátil, de fácil comunicação, com amplo conhecimento prático e teórico, com experiência e linguagem da área que seja acessível e desperte o interesse dos alunos. Precisa também ser um educador disposto a ser um pouco amigo, pai, irmão, conselheiro etc. **(AP10)**

Disciplinado, empenhado em oferecer aos alunos visitas técnicas para incentivo de um futuro. **(AP12)**

Este profissional deve ter um perfil com atitudes que conquistem o jovem que está buscando uma oportunidade maior no mercado de trabalho. E que esta conquista seja contínua. (AP17)

Evidentemente que a questão da formação não foi esquecida pelos educadores em seus registros sobre o perfil profissional do educador do Arco Ocupacional Administração, porém ela quase sempre não apareceu sozinha, mas era sempre acompanhada de atitudes, postura e comportamentos que os assessores não só julgam adequados, mas que entendem ser de suma importância.

Este precisa ter competência técnica (conhecimento aprofundado da área de conhecimento e na área da docência); compromisso político (ter a consciência de sua função social enquanto formador de opinião e intelectual orgânico, entender que trabalhar num projeto social da envergadura do Projovem é uma oportunidade de trabalhar numa realidade de exclusão e desigualdades profundas). Estas competências devem se materializar na prática docente: planejar suas aulas com qualidade e pesquisa; cumprir horários, respeitar seus educandos e seus colegas, trabalhar coletivamente em prol da qualidade do Programa, lutar por melhores condições de trabalho. Não ter uma visão assistencialista e ver os jovens como sujeitos de direitos e sujeitos sociais, isso implica despir-se muitas vezes de seus preconceitos. Em suma, ensinar e aprender com seus alunos. (AP1)

Além da formação acadêmica necessária, deve ser um profissional dinâmico, criativo, que veja a educação como transformação para um ser humano melhor. (AP3)

É necessária a formação básica para exercer a função e preocupado em direcionar o aluno, levando-o a ser um cidadão crítico, formador de suas próprias opiniões. (AP5)

A partir das inferências apresentadas pelos assessores pedagógicos em suas respostas, em que descrevem expressões como *“respeito ao educando”*, *“educação como transformação para um ser humano melhor”*, *“preocupado em direcionar o aluno a ser um cidadão crítico”*, *“bom relacionamento com o aluno”* e *“que compreenda a inclusão”*, percebe-se a preocupação e o cuidado com os alunos no sentido de apoiá-los em todos os aspectos. Na prática, o sentido de inclusão é demonstrado exatamente no trato que se dá aos participantes do curso e no auxílio próximo que se pode dar para ajudá-lo a crescer social e profissionalmente. Em suma, o que fica implícito é que é importante o cumprimento do programa, é relevante que se prepare aulas com qualidade, mas a concretização do trabalho só é efetiva no cuidado e na atenção dada aos alunos.

A experiência na educação de jovens e adultos que foi aventada nos critérios de seleção também não foi esquecida na descrição do perfil do educador do Arco Ocupacional Administração, como se pode observar.

O educador de arco de administração deve ter experiência com educação de jovens e adultos, colocando o arco educacional como um instrumento inicial que projeta os nossos jovens ao mercado de trabalho ampliando o leque de possibilidades a sua vida profissional, como também fomentar no jovem uma visão mais aprofundada sobre as dificuldades do mercado de trabalho e a necessidade de continuar aperfeiçoando suas habilidades, seja no arco ou em outra área que se identifique. (AP8)

Primeiramente, não somente o educador de QP como os demais educadores, inclusive todos os membros da equipe, devem ter a consciência e a motivação voltadas à prática da inclusão como um ato verdadeiramente democrático e, conseqüentemente, um ato de cidadania.

Em relação ao educador de QP, esse deve ter formação adequada e experiência nas áreas que abarcam os arcos. Além de uma formação (inicial ou continuada) de práticas voltadas à docência. Digo isso baseada na concepção que, por exemplo, “o melhor professor de geografia geralmente não é o geógrafo, mas sim o professor de geografia”. (AP16)

Por fim, identificamos também respostas que se limitaram à questão da formação educacional, sem maiores considerações no detalhamento do perfil do educador.

Ter experiência na área de administração, a fim de que possa direcionar o aluno ao mercado de trabalho de forma criteriosa. (AP6)

Formação específica de acordo com o arco proposto no edital do processo seletivo. (AP15)

## **6.5. O trabalho de acompanhamento pedagógico do Projovem urbano**

Nos instrumentos de pesquisa encaminhados para os assessores, evidentemente, boa parte dos questionamentos versava sobre o trabalho pedagógico por eles desenvolvido. Três perguntas sequenciais e complementares foram realizadas.

A primeira foi: Que tipo de acompanhamento pedagógico é ou era realizado com os educadores do Arco Ocupacional Administração?

Esse questionamento teve como objetivo básico conhecer os destaques que os próprios profissionais concedem ao seu trabalho de acompanhamento pedagógico.

Como o trabalho pedagógico, em sua essência, não ocorre de forma isolada, mas com a participação de uma equipe, associado ao fato de que o próprio Plano Pedagógico do PROJOVEM URBANO é integrado, perguntou-se, em seguida: Com qual periodicidade esse acompanhamento é (era) feito e por quem é (era) feito?

O intuito dessa pergunta era vislumbrar se os assessores pedagógicos eram os interlocutores diretos dessas ações ou se a delegavam a outrem, principalmente no trabalho nas escolas.

Em seguida, perguntou-se: Havia algum tipo de retorno aos educadores sobre a avaliação realizada?

Os ajustes sempre se fazem necessários, mas é importante que todos os envolvidos saibam o que deles se espera. A comunicação é essencial no sentido em que ela torna o processo mais ágil e minimiza os pontos de conflito.

Para uma melhor apreciação das respostas apuradas, discorreremos sobre cada questão separadamente. Nesse caso, o primeiro ponto de análise jaz nas respostas sobre o tipo de acompanhamento pedagógico realizado pelos assessores na rotina de trabalho do PROJOVEM URBANO.

Inicialmente, há que se destacar o fato de que **um** assessor pedagógico **fez** menção a certos desconhecimentos básicos dos professores contratados, como se verifica a seguir.

Num primeiro momento percebemos que estes professores tinham dificuldade em elaborar planos de aula e também em como organizar a rotina em sala de aula. Então decidimos fazer as reuniões de planejamento em dois momentos: num primeiro momento o planejamento era interdisciplinar, todos os professores por núcleo se reuniam e planejavam coletivamente; em um segundo momento os professores se reuniam por área de conhecimento e neste momento os professores do arco se sentavam e planejavam juntos. Além deste momento nós fazíamos momentos de orientação individual para construção do plano de aula. Também foi solicitado das formadoras que as mesmas dessem uma atenção especial aos professores dos arcos nos momentos da formação continuada.

Houve um momento também com uma equipe da COPPE, que veio ao município e trabalhou com esses professores. **(AP1)**

Outro assessor pedagógico fez, ainda, a seguinte consideração:

Acompanhamento desde a elaboração dos planos de aulas a constantes discussões sobre a práxis docente, sua operacionalização e funcionalidade educacional. **(AP16)**

Considerando que estes profissionais não têm formação em licenciaturas, o acompanhamento se dá: na construção do planejamento semanal; organização de materiais específicos dos arcos e avaliação diagnóstica e continuada. **(AP6)**

Outro ponto de destaque apontado pelos assessores em seu trabalho é a realização do acompanhamento pedagógico não só de maneira coletiva, mas também individualmente.

Eis o que dizem os educadores.

O acompanhamento pedagógico é realizado por meio de Reuniões Pedagógicas Coletivas e Individuais, destacando a execução dos conceitos,

aproveitamento e rendimento dos alunos. Elaboração de Projetos Complementares que visam à aprendizagem significativa e participativa dos alunos. O arco ocupacional administrativo, além de formar o aluno enquanto sujeito, apresenta novos horizontes, possibilitando a inserção do jovem ao mercado de trabalho, uma vez que o mesmo se encontra capacitado para o desenvolvimento de algumas funções administrativas. **(AP13)**

Nas formações semanais: o trabalho é com acompanhamento individualizado e com orientações baseadas nos materiais orientações prévias dos profissionais da FUNDAR. **(AP15)**

Observa-se que, em alguns casos, a realização desse trabalho pedagógico é partilhada com profissionais externos contratados especificamente para a realização de um acompanhamento pedagógico que permita a consecução das propostas previstas no Plano Pedagógico Integrado. Nesse caso, há um trabalho compartilhado com a Fundação Darcy Ribeiro no desenvolvimento pedagógico das ações junto aos educadores. A resposta de outro assessor pedagógico confirma essa afirmação.

Além das orientações da assistência pedagógica, o profissional recebe uma formação continuada, junto com os demais, da formadora designada pela coordenação e preparada pela coordenação nacional do Projovem. **(AP10)**

Observa-se que há em certos municípios reuniões mais gerais, reunindo todos os profissionais envolvidos em certos momentos cruciais do desenvolvimento das unidades do curso. Tais encontros não prescindem do acompanhamento contínuo que, segundo os assessores pedagógicos, como veremos a seguir, é feito quase sempre semanalmente. Porém, pelo que dizem os assessores esses encontros são importantes para harmonizar conceitos, definir claramente papéis e ações e também permitir que todos se conheçam, o que nem sempre é possível durante o desenvolvimento do curso. Observam-se essas preocupações nas falas dos assessores, como apresentado a seguir.

Em toda unidade formativa fazemos um encontro de todos os educadores de qualificação profissional e educadores de participação cidadã com o intuito de acompanhar o desenvolvimento das ações dos núcleos e construir o plano de ação para cada qualificador, agregando a participação cidadã como disciplina que junto à qualificação profissional proporciona para além de uma formação técnica uma visão mais aprimorada sobre os direitos e deveres dos jovens. **(AP8)**

Acontece em formação inicial com duração de 12 dias. É feito também as visitas técnicas onde a coordenação da o suporte logístico. **(AP5)**

Três assessores pedagógicos, ao responderem à pergunta, procuraram evidenciar ainda o tipo de apoio destacando uma proposta de divisão de tarefas de forma sequencial, como se pode observar:

Planejamento das atividades pedagógicas, das visitas a instituições, a fim de conhecer os processos administrativos, e promoção de palestras sobre o tema com profissionais da área. (AP9)

Divisão dos conteúdos durante o período de execução do arco; definição dos momentos apropriados para as visitas técnicas; distribuição das atividades práticas. (AP7)

O acompanhamento é realizado estudando os materiais didáticos, planejando teoria e prática. (AP2)

Na verdade, o assessor pedagógico se apresenta como o solucionador das dificuldades apresentadas pelos educadores para o bom desempenho do processo de aprendizagem. Tal posicionamento pode ser identificado nas respostas de seis assessores pedagógicos (AP3, AP4, AP11, AP12, AP14 e AP17) dos quais selecionamos duas respostas a fim de que a questão fosse evidenciada.

Coordenação dando apoio no que for necessário para o bom desenvolvimento do programa, providenciando os recursos necessários solicitados pelos educadores. (AP3)

Orientando-os com informações didáticas semanalmente. (AP12)

Esta última resposta faz menção à periodicidade dos encontros do assessor pedagógico com os educadores de modo geral, inclusive com aqueles que trabalham na parte de qualificação do Arco Ocupacional Administração. O quadro a seguir mostra um retrato da periodicidade dos encontros pedagógicos nos diversos municípios.

Quadro 9 - Periodicidade dos encontros pedagógicos com educadores do Arco Administração

<b>Periodicidade</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>Percentual</b>
Diário	02	12,0%
Semanal	10	62,0%
Quinzenal	01	6,5%
Mensal	02	13,0%
Não informada	01	6,5%

Fonte: Autor

Parcela significativa dos municípios que responderam à pesquisa estabeleceu uma rotina semanal de trabalho, com reuniões didáticas e pedagógicas junto aos educadores da

Formação Técnica Geral (FTG) e aos educadores de Qualificação Profissional dos Arcos Ocupacionais. É preciso lembrar, uma vez mais, que alguns municípios não oferecem o Arco Ocupacional Administração de forma exclusiva. Nesse caso, também os educadores dos demais Arcos Operacionais oferecidos se fazem presentes nesses encontros.

Sabe-se, no entanto, que por vezes as reuniões se destinam ao planejamento das ações e para a resolução de problemas imediatos e imprevistos. Evidente que se pode também discutir muitas outras questões envolvendo aspectos pedagógicos, metodológicos e técnicos, de acordo com as necessidades que surgem ao longo do processo, inclusive a avaliação do trabalho que está sendo realizado.

O processo avaliativo do trabalho pedagógico deve ser feito com acurada atenção e, por essa razão, perguntou-se aos assessores pedagógicos se há algum tipo de retorno aos educadores do Arco Ocupacional Administração sobre o trabalho por eles realizado no exercício docente.

As respostas dos assessores AP2, AP4, AP5, AP7, AP10, AP12 e AP15 foram bastante sucintas e sem explicações adicionais sobre a forma como é realizado. Além disso, o assessor AP14 não respondeu a questão.

Duas dessas respostas estão descritas a seguir.

Sim. A avaliação é feita conjuntamente com o educador de qualificação profissional. (AP7)

Sim, como o programa tem como um dos objetivos relacionar os novos conhecimentos com suas experiências prévias, a avaliação é feita de forma permanente e através da observação e da intervenção, sempre que necessário. (AP2)

De todo modo, outros assessores pedagógicos descreveram de forma didática o retorno dado aos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração. Inicialmente, foram selecionadas respostas em que os assessores procuraram destacar o processo de avaliação a partir de instrumentos específicos. Algumas argumentações dos assessores pedagógicos em relação a esse fato foram:

**Quanto à avaliação dos professores para com os alunos:** nas avaliações internas os próprios professores escolhiam um universo de questões (50 questões, se não me falha a memória), e destas a coordenação pedagógica selecionava 20 questões para a avaliação. A aplicação e a correção das avaliações eram feitas pelos próprios professores, que davam um *feedback* para os alunos.

**Quanto à avaliação da coordenação para os professores:** esta acontecia processualmente e em consulta aos alunos, e quando preciso havia uma

conversa entre o professor e a coordenação pedagógica para que juntos pudéssemos replanejar as aulas com novas estratégias. (AP1)

Outro assessor pedagógico, nessa mesma linha, acrescentou:

Sim, aplicamos aos alunos uma avaliação docente, onde os mesmos apontaram diversos pontos positivos e negativos que foram apresentados aos professores, visando à melhoria do trabalho e ao aproveitamento dos alunos. A Coordenação Pedagógica também realiza relatórios que destacam a contribuição dos professores para o desenvolvimento das atividades. (AP13)

De fato, uma das principais funções de um assessor pedagógico – não somente no PROJOVEM URBANO, mas em qualquer projeto ou programa de cunho social ou não – é facilitar o trabalho do professor, possibilitando que as atividades e os processos pedagógicos ocorram sem atropelos. Tornar isso uma realidade, criando bem-estar no ambiente educacional, sem dúvida gera benefícios para a aprendizagem dos alunos.

Ainda na abordagem dessa questão primordial no trabalho realizado pelos assessores pedagógicos no PROJOVEM URBANO, que é o retorno aos educadores sobre os resultados alcançados, três assessores responderam sobre a ajuda na resolução de dificuldades apontadas pelos próprios educadores no desenvolvimento de suas ações.

Sim. Em todos os encontros pedagógicos procuramos solucionar as dificuldades, dar sugestões para melhorar a prática educativa. (AP3)

Sim, sempre tentando melhorar ou adequar e socializar experiências para que realmente os conteúdos sejam estudados e incorporados no dia a dia conforme a necessidade. (AP11)

Sim. O professor é orientado nas práticas educativas adequadas ao arco. (AP9)

Num trabalho complexo como o do PROJOVEM URBANO e com uma diversidade de situações peculiares ao programa, é fundamental que os educadores se sintam apoiados pela assessoria pedagógica para que adquiram mais segurança no desenvolvimento das atividades e mais confiança na resolução dos conflitos que surgem no dia a dia de seu trabalho.

Conforme salientado pelos Coordenadores gerais em suas considerações, também o trabalho do assessor pedagógico não se resume a questões eminentemente pedagógicas. Há todo um cabedal de conhecimentos administrativos e compreensão de processos burocráticos necessários ao bom andamento do trabalho.

Finalmente, a preocupação com a orientação do trabalho de aprendizagem e, principalmente, dos processos avaliativos dos alunos foi um aspecto também levantado

pelos educadores sobre a avaliação do trabalho pedagógico realizado. Nessas respostas, uma vez mais, denota-se a necessidade de uma compreensão realista das necessidades dos alunos e das especificidades inerentes a esse tipo de programa.

Aos educadores a orientação sobre a avaliação realizada se pauta na idéia de que devemos considerar, a princípio, a subjetividade, pois as vivências escolares que esses adultos trazem são diversas, ou seja, temos alunos que nunca frequentaram uma sala de aula, foram alfabetizados em uma educação informal. Portanto, a avaliação não pode ser “elitista”, baseada em um parâmetro geral. Os avanços de cada aluno são discutidos no “Conselho de Classe”, avaliando ainda se eles necessitam de atendimento individual em horário extraclasse. (AP6)

Nesse programa de 2012/2013, sim. Procuramos discutir, refletir criticamente e, por fim, decidir (quando possível) e tomar ciência das consequências e resultados em coletivo. (AP16)

## **6.6. A percepção dos Assessores Pedagógicos sobre o Arco Ocupacional Administração**

O trabalho dos assessores pedagógicos engloba as três dimensões do Projeto Pedagógico Integrado do PROJOVEM URBANO, que são: conclusão do ensino fundamental, participação cidadã e iniciação para o mercado de trabalho.

Além disso, todas as ações complementares também desenvolvidas no escopo do programa, como o Projeto de Orientação Profissional (POP), o Plano de Ação Comunitária (PLA) etc., também fazem parte do desenvolvimento de sua função.

Como já mencionado neste trabalho, na organização do PROJOVEM URBANO, dentro do portfólio de vinte e dois arcos ocupacionais previstos no programa e que representam setores e segmentos de mercado bastante diferenciados, os municípios podem escolher até quatro diferentes Arcos Ocupacionais.

Como cada Arco Ocupacional contém quatro ocupações reconhecidas no mercado de trabalho, pode-se chegar a um total de dezesseis diferentes ocupações no trabalho do PROJOVEM URBANO no âmbito de cada município.

Nesse sentido, buscou-se a opinião dos assessores pedagógicos em relação ao desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração em relação aos outros Arcos Ocupacionais.

Entende-se que ninguém melhor do que o assessor pedagógico para analisar diferenças, especificidades e características não só do Arco Ocupacional em si, mas também das ocupações que ele contém.

Nesse sentido, captar a análise do assessor pedagógico, ainda que de forma sucinta, sobre as diferenças entre os Arcos Ocupacionais parece-nos relevante por possibilitar a percepção daqueles que militam com diferentes ocupações em diferentes Arcos.

Evidentemente que essa questão ficou um pouco prejudicada, porque alguns municípios nesse ano só ofertaram o Arco Ocupacional Administração, conforme pode ser observado na resposta a seguir.

Não vivenciei os demais arcos ocupacionais. Só posso dizer que a administração neste Programa atual é riquíssima. O professor se desdobra, é interessado. E os alunos são inseridos em uma dinâmica ampla de conhecimentos administrativos (simples e mais complexos). (AP15)

Respostas similares foram dadas pelos assessores AP5 e AP14. Além disso, como analisado anteriormente, um número significativo de assessores pedagógicos está há muito pouco tempo na função e, por essa razão, omitiram-se de respondê-la utilizando esse argumento. Foi o caso dos assessores pedagógicos AP3 e AP12.

No entanto, três assessores, com experiência de trabalho em outros Arcos Ocupacionais, entendem que não há diferenças significativas daqueles com o Arco Ocupacional Administração.

Eu trabalhei também com os arcos Construção e Reparos e Saúde. Penso que as diferenças se resumem às características próprias de cada um. Não há nada de grande relevância. (AP10)

Não. As diferenças são relativas às ocupações de cada arco. (AP8)

A reinserção dos jovens em qualquer Arco Ocupacional escolhido é de vital importância para o mundo do trabalho e, portanto, não vejo diferença entre os mesmos, já que um dos objetivos em todos os arcos é a potencialidade do trabalho e a sua consequente capacitação prevista. (AP2)

Outros assessores pedagógicos, porém, de forma contrária, apresentaram algumas características que, segundo eles, trazem um diferencial para esse Arco Ocupacional. Alguns indicaram a facilidade de implantação.

Há uma diferença, porque este arco é fácil para ser implantado e o sucesso do seu funcionamento é garantido, pois se utiliza de recursos básicos. (AP17)

O que o assessor pedagógico menciona em relação ao uso de recursos básicos diz respeito ao fato de que não é necessário um ambiente pedagógico específico muito especializado e, por vezes, oneroso na manutenção, como ocorre em outros Arcos

Ocupacionais, como Metal Mecânica, Madeira e Móveis, Alimentação e Construção e Reparos, por exemplo.

Por essa razão, também do ponto de vista do aluno isso se torna mais facilitado para o trabalho. Essa é a opinião de outro educador, quando diz:

Sim, acredito que o arco ocupacional administrativo, devido a sua prática e proposta, está cada vez mais próximo da realidade dos alunos. Esta questão provoca o diferencial comparado às outras áreas, já que parte desde a situação real na qual o aluno está inserido, apresentando novas possibilidades e principalmente oferecendo condições para que os alunos vivenciem novas situações. Essa questão promove satisfação aos participantes, motivação, eleva a autoestima, além de outras contribuições no dia a dia. **(AP13)**

A possibilidade de aliar no Arco Ocupacional Administração o ensino técnico e operacional a competências comportamentais e sociocomunicativas também foi salientado por outro assessor pedagógico.

Sim, o arco ocupacional “Administração” não traz somente um olhar tecnicista para o trabalho, aborda a dinâmica de uma empresa e, principalmente, a postura, a ética, questões inter e intrapessoais, preocupando-se com a formação humana do aluno para o mundo do trabalho. **(AP6)**

Este aspecto é efetivamente importante pelo fato de que na Proposta Pedagógica Integrada, prevista no programa, há que se associar a participação cidadã ao processo de iniciação para o trabalho. Por essa razão, verifica-se que a proposta do Arco Ocupacional Administração e a forma como ele foi concebido estão coerentes com a proposta pedagógica do Programa como um todo.

Outra questão importante, levantada por outro assessor pedagógico, é o fato de que, diferentemente de outros Arcos Ocupacionais que se direcionam especificamente ao público masculino ou ao público feminino, o Arco Ocupacional Administração não faz esse tipo de distinção.

Comum aos dois gêneros. Um arco que independente da profissão em que se atuará, será importante. **(AP11)**

Além de abordar a questão do gênero, o assessor aponta também o fato de que o aprendizado dessas ocupações do Arco Ocupacional Administração não se limita ao exercício dessas ocupações, visto que elas compõem uma série de atividades que serão fundamentais ao exercício de muitas outras ocupações. Essa visão é corroborada por outros três assessores pedagógicos.

Sim. Como o Arco Ocupacional Administração é voltado para o setor empresarial, então as oportunidades e necessidades são maiores. (AP4)

Sem dúvida este foi o arco de maior sucesso entre o que oferecemos no município. Primeiro muito por conta da criatividade e dedicação das professoras que o ministraram. Segundo por ser um arco que não necessita de muita infraestrutura, equipamentos e material para a realização da parte prática. Terceiro, porque segundo relato das professoras era um arco aos quais os alunos tinham interesse, houve uma boa aceitação dos jovens com este arco. (AP1)

Sim, acredito ser mais fácil o seu desenvolvimento, pois não requer tanta habilidade e sim atenção na sua execução. (AP16)

Por fim, um assessor pedagógico argumentou a proximidade das aplicações do Arco Ocupacional em relação às necessidades do município.

O Arco Ocupacional atende aos anseios da população que temos como alunos. Os demais Arcos Ocupacionais não ofereceriam as ferramentas que eles buscam para ingressar no mercado de trabalho, que é o da indústria, comércio, prestação de serviços. (AP14)

## **6.7. O que você faria diferente**

A experiência adquirida no trabalho pedagógico de um programa tão rico e abrangente e a percepção dos assessores sobre aquilo que essencialmente é útil e que precisa ser feito foram as razões que suscitaram esse questionamento: O que você faria de diferente se começasse a trabalhar no programa nesse momento, a partir da experiência adquirida?

Quem está no dia a dia do trabalho e convive de perto com as experiências positivas e negativas de um programa dessa envergadura pode apontar dificuldades, apresentar caminhos ou prestar esclarecimentos sobre questões só perceptíveis por aqueles que estão face a face com o problema. Esse foi o principal motivo desse questionamento, e o interessante nessa análise é verificar a gama diversificada de percepções dos assessores pedagógicos quanto às mudanças que seriam realizadas por eles.

Os assessores pedagógicos AP5, AP9, AP11 e AP14 evitaram respondê-la por estarem há muito pouco tempo na função.

De qualquer forma, observa-se, inicialmente, uma preocupação com uma preparação prévia do corpo pedagógico.

Faria um planejamento com maior confiança e segurança, tendo em vista a prática e o conhecimento prévio do programa. (AP3)

Promoveria junto com o educador de qualificação profissional mais atividades práticas para dinamizar as aulas; proporia ainda mensalmente atividade de visita técnica para aliar a teoria ao conhecimento *in loco*. (AP7)

Buscaria me envolver com maior proximidade aos temas integradores das Unidades de Formação e dos eixos estruturantes e temas do currículo antes de iniciarmos o Programa. (AP15)

Observa-se a necessidade de conhecimento do Projeto Pedagógico do programa, dos temas estruturantes do currículo e das ações práticas – como visita a empresas – já previstas no projeto, mas que carecem de um planejamento meticuloso para que atendam aos seus objetivos.

De fato, é necessário conciliar a prática de sala de aula com o ambiente das empresas no que se refere às ocupações do Arco.

Três assessores direcionaram suas respostas para questões administrativas que, se não forem bem resolvidas, podem prejudicar de forma incisiva o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Organizava a logística para as eventuais necessidades, principalmente de transporte. (AP4)

Com certeza a experiência adquirida nestes 12 meses teria um valor imensurável em um novo início. Se iniciasse agora no programa gostaria de encontrar um caminho que diminuísse a evasão destes alunos. Este é um problema, acredito que atinge todo Brasil, pois ainda não encontramos um caminho seguro para manter a maioria destes alunos até o final dos programas. (AP6)

A experiência adquirida serviu para desenvolver as atividades do programa planejando junto à equipe de forma democrática as ações que devem ser executadas. O fazer diferente já é parte deste processo, como lidamos com seres humanos nossa responsabilidade é aprimorar sempre as ações visando os jovens que necessitam encontrar na educação um pilar para alterar sua realidade social. (AP8)

Houve também a compreensão dos assessores pedagógicos de que algumas questões estão acima de seu trabalho pedagógico, exigindo uma organização mais geral e abrangente que vai além do âmbito do município. Eis o que responderam alguns dos assessores pedagógicos.

Quanto ao nosso trabalho no núcleo, talvez não mudasse tanta coisa. Há sempre o que melhorar através de pequenas ações e ajustes.

Porém, se eu tivesse o poder de interferir na coordenação nacional, eu daria maior atenção ao sistema de pagamento de benefícios aos alunos. Apesar de o recebimento da “bolsa de cem reais” não ser o principal apelo para a frequência, muitos alunos dependem dela, por vários e diferentes motivos, para virem para a escola. O atraso no pagamento da primeira parcela do benefício contribuiu em grande parte para aumentar os índices de evasão. A

irregularidade deste pagamento que se segue tem sido causa de desmotivação para os alunos. (AP10)

Observa-se que, pela percepção dos assessores pedagógicos, os altos índices de evasão poderiam ser sensivelmente reduzidos se não houvesse atraso no pagamento das bolsas. Atraso e falta de cumprimento de prazos também foram motivo de queixa em outra resposta em relação ao que era preciso fazer diferente na realização de seu trabalho.

Exigiria o material didático com antecedência, pois a ausência dele faz muita diferença. (AP12)

Na verdade, o que os assessores pedagógicos apontam é o fato de que há a necessidade de integração de prazos e tarefas entre o governo federal, estadual e municipal para o adequado funcionamento do programa. Outro assessor ainda comenta em sua resposta:

A questão é pertinente. De antemão realizaria uma reunião entre educadores, coordenação executiva, comitê gestor, assistente administrativo e todos os demais envolvidos no programa, a nível municipal, quiçá, a nível estadual e federal, para juntos realizarmos uma saudável discussão e reflexão-crítica sobre os principais assuntos (dificuldades e possibilidades) do programa. E, obviamente, por meio da experiência já adquirida, uma atividade pedagógica mais adequada e de melhor qualidade. (AP16)

O fato é que um programa de abrangência nacional, para ser efetivo, precisa considerar as diferenças regionais. Sabe-se da dificuldade na realização dessa árdua tarefa. Porém, mesmo considerando um único Arco Ocupacional, no caso Administração, que nas respostas da questão anterior já foi apontado como um arco bem aceito, adaptável as realidades do público que atinge, de fácil implantação e que permite uma ampla possibilidade de acesso ao mercado de trabalho, ainda assim verificam-se algumas necessidades pontuais.

Levando em consideração o momento que estamos vivendo, de grande elaboração e produção em parceria aos alunos e professores, mudaria a forma inicial de lidar com nossos alunos, hoje, destacaria de imediato as competências e habilidades apresentadas pelos mesmos. Já que são muito capazes... (AP13)

Trabalharia com propostas voltadas para a realidade do município (com o curso de administração) referente às novas empresas que passaram a atuar na região para incentivar os jovens do município a atuarem nessas empresas. (AP17)

Por fim, em relação a essa pergunta cabe destacar a análise feita por um assessor pedagógico em relação à experiência adquirida no exercício da função, o que ratifica a importância de se dar atenção às percepções e opiniões desses profissionais que, no seu

lidar diário com alunos, professores, funcionários administrativos, Coordenadores gerais e outros, têm a real noção das possibilidades e dificuldades oriundas do desenvolvimento do programa.

Na realidade nós fomos pioneiros no Projovem Integrado – Projovem Urbano no município, nós fomos trabalhando e construindo, então houve erros e acertos, sucessos e fracassos, à medida que errávamos aprendíamos e novos erros chegavam. Foi muito prazeroso para mim trabalhar neste Programa. Aprendi muito e tive um crescimento muito grande como ser humano. Acredito que fiz e dei o melhor de mim, chorei, ri, me entristeci com a realidade social na qual vivem estes jovens no município, e muitas vezes me indignei com as injustiças e desigualdades. Enfim, acredito que faria tudo de novo. (AP1)

#### **6.8. A percepção dos assessores pedagógicos sobre as perspectivas dos jovens que frequentam o PROJOVEM URBANO**

Você acha que ao final do curso, principalmente após a realização do módulo de iniciação para o trabalho, os jovens têm a percepção de que a realização do Projovem vai contribuir para a sua vida profissional? Qual o seu sentimento em relação a essa questão?

Esse foi o tom da pergunta encaminhada aos assessores pedagógicos antes de solicitá-lhes as considerações finais.

Considerando o trabalho realizado pelo assessor pedagógico, que depois dos professores é aquele profissional que está mais próximo dos alunos, fizemos essa pergunta no intuito de compreender suas impressões em relação a essa questão, que é a síntese de todo esforço de inserção social no qual o programa se sustenta.

Além disso, diferentemente dos professores que estão com vários deles no mesmo momento em sala de aula, geralmente o trabalho do assessor pedagógico no seu contato com os alunos quase sempre é individual. Isso porque seu contato muitas vezes é para a resolução de problemas urgentes e inusitados que não são necessariamente da turma, mas de um indivíduo. Nesse caso, ele pode ter uma percepção mais individualizada de suas reais necessidades.

De modo geral, tem-se uma percepção positiva da questão. Catorze assessores pedagógicos responderam positivamente. Alguns deles evidenciaram situações verbalizadas pelos próprios alunos.

Difícil responder isso, pois não fizemos nenhuma avaliação sistematizada com os jovens sobre este assunto. Mas enquanto Coordenadora ouvi alguns depoimentos de jovens que tiveram mudança de função na empresa por conta do conhecimento adquirido no arco de administração, que melhorou sua barraca de água de coco, organizou melhor sua contabilidade, outros que pelo arco de alimentação começaram a fazer e vender salgadinho. (AP1)

Um dos pontos de destaque declarados pela assessora pedagógica em sua resposta foi a necessidade de “*uma avaliação sistematizada*” que permita fazer um desenho mais adequado dessa questão que, como a própria respondente salientou, é de difícil resposta. Outros assessores complementam uma visão positiva dos jovens em suas respostas.

Sim, meu sentimento é de grande alegria e satisfação, tendo como ponto de partida as mudanças que já ocorreram na vida dos nossos alunos. (AP13)

Não é necessário chegar ao final do curso para termos esta percepção. No estágio em que estamos já se percebe nitidamente o quanto os alunos valorizam o programa. (AP3)

A visão de que o PROJOVEM URBANO não é um fim em si mesmo, mas que há a necessidade de continuidade é uma questão importante e que foi levantada por um dos assessores pedagógicos, quando afirmou:

Sim. A intenção do programa é justamente proporcionar no jovem a ideia de que é apenas o começo e existem inúmeras possibilidades para ampliar suas capacidades profissionais, à medida que aprofunda sua formação. Elevar qualitativamente a formação dos nossos jovens com conhecimento de seus direitos e ampliar as possibilidades. (AP8)

Os alunos já sinalizam isto, relatam verbalmente, muitas vezes encantados com as novas descobertas. E ainda são provocados a avaliarem suas posturas em seu espaço profissional. (AP6)

Outras respostas em tom semelhante e que confirmam esse sentimento e percepção são apresentados pelos assessores pedagógicos AP2, AP4, AP9, AP11, AP12e AP15.

Um assessor pedagógico, porém, mostrou-se cético com relação ao preparo profissional e iniciação para o trabalho desses jovens quando disse:

Não. As aulas têm sido mais orais, uma vez que não recebemos o Guia de Estudo do Arco Ocupacional para os alunos. Aliar a prática sem que os alunos possam retomar o texto para maior entendimento fica muito difícil. O sentimento hoje é diferente do início, quando apresentamos a proposta. Antes havia a expectativa; hoje a frustração. (AP7)

Nota-se que a falta de perspectiva não decorre da insuficiência da proposta pedagógica do programa em si, mas da ausência de um instrumento de apoio fundamental para o seu desenvolvimento, que no caso é o material didático.

Observa-se pela fala do assessor que a expectativa gerada quando do início do curso foi nitidamente prejudicada por essa ausência, que pontua inicialmente uma dificuldade didática com enorme perda pedagógica e que prejudica a aprendizagem e facilita a evasão. Como os recursos são repassados com base nas matrículas, a redução de participação dos alunos reduz a transferência de recursos financeiros, que acaba por prejudicar o funcionamento de atividades de apoio logístico e administrativo importantes para o desenvolvimento do programa.

Outros dois assessores pedagógicos (AP5 e AP16) apresentaram respostas inconclusivas e que não nos permitiram avaliar suas percepções, se positivas ou não, sobre a percepção dos alunos em relação a participação no PROJOVEM URBANO como uma efetiva contribuição para a sua vida profissional.

No entanto, o benefício que a realização do PROJOVEM URBANO traz ao seu público, conforme vários relatos dos assessores pedagógicos descritos anteriormente, melhorando a autoestima, ampliando as visões do mundo do trabalho e melhorando a expectativa da obtenção de um trabalho digno carece de um sentido de continuidade. Isso já foi evidenciado nas respostas de alguns assessores pedagógicos. Porém, a resposta de outro assessor, seguindo na mesma linha de raciocínio dos demais, avança para uma questão importante: a possibilidade de um programa que dê continuidade ao PROJOVEM URBANO. Observe o que pensa o assessor pedagógico ao responder a essa questão. Ele diz:

Nos mais variados diálogos com os jovens atendidos pelo programa, a resposta mais obtida é a esperança de uma maior possibilidade de inserção no mercado de trabalho. No entanto, do meu ponto de vista, deve ser assegurada a esses jovens a continuidade dos estudos por meio de políticas públicas adequadas. (AP16)

Em outras palavras, o PROJOVEM URBANO é uma excelente ajuda para aqueles que estão à margem da sociedade e defasados em escolaridade e preparação para o trabalho. No entanto, como sugere esse assessor pedagógico, há que se pensar em algo complementar, que reforce essa capacidade inclusiva.

## 6.9. Considerações Finais

Assim como foi feito com os Coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO, também foi deixada a oportunidade para que os assessores pedagógicos fizessem comentários, críticas e sugestões adicionais.

Era uma resposta bastante livre e opcional. Três assessores pedagógicos (AP8, AP9e AP14) optaram por não respondê-la. De todo modo, algumas considerações destacaram o material didático, elogiando-o.

Gostaria de elogiar o material, e sugerir que o material fosse mais ilustrativo. Livros com mais figuras são mais atraentes, principalmente com o perfil de nossos alunos. (AP12)

Gostaria de agradecer a elaboração do material didático, visto que o mesmo é de grande valia, e destacar a importância da contextualização dos conceitos apresentados nas diversas áreas do conhecimento. (AP13)

É importante destacar que a falta de material didático ou o atraso na sua entrega foi um dos pontos considerados como uma dificuldade na realização do trabalho pedagógico e um motivador do aumento do índice de evasão do programa.

Percebe-se na fala dos assessores que os alunos se sentem valorizados quando lhes é entregue um material didático de boa qualidade e que é efetivamente deles. Corroborando esse pensamento, outro assessor comenta:

Penso que um melhor suporte quanto aos materiais e espaço físico favoreça o melhor sucesso do educando. (AP5)

Houve também considerações a respeito da importância de pesquisas como essa que está sendo elaborada para que se tenha um conhecimento melhor das possibilidades e dificuldades do PROJOVEM URBANO.

Acredito ser de grande importância pesquisas que analisem as políticas públicas de juventude e seus impactos para os jovens beneficiários do Programa. Assim, teremos cientificamente uma avaliação sobre como está e o que pode ser feito para melhorar essas políticas. Parabéns! (AP1)

Quatro assessores pedagógicos (AP3, AP6, AP11 e AP17) advogam a ampliação da oportunidade de participação no PROJOVEM URBANO.

Não deveria ser um programa tão engessado, com número de alunos e idade. (AP11)

Acredito que o Programa Projovem Urbano não deveria estar na posição de “adesão voluntária” dos Municípios ou Estados. Deveria ter a obrigatoriedade

da Educação Básica. Talvez criasse um vínculo maior com as Escolas. Encontramos problemas neste sentido. As gestoras dos espaços que ocupamos não assumem o Programa em seu contexto institucional. Com a EJA já assumem uma postura diferente, tendo em vista que neste programa a adesão é contínua. **(AP6)**

Gostaria que o programa se estendesse aos anos seguintes, e fizesse um critério de análise em relação às profissões mais necessitadas no município em que o programa foi ou será aplicado. **(AP3)**

Nessa última fala o assessor aponta para a necessidade de se pesquisar as reais necessidades do município como forma de associar as facilidades que o programa traz às exigências do trabalho local, para que se tenha uma efetiva iniciação para o trabalho, como o programa preceitua. Outro educador, ao responder, coloca-se nessa mesma linha.

