

# TECNOLOGIA SOCIAL DE INCLUSÃO DE JOVENS PELO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE UM CONSÓRCIO DE ONGS NO DESENVOLVIMENTO DE AÇÃO INTERSETORIAL COM EMPRESAS E GOVERNO

*TECHNOLOGY AND SOCIAL INCLUSION OF YOUNG PEOPLE AT WORK: AN ANALYSIS  
OF THE EXPERIENCE OF A CONSORTIUM OF NGOS IN THE DEVELOPMENT OF  
INTERSECTORAL ACTION WITH COMPANIES AND GOVERNMENT*

**Silvia Pires Bastos Costa**

Mestre em Administração / UECE - Universidade Estadual do Ceará

Recebido em: 07/07/2008

Aprovado em: 15/10/2008

**Francisco Antônio Barbosa Vidal**

Mestre em Administração/Universidade de Fortaleza

## RESUMO

A colaboração intersetorial apresenta-se, nos últimos anos, como uma estratégia efetiva de suporte à promoção de políticas de inclusão social. Um aspecto importante do desenvolvimento social propiciado pela atuação das organizações não-governamentais é a articulação interinstitucional por meio da constituição de parcerias – a tendência que induz à formação de associações para estabelecer ligações e para cooperar. A presente pesquisa investigou uma experiência de inserção laboral de jovens em situação de pobreza no mercado de trabalho, com base na gestão em rede, capitaneada por uma agência de trabalho juvenil administrada por uma organização não-governamental, que articulou, por intermédio de ações intersetoriais com empresas e entes públicos, oportunidades de inserção laboral para 700 jovens no Estado do Ceará. A descrição das dinâmicas funcionais e a sistematização da memória gerencial da agência de trabalho juvenil foram delineadas sob o modo de investigação do estudo de caso sob a égide da técnica da pesquisa-ação institucional. A presente pesquisa gerou como resultado uma tecnologia social de inclusão de jovens pelo trabalho com elementos norteadores de sua replicabilidade em outras regiões do País.

**Palavras-chaves:** inclusão social, organizações não-governamentais, trabalho juvenil.

## ABSTRACT

Intersectoral collaboration has been presented in the last years as an effective strategy to support and promote the social inclusion policies. An important aspect of the social development favored by the action of the non-governmental organizations is the inter-institutional articulation by means of the constitution of partnerships – the trend that leads to the formation of associations to establish links and to cooperate. The present study investigates an experience of labor insertion of (socio-economic) impoverished young people in the labor market, with a management of networks, headed by an agency administered by an NGO, which in the year of 2006, articulated across sectors with companies and public entities giving opportunities of work to 700 young people from Ceará. The study describes the functional dynamics and the systems of the memory management of the Agency of Youth work which were delineated under a model of investigation of case studies under the protection of the technique of the institutional research-action. The present studies managed as a result a social technology and social inclusion of young people at work with elements guided for replications in other regions of the country.

**Keywords:** social inclusion, non-governmental organizations, young people work.

### Endereços dos autores:

**Silvia Pires Bastos Costa**

Av. Antonio Sales, 2.371, sala 105 - Fortaleza-CE - CEP: 60135-101. e-mail: silviapbcosta@yahoo.com.br

**Francisco Antônio Barbosa Vidal**

Av. Antonio Sales, 2.371, sala 105 - Fortaleza-CE - CEP: 60135-101. e-mail: franbarvidal@ig.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Para Gohn (2005), as atuais políticas neoliberais deram espaço para o desenvolvimento da economia informal, o que flexibilizou o papel do Estado na oferta dos serviços públicos, ficando o mesmo como gestor e controlador dos recursos, em virtude de transferir responsabilidades para organizações da sociedade civil organizada via programas de parcerias em projetos e programas sociais com ONGs.

A presente pesquisa constitui-se de um estudo teórico-empírico, cujo objeto de análise refere-se às dinamicidades e especificidades da parceria inter-setorial entre um consórcio de ONGs, governo e empresas na execução de uma política pública social voltada para a inserção laboral de jovens em situação de pobreza. Para Thompson (1997), a percepção vigente para as ONGs é a de que sua capacidade de pressão e mobilização social, reivindicação e proposição de novos caminhos cede lugar à pressão pela profissionalização de sua estrutura e suas ações, adquirindo um caráter predominante de prestadora de serviços ao Estado e ao mercado.

O estudo teórico-empírico desenvolvido caracteriza-se, em sua dinâmica, como uma pesquisa organizacional balizada pelo processo etnográfico da observação participante sob a égide da pesquisa-ação institucional. Buscou-se, neste estudo, descrever a experiência gerencial em rede de uma agência de trabalho juvenil capitaneada por um consórcio de ONGs que, por intermédio de ações intersetoriais com governos e empresas, possibilitou a inserção no mercado de trabalho de 700 jovens em situação de pobreza no Estado do Ceará.

A pesquisa deu-se na ambiência organizacional do consórcio social de ONGs que, financiado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, executou o Programa Primeiro Emprego, do governo federal, na cidade de Fortaleza, no período de abril a novembro de 2006, adotando como princípio norteador de seu funcionamento uma gestão em rede. O principal propósito da agência era articular parceria com empresas e governo para promover a inserção laboral de jovens egressos de um programa de qualificação social e profissional, capitaneado por organizações não-governamentais.

