

PENSANDO
FLEMING



CIENTÍFICA

Nº 3



Revista Pensando Fleming
Revista semestral das Faculdades Fleming, Campinas, SP.

Coordenação Editorial

Profª Ms. Eloah Risk

Comissão Editorial

Profº Doutorando. Milton Gomes Pacheco
Profª Ms. Eloah Risk

Comissão Consultiva

Profº Ms. Villar Fernando Pereira – Coordenador de Ciências Contábeis
Profº Mestrando Paschoal Antonio Bonin – Coordenador de Administração Geral
Profº Dr. Fábio Penna Firme Curto – Coordenador de Adm. c/ênfase
em Análise de Sistemas

Capa

Edmar Antonio Chagas Gomes

Ilustração

Edmar Antonio Chagas Gomes - Júlio César Sartori

Diagramação

Júlio César Sartori

Organização

Profª Ms. Eloah Risk

Revisão

Ângela Aparecida Peguin

Responsável pela edição

Profª Ms. Eloah Risk

Índice

Editorial.....	04
Resumos dos TCC – Trabalhos de Conclusão de Curso	05
Artigos	
Trabalhando para seu Chefe ou para sua Empresa.....	09
<i>Prof. Teodoro</i>	
Integração de setores produtivos relevantes da região de Campinas com Instituições de Ensino Superior por meio do mapeamento de Competências	12
<i>Profº Ms. Vadson Bastos do Carmo</i>	
Empreendedorismo – O Elo Mais Fraco.....	15
<i>Profº Dr. Carlos Tasso Eira de Aquino</i>	
Trabalho Infantil em Franca: um laboratório das lutas sociais em Defesa da criança e do adolescente.....	21
<i>Profª Ms. Elisiane Sartori</i>	
Poesia	36
Normas para colaboradores	38

Editorial

A “Revista Pensando Fleming” chega ao seu terceiro número mantendo o compromisso de contar a história da produção do conhecimento das Faculdades Fleming, abrindo essa edição com a grata satisfação por informar oficialmente a conclusão do seu vitorioso processo de reconhecimento junto ao MEC, nos termos em que se segue: Conforme constam dos Processos: nº 23000.010994/2002-48 Registro SAPIEnS nº 702580; nºs 23000.01-990/2002-60 e 23000.010992/2002-59, Registros SAPIEnS nºs 702564 e 702573 – Portarias nºs 317 e 318 de 27 de Janeiro de 2005, o Ministério da Educação resolve: “Reconhecer, pelo prazo de três anos, os Cursos de Ciências Contábeis e Administração, bacharelato com habilitação em Administração Geral e Análise de Sistemas”, respectivamente, ministrados pela Faculdade Fleming. Assina o Decreto o Ministro de Estado da Educação Tarso Genro.

Consta desse caderno a publicação de alguns dos resumos de Trabalhos de Conclusão de Curso dos formandos da 1º Turma de 2004, escolhidos pelos professores pela atualidade dos temas abordados. Assim, a Responsabilidade Social no Meio Corporativo, o Planejamento Econômico-financeiro, a Visão Estratégica de Negócio com base na norma ISO 14000, a Importância da Delegação de Poder na formação do Líder, bem como a utilização da Liderança como instrumento para a Administração Eficaz, além da Implantação de ferramentas de controle e segurança nos processo de TI (Tecnologia da Informação), e mudança de *Layout* como ferramenta de Economicidade e Produtividade, são temas que refletem os desafios das organizações na contemporaneidade.

Em reforço às contribuições dos discentes, somam-se as dos docentes, pelos artigos: *Trabalhando para seu Chefe ou para sua Empresa?*, do Prof. Ms Antonio Teodoro R. Guimarães, cuja reflexão se faz em torno da visão holística de organização em substituição à visão tradicional centrada na fragmentação originada pela departamentalização organizacional. O Prof. Ms. Vadson Bastos do Carmo desenvolve um estudo interessante sobre a *Interpretação de Setores Produtivos Relevantes da Região de Campinas com Instituições de Ensino Superior por Meio do Mapeamento de Competências*, que visa compatibilizar a formação do profissional dentro do conceito de Competências com aquelas exigidas pelo mercado da região. O Prof. Dr. Carlos Tasso Eira de Aquino faz em seu artigo *EMPREENDEDORISMO – O Elo Mais Fraco*, uma séria reflexão sobre o que é ser empreendedor, assim se expressando: “é antes de tudo ser diferente em um sentido produtivo, apaixonante. Fechando a contribuição dos docentes, a Profª Ms Elisiane Sartori apresenta parte da sua Dissertação de Mestrado sob o título *Trabalho Infantil em Franca: um laboratório das lutas sociais em defesa da criança e do adolescente* desenvolvida no Instituto de Economia da Unicamp, onde disponibiliza informações sobre o processo de conscientização e mobilização em torno do trabalho infantil e as conseqüentes lutas sociais decorrentes desse processo.

Para finalizar essa edição, a seção “Exercitando o gênero Pessoa... daquele tal Fernando”, é preenchida pela poesia *Intelecto de Ouroboros* do aluno Leopoldo Mader, que assina pelo pseudônimo de Atos Warboldenhari.

Eloah Risk.
Responsável pela Edição.

Resumos de TCCs

Por: Débora Barbosa Valim

RESPONSABILIDADE SOCIAL: DESPERTANDO PARA O VOLUNTARIADO O CASO DO BANCO ITAÚ.

Este estudo tem por objetivo mostrar que muitas empresas da sociedade contemporânea estão cada vez mais aderindo a prática da Responsabilidade Social, demonstrando que para atingir seus objetivos e desempenharem o papel de empresas cidadãs, é preciso investir na mudança da conduta de seus colaboradores, despertando o espírito do voluntariado, transformando assim, os projetos sociais em ações que beneficiam a sociedade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Empresa Cidadã, Voluntariado.

Por: Gilvanilson Barbosa de Souza

PLANEJAMENTO ECONÔMICO E FINANCEIRO: ADAPTADO À CURSOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.

O estudo deste trabalho buscou analisar a importância do planejamento econômico e financeiro nas empresas, em especial o orçamento de caixa como instrumento na tomada de decisões financeiras, bem como os benefícios oferecidos pelo mesmo, que possibilitam o controle das operações financeiras e a geração de informações que irão dar suporte aos administradores financeiros na elaboração de suas estratégias. Assim, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória, a fim de se obter elementos suficientes para que

os objetivos estabelecidos fossem alcançados. A partir destas observações elaborou-se um modelo de orçamento de caixa voltado para cursos de extensão universitária. Acredita-se que este instrumento de controle e gestão financeira poderá se transformar em uma importante fonte de informações para os professores de cursos de extensão universitária da Unicamp. A estrutura do modelo de orçamento de caixa contribui significativamente no processo de administração, ao auxiliar na identificação antecipada de eventuais sobras ou faltas de recursos no caixa, e ao manter o equilíbrio entre a liquidez e a rentabilidade.

Palavras-chave: Planejamento financeiro, Orçamento, Controle orçamentário.

Por: Vanessa Alessandra Crispim

PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UMA ABORDAGEM PRÁTICA AO FLUXO DE CAIXA

Este estudo visou a análise dos controles existentes em uma organização do ramo de construção civil com relação ao fluxo financeiro. Como instrumento para auxiliar o gestor na tomada de decisão, pretendeu-se com este estudo, recomendar maiores cuidados que possibilitassem a tomada de decisão mais eficiente e confiável para o gestor, evitando assim, ferir a auto sustentabilidade da organização.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, Administração financeira.

Por: Silvana Nava

DIRECIONAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DA NORMA ISO 14000 NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.

Pretendeu-se, neste trabalho, caracterizar a importância da norma ISO 14000 nas empresas brasileiras. A norma ISO 14000 tem como principal objetivo, auxiliar as organizações a cumprirem seus compromissos assumidos junto ao meio ambiente natural e perante a sociedade. E com isso, a organização empresarial consegue fortalecer a sua imagem e participação no mercado nacional e internacional, aliando-se aos benefícios ambientais e ganhos econômicos. Com uma postura pró-ativa por parte de todos os envolvidos no sistema de melhoria contínua, conduzindo a organização para a re-certificação e qualidade total na área ambiental.

Palavras-chave: Ações, Organização, Benefícios, Qualidade, Meio Ambiente.

Por: Rosane Claudia Manica

DELEGAÇÃO DE PODER COMO UM DOS FATORES PRINCIPAIS NA FORMAÇÃO DO LÍDER DA ACG TECHNOLOGY SERVICES BR

Este trabalho irá retratar um breve estudo realizado na empresa ACG sobre o tema liderança e a necessidade da delegação de poder para o aprimoramento dos administradores frente a seus liderados. Tem a intenção de abrir portas e trazer a tona tópicos que possam ser importantes e despertar naquele que tem subordinados, o desejo de saber mais e descobrir mais sobre o que pode vir ajudá-lo a tornar-se um verdadeiro líder, começando pela des-

coberta de si mesmo, que mostrará os pontos em que precisa atuar para adquirir as características e a postura que o conduzirão à verdadeira liderança. Toda delegação de poder, para ser bem sucedida e não colocar em risco a integração grupal, tem que ser acompanhada por um senso de medida e cuidados especiais. Com a pesquisa de campo a intenção é demonstrar a visão dos liderados, respeito de seus líderes e fazer a comparação de como ambos encaram a delegação de poder na empresa. Com isso, o líder pode identificar e aprimorar esses cuidados em relação a sua própria liderança.

Palavras-chave: Liderança, Delegação de poder.

Por: Maria Aparecida Cura

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM DESAFIO EMPRESARIAL PARA A EMPRESA SOFTWARE DESIGN

Este trabalho tem o propósito de buscar um maior entendimento sobre a influência da adoção dos conceitos e ferramentas da responsabilidade social na gestão empresarial. Para tanto, foram selecionados alguns aspectos que caracterizam a gestão da responsabilidade social empresarial, para que fossem verificados eventuais relacionamentos destes, com algumas dimensões do desempenho organizacional. Elaborou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto. Constatou-se que o mesmo é bastante emergente, com uma literatura variada e ainda pouco convergente, sugerindo ser esta temática complexa, multidisciplinar e encontra-se ainda, aparentemente, em estágio embrionário. A partir dos conceitos levantados na literatura formulou-se um referencial conceitual que orientou a realização de uma pesquisa empírica envolvendo a empresa Software Design. Os resultados da pesquisa sugerem que o relacionamento entre as variáveis estudadas é bastante dependen-

te do contexto em que atuam as empresas. Várias análises foram feitas sobre as relações entre as variáveis, lançando algumas luzes sobre um tema bastante novo e controvertido.

Palavras-chave: Atuação Social, Filantropia Empresarial, Responsabilidade Social.

Por: Elaine Pereira de Barros

AS IMPLICAÇÕES DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO EFICAZ DA IGREJA PRESBITERIANA DE CAMPINAS

Este estudo tem por objetivo verificar como as pessoas exercem cargo de liderança na Igreja Presbiteriana de Campinas, no contexto organizacional, ou seja, evidencia a importância de se olhar o líder através de seu próprio referencial, e a partir deste, definir as formas mais adequadas para promover seu desenvolvimento, considerando as dimensões pessoal e profissional.

Palavras-chave: Líder, Habilidades.

Por: Celso Luis Pereira

IMPLANTAÇÃO DO COBIT NO BANCO ITAÚ S.A.