Propostas direcionadas, conteúdos voltados para a realidade do município (complexo petroquímico). **(AP17)**

Essa necessidade de pesquisa e análise em nível municipal das reais condições do mercado de trabalho local é também evidenciada no nível federal, no sentido em que há a necessidade de uma revisão periódica de práticas e posicionamentos. Eis o que diz o assessor pedagógico em sua colocação final:

É necessário ouvir as partes que estão na execução direta do programa para que mudanças sejam feitas. É inconcebível um programa criado “de cima pra baixo”, que não permita mudanças. **(AP7)**

A questão da alta rotatividade dos profissionais, já pontuada em outros momentos neste trabalho, também foi motivo de destaque nas considerações finais.

A descontinuidade da equipe do programa (educadores, gestores, assistentes e Coordenadores) torna-se um dos maiores obstáculos para o seu sucesso. Assim como também a funcionalidade do programa em ambientes escolares, que de qualquer forma não sejam capazes de atender suas necessidades específicas. **(AP16)**

Finalmente, há o reclamo de uma maior atenção do poder público no acompanhamento e no apoio à realização das atividades do programa, no sentido de que se isso fosse feito muito dos problemas aqui relacionados seriam minimizados ou, talvez, sequer existissem.

O programa é bem elaborado e, se bem executado, pode atingir uma excelência peculiar. Porém, há que se ter todo apoio dos entes executores no sentido de promover a divulgação destas oportunidades para a população. Os diversos setores ligados à Coordenadoria da juventude, da saúde e da ação

social precisam estar integrados com a Secretaria de Educação, objetivando um amplo trabalho em conjunto. Este Programa é muito mais que um programa educativo, ele é de promoção social, visando resgatar o jovem de todas as marginalidades e promover a sua integração de forma totalizada, que possibilite ao mesmo exercer sua cidadania nas diversas áreas da convivência humana, principalmente na social e profissional. **(AP10)**

Ouvir as partes envolvidas na execução do trabalho operacional, como disse um assessor pedagógico anteriormente, juntamente com uma melhor atenção do ente público, como aventado agora por esse educador, certamente reduziria a rotatividade dos profissionais e permitiria, com maior propriedade, que o PROJovem URBANO atendesse de forma mais consistente aquilo a que se propõe. Pois, como afirma um assessor em sua resposta final:

Só conhecem realmente a função e a importância do Projovem os profissionais que colocam o coração, pois não podemos nos esquecer de que é um projeto de Inclusão Social. **(AP15)**

## **7. Os educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração**

*O segredo é não correr atrás das borboletas... É cuidar do jardim para que elas venham até você.*

*(Mário Quintana)*

Captar as percepções dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração representou um ponto capital para o desenvolvimento deste trabalho.

Esses são os profissionais que passam mais tempo com os alunos. São os primeiros a sentir de forma mais direta os desafios e as dificuldades próprias de um programa de inserção social de tão larga abrangência. Por essa razão, certamente poderiam trazer, a partir de suas observações e análises sobre o dia a dia do trabalho, uma visão mais acurada sobre dificuldades e oportunidades que o programa lhes impõe.

Como dito anteriormente, o contato com parte dos profissionais, principalmente aqueles lotados em municípios do Rio de Janeiro se deu de forma presencial.

Nos outros estados, o contato físico não foi possível. Nesses casos, o contato ocorreu por e-mail e/ou contatos telefônicos. Em três estados, o contato com os educadores foi realizado via coordenadores gerais.

Em razão de seu papel no desenvolvimento do trabalho e na proposta de ajuste do programa, a partir das perspectivas dos profissionais que atuam na linha de frente do PROJOVEM URBANO nas diversas localidades onde esse Arco Ocupacional foi oferecido, o número de perguntas e a variedade dos temas abordados foram sensivelmente mais abrangentes do que os dirigidos aos demais sujeitos da pesquisa, a saber, os coordenadores gerais do município e os assessores pedagógicos.

Os educadores de qualificação profissional do Arco Administração foram identificados utilizando-se a abreviação EQP (Educador de Qualificação Profissional) seguido de uma ordem numérica de identificação.

Antes da análise dos questionamentos endereçados aos educadores de qualificação profissional que versam especificamente sobre questões pedagógicas e administrativas, é importante apresentar um panorama geral dos educadores respondentes e participantes da pesquisa.

Primeiramente, da mesma forma que ocorre com coordenadores gerais e assessores pedagógicos, o índice de rotatividade dos educadores é também bastante alto, como pode ser verificado no quadro abaixo.

Quadro 10 – Educadores de Qualificação Profissional – Tempo de permanência na função

Educadores de Qualificação Profissional – TEMPO NA FUNÇÃO		
Número de meses na função	Número de educadores	Percentual de participação
Até 12 meses	22	67%
Mais de 12 meses até 24 meses	2	6%
Mais de 24 meses	7	21%
Não informado	2	6%

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, a entrada no programa de quase todos os educadores de qualificação profissional ocorreu por meio de processo seletivo. Apenas um educador (EQP 15) disse que recebeu um convite para participação.

De igual modo, a quase totalidade dos educadores afirmou ter recebido algum tipo de orientação no início do trabalho. Apenas dois educadores (EQP 6 e EQP 25) declararam não ter recebido qualquer tipo de informação inicial sobre o programa.

O EQP 11 afirmou que buscou informações por conta própria, deixando evidenciado que não obteve, assim como os demais que responderam negativamente, qualquer informação inicial ou treinamento para o exercício da função.

Além disso, outros três educadores, os EQP 19, EQP 31 e EQP 32 não discriminaram que tipos de informação inicial receberam.

Daqueles que discriminaram o nível de informação recebida pode-se perceber que a forma como tais informações eram repassadas eram significativamente diferentes de um município para o outro.

Dezenove educadores, por exemplo, receberam orientações gerais sobre a duração do programa, a carga horária, a proposta pedagógica, o Projeto de Orientação Profissional (POP), a Formação Técnica Geral (FTG), os Arcos Ocupacionais, enfim, as informações contidas no Plano Pedagógico Integrado. Estes, enfim, não receberam capacitação ou treinamento específico para a realização da função.

Apenas oito educadores, os EQPs 3, 7, 12, 18, 20, 22, 23 e 29 responderam que tiveram treinamentos específicos de formação de formadores antes do início do curso como deixam claros as respostas aqui destacadas:

Na formação inicial foram repassadas informações do funcionamento do programa e sua duração; carga horária de trabalho e de aulas; o núcleo que organiza o programa; o objetivo de temas integradores e por disciplinas; quais disciplinas; Período de formação; Perfil dos jovens que ingressam no programa, dentre outras. **(EQP 12)**

A formação inicial de 15 dias proporcionou um conhecimento profundo do programa e a maneira como seria desenvolvido nos municípios, isso foi suficiente para tirar dúvidas. **(EQP 7)**

Essa capacitação inicial e orientação sobre o perfil do público-alvo participante do PROJOVEM URBANO é fundamental, porque parcela significativa dos educadores não tem experiência de magistério.

Do total de trinta e um educadores que responderam ao questionário, doze afirmaram não ter lecionado no ensino regular. Os outros dezenove já lecionaram no ensino regular, trazendo experiências que vão desde a Educação de Jovens e Adultos até o trabalho em cursos de nível superior. Alguns, inclusive, informaram ter tido mais de uma experiência no ensino regular, como por exemplo, ter trabalhado na educação fundamental e na educação profissional. O quadro a seguir sintetiza as experiências dos educadores, considerando aquelas situações em que o educador apresenta mais de uma experiência profissional.

### **7.1. Experiência anterior dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração**

Quadro 11 – Experiência anterior dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração

<b>Experiência Profissional</b>	<b>Educação Fundamental</b>	<b>Educação Profissional</b>	<b>Educação de Jovens e Adultos</b>	<b>Educação Superior</b>
Número de educadores	09	07	02	04

Essa pergunta sobre a experiência anterior ao trabalho do PROJOVEM URBANO teve a intenção não só de conhecer um pouco mais o perfil dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, mas também de analisar a percepção dos educadores sobre o público desse programa em relação as suas experiências anteriores. Por essa razão é que houve um questionamento específico sobre qual a diferença que encontraram entre o trabalho do PROJOVEM URBANO em relação a sua experiência anterior. As respostas desses educadores foram as seguintes:

É um público diferenciado que requer bastante flexibilidade e atenção individualizada, bem como os desníveis de escolaridade e formação. **(EQP 3)**

O público do Projovem é diferenciado, pois em relação ao ensino regular possuem idade avançada, mas em relação ao EJA tradicional possui idade limitada a 29 anos, o que faz com que os interesses sejam muito parecidos, já que a faixa de idade é a mesma. O nível de conhecimento adquirido é menor e o contexto social em que estão inseridos influencia muito no desempenho durante o programa, mas por outro lado o Programa também consegue ter uma influência maior no cotidiano dos alunos, uma vez que nas outras modalidades de ensino isto não acontece com muita frequência. **(EQP 4)**

Dois educadores fazem uma análise bastante direta da diferença de públicos

A principal diferença vem por meio das experiências da vida já vivenciadas pelos jovens do Projovem Urbano que os alunos do ensino fundamental não tiveram. Além da diferença de amadurecimento e dedicação aos estudos. **(EQP 10)**

A diferença é por que no sistema convencional a maioria dos alunos só estuda e ainda não são pais e mães e, portanto, não tem responsabilidades em relação as despesas de casa. **(EQP 11)**

Outro educador, que trouxe experiências do ensino superior antes do trabalho no PROJOVEM URBANO, faz uma análise interessante sobre os dois públicos.

Já trabalhei como monitor de Informática na Faculdade. Existe sim uma diferença, apesar de ter trabalhado com alunos do ensino superior, os alunos do Projovem (alguns) mostram um interesse maior em concluir e participar do curso, enquanto os alunos da faculdade mostravam interesse, mas não com tanta dinâmica. Por outro lado, vejo também que mesmo recebendo o benefício alguns não reconheceram o grande valor do programa, ocorrendo assim a evasão dessa minoria, ao contrário dos alunos do curso superior, que mesmo pagando uma quantia alta não abandonam a sala de aula. **(EQP 17)**

Nota-se na resposta do educador uma clara divisão dos participantes do PROJOVEM URBANO. Enquanto uns não compreendem a importância do programa e, por essa

razão, o abandonam, outros mostram grande interesse nas aulas e, segundo a percepção do educador, numa medida maior que os alunos universitários.

Outros educadores também complementam, dizendo:

Já fui professor de uma escola técnica no curso de segurança do trabalho, onde a diferença que encontro nas duas experiências é a grande disparidade de alfabetização entre os alunos em uma mesma turma que temos no PROJÓVEM. (EQP 21)

É um público que evadiu da educação regular anteriormente por diversos motivos ou foi excluído por questões sociais. Os maiores motivos das meninas é a questão da gravidez na adolescência, e teve que interromper os estudos. Já os meninos interrompem por causa das drogas, trabalho, etc. (EQP 25)

A leitura que esse educador faz das razões que levaram os participantes do PROJÓVEM URBANO a evadir o ensino regular consta de várias estatísticas governamentais. No entanto, esse registro é importante porque se trata de visão *in loco* e não da análise fria de algum indicador social.

Outras alusões às diferenças do público do PROJÓVEM URBANO das demais experiências educacionais são também apresentadas a seguir.

Trabalho há 4 anos com educação profissional. Diariamente atendo o público jovem, entre 12 e 16 anos, adolescentes que ainda estudam e ainda não trabalham, procuram formação para o mercado de trabalho. No EJA, o público é outro. São jovens, geralmente pais e mães de família interessados em recuperar o tempo perdido nos estudos, buscando novos conhecimentos, reencaixe no mercado ou mudança na área profissional. (EQP 26)

São pessoas que já tiveram a oportunidade de estudar e não fizeram por fatores individuais e agora estão tentando resgatar o tempo perdido. (EQP 29)

Como se observa, há consenso dos educadores de que o público do PROJÓVEM URBANO é diferenciado de qualquer outro e, portanto, requer uma atenção igualmente diferenciada. Além disso, há que se reconhecer a clareza dos objetivos principais desse público na realização do PROJÓVEM URBANO.

O estilo de vida e o ritmo do dia a dia entre os públicos também não deixaram de ser retratados. Um dos educadores foi bem incisivo ao tratar da questão.

A diferença é que no sistema convencional, a maioria dos alunos só estuda, e ainda não são pais e mães, e não tem muita responsabilidade em relação às despesas de casa. Já no Projóvem a situação é inversa, o que dificulta a concentração dos alunos inseridos no projeto, desta forma, devemos ser mais sensíveis no repasse dos conteúdos. (EQP 11)

Fica evidente, portanto, o consenso dos educadores sobre o público diferenciado do PROJovem URBANO. Essa especificidade certamente requer um trabalho pedagógico diferenciado, pois não se pode conceber que metodologias e práticas adotadas na educação regular surtam algum efeito positivo sem que se façam alterações didáticas e pedagógicas significativas, que alcancem os anseios e necessidades dos alunos do PROJovem URBANO. Por essa razão é que direcionamos algumas perguntas aos aspectos pedagógicos, o próximo tema a ser explanado.

## **7.2. Os aspectos pedagógicos**

A fim de organizar as análises das informações prestadas pelos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, os instrumentos de pesquisa elaborados reuniram questões delineadas em dois grandes grupos ou temas de questionamentos. O primeiro tratando de questões pedagógicas e, posteriormente, um segundo abordando questões administrativas e operacionais.

No que tange às questões pedagógicas, num primeiro momento foi solicitado aos educadores que emitissem opiniões sobre a metodologia de trabalho proposta para o desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração.

Os aspectos por ele analisados deveriam ser os seguintes:

1. Sequência dos assuntos propostos;
2. Organização semanal das aulas;
3. Ambiente organizacional (sala de aula, laboratórios etc.);
4. Tempo das aulas (carga horária);
5. Critérios de avaliação.

### **7.2.1. Sequência dos assuntos propostos**

Sabe-se da importância de se conseguir um encadeamento lógico dos temas que serão abordados nas aulas práticas de iniciação para o trabalho em todos os Arcos Ocupacionais.

Além disso, há que se considerar a relevância dos temas para a efetiva iniciação para o trabalho profissional.

De modo geral os educadores fizeram elogios a sequência de assuntos propostos para o desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração. Apenas os EQP 14 e EQP 26 fizeram restrições ao tema identificando-o apenas como regular.

Ao abordarem a questão, alguns educadores fizeram menção ao curso inteiro e não somente ao módulo destinado à iniciação para o trabalho, como pode ser verificado em algumas respostas.

A iniciação com a Formação Técnica Geral-FTG serve de base fundamental ao alunado para desenvolver conhecimentos e preparação à Formação Técnica Específica-FTE no Arco de Administração. Esses assuntos antepostos dão uma base sólida e sequencial de grande valia. **(EQP 1)**

Bom, desde sua iniciação com FTG dando um embasamento teórico, levando o aluno para uma preparação para entrar no arco administração. **(EQP 2)**

Outros, porém, fizeram sua análise considerando especificamente os assuntos do módulo de iniciação para o trabalho.

Assuntos bastante pertinentes ao Arco Ocupacional, possibilitando o desenvolvimento do conteúdo necessário à formação dos discentes. **(EQP 20)**

A sequência dos assuntos é a ideal, pois começamos pelas ocupações mais simples e terminamos na mais complexa e completa, que é a do auxiliar administrativo. **(EQP 21)**

A questão da interdisciplinaridade, tema tão debatido no meio acadêmico e educacional, também foi destacado na sequência lógica dos assuntos. Esse detalhe é importante, visto que é um pressuposto do programa devidamente sinalizado no Plano Pedagógico Integrado.

Boa base, conteúdos com base na interdisciplinaridade, ajudam a nortear o educador. **(EQP 15)**

Vejo que os assuntos propostos estão bem dentro da realidade de nossos alunos. Eles se identificam com os temas e isso desperta um desejo de contínua interação nas aulas. Trazemos a realidade do aluno para dentro de sala de aula. Eles se sentem mais valorizados e isso acarreta uma maior participação do grupo. **(EQP 23)**

Satisfatória. O Guia do estudante aborda temas básicos e necessários a cada ocupação do arco ocupacional de administração. **(EQP 16)**

Entretanto, alguns educadores fizeram menção à necessidade de uma revisão dos temas, apesar de os considerarem adequados. Os EQPs 11 e 31, por exemplo, entendem que se faz necessário uma contextualização da região na qual os alunos estão inseridos.

Outros educadores comentam ainda:

Considero que o guia de estudo já apresenta certa defasagem, comparando-se a quando ele foi concebido para a primeira etapa do Projovem. Acredito que antes de entrar especificamente nas ocupações do arco seria bastante interessante termos pelo menos um capítulo dedicado à prática de Empreendedorismo. (EQP 4)

A sequência “ passo a passo ” não é exatamente o problema. Existe uma linha a seguir nos assuntos, mas os temas do programa não incitam verdadeiro interesse dos participantes, pois as profissões abordadas não são destinadas ao grupo de alunos, geralmente jovens trabalhadores. Para estes, sugiro temas como empreendedorismo, relações humanas, cálculo de impostos, segurança do trabalho, qualidade...enfim, voltados para a realidade de nosso município, que é essencialmente logístico e industrial. (EQP 26)

De fato os materiais foram elaborados para o PROJOVEM original, cujo início data de 2005. Em outras palavras, o material já tem pelo menos sete anos, e realmente os temas e questões sugeridos pelos educadores para o desenvolvimento do Arco Ocupacional não foram previstos.

Apesar disso, observa-se que há uma avaliação positiva na sequência proposta dos assuntos a serem discutidos, ensinados e abordados no Arco Ocupacional Administração.

### **7.2.2. Organização semanal das aulas**

Para um bom desempenho pedagógico é preciso que haja planejamento. Logicamente que esse plano inicial pode ser ajustado no decorrer do desenvolvimento da programação, em face das dificuldades e necessidades encontradas no percurso.

De toda forma, há que se harmonizar a temática com a carga horária estabelecida para cada módulo.

A organização dos tempos de aula e de seu número semanal fica a cargo do município, que irá considerar a sua realidade local. É de relevante importância analisar as percepções dos educadores em relação à quantidade de temas a serem abordados no curso e o tempo despendido para ensino, discussão e debate destes temas.

Um total de vinte e nove educadores considerou boa a organização das aulas durante o curso. Apesar disso, muitas sugestões foram propostas por eles.

Nove respostas (EQP 1, EQP 2, EQP 4, EQP 7, EQP 8, EQP11 EQP 14, EQP 24 e EQP 29) foram pautadas com base numa avaliação da realidade local, como se pode observar a seguir:

Está de acordo com a realidade local, partindo do princípio de uma adaptação da demanda escolar, sem deixar de executar o que o programa propõe, dinâmico, autogerenciável etc. **(EQP 1)**

Tem se dado de forma bem dinâmica, partindo de um princípio, em que se adapta à demanda do local (escola), sem deixar de cumprir o que o programa propõe. **(EQP 2)**

Cinco educadores fizeram menção basicamente a uma programação já estabelecida. Nesse caso eles apenas comentaram a forma, sem discuti-la ou defini-la, achando-a boa ou ruim. Apresenta-se a seguir uma das respostas que sintetiza a opinião desses educadores.

Seguimos aqui o horário proposto, em que cada dia é dedicado a uma turma, essa organização atendeu aos objetivos do programa, uma vez que não havia as interrupções a cada 50 minutos, como ocorre durante a FTG. **(EQP 4)**

Três educadores balizaram sua análise a partir do guia de estudo e do material didático produzido para o programa. Esse aspecto é relevante, pois indica que o material didático do Arco Ocupacional é uma boa referência para a distribuição e organização dos temas dentro do tempo disponível de aula. Se o material não está disponível, como já pontuado em outras situações por educadores e assessores pedagógicos, perde-se essa importante referência. Eis o que diz um dos educadores a esse respeito.

É muito bem trabalhado o tempo proposto, pois o guia de estudos vem definido por páginas, planejado para a semana, e que dá para fazer bem a divisão dos conteúdos, podendo enriquecer acrescentando mais atividades extras. **(EQP 22)**

Na análise da organização semanal das aulas, no desenvolvimento do programa e, mais especificamente, do módulo de iniciação para o trabalho alguns educadores fazem algumas considerações importantes com relação ao tempo de aula proposto.

Opino que a quantidade de aulas de informática deveria aumentar para 2 aulas semanais. A quantidade de aulas de QP semanais é satisfatória para repassar o conteúdo. **(EQP 16)**

Em relação ao tempo necessário para a aprendizagem de todos os temas propostos para o Arco Ocupacional Administração há completa divergência de opiniões. Enquanto uns entendem que a carga horária é suficiente, outras a consideram insuficiente. Eis o que dizem os educadores a respeito.

Pouco tempo para desenvolver todas as atividades necessárias. **(EQP 20)**

A organização semanal das aulas de Qualificação Profissional é muito extensa, visto que são 05 aulas todos os dias da semana, sendo que a última aula é para 02 turmas distintas.

Não dando espaço para preenchimento de instrumentais e mais estudo complementares para o professor orientador de QP durante a semana. **(EQP 12)**

A necessidade de um ensino prático e próximo ao ambiente empresarial também foi diagnosticado por quatro educadores que, de uma forma ou outra, sugeriram a realização de mais atividades práticas extraclasse.

Mesmo sabendo da escassez de recursos e da dificuldade de participação dos alunos nos projetos, acredito que há necessidade de maior contato com o cotidiano das empresas. Poderiam ser incluídas na organização semanal visitas nas empresas e atividades como a criação de uma empresa fictícia para trabalhar a realidade profissional na prática. **(EQP 26)**

As unidades I e II foi ou é o ideal para que se obtenha um ótimo resultado, porém as unidades III, IV e V, em sala de aula torna-se a partir do 3º tempo praticamente improdutivo. É mais prática extraclasse. **(EQP 3)**

Direta ou indiretamente doze educadores (EQPs 3, 5, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 20, 25, 26 e 27) argumentam a necessidade de revisão na distribuição semanal da organização das aulas. Cada um deles, no entanto, faz um questionamento diferente, como se pode observar a seguir.

A organização das aulas durante a semana, em minha opinião, não é das melhores, pois o profissional de QP fica as quatro aulas do dia numa única sala, e quando acontece uma eventualidade que impede o professor de ir àquela sala a turma perde todo conteúdo da semana. Isso acaba atrapalhando a sequência de aulas. **(EQP 9)**

O número de aulas/turmas para o educador do arco trabalhar por semana dificulta um pouco o processo de planejamento, pois com a semana toda comprometida com a carga horária de 15 a 20 horas, sobrava pouco tempo para articulação com empresas, instituições para visitas técnicas. Na primeira etapa trabalhei com quatro turmas em dois núcleos diferentes. Termine com sete turmas em dois núcleos (horário reorganizado, devido a evasão). Alguns jovens não gostavam de quatro aulas no mesmo dia. **(EQP 5)**

Segundo o educador, seria muito mais produtivo que as aulas acontecessem em momentos distintos, duas vezes por semana, por exemplo, ao invés de um encontro semanal.

Nesse caso, realmente um problema qualquer que impeça a realização da aula não somente faz com que se perca todo o conteúdo da semana, mas também implica uma separação de quinze dias entre uma aula e outra.

O questionamento dos próximos educadores corroboram com essa visão e acrescentam ainda outro aspecto de igual relevância:

A organização das aulas foi complicada por serem muitas aulas, ocasionando 5 aulas todos os dias da semana por turma, não dando espaço para reflexão e mais estudo para o professor dessa disciplina. E dessa forma, o planejamento só pode ocorrer quinzenalmente. **(EQP 10)**

A organização das aulas durante a semana, em minha opinião, não é das melhores, pois o profissional de QP fica as quatro aulas do dia numa única sala, e quando acontece uma eventualidade que impede o professor de ir aquela sala, a turma perde todo conteúdo da semana. Isso acaba atrapalhando a sequência de aulas. **(EQP 9)**

Nota-se que na organização semanal informada há uma engenharia de fazer com que algumas aulas sejam ministradas para turmas diferentes; sem dúvida, se ela não for muito bem dimensionada e organizada pode trazer sérios prejuízos à aprendizagem dos alunos. A própria movimentação de uma sala para a outra e o eventual acúmulo de alunos na sala podem ser indicadores desse prejuízo.

Um último educador sugeriu uma nova distribuição organizativa das aulas do módulo. Ele disse:

Na organização semanal prefiro que a FTE seja nos últimos seis meses. **(EQP 25)**

### **7.2.3. Ambiente educacional (sala de aula, laboratórios etc.)**

Já foi mencionada nesta obra a necessidade de se unir o ensino das atividades administrativas e de apoio logístico do Arco Ocupacional Administração às realidades tecnológicas de nosso tempo, pelo simples fato de que hoje as empresas estão imersas em ações que exigem tecnologia.

Também já foi questionado o fato de que a facilidade de ambientação do Arco Ocupacional Administração — que, segundo palavras de uma assessora pedagógica,

utiliza apenas “recursos básicos”, enquanto outros arcos exigem equipamentos e ambientação mais específica e dispendiosa — pode trazer benefícios e prejuízos.

Os benefícios advêm da possibilidade de realização de mais ofertas do curso e mais municípios dispostos a ofertá-lo pela facilidade de sua implantação. Por outro lado, o prejuízo decorre da falsa ideia de que é possível a realização desse Arco Ocupacional apenas numa sala de aula convencional, sem qualquer equipamento específico e sem nenhum aparato tecnológico.

Ninguém melhor do que os educadores para refletirem sobre esses aspectos.

Observa-se certa falta de estrutura em muitas escolas, tanto no que diz respeito às salas de aula convencionais quanto nos laboratórios de informática disponibilizados.

As dificuldades são apresentadas pelos educadores de diversas formas, como se pode observar a seguir.

É o grande gargalo do Projovem no Brasil, é o grande problema da qualificação profissional no Projovem. Já participei de 4 programas e em nenhum houve investimento em laboratórios e oficinas para o desenvolvimento das aulas práticas. **(EQP 25)**

Em algumas vezes faltou recursos para as aulas, material impresso, apostila. **(EQP 15)**

Falta material para o desenvolvimento das aulas. **(EQP 20)**

É volátil, pois a estrutura elétrica não suporta os condicionadores de ar, por outro lado já se encontram sucateados, falta de auditório para o conforto e a projeção de slides. **(EQP 3)**

Falta um pouco de estrutura nas salas de aula e laboratório. **(EQP 6)**

Constituir um espaço pedagógico específico para o desenvolvimento das ocupações do Arco Ocupacional Administração com forte apoio tecnológico e buscando retratar a realidade das empresas é fundamental para que os jovens adquiram uma percepção do mundo empresarial e da importância das atividades de apoio administrativo para as operações da empresa.

Nesse sentido, verifica-se que em muitas situações não houve aulas práticas nos laboratórios de informática durante toda a programação, o que torna o curso bastante teórico e enfadonho. A percepção dos educadores quanto a essa questão foi evidenciada mais de uma vez, conforme relatado a seguir.

Falta material de informática e um local somente para o PJU. **(EQP 18)**

Fraco porque as salas não são bem iluminadas, sem ventilação adequada, **não temos as de informática**. (grifo nosso) (EQP 24)

Para a excelência no ambiente educacional falta a tecnologia nas salas. As aulas se tornariam mais dinâmicas com a disponibilização de data show ou lousas digitais para os professores, que poderiam trabalhar com slides, imagens e vídeos, aguçando o interesse dos estudantes pela matéria.

Em uma das unidades que trabalho, o **laboratório de informática estava em reformas**, impossibilitando a utilização dos recursos. (grifo nosso) (EQP 26)

O núcleo/escola no qual eu atuo atende de forma bastante positiva à proposta do programa, **com exceção do laboratório de informática**, que nem sempre esteve disponível para realização das aulas naquele ambiente. Mesmo assim, algumas vezes conseguimos utilizar um outro espaço para essas aulas, em laboratório cedido por outro Núcleo. (grifo nosso) (EQP 4)

A estrutura física não é muito boa. As salas de aulas são quentes e a iluminação não ajuda. **O laboratório de informática não funciona**, mas mesmo assim com o empenho de todos conseguimos avançar e dar nossas aulas com êxito. (grifo nosso) (EQP 8)

O ambiente de estudo é bom, agradável, **mas os laboratórios não funcionam**. Isso prejudica a qualidade das aulas. (grifo nosso) (EQP 9)

Não tínhamos um **laboratório de informática** para o curso, o que era para ter. Às vezes nós conseguíamos em outro núcleo. (grifo nosso) (EQP 33)

Sem um laboratório de informática e sem um adequado ambiente educacional com recursos tecnológicos fica difícil fazer a associação formação e trabalho. Não se pode esquecer que um dos pilares do Plano Pedagógico Integrado é a iniciação para o trabalho. Na área administrativa ela está completamente cerceada pela tecnologia. Sem ela, o apoio administrativo é inoperante. Dessa forma, é primordial que se retrate adequadamente o ambiente empresarial e suas necessidades, contemplando-os nas atividades semanais do curso.

Porém, há que se ver também as condições das salas de aula convencionais. Afinal, nem todas as aulas ocorrem no laboratório. Estas também precisam de condições mínimas de conforto para facilitar a aprendizagem dos alunos.

Um dos educadores, em sua avaliação, sintetizou muito bem a importância e o impacto que um bom ambiente pedagógico tem na aprendizagem dos alunos. Ele disse o seguinte:

O ambiente educacional é um fator primordial para os alunos. Neste ambiente dispomos de todos os itens que os profissionais necessitam, como data show,

laboratório de informática etc. necessitando apenas de um melhor conforto. **(EQP 21)**

Ratificando esse pensamento, outro educador também comenta:

Os ambientes das escolas no município são bons e atendem as minhas necessidades como professor. Recentemente, uma das escolas recebeu investimento do governo onde foram instalados aparelhos de ar condicionado. Esse “conforto” implica sensivelmente na melhora do aprendizado do aluno. **(EQP 23)**

É evidente que há diferença em termos de motivação para os professores no processo de ensino e facilidade dos alunos no processo de aprendizagem quando se tem um ambiente adequado e propício para a prática pedagógica. Sete educadores descrevem esse fato em suas respostas. A seguir apresentamos duas afirmativas que consolidam esse pensamento.

Laboratório de informática equipado com computadores em número suficiente para a quantidade de alunos. Problema mais acentuado em apenas uma escola. **(EQP 13)**

A escola possui salas amplas muito bem organizadas e os alunos se propõem a realizar as atividades propostas e todos os professores são qualificados e atenciosos. **(EQP 29)**

As salas de aulas, laboratório de informática, sala de vídeo são bem equipados e disponíveis por agendamento na escola. **(EQP 10)**

Alguns educadores adicionam um aspecto importante no trabalho do PROJovem URBANO, que é o deslocamento dos alunos. No entanto, reiteram a dificuldade de estrutura dos ambientes pedagógicos nas escolas onde há o desenvolvimento do programa.

Tem acontecido dentro do próprio núcleo escolar, facilitando o acesso do alunado, de forma acessível ao arco administração, onde todos ficam confortáveis no seu próprio ambiente, mas na parte de estrutura física deixa a desejar. **(EQP 2)**

Tem se dado na própria escola, facilitando dessa forma o acesso dos alunos de administração onde os mesmos se sentem confortáveis próximos de suas casas. Mas quando vamos para a estrutura física deixa a desejar. **(EQP 15)**

Aspectos relacionados ao clima também não foram deixados de lado na abordagem.

Por vivermos em uma região quente, o ambiente educacional precisaria de melhorias na parte de climatização, temos boa iluminação e cadeiras confortáveis. **(EQP 7)**

De fato, a grandiosidade do país e sua diversidade cultural e climática devem ser objeto de análise nos ambientes pedagógicos. As respostas dos educadores ratificam a ideia de que um ambiente pedagógico de qualidade interfere de forma significativa no processo de aprendizagem dos alunos.

#### **7.2.4. Tempo das aulas (carga horária)**

Debate sempre recorrente no meio acadêmico gira em torno do tempo despendido para o aprendizado dos alunos em áreas, disciplinas e mesmo conteúdos e temas propostos dentro do recorte do conhecimento idealizado na organização do programa.

Questionando especificamente sobre o módulo de iniciação para o trabalho, ou seja, a carga horária do Arco Ocupacional Administração na organização do programa, procuramos saber a opinião dos educadores sobre o efetivo tempo de debate, discussão, avaliação, enfim, o tempo destinado à realização dos processos de ensino e de aprendizagem voltados à preparação para o trabalho nas atividades administrativas.

Observou-se uma completa divergência de opiniões em relação à questão. Cinco educadores responderam sucintamente o seguinte: A carga horária muito extensa.

Outros dezenove, por sua vez, entendem que a carga horária despendida para o aprendizado dos temas de qualificação profissional é adequada.

Dentro do programa considero a carga horária adequada para uma formação profissional inicial. **(EQP 7)**

Os cinco tempos propostos e trabalhados por turma em um único dia da semana possibilitam repasse de teoria e atividades práticas referentes às ocupações do arco. **(EQP 16)**

O convênio existente entre a Prefeitura e a instituição em que trabalho prevê uma carga horária diferente do trabalho regular com os estudantes, cerca de duas horas e quarenta minutos semanais durante quatro meses. Este tempo é suficiente para trabalhar a matéria do dia e realizar uma ou duas atividades para fixação e avaliação do conteúdo abordado, sem tornar a aula cansativa. **(EQP 26)**

Nove educadores, no entanto, reconhecem que a carga horária destinada à iniciação para o trabalho dentro do programa não é ruim, mascarece de alguma análise no sentido de ser melhorada. Veja o que dizem os educadores.

A carga horária é boa, mas poderia ser estendida um pouco mais para uma assimilação ainda melhor dos conteúdos aplicados em sala de aula. **(EQP 11)**

Considero que a carga horária dedicada aos arcos ocupacionais deveria ser ampliada em relação à carga horária da FTG – Formação técnica Geral. (EQP 4)

De toda forma, é interessante averiguar as razões que levam os educadores a ter opiniões bastante divergentes sobre a questão.

Uma análise da distribuição da carga horária em todo o programa e a sua distribuição semanal pode auxiliar no entendimento dos motivos que levam a posicionamentos tão distintos.

### **7.2.5. Critérios de avaliação**

Avaliação é um tema sempre espinhoso e delicado no meio educacional. Há vários posicionamentos muitas vezes controversos, correntes de pensamento completamente divergentes e, inclusive, formas de realização do processo de avaliação bastante distintas entre escolas e educadores.

O PROJOVEM URBANO tem uma proposta específica e bem definida sobre o tipo de avaliação que se requer, a forma como ele é ou deve ser realizado e os momentos em que ele deve ser evidenciado.

Nesse sentido, procurou-se saber a opinião dos educadores sobre o tema e apreciar suas análises sobre o processo avaliativo no âmbito do PROJOVEM URBANO.

De modo geral, a quase totalidade dos educadores de qualificação profissional elogiou os critérios de avaliação. Muitos foram sucintos em suas respostas. Outros, porém, destacaram a especificidade dos processos avaliativos do programa.

Diferenciado do ensino tradicional, em que o aluno se autoavalia através do Caderno de Registro de Avaliação (CRA), a questão do POP, onde o aprendiz começa a criar seu projeto de visão profissional, dando ao mesmo uma orientação profissionalizante. (EQP 1)

Excelente, em virtude da flexibilidade de avaliar o estudante, aproveitar seu conhecimento e suas atividades diárias e seus desempenhos. (EQP 3)

É diferenciado do ensino tradicional em que o aluno se autoavalia através do CRA. Há também a questão do Projeto de Orientação Profissional (POP). (EQP 2)

Observa-se que os vários projetos e planos internos do programa (POP, PLA, CRA) causam bom impacto nos educadores, conforme salientado pelas respostas acima

descritas. Outro educador não só ratifica tal pensamento, mas também sintetiza essa percepção quando diz:

Além das avaliações periódicas e os trabalhos desenvolvidos por eles, juntamente com o Plano de Ação Comunitária (PLA) e o Projeto de Orientação Profissional (POP) possibilitam fazer uma “radiografia” mais detalhada do desenvolvimento educacional de cada um. Percebo também que o fato das avaliações serem discursivas contribui para a melhoria nos resultados de alunos. (EQP 3)

É consenso entre os estudiosos de educação que militam sobre o tema avaliação que esta deve ser inclusiva e diversificada. Esses aspectos parecem estar contemplados no programa, pois os educadores também fazem menção ao fato em suas avaliações.

Os critérios utilizados para a avaliação do aluno permitem uma análise ampla do aluno ao considerar diversas abordagens. (EQP 19)

Diferente de outros programas, os critérios oferecem oportunidades de avaliarmos os alunos de várias formas. (EQP 8)

Apesar do sentimento positivo sobre o processo avaliativo dos alunos no desenvolvimento das atividades de iniciação para o trabalho propostas no programa, há também algumas sugestões para sua melhoria.

O sistema de avaliação poderia ser mais diversificado e objetivo, e seria bastante interessante que houvesse parâmetros que fossem disponibilizados ao mercado, facilitando a condução dos jovens ao primeiro emprego. (EQP 4)

As provas poderiam conter questões discursivas para uma interpretação e escrita dos alunos. (EQP 15)

O livro contém vários critérios de avaliação, mas acredito que estes exercícios deveriam ser mais bem rigorosos. (EQP 21)

Finalmente, em suas análises alguns educadores preferiram considerar os aspectos da periodicidade das avaliações e a sua abrangência.

Realizamos nossa avaliação em todas as unidades formativas, levando em consideração desenvolvimento do aluno, participação em sala de aula, frequência quantitativa e qualitativa. (EQP 33)

A cada trimestre finda uma unidade formativa e aplicamos a avaliação de todas as matérias. (EQP 29)

### **7.3. O material didático**

Já se salientou neste trabalho a falta de prática de leitura da sociedade brasileira de modo geral. Argumentou-se, inclusive, que dentre as várias razões para essa situação estava a ausência de um projeto de educação geral inclusiva que propiciasse o estímulo à leitura e à interpretação.

De forma semelhante, as respostas dos sujeitos da pesquisa denotam a clara ausência de uma sistemática de leitura do público-alvo do programa.

Aliás, a proposta do PROJÓVEM URBANO é justamente o resgate dessas pessoas que, por razões diversas, deixaram a escola e pararam de estudar. É preciso implementar um caminho de retorno, uma rotina de leitura que os auxilie no alcance de um melhor nível de compreensão das questões, temas e situações que os envolvem pessoal e profissionalmente.

Nesse sentido, o material didático tem uma importância significativa. Não é de se esperar que os alunos tenham computadores domiciliares com acesso à internet. Para esse público a leitura precisa acontecer pelos livros, e não pelas telas do computador.