## 2. ONGS E FORMAÇÃO DE REDES SOCIAIS

Um aspecto importante do desenvolvimento social propiciado pela atuação das organizações não-governamentais é a articulação interinstitucional por meio da constituição de parcerias – a tendência que induz a formação de associações para estabelecer ligações, para viver dentro de outro organismo e para cooperar. Nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante. Combinando o princípio da parceria com a dinâmica da mudança e do desenvolvimento, pode-se utilizar o tempo da co-evolução, de maneira metafórica, nas comunidades humanas. À medida que uma parceria se processa, cada parceiro passa a entender melhor as necessidades dos outros. Numa parceria verdadeira, confiante, ambos os parceiros aprendem e mudam – eles co-evoluem (CAPRA, 1997).

O que diferencia redes de outros tipos de coordenação social, sobretudo o mercado e as organizações, são algumas características que parecem ganhar cada vez mais relevância no mundo contemporâneo (WEYER, 2000: 5-10). Enquanto mercados são coordenados por meio de mecanismos de preço, de uma forma específica e espontânea, e organizações o são por intermédio de regras formais, de uma forma não-específica e baseada em regulamentos, redes sociais são normalmente coordenadas por meio de discurso, fomentando relações de confiança mútua.

Por outro lado, o conceito de rede veio ganhar uma dimensão mais profunda, como chave interpretativa de grandes tendências do processo histórico em curso. Nessa direção, vem sendo apontada a expansão penetrante das redes como a nova morfologia social das sociedades contemporâneas, no sentido de que as funções e os processos dominantes estão cada vez mais organizados em torno de redes (CASTELLS, 1999).

Para Castells (1999), a diversidade, uma pluralidade de componentes realmente divergentes, só pode manter-se coerente em uma rede. Nenhum outro esquema – cadeia, pirâmide, árvore, círculo ou eixo – consegue conter uma verdadeira diversidade funcionando como um todo. E, diferentemente de cadeias lineares de causa e efeito, as relações entre os componentes de uma rede envolvem múltiplos laços de realimentação (CAPRA, 1997), como se fossem agentes

e reagentes, a ponto de perderem sentido as idéias de origem e destino, emissão e recepção.

Redes facilitam um comportamento coordenado, sem a necessidade de aceitar a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas. A rede se mostra como a única estrutura de ação capaz de cumprir duas funções básicas: primeiro, a função estratégica de reduzir incerteza com relação ao comportamento de outros atores, como competidores ou parceiros; segundo, a função instrumental de melhoria da *performance*, isto é, o aumento de resultados produzidos. Na esfera econômica, as redes são consideradas formas superiores de organização por serem “mais flexíveis e melhor adaptadas à natureza volátil da nova economia global” (RIFKIN, 2001: 23). Além disso, parecem preservar a autonomia dos parceiros e aumentar sua capacidade de aprendizagem.

Neste sentido, redes sociais podem ser compreendidas como formas independentes de coordenação de interações. Sua marca central é a cooperação, baseada em confiança entre atores autônomos e interdependentes, os quais trabalham em conjunto por um período limitado de tempo, levando em consideração os interesses dos parceiros e estando conscientes de que esta forma de coordenação é o melhor caminho para alcançar seus objetivos particulares. É em função dessa capacidade de agregação que redes têm um grande potencial para instigar processos de aprendizagem e são defendidas para a implementação de projetos de inovação, nos casos em que os riscos envolvidos se apresentarem altos demais para cada um dos parceiros sozinho (WEYER, 2000: 11).

Para Melo Neto & Froes (2002: 82), a importância da tecnologia de formação de redes sociais justifica-se pelos seguintes aspectos:

- a) cria novas interações entre as pessoas, fortalecendo laços de amizade, familiares e novas opções de trabalho e recreação;
- b) ajuda a moldar as práticas e valores individuais, grupais e coletivos, aguçando a percepção e a visão social das pessoas;
- c) conecta indivíduos, grupos, regiões e organizações;
- d) ajuda a construir novas formas de convivência;
- e) contribui para a superação de problemas sociais, por meio da definição coletiva de

objetivos, articulação de pessoas e instituições;

- f) disponibiliza “saberes distintos” e os coloca a serviço do interesse coletivo;
- g) constrói vínculos mais fortes e consistentes entre as pessoas, grupos e instituições;
- h) promove acordos de cooperação e alianças;
- i) cria e amplia alternativas de ação.

O binômio concentração de poder/rede tem implicações diretas no debate sobre desenvolvimento, uma vez que não se acredita que um processo de desenvolvimento possa ser sustentável em longo prazo se não houver horizontalidade no processo e no empoderamento dos atores responsáveis por conduzi-lo.

Segundo Paternostro Melo & Fischer (2004), entende-se por interorganizações as relações estabelecidas entre organizações que resultam na consolidação de relações interorganizacionais necessárias para o alcance de determinados objetivos. Ademais, consideram-se as interorganizações enquanto espaços de confluência e interseção de organizações. A obra de Alter & Hage (1993, *apud* PATERNOSTRO MELO & FISHER, 2004) é uma referência no campo das interorganizações. Esses autores relacionaram algumas teorias que buscam explicar a formação de redes interorganizacionais. Primeiramente, destacaram a Teoria da Ecologia Populacional. Esta perspectiva busca explicar por que as organizações crescem ou declinam ao longo do tempo, de acordo com mudanças ambientais.

Para as autoras mencionadas, uma estratégia interorganizacional balizada em rede corresponde ao padrão total de inter-relações entre um aglomerado de organizações que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de auto-interesse ou para solucionar problemas específicos numa população-alvo.