Este trabalho tem como objetivo a avaliação da implantação do COBIT no Banco Itaú S. A., com a apresentação, descrição e utilização dessa ferramenta no ambiente de TI e na Auditoria, baseada em literaturas conceituadas e na análise dos resultados obtidos com a implantação, a fim de possibilitar maior controle e segurança nos processos de TI, permitindo atender e satisfazer os requisitos da Governança Corporativa da Organização.

Por: André Luis Di Fonzo

UMA CONTRIBUIÇÃO À INDÚSTRIA DE EMBALAGENS: A OTIMIZAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR DE REFORMA INDUSTRIAL DA TETRA PAK LTDA.

Este trabalho teve o objetivo de analisar as atividades produtivas de reformas industriais existentes na indústria de embalagem, com o intuito de medir qual a quantidade efetiva de horas gastas para cada atividade, buscando dar visão ao departamento, sobre qual atividade é mais dispendiosa e por meio do levantamento, definir quais ferramentas serão disponibilizadas para a solução do problema.

Palavras-chave: Otimização produtiva, Planejamento de Produção, Controle Industrial.

Por: Eduardo Fantazzini Neto

LAYOUT COMO FERRAMENTA DE ECONOMICIDADE E PRODUTIVIDADE NA SECRETARIA DE EXTENSÃO DA FACULDADE DE ENGENHARIA ELÉTRICA E DE COMPUTAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS.

O trabalho apresenta uma nova proposta de distribuição espacial para a Secretaria de Extensão da Faculdade Elétrica e de Computação da Universidade Estadual de Campinas, com o intuito de reduzir o desperdício de recursos e tempo, proporcionando um ambiente de trabalho adequado e conseqüentemente obter aumento na produtividade operacional.

Palavras-chave: Ensino Superior, Layout.

Artigos



TRABALHANDO PARA SEU CHEFE OU PARA SUA EMPRESA?

Por: Antonio Deodoro Ribeiro Guimarães

Este artigo é uma reflexão sobre a leitura dos textos: *Dirigindo uma Força de Trabalho Diversificada*, de John W. Work; *Virando ao Contrário a Pirâmide Organizacional*, de Ken Blanchard; *A Nova linguagem da Administração e Suas Implicações para os Líderes*, de Charles Handy, e *Conduzindo a Organização sem Cargos*, de William Bridges, que fazem parte do livro **O Líder do Futuro**, organizado pela The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1996.

Via de regra, desde os tempos da revolução industrial, quando as empresas copiaram os modelos organizacionais da igreja e dos exércitos, sempre que se pensava em representar graficamente esses modelos, naturalmente surgia uma configuração piramidal. No topo da pirâmide é encontrado o diretor, o presidente. Quem está na base? Todas as pessoas que fazem o produto ou o serviço, as que vendem, as que dão assistência técnica, etc. Isso está errado? Tradicionalmente sempre foi assim e, mesmo nestes novos tempos de grandes mudanças nos conceitos organizacionais, "porque sempre foi assim" não significa que está errado.

O que está surgindo de realmente novo é o fato de que a pirâmide precisa estar voltada para cima ou para baixo, dependendo da circunstância, e mais, que as pessoas percebiam e se comportem com a certeza e segurança de que elas são a organização, e não que pertencem a ela.

Tendo em vista a rapidez com que estão acontecendo transformações em todos os campos do conhecimento, não seria razoável esperar que as práticas administrativas permanecessem as mesmas ao longo do tempo. Certamente muitas alterações foram incorporadas à administração, e entre elas algumas muito importantes, mas, na essência, os princípios de planejar, organizar, dirigir e controlar foram

mantidos intocados.

Ultimamente, entretanto, em paralelo e até como decorrência dos conhecimentos trazidos pelo desenvolvimento gerado no estudo da física nuclear, e, mais recentemente ainda, no conceito da física quântica, um novo modo de entender a organização foi se consolidando, e essa nova visão vem sendo chamada de holística.

O conceito de empresa holística altera profundamente não somente o que se entendia por organização, mas também a própria gestão. Intuição no lugar do planejamento, flexibilidade no do formalismo, liderança no lugar de chefia e, principalmente, valores ao invés de controles.

Nesse novo conceito, a organização se transforma simplesmente em uma concepção, ultrapassando, como tal, tempo e espaço. Como concepção, está construída em cima apenas de valores, o que caracteriza sua cultura. E as pessoas que nela trabalham têm a mesma cultura, ou seja, têm a mesma maneira de ser e pensar. Aliás, é a própria comunhão das culturas individuais consolidadas que sustenta a cultura da empresa.

Para que essa comunhão seja atingida, é preciso que os valores da organização sejam, por sua vez, compreendidos, entendidos e aceitos como algo fundamental e que sejam compatíveis com os valores de cada um, num fluxo e refluxo permanente entre a individualidade das pessoas e o coletivo, que passa a representar a individualidade da organização.

Nesse estágio, a hierarquia perde a sua razão de ser, pois desaparece a necessidade do controle e da autoridade formal. E as chefias podem ser substituídas pelas lideranças.

Naturalmente, as funções permanecem, mas não mais dentro daquela visão de "feudo de um cargo", onde seus ocupantes se viam e eram vistos como verdadeiros "donos".

É razoável supor, e mais que isso, é ab-

solutamente essencial que a pirâmide esteja com a sua configuração tradicional, de cabeça para cima, quando se fala de visão, valores e missão. Ford não criou a linha de montagem submetendo sua idéia primeiramente a um grupo de assessores. Se tivesse feito, provavelmente, o projeto jamais teria saído do papel.

Mas, se a pirâmide permanecer de cabeça para cima durante a implementação das visões, toda a energia da organização flui de baixo para cima na pirâmide, e as pessoas começam a defender políticas em vez de atender os clientes.

Para quem as pessoas trabalham quando a pirâmide tem sua configuração tradicional? É óbvio que para o chefe delas! Se, em qualquer circunstância, houver um conflito de interesses entre um cliente e o chefe da pessoa, este último vai sair vitorioso, porque, neste modelo, o futuro das pessoas depende muito mais de sua competência em lidar com o lado de cima da pirâmide do que em atender as necessidades dos clientes.

Apesar do mercado estar em permanente mutação, as pessoas continuam fazendo da melhor maneira possível os seus trabalhos rotineiros, pois são avaliadas e promovidas com base no modo como realizam os trabalhos. São remuneradas para fazê-los. A função dos chefes é verificar se elas cumpriram o esperado. Já se disse que em um ambiente de rápidas mudanças, uma empresa pode ir à falência apesar de seus empregados trabalharem com perfeição.

Em artigo recente, Charles Handy, refere-se às palavras que ouviu de um alto executivo alemão. Ele diz: "Na Alemanha, nossas empresas são, na maior parte, dirigidas por tecnocratas. Estas pessoas vêem a organização como se fosse uma máquina, algo que pode ser projetado, medido e controlado - em outras palavras, gerenciado".

A referência de Handy continua: "Isto funcionou bem para nós no passado, quando nossas empresas produziam tipicamente equipamentos eficientes de um ou outro tipo. No futuro, entretanto, podemos ver

que as organizações serão bem diferentes, muito mais semelhantes a redes do que a máquinas. Percebemos isso de forma racional", continuou ele, "mas nossos corações ainda estão presos às máquinas. Se não pudermos mudar nosso pensamento e nosso discurso sobre as empresas, tropeçaremos e cairemos".

Somente é possível discordar em um aspecto dessas palavras: são verdadeiras não apenas a respeito das empresas alemãs, mas da maioria delas, em todo o mundo. As empresas ainda são vistas como peças de engenharia, passíveis de exatidão e eficiência total.

E, sob essa ótica, visão e implementação são duas faces da mesma moeda, isto é, são responsabilidades da alta gerência. Entretanto, em número cada vez maior, os executivos vão percebendo a necessidade de romper o paradigma. Hoje, e cada vez mais, no futuro, caberá ao topo da pirâmide definir a visão e gerenciar a energia das pessoas, alinhando o desempenho pessoal delas à própria visão.

Ajudar as pessoas a alinhar o comportamento à visão da organização possibilitará o alcance das metas e deslocará a energia na direção desejada. Nesse modelo, as pessoas sabem não só para onde estão sendo levadas, mas têm autonomia para chegar lá.

Pelo fato de que os conceitos sobre liderança refletem os valores e as preocupações mais gerais de sua época, é compreensível a reação que está ocorrendo ao estilo "patriarcal" de liderança, que levou pessoas a comandar desse modo as grandes organizações militares da Segunda Guerra Mundial e, dali em diante, a conduzir as grandes organizações industriais.

Esse "estilo de liderança" não apenas predominava naquela época, mas era apropriado a ela, e, evidentemente, tal líder não é mais tão adequado hoje. Não existe mais espaço, fora do contexto militar, para o comandante-em-chefe, para a grande cabeça que planeja, organiza, dirige e controla.

Já foi o tempo em que as metáforas sobre liderança baseavam-se na fisiologia, onde o líder era a cabeça e a organização, o corpo. Tal argumentação contraria a natureza, que nunca foi hierarquizada. Nos corpos vivos, todas as células repelem o invasor; os peixes, em um cardume, se desviam como se fossem um único peixe; e os gansos, quando voam em forma de V, vão constantemente alternando a liderança, assumindo, um após o outro, o vértice de sua formação, para absorver, em seu turno, o desgaste de romper o ar.

Mas, qual terá sido a razão do despertar da necessidade dessa quebra de conceito? Provavelmente, a explicação vem de três vertentes. A primeira é que as pessoas estão trabalhando em organizações e sociedades que mudam muito rapidamente.

Essas mudanças, em geral, estão relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, e, para sobreviver a elas, as pessoas são forçadas a aprender novas e completas formas de fazer as coisas ou de se comunicar.

O avanço da tecnologia na área das telecomunicações implicou na internacionalização de mudanças que antes eram observadas apenas localmente, o que vem obrigando a rápidas modificações em produtos e serviços e até mesmo obrigam outras organizações a acompanhar as mudanças.

Mesmo o novo trabalho industrial se baseia no avanço tecnológico do conhecimento: o último modelo de automóvel tem mais potência de computação incorporada do que alguns satélites de primeira geração.

A segunda é que, seja qual for a atividade da pessoa, em razão do poderio da força computacional instalada nas organizações, capaz de processar uma quantidade incomensurável de dados, ela gasta muito mais tempo manipulando informações sobre determinados assuntos do que tratando do assunto em si.

Isso resulta na necessidade de se pensar as organizações holisticamente, numa sucessão de atividades interligadas e semi-autônomas, cada um conquistando alta competência na sua especialização, sem perder o foco na visão estratégica global da empresa.

Quanto mais as empresas se reorganizam, transformando suas atividades em projetos, mais oportunidades se abrem para os líderes emergirem nas camadas médias da organização, em vez de apenas no topo da pirâmide. Uma carreira, agora, não é apenas uma escada de funções, mas uma crescente reputação, por fazer as coisas acontecerem.

E a terceira vertente que poderia explicar a grande mudança ocorrida na estrutura organizacional das empresas reside no fato de que, por força do fenômeno da globalização, a produção e as atividades de apoio a ela, antes integradas, estão agora cada vez mais "explodidas" e espalhadas entre diferentes organizações, cada vez mais especializadas.

As empresas descobriram que é anti-econômico empregar todos os trabalhadores necessários à realização de todo o trabalho a ser feito. É mais razoável contratar pessoas apenas pelo tempo necessário à execução da tarefa.

Alguns trabalhadores são contratados coletivamente, pela terceirização de todas as tarefas, ou pela contratação de empresas especializadas naquele tipo de atividade. Funcionários, em tempo integral, são contratados apenas para uma parte de suas necessidades.