Por essa razão é que se solicitou dos educadores do Arco Ocupacional Administração uma análise do material didático elaborado especificamente para o programa e que deveria, já que foi salientado pelos sujeitos da pesquisa, em outra oportunidade, que uma das maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho foi o fato de o material não ser disponibilizado para os alunos.

Os pontos de questionamento levantados foram:

1. Organização didática dos capítulos;
2. Qualidade do texto de referência;
3. Ilustrações apresentadas no material;
4. Atividades Propostas na discussão dos conteúdos;
5. Leitura do material;
6. Os assuntos abordados em cada ocupação;
7. As orientações e sugestões do livro do professor.

Foram solicitados aos educadores uma avaliação e breves comentários sobre esses itens, no intuito de se verificar suas percepções gerais do material e buscar evidências ou

sinalizações de melhorias que possam ser incorporadas ao material didático na perspectiva da elaboração de uma nova versão.

### **7.3.1. Organização didática dos capítulos**

De modo geral a avaliação dos educadores sobre a organização didática dos capítulos do livro do Arco Ocupacional Administração é positiva. Houve unanimidade quanto a importância do material didático para o curso e especialmente para o seu público-alvo. A seguir foram relacionadas algumas das opiniões dos educadores.

Os capítulos são organizados de forma que possibilita ao educador uma interligação dos conteúdos, e utiliza uma didática de fácil compreensão para os alunos. **(EQP 19)**

Organização lógica e sistemática dos capítulos, onde aborda perfil do profissional, ambiente de trabalho e técnicas de trabalho. **(EQP 16)**

Achei interessante, cada capítulo trazia um tema que de certa forma relacionava-se com os outros abordados e também com as UFs. Quando ministrava as aulas, fazia a relação e correlação com os assuntos da Formação Técnica, outras áreas com arco. Sempre que possível, verificava o que os outros educadores estavam ministrando, ou o que já tinha sido ministrado para poder trabalhar em sala. **(EQP 5)**

Outros educadores são da mesma opinião, expressando-se de forma bastante sucinta e, portanto, não relacionados nas respostas. Quatro respondentes, no entanto, apesar de considerar a organização didática dos capítulos muito boa fizeram observações no sentido de melhorá-la e adaptá-la às novas realidades contextuais que se apresentam.

Como já citado em um dos itens anteriores, considero que parte do guia deveria ser dedicada ao Empreendedorismo, porém analisando o guia como ele é atualmente, a organização didática está bem adequada, pois traz a ocupação de Auxiliar administrativo no último capítulo, o que é bastante correto por se tratar da ocupação com maior grau de complexidade em relação às demais. **(EQP 4)**

É boa, mas em alguns casos apresenta pouca profundidade no assunto. **(EQP 12)**

Sugestão: acrescentar mais exercícios interligados com matemática. **(EQP 32)**

É boa, mas poderia ser mais contextualizado de acordo com a região na qual os alunos estão inseridos. **(EQP 11)**

Esse último ponto apresentado pelo educador trata de uma questão de extrema relevância, porém muito difícil de torná-la factível em função da dimensão continental de nosso país possui e da diversidade cultural que ele incorpora.

Entretanto, fazer com que o ensino esteja contextualizado com a realidade do público-alvo é algo que se deve ter sempre em mente.

Na prática, isso cabe ao educador, pois é ele quem reúne as melhores condições de fazer a ponte entre os conhecimentos necessários ao educando na proposta do programa e a bagagem de conhecimento que ele traz a partir das experiências de vida de cada um.

### **7.3.2. Qualidade do texto de referência**

A forma de abordagem dos assuntos, sua capacidade de interação com o leitor e o auxílio que presta ao educador no desenvolvimento das aulas foram as razões para que se solicitasse dos educadores uma opinião a respeito do texto de referência do material didático do Arco Ocupacional Administração.

Vinte e um educadores elogiaram a qualidade do texto de referência e não fizeram comentários adicionais a respeito.

Quatro educadores (EQPs 12, 13, 14 e 32) aproveitaram o questionamento e fizeram observações também sobre o material do módulo anterior de Formação Técnica Geral.

Bem elaborada, porém os alunos sentem dificuldades na leitura, devido ser de conhecimento mais elevado que o que estão acostumados, isso ocorreu bastante no nível de conteúdo do FTG. Já no FTE não sentem tanta dificuldade. **(EQP 13)**

Bem elaborado, porém foi observado que o conteúdo do FTG (Formação Técnica Geral) devido ser de conhecimento mais elevado do que o de costume, com relação às outras disciplinas, os alunos sentem dificuldades na leitura do texto. Porém esses conteúdos aplicados são necessários para sua formação na qualificação. Já no FTE (Formação Técnica Específica), foi observado que os mesmos não sentem tanta dificuldade. **(EQP 12)**

Algumas considerações foram realizadas pelos educadores, tais como: Poucos exemplos práticos (EQPs 21, 26 e 31), ampliação da abordagem de alguns temas por se apresentarem no material didático de forma bastante sucinta (EQPs 6 e 11) e, finalmente, necessidade de apresentação de exemplos mais atualizados (EQPs 5 e 25).

Em relação a esse último questionamento, há que se considerar o fato de que os materiais didáticos dos Arcos Ocupacionais foram realizados ainda no PROJOVEM

original, que se iniciou em 2005. Nesse caso, parte dos materiais foi elaborada um ano antes, em 2004, e alguns só foram concluídos em 2005.

Como nossa base de análise é o ano de 2013, os materiais didáticos têm oito anos, e desde sua consecução não houve revisão de conteúdo.

Nesse sentido, certamente os educadores tem razão ao salientar que existem exemplos mais atualizados para serem oferecidos aos alunos nas questões retratadas no material didático.

Como apontado anteriormente, alguns educadores fizeram menção ao módulo anterior, comparando-o com o material do Arco Ocupacional.

### **7.3.3. Ilustrações, Atividades propostas na discussão dos conteúdos e leiaute do material**

Além da qualidade do texto de referência, outras características devem ser levadas em consideração na análise da qualidade do material didático elaborado especificamente para o desenvolvimento do programa. Nesse sentido, solicitou-se aos educadores que opinassem sobre três aspectos importantes e que estão presentes em todos os capítulos dos materiais dos Arcos Ocupacionais: as ilustrações, que complementam as informações do texto principal, as atividades de reforço ou de revisão e o leiaute do material.

O objetivo dessa solicitação foi averiguar a percepção dos educadores com relação a essas questões no intuito de propor melhorias e mudanças, caso haja a perspectiva de revisão ou mesmo substituição do material didático atual.

Houve uma unanimidade em relação ao leiaute do material didático onde todos fizeram elogios a esse aspecto. Em relação as ilustrações e as atividades práticas propostas no material, embora a maioria entendesse que elas estão adequadas e que atendem as necessidades do público alvo, algumas respostas fizeram algumas restrições.

Alguns comentários dos educadores, porém, deixam evidente o atraso na remessa de materiais e na entrega de cópias para os alunos, como se pode observar.

As ilustrações em si são excelentes, por outro lado o livro repassado para nossa clientela do arco: está em preto e branco, o que dificulta muito a interpretação das figuras. **(EQP 3)**

O material tem um belo leiaute, porém os alunos receberam o material didático em preto e branco e isso prejudica a visualização das ilustrações. **(EQP 9)**

A evidência de que se trata de cópias se dá pelo fato de que os materiais didáticos são coloridos. Nesse sentido as ilustrações, quando apresentadas em preto e branco, dificultam o entendimento e a interpretação das figuras.

Tal situação não ocorreu em todos os municípios. Um dos educadores, inclusive, elogiou o material em relação a essa questão.

O material possui uma boa apresentação, é **bem colorido** e desenvolvido de forma a atrair os alunos. **(EQP 19)** Grifo nosso.

Essa situação torna-se mais complicada pelo fato de que algumas atividades e exercícios propostos no material estão relacionadas às ilustrações. Se elas não apresentam clareza criam dificuldade de compreensão na resolução da atividade.

Um material ilustrativo ajuda na compreensão dos temas que estão sendo abordados. Esse é o pensamento de dezenove educadores, que fazem comentários interessantes em suas respostas nos quais destacamos três delas:

A comunicação ilustrativa ajuda na compreensão do assunto estudado. É uma ferramenta bem aproveitada em sala de aula. **(EQP 7)**

Um material muito bem ilustrado, onde facilita bastante o aprendizado dos alunos. **(EQP 14)**

O material é bem ilustrativo, o que reforça o conteúdo deixando-o mais rico. **(EQP 33)**

A importância das ilustrações no processo de aprendizagem também é considerada por outros educadores que, inclusive, sugerem um número maior de ilustrações.

Foram poucas ilustrações dentro da temática trabalhada. **(EQP 2)**

Acho que deveriam conter mais ilustrações. Isso ajuda o entendimento dos alunos. Ilustram um pouco do ambiente organizacional das empresas. **(EQP 9)**

As ilustrações buscam evidenciar a realidade e fazem o aluno ligar a imagem ao texto. **(EQP 19)**

De modo contrário, porém, alguns educadores questionam a clareza das ilustrações e sua insuficiência no apoio a um melhor aprendizado.

As ilustrações não agradam muito e não proporcionam a identificação do aluno com o material. Seria bastante interessante o desenvolvimento de personagens que aparecessem no guia e que se identificassem com as características dos alunos. (EQP 4)

As ilustrações do material são muito pobres e em pequenas quantidades. (EQP 21)

As ilustrações são confusas. Alguns alunos não entendiam a mensagem que a mesma trazia e nas correções das atividades reclamavam da figura. (EQP 6)

Um dos educadores reclama da falta de equilíbrio das ilustrações entre as ocupações do Arco. Ele diz:

Senti falta de algumas ilustrações na ocupação de almoxarife. (EQP 12)

Ainda outro educador faz uma comparação entre as ilustrações do material didático de dois Arcos Ocupacionais. Ele diz:

As ilustrações do módulo do Arco de Administração são bem mais interessantes do que a do Arco de Educação. (EQP 5)

Evidente que esse tipo de comparação não pode ser realizada pela maioria dos educadores que participaram da pesquisa, pois foram poucos os que tiveram a oportunidade de trabalhar também em outros Arcos Ocupacionais além do Arco de Administração.

Esse mesmo educador fez também uma comparação do leiaute do material com o de outros arcos ocupacionais.

Achei muito interessante, mas verifiquei que o módulo do Arco joalheria e vestuário são muito melhores. (EQP 5)

Como já mencionado anteriormente, algumas das ilustrações presentes no material didático estão relacionadas com as atividades propostas. Porém, ainda que somente uma pequena parcela dessas atividades tenha esse vínculo direto, o número de exercícios, sua construção, os resultados que deles se espera e suas associações com os assuntos e temas discutidos e apresentados no material didático representam um importante ponto de observação. Os educadores fizeram várias considerações a esse respeito.

Muito bem elaboradas, proveitosas, com estudo de casos atualizados, em que leva o alunado ao entendimento do mercado atual. **(EQP 1)**

É uma espécie de confirmação da teoria. São bem elaboradas, principalmente as de ilustração fazem os alunos pensarem e acabam encontrando várias respostas. Isso gera debate. **(EQP 7)**

As atividades propostas, levam em consideração o público-alvo, são de fácil compreensão e abordam assuntos cotidianos e a realidade. **(EQP 19)**

No entanto, cinco educadores (EQPs 9, 21, 31, 32 e 33) as consideraram em número reduzido e reclamaram um maior número de atividades, como se pode observar.

As atividades propostas são boas, mas deveria haver mais. Os exercícios ajudam muito na hora de assimilar o conteúdo. **(EQP 9)**

Poderia vir com mais atividades práticas utilizando exemplos e materiais próprios de cada ocupação. **(EQP 33)**

Faltaram mais atividades para ajudar na aprendizagem. **(EQP 31)**

O reconhecimento da importância de haver proposição de exercícios e atividades práticas no material didático é evidenciado, ainda, nas respostas de alguns educadores que sugerem novas formas e propostas de atividades práticas.

As atividades estão organizadas de forma que em cada ocupação, evoluem do simples para o complexo, o que é muito bom e facilita a compreensão levando em conta o desenvolvimento do aluno durante as aulas, mas acredito que elas deveriam trazer mais estudos de caso, pois sabemos que ao atuarem em uma organização, os alunos deveriam demonstrar competências e habilidades para apresentar soluções diante das situações que enfrentarem. **(EQP 4)**

Acho que deveriam ser abordados estudos de caso e situações problemas para serem resolvidos em aulas práticas. **(EQP 16)**

É fato de que para uma atividade prática, um exercício ou um estudo de caso atender ao seu objetivo é preciso que esteja bem elaborado a fim de facilitar o entendimento e a percepção dos alunos do PROJOVEM URBANO. Nesse sentido, houve certa divergência de opiniões. Alguns fizeram críticas negativas ao fato, enquanto outros teceram elogios. As principais críticas foram:

Nem sempre corresponde com a realidade profissional. Falta prática. **(EQP 26)**

Farei minha avaliação deste item pelo acompanhamento que tenho através do livro dos estudantes: as informações estão bem alocadas. Apenas sugiro reavaliar algumas imagens utilizadas para ilustração, antiquadas, apesar da relação com o dia a dia do profissional, não aguçam o interesse dos estudantes pelo tema. **(EQP 33)**

De forma contrária, alguns educadores fizeram destaques positivos, apresentando os argumentos a seguir.

É uma espécie de confirmação da teoria, são bem elaboradas, principalmente as de ilustração vem fazendo os alunos pensarem e acabam encontrando várias respostas, isso gera debate. **(EQP 4)**

As atividades são bem elaboradas, exige que os jovens exercitem sua interpretação e raciocínio, possibilitando aos mesmos uma reflexão, onde no momento de suas resoluções, acaba gerando debate, tornando a aula bem mais atrativa e dinâmica. **(EQP 14)**

Por fim, um dos educadores mencionou a necessidade de exercícios com maior grau de exigência para a sua resolução.

O livro contém várias atividades, mas acredito que estas atividades deveriam ser bem mais rigorosas. **(EQP 21)**

Diretamente associada às ilustrações e às atividades propostas no material está a questão do leiaute. Novamente ficaram evidentes a falta de materiais originais e o envio de cópias aos alunos, como se pode verificar.

Um leiaute ultrapassado, em que trabalhamos com livros do tempo do projovem original edição 2007. Então, a estrutura do material é conveniente, porém houve um apagão no colorido. **(EQP 2)**

O material tem um belo leiaute, porém os alunos receberam o material didático preto e branco, e isso prejudica a visualização das ilustrações. **(EQP 9)**

Muito bom com grande qualidade e conteúdo, referindo-me aos Guias de Estudo. Quanto ao material do Arco Ocupacional só tenho a Xerox fornecida pela coordenação, uma vez que o material para os alunos não chegou. **(EQP 17)**

De modo geral, porém, os educadores aprovaram o material, pois em suas considerações discutiram de diversas formas:

Ele é “Dinâmico e atrativo” (EQP 7); Excelente, auxilia bastante no entendimento dos conteúdos (EQP 8); Boa qualidade e organização (EQPs 10, 12, 13 e 22); Bem estruturado (EQP 16, EQP 29); Criativo (EQP 20).

Outro educador argumenta, ainda:

O material possui uma boa apresentação, é bem colorido e desenvolvido de forma a atrair os alunos. **(EQP 19)**

Finalmente, um educador fez uma sugestão direta ao material didático:

O leiaute é adequado, porém quero deixar aqui uma sugestão em relação ao CD que acompanha o material, ele traz uma cópia idêntica do guia, seria bem mais proveitoso se nele estivessem inseridos textos complementares, jogos, infográficos, links e vídeos. O recurso seria mais bem aproveitado. **(EQP 4)**

#### **7.3.4. Os assuntos abordados em cada ocupação**

Um dos objetivos principais do material didático dos Arcos Ocupacionais é apresentar as ocupações que compõem o Arco Ocupacional. Nesse propósito, procura demonstrar as principais atividades exercidas pelos profissionais, identificar os termos e expressões próprias da execução de sua atividade profissional, não deixando de fazer menção à importância de suas ações para o bom andamento do trabalho.

Para atingir o seu objetivo precípuo, além do texto principal o material contém informações adicionais, entrevistas com profissionais, um dicionário de termos técnicos ou de expressões de difícil assimilação para o público-alvo do programa e desenhos, atividades e exercícios de fixação.

Ouvir a opinião daqueles que utilizam o material didático no curso é de extrema relevância, visto que as opiniões e percepções expressas advêm do conhecimento prático da experiência de utilização em sala de aula.

Ao discorrerem sobre o tema, alguns educadores fizeram elogios ao material.

São assuntos do dia a dia que geraram debates excelentes. **(EQP 6)**

De forma resumida, traz as principais informações necessárias para uma qualificação inicial. **(EQP 7)**

Fácil acesso aos alunos, pois os assuntos abordados são bem objetivos. **(EQP 12)**

Satisfatórios e essenciais para exercer as ocupações propostas. **(EQP 16)**

Conteúdos sucintos, com temas atuais dentro da área, abordando mercado dinâmico e competitivo, sem ser prolixo. **(EQP 1)**

Algumas indicações relativas à necessidade de exemplos mais próximos da realidade local também foram mencionados.

Muito bom, muitas vezes não está na realidade da nossa região, mas de grande importância para os alunos. **(EQP 8)**

É importante lembrar, no entanto, que o material didático é uma referência. Nada impede que o educador acrescente exemplos e situações práticas adicionais que ajudem a aprendizagem dos alunos, apresentando situações mais próximas ao cotidiano dos mesmos.

Outros educadores fizeram alusão ao incremento do material didático utilizando outras mídias, como segue.

Os assuntos deveriam ser mais explorados com o acompanhamento de vídeos e outros recursos. **(EQP 9 e EQP 21)**

Bom, pois, deveria vir acompanhado juntamente com a mídia **(EQP 3)**

Questionamentos sobre a necessidade de atualização do material didático também se fizeram presentes nas colocações dos educadores.

Apesar de alguns textos estarem um pouco defasados, ensinam com clareza e ajudam na aplicação do conteúdo. **(EQP 17)**

Conteúdos resumidos, faltando temas mais atualizados dentro da área. Já que o mercado de trabalho é dinâmico e competitivo.

Apesar de um educador mencionar que “*os assuntos abordados foram feitos dentro da praticidade e compreensão para os alunos*”, outro educador questionou a relação da quantidade de temas apresentados no material didático com o tempo disponível para o trabalho com os alunos.

Bom, mas o tempo poderia ser mais estendido, para uma melhor absorção dos conteúdos pelos alunos. **(EQP 11)**

Oito educadores sentiram a necessidade de uma praticidade maior dos assuntos abordados, considerando-os teóricos demais e carentes de situações mais reais no ambiente de trabalho dos profissionais que exercem essas ocupações. Os reclamos gerais estão condensados nas falas de dois desses profissionais.

Ainda deixa a desejar, pois poderia vir destacando mais a parte prática, abrangendo também à legislação trabalhista no próprio guia de estudos. Contemplar mais o preenchimento de vários modelos de fichas, notas fiscais, recibos, requerimentos, CDs com vídeos práticos e palestras sobre trabalho. **(EQP 22)**

Os assuntos contemplam o que é proposto por cada ocupação, mas seriam muito interessantes exemplos reais de empresas públicas e privadas dentro do conteúdo. **(EQP 4)**

### 7.3.5. As orientações e sugestões do livro do professor

A perspectiva de auxiliar o educador do Arco Ocupacional Administração a realizar um trabalho de qualidade, oferecendo sugestões pedagógicas, propondo atividades e exercícios e indicando possibilidades de novas formas de aprendizagem, é a razão que se pode apresentar para justificar a importância de um material didático destinado ao professor.

O PROJÓVEM URBANO, dentro de sua proposta pedagógica, providenciou esse auxílio didático aos educadores do Arco. Apesar disso, alguns educadores (EQPs1, 2, 23, 32 e 33) sequer receberam esse material, como se pode observar a seguir.

Não possuo o livro do professor. **(EQP 23)**

Não obtive esse material, mas devido minha experiência laboral, desenvolvi com segurança e êxito. **(EQP 1)**

Sentimos dificuldades pois não temos o manual do educador, mas devido a nossa experiência laboral desenvolvemos o arco mesmo diante da dificuldade. **(EQP 2)**

Evidente que, como salientado na fala do último educador, a ausência do livro do educador não é um impeditivo para a realização do curso. No entanto, a falta desse rico apoio pedagógico, elaborado para facilitar o trabalho docente, pode limitar as ações educacionais.

Um dos educadores chega a afirmar:

O livro do educador foi um importante aliado no processo de aprendizagem, pois possibilitou um auxílio a cerca da forma de como trabalhar cada tema abordado. **(EQP 19)**

De forma complementar, outro educador retratou o benefício desse material:

Ajuda bastante na hora de planejar, como também na execução das tarefas. **(EQP 8)**

Um detalhamento do tipo de auxílio encontrado nas informações contidas no material didático também foi evidenciado nas respostas dos educadores.

Organização de objetivos, sugestões de atividades, dicas, proporcionando para o educador mais criatividade enriquecendo o conteúdo que irá abordar. São fundamentais para direcionar o professor na montagem do seu conteúdo pedagógico. **(EQP 13)**

Dois educadores (EQPs 17 e 22) indicaram que o material do professor ajuda nas orientações e desenvolvimento das atividades propostas e também nos momentos de dúvidas.

De modo geral, as orientações e sugestões previstas no material do professor tiveram boa receptividade e realmente atenderam a sua proposição inicial. Ao todo treze educadores (EQPs 7, 9, 10, 11, 12, 18, 20, 23, 24, 28, 29 e 31) fizeram esse destaque em suas respostas.

O material é rico em detalhes que dão um suporte ao educador. **(EQP 7)**

Organização de objetivos, proporcionando para o educador mais criatividade enriquecendo o conteúdo que irá abordar. **(EQP 12)**

As orientações são precisas sempre dando ideias para complementação. **(EQP 29)**

É preciso salientar, uma vez mais, que o material didático do professor é tão somente uma referência e não um guia a definir o passo a passo do fazer pedagógico. Todos os professores entenderam perfeitamente esse ponto, visto que em nenhum momento, em qualquer resposta tal situação ficou configurada. Pelo contrário, pelo menos em três respostas os educadores ressaltaram a necessidade de adaptação à realidade local.

Bem direcionadas e explicativas, cabendo, portanto, assimilar e adequar às situações e ações de nossa cidade. **(EQP 33)**

Em outras situações, os educadores foram bastante sucintos, explicitando frases como *“Estão dentro do que foi proposto”* ou *“As orientações são esclarecedoras”* e, finalmente: *“Ajudaram no desenvolvimento dos conteúdos.”*

Ainda assim, o conjunto dessas respostas trazia um aspecto positivo. No entanto, isso não foi uma unanimidade, como se verifica na resposta a seguir.

São insuficientes para a realidade enfrentada em sala de aula, considerando que as aulas precisam ser bastante dinâmicas para que o aluno realmente se interesse pelo conteúdo, sei que é competência do professor elaborar um plano de curso e seguir um planejamento que alcance aos objetivos propostos, porém a carga horária do educador de qualificação profissional é a maior em sala de aula, das 30h, o educador passa 20h em sala de aula, acredito que o educador de qualificação profissional deveria desempenhar o seu trabalho em 40h, sendo 20h em sala de aula e as outras 20h para

planejamento, formação continuada, visitas técnicas e elaboração de material complementar. **(EQP 4)**

O que se depreende na resposta do educador é que ele entende que haveria a necessidade de o livro do educador apresentar um número significativamente maior de opções e sugestões. Tal posicionamento também encontra eco em outras respostas.

As orientações do livro do professor deveriam ser mais ricas. **(EQP 21)**

Boas. Poderiam ser melhorados com a presença de mais sugestões para aulas práticas, estudos de caso, situações problema para os alunos resolverem nas aulas práticas. **(EQP 16)**

Dois educadores (EQPs 22 e 25) sugerem ampliar as atividades propostas porque precisaram pesquisar bastante para trazer outras atividades.

Ao responder à questão, um dos educadores ampliou sua análise para além do material didático do Arco Ocupacional Administração, fazendo menção à Formação Técnica Geral, como se pode ver.

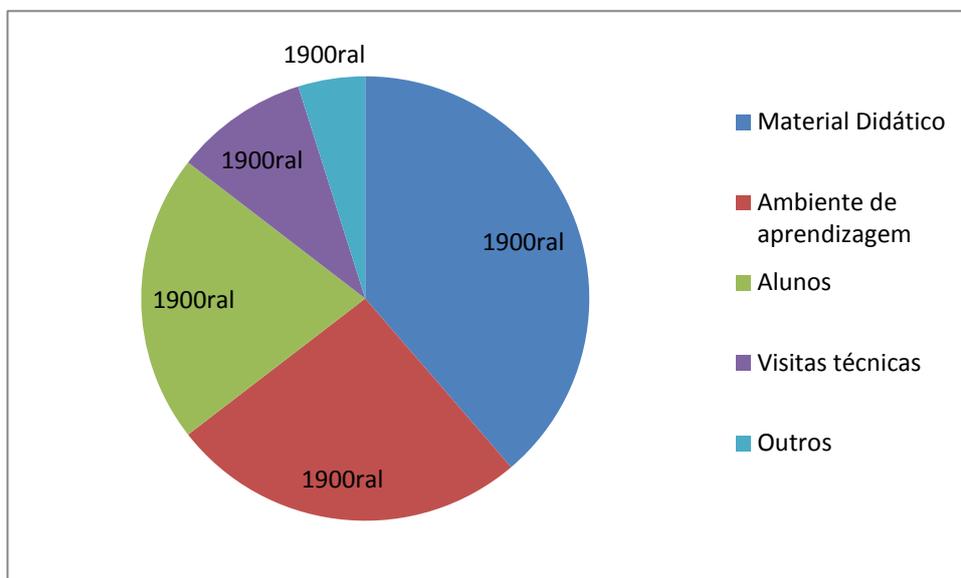
Traz orientações sobre a Formação Técnica Geral, a Formação Técnica Específica, Projeto de Orientação Profissional, explica como fazer, quem orienta e traz informações importantes relativas às orientações pedagógicas. **(EQP 30)**

#### **7.4. As principais dificuldades no exercício da função**

Foi elaborada a seguinte pergunta para os educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração: Quais foram as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração? Cite no máximo três.

O objetivo dessa pergunta, além de verificar o ponto de vista dos educadores sobre os entraves na realização do exercício da atividade docente, tinha também o intuito de averiguar se tais dificuldades eram variadas e distintas ou se elas se resumiam a questões afins e similares. Tal conhecimento pode auxiliar na busca de soluções para aqueles problemas mais emergentes e que afetam diretamente o trabalho educacional.

**Figura 3: Dificuldades apresentadas pelos Educadores no exercício de sua função**



Fonte: Autor

A dificuldade mais comumente apresentada nas respostas diz respeito aos materiais didáticos. Nada menos do que vinte e quatro dos trinta e três respondentes, ou seja, 72% dos participantes, indicaram os materiais didáticos como uma importante barreira no exercício de sua atividade.

As reclamações nesse sentido são diversificadas. Alguns reclamam da falta do guia de estudo para o alunado, deixando transparecer que parcela significativa das atividades foi realizada sem a utilização do material didático que, por ser elaborado especificamente para esse fim, traz importantes sugestões e situações para o desenvolvimento das aprendizagens.

Outros argumentam que, ainda que tenham recebido o material, este era uma cópia do original. Como o livro utiliza imagens coloridas e fotos ilustrativas no intuito de apresentar alguns locais de trabalho, isso dificultava a realização de algumas atividades práticas, pois os desenhos – e por vezes os textos – não eram nítidos.

Além disso, os educadores apontaram que não chegaram a receber o livro do educador. Este material, além de apresentar todo o conteúdo dos capítulos do livro do aluno, é complementado com dicas, sugestões e orientações de aprendizagem.

Essa ausência do material didático do professor, inclusive, já foi salientada em questão anterior e, nos escritos de alguns educadores, representou o maior motivo da evasão dos alunos.

Parcela dos educadores, ao discorrer sobre o material didático, relatou ainda que os alunos chegaram a receber os respectivos livros elaborados para o curso. Porém, estes não estavam disponíveis no tempo devido.

Por fim, houve questionamentos sobre o conteúdo do material que precisa ser revisto e/ou que não condiz com a realidade da região.

A segunda principal dificuldade apresentada pelos educadores do Arco Ocupacional Administração diz respeito ao ambiente educacional.

Parcela significativa dos educadores apontou a ausência de laboratório para a realização de atividades práticas previstas no desenvolvimento do módulo de iniciação para o trabalho. As respostas indicam que todo o programa do curso foi ou está sendo realizado sem que nenhum contato com a tecnologia tenha sido empreendido.

Outros, porém, reivindicam a necessidade de uma melhor estrutura do laboratório de informática, pois ainda que o laboratório exista, poucos computadores funcionam adequadamente e nem sempre possuem acesso à internet.

No entanto, embora a maior parcela das dificuldades relativas ao ambiente de aprendizagem recaia sobre a ausência de laboratórios de informática ou das precárias condições destes, os problemas relacionados ao ambiente educacional não se limitam a eles.

Há a ausência de materiais para a simulação das aulas práticas. Na verdade, o PROJOVEM original previa verba para aquisição de equipamentos como estantes, arquivos, prateleiras, fichários etc. no intuito de simular um ambiente de escritório que retratasse a realidade das empresas. Algumas atividades previstas nos materiais didáticos, inclusive, utilizariam esses materiais.

Finalmente, alguns educadores também fizeram menção às condições das salas de aula convencionais da escola, o que representaria uma falta de estrutura escolar básica.

Ao responderem ao questionamento das principais dificuldades encontradas no exercício da atividade, treze professores citaram o alunado. O desinteresse por parte deles e a evasão foram as principais razões apresentadas.

Enquanto a maioria dos educadores citou o desinteresse dos alunos sem se preocupar em dar explicações mais detalhadas sobre as razões para a sua ocorrência, alguns se preocuparam em apresentar as causas para esse fato. Um deles relacionou a falta de

interesse do aluno ao que ele denominou de “reenturmação”, ou seja, a volta à sala de aula e ao ambiente escolar, mas também a troca de profissionais e a alocação das aulas em escolas de bairros distantes da residência.

Outro educador, por sua vez, argumenta a falta de identificação com as ocupações do Arco Administração como o fator de resistência de alguns alunos.

A enorme dificuldade de aprendizagem do público também foi evidenciada por alguns educadores que, ao responderem sobre as principais dificuldades, destacaram as limitações dos alunos advindas tanto das fragilidades socioeconômicas com que convivem quanto da ausência do ambiente escolar e de uma prática de estudos regular.

Seis educadores colocaram como principal dificuldade a realização das visitas técnicas. Na proposta pedagógica do PROJOVEM URBANO há a previsão de visitas dirigidas a empresas e organizações no intuito de demonstrar a realidade das empresas, associando-as ao aprendizado na escola. Os educadores devem acompanhar os alunos nessas atividades extraclases.

De acordo com os educadores, essas atividades ficaram prejudicadas por conta da falta de transporte dos alunos, pela ausência de locais para a realização dessas visitas e pela falta de disposição do município em fazer a articulação entre programa e empresas.

Outras questões, vinculadas à saturação do mercado local para as ocupações do Arco Ocupacional, à falta de segurança associada à questão social do público-alvo do programa e ao baixo número de atividades propostas para o curso, também foram citadas pelos educadores.

## **7.5. As necessidades de mudança**

Em função das dificuldades apresentadas pelos educadores, procuramos saber, em seguida, o que precisaria ser modificado no PROJOVEM URBANO para facilitar o trabalho pedagógico e educacional e acabar, ou pelo menos minimizar, as dificuldades levantadas no exercício da atividade docente.

Quais seriam as necessidades de mudança relativas ao desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração?

Parcela significativa dos educadores entende que é necessário tornar mais prático o módulo de iniciação para o trabalho, para que este efetivamente atenda a missão que a

ele foi conferida dentro do projeto pedagógico integrado. Nesse sentido apresentam, inclusive, algumas sugestões.

Dez educadores entendem que a riqueza e a diversidade das atividades administrativas permitem a ampliação das ocupações do Arco Ocupacional e das atividades nele inseridas.

O setor da administração aborda vários temas eu acho que seria interessante abordar outros além dos 4 propostos pelo arco. **(EQP 33)**

Explanar mais a parte prática, inserir a informática no arco da administração destacando a ocupação de almoxarife, auxiliar administrativo e incluindo **ventas**. (grifo nosso) **(EQP 19)**

Mais informações a cerca da atividade de cada ocupação, tais como média salarial, possibilidades de ascensão. Um pouco mais de exploração nas **rotinas administrativas**. (grifo nosso) **(EQP 32)**

Ampliação dos conteúdos que falam de comunicação e empreendedorismo, inclusão de **turismo** e **administração pública**, como também mais conteúdos voltados para o desenvolvimento local. (grifo nosso) **(EQP 24)**

Incluir assuntos como **currículo**, **entrevista**; Explorar mais o assunto **finanças** e **contabilidade** e também **recursos humanos**; Incluir dentro do arcotambém parte de informática. Precisei trabalhar com meus alunos um pouco da parte de informática (teoria e prática), pois eles sentiam falta e pediram que fosse abordado o assunto. (grifo nosso) **(EQP 5)**

Como alguns são autônomos, trabalhar um pouco sobre **empreendedorismo**, pois muito deles não sabem administrar seu próprio negócio. (grifo nosso) **(EQP 6)**

Quatro educadores fizeram sugestões metodológicas com propostas de criação de ambientes específicos de aprendizagem do Arco Ocupacional Administração.

Pensaria na criação de um “escritório Junior” ou algo que permita atividades práticas, além de visitas técnicas. **(EQP 28)**

Ambiente para montar uma empresa modelo **(EQP 18)**

Existe a necessidade de aulas práticas, com manuseio de arquivos, aparelhos de fax, máquina de Xerox e material de uso administrativo para conhecimento.

Parceria com algumas empresas ou órgãos que possuam equipamentos e laboratórios equipados e para o desenvolvimento do arco de administração (fax, aparelhos de telefonia fixa, internet, copiadoras). **(EQP 16)**

De forma complementar a essa linha de raciocínio dos educadores anteriores, outros indicam a necessidade de um ambiente de aprendizagem específico para o Arco.

Tem que se pensar urgente em um ambiente de uso prático ou um laboratório para uso dos alunos do PJU. **(EQP 9)**

Falta de um local(ambiente) específico para trabalhar o arco. **(EQP 2)**

Falta de um local, ou seja, ambiente específico para trabalhar melhor o arco. **(EQP 1)**

Algumas sugestões demonstram a preocupação de auxílio dos jovens na obtenção de um lugar no mercado de trabalho.

Estagio com aula pratica direcionadas as Ocupações do Arco. **(EQP 17)**

Seria importante que todos os alunos tivessem oportunidade nesse ramo, como vinculo empregatício por meio de empresas. **(EQP 30)**

Parcela relevante das respostas teve como foco o material didático. De modo geral, os educadores apresentam sugestões de acréscimos de conteúdos e temas que poderiam enriquecer e facilitar o processo de aprendizagem dos alunos.

O material, em certos assuntos, não está de acordo com a realidade da sociedade (avanço tecnológico). **(EQP 29)**

Considero que os materiais das aulas teóricas já são bem ricos em conhecimentos e dinamismo, porém a mudança deveria ocorrer nas aulas práticas, que de certa forma, o material (Guia do aluno), deveria disponibilizar exemplos de planilhas, fichas, enfim, alguns modelos de documentos que seria utilizado pelas ocupações do Arco. Além de sugestões de aulas práticas a serem desenvolvidas fora da sala de aula. **(EQP 12)**

Atualizar o módulo com textos atuais, guia de consulta rápida. **(EQP 13)**

As mudanças devem ser bem vistas no conteúdo de FTG UF I e II, devido o conteúdo ser um pouco avançado para iniciarem o curso, devem ter conteúdos mais explicativos e de fácil acesso aos alunos, por exemplos o gráficos de organização de restaurantes, fluxograma, hierarquia organizacional e etc. São conteúdos que demonstraram dificuldades. **(EQP 10)**

Em minha opinião o material deve ser revisto, tanto na parte de imagens como no próprio conteúdo, deixando-o mais rico. **(EQP 21)**

Atualização do guia de estudo de forma a acompanhar as necessidades do mercado. **(EQP 4)**

A preocupação com a dinâmica das aulas e o cuidado de não permitir um ensino eminentemente teórico também foi alvo de consideração dos educadores ao responderem a questão. Para eles a mudança metodológica faria uma enorme diferença no desenvolvimento das atividades.

Considero importante a teoria associada à prática, as aulas são mais produtivas quanto os alunos podem praticar o assunto estudado. O programa deveria oportunizar aos alunos mais conteúdo prático do que teoria. **(EQP 7)**

Buscar sair um pouco mais da sala de aula (teoria), utilizando-se de aulas de campo, e implantação de mini-estágio levando em conta a ocupação, que está sendo desenvolvida, para a compreensão da importância da qualificação profissional, para o profissional e para a empresa, bem como, facilitar a assimilação da teoria vista em sala de aula, com a prática vivenciada em campo. **(EQP 11)**

Mais aulas práticas.

Aulas mais dinâmicas com menos textos massantes. **(EQP 20)**

Indicar palestrantes com nível superior que o professor, para melhor aproveitamento do aluno e que seja da área, de teoria e prática. **(EQP 3)**

Três educadores (EQPs 3, 15 e 31) ainda em consideração a preocupação com a dinâmica das aulas reclamam a necessidade de mais aulas práticas.

Uma vez mais há um comentário de um educador fazendo alusão à falta de material didático para os alunos. Evitar a repetição desse fato seria, segundo o educador, uma prioridade.

No Arco Ocupacional Administração, teoricamente, acho que está ótimo o conteúdo e as atividades, mas a falta de material deve ser uma prioridade que precisa ser mudada. **(EQP 27)**

Para finalizar as análises dessa questão, um dos educadores modificaria a logística de trabalho dos educadores.

Educador trabalhar no máximo com 03 turmas para sobrar tempo para articulação com empresas, visitas técnicas e principalmente para planejamento das aulas. **(EQP 16)**

Outro educador faz uma análise das condições econômicas da região e comenta:

O mercado administrativo está saturado. Trabalhar o empreendedorismo é a solução. A criação de micro e pequenas empresas é a melhor forma de

trabalhar os temas administrativos. Nenhum estudante nas características atendidas pelo Programa tem interesse de trabalhar com as profissões sugeridas pelo arco. São geralmente pais e mães de família, alguns possuem profissão, outros possuem uma renda maior que das profissões abordadas. A abordagem do arco cria empregados, minha sugestão é criar empreendedores. (EQP 23)

É importante salientar, ainda, que dois educadores não vêem necessidade de mudanças e um terceiro não respondeu a questão.