### 3. COLABORAÇÃO INTERSETORIAL: EIXOS DELINEADORES

Rosa Maria Fisher (2002) sinalizou que a proposta de colaboração intersetorial entre as organizações da sociedade civil e as organizações de mercado emerge de uma convergência de opiniões sobre a necessidade de integrar agentes econômicos e sociais, no esforço de promover o desenvolvimento diante

das mazelas sociais que podem ser contabilizadas nesses anos de predomínio de políticas neoliberais. Para a referida autora, as necessidades e as carências das populações em situação de exclusão ampliam-se e aprofundam-se com tal intensidade e velocidade que superam, em muito, qualquer possibilidade de atendimento vindo, exclusivamente, da atuação de órgãos governamentais ou das organizações da sociedade civil (FISHER, 2002: 29).

Na visão de Fisher (2002), para concretizar a idéia de colaboração entre as organizações sociais e o mundo dos negócios em uma sociedade capitalista, é preciso assegurar que ambos os parceiros da aliança sejam legítimos e estejam enriquecidos em sua legitimidade política e institucional.

No final do século XX, a cena na qual se desenrolou o debate acerca do desenvolvimento sustentado no Brasil foi sendo, gradativamente, ocupada por uma multiplicidade de atores: as ONGs, que reassumiram sua posição de defesa de direitos e interesses; as associações, principalmente aquelas que agregam comunidades populares; as entidades beneficentes e filantrópicas; e, surpreendentemente, as empresas, as associações empresariais, as fundações e os institutos vinculados a corporações (FISHER, 2002: 43).

Para Fisher (2002: 154-155), a construção de alianças organizacionais vem se apresentando como a forma de viabilizar a cooperação intersetorial, que se faz necessária para fortalecer a sociedade civil na superação dos problemas criados pelos problemas econômicos: a complexidade dos problemas sociais enfrentados pela humanidade sinaliza a seguinte direção: organizações de diversas inserções setoriais terão de otimizar as oportunidades para trabalhar em conjunto, combinando suas competências específicas, de modo a obterem resultados efetivos de desenvolvimento social.

Autin (2001 *apud* FISHER, 2002: 160) destacou cinco elementos importantes no processo de estabelecimento de alianças: compreender a natureza e os estágios de cada aliança de cooperação; superar as barreiras à conectividade de organizações pertencentes a diferentes setores; descobrir e consolidar pontos de compatibilidade entre os parceiros; assegurar que a cooperação gera valor para as organizações aliadas; construir bases de confiança entre os parceiros.

A efetivação de parcerias fundamenta projetos de inclusão social da atualidade, protagonizados pelas organizações sociais. A formação de redes de ONGs é uma realidade na execução de políticas públicas não-estatais. Os convênios com o Estado não necessariamente legitimam uma atuação em rede, pois há entraves e burocracias, além de um marco legal injusto. As alianças com empresas são embrionárias e podem ser potencializadas. A preocupação é com a fibra ética desse processo, a transparência e o respeito à autonomia dos espaços institucionalizados da sociedade civil.

#### 4. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa contempla o arcabouço de estudo teórico-empírico cujo objeto de análise constitui-se da descrição das especificidades de atuação e de gestão de uma agência de trabalho juvenil que, em rede, promoveu a inserção laboral de mais de 700 jovens cearenses no mercado de trabalho, no ano de 2006. A agência em rede promovia a inserção laboral de jovens qualificados social e profissionalmente por um consórcio de ONGs financiadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, e tinha como eixo principal de sua tecnologia social de inclusão pelo trabalho a "ação intersetorial" por intermédio da formação de parcerias e alianças com entes públicos e privados. A presente pesquisa também se caracteriza, em sua dinâmica, como um estudo organizacional contextualizado sob a égide da pesquisa-ação institucional.

De acordo com Barbier (*apud* HAGUETTE, 1987: 142), a pesquisa-ação institucional é um tipo particular de pesquisa-ação, cujo objeto refere-se ao campo institucional no qual gravita o grupo em questão. Trata-se de desconstruir, por meio de um método analítico, a rede de significações das quais a instituição é portadora, enquanto célula simbólica. A pesquisa-ação institucional é levada a empregar conceitos fundamentais, como os de transversalidade, implicação, analisador, grupo-sujeito e grupo-objeto.

O universo da presente pesquisa contemplou a articulação em rede da agência de trabalho juvenil e as 42 ONGs integrantes de uma rede social de ONGs que executou, em Fortaleza e região metropolitana, uma política pública de inserção social de jovens provenientes de famílias de baixa renda no mundo

do trabalho, por meio de projetos sociais de qualificação social, profissional e de intermediação para o mercado, além das interfaces interinstitucionais com empresas e organizações integrantes do conselho consultivo. No ano de 2006, a rede de ONGs com o suporte da agência de trabalho juvenil em rede atendeu a 2,1 mil jovens residentes na cidade de Fortaleza e região metropolitana.

Quanto aos meios, classifica-se esta pesquisa como estudo de caso. O estudo de caso possibilita a investigação profunda de uma organização, com o objetivo de testar a validade das hipóteses ou questões de pesquisas construídas a partir de um referencial teórico (GIL, 1996; YIN, 2001). A captação de dados deu-se de acordo com o Quadro 1, descrito abaixo.