A isso poderia ser dado o nome de virtualidade. As novas organizações são dispersas. As pessoas trabalham em diferentes escritórios e locais, possuem hábitos distintos e não dedicam, necessariamente, toda a sua lealdade a uma só empresa.

Cada vez mais a empresa está se transformando numa "caixa de contratos". Uma organização virtual é aquela que nem sempre é vista, mas que, apesar disso, faz o que dela se espera.

integração de setores produtivos relevantes da região de Campinas com instituições de ensino superior por meio do mapeamento de competências

Ms. Vadson Bastos do Carmo
Professor universitário / Faculdades
FLEMING Gerente SEBRAE-SP/ ER Jundiáí
e-mail: vadson@mpc.com.br

Abstract

Today the organization of knowledge producers need to align the strategic plans with the society demands. An alternative for the integration of the clusters and higher education would be the use of the management techniques based in core competences for the egress students. This work describes the integration of cluster's information technology in Campinas region and the high education courses.

Key words: Strategic Plans; Higher Education; Clusters; Core Competences

1. Introdução

As empresas, incluindo as Instituições de Ensino Superior (IES), devem considerar, para seus planejamentos, suas capacidades tanto internas, como as que incluam tendências e necessidades externas, muitas vezes, intangíveis, e, como alternativa para a aproximação dos interesses dos setores produtivos da sociedade com suas estratégias para oferecimento de produtos/serviços, os agentes indutores poderão ser os egressos destas IES inseridos neste mercado.

Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior têm a necessidade de planejar suas diretrizes de atuação de acordo com suas estratégias institucionais, considerando as capacidades internas da instituição e as tendências para desenvolver a gestão das competências adequadas de maneira a permitir um ambiente favorável à inovação, sendo esta, o motor da mudança e criadora de oportunidades (AHMED, 1998).

Deve-se lembrar que as IES estão buscando conhecer melhor as necessidades e expectativas da sociedade para defini-

ção de seus cursos e planos de ensino, permitindo, então, mobilidade através de suas diretrizes e não de currículos mínimos, podendo, assim, focalizar suas atuações em setores e regiões, onde ocorra a simbiose das competências geradas e demandadas (SILVA, 2000).

Com este estudo, espera-se mostrar a importância do alinhamento da capacidade das IES de produzir os conhecimentos necessários para oferecimento de produtos/serviços que proporcionem a inserção dos egressos neste cenário e sua contribuição para o desenvolvimento regional. Será realizado um mapeamento das competências das empresas inseridas no arranjo produtivo da região de Campinas, que serão comparadas com as competências desenvolvidas pelos egressos dos cursos deste respectivo setor.

2. Conhecendo as capacidades internas das IES

Partindo-se do pressuposto que os recursos da empresa definem os negócios que fazem ou não sentido, os processos de planejamento estratégico para as IES devem ser direcionados sobre os recursos que são ou deverão ser desenvolvidos pela organização, estabelecendo as linhas de atuação e formas organizacionais que darão os resultados esperados.

A importância do alinhamento dos recursos das IES, ou seja, seus ativos, habilidades e capacidades ou competências específicas, é essencial para o estabelecimento do diferencial necessário para alcançar uma vantagem competitiva, ou ainda, como a organização criará valor, não somente devido à qualidade dos elementos individuais, mas também da maneira como esses elementos se reforçam uns aos outros.

Sendo assim, as estratégias estabelecidas devem ser compatíveis com a capacidade de aproveitamento das oportunidades externas à organização, podendo ajudar a determinar as áreas em que a organização deve atuar, assim como o desenho da organização e as funções a serem desempenhadas na coordenação e controle dos diferentes produtos e/ou serviços ofertados, já que a necessidade requerida pelo ambiente do mercado

quanto às estratégias devem ser dinâmicas.

A antecipação das tendências de mercado e da rapidez da resposta às necessidades do ambiente em constante evolução, mostra que a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos e mercados da organização, mas a dinâmica de seu comportamento.

A organização deve entrelaçar seus processos críticos de maneira que as capacidades estratégicas sejam de difícil imitação, capaz de diferenciá-la dos concorrentes aos olhos dos clientes, ou seja, do mercado e da sociedade.

A busca das capacidades e das competências individuais e da organização que proporcionem o desenvolvimento das capacidades ou competências organizacionais de difícil imitação, que diferenciem a organização de seus clientes, pelos olhos dos clientes, passa a ter um papel fundamental para ser considerado nas definições de suas estratégias, e deverão desenvolver capacidades que combinem escala e flexibilidade em cinco dimensões (STALK, 2000):

1) Velocidade: capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado, incorporando rapidamente, inovações de idéias e tecnologias;

2) Consistência: capacidade de gerar produtos que atendam adequadamente as expectativas dos clientes;

3) Acuidade: capacidade de observar eficazmente o ambiente competitivo e assim antecipar-se às necessidades e anseios do mercado;

4) Agilidade: capacidade de adaptação a muitos ambientes de negócios diferentes, interagindo de forma simultânea;

5) Inovação: capacidade de gerar novas idéias e de combinar elementos existentes, agregando valor aos clientes.

Neste contexto, as capacidades internas que produzirão conhecimentos, seja pelos conteúdos das disciplinas inclusas nos planos de ensino das IES como as atitudes e habilidades propagadas pelos seus docentes, terão papel essencial na formação dos agentes de difusão e aplicação destes conhecimentos, os egressos.

3. Identificando as competências desejadas pelos setores produtivos

Neste contexto, é proposto o conhecimento das competências demandadas junto aos setores produtivos importantes de determinada região, por meio de indicadores que possam monitorar sua eficácia, surgindo como alternativa para a aproximação dos interesses dos setores produtivos da sociedade.

Como competência, entende-se um conjunto de conhecimentos, experiências, atitudes e habilidades que proporcionam um resultado para a organização, sendo definidas conforme as essências dos negócios ou setores (DUTRA, 2001).

Para a escolha do arranjo produtivo local, será utilizado o método para identificação de *clusters* denominado de Quociente de Localização (QL), que permite identificar, para cada atividade específica, qual a participação relativa superior à média encontrada em relação à quantidade de estabelecimentos e empregos (BEDE, 2002).

Utilizando-se este método, para a região de Campinas, especificamente, o município de Campinas, um setor que apresenta um QL acima da média, é o setor de Tecnologia de Informação, escolhido, então, como objeto desse estudo.

Neste sentido, deverão ser levantados dados relativos aos egressos destes cursos, tanto com relação aos cursos de graduação, quanto de pós-graduação, procurando identificar, também, a relação de egressos que continuam na própria IES, desenvolvendo pesquisas na pós-graduação e, como uma das saídas (*output*), o empreendedorismo através da criação de empresas nestes segmentos, sendo analisadas em uma incubadora de empresas deste setor, a incubadora de softwares Softex, as competências desejadas pelas empresas deste setor.

Serão analisadas, para este estudo, a estratégia competitiva baseada na inovação em produto, dentre outras como: excelência operacional e relacionamento com o cliente, devendo então, ser identificadas as competências que traduzam as suas características mais específicas para este setor produtivo, sendo na essência, a busca constante por “inovação”, sendo a pesquisa e desenvolvimento, necessidade prioritária para elaboração e desenvolvimento de novos produtos e processos de produção. (FLEURI, 2003; FLEURI, 2001)

Para o mapeamento destas competências, deve ser elaborado um questionário, realizando-se um pré-teste com egresso do curso do referido setor, abordando as seguintes competências desejadas para atuar no setor produtivo: competências técnicas, competências específicas, competências organizacionais e as atitudes e habilidades estratégicas, sendo entrevistados todos os egressos empreendedores, pesquisadores e profissionais do setor de tecnologia de informação da incubadora nos últimos anos, relacionando estatisticamente com a proporção de formandos nos cursos da IES escolhida. Com o objetivo de melhorar a integração das necessidades dos arranjos produtivos locais e o perfil dos egressos das Instituições de Ensino Superior, esta proposta poderá abrir um caminho para estudos mais específicos da importância deste alinhamento para o desenvolvimento regional (MENEZHINI, 1999).

4. Considerações finais

É de se notar que a grande redução dos postos de trabalhos convencionais, nas últimas décadas, acompanhado de um aumento da produtividade dos sistemas produtivos e inovações tecnológicas, provoca uma expansão maior na produção de bens ou serviços em relação ao emprego.

Uma das consequências óbvias é que a estrutura na qualificação da mão-de-obra é alterada de maneira muito rápida, exigindo uma adaptação do sistema educacional para recompor os vários processos produtivos e exigindo um melhor nível de qualificação da força de trabalho.

Com este estudo, espera-se obter informações que possam ser traduzidas em indicadores que permitam identificar a interação e influência das IES, por meio dos egressos de cursos geradores de conhecimento, tecnologia e pesquisa, que contribuam em setores produtivos expressivos da região, como os arranjos produtivos locais e permitir que, como subsídios, possam também influenciar na elaboração de novas estratégias, tanto para as IES, por meio do desenvolvimento de novos cursos e currículos, como nas empresas inseridas dentro destes arranjos produtivos, como oportunidade para utilização de novas tecnologias e inovação.

Além destes possíveis benefícios, poderá também, como consequência, gerar uma base de dados e informações que poderá ser consultada pela sociedade: futuros alunos, ex-alunos, professores, empresas e outras entidades de pesquisa e ensino, podendo caracterizar os cursos, conforme o perfil dos egressos e resultados obtidos.

Como resultado final, espera-se contribuir para a interação da IES com os setores produtivos inseridos nos arranjos produtivos locais, participando como sistema de formação de competências, conhecimento, tecnologia, profissionais qualificados e empreendedores, facilitando as possibilidades dos egressos na inserção ou melhoria de funções no mercado de trabalho, contemplando as demandas e requisitos das empresas com relação à força de trabalho mais qualificada que permitirão a inovação de processos produtivos, tecnológicos e consequente desenvolvimento regional.

EMPREENDEDORISMO – O ELO MAIS FRACO

Carlos Tasso E. De Aquino
Round Robim - Empreendedorismo & Inovação
carlos.tasso@roundrobin.com.br

Introdução

O Empreendedorismo não é somente a utilização de ferramentas administrativas para a organização de novos empreendimentos. Empreendedorismo representa a busca pela realização e como tal engloba diversos aspectos comportamentais ligados às pessoas. *Ser empreendedor é antes de tudo ser diferente em um sentido positivo, apaixonante.*

Ultimamente, no Brasil, temos assistido a um crescimento vertiginoso nas referências bibliográficas sobre o tema, quer de autores nacionais, quer de traduções de trabalhos estrangeiros. Fernando Dolabela, brilhante pesquisador desta área do conhecimento, já dizia que não podemos importar modelos estrangeiros, pois nosso empreendedorismo é BRASILEIRO. Podemos ir além e dizer que, sob o ponto de vista do desenvolvimento de novos empreendimentos, o Empreendedorismo é bastante diferente quando mudamos de uma região para outra dentro do nosso Brasil e, até mesmo, dentro do estado em que vivemos. Desta forma, seria muito difícil, usando esta abordagem, escrevermos um texto que pudesse ser de real relevância para todos os nossos leitores.

Entretanto, nossa proposta neste trabalho é ainda mais complexa! Nossa visão empreendedora nos sinaliza uma abordagem quase individual, pois acreditamos que o empreendedor está presente dentro de todos nós, em vários momentos de nossa vida, independente de nossa atuação profissional. Acreditamos que o Empreendedorismo represente nosso sexto sentido – veja o texto abaixo:

‘Com as atuais mudanças na Economia e nas Relações Trabalhistas, que fazem com que o emprego, com carteira assinada, torne-se cada vez mais instável e es-

casso, mais pessoas têm “surfado” na onda empreendedora e estão abrindo seus próprios negócios’.