### **7.6. O conhecimento prático das atividades administrativas e a importância da tecnologia para o desenvolvimento das ocupações**

A primeira parte do instrumento de pesquisa endereçado aos educadores do Arco Ocupacional Administração versou sobre questões pedagógicas.

A abordagem girou sobre temas relacionados a metodologias, material didático, projeto pedagógico etc. e foram devidamente apresentadas nas perguntas iniciais, destacando-se a opinião dos educadores nas suas respostas.

Nesta segunda parte o direcionamento foi dado no sentido das atividades administrativas. Há, por certo, preocupações pedagógicas também nas questões que versam sobre os aspectos administrativos. Na verdade há íntima ligação entre ambos, até pelo fato de que os fundamentos das atividades das ocupações do Arco estão alicerçados sobre o apoio logístico e administrativo.

Nesse sentido, conhecer um pouco mais da experiência dos educadores na área de apoio administrativo e avaliar as percepções da mudança de perfil das ocupações delineadas no Arco Ocupacional pela visão daqueles que lidam com a realidade do dia a dia da sala de aula no desenvolvimento do PROJOVEM URBANO pode trazer um retrato bastante realista da relação formação/trabalho no que concerne às atividades administrativas relacionadas com as ocupações previstas no Arco Ocupacional Administração.

Nesse sentido, a primeira pergunta realizada nessa parte indagou dos profissionais sobre as suas experiências profissionais nas atividades e funções desenvolvidas no Arco Ocupacional Administração.

Do total de trinta e três docentes participantes da pesquisa, apenas um (EQP 23) declarou não ter experiência profissional anterior na área de apoio administrativo.

Muitos relataram que já trabalharam em empresas onde executaram as próprias funções das ocupações previstas no Arco Ocupacional Administração.

Tal fato, segundo relato de vários educadores, trouxe ricas experiências para a relação ensino/aprendizagem.

As experiências declaradas pelos educadores foram nas atividades de almoxarifado (EQPs 1, 18 e 21), faturamento, contas a pagar e contas a receber, tesouraria, (EQP 28) contabilidade e setor fiscal (EQPs 4, 25 e 27).

Sete educadores (EQPs 3, 9, 10, 12, 13, 15 e 26) declaram que apesar de não terem exercido nenhuma profissão correlata às ocupações do Arco Administração, adquiriram experiência das profissões em atividades educacionais anteriores, como programas de educação profissional e ensino em cursos técnicos de nível médio na área de administração ou mesmo na graduação em Administração, o que lhes permitiu certa bagagem que auxiliou positivamente numa melhor didática no desenvolvimento dos temas do Arco Ocupacional.

Algumas considerações dos educadores sobre os benefícios que a experiência profissional e/ou educacional na área de apoio administrativo trouxe para a aprendizagem dos alunos estão relacionadas a seguir.

Trabalhei como gerente administrativo em uma empresa de móveis e eletrodomésticos por mais de seis anos. Por ser uma empresa de pequeno porte, o colaborador acaba fazendo diversos serviços e isso tem um lado muito positivo, pois aprendemos várias ocupações. Na empresa cuidava do setor financeiro, acompanhava a equipe, era responsável pela parte burocrática (notas, boletos etc.) e comprava material para consumo. Para cada assunto estudado procuro citar exemplos que facilitem a compreensão e minha vivência como gerente tem ajudado bastante. Posso destacar a relação interpessoal, o compromisso com a responsabilidade, a organização para facilitar o trabalho, a liderança com a equipe. **(EQP7)**

A experiência foi bastante importante, pois muitas situações que só são vivenciadas na prática, eu pude trazer para sala de aula e esclarecer melhor as dúvidas em relação a elas. **(EQP 4)**

Já trabalhei nos quatro setores do arco ocupacional, além de ser um microempresário e estar diariamente ligado aos mesmos, isso facilitou para que eu passasse um pouco do meu conhecimento diário para os alunos **(EQP 17)**

Trabalho na área administrativa a pelo menos 16 anos. Hoje sou gerente de um grande almoxarifado e isso me ajuda muito nas minhas aulas de Q.P. **(EQP 18)**

Todos são unânimes em reconhecer a importância da tecnologia no desenvolvimento profissional e na melhor preparação para a realização das atividades requeridas pelas ocupações previstas no Arco Ocupacional Administração.

Ao discorrerem sobre essa questão, praticamente todos os educadores mencionaram a intensidade tecnológica do contexto atual e a impossibilidade de se conviver sem ela, seja individual ou coletivamente. Apenas quatro foram bastante sucintos em suas respostas não nos dando maiores explicações das razões que os levam a pensar assim.

Destacamos a seguir alguns posicionamentos dos educadores sobre a importância da tecnologia para o desenvolvimento do trabalho do Arco Ocupacional Administração.

A Tecnologia tem uma importância vital no desenvolvimento de qualquer atividade laboral. No cenário atual a tecnologia ganha uma representatividade ainda maior com relação às ocupações estudadas. Através da tecnologia, conhecimentos são disseminados e as pessoas têm suas rotinas facilitadas. **(EQP 9)**

A tecnologia tem um papel fundamental na carreira de um profissional, onde facilita o acesso as informações ajudando-nos a criar um dinamismo nas aulas, produzindo e aperfeiçoando o conteúdo com mais qualidade e com menos tempo. Essa ferramenta ajuda o aluno a moldar seu profissionalismo, transformando o pensamento do mesmo, conseqüentemente mudando sua postura e fazendo com que acabe criando vontade de aprender e querer se inserir no mundo do trabalho com mais confiança. **(EQP 13)**

Importantíssima. A tecnologia está presente dentro das empresas e não pode ser ignorada pelos educadores pelo fato da limitação ou ausência desses recursos nas escolas (fax, copiadoras, *scanner*, internet, máquinas de calcular etc. **(EQP 16)**

Como forma de aproveitar o gancho da importância da tecnologia, as duas perguntas seguintes faziam menção à utilização de um ambiente de aprendizagem específico para o desenvolvimento das atividades do Arco Ocupacional Administração. Na primeira perguntamos se o educador fez uso de um ambiente específico com materiais e equipamentos (arquivos, mesas, formulários, documentos, computadores etc.) que procurasse retratar o espaço físico de um ambiente de trabalho nas empresas.

Com o firme propósito de averiguar se os módulos de iniciação para o trabalho previstos no Projeto Pedagógico Integrado do PROJOVEM URBANO estavam se consolidando em atividades práticas, e não somente por meio de uma abordagem teórica, é que a pergunta seguinte foi: Com que periodicidade esse ambiente específico era efetivamente utilizada ao longo do curso?

O objetivo dessas perguntas era averiguar se o conjunto de equipamentos e utensílios destinados à criação de um ambiente de aprendizagem que retratasse um escritório de uma empresa, previsto no projeto original do PROJOVEM, estava sendo efetivamente utilizado no desenvolvimento do PROJOVEM URBANO.

Enquanto vinte e três educadores responderam que utilizaram, além da sala de aula convencional, um ambiente específico com materiais e equipamentos (arquivos, mesas, formulários, documentos, computadores etc.), outros dez disseram que não o fizeram. A razão basicamente foia falta de laboratório de informática, de equipamentos e utensílios que pudessem retratar o ambiente de trabalho empresarial.

É um número significativo de não utilizações, mas não sem tentativas para sua implementação, conforme descreve um dos educadores que não fizeram uso de nenhum ambiente específico de aprendizagem.

Ainda não foi possível utilizar nenhum espaço específico por não haver esse espaço disponível para uso dos alunos na escola onde funciona o PJU. Também foi solicitado um material para uso junto ao IDT, mas o mesmo ainda não chegou. Já houve uma solicitação junto à escola para que os computadores do laboratório fossem concertados, porém ainda estamos aguardando concerto. **(EQP 33)**

Existem também as situações em que os próprios educadores se incumbiram de criar as condições necessárias. Ao perguntar sobre o uso de um ambiente específico de aprendizagem, a resposta foi a seguinte:

Mais ou menos. Utilizei o laboratório de informática. Formulários, em todas às vezes tive que comprar nas livrarias. E como nunca foi oferecido um ambiente adequado para o desenvolvimento das oficinas, eu utilizava a própria secretaria da escola para fazer o trabalho. E na dispensa da cozinha da escola eu mostrava como era organizado o estoque de comida da escola. **(EQP 25)**

Daqueles que responderam afirmativamente à questão anterior, perguntou-se com qual periodicidade esse ambiente era utilizado. O quadro a seguir apresenta um panorama da utilização desse ambiente de aprendizagem.

**Quadro 12 Periodicidade de utilização de Ambiente de aprendizagem específico para o arco ocupacional administração - Laboratório**

<b>Periodicidade</b>	<b>Número de educadores</b>
Uma vez por semana	07
Uma vez por quinzena	05
Uma vez por mês	07
Duas ou três vezes durante o módulo	02

Fonte: autor.

A periodicidade do desenvolvimento das práticas de ensino e de aprendizagem num ambiente específico adequadamente idealizado para o desempenho de funções administrativa inerentes às ocupações do Arco Ocupacional Administração é fundamental para conduzir o público-alvo a um melhor entendimento da realidade do trabalho nesse setor.

No entanto, há que se ter um planejamento efetivo de atividades de aprendizagem para esses ambientes. Não se pode confiná-lo a situações esporádicas que não garantam a continuidade dos processos administrativos abordados no módulo de iniciação para o trabalho.

Foi por essa razão que a pergunta seguinte, encaminhada aos educadores, foi: Qual a sua opinião a respeito desse ambiente específico utilizando materiais e equipamentos de escritório para o desenvolvimento do arco ocupacional administração?

Seis educadores foram lacônicos em afirmar que não utilizaram nem sequer uma vez esse ambiente ao longo do curso (EQPs 19, 24, 26, 28, 32 e 33).

Várias respostas deixaram transparecer que a utilização não foi constante e/ou foi subutilizada.

Importantíssimo.! Tem de haver um ambiente que possa juntar a teoria à prática. **(EQP 9)**

Haverá interesse maior por parte do alunado, facilitando ao educador o seu desempenho num ambiente adequado. **(EQP 2)**

Haverá um interesse maior do aluno, facilitando ao educador o seu desempenho dentro do arco. **(EQP 1)**

Observa-se que o tempo verbal futuro denota a não utilização ou pouquíssimo acesso a esse ambiente, cujo equipamento e mobiliário é previsto na estrutura inicial do curso.

A prática leva-nos a um maior conhecimento do trabalho, a sala de aula da apenas uma noção sobre a ocupação, é no fazer que o aluno consegue tirar dúvidas, ganhar experiência, socializar com os demais colegas. Deu para analisar com as aulas práticas que realizamos até agora que há um maior interesse dos alunos por esse método. **(EQP 7)**

Quatro educadores entendem que um ambiente que retrate o local de trabalho, uma empresa, com os materiais e equipamentos, formulários e documentos utilizados pelas organizações fará com que a aprendizagem seja muito mais efetiva.

É dessa maneira que eu penso, e deveria ser montada uma sala com essas estruturas, para que assim pudessem manusear e simular as situações do arco, ou pelo menos os materiais para montar em sala de aula. **(EQP 3)**

O aprendizado necessita de atividades práticas, pois a pessoa que não conhece a atividade, ou seja, o serviço de Administração, não consegue identificar os trabalhos desenvolvidos dentro de um ambiente de escritório, portanto atividades práticas ajudam a reconhecer o trabalho e fixam o aprendizado. **(EQP 27)**

É bastante importante para que os alunos vejam de forma prática como funciona o ambiente de trabalho para o qual estão sendo capacitados, mas o ideal mesmo é que o programa tivesse carga horária dedicada a estágio. **(EQP 9)**

Esse é o melhor ambiente para as nossas aulas. **(EQP 18)**

Muito embora se reconheça a importância das aulas práticas num ambiente que retrate o espaço de trabalho dos profissionais do Arco Ocupacional Administração, quatro educadores fazem questão de deixar claro que as aulas na sala de aula convencional são também importantes. Nesse sentido, eles fazem alusão à correlação entre teoria e prática. O pensamento desses educadores pode ser sintetizado na resposta apresentada a seguir.

É de grande importância a utilização desses materiais e equipamentos para melhor entendimento dos alunos nas aulas práticas. **(EQP 8)**

Um dos educadores pondera, ainda, a necessidade de se buscar, além desse ambiente específico de aprendizagem, outros locais onde os ensinamentos repassados possam ser observados. Ele diz:

Devemos buscar ao máximo retratar o futuro ambiente de trabalho dos nossos alunos, onde sempre levo estes para aulas no próprio ambiente escolar, como no almoxarifado, arquivo etc. quando realizamos palestras educativas. (EQP 21)

Outro educador, ao aludir à possibilidade de os alunos participarem de visitas de observação às empresas, se coloca da seguinte maneira:

Seria sensacional. Inclusive desenvolvi um Projeto que se chama “Observação da Prática Profissional”. Na qual faríamos uma parceria com as empresas para colocar os alunos algumas horas por dia para observar a prática profissional dentro do ambiente da empresa. (EQP 25)

Para finalizar, destaca-se a fala de um educador ao responder à questão que entende que, ao final, o que importa é o desenvolvimento profissional dos alunos.

Proporcionar ao aluno uma expectativa da realidade de como funciona uma empresa é que vai proporcionar um interesse maior por parte do aluno em aprender e desenvolver as atividades. (EQP 22)

### **7.7. Os processos administrativos associados à tecnologia – As propostas metodológicas dos educadores**

A fim de apurar de forma mais acurada a percepção dos educadores sobre a importância da tecnologia no desenvolvimento educacional dos alunos na tarefa de iniciação para o trabalho na área de apoio logístico e administrativo, foram elencadas três perguntas associando a realidade das empresas, o uso da tecnologia e as necessidades de aprendizagem para uma efetiva iniciação para o trabalho.

O objetivo desses questionamentos reside na possibilidade de oferecer não só uma visão de novas metodologias e propostas de aprendizagem no desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração, mas também averiguar a percepção dos educadores do uso da tecnologia no ambiente educacional, na sala de aula.

Procurou-se identificar atividades relativas a três das quatro ocupações previstas no Arco Ocupacional Administração, a saber: auxiliar administrativo, almoxarife e arquivador.

Esses profissionais necessitam de suporte tecnológico para a completa e consistente execução de suas atividades profissionais.

A primeira situação apresentada aos educadores foi a seguinte:

Hoje as empresas emitem notas fiscais eletrônicas. Para tanto é preciso um cadastro da empresa e uma senha para acesso ao site. Como fazer para ensinar isso ao aluno? Que metodologia você utilizaria?

Ao exporem suas propostas parte dos educadores apresentou, de forma bastante didática, etapas de trabalho específicas.

Primeiro passo seria mostrar aos alunos o conceito do que é nota fiscal, qual sua importância e depois levá-lo ao acesso a internet para que possam aprender passo a passo a utilização desse recurso, se possível, que eles possam apreciar esse tipo de ferramenta no dia-a-dia, como uma visita a um determinado escritório que trabalha com esse tipo de meio, onde eles poderiam ver como era o procedimento desse exercício **(EQP 13)**

Primeiro passo é uma explicação profunda sobre o que é nota fiscal, qual a importância do processo de emissão de notas fiscais eletrônicas, só depois acessar a internet e fazer o passo a passo com os alunos, fazendo com que eles aprendam a maneira correta da emissão da nota eletrônica e anotem esse procedimento para futuras consultas. **(EQP 7)**

Deve-se explicar aos alunos, de forma teórica, a importância de uma nota fiscal, para que serve os tipos, e depois mostrar na prática como funciona. É importante o uso de computadores pelos alunos, que os mesmos possam usar a internet, cadastrar e-mails, navegar em sites informativos, que aprendam a usar esta importante ferramenta de uso diário nas empresas  
Primeiro passo seria expor para os alunos o que é uma nota fiscal eletrônica, qual sua importância, e depois levá-los ao acesso a internet para que possam aprender passo a passo a utilização desse recurso, e se possível, levá-los empresas parceiras e Prefeitura Municipal para os alunos acompanharem a emissão de Notas Fiscais de Aquisição e Serviços. **(EQP 9)**

Primeiramente, familiarizarmos nossos estudantes com a tecnologia, ou seja, com o uso do computador para esse fim, posteriormente temos um laboratório com acesso a internet, conseqüentemente com aulas específicas voltadas para assim, certamente concretizaríamos a situação. **(EQP 3)**

Como todas as empresas já utilizam esse sistema e é muito prático. Com o acesso ao computador ensinarei passo a passo. Como entrar no site da

prefeitura, fazer o cadastro da empresa, emitir Nota Fiscal Eletrônica, utilizando o acesso rápido, preencher CNPJ, ver a Senha etc. **(EQP 22)**

Alguns educadores apontam a necessidade de visitas externas para auxiliar o processo de aprendizagem dessa situação temática. As sugestões, porém, apresentam leves diferenças, como se vê a seguir.

Falaria sobre a importância da regularização das empresas, e buscaria um empresário que pudesse nos fazer uma pequena demonstração de como funciona o sistema já que o mesmo já tem cadastro. **(EQP 6)**

Poderia ser apresentado através da prática de alguma empresa da cidade que utilize este meio e que possa fazer a demonstração na própria empresa para os alunos e também mostraria passo a passo através de imagens retiradas da internet. **(EQP 10)**

Poderíamos realizar uma palestra com o responsável por este setor na prefeitura, onde demonstraria para os alunos como é realizado este procedimento. **(EQP 21)**

Aula prática. Convite de um ou dois empresários para realizar uma oficina, (de como utilizar essa ferramenta), vivenciando isso na prática e no processo real de uma empresa. **(EQP 11)**

Tentar realizar uma visita técnica à Secretaria Municipal de Fazenda do Município ou convidá-los para realização de uma palestra na escola repasse das instruções para emissão de notas fiscais eletrônicas. **(EQP 33)**

Um educador apresentou em sua resposta uma metodologia de trabalho que exigiria uma participação mais efetiva dos alunos na busca do material necessário para o estudo em questão. Ele descreve da seguinte forma:

Primeiro solicitaria meus alunos para trazer algumas notas de compras que eles mesmos faziam. Depois solicitaria para que eles fizessem uma visita técnica em uma empresa (que poderia ser de algum amigo, colega) ou em alguns casos que eles mesmos trabalhassem realizar uma entrevista com um profissional que trabalhasse na área; prefeitura municipal. Antes, porém, definiríamos as perguntas e procedimentos para realização das atividades. Depois com base no assunto abordado, poderia fazer um modelo de nota para que os alunos preenchessem. **(EQP 12)**

De fato, o que se preconiza nos ensaios sobre educação e nos debates acadêmicos sobre metodologias educacionais é, de forma geral, uma mudança de postura tanto do aluno quanto do professor. O fundamento que subjaz essa linha de pensamento repousa no fato de que não é mais aceitável que o professor transmita conhecimentos e que os alunos passivamente o acatem. De forma contrária, sugere-se a participação mais ativa

por parte dos alunos e um trabalho de mais mediação por parte do professor. Nesse sentido, a proposta do educador atende a esse anseio.

Outros educadores lembram também da possibilidade de acrescentar ao debate do estudo das notas fiscais eletrônicas e de sua importância também questões de cidadania, discutindo a importância desse processo de acompanhamento das notas fiscais.

Quando fazemos compras em algum lugar normalmente as empresas, enviam a nota fiscal eletrônica para o e-mail pessoal de quem compra, no e-mail às vezes consta o link para acessar a nota fiscal. Tem outras maneiras também mais práticas que é o cadastro no próprio site. **(EQP 8)**

Aqui no Sul o Governo tem um programa chamado Nota Fiscal Gaúcha. Esse programa faz com que as entidades e a população em geral se inscrevam, concorrendo a prêmios. Qual é a ideia do governo? É fazer com que o maior número de pessoas cadastre seu CPF exigindo a nota fiscal e consequentemente o governo fatura mais ICMS. Faço com que eles entrem no site e se cadastre exigindo nota fiscal e fazendo sua cidadania. **(EQP 25)**

De fato, o estudo das notas fiscais eletrônicas remete a outros conhecimentos importantes aos profissionais da área de apoio administrativo e que merecem uma abordagem complementar como salienta um dos educadores.

Só de cunho explicativo, utilizar vídeos relacionados, devido ao acesso ser por certificado digital, adquirido após tramitação de todos os documentos exigidos, como constituição da Empresa e suas alterações, CNPJ/MF, e dos seus representantes: CPF/MF, comprovante de endereço, etc., e pagamento de adesão ao certificado digital. **(EQP 1)**

Alguns educadores, ainda, relataram experiência prática com a matéria deixando evidenciado como esse conhecimento prático é importante para o processo de aprendizagem dos alunos.

Atualmente como trabalho com isso, explico como entrar no site e o que deve ser feito. Imprimos as telas que tenho acesso e mostro para eles. **(EQP 20)**

Estou desenvolvendo um roteiro de preenchimento de nota fiscal e o preenchimento de uma nota fiscal na prática, onde foi tirado xerox desse documento em branco, logo após será feita uma apresentação na sala de informática de como expedir esse documento via internet com explicações contidas no site do Governo Federal e em sites pesquisados na internet. **(EQP 27)**

Outro educador (EQP 23) avalia que *“uma das possibilidades é instruir o aluno ao conhecimento do site [www.portaldoempreendedor.com.br](http://www.portaldoempreendedor.com.br)”*. Para tanto, é necessário que

recursos tecnológicos estejam disponíveis, como alertamos educadores (EQP 15 e EQP 28). Um deles assim se posiciona:

Recursos áudio visuais, trazendo e comentando tipos e modelos de notas e outros modelos de documentos administrativos, afim de muni-los de informação. **(EQP 15)**

É evidente que sem esses recursos o desenvolvimento dessa atividade fica seriamente prejudicado. Não é sem razão, portanto, que um dos educadores responde ao questionamento em tom de desabafo.

Se houvesse equipamentos adequados, seriam feitos através da internet. **(EQP 24)**

De forma complementar a essa questão tecnológica associada a práticas metodológicas, foi colocada aos educadores do Arco Ocupacional Administração a seguinte situação: Para trabalhar na área administrativa o profissional de vez em quando precisa consultar sites da internet. Seja para buscar uma informação sobre o preenchimento de um formulário, para pesquisar endereços de órgãos públicos ou mesmo para fazer uma consulta. Como é possível trabalhar essa competência durante o curso? Que sugestões metodológicas você daria para ensinar isso ao aluno?

Alguns educadores deixaram claro que já realizam atividades durante o curso explorando essas competências.

A melhor maneira que encontrei, com maior retorno por parte dos alunos, foi entrar em sites oficiais do governo e fazendo com que eles solicitassem formulários (negativas) que são oferecidas gratuitamente pela internet como: negativa eleitoral, folha corrida, negativas oferecidas pelo judiciário etc. **(EQP 25)**

Já faço isso, sempre converso com meus alunos para acessar sites para obter informações sobre diversos assuntos. É claro, que alguns não têm computador, mas acessam a Lan House e sugiro que ao invés de ficar no Face, que acessem sites como prefeituras, blogs, órgãos públicos. Outra sugestão é que caso o dinheiro que recebem do Projovem não for necessário para alimentação, moradia, que economizem e comprem um computador simples. Sei que minha aluna seguiu meu conselho e comprou no final do curso um computador. Sempre que é possível, informo alguns sites interessantes. **(EQP 5)**

Na maioria das aulas, sempre indico fontes para que eles possam aprofundar o conhecimento adquirido no programa, também envio material ou links por e-mail para que eles possam se familiarizar com isto. **(EQP 4)**

Vinte e um educadores fizeram menção do acesso ao laboratório de informática com acesso a internet, como por exemplo:

A sala de informática é a melhor ferramenta, pois conseguimos achar o que necessitamos. Os alunos estão descobrindo essa ferramenta com a ida constante na sala de informática e com o auxílio do professor para aprender a buscar as informações necessárias. **(EQP 27)**

Alguns educadores, porém, ao discorrerem sobre a questão lembram a falta de conhecimento básico dos alunos sobre aspectos vinculados à tecnologia. Sobre esse ponto comentam a necessidade de um alinhamento básico de conceitos e um aprendizado inicial que permita a continuidade e o avanço dos temas a serem abordados.

Nem todos os alunos possuem habilidades com informática, antes de apresentar o arco de administração os estudantes devem aprender essas noções. Um cronograma de aulas de informática é necessário. As noções básicas podem ser abordadas em seis aulas de 3 horas cada. **(EQP 26)**

Não necessariamente o profissional precisa de sites, para direcionar os conteúdos para essa clientela, pois, a maioria é analfabeta nessa área. Cada etapa do Arco busco alternativas para a melhoria e adequação a realidade, não se pode dar o passo maior que a perna. **(EQP 3)**

Uma vez mais, os educadores voltaram a reclamar da falta de estrutura física e tecnológica ao se depararem com uma situação de aprendizagem na área de apoio administrativo que já não pode ser feita sem o uso da tecnologia.

Não é possível trabalhar, pois não temos laboratório de informática. **(EQP 24)**

Trabalhando com os alunos nos laboratórios de informática da escola, porém para que isso aconteça é necessário que os laboratórios funcionem. **(EQP 33)**

Outros educadores buscaram soluções para a falta de aparato tecnológico da escola e para a ausência ou falta de disponibilidade dos laboratórios de informática para o desenvolvimento das aulas.

Trabalho com os notebooks e mostro sites específicos que ajudam na área administrativa e através de Datashow.(EQP 20)

Por ser um microempresário eu tenho esse acesso e repasso para os meus alunos como utiliza-lo.(EQP 16)

Seja como for, é preciso reconhecer que nem sempre é possível utilizar os paliativos apresentados pelos educadores para a solução para a falta de laboratórios.

Outras respostas apresentam sugestões de desenvolvimento dessa competência sempre fazendo menção, como não poderia deixar de ser, à utilização do laboratório de informática. Eis o que responderam os educadores.

Explicando para os alunos a importância de estarem lendo e se atualizando do dia a dia, do mundo empresarial, informo sites como o da revista exame, jornais como o Estado de Minas entre outros.(EQP 17)

Pode ser trabalhado através de pesquisas realizadas no laboratório de informática na própria escola de acordo com o conteúdo em questão, mostrando para o aluno essa relevante ferramenta no cumprimento de suas tarefas. O acesso ao conteúdo de forma mais imediata, a veracidade das informações, o amplo acervo sobre o mesmo assunto entre outros aspectos, oportuniza o pesquisador a concluir com mais qualidade seu trabalho. (EQP 13)

Utilizando sistematicamente o laboratório de informática, síntese específica para a consulta. (EQP 14)

Levar os jovens no laboratório de informática na própria escola para realizar pesquisas de acordo com o conteúdo em questão, mostrando para o aluno a importância dessa ferramenta no cumprimento de suas tarefas. O acesso ao conteúdo de forma mais imediata, a veracidade das informações, o amplo acervo sobre o mesmo assunto entre outros aspectos, oportuniza o pesquisador a concluir com mais qualidade seu trabalho.(EQP 12)

Levar o aluno para o laboratório de informática e abrir o site: [WWW.gov.br](http://WWW.gov.br) e dessa forma orienta-los. (EQP 30)

Ter acesso ao laboratório de informática, explicando-o paulatinamente o processo de consulta no site específico. (EQP 8)

Apesar de a pergunta referir-se à consulta a sites da internet e *download* de programas, alguns educadores identificaram necessidades de informação adicionais para a completa compreensão da importância dessas atividades. Para tanto, sugerem metodologias e propostas de pesquisa adicionais, como se observa a seguir.

Documentos e programas educativos são meios de informações bastante úteis para informações sobre o mercado de trabalho, vídeos motivacionais, palestras de consultores de órgãos profissionais, os próprios sites, não só observando mais ensinando os discentes como proceder nas pesquisas de busca. **(EQP 15)**

Nas aulas de informática simulando um estudo caso, orientando os alunos como fazer e sugerindo consultar a internet. Ensiná-los a utilizar o Google;- Ensiná-los juntamente com o professor de informática a explorar os sites da internet, baixar documentos, copiar e colar informações dos sites. **(EQP 26)**

Utilizando-se, das redes sociais, filtrando o que elas têm de positivo, no que diz respeito a informações na área administrativa: pública e privada, de forma, que eles possam agregar conhecimentos importantes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. **(EQP 13)**

Apresentação de vídeos, orientações, sobre fontes de pesquisas, ter acesso a sala de informática para informática teóricas e práticas e etc. **(EQP 22)**

Pode ser trabalhado através de pesquisas realizadas no laboratório de informática na própria escola de acordo com o conteúdo em questão.

Um educador sugere a inclusão de “*aulas de informática e Internet na grade curricular de Qualificação Profissional*”. Entretanto, a utilização de ambientes específicos de aprendizagem, incluindo-se a utilização do laboratório de informática, já está prevista no projeto pedagógico integrado do PROJOVEM URBANO.

Essa pergunta, ao evidenciar uma atividade básica do trabalho de apoio administrativo nos dias de hoje, que é a consulta a sites, o acompanhamento da informação em processos administrativos de diversos órgãos, motivou os educadores a explicitar a preocupação de interagir os alunos na tecnologia pelo fato de que as empresas de modo geral, até aquelas de menor porte, dependem integralmente da tecnologia para o seu completo desenvolvimento.

Durante o curso os alunos sempre foram e estão sendo incentivados a utilizarem as tecnologias, dada a importância que ela exerce no cenário atual.**(EQP 19)**

Partindo do pressuposto que a tecnologia tem ajudado no desenvolvimento profissional, a ferramenta internet é uma dessas tecnologias que possibilita o profissional a estudar e aprender onde estiver. O passo inicial é mostrar para o aluno essa relevante ferramenta no cumprimento de suas tarefas. O acesso ao conteúdo de forma mais imediata, a veracidade das informações, o amplo acervo sobre o mesmo assunto entre outros aspectos, oportuniza o pesquisador a concluir com mais qualidade seu trabalho. É importante também destacar a rapidez como se consegue uma informação e como as empresas buscam por profissionais que dominam a informática e por último praticar com eles, fazendo-os pesquisar assuntos diversos, elaborando trabalhos, enviando e recebendo e-mails para que eles percebam todo esse

universo que está disponível e é imprescindível para o sucesso profissional.(EQP 7)

Durante o curso sempre que possível levo os alunos para aulas no laboratório de informática, pois eles devem se familiarizar com o computador, ferramenta esta que estará presente no seu cotidiano. Nos trabalhos sempre peço que eles pesquisem textos referentes à ocupação que está sendo estudada no momento.(EQP 21)

A terceira pergunta do conjunto de três relacionadas a metodologias de ensino sobre atividades inerentes às ocupações do arco está direcionada ao Almojarife. A pergunta foi a seguinte:

Os controles de estoques e de almoxarifado antigamente usavam formulários específicos, quase sempre preenchidos à mão. Esses formulários ainda existem, mas hoje é possível fazer controles utilizando planilhas eletrônicas (Excel) ou mesmo pequenos softwares de controle. Você acha que esses recursos da tecnologia são essenciais para o aprendizado prático dos alunos ou é possível fazê-lo sem acesso a eles?

Para dezoito educadores (55%) é essencial a utilização de computadores para explicar os procedimentos de controle. Para os demais (45%) é possível simular situações de trabalho em formulários sem a utilização de computadores.

Esse percentual de respostas é um importante indicador de que para os educadores é contraproducente apresentar esse tema fora do contexto da tecnologia. Em outras palavras, para eles esse assunto apresentado em formulários perde seu sentido prático, visto que as empresas de modo geral não mais os utilizam. Nesse caso haveria uma situação desconexa pelo fato de a aprendizagem não representar sequer uma aproximação da realidade de mercado.

Essa questão ganha ainda maior relevância se lembrarmos o fato de que os próprios educadores citaram em resposta anterior não realizarem quaisquer atividades em um laboratório de informática. Nesse sentido, cabe perguntar: Como o estudo desse tema está sendo apresentado? Que metodologia está sendo aplicada?

## **7.8. O A importância da formação para o educador do Arco Administração e as necessidades de treinamento**

No intuito de saber a opinião dos educadores sobre a formação adequada para o trabalho no Arco Ocupacional Administração, perguntamos a opinião deles sobre esse fato. A pergunta, na verdade foi: Você acha importante que o educador do Arco Ocupacional Administração tenha formação em Administração?

De acordo com a apuração das respostas, vinte e quatro educadores entendem que é importante a formação em Administração. Outros nove educadores entendem que não. As razões apresentadas tanto para as respostas afirmativas quanto para as negativas estão relacionadas a seguir.

Selecionando primeiramente os argumentos daqueles que defendem uma formação em Administração para o educador do Arco Ocupacional Administração, alguns deles correlacionaram os assuntos e temas abordados no módulo de iniciação para o trabalho com a realidade prática das empresas.

Não teria muita lógica se não fosse. Por exemplo: Se fosse um profissional de matemática, todos seus exemplos seriam voltados para matemática. Assim também se fosse um padre ou pastor, volta e meia estaria falando de igrejas e crenças.(EQP 3)

Com a formação em administração o educador tem mais segurança e facilidade para colocar em prática os conteúdos propostos.(EQP 8)

O profissional que trabalha em sua área de formação consegue transmitir melhor o conteúdo proposto, até porque ele pode usar como complemento sua experiência, o fato dele ter vivenciado o assunto em sala de aula e na prática com estágio vai auxiliá-lo para que o aluno tenha um aprendizado mais qualitativo. Se o educador tiver experiência dentro da área melhor ainda.(EQP 7)

O profissional com formação em Administração tem uma visão bem mais ampla com relação ao arco, podendo contribuir de maneira bem mais significativa com os alunos.(EQP 9)

Alguns educadores acrescentam à formação em Administração a atuação prática desses serviços nas empresas.

O educador além de ter formação em Administração, ele também deve ser um profissional que atue na área administrativa de uma empresa ou órgão público, isso facilita as aulas práticas.(EQP 18)

O profissional de administração tem uma visão melhor de como é desempenhado as funções do arco. Além disso, precisa ter experiência em algumas áreas abordadas.(EQP 21)

Um dos educadores entende que os próprios alunos se sentem mais seguros com alguém que tenha experiência na área administrativa pelo fato de que suas dúvidas podem ser tiradas com muito melhor propriedade.

Ter conhecimento específico na área possibilita ao educador ter mais base, para superar os desafios, assim como para construir um conhecimento junto ao aluno de forma mais técnica e fundamentada nos conceitos atuais de mercado. O próprio aluno tem muitas dúvidas sobre temas ligados ao dia a dia da empregabilidade, leis trabalhistas, mercado de trabalho, etc. Ter formação específica contribui para ajudar a esses alunos em todos esses momentos e orientá-los quanto às dúvidas específicas principalmente quando ele precisa ser inserido no mercado de trabalho. (EQP 23)

Outros educadores seguem na mesma linha de raciocínio, explicitando o que a experiência prática na área pode adicionar em termos de facilitar a aprendizagem dos alunos.

O professor deve ter formação na área, pois assim ele tem o conhecimento específico que vai atuar, mas a experiência é fundamental para conseguir mostrar e fixar no aluno as técnicas do trabalho desenvolvido no Arco. (EQP 27)

O profissional que tem formação na área de administração está disposto a facilitar mais o conteúdo que para ele foi aprimorado quando cursava, onde facilitará para o aluno a maneira de compreender, pois o profissional que trabalha na sua área domina de certa forma o conteúdo aplicado, onde o mesmo pode usar através dos seus conhecimentos e experiências o melhor meio para que o aluno compreenda com mais facilidade.(EQP 13)

Muito importante, pois o profissional de Administração possui o conhecimento necessário e condizente, para transmitir o conteúdo de uma forma técnica, bem como, o perfil pessoal e profissional, que as empresas exigem para quem pretende atuar nesses seguimentos administrativos.(EQP 11)

Os argumentos apresentados pelos educadores que não veem necessidade de uma formação em administração são abordados de diferentes maneiras. Há aqueles que mencionam formações afins à administração que poderiam dar suficiente base de sustentação de conhecimento e de processos para a realização das atividades do Arco Ocupacional Administração.

O importante é ter graduação em áreas afins, ciências contábeis, Tecnólogo em Gestão Empresarial, Ciências Econômicas, etc. **(EQP 10)**

Se ele for portador de um curso superior específico, com experiência mínima de anos e prática pedagógica, ele irá desenvolver muito bem a ocupação. **(EQP 22)**

Outros vão um pouco mais além e questionam, inclusive, a necessidade de formação superior, como se observa a seguir:

A formação não precisa estar se referindo apenas a nível superior, ele pode adquirir conhecimento e capacidade para ensinar se tiver experiências de no mínimo 2 anos no arco em questão. Pois a experiência conta bastante na hora de ensinar e foram estas experiências que me levaram a está aqui no Projovem Urbano e até o momento tudo que vi aprendi nas experiências profissionais da vida. **(EQP 19)**

Para finalizar, outros educadores recorreram à experiência e à prática pedagógica, independentemente da área de formação, para defender sua opinião de que não há necessidade de o educador do Arco Ocupacional Administração ter formação específica.

Existem profissionais com vasta experiência na área que também tem potencial para ministrar o curso capaz de dominar o conteúdo aplicado já que é uma formação inicial. **(EQP 12)**

Vivência profissional ampla e experiência didática são suficientes para conduzir as aulas do projeto. **(EQP 28)**

De forma a complementar a questão sobre a ação docente no Arco Ocupacional Administração, buscando captar a opinião dos educadores sobre quão importante é a formação na área de administração para o desenvolvimento do trabalho pedagógico de iniciação para o trabalho, foram levantadas em seguida duas questões abordando o tipo de preparação necessário para o educador do Arco.

A primeira pergunta, aberta, questionou o seguinte: A partir de sua experiência no trabalho do arco ocupacional administração, que tipo de preparação para educadores você julga importante para o desenvolvimento desse arco?

Ao responder à questão seis educadores priorizaram o conhecimento das ocupações do arco, dentre os quais:

Direcionamentos específicos para a qualificação profissional (80%) e 20% para os Projetos **(EQP 3)**

Uma formação sobre o arco administração e específica sobre as ocupações com palestras, oficinas, interação entre diversas realidades.(EQP 33)

A melhor preparação é o conhecimento prático da área.(EQP 23)

Outros seis educadores se preocupam com a didática no ensino das atividades propostas no Arco Ocupacional Administração. Demonstaram, de várias maneiras, que tão importante quanto os conhecimentos técnicos e práticos inerentes às ocupações do Arco é desenvolver a questão pedagógica.

Trabalhar mais a parte didática, e os métodos pedagógicos de ensino, visando à eficácia na transmissão de conhecimento.(EQP 11)

Didática em sala de aula.(EQP 9)

Além da formação em administração o educador precisa ter uma especialização também na área, experiência em docência e vários cursos na área administrativa.(EQP 8)

De acordo com a proposta do último educador, oito respondentes salientaram também a importância e a necessidade de um curso para os educadores do Arco.