A construção teórica apresenta os argumentos dos autores sobre as temáticas abordadas, "discutidas" junto às evidências da práxis vivenciada. Uma análise propositiva gerou este estudo de caso, buscando contribuir para novas visões sobre a gestão sócio-organizacional no terceiro setor, sob a égide da perspectiva da ação intersetorial, que pode ser útil a muitas outras iniciativas de inclusão de jovens em situação de pobreza no mundo do trabalho.

## 5. ESTUDO DE CASO: A EXPERIÊNCIA DE INCLUSÃO SOCIAL PELO TRABALHO DE JOVENS EM SITUAÇÃO DE POBREZA, NUMA AÇÃO INTERSETORIAL PROTAGONIZADA POR UMA AGÊNCIA DE TRABALHO JUVENIL EM REDE

O Consórcio Social da Juventude de Fortaleza foi gerido sob uma configuração estrutural em rede, tendo como eixo norteador de suas ações duas instâncias: a governança institucional, que contemplava um conselho gestor e um conselho consultivo, e a orquestração em rede implementada por ONGs executoras que desenvolvem os projetos de qualificação

profissional e de inserção cidadã no mundo do trabalho, tendo como parceiros o setor privado, o governo e organismos de financiamento e de cooperação. Esta ação intersetorial visava à qualificação social e profissional e à inserção no mercado de trabalho de jovens de ambos os sexos, entre 16 e 24 anos, em situação de desemprego, com renda familiar de até meio salário mínimo. A seleção dos jovens priorizou os egressos do sistema penal, os portadores de deficiências, afro-descendentes, indígenas e indivíduos em situação de vulnerabilidade social.

A gestão em rede baliza os processos de eficiência, eficácia e efetividade dos projetos de qualificação e de inserção social de jovens carentes pelo trabalho, desenvolvidos pelas ONGs que integraram o Consórcio Social da Juventude no Ceará. Com o objetivo de se instituir um núcleo gestor e articulador em rede, que proporcionasse uma interlocução com o setor privado, órgãos públicos e entidades do terceiro setor, no sentido de potencializar a intermediação de jovens carentes para o mercado de trabalho, foi criada, durante a execução do CSJ 2004, a Agência Social de Inserção em Rede de Jovens no Mercado de Trabalho (Agir), que integra a configuração estrutural do Consórcio Social da Juventude no Ceará. O aperfeiçoamento e a ampliação das atividades da Agir deu-se através da efetivação de novos parceiros e de um Projeto Macro de Sustentabilidade Institucional, que possibilitou o alcance de metas exitosas de inserção nos anos de 2004 a 2006.

No primeiro semestre de 2004, 1.063 jovens carentes foram qualificados e 442 inseridos no mercado de trabalho nas seguintes tipologias: emprego formal, menor aprendiz, estágio social de Ensino Médio e empreendedorismo juvenil. No ano de 2005, 2 mil jovens foram qualificados e 715, inseridos. No ano de 2006, 2,1 mil jovens foram qualificados e mais de 800, inseridos.

O objetivo estratégico da agência é proporcionar a jovens carentes orientação vocacional, cursos

**Quadro 1:** Mapeamento do percurso metodológico

Propósito da Captação	Técnica aplicada
1) Descrever a dinâmica processual e a configuração estrutural da agência de trabalho juvenil que deu suporte à execução de uma política pública de inclusão social de jovens.	Diagnose macro sob a égide da pesquisa-ação institucional, análise documental e observação participante.
2) Analisar aspectos processuais das interações interinstitucionais em rede com foco na efetividade de um programa social.	Pesquisa-ação institucional, observação direta; observação participante.

Fonte: elaborado pelos autores a partir da revisão de literatura metodológica.

profissionalizantes e intermediação para o mercado de trabalho, realizando em rede a captação de vagas no mercado formal e/ou potencializando o empreendedorismo juvenil sob a égide da economia solidária, sensibilizando as organizações dos setores público, privado e do terceiro setor a aderirem socialmente ao Programa Primeiro Emprego, por meio das políticas do jovem aprendiz, do programa de apoio aos portadores de deficiência (PPD), do estágio social de Ensino Médio e da contratação formal via responsabilidade social ou do apoio à criação de empreendimentos juvenis, voltados para a geração de trabalho e renda por conta própria de forma individual ou cooperada.

A missão da Coordenação de Mercado de Trabalho e Inclusão Social – CIMT é desenvolver e implementar estratégias de inclusão social pelo trabalho dos jovens capacitados através do Consórcio Social da Juventude, no Ceará, captando oportunidades no mercado por meio de articulação social com empresas e instituições e, a partir do construto social da experiência vivenciada, gerar conhecimento e tecnologia apropriada a enfrentar com eficiência e eficácia o desemprego juvenil. A Coordenação, que capitaneou a agência de trabalho juvenil em rede, apresentava as seguintes competências:

- a. promover estratégias que visem ao aumento da oferta de empregos formais para os jovens envolvidos nas ações do Consórcio;
- b. desencadear, em conjunto com a Delegacia Regional do Trabalho, parcerias com o intuito de criar oportunidades de ocupação para os jovens, incluindo emprego formal via responsabilidade social, jovem aprendiz, estágio social de Ensino Médio, Lei de Pessoas Portadoras de Deficiências e empreendedorismo juvenil / economia solidária;
- c. assessorar as entidades executoras na concepção e na implementação de estratégias de inserção no mercado de trabalho dos jovens que estão sendo qualificados social e profissionalmente por intermédio do Consórcio Social da Juventude (CSJ);
- d. orquestrar em rede as dinâmicas de parceria e de captação de vagas/oportunidades das entidades executoras, promovendo encontros mensais com os agentes de inserção para planejar ações, conceber estratégias e avaliar processos de eficiência, eficácia e efetividade da área de inserção do CSJ – CE.