Você já leu um artigo que começasse da forma descrita acima? Eu já, muitos...

Existe uma confusão reinante em nossa sociedade entre o que é *ser empreendedor* e o que é *estar empresário*. Empreendedor, para muitos (muitas vezes pessoas importantes e formadores de opinião) é simplesmente aquela pessoa que abre um negócio.

Para nós, este é o empresário. O empreendedor é *muito mais do que isso*, mas, muitas vezes, *nem precisa ser isso...*

Empreendedorismo está intimamente ligado a uma realização pessoal e profissional. O empreendedor não precisa abrir seu próprio negócio... ele pode participar do negócio de outrem, mas de uma forma pró-ativa e, antes de tudo, deve sentir-se realizado por assim proceder.

Estudiosos do comportamento humano afirmam que o homem não vive no mundo que o cerca, mas sim em uma representação deste mundo, por ele criada a partir da percepção e processamento daquilo que está à sua volta.

Essa “realidade virtual” é criada através da utilização de uma combinação de percentuais dos cinco sentidos conhecidos (visão, audição, olfato, paladar e tato), de uma forma singular para cada indivíduo, quase uma impressão digital.

Aliado a esses cinco sentidos, existe, dentro de nós, um sexto, muitas vezes adormecido, que quando despertado faz com que nos tornemos cientes de nossos sonhos e das oportunidades à nossa volta e que

nos compele à realização pessoal e profissional. Esse sexto sentido tem um nome: Empreendedorismo.

Por isso, diante da eterna discussão se o empreendedor já nasce feito ou pode ser formado, a nossa posição é a seguinte:

“O Empreendedorismo, nosso sexto sentido, existe dentro de cada um de nós, nasce conosco, só precisa ser resgatado”.

Como resgatar essa capacidade? Esta é a proposta deste trabalho.

Para isso ser possível, é preciso antes de tudo retirar o gesso, a camisa de força que é colocada em nós, desde pequenos, pelo sistema educacional e pela sociedade.

Quantos de nós não estudaram em “bons colégios”, onde a resposta certa era uma só e que a disciplina rígida era a melhor formadora do caráter, sem espaço para a criatividade?

Quantos de nós não foram aconselhados por um parente, amigo ou conhecido a fazer concurso para a empresa X ou Y, para ganhar bem e ter estabilidade para o resto da vida?

Quantas vezes ouvimos um pai, super bem-intencionado, dizer: meu sonho é que meu filho seja isso... que ele faça aquilo...?

E o meu sonho? Onde fica?

Eu devo realizar meus sonhos ou os sonhos de outras pessoas?

Pablo Picasso dizia:

“Todas as crianças são artistas...o problema é o que fazer ou NÃO fazer para que elas permaneçam artistas depois que se tornam adultas”.

Se aprendermos a lidar com essa situação, podemos voltar a ser criativos, com poder de ousar, de identificar e de perseguir nossos sonhos pessoais de realização. Vamos resgatar esse nosso lado artista, criador, empreendedor!!!

A abordagem que adotamos respeita os ingredientes pessoais que nos tornam singulares e estimula a construção de um caminho individual de busca pelo sucesso. Para que nosso objetivo seja atingido, utilizaremos uma metodologia denominada CHAT.

A Metodologia CHAT?

O CHAT foi uma metodologia desenvolvida a partir da adaptação de um conceito definido por Hay e McBer, e é baseado na premissa que a competência é a soma do *Conhecimento, das Habilidades, das Atitudes com a Tecnologia*.

“Competências representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (comportamentos) capazes de predizer desempenho excelente”. (Hay e Mac Ber)

“A tecnologia é um componente fundamental da competência.” (DeAquino)



CONHECIMENTO: Ato ou efeito de conhecer. Idéia, noção. Informação, notícia ciência. Prática da vida; experiência. Discernimento, critério, apreciação. Consciência de si mesmo; acordo.

HABILIDADE: Qualidade de quem tem aptidão para alguma coisa.

ATITUDE: Modo de proceder ou agir; comportamento; procedimento.

TECNOLOGIA: Conjunto de conhecimentos científicos aplicados a um determinado ramo de atividade

O Elo mais Fraco do empreendedorismo

O profissional que ingressa no mercado de trabalho, oriundo dos cursos técnicos e/ou universidades acaba se defrontando com um enorme paradoxo: "todo conhecimento que obtive em minha formação educacional, ao contrário do que eu esperava, não me tornou capaz de ter um desempenho profissional que deixe eu e meus empregadores / sócios satisfeitos...por que isto acontece?"

Imaginem a decepção daquela pessoa que pensava (e foi levada a acreditar) ter feito o melhor curso universitário, ao ver-se completamente perdida ao iniciar suas atividades profissionais. O que na verdade está ocorrendo?

A Universidade e a Escola, de maneira geral, têm como objetivo e obrigação transmitir conhecimentos técnicos para o aluno, na área profissional por ele escolhida. Desta fora, por exemplo, os cursos superiores de Engenharia "ensinam" aos alunos noções de Resistência dos Materiais, Cálculo, Estatística, Mecânica dos Fluidos, Eletricidade, etc. enquanto isso, os cursos superiores em Administração repassam conhecimentos de Teoria da Administração, Contabilidade, Planejamento estratégico, etc. Esta é a função da Universidade e da Escola: repassar conhecimentos.

Entretanto, as empresas procuram o que? Pessoas que sejam capazes de agir e de se comportar de modo a produzir, de gerar lucro, de fazer crescer a participação no mercado, de tornar a empresa e seus produtos conhecidos e respeitados no mercado. O que representa isto? ATITUDES.

Como o ex-aluno e atual profissional pode transformar seu CONHECIMENTO em ATITUDES? Através da utilização de HABILIDADES que nunca lhe foram ensinadas. Na verdade, essas HABILIDADES não podem ser ensinadas, mas podem ser aprendidas. Em que momento de nossas vidas alguém nos apresenta esta visão de forma a nos preparar melhor para a vida???

É importante acrescentar um outro ingrediente que também nos parece mere-

cedor de especial atenção: O empreendedor é vitorioso sempre que ele está perseguindo um sonho pessoal de realização, quando ele conhece seus talentos e limitações e quando ele conhece e consegue obter sinergia da diversidade humana. Esse conhecimento também não é visto nem discutido, normalmente, na Escola, razão pela qual estaremos tratando dele em nosso trabalho.

A soma desses dois componentes representa o ELO MAIS FRACO do Empreendedorismo, os motivos pelos quais muitas oportunidades são perdidas, muitos empreendimentos fracassam, muitos profissionais se desiludem.

Uma pesquisa realizada em um país de economia pujante entrevistou quatrocentos e dois (402) profissionais liberais, gerentes e líderes altamente eficazes, que foram identificados por seus pares e superiores. Esses profissionais foram argüidos com o intuito de se descobrir:

- u O seu segredo de eficiência e conseqüente sucesso;
- u O que os tornava diferenciados;
- u Que atributos, relacionados com seu reconhecimento profissional, eles possuíam.

Dentre as perguntas incluídas neste trabalho de pesquisa estavam:

- u Como você se tornou uma pessoa de tanto sucesso em sua organização?
- u Quem falhou e quem obteve sucesso nesta organização e por que?
- u Se você tivesse que treinar alguém para ficar em seu lugar, que conhecimentos e quais habilidades você gostaria de ter certeza que essa pessoa possuísse?
- u Se você pudesse projetar um curso ou programa de treinamento ideal para ensinar a você como ser um melhor gerente e líder, o que você incluiria no conteúdo?
- u Pense em outros profissionais de sucesso que você conhece. Que habilidades eles demonstram possuir que podem, em seu entendimento, explicar o sucesso deles?

A partir das respostas dadas pelos 402

entrevistados foi possível identificar cerca de sessenta (60) características desses profissionais de sucesso, verdadeiros intra-empresendedores e empresários.

As dez (10) características que aparecem com mais frequência estão listadas por ordem de importância (da mais para a menos frequente):

- Comunicação verbal, incluindo a capacidade de ouvir.
- Administração do estresse e do tempo.
- Gerenciamento de decisões individuais.
- Reconhecimento, definição e resolução de problemas.
- Motivação e influência sobre outras pessoas.
- Delegação de atribuições.
- Definição de metas e articulação de visão.
- Autoconhecimento.
- Construção de times.
- Administração de conflitos.

Deve-se perceber que todas as 10 características listadas representam habilidades *COMPORTAMENTAIS*.

Vários outros estudos e pesquisas realizados nos EUA e em países da Europa chegam a resultados bastante semelhantes.

A necessidade de se focar a melhoria das habilidades interpessoais é reconhecida por mais pessoas do que simplesmente professores universitários, reitores e grupos de aconselhamento executivo da área de negócios. Em uma pesquisa recente realizada pela American Society for Training and Development, mais de um terço das pessoas participantes identificaram as habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal como as qualidades mais importantes de um bom gerente ou líder de equipe, e 42% destas pessoas disseram que a falta de uma qualificação adequada nessas habilidades leva a um desempenho profissional ineficaz.

Um outro artigo recente observa que a falta de habilidades interpessoais pode ser a principal razão pela qual os profissionais altamente qualificados não conse-

guem decolar em suas carreiras.

Acreditamos que os profissionais brasileiros, devido as crescentes globalização e competitividade, também estão sujeitos a uma situação semelhante, embora resultados de estudos em solo brasileiro não se encontrem disponíveis no momento.

No mundo atual de negócios, orientado para os serviços e focado no conhecimento e na informação, a existência de habilidades é, sem sombra de dúvidas, essencial. Entretanto, essas habilidades dificilmente ocorrem de forma natural; para a maioria de nós elas devem e podem ser aprendidas. Se essas habilidades nunca foram aprendidas ou praticadas, a boa notícia é que nunca é tarde para começar a fazê-lo. Reconhecer a necessidade dessas habilidades e melhorá-las pode ajudar você a ter um aprendizado contínuo e a permanecer atraente para o mercado.

Melhorar as suas habilidades é algo que vai além da sala de aula ou do ambiente de trabalho; as lições aprendidas podem ter amplas aplicações, ajudando as pessoas a lidar melhor com problemas e conflitos com a família e amigos.

Um outro aspecto importante de nossa abordagem é o de considerar um empresário como uma pessoa que busca a realização, independente de abrir uma empresa para conseguí-la. Os intra-empresendedores são a verdadeira razão de sucesso para diversas empresas já estabelecidas, quaisquer que sejam suas áreas de atuação. Encontramos e discutiremos, ao longo do texto, a vida de diversos empresários que obtiveram sucesso como empregados de empresas privadas, no setor público e até mesmo na área religiosa. Acreditamos, desta forma, que estaremos incentivando o surgimento de mais empresários, de pessoas realizadas que consigam uma real melhoria de qualidade de vida para eles e para todos nós, com a conseqüente geração de capital social.