Que o curso de formação para educadores seja um curso específico, abrangendo todos os arcos proposto destacando para cada um suas ocupações, com a utilização de materiais a serem utilizados na sala de aula.(EQP 22)

É uma tecla que eu bato a bastante tempo. Que precisa ter uma formação continuada específica para os educadores da qualificação profissional(EQP 25)

Seguindo essa mesma linha, cinco respondentes evidenciaram a troca de conhecimento, o compartilhamento das dificuldades e soluções encontradas no intuito de enriquecer não só o conhecimento dos professores, mas também aumentar a qualidade da aprendizagem no desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração.

Acho importante elaboração e práticas entre os docentes deste arco para que as experiências possam ser compartilhadas, como por exemplo, uma formação sobre o arco administração e específica sobre as ocupações com palestras, oficinas, interação entre diversas realidades.(EQP 12)

Aulas práticas para as ocupações sugeridas pelo arco (sugestões de atividades, estudos de caso com situações problemáticas).(EQP 16)

Pesquisa sobre o assunto; troca de ideias com profissionais da área e educadores; cursos de atualização.(EQP 20)

Um dos educadores procurou explicitar algumas áreas que deveriam ser consideradas pelos educadores do Arco Administração e que, segundo ele, representam uma necessidade de preparação do profissional que irá assumir a tarefa de desenvolver o arco de iniciação para o trabalho no PROJÓVEM URBANO.

Psicológica: os alunos são geralmente adultos de baixa renda, com dificuldades familiares e de socialização. Há dificuldade em manter a ordem em sala de aula.

Dinamismo: os estudantes não desenvolvem interesse pelo assunto. Neste caso, ser dinâmico, relacionando o dia a dia com o tema abordado pode contribuir para o bom andamento das aulas. As pessoas adoram falar de si próprias.

Atividades em Grupo: simulações, cartazes, maquetes são ótimas oportunidades de desenvolver a prática administrativa. **(EQP 26)**

Sete respostas tiveram seu foco em questões vinculadas ao relacionamento dos educadores com a coordenação pedagógica, questões psicológicas, o conhecimento das ocupações do arco e, ainda, questões comportamentais.

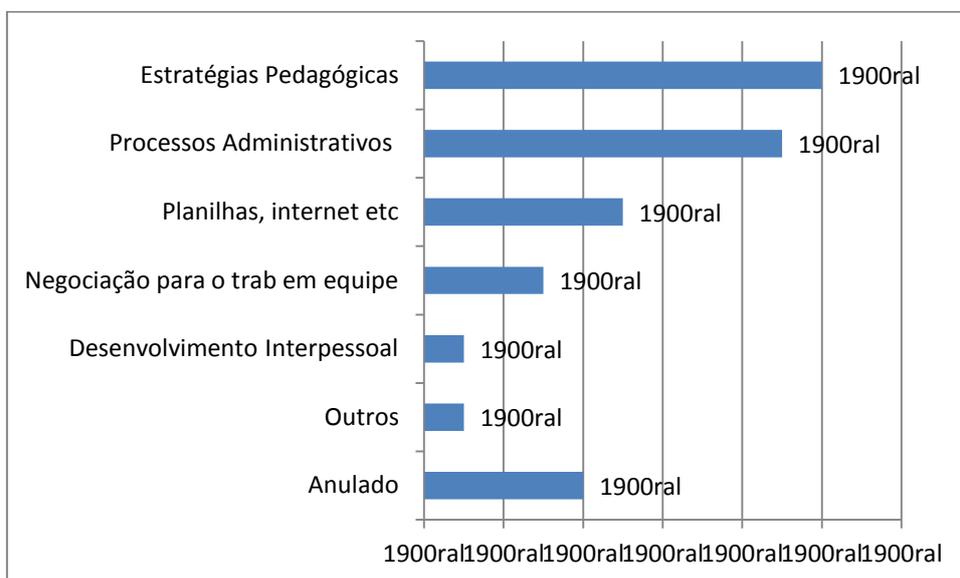
Coordenações Pedagógicas que envolvam interdisciplinaridade. **(EQP 15)**

Realizar visitas técnicas nas áreas que são inerentes ao arco ocupacional. **(EQP 18)**

Na segunda pergunta, nesse mesmo propósito de conhecer a opinião dos educadores sobre o tipo de preparação que os docentes desse Arco Ocupacional precisam ter, ofereceu-se um leque de opções de capacitação ou treinamento a ser realizado antes do início das atividades pedagógicas do Arco.

O quadro a seguir apresenta um panorama das respostas dos educadores aos temas de cursos propostos que, segundo eles, seria necessária para todos os docentes do Arco Ocupacional Administração.

**Figura 4 - Capacitação ou treinamento antes do início das atividades no arco administração**



Fonte: Autor.

Evidencia-se claramente que o maior número de respostas de capacitação ou treinamento requerido pelos profissionais versa sobre os dois temas discutidos nesse trabalho, qual seja, as questões pedagógicas e administrativas no âmbito do PROJovem URBANO.

#### **7.9. As mudanças nos processos administrativos empresariais e a importância das ocupações do Arco Administração**

O PROJovem original teve início no ano de 2005. A idealização da proposta dos Arcos Ocupacionais e a definição das ocupações que participariam dos Arcos foram estabelecidas anteriormente ao seu início.

Nesse caso, a configuração do Arco Ocupacional Administração já possui pelo menos nove anos de existência.

Sabe-se que as mudanças no ambiente empresarial por conta de vários fatores, inclusive o avanço da tecnologia, ocorrem de maneira extremamente rápida. Nesse caso, há que se questionar se as ocupações previstas originalmente para a formação do Arco Ocupacional Administração ainda continuam válidas. Para saber a opinião dos

educadores sobre essa questão, foi solicitado que opinassem sobre cada ocupação no sentido de se verificar se elas continuam importantes para as empresas ou não. Além disso, pediu-se que fizessem um breve comentário das razões de sua resposta.

As opções disponíveis para os educadores para cada ocupação no sentido de reconhecê-las como importantes no cenário empresarial atual eram as seguintes:

SIM, concordo totalmente;

SIM, mas concordo parcialmente;

Não concordo e nem discordo;

NÃO concordo com a afirmação.

### **7.9.1. A ocupação de auxiliar de arquivo**

Para a ocupação de Auxiliar de Arquivo vinte e cinco educadores (80%) concordam totalmente sobre sua importância para as empresas, cinco (16%) concordam parcialmente, um não concorda e nem discorda (3%) e um não concorda com a afirmação (3%).

Além disso, outros dois educadores não responderam à questão.

Os comentários apresentados para balizar as opiniões registradas que concordam totalmente com a importância da ocupação de auxiliar de arquivo para o Arco Ocupacional Administração estão apresentados a seguir:

É fundamental o conhecimento das TI's, sistemas, ferramentas que contribuem bastante no processo laboral mercadológico, devemos estar aberto as mudanças e encarar os desafios diários(EQP 1).

Independente da tecnologia de ponta, toda e qualquer tipo de serviço, eletrodomésticos e outros não deixam de ser produzidos, com o auxiliar de arquivo não é diferente, pois, deve respaldar-se, em tecnologia bem como papel de grande serventia. (EQP 3)

Uma empresa organizada carrega consigo o sucesso, vez por outra estamos precisando de um documento, de uma pasta guardada a anos e se a empresa não tiver uma boa organização, não souber onde estão pastas de funcionários, recibos, notas, entre outros ela pode ser prejudicada. O trabalho do auxiliar de arquivo é justamente deixar tudo bem organização e acessível facilitando assim o trabalho de todos. (EQP 7)

Embora tenham ocorrido muitas mudanças sempre há de haver algo para se organizar e guardar. (EQP 9)

Apesar de todo avanço tecnológico, as empresas ainda precisam de profissionais que estejam aptos para atuar em diversas áreas, capazes de realizar varias tarefas, onde possa trazer mais benefícios e menos custos ao empregador, no entanto, é primordial que o funcionário tenha conhecimento sobre essa ocupação, sendo atencioso e organizado. **(EQP 12)**

Os documentos físicos vão existir e ter sua importância por um longo período, logo as empresas geram e recebem documentos que necessitam ser arquivados a todo momento. **(EQP 16)**

Mesmo com o avanço tecnológico, é necessário que tenha uma pessoa apta a exercer a função. **(EQP 17)**

Não importa o porte da empresa ela sempre vai ter um setor de arquivo e protocolo. **(EQP 18)**

Mesmo com toda tecnologia aplicada o arquivador tem muita importância, até nos arquivos digitalizados esse profissional é imprescindível. **(EQP 21)**

Aqueles que optaram por assinalar que concordam parcialmente com a importância do auxiliar do arquivo no ambiente empresarial utilizaram as seguintes argumentações:

A ocupação Aux. de arquivo em algumas empresas não existe mais, hoje qualquer pessoa da própria empresa faz essa função. **(EQP 8)**

Dependendo do tamanho da empresa esta ocupação esta inserida na de auxiliar administrativa. **(EQP 6)**

Apesar da importância desta ocupação, é necessário que ela esteja aliada às novas tecnologias, visto que a cada dia se reduz a quantidade de papel nas empresas, a ocupação precisa acompanhar esta tendência. **(EQP 4)**

Conforme salientado anteriormente, dois educadores destoaram dos demais colocando dúvidas sobre a importância da ocupação de auxiliar de arquivo para o ambiente empresarial atual. Para aquele que indicou a opção não concordo e nem discordo o argumento utilizado foi o seguinte:

Dependendo da empresa o auxiliar Administrativo também pode realizar esse trabalho. **(EQP 19)**

O comentário apresentado pelo educador que entende que a ocupação já não mantém importância no ambiente empresarial apresenta o seguinte argumento:

Essa função está praticamente extinta das empresas. É geralmente exercida por Auxiliares e Assistentes Administrativos. **(EQP 26)**

### **7.9.2. A ocupação de mensageiro**

De acordo com a opinião dos educadores, dezoito (57%) concordam totalmente com a importância da ocupação de mensageiro. Outros dez educadores (31%) concordam parcialmente. Cinco educadores (12%) discordam da sua importância e dois se abstiveram de responder.

As razões apresentadas pelos educadores para fundamentar sua opinião positiva e concordante com a importância da ocupação foram as seguintes:

A tecnologia tem ajudado bastante em muitas profissões, hoje conseguimos pagar contas pela internet, solicitar das empresas a entrega de produtos, podemos contratar serviços, disciplinar o colaborador para um planejamento de compras, etc.

Com relação a ocupação de contínuo devem ser observadas as especificidades locais e regionais. **(EQP 7)**

Mesmo com todas as inovações tecnológicas, esse profissional ainda tem lugar certo nas empresas, pois é essencial para alguns serviços que a tecnologia ainda não conseguiu suprir. **(EQP 11)**

Atualmente o setor hoteleiro tem mostrado crescente interesse em contratar mensageiros bem qualificados. **(EQP 18)**

Nas empresas sempre existirá a necessidade de envio e recebimento de documentos fora do ambiente da empresa: serviços de cartório, bancários etc. **(EQP 16)**

Embora existam correios eletrônicos, os documentos ou “papéis” sempre serão necessários dentro das organizações e fora delas, portanto os mensageiros ou office-boys serão necessários para o transporte. **(EQP 27)**

Existem documentos que não podem ser digitalizados, isto faz com que esses profissionais sejam valorizados. **(EQP 15)**

Há, porém, aqueles que concordam com a importância da ocupação no cenário atual, mas fazem algumas observações sobre o futuro da ocupação.

A ocupação ainda é bastante importante, porém também é tendência o crescimento das transações bancárias via internet, envio de documentos digitalizados e assinaturas eletrônicas. A maior importância do mensageiro hoje se dá relacionada a entrega de mercadorias e neste ponto é necessário uma maior exposição dentro do arco sobre Gestão do tempo **(EQP 4)**

Essa ocupação, com o avanço tecnológico perdeu um pouco a sua importância, hoje se faz muitas coisas através da internet. **(EQP 33)**

O mensageiro é importante em qualquer empresa, porém atualmente com o avanço da tecnologia muitos serviços estão sendo substituído pelos benefícios que essa ferramenta proporciona, como exemplo, encaminhar um documento para outra repartição, isso é possível sem a participação do funcionário mensageiro, através do email já é executada essa atividade. **(EQP 13)**

As opiniões a respeito da perda de relevância da ocupação no cenário empresarial atual declaram o seguinte:

Atualmente as empresas estão contratando menores aprendizes para a realização dessa tarefa. **(EQP 29)**

Atualmente existem empresas que já estão terceirizando este tipo de ocupação. **(EQP 19)**

Essa função está praticamente extinta das empresas**(EQP 29)**.

### **7.9.3. A ocupação de Almojarife**

Em relação à ocupação de almojarife, vinte e quatro educadores (77%) concordam totalmente com sua importância no ambiente das empresas, enquanto dez (20%) concordam parcialmente. Além de dois educadores não terem respondido à questão, apenas um indicou a opção não concordo e nem discordo.

Alguns argumentos dos educadores quanto à ocupação de almojarife foram:

Um bom planejamento de compras é indispensável para o sucesso de uma organização. A distribuição de forma ordeira dos materiais em almojarifados das condições de trabalho qualificado a toda empresa. **(EQP 7)**.

Não existe empresa, sem organização do estoque, conferência e volume de produtos, mercadorias e serviços. **(EQP 15)**.

As atividades de controlar e manter estoques, sinalizar falta de materiais, receber e entregar materiais estão presentes em todas as empresas. **(EQP 16)**.

Independente do porte da empresa, ela vai precisar de um profissional de almojarifado, pois o almojarife recebe os materiais entregues pelos

fornecedores, conferindo as notas fiscais com os pedidos e verificando quantidades e especificações. **(EQP 18)**.

O almoxarifado pode ter um controle aprimorado com o auxílio da informática, mas a pessoa para receber, contar, anotar, distribuir os materiais precisa ter o conhecimento do funcionamento do almoxarifado e principalmente da responsabilidade em trabalhar naquele departamento **(EQP 27)**.

A ocupação Almoxarife com o avanço da tecnologia facilitou e muito os trabalhos de um almoxarifado. **(EQP 8)**.

Aqueles educadores que responderam que concordam parcialmente com a importância do almoxarife para as atividades realizadas pela empresa no momento atual apresentaram os seguintes comentários:

A ocupação também é importante, mas poderia ser substituída por Auxiliar de Logística, pois esta corresponde mais aos atuais anseios de empresas e clientes, no caso aqui da nossa região, Vitória da Conquista é a terceira maior cidade da Bahia e figura como um dos 10 municípios mais dinâmicos do Brasil, por conta dessas características a cidade vai ganhar um novo aeroporto e um porto seco que estará interligado com a ferrovia Oeste-Leste, o que vai proporcionar muitas bagas na área de logística.**(EQP 4)**.

Depende muito do porte da empresa se terá uma pessoa específica para o almoxarifado, ou se o aux. Administrativo poderá realizar esse trabalho.**(EQP 6)**.

Muito requisitado ainda pelas empresas, pois tem uma função primordial para as empresas, principalmente em relação às necessidades da gestão de materiais, visando a excelência do atendimento ao cliente, seja na prestação de serviços ou produção de produtos. **(EQP 11)**.

#### **7.9.4. A ocupação de Auxiliar Administrativo**

A ocupação de auxiliar administrativo foi aquela que apresentou a maior convergência de opinião entre os educadores, visto que todos concordaram totalmente com a sua importância para as atividades empresariais e para as empresa no presente momento, e apenas um educador concordou parcialmente com a afirmação. Os comentários de alguns educadores são apresentados a seguir. Eles de certa forma sintetizam o pensamento geral dos respondentes.

Podemos afirmar que este profissional é o “curinga” da organização ou empresa, como o nome já diz. Precisa sempre estar disposto para solucionar problemas, tanto por meios tecnológicos, quanto situações pessoais e interpessoais de seus clientes. **(EQP 3)**.

Profissional extremamente importante e necessário para as empresas, pois realiza diversas funções burocráticas que são primordiais para o êxito dos processos administrativos da empresa. **(EQP 11).**

O Auxiliar Administrativo é indispensável para uma empresa, muitas vezes é visto como um “faz tudo”, pois realiza diversas tarefas. **(EQP 20).**

Todo profissional deve conhecer essa ocupação, ela é capaz de transformar um colaborador em super colaborador, pois permite o conhecimento de vários setores da empresa, interage de forma indispensável com todos os colegas da organização. Um auxiliar administrativo bem atuante é capaz de assumir qualquer ocupação dentro de uma empresa. **(EQP 7).**

A ocupação de Auxiliar Administrativo com o avanço da tecnologia enriqueceu e facilitou bastante os trabalhos administrativos, deixando essa ocupação mais valorizada. **(EQP 8).**

É cada vez mais importante também a atuação deste profissional, pois colabora com a gestão da empresa como um todo.

## **7. 10. Atividades importantes não previstas no Arco Ocupacional Administração**

A fim de captar eventuais necessidades de acréscimo de conteúdo ao módulo de iniciação para o trabalho do PROJOVEM URBANO, perguntou-se aos educadores quais atividades administrativas eles julgariam importante acrescentar ao Arco Ocupacional Administração.

As indicações dos educadores se voltaram para áreas complementares à atividade administrativa, como finanças, tesouraria e contabilidade, ainda que em nível introdutório. Além disso, foram indicadas também a área fiscal e a discussão sobre impostos como temas a ser incluídos no currículo desse módulo.

A área de Recursos Humanos também foi apontada por nove educadores (EQPs 6, 7, 9, 12, 13, 17, 21, 22, 23). Nesse caso incluir-se-ia, além de questões associadas ao departamento de pessoal, como previdência social, FGTS, folha de pagamento etc., também aspectos de treinamento e seleção, o que, segundo alguns, melhorariam os aspectos de relacionamento interpessoal e de liderança.

Dez educadores (EQPs 2, 15,16, 17, 19, 20, 22, 26, 27, 28) apontaram a própria área de apoio administrativo, fazendo menção somente a um escopo mais abrangente dessas atividades, incorporando aspectos relativos à recepção e ao secretariado, além de rotinas administrativas afins que pudessem ampliar o raio de ação daqueles que concluem o Arco Ocupacional Administração. Outros vão ainda além e propõem a inclusão de temas voltados ao empreendedorismo (EQPs 8, 29).

A área comercial também foi apontada por onze educadores (EQPs 1, 2, 4, 8, 9, 14, 20, 25, 26, 28 e 33) como possíveis acréscimos de conteúdo ao módulo de iniciação para o trabalho. Assuntos relativos a técnicas de venda, atendimento e promoção são, na opinião de parte dos educadores, itens que poderiam ampliar as possibilidades de inserção no mercado de trabalho dos alunos do PROJovem URBANO.

Um educador sugeriu, ainda, uma ampliação dos conhecimentos de informática, principalmente no que diz respeito a editor de textos e planilhas eletrônicas.

O telemarketing, apesar de ser considerada por alguns educadores uma atividade comercial e não propriamente administrativa, também foi indicado por mais de um educador.

Por fim, alguns educadores fizeram alusão a assuntos e não propriamente a áreas de estudo. Os que assim fizeram apresentaram suas considerações da seguinte forma:

Com esse público: relações interpessoais, trabalho em equipe, empatia, marketing pessoal, flexibilidade para aceitar as mudanças instantâneas. (EQP 3).

Gestão de pequenas atividades econômicas e processos de legalização de empreendimento, bem como, informações sobre acesso ao crédito para pequenos negócios. (EQP 33).

Incluir questões atuais sobre o super simples, nova lei das empregadas domésticas. (EQP 32).

Postura, atendimento, expressão e comportamento. (EQP 17).

### **7.11. Material didático – Capítulo Introdutório**

A organização do material didático proposto para o Arco Ocupacional Administração está subdividida em cinco capítulos. Quatro deles estão voltados exclusivamente para as ocupações do Arco Ocupacional Administração. Sendo assim, há um capítulo específico para o arquivador, para o mensageiro, para o almoxarife e para o auxiliar administrativo.

O primeiro capítulo, porém, tem a pretensão de fazer uma apresentação da área de apoio administrativo nas empresas a fim de situar os leitores na compreensão do ambiente empresarial, da importância das atividades de apoio à gestão e do conhecimento introdutório das funções dessas ocupações nas atividades empresariais.

Aspectos econômicos e de mercado são abordados no módulo anterior de Fundamentação Técnica Geral (FTG). No material didático do Arco Ocupacional Administração, porém, essa análise é especificamente voltada para a área de apoio logístico e administrativo.

Para descobrir a opinião dos educadores sobre esse capítulo, sobre a forma de sua abordagem e de sua importância para o conjunto dos assuntos a serem estudados pelo módulo de iniciação para o trabalho do PROJOVEM URBANO, fez-se a seguinte pergunta: Em sua opinião, o capítulo introdutório proposto para o material didático elaborado para o arco administração efetivamente atende a sua proposta, ou seja, ao final desse capítulo os estudantes realmente estão mais bem preparados para compreender as quatro ocupações do arco e a relação destas com o mundo do trabalho? O objetivo dessa pergunta era observar eventuais necessidades de acréscimos de temas e assuntos e/ou a forma de abordagem do capítulo a fim de analisar a viabilidade de sua atualização.

A pergunta, por essa razão, visa completar o quadro das perguntas anteriores, onde se perguntou inicialmente sobre a atualidade das ocupações do arco e quais os temas que os educadores julgavam importantes e que não estavam contemplados no módulo.

Ao responderem à questão, vinte e seis educadores (81%) julgaram que o capítulo garante uma melhor visão das ocupações do arco e da relação destes com o ambiente das empresas e o mercado de trabalho. Outros seis (19%) responderam de forma negativa. Um educador não respondeu à questão.

Alguns comentários dos educadores em relação ao capítulo introdutório do material didático do arco ocupacional administração estão discriminados a seguir. Primeiramente os que responderam de forma afirmativa.

O capítulo já é muito bom, mas considero que deveria trazer alguns temas gerais como Qualidade de Vida no Trabalho, Marketing Pessoal, Trabalho em equipe, Segurança no trabalho e Relações interpessoais. Aqui no nosso núcleo contemplamos esses temas oferecendo um ciclo de palestras de Qualificação Profissional, uma palestra é realizada a cada mês com um profissional aqui da cidade e em cada encontro uma turma é responsável pelo planejamento e logística do evento, o trabalho tem sido bastante satisfatório. **(EQP 4)**

Podemos relatar a experiência que tivemos aqui no município, pois fizemos uma abordagem dinâmica e atrativa para a introdução que facilitou o entendimento do mundo do trabalho em um contexto globalizado e através de exemplos da cidade de profissionais das ocupações mostramos a necessidade desses no mercado de trabalho. **(EQP 7)**

Por que eles passaram por uma qualificação profissional, orientada por um professor da área de administração, com vários recursos, como os livros e as aulas práticas onde existe uma grande troca de conhecimento entre alunos e professor. **(EQP 8)**

Sim, com a aplicação do conteúdo, oficinas sobre o trabalho, agregando mais conhecimentos sobre os assuntos abordados, aulas diferenciada, facilita o entendimento do aluno e o prepara para o mercado de trabalho. **(EQP 12)**

Isso foi possível quando na realidade aplicada ao município abordamos uma oficina sobre o trabalho, agregando mais conhecimentos sobre os assuntos abordados, onde fizemos com criatividade uma aula diferenciada, facilitando para o aluno o entendimento. **(EQP 13)**

No início de cada etapa eu aplico um exercício, pedindo para que os alunos contem um pouco sobre o assunto abordado e no final reaplico, e da para notar que eles absorvem muito bem a matéria. **(EQP 17)**

O capítulo introdutório é muito importante, pois grande parte dos alunos não conhece as áreas abordadas e com essa ferramenta podemos fazer uma breve apresentação sobre o arco. **(EQP 21)**

Com relação ao material didático deveria vir com mais conteúdo prático, abrangendo mais o almoxarifado, incluindo mais compras que esta ligadoura a outra, no geral sim os alunos saem com um entendimento melhor das ocupações podem por em prática. **(EQP 22)**

Porém, para alguns educadores a proposta do capítulo introdutório não é atendida. As razões para esse pensamento foram as seguintes:

Apesar de concordar que os alunos, saiam com noções básicas em relação às ocupações e as necessidades do mundo do trabalho, precisa-se de um tempo maior, para a compreensão dos conteúdos trabalhados em sala de aula. **(EQP 11)**

O conteúdo ainda é muito vago para dizer que estão aptos para o mercado. Na verdade a vivência trará esse conhecimento e o interesse dos mesmos. **(EQP 29)**

Como o próprio nome propõe é apenas uma introdução, para familiarizar o aluno a ocupação, mais é ao longo de desenvolvimento de cada capítulo que o aluno vai compreender bem cada ocupação. **(EQP 19)**

## **7.12. A relação educador e educando**

Dois questionamentos apresentados aos educadores faziam menção ao relacionamento entre professor e aluno, entre educador e educando. O objetivo dessas perguntas é compreender um pouco mais sobre a visão do educador em relação ao seu papel e sua prática docente e, além disso, averiguar uma vez mais as dificuldades de realização do processo de ensino por eles adotado a fim de facilitar a aprendizagem dos alunos. A primeira pergunta era fechada e procurou evidenciar a dificuldade na inter-relação com os alunos no processo de ensino e aprendizagem. A segunda, bastante complementar a essa primeira, era aberta e abordava a dificuldade no desenvolvimento educacional dos alunos.

Na primeira questão, cujo enunciado era: A partir de sua experiência no arco ocupacional administração, qual foi sua maior dificuldade na inter-relação com os alunos no processo de ensino e aprendizagem? As opções apresentadas foram as seguintes:

- 1 - Fazê-los não esperar pelas respostas, mas incentivá-los a uma busca para a resolução de problemas imediatos e inesperados colocados em classe.
- 2 - Motivá-los a compreender a importância de uma prática de educação continuada que deve começar no presente.
- 3 - A adoção de metodologias pedagógicas que propiciassem a participação dos alunos no próprio aprendizado.
- 4 - Torná-los atentos às atividades e orientações apresentadas para a realização do trabalho.
- 5 - Outras. Especificar ao lado:

**Figura 5 – As dificuldades nos processos de ensino e aprendizagem**



Fonte: Autor

Para quinze educadores a maior dificuldade encontrada foi a busca de uma participação mais ativa dos alunos, e para nove o maior problema foi a falta de motivação do alunado.

Essas foram, na verdade, as duas principais dificuldades e, por certo, tais percepções fazem coro com o nível elevado de evasão que o programa apresenta.

De forma a confirmar essa percepção dos educadores numa questão fechada, solicitou-se, em seguida, que expusessem a partir da experiência adquirida no exercício da função docente no Arco Ocupacional Administração, a maior dificuldade no desenvolvimento educacional dos alunos. As respostas foram majoritariamente inclinavam-se para a falta

de motivação dos alunos, a falta de foco nos estudos e na compreensão dos temas, além da falta de material didático e de estrutura física que permitisse a facilitação da aprendizagem. Relacionou-se a seguir, alguns comentários dos educadores na resposta a essa questão,

A pouca bagagem intelectual e a falta de motivação dos alunos são empecilhos para o aprendizado dos mesmos. **(EQP 9)**

Instigar os alunos a compreender que é necessário estudar, se qualificar para se inserir em ocupações dignas no mundo do trabalho. **(EQP 12)**

Disciplina e envolvimento de alguns alunos nas aulas e a falta de material didático do arco ocupacional para os alunos. **(EQP 16)**

Muitos alunos, por passarem muito tempo sem estudar, encontram muitas dificuldades na absorção de teorias onde devemos buscar formas mais práticas e não cansativas para a realização destas aulas. **(EQP 21)**

O nível de escolaridade baixo aliado ao longo tempo fora da escola, tornou o trabalho difícil pelo fato de não terem escrita e habilidade para escrever, mas a matéria propicia conversas e debates como troca de experiências na vida pessoal e profissional, permitindo em alguns casos a assimilação do assunto. **(EQP 27)**

Motivá-los a superar obstáculos e focar os estudos como ferramenta para construção de um futuro melhor. **(EQP 28)**

Por se tratar de alunos com diferentes níveis educacionais, alguns têm mais dificuldades enquanto que outros não, portanto temos que adequar um ensino que todos compreendam. **(EQP 30)**

### **7.13. Problemas administrativos e seu impacto nos aspectos educacionais**

É evidente que problemas administrativos interferem no desenvolvimento pedagógico das aulas. Se não há material didático, se o espaço físico é inadequado, se um aparelho não funciona, certamente esse problema irá afetar direta ou indiretamente o desenvolvimento das aulas.

Em outras questões já conseguimos captar alguns desses problemas, já que vários educadores já os externaram.

O objetivo de se perguntar nesse momento como problemas administrativos interferiram ou interferem no desenvolvimento do trabalho docente é duplo. Num primeiro

momento, ratifica as reclamações e/ou ponderações apresentadas anteriormente. Em seguida, concede destaque a uma dificuldade, já que a ideia é captar a principal dificuldade encontrada.

Nesse sentido, o que pode ser percebido é que a principal dificuldade apresentada por sete educadores diz respeito às bolsas-auxílio e ao repasse de verbas, como se pode verificar a seguir.

Encontramos certa dificuldade no início do programa, pois o pagamento da bolsa dos alunos atrasou muito. Grande parte deles depende deste recurso para poderem frequentar a escola. **(EQP 21)**

O repasse de verbas, o constante atraso no pagamento das bolsas contribuiu de forma negativa causando a evasão de muitos alunos. A entrega dos módulos também foi algo bastante negativo, os módulos que deveriam ter sido entregues aos alunos no mês de janeiro de 2013, só chegou em julho, porém a coordenação local providenciou a impressão de todo o material trabalhado. **(EQP 4)**

O auxílio bolsa que no início demorou em chegar e muitos alunos por motivos conhecidos vão para as aulas com o objetivo maior receber o auxílio, devido à demora a evasão começou a acontecer prejudicando assim o aprendizado dos mesmos. **(EQP 7)**

Repasse de verbas e ambiente inadequado. **(EQP 31)**

Estudantes reclamam da falta do repasse financeiro do programa. Muitos desistem e/ou não frequentam todas as aulas devido a falta do repasse financeiro. O ambiente educacional necessita estar conectado com a realidade do mercado, sugiro equipamentos como data show e lousa digital.

Encontramos certa dificuldade no início do programa, pois o pagamento da bolsa dos alunos atrasou muito, onde grande parte deles depende deste recurso para a frequência na escola. **(EQP 26)**

A bolsa financeira que é repassada em datas aleatórias e com atraso, torna-se prejudicial, já que parte do nosso público vem inicialmente pelo auxílio financeiro, e a demora na entrega dos livros e dos recursos utilizados para as aulas práticas.

O atraso nas bolsas, em virtude da mesma ser uma fonte de renda, e de certa forma, mantém o aluno em sala de aula. **(EQP 11)**

No entanto, apesar de os atrasos na entrega dos valores financeiros relativos às bolsas do programa ter sido um ponto bastante salientado pelos educadores do Arco Ocupacional Administração, ele não foi o único reclamo dos respondentes. Alguns salientaram a falta ou o atraso do material didático.

Demora na entrega dos materiais didáticos, guia de estudos, material para execução das aulas pratica, falta de equipamentos, como arquivo computador etc. **(EQP 27)**

O maior problema está sendo a falta de apostila do Arco Ocupacional Administração, causando assim a falta de material para acompanhamento da matéria. **(EQP 22)**

Há problemas relacionados à dificuldade de aprendizagem dos alunos, como salienta um educador, dizendo:

A pouca bagagem intelectual e a falta de motivação dos alunos são empecilhos para o aprendizado dos mesmos **(EQP 33)**

O ambiente de aprendizagem também não foi esquecido pelos educadores. Os EQPs 5, 16, 17, 24, 25 e 32 mencionaram o tema que apontaram, inclusive, como uma dificuldade que pode motivar a evasão.

Os alunos cobraram muito o laboratório e o ambiente de aprendizado específico. **(EQP 24)**

Falta de um ambiente adequado para desenvolvimento do arco dificulta o processo de trabalho e causa falta de interesse do aluno. **(EQP 5)**

Para concluir a análise desse questionamento específico registrou-se aqui a fala de um dos educadores que resume bem o impacto que problemas administrativos podem ocasionar no trabalho pedagógico, e que foi a razão de levantarmos essa questão para análise e resposta dos educadores. Ele diz:

O corpo docente é composto por excelentes profissionais, a parte pedagógica atende as necessidades do projeto, porém o administrativo do projeto é muito falho e não atende as expectativas. **(EQP 20)**

Por fim, seis educadores (EQPs 1, 2, 14, 28, 29 e 30) responderam que aspectos administrativos não interferiram em seu trabalho pedagógico e o EQP 3 não respondeu a pergunta.

#### **7.14. Percepção dos alunos sobre as perspectivas pós PROJOVEM URBANO**

Fez-se aos educadores uma mesma pergunta também endereçada aos coordenadores gerais e assessores pedagógicos. O questionamento se refere à percepção dos professores sobre a contribuição do PROJOVEM URBANO para a vida profissional do aluno. A pergunta foi a seguinte: Você acha que ao final do curso, principalmente após a realização do módulo de iniciação para o trabalho no arco ocupacional administração, os jovens têm a percepção de que a realização do PROJOVEM URBANO vai contribuir para a sua vida profissional? Qual o seu sentimento em relação a essa questão?

Há uma unanimidade em relação aos benefícios gerados pela conclusão do programa para os alunos de acordo com a percepção dos professores. Isso pode ser observado em alguns dos relatos que apresentamos a seguir.

Sentimento de dever cumprido, educando e instruindo-os para a vida, formando cidadãos capazes de discernir o certo e o errado com ética, não só estamos preparando-os para o laboral, como também os qualificando profissionalmente, o qual o arco espelha ocupações que sempre estará em evidencia no mercado. **(EQP 1)**

Certamente, pois percebemos o interesse de muitos em continuar os estudos, de conseguir mudar de emprego, buscar algo melhor e as técnicas trabalhadas em sala de aula vão ajudar a aprimorar o conhecimento. Vejo em muitas expectativas após a conclusão do programa, pois como eles mesmo falam vão estar mais seguros e essa confiança gera desejos de mudança de vida em todas as áreas. **(EQP 17)**

Sim, sem dúvida. Os alunos vão sair do Projovem, pelo menos a maior parte deles com outra percepção em relação ao mercado de trabalho, temos relatos de alunos que descrevem o programa e o arco ocupacional como algo que transformou suas vida. Acredito ter contribuído com a formação de futuros profissionais que darão continuidade ao que iniciamos com o Projovem. **(EQP 4)**

Muitos viram como uma oportunidade única, que abrirá caminhos para o ingresso no mercado de trabalho. **(EQP 6)**

Sim. Pois hoje se percebe o entusiasmo em encontrar uma melhor profissão e já compreendem que é importante se qualificar para isso. **(EQP 10)**

Com certeza contribuirá e muito, onde a maioria dos alunos já relataram que o PROJOVEM fez uma transformação no modo que eles enxergavam a vida e que isso estimulou para que os mesmos continuassem os estudos, aprimorando seus conhecimentos e servindo como ferramenta para a inserção no mercado de trabalho. **(EQP 13)**

Creio que 80% dos alunos que concluem o PROJOVEM têm condições de entrar no mercado de trabalho no Arco que concluíram. Os alunos que entram no projeto só pela bolsa desistem no percurso. **(EQP 21)**

Os jovens presentes em minhas aulas são em sua maioria empregados. Compreendem a importância dos estudos, mas não possuem real interesse (em sua grande maioria) no desenvolvimento profissional para atividades administrativas (escritório). Acreditam que vieram de uma cultura operária, e que não possuem capacidade para sair dela. (EQP 26)

Sim, os próprios alunos relatam a importância do curso em suas vidas e principalmente na organização de suas vidas que aprenderam com o Arco Administrativo. (EQP 30)

Por fim, destacamos uma última resposta que evidencia algo que vai além do que um simples lugar no mundo do trabalho. Eis o que diz o educador:

Sim. Infelizmente muitos não encontram trabalho, devido a alguns fatores como preconceito, oportunidades, não participação em todas as atividades do Projeto e não conclusão do ensino médio. No entanto, todos são marcados com a experiência do projeto. Posso afirmar: todos os jovens que conseguiram chegar até o final do curso não irão esquecer do Projeto. Sentirão até falta algumas vezes. (EQP 5)

### **7.15. A importância das ocupações do Arco Administração no desenvolvimento local**

Perguntou-se, ainda, aos educadores a respeito de suas impressões sobre a importância do Arco Ocupacional Administração e, conseqüentemente, das ocupações nele prescritas para o desenvolvimento produtivo do município. A proposta, nesse caso, não se refere a um questionamento sobre o Arco em si, mas sobre sua importância no contexto econômico local. A ideia foi averiguar se os educadores concordam que o Arco Ocupacional Administração foi uma boa escolha feita pelo município. É importante lembrar, nesse momento, que conforme salientado anteriormente em outros momentos deste trabalho, o PROJOVEM URBANO tem um leque de vinte e dois arcos ocupacionais a oferecer e que cabe ao município a escolha de até quatro diferentes Arcos Ocupacionais para desenvolvimento local.

As respostas e os comentários dos professores estão apresentadas a seguir. Não indicamos o educador ao final daquelas respostas em que se fazia a citação do município para a não identificação do respondente.

Sim. O curso auxiliar administrativo é muito procurado pelos jovens. Quanto ao mercado, o que falta são profissionais qualificados. Infelizmente os nossos jovens não têm acesso ao mercado logo, pois não concluíram o ensino médio. Também não podem ser jovens aprendizes (devido a idade) e nem estagiários (por não estarem cursando o 1º ano do ensino médio). Por isso, continuam no subemprego. É necessário que o governo crie uma forma de integrar a qualificação com a vivência do jovem. Este é o meu sonho: um jovem que participa do Projovem trabalhando em uma empresa durante os seis últimos

meses do Programa. É preciso que o governo subsidie a empresa para o pagamento do jovem (através de redução de imposto) ou então pague o jovem nesse período. **(EQP 5)**

Sim. O município de Senador Pompeu tem como principal atividade econômica os comércios privados e a Fábrica de Calçados Senador, onde são necessárias pessoas qualificadas na área administrativas para ter a oportunidade de se inserir no meio, no qual já é exemplo para o nosso PROJOVEM URBANO a inserção dos nossos alunos na fábrica de calçados do município, isso é de grande satisfação para nós que fazemos parte desse programa.

Sim, considero de extrema importância e como citei anteriormente gostaria que Auxiliar de Logística fosse uma das ocupações do arco ocupacional de Administração. **(EQP 4)**

Sim, o município precisa de pessoas melhores preparadas para essa área administrativa.

A escolha do arco foi bem sucedida, o município de Jaguaruana-Ce é hoje um polo industrial na fabricação de redes de dormir, onde a maioria dos nossos alunos trabalha e há uma carência de mão de obra especializada. A cidade oferece inúmeras vagas de emprego que na maioria das vezes são preenchidas por pessoas sem qualificação profissional devido falta de conhecimento na área. Com conhecimentos mesmo que de formação inicial das ocupações nossos alunos podem ingressar no mercado de trabalho mais preparados ou mudar de emprego, pois agora entendem de informática, tem saberes técnicos sobre quatro ocupações, podem conseguir algo melhor para suas vidas.