- e. disponibilizar às executoras instrumentais e informações sobre a rede de parcerias e de convênios realizados, no sentido de potencializar as ações de inserção de jovens do CSJ no mercado de trabalho;
- f. realizar convênios macro e alianças estratégicas com o setor produtivo local, esferas de governo e sociedade civil;
- g. articular parcerias entre assessoria técnica, crédito jovem, tutoriais no mercado via responsabilidade social para viabilizar os empreendimentos juvenis que emergirão do Consórcio Social da Juventude;
- h. realizar um grande evento para a entrega do Troféu Visão Social e divulgação das ações do PNPE/CSJ em Fortaleza, região metropolitana e interior;
- i. organizar e articular as reuniões do Conselho Consultivo do CSJ em Fortaleza e região metropolitana, em parceria com a coordenação de articulação institucional, bem como potencializar parcerias com seus integrantes;
- j. estruturar um sistema de informações sobre o mercado de trabalho para jovens e um banco de empregos juvenis em rede (Rede Fortaleza de Trabalho Jovem). Vale ressaltar que a articulação sinérgica da rede cearense de inserção social de jovens pelo trabalho, formada pelas entidades executoras, o Conselho Consultivo e os parceiros, foi de extrema importância para o êxito das ações.

A Coordenação Geral da Agir facilitou os processos globais das quatro áreas estratégicas da agência: *telemarketing* e agentes de inserção; processos seletivos e talentos juvenis; empreendedorismo juvenil e monitoramento e contratos. Durante a execução do projeto de qualificação, psicólogas da Agir realizaram oficinas de mapeamento de talentos juvenis e de orientação profissional, atingindo 1,2 mil jovens participantes do CSJ. A aproximação CIMT/AGIR e entidades executoras facilitou o processo de conquista de novas empresas parceiras, que possibilitaram o alcance da meta de inserção. A transferência da tecnologia social de inserção laboral às ONGs executoras, por intermédio de programas específicos de capacitação e encontros propositivos, bem como o monitoramento de

resultados, contribuíram para a eficácia do projeto. A disseminação da Agir junto aos jovens do CSJ 2006 foi outro aspecto relevante no processo de inserção. Vários jovens, antes de serem encaminhados para as seleções nas empresas, foram orientados pela equipe técnica de recrutamento e seleção da Agir, preparando-se melhor para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

A Coordenação da Área de Mercado de Trabalho e Inclusão Social do Consórcio Social da Juventude no Ceará atuou sob a égide da dinâmica funcional da Agir, isto é, constituindo uma agência de trabalho juvenil e articulando-a em rede com as entidades executoras e parceiros, de modo a propiciar oportunidades de inserção laboral dos jovens participantes. A estrutura de funcionamento apresentou a configuração explicitada a nos itens seguir.

### 5.1. Coordenação de talentos juvenis (recrutamento e seleção)

- acompanhar o desenvolvimento humano da equipe da Agir;
- capacitar as entidades executoras e instrumentá-las com fluxos de processos de recrutamento e seleção, ficha de abertura de vaga, ficha de acompanhamento do desenvolvimento do aluno;
- visitar os projetos das executoras e do Ateliê da Juventude (1.740 jovens), realizando oficinas de orientação profissional e preenchendo a ficha de talentos juvenis;
- visitar o setor de RH de empresas e instituições que atuam no Ceará;
- articular, por meio de uma força-tarefa, visitas dos jovens às empresas com a possibilidade de assistirem a palestras ministradas pelos profissionais de RH;
- realizar *tour* pelos projetos com os parceiros e/ou visitas do RH (principalmente de quem faz seleção) das empresas aos projetos;
- gerenciar banco de dados;
- otimizar os processos seletivos;
- realizar monitoramento pós-inserção;
- sistematizar o arquivamento dos contratos, alimentando o mapa de inserção.

### 5.2. Assessoria de gestão

- mapear demandas dos setores;
- dar suporte à execução dos processos internos e de interface entre as coordenações e as entidades executoras;
- facilitar a comunicação entre a Coordenação da Área de Mercado de Trabalho e Inclusão Social e as coordenações do ateliê;
- facilitar a comunicação interna;
- produzir relatório mensal de resultados por setores (*telemarketing*, agentes de inserção, recrutamento e seleção, monitoramento/ banco de dados);
- gerenciar o relacionamento com e entre os agentes de inserção das entidades executoras.

### 5.3. Agentes de telemarketing

- planejar estratégias de *marketing*;
- prospectar listas/ Internet / base de dados de empresas e instituições;
- divulgar o CSJ e suas modalidades de inserção;
- agendar visitas para os agentes;
- difundir uma visão de responsabilidade social junto a empresas e instituições contatadas;
- elaborar relatórios semanais de empresas/ instituições contatadas;
- planejar ligações;
- dar retorno das visitas realizadas pelos agentes de inserção;
- manter um *marketing* de relacionamento;
- elaborar campanha *script* / fax-campanha/ e-mail-campanha;
- divulgar relatório de vagas captadas x jovens inseridos a partir da ação do *telemarketing*.