Com este foco, percebemos que o empresário é sempre uma pessoa que tem e administra bem o seu negócio pró-

prio, que é a própria pessoa. Queremos, desta forma, distinguir os conceitos de empresa e de negócio próprio, tão frequentemente confundidos em nossa vida cotidiana. **Quiçá possamos de hoje em diante dizer em voz alta e com orgulho: “sou dono de meu próprio negócio (EU) e tenho muito sucesso em sua condução. Sou uma pessoa que busca sempre minha realização”.**

Gostaríamos, ainda, de incluir mais uma dimensão de nossa visão sobre o Empreendedor: “Não somos empreendedores, estamos empreendedores em alguns momentos de nossas vidas, mas temos que lutar e lutar para que possamos vivenciar essa deliciosa experiência em um número maior de ocasiões”

Assim, por mais sucesso que você já tenha obtido, leia com carinho as páginas deste livro, pois temos certeza que você encontrará, a partir da reflexão de seu conteúdo, encontrar novas formas e oportunidades de estar empreendedor.

O sucesso profissional é, sem dúvida, muito mais do que uma lista seqüencial de comportamentos. A interação e a prática desses comportamentos, além do conhecimento profundo de si e daqueles que estão à sua volta, são fatores fundamentais para os desenvolvimentos pessoal e profissional e para a conseqüente construção do sucesso.

“For things we have to learn before we can do them, we learn by doing them.”
Aristóteles

A proposta deste trabalho é, portanto, a de discutir comportamentos, praticá-los e orientar a construção de um caminho de sucesso, a partir do desenvolvimento de competências necessárias para o aumento do AUTOCONHECIMENTO, tanto no campo pessoal quanto no profissional.

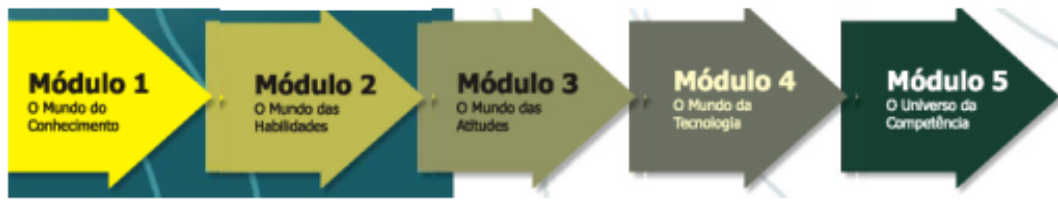
Para isso, temos que proceder a uma mudança em termos de aprendizado, passando de uma abordagem de princípios ou programas para uma outra de assimilação e desenvolvimento de habilidades. Atrelada a isto, automaticamente ocorre uma mudança dos objetivos de aprendizado. Na forma tradicional de aprendizado, puramente cognitivo ou orientado para o conteúdo, a meta a ser atingida é o ENTENDIMENTO. Na nova situação, aqui proposta, a meta é a transformação desse ENTENDIMENTO em PRÁTICA. Esta última representa o grande desafio de nosso trabalho.

Em outras palavras, o objetivo de “MUDAR MINHA FORMA DE PENSAR” é substituído pelo de “MUDAR MINHA ATITUDE”. Essa mudança qualitativa nos objetivos de aprendizado requer um sistema de ensino completamente novo, que estaremos apresentando ao longo do livro.

Requisitos para mudança	Etapas para desenvolvimento pessoal
Aceitar a necessidade de mudança	Avaliação
Entender o que mudar	Aprendizado
Comprometer-se e Praticar a mudança-piloto	Análise Prática
Aplicar mudança	Aplicação

Tabela 1 – Etapas para o Desenvolvimento Pessoal

Os Mundos da Metodologia CHAT



A Metodologia CHAT é baseada em 4 Mundos interdependentes. Passeando e captando a essência de cada um desses mundos, você será capaz de resgatar o espírito empreendedor existente dentro de você e, desta forma, atingir o *UNIVERSO da COMEPETÊNCIA*. Os quatro mundos são:

- Mundo do Conhecimento
- Mundo das Habilidades
- Mundo das Atitudes
- Mundo da Tecnologia

O Mundo do Conhecimento tem seu foco no *CONHECER* e no *SABER*. Neste mundo são discutidos a conceituação do mundo empreendedor, a identificação do sonho de realização, a descoberta dos talentos e das limitações pessoais, a discussão da diversidade humana e da necessidade do trabalho em equipe.

O Mundo das Habilidades tem seu foco no *SABER FAZER*. Nele discutiremos a nossa mudança pessoal em direção de uma postura empreendedora. Para mudarmos, na busca de nossa realização, precisamos identificar o que devemos mudar e a partir daí decidirmos como fazê-lo. Este é o momento onde diversas habilidades necessárias para a atuação empreendedora são apresentadas e avaliadas, para que possamos desenvolver aquelas em que apresentamos deficiência.

O Mundo das Atitudes tem seu foco no *QUERER FAZER*. Neste momento do trabalho queremos estimular o profissional a colocar na prática seu sonho de realização e introduzir alguns conhecimentos sobre como funcionam os negócios, de modo a incentivar a obtenção de uma visão profissional sistêmica. A ação de mudança, associada a este sonho, deve ser planejada e bem fundamentada, principalmente sob o ponto de vista pessoal. A identificação do verdadeiro cliente deve ser o foco de todo o trabalho e a estratégia deve estar bem definida para aumentar as chances de sucesso nesta empreitada.

O Mundo da Tecnologia tem seu foco no *USO DOS MELHORES RECURSOS*. No mundo de hoje, a tecnologia da informação está presente em todas as áreas de conhecimento e atuação profissional. Para complementar o trabalho já realizado até este ponto e permitir uma ação eficiente e eficaz, o profissional tem que ter contato com ferramentas de formatação e gestão de projetos e de sistemas de informação.

O *UNIVERSO DA COMPETÊNCIA* representa a consolidação do processo empreendedor, após a travessia com sucesso dos 4 (quatro) mundos acima descritos. É na fase do *UNIVERSO da COMPETÊNCIA* que a pessoa está pronta para enfrentar o Universo que a cerca com uma postura empreendedora, de busca da realização pessoal e profissional.

APERTEM OS CINTOS E BOA VIAGEM!!!!

Trabalho infantil em Franca: um laboratório das lutas sociais em defesa da criança e do adolescente

Por: Elisiane Sartori¹

RESUMO

O artigo é resultado de uma pesquisa realizada durante o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado, apresentada no Instituto de Economia da Unicamp. Contém informações sobre o processo de conscientização e mobilização em torno do tema trabalho da criança, as lutas sociais no combate à sua eliminação e o processo de implementação de um dos programas mais atuantes na área – o IPEC (Programa Internacional de Eliminação do Trabalho Infantil).

Na primeira parte farei um breve retrospecto histórico sobre a entrada do tema trabalho da criança na agenda, tanto nacional como internacional, descrevendo os movimentos sociais ocorridos nessa área, bem como a atuação dos *atores sociais* que fizeram parte da discussão e da criação de projetos e de programas de erradicação do trabalho da criança. Em seguida, a discussão girará em torno da implantação do IPEC no Brasil, no bojo da consolidação dos movimentos sociais em defesa das crianças e dos adolescentes.

Na terceira parte, verificaremos como ocorreu o processo de implementação do IPEC em Franca/SP, uma das primeiras áreas de intervenção e marco de referência no combate ao trabalho da criança no Brasil. No transcorrer da seção, os enfoques centrais se direcionarão à compreensão do processo de produção de calçados e, nesse sentido, onde e como ocorre o trabalho da criança; bem como o processo de conscientização e mobilização da sociedade francana em prol do tema da defesa da criança e do adolescente, resultando na implementação do IPEC no município.

Em seguida, analisaremos as *representações* do trabalho infantil na família e no cotidiano das crianças e dos adolescentes, a partir da apresentação da pesquisa de campo, ao qual abrange não somente as abordagens enfocadas, como também os atores sociais envolvidos em nível institucional.

Como conclusão, são sintetizados os principais resultados encontrados na pesquisa e feitas algumas considerações finais relevantes sobre o tema.

Palavras-Chaves: criança – adolescente – trabalho – políticas públicas – mobilização – conscientização – eliminação – programa – in-

dústria – calçados – implementação – combate.

I – Breve retrospecto das lutas sociais na defesa dos direitos da criança e do adolescente

A questão do trabalho infantil sempre esteve presente em nosso dia-a-dia. Desde a Revolução Industrial até os dias atuais observamos a presença de milhões de “pequenos” trabalhadores inseridos no mercado de trabalho. Tanto no Brasil, quanto no mundo, há uma diferença entre o mundo que a “criança deveria ter” e o mundo onde ela realmente vive, ou, na maioria das vezes, sobrevive. O primeiro é feito de expressões como “a criança precisa”, “ela deve”, “vamos lutar para”, etc. No segundo, as crianças são orientadas para o trabalho, o ensino, o adestramento físico e moral, sobrando-lhes pouco tempo para a imagem a que geralmente estão associados: a do riso e da brincadeira. Quando pertencentes às famílias mais carentes, resta-lhes somente o trabalho árduo, que não condiz com a sua idade, com a sua formação; enfim, sobra-lhes muito pouco. A infância é esquecida, o ser criança é deixado de lado.

De acordo com estudos realizados pelo *Unicef* (Fundo das Nações Unidas para a Infância) houveram “progressos realizados em todo o mundo no sentido de proteger a criança e garantir seus direitos”. Chama atenção a exploração do trabalho infantil, como um dos piores abusos realizados contra esses direitos².

Em algumas comunidades agrárias, em países subdesenvolvidos, onde o trabalho infantil faz parte integrante do processo de socialização, em que o pai transmite as suas habilidades, conhecimentos e experiências aos filhos, em virtude dos baixos níveis de desenvolvimento tecnológico e baixa eficiência de mão-de-obra, quando se necessita da participação de todos os membros da família tendo em vista satisfazer as necessidades de consumo familiar, o trabalho infantil constitui um elemento fundamental para a sobrevivência da família.

O trabalho infantil assume outra conotação nas ditas sociedades capitalistas modernas. Nelas, o trabalho se constitui *fora* do ambiente familiar e da proteção dos pais, e as crianças passam a ser assalariadas ou semi-assalariadas em pequenas oficinas ou em atividades agrícolas, tarefas domésticas ou como trabalhadores domésticos, a situação não permanece a mesma. Até mesmo o trabalho executado em ambiente familiar também se transforma, pois passa a exigir de pais e filhos longas jornadas de trabalho, em razão da baixa remuneração por produção, paga pelos empregados.

dores ou por seus intermediários.

Diante de tais transformações, o trabalho infantil de “caráter exploratório” por vários motivos se transforma em uma preocupação em âmbito mundial, particularmente no que se refere aos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Em primeiro lugar, a criança começa a trabalhar cada vez mais cedo, na idade entre cinco e seis anos. Em segundo lugar, o trabalho se estabelece como uma necessidade permanente da criança, o que afeta substancialmente seus estudos, ao contrário dos países desenvolvidos nos quais a criança trabalha em épocas específicas do ano. E, finalmente, as crianças nos países em desenvolvimento trabalham cada vez mais e com mais frequência, em condições que afetam seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e intelectual.

Diante dessas circunstâncias, o tema ‘trabalho infantil’ se constitui como parte da agenda internacional no final do período de reconstrução do pós-guerra. Os países em desenvolvimento que emergiram da era colonial começam a exigir as mesmas reivindicações que estavam ocorrendo em toda a Europa, com o fito de reconhecimento internacional de que as crianças necessitavam de atenção especial.

A partir disso, o Unicef foi criado em 1946, com o objetivo inicial de dar assistência às crianças, sendo posteriormente ampliado para incluir o apoio à sua sobrevivência e ao seu desenvolvimento. O que existia, até então, era pontual. A *Organização Internacional do Trabalho* (OIT), por exemplo, desde sua criação, em 1919, vinha se preocupando, de forma mais geral, com a abolição do trabalho infantil e a proteção do trabalho dos adolescentes. A principal contribuição da OIT nessa área, desde o início, foi a adoção, na Conferência Internacional do Trabalho, de uma série de convenções e de recomendações sobre o trabalho de crianças e adolescentes (OIT, 1989).