Sim. Pois as ocupações contidas no arco são profissões bem procuradas na cidade e que faltam profissionais qualificados para isso. **(EQP 10)**

Sim, o município de Morada Nova com a população de quase 70 mil habitantes, tem como principais atividades econômicas os comércios privados, Fábrica de Calçados, Indústria de Laticínios e empregos públicos, onde são necessárias pessoas qualificadas para atuar nas áreas administrativas.

O município de Caxias é dotado de uma atividade comercial, industrial e de prestação de serviços bem desenvolvida e necessita de profissionais que desenvolvam as técnicas repassadas no arco de administração.

Sim. O arco da administração é um dos poucos que podem ser utilizados em diversos setores, e com o crescimento das indústrias, os alunos já irão sair preparados para o mercado de trabalho

Sim, pois em Betim temos uma crescente demanda pelas ocupações que o arco administração oferece.

O arco ocupacional de administração é muito importante para o meu município, pois temos uma grande quantidade de pessoas que não possuem nenhuma qualificação e esses jovens possuindo essas qualidades certamente serão aproveitados pelas empresas da região, que dependem diretamente deste tipo de profissional para seu crescimento. **(EQP 21)**

O mercado administrativo está supersaturado em Joinville. O ensino industrial é o mais adequado para o município.

É uma boa escolha sim, pois o cargo de Auxiliar Administrativo está presente em quase 100% dos locais de trabalho.(EQP 27)

### 7.16. O que você faria diferente?

De forma similar aos demais sujeitos da pesquisa, perguntou-se aos educadores o seguinte: O que você faria diferente se começasse a trabalhar no programa nesse momento a partir da experiência adquirida?

Solicitou-se, ainda, que justificassem brevemente sua resposta.

A quase totalidade dos educadores respondeu apontando direta e/ou indiretamente a necessidade de uma aprendizagem mais próxima da realidade das empresas. Para a articulação dessa aproximação sugerem parcerias, estágios e visitas aos ambientes empresariais no intuito de motivar os alunos a estudar e participar mais ativamente nas aulas do curso.

Destacamos a seguir, com grifos nossos, as respostas dos vários educadores que demonstraram preocupação com a praticidade das aulas de iniciação para o trabalho do Arco Ocupacional Administração e, conseqüentemente, a realização de projetos de parcerias com empresas locais.

Oportunizar para o alunado **estágios** as empresas. Em que os mesmo estarão vivenciando a teoria na prática das empresas, sendo uma forma motivacional sem falar do ganho como estudante e até mesmo profissional.(EQP 2)

Buscaria mais **parcerias** com as empresas locais a fim de proporcionar maior aprendizagem prática dentro do programa.(EQP 11)

Eu faria da mesma forma, buscando mais **parcerias** e indicando alunos que tivessem de identificado com determinada ocupação para seleções em algumas empresas.(EQP 6)

Aulas mais práticas em ambientes onde os jovens realmente pudessem praticar **estágios** e colocação profissional daqueles que realmente querem se qualificar.(EQP 8)

Não faria nada diferente, pois não me arrependo de nada. Tudo que fiz foi buscando o melhor para o programa e para os alunos. Talvez buscasse mais **parcerias** para incrementar ainda mais o conhecimento dos alunos. Tudo tem

valido a pena e espero continuar com essa mesma força até o final do programa.(EQP 9)

Buscaria **parcerias**, para promover pequenos **estágios** relacionados às ocupações do arco, tendo em vista, a necessidades dos alunos vivenciarem situações reais e praticas, para eles entenderem efetivamente a importância da qualificação profissional.(EQP 4)

Mais **parcerias** com o comércio local e Secretarias Municipais, para oportunizar aos jovens a vivencia das ocupações dentro das empresas. Tornaria ainda mais objetivas as aulas teóricas, mais dinâmicas e mais atrativas, motivando os alunos e estingando ao conhecimento. (EQP 12)

Tentaria fazer **parcerias** com o comércio local, dando a oportunidade para os alunos de vivenciar mais na prática como é esse mundo profissional, resumiria e de forma mais objetivas as aulas teóricas e de forma mais dinâmica tornar as aulas mais atrativas, motivando os alunos e estingando ao conhecimento.(EQP 13)

Implantaria um **estágio** para os alunos com um acompanhamento dos monitores dentro de uma empresa de acordo com o arco ocupacional,como aprendiz.(EQP 22)

Tentaria contratos com empresas para oferecer oportunidades de estágio aos alunos a partir do primeiro semestre(EQP 30)

Como se pode observar, a necessidade de tornar as aulas mais práticas e, portanto, mais motivadoras para os alunos é uma percepção presente nas falas de vários educadores. A importância de associar o ensino escolar à prática de trabalho é uma concepção que os educadores identificam como primordial para não só reduzir a evasão, mas também permitir uma melhor compreensão do ambiente empresarial e das oportunidades de trabalho que o aprendizado das ocupações do Arco Ocupacional Administração pode oferecer.

Quatro educadores, ainda que não tenham feito menção a parcerias e/ou estágios, deixaram evidenciada a necessidade de tornar as aulas mais práticas e, conseqüentemente, mais adequadas ao objetivo do módulo, que é a iniciação para o trabalho.

Seria interesse ter o apoio de empresas relacionadas às ocupações do arco, na própria cidade, para que os alunos tivessem mais oportunidades de ingressar neste mercado.(EQP 10)

Resumiria as aulas teóricas e investia mais nas práticas, dando aos alunos mais experiência, ajudando-os a construírem suas técnicas de trabalho, tirando dúvidas e aperfeiçoando seu aprendizado(EQP 7)

A partir dessa experiência, aprimoraria a didática com uma maior variabilidade de aula, acompanhando a tendência do mercado de trabalho.(EQP 33)

Realização de mais atividades que desenvolvam a capacidade de falar em público e trabalhar em equipe, inerentes para o desenvolvimento de um bom trabalho nas organizações. Esta resposta é motivada pela percepção que tenho de um número significativo de alunos que precisam trabalhar a deficiência de falar em público e trabalhar em equipes(EQP 16)

Três educadores, porém, enfatizaram a mudança nas metodologias de aprendizagem, direcionando mais sua ação para aspectos pedagógicos.

Estimularia os alunos através de bônus e prêmios a criação de projetos de trabalho(EQP 22)

Faria um planejamento, ou melhor, uma proposta de planejamento integrado entre os responsáveis direto pelo projeto. Com todas as metas e objetivos a serem batidos a cada unidade formativa.(EQP 24)

Programaria aulas mais dinâmicas e buscaria mais recursos extra – livro para surpreender os alunos em cada aula.(EQP 28)

Na verdade, uma coisa deve estar associada a outra. Não basta levar os alunos para visitar empresas sem que o educador saiba exatamente o que observar e que tipo de orientação deve apresentar antes e depois da visita.

É preciso que se reconheça que estar numa empresa é uma atividade didática, de cunho pedagógico e que, portanto, prevê um aprendizado específico. Nesse sentido, a busca de metodologias complementares às visitas seria de fundamental importância para que os alunos não tenham a concepção de que é uma aula comum, apenas fora da escola e da sala de aula convencional.

Para o alcance desse objetivo outras metas devem ser estabelecidas. Um educador, por exemplo, fez alusão a algo reconhecido na cultura de nosso país e já destacado nesse trabalho, que é a falta de uma prática de leitura. É com essa perspectiva que o educador apresenta sua proposta:

Estimularia a leitura do aluno e usaria técnicas de matemática para otimizar o trabalho quando o aluno chegasse ao arco. E adotaria métodos de habilitar o aluno para inserção no arco. (EQP 32)

Outra questão importante é o sentido de equipe e o trabalho em conjunto. Um dos educadores, ao responder à questão, apresentou a forma como faria diferente o desenvolvimento de seu trabalho no Arco Ocupacional Administração.

Com reuniões dos membros responsáveis e educadores, apurando-se todos os propósitos e dividido as responsabilidades para cada tarefa a ser executada. **(EQP 21)**

Outro educador, seguindo a mesma linha de raciocínio, também comenta:

Utilizaria minha experiência como pré-requisito para que as situações didáticas fossem implementadas em termos de teoria x prática pedagógica. **(EQP 29)**

Uma das características presentes em nosso ambiente intenso em tecnologia é a inovação. Essa palavra também esteve presente nas propostas de mudança de trabalho apresentadas pelos educadores nesta última pergunta.

Inovar sempre, pois a inovação é a base para construção de sua competitividade. **(EQP 18)**

Inovação, penso que educador tem que estar sempre disposto a inovação para a sua prática educativa. **(EQP 25)**

Por fim, destacamos dois grupos de respostas. No primeiro deles, os educadores mostram-se satisfeitos com os resultados alcançados e deixam evidenciado que não fariam grandes mudanças na forma de conduzir o trabalho. Apenas fariam acréscimos pontuais a partir da experiência adquirida.

Não faria nada diferente! Aproveitaria a disponibilidade de um ambiente equipado, tipo escritório, para passar a prática, sentir o funcionamento de um escritório no sentido da palavra. Oportunizar ao alunato a vivencia, só assim teríamos mais qualificação com eficácia e eficiência. **(EQP 1)**

Faria as mesmas coisas, pois com a forma de aplicação e com o material disponível, os alunos estão absorvendo com muita facilidade. **(EQP 17)**

Acredito que não mudaria nada, pois a forma que estou trabalhando com os alunos está dando resultado positivo. **(EQP 27)**

O último educador propõe uma mudança radical de concepção do Arco Ocupacional Administração e sua proposta de iniciação para o trabalho. O que ele apresenta é:

Não trabalharia o tema proposto. Fala de funções pouco visadas pelo mercado joinvillense. Investiria na formação de empreendedores. Ensinaria temas sobre a criação de uma empresa, como iniciar, como manter, como gerar lucros, como organizar as atividades, propaganda, estratégias, etc. **(EQP 26)**

## Capítulo 8 – Conclusões e considerações finais

*Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.  
(Cora Coralina)*

A análise das respostas apresentadas pelos coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração do PROJOVEM URBANO possibilitou a identificação tanto de aspectos positivos quanto negativos no desenvolvimento do programa.

Além disso, a partir das análises e críticas dos resultados da pesquisa foi possível detectar também não só barreiras e entraves à boa operacionalização do programa, mas também oportunidades e desafios para o seu melhoramento.

Várias sugestões e propostas foram oferecidas pelos participantes no intuito de indicar caminhos que possam melhorar o processo de trabalho, alavancar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e atingir o propósito final do PROJOVEM URBANO, que é a efetiva inserção social dos jovens.

Na verdade, esse é o objetivo desse trabalho, ou seja, elaborar propostas de melhoria do PROJOVEM URBANO a partir das análises, críticas, observações e sugestões daqueles que estão atuantes no contato com o público-alvo do programa e que, por essa condição, sentem diariamente os benefícios e as preocupações, as vitórias e as conquistas e também os problemas e dissabores na realização do trabalho.

A presente pesquisa, embora tenha direcionado sua lente para um único Arco Ocupacional dentre os vinte e dois previstos no programa, reuniu proposições e críticas que transcendem o Arco Ocupacional Administração em si. Representam, em sua concepção, aspectos inerentes ao programa como um todo.

Nesse sentido, proponho-me a discutir, primeiramente, aspectos gerais do PROJOVEM URBANO no que tange a sua composição, estrutura, procedimentos administrativos e operacionais vigentes para, em seguida, delinear especificamente o Arco Ocupacional Administração, foco de nosso trabalho.

No desenvolvimento deste capítulo procurarei apresentar inicialmente os principais problemas apontados pelos participantes da pesquisa, assim como as propostas por eles mesmos apresentadas. Nesse sentido, recuperarei as principais sugestões advindas diretamente das respostas dos participantes.

Entretanto, o propósito do capítulo não se limita a tão somente apresentar as sugestões propostas pelos participantes da pesquisa. Em seguida, também na perspectiva de complementar a análise crítica do problema, assim como a busca de soluções, apresentarei minha análise e proposição para a resolução de cada um dos principais aspectos destacados pelos sujeitos da pesquisa.

Essa condição de dupla análise é fundamental, visto que pode trazer a tona o problema e a perspectiva de sua solução. A percepção advinda de alguém que está envolvido intimamente no processo operacional pode elucidar questões e encontrar soluções não perceptíveis para quem está de fora do programa.

Por outro lado, a minha visão de pesquisador complementar ainda mais as análises e proposições, pois é concebida por alguém que não trabalha no PROJOVEM URBANO, mas que pesquisou o histórico de sua implantação, a evolução de seu desenvolvimento e a consistência de suas propostas políticas, metodológicas e filosóficas.

Além disso, na pesquisa conversei pessoalmente, por telefone ou por e-mail com vários profissionais de várias regiões do país e pude, com isso, acumular um conhecimento do programa e conhecer mais de perto a sua realidade.

Nesse sentido, intento dar uma contribuição propositiva e analítica tanto no PROJOVEM URBANO, de modo geral, quanto no Arco Ocupacional Administração de forma específica, no intuito de ajudar a tornar o programa mais consistente e coerente com suas propostas e fins.

É evidente que algumas das dificuldades apresentadas, bem como a sua solução, podem parecer óbvias e de certa forma de fácil resolução. No entanto, são dificuldades presentes no ano de 2013, período da pesquisa realizada e, por essa razão, são aqui apontadas.

Outras situações e propostas, porém, não são tão óbvias e, por esse motivo, requerem do governo uma apreciação mais acurada, pois podem efetivamente melhorar o programa como um todo, diminuindo drasticamente a evasão e proporcionando condições para a melhora das condições de aprendizagem e do aumento do número de jovens atendidos pelo PROJOVEM URBANO.

Dessa forma, conciliam-se, então, as visões daqueles que estão inseridos no trabalho diário do programa com as percepções de quem os ouviu e que, por analisar várias concepções, pode trazer auxílios importantes.

Inicialmente, porém, farei considerações sobre os aspectos gerais do programa.

## 8.1 Aspectos gerais do programa

### 8.1.1 O Plano Pedagógico Integrado

O programa tem um plano pedagógico integrado bem fundamentado e articulado. Os coordenadores gerais e, principalmente, os educadores e os assessores pedagógicos, deixaram evidente em suas respostas que concordam com essa afirmação.

As três vertentes abarcadas pelo programa, a saber, elevação da escolaridade, qualificação profissional com certificação de formação inicial e desenvolvimento de ações comunitárias de interesse público constituem um escopo interessante e que vai ao encontro das necessidades prementes de seu público-alvo.

Portanto, conhecê-lo a fundo, entendendo sua concepção e seu propósito, é condição fundamental para o seu bom desenvolvimento.

Segundo Candau (1999, p. 37), *"toda prática humana tem seus pressupostos teóricos, e é somente através da explicitação e da análise destes pressupostos que ela se torna inteligível e nos permite tomar consciência daquilo que fazemos"*.

Ainda segundo a autora, o educador não poderá exercer suas atividades isento de explícitas opções teóricas. Esta opção, por sua vez, deve estar delineada na proposta educacional que reflete o escopo de qualquer projeto, seja ele de cunho educacional ou não.

Esse conhecimento é importante, inclusive, porque certos instrumentos e ações pedagógicas como o Plano de Ação Comunitária (PLA), o Projeto de Orientação Profissional (POP) e o Caderno de Registro de Avaliações (CRA) são específicos do programa e foram elaborados e desenhados no sentido de subsidiar o seu projeto político pedagógico.

Mesmo para aqueles profissionais com experiência docente e que já trabalharam anteriormente em outros projetos de inserção social esses instrumentos representam uma novidade.

É evidente que um programa da envergadura do PROJOVEM URBANO e com um raio de ação bastante abrangente requer de seus participantes um conhecimento desses pressupostos educacionais.

Nesse sentido, mais do que conhecê-los, é preciso compreender as razões para a sua criação. Torna-se relevante, portanto, identificar os momentos de sua efetiva aplicação,

e é de fundamental importância compreender o seu real objetivo. Caso contrário, não há como desenvolvê-lo e utilizá-lo, pelo menos no propósito em que foi concebido.

Sen (2000, p. 71) lembra que *“o Estado e a sociedade têm papéis amplos no fortalecimento e na proteção das capacidades humanas. São papéis de sustentação e não de entrega sob encomenda”*.

O projeto político-pedagógico precisa ser assimilado por aqueles que irão realizá-lo, torná-lo prático, e deve ser acompanhado de forma sistemática.

Concordo com a opinião dos coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração de que o projeto filosófico e pedagógico que embasa o PROJovem URBANO é consistente quanto a sua concepção e coerente com as necessidades do público-alvo. Mantenho concordância de que é preciso um melhor preparo desses profissionais quanto ao entendimento dessas concepções e da assimilação dos pressupostos educacionais delineados no projeto político pedagógico.

Entendo, porém, que para um melhor uso desses instrumentos e dessas ações pedagógicas é fundamental reduzir a rotatividade dos profissionais que atuam na ponta do programa, visto que o planejamento só tem sentido se o sujeito se coloca numa perspectiva de mudança (VASCONCELOS, 2005). O autor lembra, ainda, que quem age por condicionamento não carece de planejamento.

Para o professor, não basta ter domínio do assunto. O planejamento pedagógico, da disciplina como um todo e da aula em específico, ajuda a fluir de maneira lógica a abordagem dos temas, dando-lhes uma cronologia de estudos que impute significado para os alunos por permitir o avanço paulatino da visão do todo. Esse encadeamento é fundamental para o aprendizado.

Rosemberg (2008, p. 75) lembra ainda que:

O aprendizado não é treinamento. Ele transcende a sala de aula e é decisivo para a realização bem-sucedida do trabalho. O treinamento é somente um dos vários métodos para facilitar o aprendizado, e este, por sua vez, é uma das várias atividades essenciais que suportam o desempenho individual e organizacional.

Com uma rotatividade alta de coordenadores, assessores pedagógicos e educadores o planejamento fica seriamente prejudicado.

### 8.1.2. *Turnover* dos profissionais de ponta

Há uma rotatividade muito alta dos profissionais que atuam diretamente com o público alvo do programa.

Tal situação é presente tanto em relação aos coordenadores gerais quanto para educadores e assessores pedagógicos.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, como já citado neste trabalho, em alguns municípios mantive contato com até três pessoas diferentes nos pouco mais de três meses de pesquisa de campo. Em outros casos não se conseguiu um substituto para aquele recém-saído do programa. Citei, também, que pelo menos cinco dos municípios pesquisados não possuíam em seus quadros a figura do assessor pedagógico, e que cerca de 35% dos coordenadores gerais, 47% dos assessores pedagógicos e surpreendentes 68% dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração não tinham sequer um ano de trabalho na função.

É evidente que essa alta rotatividade prejudica o andamento do trabalho por uma série de razões. Primeiro pela falta de continuidade. Cada novo profissional carece de uma adaptação, e quando o curso está em andamento tudo tem que ser feito muito rapidamente no intuito de não causar interrupções no processo. É importante lembrar que a duração do curso é de dezoito meses.

Recorro, então a Casali, Teixeira *et al.* (1997, p. 72) que lembram que *“a aprendizagem é um processo neural complexo, que leva, quando bem sucedido, à construção de memórias. Só serve a aprendizagem que deixa memórias.”*

Por sua vez Sorj (2003, p. 35) entende que *“a informação por si mesma não tem valor algum; sua relevância depende de sua inserção num sistema de produção de conhecimento”*.

Nesse caso, prejudica-se o ponto central destacado no item anterior deste tópico, a saber, de que é necessário um conhecimento aprofundado das concepções teóricas e opções metodológicas do programa para que os instrumentos pedagógicos por ele concebidos possam ser utilizados adequadamente, atendendo aos fins a que foram propostos.

Sabe-se que tudo o que é feito na pressa não sai com a perfeição ou, pelo menos, com o cuidado que se requer.

Em segundo lugar, o conhecimento dos pressupostos filosóficos e políticos do projeto requerem tempo de maturação. Não se concebe o aprendizado e a compreensão de todo esse arcabouço teórico que o plano pedagógico exige num prazo muito curto.

Há que se registrar, ainda, que essa alta rotatividade prejudica também o fluxo de informações sobre o programa como um todo. Pude perceber esse fato ao iniciar o processo de pesquisa para esse trabalho. Foi tarefa extremamente difícil, por exemplo, obter informações básicas como nome, telefone e/ou email dos coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO em cada município do país.

Nenhum órgão do governo federal apresentou de forma organizada e atualizada uma listagem contendo os nomes dos educadores do programa. Os indícios apontam para o fato de que nenhum deles efetivamente o tenha.

É necessário, portanto, uma articulação maior do governo em seus níveis federal, estadual e municipal no sentido de que se tenha em todo o Brasil um conhecimento dos profissionais que trabalham no PROJOVEM URBANO.

É importante criar um sistema de acompanhamento em que todos os educadores, assessores pedagógicos e coordenadores gerais do programa estejam cadastrados. Desse modo será possível saber a qualquer momento todas as pessoas que atuam no PROJOVEM URBANO de norte a sul do país.

Nesse sentido, é preciso criar um procedimento administrativo sistemático para que cada vez que uma pessoa seja substituída na sua ação municipal, essa informação seja remetida ao governo federal, e que este disponibilize a informação com transparência e de forma pública.

Num momento em que há uma preocupação com a transparência das ações governamentais em todas as esferas, é fundamental que o PROJOVEM URBANO não omita informações tão importantes.

O ritmo é dinâmico e, como já salientado, a rotatividade é muito alta. No entanto, há recursos tecnológicos disponíveis para atender a essa demanda informativa. É preciso utilizar os recursos tecnológicos em favor do programa.

No entanto, é importante frisar, não se trata apenas de ajustes tecnológicos. Eles por si só não são suficientes se não se reduzir a rotatividade dos coordenadores gerais, educadores e assessores pedagógicos.

Para solucionar esse problema que tanto aflige o programa, creio que um primeiro passo é analisar as razões que levam a essa alta rotatividade.

Ao analisar as respostas dos sujeitos da pesquisa podem-se inferir os principais problemas por eles enfrentados.

Quando perguntei aos coordenadores gerais qual deveria ser o perfil do profissional que iria trabalhar no programa (pergunta 5 do questionário), as respostas direcionavam-se para o conhecimento de processos administrativos e pedagógicos, ao bom trânsito nas secretarias internas das prefeituras e para o conhecimento de contratos, processos licitatórios, de como funcionam as finanças públicas, quais são os prazos para cada processo etc.

Sem dúvida, esses problemas afetam de forma significativa o trabalho dos coordenadores gerais, pois como afirmou um dos participantes em sua resposta: “*A persistência precisa ser a melhor virtude de quem deseja coordenar este programa*”.

Ainda de acordo com os coordenadores gerais, a amplitude administrativa acaba engolindo a necessidade do foco pedagógico, que é a essência do PROJOVEM URBANO.

Nesse aspecto, Saleh (2006, p. 68) afirma o seguinte:

Para além da produção do conhecimento, o processo de formação social dos futuros trabalhadores/professores deve favorecer a criação de dispositivos a partir dos quais sejam problematizadas questões fundamentais como as que correlacionam as novas exigências colocadas pelo campo do trabalho com as perspectivas atuais e futuras, a exigir do pensamento dos agentes envolvidos neste processo – professores e alunos. Trata-se de reduzir a velocidade acentuada com a qual certas análises e mesmo algumas ações vem sendo efetuadas, sobretudo no campo educacional, e introduzirmos uma pergunta extremamente simples: Aonde isto nos levará?

Se essa dificuldade aflige os coordenadores gerais do programa, que são na hierarquia funcional do PROJOVEM URBANO no município as pessoas de maior poder decisório dentre os sujeitos pesquisados, quanto mais problemáticos serão tais questões para os assessores pedagógicos e para os educadores que estão subordinados a eles.

Em relação aos assessores pedagógicos, por exemplo, perguntou-se qual foi a principal dificuldade encontrada no exercício da função. Parcela significativa das respostas apontou para dois aspectos importantes: a questão da falta de infraestrutura e da ausência de material necessário para a realização das aulas. Isso tudo associado a desmotivação dos professores devido à constante evasão dos alunos.

Sendo assim, conclui-se que as intervenções políticas e a morosidade na resolução de problemas básicos de infraestrutura são as razões principais para a desmotivação dos profissionais e, conseqüentemente, para a alta rotatividade identificada.

Entendo que duas ações iniciais precisam ser feitas para reduzir a rotatividade identificada: ampliar o grupo de ação mais diretamente envolvida com a ponta do programa e, de forma concomitante, realizar um trabalho de marketing do PROJOVEM URBANO de forma mais efetiva, a fim de evitar transtornos operacionais e problemas intersetoriais no âmbito do município. Esses dois aspectos me parecem fundamentais para a mudança do quadro atual e, por serem merecedores de uma análise mais cuidadosa, serão os dois próximos pontos de destaque.

### **8.1.3. Aumento do quadro de pessoal e cuidados na contratação de profissionais**

A estrutura do PROJOVEM URBANO no município prevê um coordenador geral, um assessor pedagógico e um assistente administrativo. Verifica-se, porém, que a configuração desse quadro se mostra insuficiente em função do acúmulo de tarefas que cada um dos profissionais precisa executar.

Como se observou, há uma sobrecarga de trabalho dos coordenadores gerais na realização de tarefas que deveriam ser realizadas por funcionário efetivo da rede pública em algum setor da prefeitura ou da secretaria de educação.

Um dos coordenadores gerais assim descreveu suas funções no programa:

Gerenciar a execução do programa no município; participar da seleção de educadores; organizar e mobilizar as matrículas dos jovens, definir os locais das aulas práticas, atender as solicitações do Sistema de matrículas, receber, armazenar, guardar e distribuir o material didático enviado pelo Ministério da Educação. **(CG1)**

Outro educador, por sua vez, assim delimitou seu trabalho:

Acompanhar e monitorar as ações desde o espaço físico, corpo docente, alimentação, materiais, frequência e trabalhos dos estudantes, formações e orientações pedagógicas. **(CG6)**

Para gerenciar a execução do programa no município é preciso a integração de vários setores e secretarias municipais. Além do mais, as aulas acontecem nas escolas. A definição dos locais de aprendizagem e das salas de aula requer negociação. Isso sem contar os problemas com alimentação, frequência e recebimento e conferência do material de estudo, conforme relatado pelo segundo coordenador geral.

Com relação aos assessores pedagógicos, por exemplo, sabe-se que um mesmo município pode desenvolver simultaneamente até quatro Arcos Ocupacionais. Para um único assessor gerenciar e coordenar um tão grande grupo de educadores distribuídos em núcleos distintos e, por vezes, distantes fisicamente entre si a tarefa é demasiadamente árdua.

Conforme descrito no capítulo em que se apresentaram as opiniões dos assessores pedagógicos, um deles descreveu de forma pormenorizado a variedade das funções inerentes ao cargo. Eis o que ele escreveu:

Na minha concepção a função da coordenadora pedagógica é pensar, criar e orientar a execução de ações para colocar em prática a filosofia do Programa que consta na Proposta Pedagógica Integrada: trabalhar conjuntamente com toda a equipe (apoios, professores, coordenadores) para que o currículo seja executado com qualidade; reuniões com professores para levantamento dos desafios a serem vencidos, reflexão sobre a prática interdisciplinar (se acontece ou não e por que não?), a tridimensionalidade do currículo, sobre as dificuldades apresentadas em sala de aula para tomada de decisão, entre outros aspectos. Mas para mim o mais importante desta função é provocar uma reflexão constante em toda a equipe sobre como os jovens viam o programa, qual a concepção dos professores do Programa e de juventude. Isto sempre era de alguma forma discutida em nossas reuniões de planejamento que eram realizadas semanalmente para planejamento pedagógico e também para que os professores pudessem trocar experiências. Também era minha função (com meu apoio) coordenar as avaliações internas e externas, lançar notas e frequência mensal do aluno no sistema, fazer cronogramas e calendários escolar, organizar professores em núcleos e fazer seus respectivos horários, visitar os núcleos, assistir as aulas para observar o planejamento e execução dos mesmos pelos professores, atendimento a alunos. Também fazer a articulação entre escola, direção e Projovem. Quanto a qualificação profissional tínhamos um trabalho diferenciado pois, alguns professores necessitavam de uma atenção especial na construção dos planos de aula principalmente os arcos de construção e reparos, alimentação, vestuário, cujo os profissionais muitas vezes não tinham a formação para exercer o magistério. (AP1)

A proposta pedagógica do PROJOVEM URBANO, pelo seu próprio desenho, requer uma atenção à obediência de seus pressupostos. O que se observa é que um único profissional deve acompanhar as várias etapas do desenvolvimento do programa tendo que fazer deslocamentos constantes de uma escola para outra a fim de averiguar se o trabalho está sendo realizado com qualidade.

Alguns municípios trabalham com mais de um Arco Ocupacional e, não raro, cada um deles pode ter mais de uma turma. Para dificultar ainda mais o trabalho estas turmas podem estar fisicamente distribuídas nos núcleos, que são na verdade, as escolas do município, em locais distintos e distantes um do outro. Nesse caso, o trabalho realmente fica prejudicado.

No que concerne aos educadores do Arco Ocupacional Administração há que se ter maior rigor nas suas contratações, a fim de que sejam escolhidas pessoas com experiência na área de administração e com conhecimento pedagógico. São esses profissionais que mais facilmente compreenderão as propostas educacionais do PROJOVEM URBANO, e se tiverem, por exemplo, experiência em Educação de Jovens e Adultos (EJA) esse conhecimento e aprendizado mais rapidamente será obtido. Um programa de inserção social, por ser um trabalho diferenciado do ensino regular, requer um trabalho específico, e nem todos são capazes de internalizar tais diferenças de forma rápida e precisa.

Nesse sentido, Weil (2000, p.159) é enfático:

a mudança de sentido não pode restringir-se a uma mudança de opinião intelectual, a uma nova tomada de posição teórica. Se as coisas acontecerem desse modo, a mudança terá fracassado. Ela precisa ir além das opiniões e atitudes, alcançando o nível efetivo do comportamento emocional e ético.

Reconheço que pela própria estrutura legislativa e orgânica do país o Governo Federal não pode interferir na forma de contratação realizada pelos municípios para os seus quadros funcionais. No entanto, é possível apresentar orientações e conceder diretrizes nesse sentido, no intuito de se evitar a contratação pelo município de pessoal sem capacidade de suportar as enormes dificuldades que um trabalho com esse propósito irá exigir.

Creio que o importante é como disse um dos coordenadores gerais sobre quem deve trabalhar no programa: *“Alguém que antes de tudo se encante com a proposta do programa e conseqüentemente se envolva com todos que fazem o PROJOVEM URBANO.”*

#### **8.1.4. Trabalho de marketing do Projovem Urbano**

Uma reclamação recorrente dos sujeitos da pesquisa versou sobre a falta de divulgação do PROJOVEM URBANO. Segundo coordenadores e assessores pedagógicos até mesmo internamente, ou seja, dentro das secretarias e órgãos municipais não se tem conhecimento aprofundado sobre o programa e sobre suas propostas. Boa parte do

trabalho dos coordenadores gerais poderia ser minimizada se esse conhecimento fosse mais disseminado.

De fato há pouca divulgação do PROJOVEM URBANO na mídia para a sociedade em geral. A situação agrava-se ainda mais quando até nos municípios onde o PROJOVEM URBANO se faz presente há um desconhecimento generalizado sobre o tema.

Resgatando a fala de um dos coordenadores gerais participantes da pesquisa, temos o seguinte:

A falta de interesse por parte das pessoas da própria rede municipal em saber o que significa o PROJOVEM, por mais que se explique tanto na parte administrativa quanto pedagógica. Mas em relação a parte administrativa da prefeitura as pessoas veem como um programa do Governo Federal e parecem não se importar muito, por ele ser um programa todo pronto, completo, as pessoas não dão a devida importância e claro quando falamos da parte burocrática acredito que em qualquer lugar é um problema.” (CG 18)

De acordo com a percepção do coordenador evidencia-se que o programa e todo o trabalho nele desenvolvido, por não serem originários do município, tendem a ser vistos como algo secundário, a que não se deve dar qualquer prioridade.

Nesse sentido, é preciso realmente fazer um trabalho de marketing melhor nas escolas e na rede municipal, principalmente naquelas cidades que adotam e participam do PROJOVEM URBANO. Esse trabalho de marketing deve ser extensivo ao público geral e para além dos muros da escola. Como salientado anteriormente, a sociedade como um todo não sabe o que é o PROJOVEM URBANO.

Como argumentou um dos coordenadores gerais em sua análise e percepção:

A principal dificuldade foi conscientizar as pessoas sobre o funcionamento do programa. Muitos não entendem que um programa educacional funciona sem recesso ou férias num tempo tão longo, sem se preocupar que estes em dezoito meses de estudo concluem o ensino fundamental. (CG9)

Uma vez mais uma vez fica evidenciado o desconhecimento do programa, mesmo nos municípios onde ele é adotado, o que aponta para a necessidade de um trabalho articulado com vistas a divulgar o programa principalmente no meio educacional.

Afinal, por se tratar de um programa que tem como proposta a inclusão social e a iniciação para o trabalho, temas tão caros à sociedade e ao país, não se pode deixá-lo relegado ao segundo plano.

Sabe-se, porém, que questões político-partidárias atrapalham o desenvolvimento do programa, e não devemos ser ingênuos em imaginar que elas acabarão como num toque

de mágica ou pela simples efetivação de um trabalho de marketing mais organizado e sistematizado.

No entanto, entendo ser possível minimizá-las desde que nas próprias escolas os alunos e professores dos outros cursos não façam distinção entre aqueles que são participantes de cursos regulares da rede pública e aqueles que frequentam o PROJovem URBANO.

### **8.1.5. Organização administrativa do programa**

No período da pesquisa de campo pude verificar a diferença dos estágios de desenvolvimento do curso. Em alguns municípios o curso estava no primeiro módulo e, portanto, ainda não havia chegado à parte de iniciação para o trabalho, que é o módulo final e que contempla as ocupações de Arquivador, Almojarife, Mensageiro e Auxiliar Administrativo.

Em outras cidades, porém, o módulo já estava quase concluído. Havia situações, inclusive, de haver num mesmo município duas turmas distintas em andamento: uma ainda no começo do módulo e outra quase concluindo o curso.

Os coordenadores gerais, ao que parece, não sabem as datas exatas de início das turmas, como se pode observar no relato a seguir:

apenas agora no final de maio fomos informados que o MEC pretende iniciar uma nova turma em agosto, como isso é possível? Preciso providenciar formação para os educadores, para tal é necessário contratar empresa através de licitação, isso é possível dentro de 60 dias? Além do mais, como iniciar um ano letivo no mês de agosto, as salas de aula estão ocupadas com os cursos normais, não há como negociar com gestores escolares. **(CG10)**

Para uma melhor organização do programa é fundamental buscar um sincronismo no início das turmas em todos os municípios brasileiros. Esse procedimento prontamente facilitaria o controle administrativo, pedagógico e financeiro e garantiria uma melhor qualidade de acompanhamento do programa e de suas programações.

Se cada município inicia turmas em períodos distintos, há uma imensa dificuldade no controle geral do programa. Se somarmos a isso a alta rotatividade já mencionada neste trabalho, realmente fica difícil saber quem está ou estava no programa, em que estágio de desenvolvimento ele está e quando novas turmas estarão disponíveis.

Além do mais, como bem lembra outro educador, o calendário do PROJOVEM URBANO é diferente do calendário do ensino regular, o que representa outro complicador. Veja o que diz o coordenador.

O programa é muito dinâmico, são 18 meses literalmente sem parar, a máquina pública não funciona assim, ainda mais funcionando dentro de unidades escolares, que por qualquer motivo fecha ou pára. (CG10)

Faz-se necessário, portanto, redesenhar o cronograma de trabalho do PROJOVEM URBANO buscando uma uniformidade de datas de início das turmas em todo o Brasil e conciliando o mais que possível com o calendário escolar das escolas da rede pública municipal das cidades.

Outro aspecto administrativo importante descrito por um dos assessores pedagógicos é o fato de nunca se perder de vista os estudantes. É preciso saber seus nomes, conseguir seus telefones e endereços atualizados, acompanhar a frequência deles em sala. Enfim, estabelecer ligação mais estreita com o público-alvo estabelecendo um acordo didático condigno com todo o investimento do PROJOVEM URBANO.

#### **8.1.6. Organização funcional e financeira do programa**

A análise das respostas dos sujeitos da pesquisa evidencia, em momentos distintos, que vários coordenadores e assessores pedagógicos sentem-se desprotegidos e sem apoio superior na resolução de diversos problemas imprevistos e urgentes que surgem no desenvolvimento do trabalho. Reunimos aqui a fala de dois deles para subsidiar o nosso debate:

A ausência de ações “superiores” viabilizando de fato as programações a serem cumpridas. Por exemplo, visitas técnicas, atividades extraclasse em geral, entre outras programações que a priori são intencionalmente traçadas e objetivadas. Todavia, a posteriori, esbarramos em condições burocráticas que, de acordo com a fala de “superiores”, nos “impede” utilizar os recursos do programa para tais fins. (AP 16)

A falta de apoio de alguns setores da Prefeitura, dos quais dependemos para que algumas ações aconteçam e alguns problemas sejam resolvidos. (AP 10)

Em relação a esse último questionamento levantado pelo coordenador geral tal fato já fora apontado em pesquisa realizada em 2007, como parte do Relatório Parcial de Avaliação do PROJOVEM, que apresentou aspectos frágeis e fortes do programa.

Conforme apontado por Costa (2007), o formato de convênio com prefeituras municipais, por ter forte centralização nas regras, nos procedimentos e no suporte financeiro por parte da esfera federal, acabava trazendo problemas gerenciais, como atrasos na aquisição, na distribuição e na instalação dos computadores.

Por sua vez, quando questionados quanto aos recursos financeiros, praticamente todos os participantes da pesquisa consideraram-no adequado e seu montante suficiente para as exigências administrativas e educacionais requeridas pelo programa.

A reclamação, porém, recai sobre dois aspectos fundamentais no gerenciamento desses recursos:

1. O atraso na disponibilização das bolsas para os alunos;
2. O engessamento das rubricas de aplicação dos recursos.

Com relação ao primeiro item, a consequência mais direta e imediata é a evasão dos alunos. Isso traz como consequência a desmotivação por parte dos educadores, como bem aponta uma assessora pedagógica em sua resposta.

A principal dificuldade encontra-se na desmotivação dos professores devido a constante evasão dos alunos. O trabalho pedagógico nas reuniões é muito direcionado para o resgate constante dos alunos para com o programa. (AP 17)

Além disso, esse atraso consome parcela significativa do tempo dos coordenadores gerais na tentativa de minimizar os prejuízos que essa situação causa. Quando questionados sobre as principais dificuldades operacionais na realização do trabalho, alguns coordenadores assim responderam:

Neste momento é amenizar os impactos provocados pelo atraso na liberação das bolsas dos alunos. (CG 2)

Garantir a permanência do programa mesmo com a redução dos recursos repassados pelo FNDE. (CG 3)

Já em relação ao segundo ponto, segundo análise dos próprios sujeitos da pesquisa, essa pouca flexibilidade emperra e impede um desempenho melhor do programa.