### 5.4. Agentes de promoção social do trabalho (agentes de inserção)

- analisar os cursos/ perfil de jovens x prospecção de mercado;
- manter carteira de empresas e instituições parceiras;
- promover *marketing* de relacionamento;
- cumprir meta de adesões (termo de adesão) e abertura de vagas (ficha de abertura de vagas);

- divulgar os resultados (jovens inseridos);
- planejar visitas;
- produzir relatório semanal de empresas e instituições visitadas;
- visitar as entidades executoras;
- promover campanha de responsabilidade social;
- apresentar relatório mensal de empresas visitadas x vagas captadas x jovens inseridos.

### 5.5. Articulação interinstitucional

- realizar convênios e protocolos de parcerias;
- promover articulação macro com instâncias públicas e grandes empresas;
- direcionar articulação para captação de vagas;
- cumprir meta mensal de convênios de adesão;
- apresentar relatório mensal de articulações realizadas x jovens inseridos.

### 5.6. Monitoramento e contratos

- acompanhar processos seletivos;
- elaborar contratos;
- sistematizar o arquivamento de contratos;
- dar suporte às operações de recrutamento e seleção;
- monitorar o desempenho de inserção das entidades executoras;
- monitorar os jovens inseridos.

### 5.7. Banco de dados

- consolidar relatórios de visitas mensais por agentes x vagas captadas x número de jovens inseridos;
- consolidar mapa de empresas visitadas x empresas que assinaram o termo de adesão x empresas que contrataram jovens;
- consolidar produtividade da área de recrutamento e seleção: número de jovens inseridos x vagas captadas x número de jovens encaminhados;
- consolidar mapa de inserção das entidades executoras;
- consolidar o mapa geral de inserção que será enviado ao Ministério do Trabalho e Emprego;

- alimentar o banco de dados de empregadores;
- gerenciar o banco de dados dos jovens (com perfil socioprofissional e foto digitalizada).

### 5.8. Empreendedorismo juvenil

- assessorar as entidades executoras que trabalham com empreendedorismo;
- conceber estratégias de inserção e estímulo à elaboração de planos de negócio;
- articular crédito e acesso ao mercado;
- captar oportunidades de trabalho por meio da prestação de serviços.

Entre as importantes ações de articulação empreendidas, destacam-se os significativos convênios assinados pela Agir na perspectiva da colaboração intersetorial, abrangendo associações empresariais, institutos com foco no encaminhamento de jovens para o mercado de trabalho e governos estadual e municipal. Estas ações oportunizaram vagas de qualificação técnica com experiência laboral e contratação como jovens aprendizes, além de vagas para estágio social, fundamentais para o êxito do projeto.

Outro fator importante a ser considerado é o apoio de grandes e médias empresas que atuam no Ceará ao Consórcio, por intermédio da inserção laboral dos jovens qualificados, fruto do empenho dos agentes de inserção e da ação estratégica da Coordenação da Área de Mercado de Trabalho e Inclusão Social.

Um aspecto importante da inserção laboral de jovens em situação de pobreza e sem experiência é a possibilidade concreta da abertura de portas para o mercado de trabalho por meio do estágio social. Em 2006, o CSJ inseriu 196 jovens por intermédio desta modalidade de ocupação. O estágio social possibilita aos jovens o desenvolvimento de competências adquiridas durante a qualificação profissional, havendo oportunidades concretas de efetivação após o término do contrato de estágio.

O estágio configura-se como um conjunto de atividades de caráter técnico, social e cultural. Aos estudantes, proporciona a aplicação dos conhecimentos teóricos, por meio da vivência em situações reais do exercício de uma profissão. É um período indispensável para a sua qualificação como futuros profissionais, permitindo integrar a teoria à prática. O estágio tem por finalidade possibilitar ao aluno

conhecer a disciplina do trabalho coletivo em direção a um objetivo comum, observando o que é feito e por que, pensando em tudo o que deveria fazer, descobrindo a admiração, as grandezas e as adversidades das relações do mercado de trabalho. O programa de estágio para estudantes de escola pública do Ensino Médio está fundamentado nos seguintes documentos legais: Lei nº 6.494, de 07/12/1977; Decreto nº 87.497, de 18/08/1982; Decreto nº 89.467, de 21/03/1984; Ofício Circular SRT nº 11/85, de 09/09/1985; Decreto nº 914, de 06/09/1993, Medida Provisória de 1998, Lei nº 8.859, de 23/03/1994, Resolução CNE/CEB, de 21/01/2004; e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

O estágio social é, para a empresa, uma oportunidade de desenvolver a sua responsabilidade social por meio da inserção de jovens no mundo do trabalho. É também uma forma de recrutar jovens talentos. A atividade permite que a organização antecipe a preparação e a formação de um quadro qualificado de recursos humanos, preparando-se para os desafios do futuro. Além disso, com a concessão do estágio, a organização cria e mantém um espírito de renovação e oxigenação de seus recursos humanos.

O estágio, na perspectiva social e do desenvolvimento humano, propicia ao jovem experimentação prática, levando-o a assumir a responsabilidade por fazer com que as coisas aconteçam, em conjunto com os outros. Assim, o jovem ganha confiança em si mesmo e conquista a confiabilidade dos colegas. Há a convergência de habilidades, conhecimentos e procedimentos metodológicos, tendo em vista a construção social de seu desempenho profissional.

Um crescimento significativo de inserção dos jovens egressos do CSJ 2006 aconteceu na modalidade emprego formal: foram 294 aprendizes e 95 empregos formais, totalizando 389 jovens com carteira assinada. Somando-se à modalidade de estágio, são 587 jovens sem experiência, tendo o seu primeiro contato com o mercado de trabalho formal. Na modalidade FAGR (formas alternativas de geração de trabalho e renda: empreendedorismo informal, economia solidária), 136 jovens conseguiram inserção laboral mediante o trabalho por conta própria.