A primeira dessas convenções foi adotada na mesma Conferência Internacional – a Convenção N° 05 –, que fixava em 14 anos a idade mínima para o início do trabalho na indústria. Posteriormente, outras convenções e recomendações vieram contemplando a idade mínima para o início do trabalho e a regulamentação das condições de trabalho em determinados setores e ocupações.

Mais recentemente, foi aprovado um dos principais instrumentos de ação utilizados no combate ao trabalho infantil em todo o mundo – a Convenção 138 – que substitui instrumentos anteriores aplicáveis a setores econômicos limitados. A Convenção obriga todos os países-membros da OIT a adotar uma política nacional de efetiva abolição do trabalho infantil no mundo. Para tanto, proíbe o emprego de cri-

anças em qualquer setor econômico, antes de completar a idade estabelecida para a conclusão do ensino obrigatório. Juntamente com a Convenção 138 é ratificada a Recomendação 146 que solicita aos países-membros que elevem a idade mínima para o trabalho para 16 anos. Ambas as medidas legais são consideradas a base da política da OIT de proteção à criança trabalhadora e de eliminação gradual do trabalho infantil.

Esta convicção expressa na Convenção sobre os Direitos da Criança foi transformada em lei internacional em 2 de setembro de 1990, nove meses após a adoção da Convenção pela Assembléia Geral das Nações Unidas. O conjunto dos artigos da Convenção refere-se à saúde, educação, nutrição, descanso e lazer, seguridade social, responsabilidade dos pais, trabalho infantil e seus efeitos sobre a criança. Algumas das mudanças mais significativas produzidas pela Convenção são aquelas que estão ocorrendo atualmente nos sistemas legais dos países.

De acordo com o Relatório da Situação Mundial da Infância de 1997 (UNICEF, 1997), a Convenção sobre os Direitos da Criança trouxe profundas mudanças que já começaram a surtir efeitos substanciais na atitude das organizações governamentais com relação às suas crianças. Quando um país ratifica a Convenção, é obrigado por lei a tomar todas as medidas adequadas determinadas pela mesma, para dar assistência aos pais e a outros responsáveis no cumprimento das obrigações para com as crianças³. Atualmente, 96% das crianças em todo o mundo vivem em estados que estão legalmente obrigados a protegerem seus direitos (Relatório Anual da OIT, 1999).

No Brasil também ocorreu um maior envolvimento e participação em defesa da criança e do adolescente. Os principais movimentos em defesa da criança e do adolescente no país eclodem no período entre as décadas de setenta e oitenta, quando diversos atores sociais passam a fortalecer o agendamento da questão em âmbito nacional. Se a década de oitenta foi considerada “perdida” para a economia, o contrário pode-se dizer com relação à política, sendo um período marcado por um forte processo de redemocratização popular e de lutas sociais.

O que víamos, até então, na paisagem urbana das grandes e médias cidades, era um enorme contingente de crianças perambulando pelas ruas, fazendo destas um espaço de luta e de sobrevivência. Era preciso modificar o tratamento oferecido a este segmento, olhar com outro tipo de visão e radicalizar as ações desenvolvidas na área da infância, acabar com estigmas inseridos pelo

Código de Menores e pela FUNABEM (Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor), que consideravam as crianças como “menores”, o que dificultava ainda mais suas vidas, fortalecendo ainda mais os preconceitos existentes no discurso e nas ações de toda sociedade brasileira.

Os avanços de reflexões nessa linha permitiram perceber o menino de rua como a figura emblemática da situação da infância e da adolescência no Brasil. Por trás desses meninos e meninas, existia (e ainda existe) uma deflagração de pobreza instalada no país. Indo mais além, por trás da duríssima realidade das periferias, vamos encontrar as zonas rurais depauperadas, a cruel realidade rural brasileira responsável pela expulsão de milhões de famílias do campo em direção às regiões metropolitanas e às grandes e médias cidades (Costa, 1994). A correta compreensão desses fatos conduzia à percepção de que uma abordagem inovadora da questão do atendimento a meninos e meninas de rua poderia ser o começo de um processo de reversão da política brasileira de atendimento aos direitos da infância e da juventude.

Foi organizado, em nível nacional, um amplo movimento em defesa dos meninos e meninas de rua, tentando unir um grupo de pessoas interessadas em erradicar a forma de tratamento discriminatória e estigmatizante até então presentes. Estabeleceram-se, nesse período, Comissões Locais, depois Comissões Estaduais e estas, finalmente, elegeram em 1985, a Coordenação Nacional do *Movimento Meninos e Meninas de Rua* que foi, sem sombra de dúvida, o evento e a conquista mais importante na área da infância vista até então no Brasil.

Todo este processo desencadeou a criação do Fórum DCA - Fórum Nacional Permanente de Entidades Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente – em março de 1988. O Fórum surgiu dada a necessidade de as entidades representativas constituírem um organismo permanente entre elas, que tivesse como objetivos básicos: organizar a participação representativa na Constituinte e desenvolver ações conjuntas no combate à violência contra a infância pobre. Desde então, o Fórum DCA passou a ser o principal interlocutor da sociedade civil no que se refere à questão da criança e do adolescente em nosso país.

Reunindo todos estes esforços e contando com a participação decisiva de vários parlamentares comprometidos e sensibilizados com a “questão do menor”, a emenda Criança Prioridade Nacional foi incluída na sua quase totalidade, particularmente no *artigo 227* da Constituição Federal de 1988, sendo a primeira

Constituição em nosso país a garantir direitos específicos à criança e ao adolescente⁴.

A partir de então, o termo “menor” foi substituído por “criança e adolescente”, quebrando o estigma mencionado anteriormente, sendo este último, até então, somente utilizado para representar famílias de classes média e alta; às crianças pobres restavam a exclusão social e a discriminação embutidas no uso do termo “menor”. Com isso, o objetivo era universalizar os direitos das crianças e dos adolescentes em nosso país, e uma das portas de entrada seria a criação e, mais do que isso, o cumprimento do novo Artigo 227.

Com o funcionamento do Fórum DCA, foram criados fóruns estaduais em todo o país, constituídos por entidades governamentais e ONG's. Os próprios municípios no processo de elaboração de suas Leis Orgânicas passaram a agendar como uma de suas prioridades a questão dos direitos das crianças e dos adolescentes.

No bojo da Constituinte foi aprovado o projeto de lei na Câmara em 28 de junho de 1990: o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)⁵. Sobre esse Estatuto, assim se manifesta Costa (1999): *“O Estatuto da Criança e do Adolescente foi criado para regulamentar as conquistas em favor da infância e da juventude, introduzidas na Carta Constitucional de 05 de outubro de 1988. Essas conquistas resultaram de um amplo movimento de mobilização e organização social que tomou a forma de duas emendas populares apresentadas à Assembléia Nacional Constituinte, com as assinaturas de mais de duzentos mil cidadãos adultos e de um milhão e quatrocentos mil crianças e adolescentes”*. Percebe-se, dessa maneira, que a sociedade brasileira encontrava-se bastante sensibilizada e mobilizada com a questão da criança e do adolescente, mas isto em razão de muita luta e apoio de atores sociais fundamentais no processo de conscientização e de defesa dos direitos da infância e da juventude.

Diante deste quadro, cresce o número de estudos sobre os diversos ângulos da temática, mobiliza-se as crianças e os adolescentes no sentido deles próprios defenderem seus direitos. Em meio a este cenário, ganha centralidade o tema trabalho infantil, que entrou para a agenda de diversos setores da sociedade brasileira. De início, o processo de inserção do tema na agenda ocorreu nas ONG's direcionadas à defesa da infância, estendendo-se progressivamente a inúmeras outras organizações do movimento social nacional. Mais especificamente, um dos grandes marcos da introdução do tema na agenda é a implantação do Programa Internacional para a Eliminação do Trabalho Infantil, criado pela OIT, em 1992. Logo, o

trabalho infantil adquiriu status de uma questão social, tornando-se objeto de esforços específicos, articulados e significativos, desempenhados por meio de parcerias estabelecidas entre organizações governamentais e não-governamentais, órgãos multilaterais, entidades da sociedade civil e até mesmo por instituições do setor privado.

II – O IPEC à luz dos movimentos sociais

Um dos principais programas de combate ao trabalho infantil em todo o mundo, sem dúvida, é o IPEC – Programa Internacional de Eliminação do Trabalho Infantil. O IPEC foi criado pela OIT em 1991 como forma de unir esforços para, numa ação conjunta, combater progressivamente o trabalho infantil e eliminar a exploração do trabalho dos adolescentes, pelo fortalecimento da capacidade nacional de lidar com o problema. Para tanto, o ponto de partida do Programa foi a vontade política, que numa ação conjunta com diversos atores sociais se consolidou numa mobilização em prol da defesa dos direitos da criança e do adolescente.

O lançamento do IPEC trouxe consigo a intensificação da cooperação técnica em âmbito internacional segundo o qual vários atores iniciaram suas atividades, priorizando o tema trabalho infantil nas suas agendas nacionais e locais. Diversos países em muitas partes do mundo começaram a preocupar-se com o tema e, além disso, a realizar efetivamente ações de combate.

O IPEC foi e está sendo implementado de uma maneira descentralizada. A responsabilidade pela implementação do projeto é exercida no plano nacional e/ou local. Os programas de ação, geralmente, são implementados pelos parceiros habituais do IPEC – organização de trabalhadores, organização de empregadores e governo em seus três níveis, bem como por diversas ONG's. O Comitê Nacional de Direção é estabelecido em cada país participante do IPEC para monitoramento e tem como função básica selecionar as propostas de ações e rever as atividades nacionais. Por isso, internacionalmente o Programa possui característica tripartite em sua composição.

O Brasil foi um dos primeiros países do mundo a assinar o "Memorando de Entendimento" entre o Governo e a OIT – em 4 de junho de 1992 - com o objetivo de contribuir para o processo de erradicação do trabalho infantil em todas as suas manifestações (nas situações de risco e de extremo risco). Seu público-alvo são crianças e adolescentes entre 07 e 14 anos⁶, pertencentes às famílias em situação de exclusão social e/ou que trabalham em situação de

risco. A principal característica do desenho deste Programa é a *articulação das parcerias* entre os setores público e privado. Um dado interessante, em nosso país, é a participação da sociedade civil, por meio das ONG's, diferentemente de outros países, enquanto parceira definitiva e interlocutora; daí, a ser considerada como um organismo "quadripartite".

As estratégias de atuação realizadas pelo IPEC variam de país para país a fim de atender suas demandas específicas em relação ao trabalho infantil, chegando até a se diversificarem dentro de um mesmo país. Daí a necessidade de o Programa ser *flexível e seletivo* em sua maneira de operar e intervir. De modo geral, dois princípios básicos norteiam sua ação em todos os países: (i) ampla mobilização da sociedade e, (ii) integração das questões relativas ao trabalho infantil nas políticas nacionais e nos planos, programas e orçamentos das instituições parceiras.

Neste formato, o Programa IPEC chegou ao Brasil num momento de efervescência dos movimentos sociais – tanto nacionais quanto internacionais – em prol da defesa dos direitos da criança e do adolescente. O período coincidiu com o processo de sensibilização pública sobre o trabalho infantil que estava ocorrendo no país, em razão da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em 1990, cujas cláusulas incorporaram os princípios fundamentais da Convenção 138 e as linhas mestras da política da OIT sobre a matéria. O momento, portanto, era totalmente favorável à implementação de programas de combate à exploração de mão-de-obra infantil, tendo em vista que o tema estava sendo colocado na agenda social nacional.