Como salienta um dos coordenadores gerais em sua resposta:

Como os recursos são engessados pelo plano de implementação, algumas atribuições que deveriam ser do município estão prejudicadas devido as dificuldades de liberação de recursos. Por exemplo: transporte escolar, suporte nas salas de informática, apoio nas atividades de acompanhamento dos alunos visando evitar a evasão. **(CG7)**

A falta de mobilidade das ações e o “engessamento” de acordo com palavras dos próprios coordenadores no debate sobre os recursos financeiros parecem trazer constantes problemas administrativos e operacionais para o bom desenvolvimento do programa. Um dos coordenadores taxativamente afirma:

Literalmente não aceitaria a indicação para Coordenadora do Projovem Urbano. Qualquer decisão junto ao Programa depende da aprovação do MEC e o programa é fechado não permitindo nenhuma alteração. Tudo o que for feito que vá contra a Resolução é passível de responder judicialmente pelo ato. A experiência adquirida ao longo do programa não me permitiria mudar nada. **(CG6)**

Em suas respostas, tanto coordenadores gerais quanto assessores pedagógicos entendem que seria importante flexibilizar a utilização dos recursos. Recuperamos nesse momento duas respostas que trazem percepções e sugestões dos participantes da pesquisa em relação a questão do financiamento.

Os recursos financeiros são suficientes, porém deveriam ser aplicados em bens de capital também, pois muitas vezes a burocracia necessária para a aquisição de equipamentos via secretaria (computadores, p. ex.) impede os laboratórios de informática de funcionarem a contento. São bem aplicados. Não é difícil consegui-lo. **(CG12)**

Os recursos poderiam ser investidos também no transporte dos alunos o que na prefeitura não conseguimos fazer com nosso recurso e isso dificulta em muito a ida dos alunos para a escola, poderia ser mais fácil de manusear os recursos para esses casos. **(CG33)**

A destinação dos recursos disponibilizados para o programa já considera rubricas específicas e não concede possibilidade para a aquisição de bens de capital para aquisição de equipamentos para os laboratórios de informática e para o transporte e a locomoção dos alunos, por exemplo. No sistema atual de financiamento, essas situações encontram-se descobertas e não são passíveis de inclusão.

O argumento de que muitos alunos residem em locais distantes da escola e que não dispõem de recursos para locomoção é coerente com as necessidades e defasagens do público-alvo no quesito finanças.

Nesse sentido, entendo que uma revisão nas rubricas de gastos para a inserção, por exemplo, com gastos para transporte seria importante. Além disso, outro procedimento oportuno seria permitir a transferência de saldos financeiros entre diferentes contas e rubricas orçamentárias do programa a fim de possibilitar uma flexibilidade dos recursos financeiros no melhor uso e dispêndio para a realização das atividades do programa.

Outro coordenador argumenta que devido as necessidades cotidianas às vezes é preciso comprar materiais que não estão inclusos na verba destinada.

Porém, creio que mais importante do que a flexibilização dos recursos – que entendo ser um reclamo legítimo e importante e que, se adotado, melhorará de forma significativa o desenvolvimento do trabalho – é a ausência de atrasos na disponibilização dos recursos do Governo Federal aos municípios. Esta, mais do que a anterior, é a efetiva causa, segundo relato dos próprios coordenadores gerais e assessores pedagógicos, da alta evasão dos alunos do PROJOVEM URBANO.

Esse repasse de valores do governo federal para os municípios precisa ser revisto na sua forma e orientação, no sentido de oferecer garantias básicas de desenvolvimento do PROJOVEM URBANO e na sua manutenção.

Não pode haver, em nenhuma hipótese, atraso no pagamento das bolsas. Isso promove a evasão e não concede garantias ao programa de realmente cumprir o papel a que se propõe.

É evidente que o que se deve colocar em primeiro lugar é o conhecimento e a possibilidade de se dar ao jovem melhor condição de cidadania e empregabilidade. O auxílio financeiro não pode ser o principal chamariz para o retorno aos estudos. Entretanto, dada a condição do público-alvo, a entrega desses recursos nos prazos preestabelecidos deve ser respeitada. Até porque, essa é uma das condições do programa. Não se trata apenas de promessa, mas de uma garantia prevista na estrutura do PROJOVEM URBANO e, portanto, não pode ser negligenciada.

### **8.1.7. Organização pedagógica do programa**

Se o PROJOVEM URBANO pretende oferecer uma iniciação para o trabalho deve primar pela garantia de boas condições de aprendizagem das necessidades reais requeridas pelo mundo do trabalho.

Sendo assim, da mesma forma que não se pode imaginar uma empresa ou um escritório, de menor porte que seja, sem computadores com acesso à Internet, não se pode conceber um programa de inserção de jovens no processo produtivo na área administrativa sem a utilização desses recursos tecnológicos.

Conforme destacado em capítulo anterior, pode-se perceber que em muitos municípios o programa do módulo de iniciação para o trabalho foi totalmente desenvolvido numa sala de aula convencional tornando o curso extremamente teórico e distante da realidade administrativa e operacional das empresas. Recuperamos aqui, uma vez mais, alguns desses relatos:

Falta material de informática e um local somente para o PJU. (EQP 18)

Fraco porque as salas não são bem iluminadas, sem ventilação adequada, **não temos as de informática.** (grifo nosso) (EQP 24)

Para a excelência no ambiente educacional falta a tecnologia nas salas. As aulas se tornariam mais dinâmicas com a disponibilização de data show ou lousas digitais para os professores, que poderiam trabalhar com slides, imagens e vídeos, aguçando o interesse dos estudantes pela matéria.

Em uma das unidades que trabalho, o **laboratório de informática estava em reformas**, impossibilitando a utilização dos recursos. (grifo nosso) (EQP 26)

O núcleo/escola no qual eu atuo atende de forma bastante positiva à proposta do programa, **com exceção do laboratório de informática**, que nem sempre esteve disponível para realização das aulas naquele ambiente. Mesmo assim, algumas vezes conseguimos utilizar um outro espaço para essas aulas, em laboratório cedido por outro Núcleo. (grifo nosso) (EQP 4)

A estrutura física não é muito boa. As salas de aulas são quentes e a iluminação não ajuda. **O laboratório de informática não funciona**, mas mesmo assim com o empenho de todos conseguimos avançar e dar nossas aulas com êxito. (grifo nosso) (EQP 8)

O ambiente de estudo é bom, agradável, **mas os laboratórios não funcionam.** Isso prejudica a qualidade das aulas. (grifo nosso) (EQP 9)

Não tínhamos um **laboratório de informática** para o curso, o que era para ter. Às vezes nós conseguíamos em outro núcleo. (grifo nosso) (EQP 33)

Um programa de inclusão social e de preparação para o trabalho não pode prescindir de uma acurada atenção à tecnologia, seja em relação aos equipamentos necessários que

devem estar disponíveis aos estudantes e com sua utilização aplicada aos recursos metodológicos, seja em relação à capacitação dos professores

Shigunov Neto e Maciel (2002, p. 26) entendem que:

A rede precisa estar em ordem, significando dizer que as escolas necessitam do equipamento adequado para as funções didáticas. Inclui-se nisso também a relação condizente entre docente e aluno, evitando-se salas superlotadas.

Para que a rede esteja em ordem é preciso planejamento. Para que a informação assuma relevância no processo produtivo é preciso avaliar criticamente o seu benefício. De modo inverso, o uso da rede carece de avaliação, assim como a compreensão da importância da informação para a inserção no sistema de produção do conhecimento só ocorrerá se houver um plano que a estabeleça.

Nesse sentido, problemas com sistema de avaliação dos alunos e, inclusive, no acompanhamento dos projetos auxiliares (POP, PLA, CRA etc.) ficam também prejudicados.

Nesse aspecto, um dos assessores pedagógicos detalhou de forma definitiva o que precisa ser feito para solucionar esse problema: *“a ferramenta de avaliação definitiva dos educandos esteja disponível no sistema desde o início do curso”*.

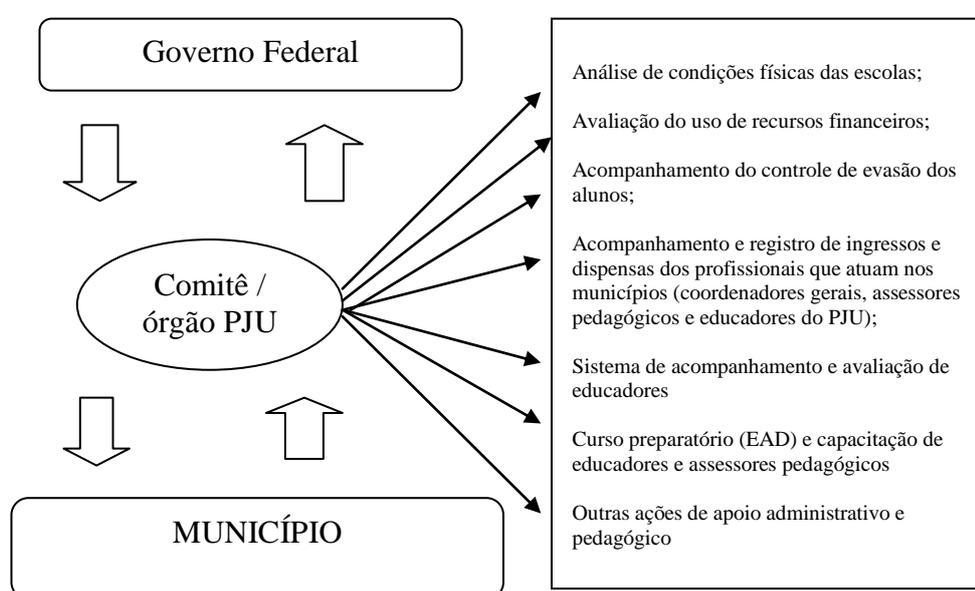
É a partir da tecnologia e dos benefícios que ela proporciona que se pode, inclusive, minimizar também a evasão dos alunos pelo acompanhamento sistemático da presença e da realização das atividades previstas nos módulos do curso. Essa deve ser uma das prioridades do programa, segundo uma assessora pedagógica que reitera ser fundamental: *“Acompanhar a frequência dos alunos tomando as devidas providências para evitar evasão.”*

#### **8.1.8. Organização Geral do PROJOVEM URBANO**

Diante das análises extraídas na pesquisa de campo e da consolidação das sugestões e propostas dos coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO no município, dos assessores pedagógicos e dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, organizadas de forma sintética neste capítulo, faço uma proposta organizacional no programa a fim de que ele possa fluir de maneira mais ágil, flexível e livre para atender com mais qualidade as demandas que se fazem presentes no contexto socioeconômico do país.

Entendo que essa estrutura não só melhoraria o fluxo de informações como atenderia as necessidades de apoio administrativo, técnico e operacional tão constantemente realçadas pelos sujeitos da pesquisa em suas respostas.

**Figura 6 – Proposta de estrutura funcional do PROJOVEM URBANO**



Fonte: Elaborado pelo autor

O Comitê de Apoio Administrativo e Operacional do PROJOVEM URBANO (CAPAOP/PJU) teria a função de cobrir uma lacuna apontada pelos sujeitos da pesquisa, que é a falta de apoio de “hierarquias superiores” na resolução de problemas imprevistos no desenvolvimento do programa. Quem resolve o problema? Onde buscar a solução?

Certos problemas podem efetivamente ser resolvidos no âmbito municipal. Outros não. Quando saber o que é possível fazer sem que se solicite ao Governo Federal?

A estrutura organizacional interna desse comitê, assim como o número de participantes, não será discutida nesse trabalho, pois isso mereceria uma análise mais acurada e não é o propósito desta pesquisa. No entanto, creio que teria que se analisar um quantitativo

de pessoas que pudesse comportar o volume de trabalho que o comitê despenderia, e seria necessária uma renovação sistemática de seu quadro de trabalhadores.

As principais atuações desse órgão seriam nos aspectos destacados na figura anterior e serão brevemente retratadas a seguir, onde apresento meu ponto de vista e as razões para a sua criação.

#### **8.1.8.1. A análise das condições físicas das escolas**

Muitas vezes o município gostaria de oferecer um arco ocupacional, mas não apresenta as condições físicas mínimas necessárias para a sua adoção.

Uma das dificuldades apontadas por vários coordenadores e assessores pedagógicos, principalmente, referia-se a problemas de infraestrutura. Recuperamos aqui uma dessas falas para fundamentar nosso posicionamento

A não garantia da infraestrutura planejada em tempo hábil por parte dos diversos entes federados: MEC e município. (CG3)

Se uma escola não tem um espaço físico adequado e disponibilizado para a realização do programa, não está apta a oferecer o curso. Se não disponibilizar um laboratório de informática para aulas práticas não deve oferecer o Arco Ocupacional Administração.

O uso intensivo da tecnologia de certa forma potencializou a importância de alguns processos administrativos tratados com pouco zelo anteriormente pelas empresas. Dessa forma, é impossível negar a dependência de tecnologia de uma empresa. Uma organização, por menor que seja, não pode prescindir da questão da tecnologia. Por esse motivo é que Pochmann (2001, p. 67), reiterou que *”os perfis ocupacionais para início do novo século tenderiam a estar associados diretamente à crescente capacitação tecnológica.”*

Nesse sentido, não se pode oferecer o Arco Ocupacional Administração como uma das possibilidades de inserção social de jovens no mundo do trabalho sem que o módulo de iniciação para o trabalho contenha um significativo número de aulas realizadas no laboratório e sem conteúdos que ofereçam a tecnologia em seu bojo.

Esse comitê se responsabilizaria, então, por averiguar *in loco* as condições das escolas do município em relação aos aspectos físicos, podendo, inclusive, sugerir a não oferta do Arco Ocupacional por falta de condições físicas e tecnológicas.

#### **8.1.8.2. A análise das condições financeiras do programa**

Em função das várias reclamações feitas pelos sujeitos da pesquisa quanto ao engessamento dos recursos e da impossibilidade de sua aplicação em situações não previstas, entendo que alguns critérios de repasse deveriam ser revistos no intuito de permitir uma melhor flexibilização de seus montantes.

É evidente que diante da própria diversidade de ações previstas no programa que inclui, por exemplo, visitas técnicas a empresas e órgãos públicos geram-se uma série de incertezas quanto ao que é possível ou não realizar do ponto de vista financeiro. O certo é que por mais que se faça um planejamento completo e pormenorizado das ações, sempre ocorrerá uma situação, um evento, um procedimento não previsto no plano. O que fazer nessas situações?

Nesse caso, o comitê reuniria as sugestões advindas do município quanto a possibilidade de utilização de recursos em atividades ou condições não previstas na distribuição financeira dos recursos do programa.

Evidente que não caberia ao comitê a definição de valores, nem a averiguação de documentos comprobatórios, como notas fiscais, mas sim o acompanhamento do uso por meio de documentação administrativa que pudesse evidenciar as razões para determinados gastos e os motivos para a sua utilização.

O cuidado que se deve ter, no entanto, é não permitir que a atividade do comitê seja tão somente burocrática, no sentido de apenas receber e encaminhar documentos contendo propostas e sugestões.

#### **8.1.8.3. Acompanhamento do controle de evasão dos alunos**

Os índices de evasão do PROJOVEM URBANO são extremamente altos. É preciso acompanhar esses números com atenção. No entanto, não basta acompanhá-los de forma quantitativa e com apresentação de índices numéricos. Pelo contrário, é fundamental uma análise qualitativa complementar que possa inferir as razões (que podem ser financeiras ou não) da evasão dos alunos.

Se o programa promete bolsas e estas não estão disponíveis, o curso deve interromper as suas atividades, pois isso causa desmotivação dos alunos e professores e acarreta problemas aos assessores pedagógicos e coordenadores gerais que estão acima de seu alcance.

Esse comitê seria o órgão a ser informado pelo município sobre atrasos no repasse financeiro e conseqüente interrupção das atividades até a regularização dos serviços.

#### **8.1.8.4. Acompanhamento e registro de ingressos e dispensas dos profissionais que atuam nos municípios**

Como já salientado neste trabalho, em minha pesquisa de campo tive enorme dificuldade de obter informações sobre o PROJOVEM URBANO. É fundamental o conhecimento das pessoas que atuam no programa em cada município em que ele é oferecido. O comitê poderia se incumbir dessa sistematização de informações, podendo, inclusive, cobrar do município uma participação mais efetiva na atualização desses dados.

O PROJOVEM URBANO, pela sua importância social, pela sua abrangência de atuação e por suas metas, deve requerer, ainda, outras pesquisas acadêmicas que abordarão diferentes aspectos vinculados a questão de cidadania, resgate social e iniciação para o trabalho. Essas pesquisas, por certo, necessitarão de contatos com os profissionais, e tais informações precisam estar disponíveis, concentradas e com fácil acesso para utilização.

#### **8.1.8.5. Sistema de acompanhamento e avaliação de educadores**

Dentre as várias perguntas endereçadas aos sujeitos da pesquisa, perguntamos qual deveria ser o perfil dos educadores do Arco Ocupacional Administração.

Várias respostas abordaram especificamente a formação do profissional. Outras indicaram aspectos comportamentais essenciais ao perfil do educador desse Arco.

Nesse sentido, um monitoramento do desenvolvimento desses profissionais e do *feedback* dos trabalhos realizados pelos educadores ao longo do curso melhoraria, a meu ver, a qualidade do trabalho pedagógico e educacional.

Existem várias formas de torná-lo prático e efetivo. Para tanto, seria necessária uma análise mais aprofundada sobre qual o melhor caminho metodológico e processual para a sua consecução. Não será objeto de nossa análise a discussão sobre caminhos possíveis, mas tão somente a indicação de que esse procedimento poderia minimizar muitos dos problemas operacionais identificados no desenvolvimento do programa nos vários municípios pesquisados.

Como afirma Cabello (2004, p. 751): *“as políticas públicas voltadas para educação deveriam priorizar as ações que possibilitasse a escola uma releitura de sua função social.”*

#### **8.1.8.6 Curso preparatório (EAD) e capacitação de educadores e assessores pedagógicos**

Como já salientado anteriormente, o PROJOVEM URBANO apresenta um bom projeto pedagógico. Porém, a assimilação de seus pressupostos requer tempo. O educador precisa de todo o auxílio possível para a realização de sua atividade. Todo o esforço despendido pelo programa sucumbirá se o educador não se fizer presente em sala e não buscar a qualidade na realização de seu trabalho.

Nesse sentido, o melhor a fazer é providenciar todas as condições para que o trabalho do educador flua e que ele se sinta seguro na realização de suas propostas e no desenvolvimento de sua função.

Ao comitê caberia o acompanhamento de um curso preparatório para educadores e assessores pedagógicos. A realização e a participação no curso seriam uma condição essencial, um requisito para a sua continuidade na sua função.

No entanto, não somente ao iniciar as suas atividades. A avaliação e o acompanhamento devem ser constantes. Nesse caso, caberia a esse órgão a organização de um processo sistemático de capacitação e avaliação de educadores do PROJOVEM URBANO.

Como afirma Demo (2004, p. 690):

O professor necessita do direito de estudar inscrito em seu contrato de trabalho; não pode exaurir-se em dar aula, porque isto o esvazia rapidamente, tornando-o logo obsoleto.

### **8.1.8.7 Outras ações de apoio administrativo e pedagógico**

Como salientado, esse comitê cobriria uma lacuna hierárquica apresentada pelos sujeitos da pesquisa, a saber, a falta de decisões superiores sobre questões operacionais do PROJOVEM URBANO.

Por vezes, no âmbito do município a informação interna não flui, os setores não se comunicam e outros problemas de várias ordens podem surgir.

O governo federal está muito distante na visão dos coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores do Arco Ocupacional Administração. Nesse sentido, saber que o lugar de tirar dúvidas ou a buscar orientações é um comitê que reúne pessoas trabalhando **exclusivamente** para o PROJOVEM URBANO para resolver problemas como os apresentados anteriormente ou outros não previstos nem citados aqui já representaria, a meu ver, uma melhor condição na busca da solução dos vários problemas detectados no programa ao longo desta pesquisa.

Para ratificar minha posição recorro a Meneses (2000, p. 9)<sup>8</sup>: *“A educação que se quer é o que determina as estratégias utilizadas pelos detentores do poder para provê-la.”*

## **8.2. Aspectos específicos – O Arco Ocupacional Administração**

Passarei, daqui em diante, a evidenciar minhas considerações a respeito do Arco Ocupacional Administração em específico, salientando aspectos inerentes a essa importante etapa do programa que se direciona para o viés da qualificação profissional e que trata das ocupações de almoxarife, arquivador, mensageiro e auxiliar administrativo.

### **8.2.1. Visão não enviesada das possibilidades do Arco Ocupacional**

Durante os contatos realizados com os sujeitos da pesquisa e posteriormente, ao analisar suas respostas e percepções de modo mais efetivo, pude verificar algumas visões que julgo distorcidas em relação à proposta do Arco Ocupacional Administração como possibilidade de inserção ao mercado de trabalho.

---

<sup>8</sup> MENESES, João Gualberto de Carvalho. *Dos profissionais de Educação*. In: QUELUZ, Ana Gracinda (Org). *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Analisei no Capítulo 2 deste material os vários momentos da história em que programas, projetos e leis gerais com foco na inserção social e com vistas a qualificação da parcela mais carente da população se utilizaram da área de apoio logístico e administrativo para a implantação e disseminação dessas propostas.

Até mesmo no PROJOVEM URBANO, como também salientado ao longo do material, o Arco de Administração foi o mais oferecido pelos municípios em todo o Brasil no ano de 2013.

Porém, algumas colocações de coordenadores gerais, assessores pedagógicos e mesmo de educadores apresentam algumas visões distorcidas, no meu ponto de vista, dessa realidade de efetiva inserção ao mercado de trabalho pelas ocupações previstas no Arco Administração.

Alguns, por exemplo, deixaram evidenciado que acham o Arco Ocupacional de Administração mais teórico do que os demais Arcos Ocupacionais.

As atividades administrativas no ambiente empresarial não são teóricas. Elas servem de apoio e sustentação para as atividades fins das empresas. Esteja a organização realizando suas atividades no ramo industrial, comercial ou de serviços, as atividades de apoio administrativo se fazem presentes.

O mundo do trabalho na denominada “era da informação” requer um dinamismo do trabalhador que não se coaduna de nenhuma forma com uma postura passiva. As fontes de informação são muitas, e é preciso descobrir onde encontrá-las. E mais do que isso, é preciso saber se são fidedignas e passíveis de utilização na situação real de trabalho num determinado momento. Até porque, como afirmam Sorj e Remold (2005, p. 17):

O verdadeiro valor da informação depende da habilidade do usuário em interpretá-la. Para ser útil, a informação deve ter significado, ser transformada em conhecimentos através de um processo de socialização e práticas para construir capacidades analíticas. Assim, o confronto com a divisão digital não pode ser apartado da divisão educacional.

Dessa forma, há que se diferenciar a metodologia utilizada na aprendizagem dos alunos durante o desenvolvimento do módulo de iniciação para o trabalho previsto no PROJOVEM URBANO da efetiva prática profissional daqueles que exercem as ocupações do Arco Administração no ambiente empresarial.

Vários educadores deixaram claro que não utilizaram o laboratório de informática para as aulas do módulo de iniciação para o trabalho. As razões para essa não utilização

foram de várias ordens: dificuldade de reserva da sala, problemas com os computadores e até mesmo ausência de laboratórios equipados para atender as necessidades requeridas para o desenvolvimento do Arco Ocupacional.

Resgato aqui uma resposta apresentada por um educador ao questionar o ambiente educacional.

É o grande gargalo do Projovem no Brasil, é o grande problema da qualificação profissional no Projovem. Já participei de 4 programas e em nenhum houve investimento em laboratórios e oficinas para o desenvolvimento das aulas práticas. **(EQP 25)**

Nesse caso, não há como tornar práticas as atividades das ocupações do Arco Ocupacional Administração sem a utilização de recursos tecnológicos. Nesse sentido, como já frisado neste trabalho, e por entender que esse é um requisito básico para o desenvolvimento do conteúdo, considero essencial que parcela significativa do módulo seja desenvolvida num espaço físico apropriado e com computadores e acesso a internet. Se não houver essa condição, entendo que o módulo não deve ser oferecido e muito menos realizado.

O aprendizado deve, portanto, garantir não só o conhecimento dos aparatos tecnológicos já presentes no cotidiano das pessoas, mas também e, principalmente, dar condição aos jovens de perceber as inovações tecnológicas e incorporá-las ao seu contexto de vida.

A proposta de trabalho do programa deve ser interdisciplinar e essa interdisciplinaridade deve estar contida, inclusive, no módulo de iniciação para o trabalho. Entendemos a interdisciplinaridade nesse caso como proposta por Meneses (2000, P. 15):<sup>9</sup>

A perspectiva interdisciplinar é uma posição metodológica usada para permitir que os sujeitos avaliados sejam respeitados em seu cotidiano, isto é, o avaliador não pode estar à procura de elementos que se encaixem dentro de modelos ou padrões preestabelecidos. A liberdade da produção acadêmica – e da pesquisa – quase sempre não se ajusta a formulários prontos.

É preciso reiterar ainda que oferecer apenas aulas expositivas para o desenvolvimento de um módulo que se propõe a uma iniciação para o trabalho não somente é insuficiente do ponto de vista prático de preparação para o trabalho, mas opaco do ponto de vista metodológico e pedagógico. Se o que se quer é apresentar no desenvolvimento das aulas o mais que possível a realidade do mercado de trabalho, necessário se faz a

---

<sup>9</sup> Meneses, João Gualberto de Carvalho *Dos profissionais de Educação*. In: QUELUZ, Ana Gracinda (Org). *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

familiarização do público-alvo com o ambiente de uma empresa, ainda que esta seja de pequeno porte, e acima de tudo garantir contato próximo com computadores, internet, sites e formulários online.

Demo (2000, p. 688) entende que:

A melhor aula é aquela que orienta e avalia, portanto não se reduz a ficar falando, mas provoca o cuidado sistemático e concentrado com a aprendizagem do aluno.

Concordamos, portanto, com um dos educadores que afirma o seguinte:

Proporcionar ao aluno uma expectativa da realidade de como funciona uma empresa é que vai proporcionar um interesse maior por parte do aluno em aprender e desenvolver as atividades. **(EQP 33)**

O Arco Ocupacional Administração por não necessitar de maquinário específico, nem de um ambiente próprio para a realização de atividades práticas assim como outros arcos ocupacionais requerem – por exemplo, Alimentação, Madeira e Móveis, Construção e Reparos tende a ser todo ele desenvolvido numa sala de aula convencional. Veja o que diz um dos coordenadores gerais do PROJOVEM URBANO

Acredito que o arco administração é mais fácil de ser trabalhado uma vez que não requer maquinário específico para desenvolvimento das atividades práticas. O Arco Administração não exige habilidades manuais, necessitando apenas de atenção e concentração no exercício da função. Algumas ocupações são conhecidas do cotidiano do aluno a exemplo do almoxarife. **(EQP 12)**

O Arco Ocupacional Administração não deve ser oferecido pelo município pelo fato de ser mais fácil de ser trabalhado, e sim pela necessidade do mercado local. Deve-se escolhê-lo pelas oportunidades de empregabilidade que poderá conceder ao seu público alvo e não por ser barato, de fácil organização ou por não se despenderem recursos em ambientes específicos que geralmente consomem altas somas para sua manutenção.

Nesse aspecto entendo que não basta conhecer, é preciso saber como aplicar. O que se requer dos trabalhadores atualmente é a capacidade de mobilizar e articular os recursos disponíveis para a resolução de problemas complexos e que não estão previstos nos manuais ou guias de instrução. A dinâmica do mundo e a rapidez das mudanças nos trazem a situação de envolvimento com coisas novas de forma constante. Há sempre a possibilidade de surgimento de uma situação não prevista. Nesse caso, tão importante quanto encontrar soluções para ela é identificar a melhor solução possível em cada situação.

Não se consegue essa capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e valores sem a adoção de pedagogias ativas e metodologias que instiguem os estudantes a buscar um aprendizado mais aprofundado e consistente.

O que se requer, portanto, é uma atitude interdisciplinar que segundo Fazenda (2000, p.25):<sup>10</sup>

Uma atitude interdisciplinar respeita a autonomia de vó de cada um, pois acredita que o estabelecimento da marca do pesquisador, que o torna único e lhe confere autonomia, está na forma como estabelecer a parceria.

### **8.2.2. A capacitação dos educadores do Arco Ocupacional**

Em vários momentos da pesquisa ficou latente a preocupação de coordenadores gerais e de assessores pedagógicos com a capacitação dos educadores do programa, e a do Arco Ocupacional Administração em específico.

A capacitação dos educadores do Arco Ocupacional Administração deve ser contínua e constante. É preciso apoiá-los no seu trabalho diário, dando-lhe condições para realizar cada vez melhor o seu trabalho.

Tal como para os assessores pedagógicos, é fundamental que os educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração compreendam a proposta pedagógica integrada do programa, pois esta é fundamentada em três pilares que necessitam se completar.

Tanto para o estudante quanto para o professor há um desafio importante nos processos de ensino e de aprendizagem quando se trata de uma proposta que diz respeito à inserção social e à qualificação para o trabalho. Ribeiro *et al.* (2004, p. 15) entendem que *“todas as situações da vida podem nos ensinar alguma coisa, desde que contenham algum desafio que exija resposta”*.

O fato é que há diferenças em se lecionar para um público que de alguma forma já tem envolvimento com a tecnologia para aquele que tem pouco conhecimento de causa.

Até pelo fato de o trabalho pedagógico do PROJOVEM URBANO ser diferenciado, levando-se em conta que apresenta proposta própria e pelo fato de considerar ações pedagógicas específicas que não encontram exata similaridade em qualquer outro

---

<sup>10</sup> FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. *A avaliação na Pós-Graduação sob a ótica da interdisciplinaridade*. In: QUELUZ, Ana Gracinda (Org). *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

programa de inserção social em nível nacional, trabalhar na parte pedagógica ajuda, mas é necessária uma formação específica e regular para o programa.

Nesse sentido, não somente os educadores do Arco Ocupacional Administração, mas também coordenadores e assessores pedagógicos carecem de capacitação e de atividades de aperfeiçoamento e atualização.

Pois como afirmou Freire (2011, p. 100):

Não posso ser professor se não percebo cada vez melhor que, por não poder ser neutra, minha prática exige de mim uma definição. Uma tomada de posição. Decisão. Ruptura. Exige de mim que escolha entre isto e aquilo.

### **8.2.3. Os aspectos metodológicos e o apoio ao trabalho dos educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração**

É evidente que para uma qualificação profissional de qualidade, ainda que seja em nível introdutório, é preciso retratar o mais que possível a realidade do mercado de trabalho e de suas exigências profissionais como já afirmado anteriormente.

Como salientou um dos educadores em sua análise:

O arco administração não dá independência de trabalho ao aluno. Ele sempre dependerá de alguém para contratá-lo. Daí maior preocupação com a qualidade do aluno que estamos certificando. **(EQP 13)**

Nesse sentido há que se considerar a necessidade premente de se construir um espaço pedagógico específico para o curso, um Escritório Modelo retratando o ambiente empresarial. É fundamental que os alunos interajam com o computador, que reconheçam os sites dos principais órgãos públicos e conheçam alguns dos programas online utilizados pelas empresas.

Para tanto, é necessário um ambiente educacional adequado, devidamente automatizado e com acesso à internet para que, de forma articulada com as atividades pedagógicas previstas na proposta educacional do programa, elas façam sentido por estarem próximas das reais condições de trabalho no contexto atual. É inconcebível a preparação para o trabalho na área administrativa para um público carente pautada quase que integralmente numa sala de aula convencional, sem qualquer acesso à tecnologia.

Não retratar o aspecto tecnológico tão presente na vida cotidiana e no mundo do trabalho, na preparação desses jovens carentes de representação social, é não oferecer garantias mínimas para uma empregabilidade e uma efetiva inserção cidadã e social.

Nesse sentido é necessário que se dê condições aos educadores para a realização dessas atividades pedagógicas. Nesse caso, há que se ter um apoio muito mais efetivo do município em querer resolver questões estruturais do programa que afetam a sua qualidade, como salienta um dos educadores ao falar das dificuldades na realização de sua função:

A falta muitas vezes de apoio da prefeitura e o não cumprimento da sua contrapartida comprometendo assim a qualidade da implantação do Programa no município. **(CG10)**

Além de um apoio mais efetivo do município, há a necessidade de um envolvimento e participação do município no programa como bem salienta um dos coordenadores gerais em sua resposta.

De antemão realizaria uma reunião entre educadores, coordenação executiva, comitê gestor, assistente administrativo e todos os demais envolvidos no programa, a nível municipal, quiçá, a nível estadual e federal, para juntos realizarmos uma saudável discussão e reflexão-crítica sobre os principais assuntos (dificuldades e possibilidades) do programa. E, obviamente, por meio da experiência já adquirida, uma atividade pedagógica mais adequada e de melhor qualidade. **(EQP 20)**

Há, indubitavelmente, a necessidade de uma preparação mais adequada para se trabalhar no PROJovem URBANO. Tanto educadores quanto assessores pedagógicos carecem de um acompanhamento mais próximo e de uma capacitação contínua que ocorra antes e durante o curso.

Entendo que qualquer novo educador participante do programa deva ter uma capacitação, ainda que ele entre no meio do processo. Essa capacitação pode ser feita a distância, mas com uma avaliação de resultados feita pelo governo federal e com *feedback* para os educadores.

#### **8.2.4. Ocupações do Arco Administração e o Material Didático**

Durante a pesquisa procuramos saber a opinião dos educadores sobre as ocupações do Arco Ocupacional Administração previstas no desenvolvimento do trabalho.

Com a preocupação de delinear uma linha de pensamento dos educadores e evidenciar a necessidade de revisão da organização curricular do módulo, questionamos sobre as reais necessidades das ocupações no ambiente empresarial no contexto atual.

Verificou-se que a maioria dos profissionais considerou que as ocupações de Almojarife, Arquivador e Auxiliar Administrativo continuam sendo importantes e necessárias às atividades empresariais. Houve certa divergência de opiniões tão somente em relação a ocupação de mensageiro.

Quando perguntados sobre atividades importantes não previstas no Arco Ocupacional Administração, os educadores apresentaram as seguintes sugestões de inclusão, das quais entendo ser realmente inclusões importantes para o aumento da abrangência do escopo de formação do Arco Ocupacional Administração:

- Inclusão de vendas na ocupação de auxiliar administrativo;
- Aumento do escopo das rotinas administrativas;
- Ampliação dos conteúdos que falam de comunicação e empreendedorismo;
- Inclusão de turismo e administração pública no contexto do módulo;
- Inclusão de assuntos como currículo, entrevista e boa dose de questões comportamentais;
- Explorar um pouco mais o assunto finanças e contabilidade e também recursos humanos;
- Inclusão de temas vinculados a empreendedorismo.

Alguns educadores mencionaram a inclusão de informática como se isso já não fosse previsto. Isso denota, uma vez mais, a não utilização de laboratórios de informática para o desenvolvimento do módulo de iniciação para o trabalho que, ao que parece, em muitos municípios é desenvolvido apenas em sala de aulas convencionais, o que é totalmente contrário à proposta de preparação para o mundo do trabalho.

De modo geral concordo com as sugestões dos educadores quanto às inclusões propostas. Entendo que o Arco Ocupacional precisa ser urgentemente revisado. Essa revisão, porém, não está vinculada a inclusão de novas ocupações, mas basicamente ao desenvolvimento de temas mais abrangentes e que tendam a aumentar o raio de ação das ocupações já existentes.

De fato, entendo que uma análise periódica do perfil das ocupações do arco é bastante pertinente, visto que o mundo do trabalho é dinâmico e novas necessidades

administrativas e operacionais passam a ser requeridas pelas empresas e pelos profissionais que a executam. Quase sempre essas novas competências estão associadas a tecnologia. As mudanças que ocorrem nas empresas devem ser acompanhadas na escola, esse é o pensamento de DiBella e Nevis (1999, p. 31) já citados nesta obra, e que resgatamos aqui: *“Por serem as mudanças uma constante em nossa sociedade atual, temos de nos movimentar, agir e reagir simplesmente para permanecermos no mesmo lugar. Assim é com a aprendizagem.”*

Os próprios educadores podem fazer sugestões de acréscimos de temas no material. Considero essa possibilidade bastante salutar visto que são eles que lidam com as atividades previstas no material didático.

No entanto, para que isso seja possível é preciso que o material esteja disponível para todos os educadores em tempo hábil, o que lhes permitiria estudar e analisar não somente a qualidade do texto de referência, mas também das atividades e os exercícios propostos.

Durante a pesquisa ficou evidenciado que muitos educadores não tinham e muitas vezes sequer sabiam da existência desse material, conforme apontado no Capítulo 7 e reavivado aqui.

Não possuo o livro do professor. **(EQP 23)**

Não obtive esse material, mas devido minha experiência laboral, desenvolvi com segurança e êxito. **(EQP 1)**

Sentimos dificuldades pois não temos o manual do educador, mas devido a nossa experiência laboral desenvolvemos o arco mesmo diante da dificuldade. **(EQP 2)**

Assim como há um prejuízo educacional se o educador não dispõe do material oficial do programa para a realização de seu curso, este de igual modo fica impraticável quando esse material não está a disposição dos alunos, fato que também ocorreu em muitas situações como apontado pelos educadores:

Em algumas vezes faltou recursos para as aulas, material impresso, apostila. **(EQP 15)**

Falta material para o desenvolvimento das aulas. **(EQP 20)**

Em minha opinião os materiais didáticos carecem de revisão. Eles foram elaborados no início do programa, e de lá para cá muita coisa já mudou em termo de perfis profissionais das ocupações contidas no arco, aspectos tecnológicos que impactam as

atividades dessas ocupações e as necessidades empresariais vinculadas às atividades de apoio logístico e administrativo.

Por essa razão é preciso revisar e ampliar o material didático como um todo, desde as atividades propostas até a sequência dos temas abordados.

A inclusão de novas atividades e de temas como empreendedorismo, relações humanas, cálculo de impostos, segurança do trabalho, qualidade, além dos já citados anteriormente, tornariam a iniciação para o trabalho na área administrativa mais consistente e coerente com o contexto empresarial atual.