O empreendedorismo juvenil e as formas alternativas de geração de renda são caminhos efetivos para

a inserção laboral de jovens, mas exigem, para a sua eficácia, um aparato sistêmico de políticas públicas e suportes estruturantes (crédito, acesso a mercado, sustentabilidade).

No ano de 2006, as seguintes ocupações delinearam a inserção laboral na modalidade FAGR: costura e customização de roupas, marcenaria, alimentação, serigrafia, *surfwear*, produção cultural, agricultura e piscicultura. A formação de cooperativas e a constituição formal de grupos associativos de produção compostos por jovens foi um avanço observado nesta modalidade de inserção em relação ao ano anterior.

As seguintes atividades foram realizadas pela Coordenação de Empreendedorismo Juvenil da Agir:

- reuniões com as entidades executoras para transferência de conhecimentos sobre empreendedorismo juvenil;
- visitas às entidades e suporte aos grupos produtivos;
- envio de manual de orientações e *checklist* de comprovações e exigibilidades na área da FAGR;
- realização de seminários estruturantes;
- consultoria aos grupos produtivos formados por jovens;
- articulação para obtenção de crédito e acesso ao mercado.

A Agir apresentou as seguintes áreas processuais, durante seu funcionamento no CSJ-2006, discriminadas nos itens abaixo.

### **I – Mercado e parcerias**

Foco: abrangência de empresas/instituições.

Ações:

- a) prospecção, banco de dados/cadastro de empresas e instituições e agenda de captação;
- b) capacitação/nível motivacional dos agentes e das operadoras de *telemarketing*;
- c) conhecimento dos agentes sobre perfil dos cursos/jovens: captação direcionada ou de oportunidades; parceria mais próxima com os projetos;
- d) articulação com o mercado/ capilaridade e abrangência; estratégias de captação de vagas pela Internet/ integração de parceiros;

e) avaliação mensal de desempenho.

**Documentos:**

- termo de adesão e/ou associação;
- ficha de abertura de vaga;
- *kit* de divulgação;
- mapa de visitas;
- relatório mensal de desempenho dos agentes: número de empresas visitadas, adesões realizadas, vagas captadas, jovens inseridos;
- termos de parceria;
- modelos de convênio;
- carta de solicitação de parcerias.

**II – Articulação em rede com as ONGs executoras**

Foco: impulsionar captação de vagas.

Ações:

- a) seminário introdutório;
- b) capacitação dos agentes;
- c) reunião de planejamento;
- d) realização de agenda propositiva;
- e) reuniões mensais de acompanhamento;
- f) consultoria;
- g) agenda de visitas em parceria.

**Documentos:**

- manual de inserção/plano de inserção.

**III – Banco de dados, recrutamento e seleção**

Foco: atuação em rede, eficiência, qualidade, capilaridade.

**Ações:**

- a) formação de multiplicadores em R&S nas ONGs executoras, bem como aporte de técnicas de monitoramento de jovens inseridos/relacionamento com parceiros;
- b) empoderamento juvenil por meio das OPs (oficinas de orientação profissional)/ entrega de cartilhas de orientação para o mercado de trabalho;
- c) implantação de um sistema de recrutamento e seleção em rede com as ONGs executoras;
- d) filtro de empresas que adotam práticas antiéticas;

e) banco de talentos juvenis;

f) orientação às ONGs, no sentido de aportarem tecnologias de empoderamento juvenil e desenvolverem simulações preparatórias para processos de R&S;

g) integração dos processos de R&S do Consórcio em rede com as ONGs aos processos de seleção das empresas/instituições que ofertam vagas;

h) desenvolvimento de tecnologia de recrutamento e seleção de talentos juvenis;

i) adoção de práticas de excelência no relacionamento com empresas, agregando valor, transferindo competências, habilidades e capital intelectual;

j) acompanhamento dos jovens inseridos.

**Documentos:**

- ficha de abertura de vaga;
- ficha de desenvolvimento socioprofissional do jovem/ mapa de talentos;
- mapa de processos seletivos (eficiência e eficácia);
- mapa de acompanhamento dos jovens inseridos.

**IV – Empreendedorismo juvenil**

Foco: captar oportunidades em curto prazo.

**Ações:**

a) integração entre políticas/ articulação com o CTA (Centro do Trabalhador Autônomo) do Sine<sup>1</sup>;

b) captação de oportunidades para trabalho autônomo, acesso a mercado e a crédito para empreendimentos juvenis individuais e/ou coletivos;

c) consultoria às ONGs executoras/pré-incubação/ plano de negócio;

d) realização de Seminário de Empreendedorismo Juvenil;

e) definição de comprovação de inserção;

f) consultoria de grupo com os jovens participantes de projetos de empreendedorismo;

g) central de serviços/ locação em rede.

<sup>1</sup> Sistema Nacional de Empregos.

**Documentos:**

- relatório de desempenho mensal dos projetos;
- quadro de captação de oportunidades;
- instrumentais: comprovações das FAGR junto ao MTE.