A implementação efetiva do programa ocorreu em 1998, quando o mesmo focalizou suas ações na eliminação do trabalho infantil em setores considerados intoleráveis, fato que coincidiu com a aprovação da Convenção 182 da OIT – que diz respeito às piores formas de trabalho infantil. A estratégia baseou-se na metodologia de intervenção direta em áreas de situação de risco, utilizando-se de técnicas pré-definidas pelos "Programas de Ações Integradas" (PAI), já desenvolvidas em áreas prioritárias, articuladas junto ao Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI) e outras instituições. No período de 1992/1996, dentro desse contexto, o IPEC/Brasil realizou 211 atividades, envolvendo programas e miniprogramas de ação, implementados por 44 entidades em 23 estados brasileiros⁷.

A parceria do IPEC traduziu-se em ações fundamentais, como por exemplo, referentes ao biênio 1998/1999 ao qual foram alocados, apro-

ximadamente, U\$ 631.125, em um projeto de fortalecimento institucional, ação direta, mobilização e conscientização e produção de dados e informações. Foi prestada assistência a 2.042 crianças e adolescentes. As ações do IPEC beneficiaram, ainda, 411 famílias, por meio de programas de formação profissional e básica, de geração de renda às famílias e de fortalecimento de grupos e/ou associações comunitárias (Relatório de Atividades 1998/1999, IPEC/Brasil).

A área considerada precursora e marco de referência no combate ao trabalho da criança e na exploração do trabalho do adolescente, por meio das intervenções do IPEC, foi o setor de calçados. Desde 1993, o IPEC/Brasil vem apoiando diversas atividades, tanto em Franca/SP⁸, como na região do Vale dos Sinos/RS. Na próxima seção, iremos analisar o processo de implementação do IPEC em Franca, bem como seus principais avanços e limitações, tendo como foco de análise a pesquisa de campo realizada com as famílias atendidas (e não) pelo programa.

III – O Programa Internacional de Eliminação do Trabalho Infantil em Franca: a questão da agenda social

A indústria de calçados de Franca/SP

O município de Franca está localizado em uma das regiões mais ricas do país. A 400 Km da capital – São Paulo – apresenta uma qualidade de vida bem superior ao padrão médio brasileiro. A partir de 1950, a indústria calçadista impulsionou o desenvolvimento de um importante pólo industrial do interior paulista. Alguns fatores propiciaram tal situação: o processo de substituição de importações no Pós-Guerra, a disponibilidade de mão-de-obra, as facilidades de obtenção de crédito e a abertura das rodovias. Posteriormente, nas décadas de setenta e oitenta, as exportações de sapatos de couro masculinos para os Estados Unidos impulsionam fortemente este mercado.

Franca é hoje uma cidade industrial, a maior produtora de sapato masculino do país. Possui por volta de 253.295 habitantes (IBGE, 1991), sendo somente 2% pertencente à zona rural. Praticamente metade da População Economicamente Ativa (PEA) trabalha no setor secundário. Vale ressaltar, que a população é predominantemente jovem, sendo 55,57% pertencente à faixa etária até 24 anos de idade. Historicamente, a indústria de calçados de Franca sempre empregou em terço da população – não mais do que isso – já instalada na cidade. Com o aumento do fluxo migratório, a partir dos anos 60, as famílias migrantes são submetidas

ao sub-emprego e ao mercado de trabalho informal.

É desta forma que se inicia o trabalho precário acoplado à indústria de calçados de Franca, ou seja, decorrente do aumento da pobreza e do desemprego. Este fato ocorre em virtude de um movimento mais amplo que está ocorrendo em todo o mundo, e no Brasil, em particular – a partir dos anos 70, vale dizer, as novas relações culturais e sócio-econômicas. Tais mudanças representam os sinais de ascensão das formas culturais pós-modernas, em consequência da emergência de modos mais flexíveis de acumulação de capital e um novo ciclo da compressão “espaço-tempo” na organização do capitalismo (Harvey, 1994).

Vários acontecimentos marcaram este período, guardando estreita relação com o que estava acontecendo na organização industrial no mundo, aos quais se refletiram na indústria de calçados de Franca, tais como: (i) volatilidade do mercado, (ii) aumento da competitividade, (iii) redução no custo de produção e aumento das margens de lucro, (iv) enfraquecimento do poder sindical e, (v) grande excedente de mão-de-obra (Costa, 1998). Com isso, os empresários foram, gradativamente, mudando as formas de organização do trabalho. Regimes mais flexíveis de trabalho e de contrato foram instituídos, abrindo espaço para a subcontratação organizada.

Em decorrência destes acontecimentos, surge no Brasil o “processo de terceirização”, adotado pelos empresários como forma de reestruturação de suas atividades produtivas. Para entendermos como vem ocorrendo o processo de terceirização na indústria de calçados de Franca, é importante salientarmos alguns aspectos importantes. Na indústria de calçados de Franca, o processo de produção é semelhante ao sistema de organização fordista, ou seja, a realização do trabalho é feita por etapas. Deste modo, nas fábricas as etapas são divididas em seções: seção de corte, na qual as peles do couro são cortadas para a confecção da parte superior do calçado; seção de pesponto, na qual as peças são reunidas por costuras e colagens; seção de montagem, em que a parte superior do calçado é moldada em torno de uma forma, transformando-se no corpo do calçado; seção do solado, na qual são anexados a sola e o salto; seção de plancheamento, onde é realizado o acabamento do calçado e, por fim, seção de solas, na qual são preparadas as formas, as solas e os saltos. A seção de pesponto é considerada a mais relevante dentro do processo de produção entre todas as etapas da produção de calçados. Nela, as peças de couro que com-

põem a parte superior são agrupadas, costuradas e coladas. E é exatamente nesta etapa do processo produtivo que ocorre a utilização da mão-de-obra infantil⁹.

O trabalho infantil na indústria de calçados de Franca/SP

A inserção das crianças em ocupações onde proliferam as denominadas “bancas de pesponto” e a “costura doméstica”, ou seja, em ambientes clandestinos, está associada às características do processo de terceirização existente no próprio processo de produção de calçados, revelando o caráter precário da utilização da mão-de-obra infantil. Embora o trabalho infantil não ocorra sob o teto das indústrias de calçados, em razão, dentre outros fatores, da proibição legal instituída pelo ECA, este tipo de trabalho mantém-se no espaço doméstico, sofrendo neste processo uma outra dimensão quanto às relações disciplinares e de controle da própria família.

É aí que entra o papel disciplinador – e até exploratório – da família, fazendo que a criança colabore costurando ou colando pares de sapato que a mãe recebe do intermediário, da fábrica ou das associações de costureiras de calçados e faz com que a mesma trabalhe horas incessantes no próprio ambiente doméstico. Isto sem falar na criança e no adolescente que trabalha nas bancas de pesponto, em ambientes insalubres, ganhando salários baixos, realizando tarefas denominadas “serviços de mesa”, ou seja, operações como colar, dobrar e aparar as peças de couro que vão compondo o sapato; sem nenhum tipo de equipamento de segurança de trabalho, expostas a toda e qualquer tipo de tarefa consideradas ilegal e altamente perniciosas à sua saúde.

O pensamento que predominava em Franca não era muito diferente do que predominava no resto do país. De um lado, tínhamos famílias sem recursos financeiros, desassistidas e sem um atendimento adequado por parte das políticas sociais públicas, tendo como alternativa última a inclusão de seus(uas) filhos(as) ao mercado de trabalho. De outro, as crianças passam a ser inseridas no mundo do trabalho pelo próprio grupo familiar, como uma passagem normal e como símbolo de aprendizagem, obediência e disciplina, sendo constituída em alternativa primeira e básica para o próprio aprimoramento da criança.

No início dos anos 90, portanto, nós temos o seguinte quadro em Franca: por um lado, alto índice de crianças trabalhadoras em bairros periféricos, sentadas nas calçadas de suas casas; mães e filhos(as) costurando sapatos e, dentro das residências, grupos de pessoas tra-

balhando em torno de uma máquina de pesponto; por outro lado, também, uma significativa parcela de crianças e adolescentes trabalhando em “serviços de mesa” em bancas de pesponto, expostos a solventes orgânicos, ambientes pequenos, mal ventilados, recebendo salários ínfimos¹⁰.

Como veremos, este quadro, no entanto, começa a se reverter a partir de uma série de intervenções que surgem e se consolidam no âmbito das políticas públicas em defesa dos direitos da criança e do adolescente no município. Tem importância relevante como ator fundamental do processo de conscientização e de mobilização social, o Programa Internacional de Eliminação do Trabalho Infantil – IPEC/OIT – que se instala em Franca, em 1992.

A implementação do IPEC em Franca/SP

O processo de conscientização e de mobilização da sociedade francana em defesa da criança e do adolescente ocorreu de forma bastante peculiar e progressiva, mas pode-se dizer que ainda não está completo. Antes de tudo, é interessante destacar que havia uma certa mobilização, ainda que tímida, com relação às questões sociais em Franca, pela ótica do direito, trazida pelo Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Franca que atuavam diretamente com a questão da criança e do adolescente¹¹, ao passo que as outras instituições se circunscreviam no raio de atuação assistencialista e filantrópica. Somente com o advento do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) é que se percebe uma inflexão na mudança desse comportamento, tendo em vista a doutrina de proteção integral.

No que se refere à questão do trabalho da criança, houve um processo diferente. Embora já ocorresse discussão maior sobre o assunto; existia no poder público uma visão de inclusão social das crianças pertencentes às famílias carentes por meio do trabalho. Esta atitude tem a ver com o próprio processo histórico de Franca que sempre admitiu e legitimou a incorporação da mão-de-obra infantil como um fato “normal”. Este pensamento predominava nas instituições, na imprensa, nos diversos segmentos que atuavam na cidade, no interior dos grupos familiares, incluindo os trabalhadores e os empresários.

A questão cultural era extremamente forte no município. Conforme observamos no item anterior, os pais e as mães consideravam ser fato comum as crianças trabalharem, pois estavam “aprendendo uma profissão, não permanecendo nas ruas se drogando, com más companhias”. O valor cultural do trabalho era (e ainda é) muito enraizado. As entidades existentes no

município admitiam o trabalho das crianças como pré-requisito para a inserção no mercado de trabalho. O discurso propugnado pelos empresários não enxergava o trabalho das crianças como algo ruim e prejudicial e sim como uma forma de disciplinação das crianças, o que servia de pretexto para encobrir o verdadeiro sentido exploratório da ação.

Esta situação se acirra quando se trata do trabalho da criança e do adolescente na indústria de calçados, pois envolve toda a família, não em setores aglomerados, mas de forma bem mais sutil e descentralizada. Com o advento no bojo do processo de "terceirização" nas indústrias, no final dos anos 80, houve uma precarização das relações de trabalho, transferindo-se o trabalho de dentro das indústrias para dentro das residências das pessoas, o que era (e ainda é, em parte) totalmente aceito e legitimado pela sociedade. A sociedade não estava mobilizada, à medida que Franca vivenciava um período positivo social e econômico. Esse "bem-estar" derivava do bom desempenho da indústria de calçados. Como as crianças sempre participaram desse processo de trabalho, então era uma "situação quase natural" que eles permanecessem trabalhando, pois havia demanda de mão-de-obra na cidade e nos municípios do entorno e, desse modo, a sociedade se prestava a esse tipo de incorporação e a aprovava quase totalmente.