Um dos educadores salienta inclusive o seguinte:

Considero que os materiais das aulas teóricas já são bem ricos em conhecimentos e dinamismo, porém a mudança deveria ocorrer nas aulas práticas, que de certa forma, o material (Guia do aluno), deveria disponibilizar exemplos de planilhas, fichas, enfim, alguns modelos de documentos que seria utilizado pelas ocupações do Arco. Além de sugestões de aulas práticas a serem desenvolvidas fora da sala de aula. (EQP 26)

Outro educador afirma diretamente o que acabamos de defender. Para ele é necessária a *“Atualização do guia de estudo de forma a acompanhar as necessidades do mercado.”*

### **8.2.5. Os aspectos metodológicos no desenvolvimento do Arco Ocupacional Administração**

Tomando por base a resposta desse educador que argumenta:

há necessidade de maior contato com o cotidiano das empresas. Poderiam ser incluídas na organização semanal visitas nas empresas e atividades como a criação de uma empresa fictícia para trabalhar a realidade profissional na prática. (EQP 19)

A expectativa de capacitação para o trabalho, ainda que de forma inicial, conforme preconizado pelo programa requer, como já mencionado nesta pesquisa, que o módulo de iniciação para o trabalho deve se aproximar o máximo da realidade do mundo do trabalho.

Conforme afirma Freire (2011, p.101):

Não posso ser professor sem me achar capacitado para ensinar certo e bem os conteúdos de minha disciplina. Não posso, por outro lado, reduzir minha prática docente ao puro ensino daqueles conteúdos. Esse é um momento

apenas de minha atividade pedagógica. Tão importante quanto ele, o ensino dos conteúdos, é o meu testemunho ético ao ensiná-los. É a decência com que o faço. É a preparação científica revelada sem arrogância, pelo contrário, com humildade. É o respeito jamais negado ao educando, ao seu “saber de experiência feito” que busco superar com ele. Tão importante quanto o ensino dos conteúdos é a minha coerência na classe. A coerência entre o que digo o que escrevo e o que faço.

Verificou-se no debate anterior de que alguns procedimentos precisam ser realizados para que essa proximidade seja alcançada. Um deles é a disponibilização de recursos tecnológicos e de um ambiente adequado para o desenvolvimento das aulas do módulo. Outro aspecto importante é a questão da metodologia de trabalho. É essencial que se tenham mais visitas técnicas, para permitir que os alunos vivenciem o ambiente de trabalho. Evidentemente que esse tipo de atividade requer um esforço maior e uma organização bem mais complexa do que elaborar aulas expositivas e aplica-las numa sala de aula convencional. No entanto, entendo que não se deve resumir a este último método todo o desenvolvimento do módulo sem dar aquelas outras metodologias a chance de utilização.

De acordo com Vasconcelos (2005, p. 103), *“um projeto será tanto melhor quanto mais estiver articulado à realidade dos educandos, à essência significativa da área de saber, aos outros educadores (trabalho interdisciplinar) e à realidade social mais geral.”*

Reitero que se o que se quer é o resgate social dos jovens e a sua inserção no mercado de trabalho, esse esforço faz sentido e vale a pena.

Caso contrário, teremos que concordar com a opinião de um assessor pedagógico, que se mostrou cético com relação ao preparo profissional e à iniciação para o trabalho desses jovens quando respondeu à questão sobre a percepção dos jovens sobre a importância do Projovem para eles:

As aulas têm sido mais orais uma vez que não recebemos o Guia de Estudo do Arco Ocupacional para os alunos. Aliar a prática sem que os alunos possam retomar o texto para maior entendimento fica muito difícil. O sentimento hoje é diferente do início quando apresentamos a proposta. Antes havia a expectativa; hoje a frustração. **(EQP 33)**

Nota-se que a falta de perspectiva não decorre da insuficiência da proposta pedagógica do programa em si, mas pela ausência de um instrumento de apoio fundamental para o seu desenvolvimento, que no caso é o material didático.

### **8.3. O que precisa ser criado e sugestões de futuras pesquisas**

Além de tudo o que foi diagnosticado e apontado ao longo desse trabalho cujo intuito único foi o de propor melhorias ao programa PROJOVEM URBANO especificamente no que tange ao Arco Ocupacional Administração a fim de torná-lo eficaz em seus objetivos precípuos de resgate social de jovens carentes, relacionamos algumas preocupações adicionais e complementares em relação à continuidade das ações do programa.

Uma primeira questão importante é que falta uma rede de atenção para os jovens do Programa durante o desenvolvimento do PROJOVEM URBANO e para depois de sua conclusão.

Nesse caso, é preciso fazer um trabalho de educação continuada para os egressos do PROJOVEM. Afinal, o que vem depois? É possível fazer algo mais? Claro que sim. Um dos sujeitos da pesquisa sugeriu, inclusive, um acompanhamento do egresso do programa no ensino médio.

Nesse sentido, é fundamental abrir um canal de diálogo mais próximo entre o governo federal e os municípios. A criação desse comitê proposto neste material poderia futuramente expandir seu raio de ação para projetos e programas de educação continuada desses jovens carentes.

Falta muitas vezes o apoio da prefeitura, e o não cumprimento da sua contrapartida compromete a qualidade do Programa. Necessário se faz uma gestão intersetorializada.

Tudo isso no sentido de se evitar atraso na alocação de bolsas, falhas na distribuição de material didático e ausência de condições educacionais mínimas, como a falta de laboratórios de informática para os módulos de iniciação para o trabalho no Arco Ocupacional Administração.

De modo geral, entendo que as sugestões aqui descritas, fruto das percepções dos coordenadores gerais, assessores pedagógicos e educadores de qualificação profissional do Arco Ocupacional Administração, associadas a análise crítica feita por mim a partir das observações e estudos do programa como um todo, e dos sujeitos da pesquisa em específico são consistentes e trazem propostas não só coerentes, mas factíveis de implantação. Se adotadas melhorarão as condições de aprendizagem, reduzirão os índices de evasão e contribuirão mais qualitativamente para a aprendizagem dos jovens alcançados pelo programa.

A importância de tema tão caro à economia nacional, tão nobre ao exercício da cidadania e tão necessário ao país como um todo merece uma atenção especial e um cuidado metódico na busca de uma melhoria contínua.

Por essa razão, entendo que muitas outras contribuições poderão ser oferecidas em pesquisas sobre o PROJovem URBANO.

Primeiramente, assim como foi feita a pesquisa cuja lente foi direcionada para o Arco Ocupacional Administração, outras pesquisas podem endereçar-se a outros Arcos Ocupacionais disponíveis no portfólio.

Importante também fazer uma pesquisa sistemática com egressos, e não só em termos quantitativos, porém, buscando verificar em que as vidas dos jovens mudaram a partir de sua participação no PROJovem URBANO.

Pesquisas sobre recursos financeiros, materiais didáticos e projeto político pedagógico do programa são temas abordados nesta obra, os quais, pela sua importância, são merecedores de uma análise mais acurada e de uma pesquisa mais aprofundada sobre a questão.

Enfim, a importância do programa deve estar acima de questões político-partidárias. A preocupação com a inserção social deve encontrar consonância entre o discurso e a prática. O PROJovem URBANO, enquanto política pública e como em qualquer outro programa dessa magnitude apresenta falhas e defeitos. Porém, trata-se de um programa importante, com uma boa proposta pedagógica e que já perdura por pelo menos oito anos.

É preciso, portanto, uma preocupação constante em torná-lo viável, acessível a população carente, merecedor de credibilidade social por efetivamente atender ao objetivo pelo qual foi criado, a saber, o resgate social da juventude inserida na parcela mais carente da população brasileira.

Programas como o PROJovem URBANO, pela importância social que carregam, não podem ser deixados de lado ou ficar apenas em segundo plano.

## Referências Bibliográficas

- ALONSO, Katia Morosov. *Tecnologias da informação e comunicação e formação de professores: sobre rede e escolas*. Revista Educação e Sociedade, Campinas, vol. 29, n. 104 Especial, p. 747-768, outubro de 2008.
- ASSUNÇÃO, Geniely Ribeiro da. *A (des) proteção social da juventude: uma análise a luz da avaliação do projovem urbano segundo seus usuários no município de João Pessoa*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Serviço Social do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, UFPB, 2010.
- BARATO, Jarbas Novelino. *Educação Profissional: saberes do ócio ou saberes do trabalho?* São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes; MOURA, Dácio Guimarães de; NAGEM, Ronaldo Luiz. *Contribuição do método de projetos para a inclusão das tecnologias da informação na escola*. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 30, n. 156, p. 40-54, Janeiro a Março de 2002.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BERTHOLINI, Frederico. *Programa Nacional de Inclusão de Jovens – ProJovem: Análise da Implementação na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais da Escola Nacional de Ciências Estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Agosto de 2011.
- BLANCO, Diego Monte. *À luz do dia nem todos os gatos parecem pardos: percepções de jovens sobre os limites e possibilidades do projovem urbano*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFRS, 2009.

- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução 04/99. *Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.*
- BRASIL/MEC/CNE. Parecer n.º016/1999; *Diretrizes Curriculares nacionais para a Educação Profissional de nível técnico.*
- BRASIL, Secretaria-Geral das Presidências da República. *Relatório final do Projovem Original, 2005-2008.* Brasília: Secretaria Nacional de Juventude, 2010.
- BRASIL/CNE.. RESOLUÇÃO CEB N.º 4, DE 8 DE DEZEMBRO DE 1999. *Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.*
- BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. *Manual de produção de textos acadêmicos e científicos.* São Paulo, Atlas, 2013.
- CACCIAMALI, Maria Cristina. *Mudanças estruturais no produto e emprego no Brasil: 1950-1985.* Tese de Livre Docência. São Paulo: USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1988.
- CANDAU, Vera Maria (org.). *A didática em questão.* Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- CASALI, Alípio; TEIXEIRA, Iaci; TEIXEIRA, José Emídio; CORTELLA, Mario Sergio (Orgs.) *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho.* São Paulo: Editora PUC, 1997.
- CABELLO, Lincoln Matos. *Sustentabilidade x educação.* Ensaio: avaliação de políticas Públicas de educação. Rio de Janeiro, v. 12, n. 43, p. 748-758, abr/jun, 2004.
- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.* São Paulo: Editora Cultrix, 2002.
- CAZELOTO, Edilson. *Inclusão digital: uma visão crítica.* Editora Senac São Paulo, 2008.

- COELHO, Claudio Ulysses Ferreira; HAGUENAUER, Cristina. *As tecnologias da informação e da comunicação e sua influência na mudança do perfil e da postura do professor*. Colabor@ - Revista Digital da CVA - Ricesu, ISSN 1519-8529, Volume 2, Número 6, Março de 2004.
- COLA, Juliana de Souza Costa. *Uma experiência no projovem adolescente na visão dos egressos*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento Local da Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória – EMESCAM
- COSTA, M. *ProJovem: notas sobre uma política nacional para jovens de baixa escolaridade*. Revista Contemporânea de Educação, Rio de Janeiro, v. 3, 2007.
- CUNHA, Luiz Antônio. *Elementos para uma história do ensino industrial / manufactureiro do Brasil*. SENAI DN, junho, 1994 – Projeto estratégico.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Organização e Métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DEFFUNE, Deisi ; DEPRESBITERIS, Léa. *Competências, habilidades e currículos de educação profissional – crônicas e reflexões*. São Paulo: Editora Senac/SP, 2000.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- DELUIZ, Neise; VELOSO, Bianca. *Trabalho, saúde e educação: a percepção dos Egressos do arco ocupacional saúde do projovem trabalhador*. Artigo apresentado No Congresso Internacional Interdisciplinar em sociais e humanidades. Niterói/RJ: ANINTER- SH/PPGSD- UFF, 3 a 6 de setembro de 2012.

- DEMO, Pedro. *Aula não é necessariamente aprendizagem*. Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação. n° 43, Volume 12, abril/junho 2004 – p. 669 - 695
- DIBELLA, Anthony J.;NEVIS, Edwin C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator Editora, 1999.
- DUBAR, Claude. *A socialização – construção das identidade sociais e profissionais*. Portugal, Porto Editora, 1997.
- FERREIRA, Almiro de Sá. *Profissionalização dos excluídos: a escola de aprendizes artífices da Paraíba – 1910 a 1940*. Almiro de Sá Ferreira, João Pessoa – Paraíba, 2002.
- FIGUEIREDO, Ireni Marilene Zago. *Os projetos financiados pelo banco mundial para o ensino fundamental no Brasil*. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1123-1138, set./dez. 2009.
- FLINCK, Nelcy Terezinha Lubi. *Construção da competência em educação*. Ver. PEC., Curitiba, v. 2, n. 1, p. 19 -23, jul 2001/jul 2002.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- FRIGOTTO, Gaudêncio, *Educação e a crise do capitalismo real*. São Paulo: Cortez Editora, 2003.
- \_\_\_\_\_, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. *A formação do cidadão produtivo: a cultura do mercado no ensino médio técnico*. Brasília: Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

- GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu da. *Neoliberalismo, qualidade total e educação*. Petrópolis, Editora Vozes, 1994.
- GOMES, Maria de Fatima Cabral Marques (Org.) *Cidade, transformações no mundo do trabalho e políticas públicas: a questão do comércio ambulante em tempos de globalização*. Rio de Janeiro DP&A Editora, 2006.
- GOODSON, Ivor F. *Currículo: teoria e história*. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.
- GREEN, Duncan. *Da pobreza ao poder: como cidadãos ativos e estados efetivos podem mudar o mundo*. São Paulo: Cortez editora, 2009.
- HADDAD, Paulo Roberto. *Participação, justiça social e planejamento*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. *O trabalho criativo: o papel dos negócios numa Sociedade em transformação*. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.
- HIRSCHMAN, Albert O. *Estratégia do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de cultura, 1960.
- HOFFMANN, Jussara. *Avaliando redações*. Porto Alegre: Editora Mediação, 2002.
- JAEGER, Augusto F. *Projovem urbano: perspectivas sobre inserção dos beneficiados no sistema educacional e o mercado de trabalho*. Trabalho de conclusão de curso, graduação em Ciências Sociais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFRS, 2011. Disponível em:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31992/000782006.pdf?sequence=1>  
acesso em 11 de julho de 2013.
- KUENZER, Acácia Zeneida. *Educação e trabalho no Brasil: o estado da questão*. Brasília: INEP, 1991.

- \_\_\_\_\_, Acácia Zeneida. *Ensino médio e profissional: as políticas do Estado neoliberal*. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- LASTES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (org.) *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- LA TAILLE, Yves. *Limites três dimensões educacionais*. São Paulo: Ática, 2000.
- LEMOS, Silvana. *Nativos digitais x aprendizagens: um desafio para a escola*. Boletim Técnico do Senac, v. 35, p. 39, n. 3, setembro/dezembro, 2009.
- LEWIS, W Arthur. *Os princípios do Planejamento Econômico*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de cultura, 1960.
- LOPES, Telma Jannuzzi da Silva. *Representações sociais do projovem: sentidos atribuídos ao programa por seus educadores*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2009.
- LUCKESI, Cipriano C. *Avaliação da aprendizagem*. São Paulo: Cortez, 2002.
- MACHADO, Cristiane Brito. *A ação comunitária do PROJOVEM: um instrumento para promover a participação do jovem?* Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- MACHADO, Maria Lucia Büher. *Formação profissional e modernização no Brasil (1930-1960): uma análise à luz das reflexões teórico-metodológicas de Lucie Tanguy*. Revista Educação e Sociedade, Campinas, v.33, n.118, p. 97-114, janeiro a março de 2012. Disponível em <<http://cedes.unicamp.br>>
- MATURANA, Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

- MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo:Atlas, 2009.
- MORIN, Edgar, *A cabeça bem feita*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2006.
- MOURA, Eliana Perez Gonçalves de.; LIMA, Maria Isabel Rodrigues. *Trabalho: atividade ou (de) formação?* Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 35, n.1, p.39 a 47, janeiro a março de 2009.
- OLIVEIRA, Marco A. *A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa*. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2009.
- PEREIRA, Wally Chan (org). *Educação de professores na era da globalização: Subsídios para uma proposta humanista*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2000.
- PERRENOUD, Philippe. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.
- PNQ. *Plano Nacional de Qualificação: 2003-2007*. Brasília: MTE, SPPE, 2003b.
- POCHMANN, Marcio. *O EMPREGO NA GLOBALIZAÇÃO – A nova divisão Internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: boitempo editorial – Jinking editores associados ltda. 2001
- \_\_\_\_\_, Marcio; AMORIM, Ricardo. *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez editora, 2003.
- PUGA, Cecília Maria Lopes. *A educação de jovens e adultos (EJA): a inclusão social Pelos caminhos da leitura*. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2008.
- QUELUZ, Ana Gracinda. *Interdisciplinaridade*. São Paulo: Pioneira, 2000.

- RAMOS, Lauro; REIS, José Guilherme Almeida. *Emprego no Brasil nos anos 90*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para discussão n 468, Março de 1997.
- RIBEIRA, Antônia; CAPELA, Marcia; REAL, Maria Elizabeth Mendonça (org). *Planejamento e avaliação: subsídios para a ação docente*. Rio de Janeiro: Senac Editora Nacional, 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Alberto Almada. *A importância do professor no ensino e a educação contábil*. Porto Alegre: Revista do CRC/RS, v. 17, n. 51, p. 39-44, 1988.
- ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. *A história da educação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ROSEMBERG, Marc J. *Além do e-learning: abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2008.
- SACRISTÁN, J. Gimeno. *O currículo: uma reflexão sobre a prática*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.
- SALEH, Luiz Antônio. *Ensinar, não ensinar ou o que ensinar? Incertezas do professor implicado na era da submissão da educação ao mercado*. Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS, Jurandir. *Educação profissional e práticas de avaliação*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

SILVA, Deliane de Moraes. *A experiência do projovem: as condições financeiras para a viabilidade do EJA com formação profissional*. Monografia apresentada ao programa de Pós Graduação Lato Censu do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Goiás (IFET/GO), Goiânia, 2009.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENAC. DN. Programa de aprendizagem comercial : referenciais para a ação Senac. Rio de Janeiro : SENAC/DEP/CTP, 2006. 44 p. (Documentos Técnicos).

SILVEIRA, Olivia Maria Costa. *O unicórnio e o rinoceronte: uma análise do projovem a partir da percepção de seus beneficiários*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação da Faculdade de Educação da UFBA, Salvador, 2009.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; MACIEL, Lizete Shizue Bomura (Org.) *Desatando os nós da formação docente*. Porto Alegre: Editora Mediação, 2002.

SLACK, Nigel *et all*. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Francisco Carlos Teixeira da. *Mutações do trabalho*. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 1999.

SOARES, Tufi Machado; FERRÃO, Maria Eugénia; MARQUES, Claudio de Albuquerque. *Análise da evasão do projovem urbano: uma abordagem através de regressão logística multinível*. Ensaio: avaliação de políticas públicas Educacionais. Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 841-860, out./dez. 2011

SORJ, Bernardo. *Brasil@povo com - A luta contra a desigualdade na sociedade da Informação* Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, Brasília, DF UNESCO, 2003.

\_\_\_\_\_, Bernardo; REMOLD, Julie. *Exclusão digital e educação no Brasil: Dentro e fora da escola*. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, setembro a dezembro de 2005.

TELES, Perolina Souza. *As faces da inclusão social: uma análise do projoem adolescentes nos centros de referência da assistência social – CRAS de Aracaju/SE*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Federal de Sergipe, 2010.

TINBERGEN, Jan. *Desenvolvimento planejado*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

\_\_\_\_\_, Jan. *La planeación del desarrollo*. México: Fondo de Cultura Econômica, 1989

TIFIN, John; RAJASINGHAM, Lalita. *In search of the virtual class*. New York: Routledge, 1995.

VALENÇA, Maslova Teixeira. *Sociedade do conhecimento, reforma educacional e pedagogia das competências*. Trabalho de conclusão de curso, UFF, 2003.

VASCONCELOS, Celso dos S. *(In)disciplina – construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola*. São Paulo: Libertad, 2010. 18ª edição.

\_\_\_\_\_, Celso dos S. *Construção do conhecimento em sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2005.

VERISSIMO, Ana Maria Roriz. *Representações sociais de educadores do projoem Sobre sua prática pedagógica no programa*. Dissertação de Mestrado em Educação. Programa de Pós Graduação da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2009.

VIGNERON, Jacques; OLIVEIRA, Vera Barros (Org.) *Sala de aula e tecnologias*.  
Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

VIGOTSKY, A. L. S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

XIMENES, Salomão Barros. *Responsabilidade educacional: concepções diferentes e riscos iminentes ao direito à educação*. Revista Educação e Sociedade, Campinas, v.33, n.119, p.353-377, abril a junho de 2012. Disponível em  
<<http://www.cedes.unicamp.br>>

WEIL, Pierre. *A mudança de sentido e o sentido da mudança*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 2000.

WEISZ, Telma (org.). *O diálogo entre o ensino e a aprendizagem*. São Paulo: Editora Ática, 2009, 2 edição.

### **Sites consultados**

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 615 de 13 de dezembro de 2007. Disponível em  
[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BF46A072245AA/p\\_20071213\\_615\\_anexos.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BF46A072245AA/p_20071213_615_anexos.pdf). Acesso em 11 de julho de 2013, às 10:30h.

BRASIL, Plano Nacional de Formação para Gestores, Formadores e Educadores. Brasília: Coordenação Nacional do Programa Nacional de Inclusão de Jovens – ProJovem Urbano, 2008. Disponível em:  
[.http://www.projovem.gov.br/userfiles/file/materialdidatico/educador/guias/PLANO\\_D E FORMACAO\\_FINAL\\_baixa.pdf](http://www.projovem.gov.br/userfiles/file/materialdidatico/educador/guias/PLANO_D E FORMACAO_FINAL_baixa.pdf)

BRASIL, Projeto Pedagógico Integrado do ProJovem Urbano. Brasília : Programa Nacional de Inclusão de Jovens - ProJovem Urbano, 2008. Disponível em:

[http://www.projovemurbano.gov.br/userfiles/file/SET%202008\\_%20PPI%20FINAL.pdf](http://www.projovemurbano.gov.br/userfiles/file/SET%202008_%20PPI%20FINAL.pdf)

### **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**

[http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/presi/100308\\_comipea412.pdf](http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/presi/100308_comipea412.pdf)

acesso em 21 de abril de 2010, 10:35h.

### **Leis do Brasil – Escola de Fábrica – site**

<http://www.camara.gov.br/Internet/InfDoc/conteudo/Colecoes/Legislacao/Legimp-A3.pdf> Acesso em 22 de março de 2011 14:14h

DECRETO N. 2.741 - de 9 de Fevereiro de 1861. Dá nova organização ao Instituto Commercial do Rio de Janeiro

<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=65505&norma=81415>. Acesso em 06 de fevereiro de 2012 11:09h

<http://www.ucg.br/ucg/cursos/teceventos/historico.htm> Pesquisa em 22 de março de 2011 – 13:40h

### **Decreto Lei 20.158 de 30 de junho de 1931**

<http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=dec20158-1931> Acesso em 05 de fevereiro de 2012 – 12:04h

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n109/v30n109a10.pdf> acesso em 25/06/2012, 12:20h

Disponível em

[http://www.ence.ibge.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5dca4879-5ef8-450d-b0d8-7b518d3f1700&groupId=37690208](http://www.ence.ibge.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=5dca4879-5ef8-450d-b0d8-7b518d3f1700&groupId=37690208) Acesso em 02 de outubro de 2012 – 11:45h

### **Lista dos Arcos Ocupacionais**

<http://www.projovem.gov.br/site/imprimir.php?tipo=Conteudos&codigo=725>

Informações sobre o desenvolvimento do projovem acesso em 27 de set de 2012

Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília : IPEA, 2009. Disponível em

[http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/Livro\\_BrasilDesenvEN\\_Vol03.pdf](http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/Livro_BrasilDesenvEN_Vol03.pdf)

[http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/presi/100308\\_comipea412.pdf](http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/presi/100308_comipea412.pdf)

acesso em 21 de abril de 2010, 10:35h.

<http://www.rida.com.br/Artigos/colunistas/eso090309.pdf>

acesso em 04 de junho de 2010, **14:20h**

[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_iv\\_epct/PDF/ciencias\\_humanas/01\\_BELONI\\_WONSIK\\_PEREIRA.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct/PDF/ciencias_humanas/01_BELONI_WONSIK_PEREIRA.pdf)

acesso em 04 de junho de 2010, 14:30h

[http://www.mte.gov.br/pnq/conheca\\_base.pdf](http://www.mte.gov.br/pnq/conheca_base.pdf) acesso em 21 de junho de 2010.830h

[http://www.defesanet.com.br/docs/ppa\\_2004\\_2007.pdf](http://www.defesanet.com.br/docs/ppa_2004_2007.pdf) acesso em 24 de junho de 2010, 17:25h

<http://www.abrasil.gov.br/anexos/download/conhecendo.pdf> acesso em 12 de junho de 2010, 11.50h.

<http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT09-2046--Int.pdf> acesso em 10 de junho de 2010, 9:30h

<http://www.brasil.gov.br/pac/> acesso em 26 de junho de 2010, 9:45h.

<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3929-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-54-de-21-de-novembro-de-2012>  
acesso em 12 de abril de 2014, 10:30h

## **APÊNDICE 1:**

### **QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COORDENADORES GERAIS**

## Questões para Coordenadores Gerais do PROJOVEM

Nome:

Município:

Há quanto tempo está no programa?:

- 1) Dentro da concepção do Projovem, qual é o seu papel (função)?
- 2) Qual a principal dificuldade encontrada para a realização do trabalho de coordenação executiva (Gestão) do Projovem?
- 3) Na organização funcional do PROJOVEM quem está no nível superior ao seu trabalho e como é a forma de relacionamento com esse nível? (reuniões semanais, encontros etc)
- 4) Qual a sua opinião sobre os recursos financeiros destinados ao Programa? São suficientes? São bem aplicados? É difícil consegui-lo?
- 5) Em sua opinião, qual deve ser o perfil do profissional que irá trabalhar como coordenador executivo (Gestor) no Projovem?
- 6) Em sua opinião, qual deve ser o perfil do profissional que irá trabalhar como educador do arco ocupacional administração?
- 7) Quais são em sua opinião os aspectos importantes a serem observados na relação da coordenação executiva com a coordenação pedagógica no trabalho do projovem?
- 8) Você observa alguma diferença significativa entre o arco ocupacional administração e os demais arcos ocupacionais?
- 9) O que você faria diferente se começasse a trabalhar no programa nesse momento a partir da experiência adquirida?
- 10) Gostaria de fazer algum comentário, emitir uma opinião ou dar alguma sugestão adicional?

## **APÊNDICE 2:**

# **QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSESSORES PEDAGÓGICOS**

## Questões para Assessores Pedagógicos/supervisores do PROJOVEM

Nome:

Município:

Há quanto tempo está no programa?

- 1) Dentro da concepção do programa, qual é o seu trabalho (função)?
- 2) Qual a principal dificuldade encontrada para a realização do trabalho de coordenação pedagógica do Projovem?
- 3) Como foi o critério de seleção dos Educadores do Arco Ocupacional Administração?
- 4) Em sua opinião, qual deve ser o perfil do profissional que irá trabalhar como educador do arco ocupacional administração?
- 5) Que tipo de acompanhamento pedagógico é ou era realizado com os educadores do arco ocupacional administração?
- 6) Com qual periodicidade esse acompanhamento é (era) feito e por quem é (era) feito?
- 7) Havia algum tipo de retorno aos educadores sobre a avaliação realizada?
- 8) Você observa alguma diferença significativa entre o arco ocupacional administração e os demais arcos ocupacionais?
- 9) O que você faria diferente se começasse a trabalhar no programa nesse momento a partir da experiência adquirida?
- 10) Você acha que ao final do curso, principalmente após a realização do módulo de iniciação para o trabalho, os jovens têm a percepção de que a realização do Projovem vai contribuir para a sua vida profissional? Qual o seu sentimento em relação a essa questão?
- 11) Gostaria de fazer algum comentário, emitir uma opinião ou dar alguma sugestão adicional?

## **APÊNDICE 3:**

# **QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EDUCADORES DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO ARCO OCUPACIONAL ADMINISTRAÇÃO**

## Questões para Educador de Qualificação Profissional do Arco Administração

Nome:

Município onde atua:

Há quanto trabalha no Projovem?

### Relativas a Formação Pedagógica:

1. Como você começou a participar do programa?

- Por meio de um anúncio, fiz minha inscrição e ingressei diretamente  
 Recebi um convite para participar do programa  
 Participei de um processo seletivo  
 Outra. Especifique:

2. Você obteve de início informações sobre o programa, sua proposta metodológica e a expectativa de sua participação?

- Sim  Não

Que tipo de informação?

3. Você já lecionou no ensino regular? (se for o caso, marque mais de uma resposta)

- Sim, no ensino fundamental  Sim, na educação profissional  
 Sim, na educação superior  Sim no EJA (Educação de Jovens e Adultos)  
 Não

4. Caso a resposta da questão anterior tenha sido positiva, identifique as diferenças de público que você sente desse programa em relação a sua experiência anterior.

5. O que você achou da metodologia de trabalho proposta para o desenvolvimento do arco ocupacional administração? Marque com um X a melhor opção e em seguida apresente o que você levou em consideração na sua análise

	Excelente	Bom	Regular	Fraco
Seqüência dos assuntos propostos				
Organização semanal das aulas				
Ambiente educacional (sala de aula, laboratórios etc.)				
Tempo das aulas (carga horária)				
Critérios de avaliação				

Faça breves comentários sobre cada item avaliado.

- 5.1 Seqüência dos assuntos propostos  
5.2 Organização semanal das aulas  
5.3 Ambiente educacional  
5.4 Carga horária  
5.5 Critérios de avaliação

6. O que você achou do material didático elaborado para o arco ocupacional administração? Marque com um X a melhor opção e em seguida apresente o que você levou em consideração na sua análise

	Excelente	Bom	Regular	Fraco
Organização didática dos capítulos				
Qualidade do texto de referência				
Ilustrações apresentadas no material				
Atividades propostas na discussão dos conteúdos				
Leiaute do material				
Os assuntos abordados em cada ocupação				
As orientações e sugestões do livro do professor				

Faça breves comentários sobre cada item avaliado.

- 6.1 Organização didática dos capítulos
- 6.2 Qualidade do texto de referência
- 6.3 Ilustrações apresentadas no material
- 6.4 Atividades propostas
- 6.5 Leiaute do material
- 6.6 Os assuntos abordados em cada ocupação
- 6.7 Orientações previstas no livro do professor

7. Quais foram as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento do arco ocupacional administração? **Cite no máximo três.**

8. Identifique as necessidades de mudança relativas ao desenvolvimento do arco ocupacional administração.

<b>Relativas as atividades administrativas</b>
--

9. Você já trabalhou em atividades administrativas similares as apresentadas no arco ocupacional?

( ) Sim                      ( ) Não

Caso a resposta seja positiva: Quando? Por quanto tempo? O que essa experiência anterior lhe ajudou no desenvolvimento do trabalho no arco ocupacional administração?

10. Em sua opinião qual a importância da tecnologia para o desenvolvimento das ocupações do arco no cenário atual?

11. No desenvolvimento de seu trabalho no arco ocupacional administração você utilizou, além da sala de aula tradicional, um ambiente específico com materiais e equipamentos (arquivos, mesas, formulários, documentos, computadores etc.) que procurassem retratar o espaço físico de um ambiente de trabalho nas empresas?

( ) Sim                      ( ) Não

Se sua resposta foi negativa faça algum comentário para a não utilização

Em caso afirmativo, identifique nas opções a seguir aquela que mais se encaixa na frequência de uso utilizada por você durante o curso.

- Pelo menos uma vez por semana
- Pelo menos uma vez por quinzena
- Pelo menos uma vez por mês
- Duas ou três vezes durante o desenvolvimento do arco ocupacional

12. Qual a sua opinião a respeito desse ambiente específico utilizando materiais e equipamentos de escritório para o desenvolvimento do arco ocupacional administração?

13. Hoje as empresas emitem notas fiscais eletrônicas. Para tanto é preciso um cadastro da empresa e uma senha para acesso ao site. Como fazer para ensinar isso para o aluno? Que metodologia você utilizaria?

14. Para trabalhar na área administrativa o profissional de vez em quando precisa consultar sites da internet. Seja para buscar uma informação sobre o preenchimento de um formulário, para pesquisar endereços de órgãos públicos, ou mesmo para fazer uma consulta. Como é possível trabalhar essa competência durante o curso? Que sugestões metodológicas você daria para ensinar isso ao aluno?

15. Os controles de estoques e de almoxarifado antigamente usavam formulários específicos quase sempre preenchidos a mão. Esses formulários ainda existem, mas hoje é possível fazer controles utilizando planilhas eletrônicas (Excel) ou mesmo pequenos softwares de controle. Você acha que esses recursos da tecnologia são essenciais para o aprendizado prático dos alunos ou é possível fazê-lo sem acesso a eles? Indique a melhor resposta.

- SIM, é essencial a utilização de computadores para explicar os procedimentos de controle
- SIM, mas é possível simular situações de trabalho em formulários (sem a utilização dos computadores)
- NÃO

16. Você acha importante que o educador do Arco Ocupacional Administração tenha formação em Administração?

- Sim
- Não

Justifique brevemente sua resposta

17. A partir de sua experiência no trabalho do arco ocupacional administração que tipo de preparação para educadores você julga importante para o desenvolvimento desse arco?

18. Se você tivesse que optar por uma capacitação ou treinamento antes do início de suas atividades no arco ocupacional administração, qual você escolheria?

- Estratégias pedagógicas
- Tecnologia (planilhas eletrônicas, internet, etc.)
- Processos administrativos no ambiente empresarial
- Desenvolvimento interpessoal
- Negociação para o Trabalho em equipe
- Liderança
- Outra. Especifique ao lado:

19 . As mudanças nos processos administrativos empresariais sofreram mudanças significativas por conta da globalização e do avanço da tecnologia. Porém, ainda assim, as ocupações do arco ocupacional administração (auxiliar de arquivo, mensageiro, almoxarife e auxiliar administrativo) são importantes para as atividades das empresas no contexto atual.

Qual a sua opinião a respeito dessa afirmação? Você concorda com ela? Dê respostas específicas para cada ocupação conforme a seguir.

**Ocupação:** Auxiliar de arquivo

- ( ) SIM, concordo totalmente;                      ( ) SIM, mas concordo parcialmente  
( ) Não concordo e nem discordo                      ( ) NÃO concordo com a afirmação

Faça comentários sobre sua resposta

**Ocupação:** Mensageiro

- ( ) SIM, concordo totalmente;                      ( ) SIM, mas concordo parcialmente  
( ) Não concordo e nem discordo                      ( ) NÃO concordo com a afirmação

Faça comentários sobre sua resposta

**Ocupação:** Almoxarife

- ( ) SIM, concordo totalmente;                      ( ) SIM, mas concordo parcialmente  
( ) Não concordo e nem discordo                      ( ) NÃO concordo com a afirmação

Faça comentários sobre sua resposta

**Ocupação:** Auxiliar administrativo

- ( ) SIM, concordo totalmente;                      ( ) SIM, mas concordo parcialmente  
( ) Não concordo e nem discordo                      ( ) NÃO concordo com a afirmação

Faça comentários sobre sua resposta

20. Quais atividades administrativas que você julga importantes para as empresas e que não estão previstas no desenvolvimento do arco ocupacional administração?

21. Em sua opinião, o capítulo introdutório proposto para o material didático elaborado para o arco administração efetivamente atende a sua proposta, ou seja, ao final desse capítulo os estudantes realmente estão mais bem preparados para compreender as quatro ocupações do arco e a relação destes com o mundo do trabalho?

( ) Sim   ( ) Não      Justifique:

22. A partir de sua experiência no arco ocupacional administração, qual foi sua maior dificuldade na inter-relação com os alunos no processo de ensino e aprendizagem?

- ( ) Fazê-los não esperar pelas respostas, mas incentivá-los a uma busca para a resolução de problemas imediatos e inesperados colocados em classe.  
( ) Motivá-los a compreender a importância de uma prática de educação continuada que deve começar no presente

- ( ) A adoção de metodologias pedagógicas que propiciassem a participação dos alunos no próprio aprendizado
- ( ) Torná-los atentos as atividades e orientações apresentadas para a realização do trabalho
- ( ) Outras. Especificar ao lado:

23. A partir de sua experiência no arco ocupacional administração, qual foi sua maior dificuldade no desenvolvimento educacional dos alunos?

24. Problemas de ordem administrativa (por exemplo, repasse de verbas, falta de ambiente educacional adequado, pouca informação sobre as etapas do programa, falta de apoio administrativo, burocracia etc) dificultaram o desenvolvimento do trabalho no arco ocupacional administração?

- ( ) Sim      ( ) Não

Em caso afirmativo identifique o maior problema e aponte qual foi o impacto no desenvolvimento das atividades do arco ocupacional.

25. Você acha que ao final do curso, principalmente após a realização do módulo de iniciação para o trabalho no arco ocupacional administração, os jovens têm a percepção de que a realização do Projovem vai contribuir para a sua vida profissional? Qual o seu sentimento em relação a essa questão?

26 – Independente de seu trabalho no arco ocupacional administração e da possibilidade de participação no programa, você acha que o arco administração é uma boa escolha de seu município para a realização do Projovem? Ou seja, as ocupações são compatíveis com as necessidades profissionais do município? Se a sua resposta for positiva, justifique a razão para a sua opinião. Caso seja negativa, além de breve justificativa, indique outros arcos ocupacionais que você julgaria importante para o seu município.

27 O que você faria diferente se começasse a trabalhar no programa nesse momento a partir da experiência adquirida? Justifique sua resposta

## **APÊNDICE 4:**

### **LISTA DE MUNICÍPIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

<b>ESTADOS</b>	<b>MUNICÍPIOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
Alagoas	Maceió	Educadores
Amazonas	Parintins	Coordenador Geral Educador
Bahia	Vitória da Conquista	Assessor Pedagógico Educadores
Ceará	Pedra Branca	Educador
	Jaguaruana	Educador
	Santa Quitéria	Educador
	Campos Sales	Educador
	Russas	Educador
	Tauá	Educador
	Morada Nova	Educador
	Senador Pompeu	Educador
	Fortaleza	Coordenador Geral
Espírito Santo	Cachoeiro do Itapemirim	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educador
Goiás	Valparaíso	Assessor Pedagógico Educador
Maranhão	Bacabal	Coordenador Geral Assessor Pedagógico
Maranhão	Caxias	Coordenador Geral Educador
Mato Grosso	Sinop	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educadores
Minas Gerais	Sabará	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educador
Minas Gerais	Betim	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educador
Minas Gerais	Santa Luzia	Coordenador Geral
Paraíba	João Pessoa	Coordenador Geral Assessor Pedagógico
Pernambuco	Caruaru	Coordenador Geral Educador
Piauí	Teresina	Coordenador Geral Assessor Pedagógico

		Educador
Rio de Janeiro	Resende	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educador
	Belford Roxo	Coordenador Geral Educador
	Itaboraí	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educadores
Rio Grande do Sul	São Leopoldo	Educador
Santa Catarina	Joinville	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educador
São Paulo	Guarujá	Coordenador Geral Assessor Pedagógico
	Presidente Prudente	Coordenador Geral Assessor Pedagógico Educador
	Limeira	Coordenador Geral Assessor Pedagógico
	Itapetininga	Coordenador Geral
	Araras	Assessor Pedagógico Educador
	São Carlos	Assessor Pedagógico Educador