Os principais eventos realizados pela Agir, em 2006, com foco em ações intersetoriais, foram os seguintes:

- participação, por meio de *stand* e palestras sobre trabalho juvenil, em congressos/eventos locais;
- realização da Reunião do Conselho Consultivo do Consórcio Social da Juventude de 2006, constituído por representantes do governo, de empresas e da sociedade civil;
- realização do Seminário de Inserção para as ONGs executoras;
- realização de curso de formação de agentes de inserção;
- realização do Seminário sobre Recrutamento e Seleção, com a participação das entidades executoras;
- promoção da II Reunião do Conselho Consultivo e anúncio dos Embaixadores da Juventude 2006;
- solenidade de entrega do Troféu Visão Social a 36 empresas que inseriram mais de cinco jovens do CSJ e do certificado Empresa Cidadã a 230 empresas que inseriram até quatro jovens. O evento contou com a participação de mais de 500 convidados.

Uma estratégia utilizada pelo CSJ 2006/Cimt/Agir para incentivar as empresas a contratarem jovens egressos do CSJ e estabelecerem parcerias foi a realização da segunda edição do Troféu Visão Social e a nomeação dos Embaixadores da Juventude.

O Troféu Visão Social é o reconhecimento público aos empresários e gestores que acreditaram na responsabilidade social e participaram do programa. Cada empresário foi homenageado por ter inserido cinco ou mais jovens no mercado de trabalho cearense. Foram empresas que, cientes de seu papel para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, tiveram visão e aderiram à responsabilidade social.

**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pensar e implementar uma política seletiva de promoção do emprego é uma das tarefas principais do Consórcio Social da Juventude, em virtude do perfil dos jovens atendidos (egressos do sistema penal, jovens em cumprimento de medidas socioeducativas, portadores de deficiências, negros e indígenas).

A inserção no mercado de trabalho, particularmente para os jovens em situação de vulnerabilidade social, exigiu a adoção dos seguintes princípios metodológicos:

- **favorecimento à elevação da escolaridade:** estimular o jovem a investir no seu processo de aprendizagem, possibilitando momentos de diálogo, acompanhamento e articulação de políticas públicas de elevação de escolaridade. É fundamental para a inserção dos jovens no mercado de trabalho;
- **complementaridade com projetos de inclusão social:** o jovem a ser inserido, em virtude de sua particularidade social, deve ser estimulado a participar de outros projetos governamentais ou não de inclusão social, ampliando assim a chance real de superação da miséria e pobreza. O engajamento da família e a interface com outros programas de transferência de renda é importante neste processo de elevação da autoestima e cidadania;
- **articulação em rede:** a inserção torna-se factível em virtude da capacidade de ampliar e consolidar uma rede de relacionamento com empresas e instituições sociais, assim como uma política integrada de diversos programas e projetos de geração de trabalho e renda, particularmente aqueles dirigidos aos jovens;
- **indução ao desenvolvimento pessoal e profissional:** o jovem precisa ser estimulado a desenvolver uma visão de futuro, ou seja, a formular um projeto de vida. A definição de um plano de desenvolvimento pessoal e profissional, orientado por profissionais, é um instrumento essencial para tratar o processo de inserção dos jovens como uma perspectiva libertária.

A principal estratégia de inserção no mercado de trabalho dos jovens atendidos pelo Consórcio

Social consistiu em fortalecer e consolidar a Agir (Agência de Inserção em Rede), criada pela entidade âncora para aportar conhecimento, tecnologia e articulações empresariais ao Consórcio Social. A constituição dos agentes de inserção e de articulação de parcerias fortaleceu a identificação e a captação de vagas no mercado de trabalho. Esses agentes constituem-se num canal permanente e sistematizado de diálogo com o empresariado, tornando mais produtiva e eficaz a colocação dos jovens qualificados.

Observou-se, com o estudo de caso delineado, que sistematizou por intermédio da pesquisa-ação institucional (diagnose e conexões) a memória e a experiência de uma tecnologia social de inclusão de jovens em situação de pobreza no mercado de trabalho através de articulações intersetoriais, que experiências de promoção humana capitaneadas pelo Terceiro Setor colaboram para a efetividade de políticas públicas, comprovando que a colaboração inter-setorial governo-ONGs-empresas é o caminho para o desenvolvimento social com cidadania.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, Mariângela Franco. *Gestão do terceiro setor no Brasil*. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1995.

FISHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.

GOHN, Maria da Glória. *Teorias dos movimentos sociais – paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Loyola, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: Makron Books, 1999.

INOJOSA, Rose Marie. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 5, setembro-outubro, 1999.

JAPIASSU, Hilton. *Introdução à epistemologia da psicologia*. São Paulo: Letras e Letras, 1995.

\_\_\_\_\_. *Um desafio à Filosofia: pensar-se nos dias de hoje*. São Paulo: Letras e Letras, 1997.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

LÉVY, André. *Ciências clínicas e organizações sociais – sentido e crise dos sentidos*. Belo Horizonte: Autêntica/Fumec, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

PATERNOSTRO MELO, Vanessa; FISHER, Tânia & SOARES JÚNIOR, Jair. Diversidades e confluências no campo do terceiro setor: um estudo de organizações baianas. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2003, Atibaia-São Paulo. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003. (CD-ROM.)

PATERNOSTRO MELO, Vanessa & FISHER, Tânia. Interorganizações e gestão do desenvolvimento socioterritorial: um estudo de organizações da sociedade civil em municípios baianos. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba-Paraná. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. (CD-ROM.)

PATERNOSTRO MELO, Vanessa. 2002. *Terceiro setor e interorganizações: uma análise crítica a partir da realidade baiana*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA.

SCHERER-WARREN, Ilse. ONGs Latino-americanas construindo redes cidadãs. In: SCHERER-WARREN, Ilse. *Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.