Em 1989, o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Franca deu início a um monitoramento nas indústrias e, percebendo o aumento da utilização de mão-de-obra infantil por causa do processo de terceirização, chamou a sociedade para discutir o problema. Ninguém compareceu ao evento realizado, nem mesmo a Prefeitura Municipal. Desse modo, o Sindicato dos Trabalhadores (conhecido como "Sindicato dos Sapateiros") e os setores públicos municipais foram em busca de agentes externos à cidade, objetivando o estabelecimento de parcerias para diagnosticar o problema quanto à demanda, necessidade e malefícios dessa incorporação precoce.

Chama atenção o fato de que já no início da década de noventa, a indústria de calçados não se encontrava em uma situação econômica tão favorável. Em meio a este cenário, o tema trabalho infantil entra em discussão – em 1992 – em decorrência da aprovação do estudo de caso realizado em parceria da Central Única dos Trabalhadores (CUT) com IPEC/OIT/Brasil.

Dessa maneira, foi realizado um estudo de caso preliminar em Franca, denominado "Estudo de Caso de Crianças Trabalhadoras no Setor de Calçados de Franca", identificando os principais focos de trabalho infantil no municí-

pio. Destaca-se neste primeiro estudo o projeto "Orientação de crianças trabalhadoras na indústria e outros setores: capacitação de sindicalistas e conscientização da sociedade", por meio do convênio IPEC/OIT e CUT.

Com a realização do estudo de caso, constatou-se que uma grande parcela das crianças e dos adolescentes trabalhadores da "banca de pesponto" não possuíam registro na Carteira Profissional, exceto aqueles que conseguiram autorização no Juizado da Infância e da Juventude¹². Esse fato reflete uma incoerência diante ao Estatuto da Criança e do Adolescente, que proibia o trabalho aos menores de 14 anos, salvo na condição de aprendiz¹³. Diante de tais circunstâncias, o "Sindicato dos Sapateiros" assume o tema trabalho infantil como uma de suas prioridades na agenda sindical, o qual é estabelecido pelo convênio CUT/OIT/IPEC, ao mesmo tempo buscava capacitar-se e preparar-se para o desafio que todo este movimento representava.

A divulgação desta pesquisa, tanto pela imprensa local quanto nacional, deu início ao conhecimento, pela sociedade, dos dados sobre o trabalho infantil na categoria dos sapateiros, fazendo aumentar a demanda do Sindicato advinda de vários setores, com repercussões que variaram do apoio consciente e fortalecedor, até críticas acirradas sobre o tema. Os resultados do estudo de caso propiciaram uma pesquisa mais aprofundada, também em parceria com a CUT, Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Franca e DIEESE, com apoio do UNICEF e OIT/IPEC, no interior das escolas públicas (estadual e municipal) para efetivo conhecimento dos focos de trabalho infantil. Outro objetivo da pesquisa era identificar o trabalho doméstico com vistas a conscientizar a população com relação ao número de crianças trabalhadoras e às suas condições de trabalho.

A pesquisa intitulada "Crianças que Estudam e Trabalham em Franca" foi realizada no período de 1993/94, onde foram entrevistadas 1561 crianças na faixa etária entre 07 e 13 anos de idade. Nessa pesquisa foi identificada a maior parte das crianças, 73%, trabalhando na produção de calçados. Os outros setores econômicos não alcançavam nem 10% das atividades desempenhadas pelas crianças, como, por exemplo, a *guarda-mirim*.

Em meio a este cenário, o que temos é um grande índice de crianças trabalhadoras no município, em condições de trabalho extremamente precárias, recebendo salários baixos (quando recebem), com uma elevada jornada de trabalho. De acordo com dados da pesquisa realizada, no final de 1994 existiam em Franca, cerca de cinco mil crianças e adoles-

centes trabalhando no processo de terceirização, seja nas bancas de pesponto ou nas próprias residências.

Após a divulgação dos dados da pesquisa, o quadro começa a se reverter em quase toda a sociedade francana. Na ocasião, chamados para um seminário de apresentação dos dados da pesquisa, estiveram presentes mais de cem participantes, porém nenhuma entidade empresarial, ou mesmo os empresários individualmente, compareceram. Pela primeira vez em sua história, a sociedade francana começou a se conscientizar e a tomar algum tipo de atitude em relação à questão do trabalho infantil. Nesse momento, a indústria calçadista em Franca começa a perder com a redução da exportação. *Pari passu*, a essa série de fatos, outros acontecimentos estavam ocorrendo na época: abertura do mercado, busca de produtividade, redução dos custos de trabalho, etc; num contexto de reestruturação produtiva que o país estava passando.

Ocorreram, portanto, diversos momentos que acabaram criando na cidade espaços de discussões bastante inovadores e atuantes. Um dos atores fundamentais neste processo de sensibilização e conscientização da sociedade foi o IPEC que propiciou diversas intervenções e a entrada de diversos atores sociais na discussão sobre o trabalho infantil no Brasil e, em Franca, em particular.

IPEC E UNICEF: ações conjuntas de combate ao trabalho infantil em Franca

Conforme já citado anteriormente, o IPEC/OIT foi implementado no Brasil mediante várias parcerias, com o objetivo de contribuir para as ações que são desenvolvidas pelos quatro segmentos específicos: trabalhadores, empresários, governo e sociedade civil. No caso do município de Franca, a instituição executora foi a Central Única dos Trabalhadores (CUT), que realizou suas atividades por meio do apoio técnico-financeiro do IPEC, contribuindo para o desenvolvimento de ações juntamente com os seus parceiros. Destaca-se como um dos seus principais parceiros o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância). O UNICEF e o IPEC/OIT realizaram um processo de implementação de políticas públicas de combate ao trabalho infantil em Franca.

A formação de uma unidade de *ação conjunta* entre a OIT e o UNICEF, que vai se desenvolvendo durante todo o processo de implementação do IPEC/Franca, com áreas e formas de atuação diferentes, mas existindo uma permanente troca de informações e um trabalho de articulação conjunta. A relação entre os dois organismos multilaterais, tanto em nível nacional como internacional, define-se por

duas linhas específicas de ação: um trabalha muito mais no sentido de diagnosticar (OIT) e o outro no sentido de intervenção e de criar referência, especialmente na área da educação (UNICEF), definindo-se caracteristicamente como atividades complementares.

Em Franca, o primeiro projeto a ser realizado, com relação à parceria IPEC/UNICEF foi um trabalho conjunto com o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Franca por intermédio da liberação de recursos, o qual foi financiado pelo UNICEF, para a área de formação profissional dos adolescentes. Num segundo momento, houve a ampliação deste projeto, o qual passou a abranger, também, as crianças, resultando no programa "Combatendo o Trabalho Infantil - Bolsa-Educação".

Com relação à família, o Programa proporciona o pagamento de uma bolsa mensal, caracterizada como "bolsa familiar", tendo como contrapartida a entrada da criança e/ou adolescente na escola. Atualmente, são atendidas cerca de 180 famílias, e cada uma recebe R\$ 100,00 ao mês, um valor fixo. No que se refere à criança, há um acompanhamento do desenvolvimento curricular e da frequência escolar. Caso a criança e/ou adolescente não frequente nenhuma atividade complementar oferecida pela escola, ela participa de atividades complementares oferecidas pelo Programa que abrange capoeira, educação física, educação artística, teatro e dança. Em relação à escola, o Programa interfere quando ocorre falta de equipamentos, de material escolar e, também, atua na capacitação pedagógica dos professores.

Atualmente, o Programa atende 180 famílias, como já foi mencionado anteriormente, sendo 58 famílias na região norte e 122 famílias na região sul. Os recursos são financiados pela Prefeitura Municipal de Franca, desde abril de 1997, por meio da Secretaria da Assistência Social. O UNICEF, hoje, fornece um apoio técnico-financeiro direcionado às despesas referentes à capacitação dos professores e aos projetos de geração de renda às famílias.

IV - Família e crianças: análise do perfil de atendimento do programa IPEC em Franca

O programa IPEC, conforme visto anteriormente, é implantado no mundo com o auxílio fundamental das parcerias, com o apoio de diversos segmentos da sociedade - organizações de trabalhadores, organizações de empregadores, organizações não-governamentais e organizações governamentais. Em Franca, a situação não foi muito diferenciada, sendo que a instituição executora foi a Central Única dos Trabalhadores (CUT), que realizou suas atividades por intermédio do apoio técnico-financei-

ro do IPEC, contribuindo para o desenvolvimento de ações juntamente com os seus parceiros, dentre eles, de suma importância foi o trabalho realizado pelo UNICEF.

A metodologia do trabalho utilizada corresponde aos estudos de avaliação de implementação de programas sociais, tendo como foco de análise o seu funcionamento através das diversas etapas, dos mecanismos e das conexões causais existentes na implantação de programas sociais.

Tal estudo geralmente centra-se nas seguintes questões: i) o que acontece no funcionamento do programa? ii) os resultados gerados pelo programa realmente decorrem do programa? iii) como os resultados alcançados pelo programa estão associados a componentes específicos? iv) quais os pontos de estrangulamento do programa? v) quais são as relações institucionais necessárias para colocar o programa em funcionamento?; e vi) os mecanismos de operação do programa funcionam como originalmente concebido pelos formuladores?

Resumindo, a avaliação de processo verifica se o funcionamento do programa está ocorrendo de acordo com o planejado, buscando levar em conta a sua repercussão imediata entre usuários e beneficiários, priorizando as dimensões e os fatores condicionantes do fracasso ou do sucesso de sua implementação.

De acordo com estes princípios metodológicos, a pesquisa foi realizada através da elaboração de um "estudo de caso", a partir da seleção de dois grupos de criança e adolescente e respectivas famílias. O *primeiro grupo* foi formado por crianças/adolescentes e pais e/ou mães pertencentes à classe social de baixa renda, atendidas pela parceria IPEC/OIT/Brasil/Franca e UNICEF/Brasil, no qual se tenha verificado uma sensível diferença em relação ao modo de vida, incluindo a adesão das crianças e dos adolescentes à escola. O *segundo grupo* formado também por crianças/adolescentes e pais e/ou mães com perfil sócio-econômico semelhante, mas que nunca participaram do programa IPEC/OIT/Brasil/UNICEF/Franca/SP, constituindo a demanda reprimida.

O desenvolvimento da pesquisa envolveu três fases distintas, com o objetivo de abordar a questão do trabalho infantil de forma mais abrangente possível. Na primeira fase foi realizado grupos de discussão com diversos temas a serem tratados de forma sistematizada pelos(as) participantes, visando levantar informações e incentiva-los(as) a se pronunciarem quanto às suas opiniões. Na segunda, foram realizadas entrevistas com roteiro aberto, buscando levantar o máximo de informações possível sobre os fatores sócio-econômicos e culturais que levaram às crianças a trabalharem ou não. Por último, tendo a necessidade de conhecimento mais aprofundado da questão sobre o trabalho infantil, optou-se pela metodologia

qualitativa, na forma de oficinas que se constituíram de duas sessões: i) desenhos lúdicos junto às crianças, ii) redações junto aos adolescentes. Os temas abordados foram: trabalho, escola, lazer e importância do Programa em suas vidas.

Também fez parte da análise da pesquisa, um estudo institucional, mediante a realização de entrevistas com roteiro aberto com os atores envolvidos na implementação do IPEC em Franca/SP. O estudo institucional teve como objetivos básicos: identificar o grau de efetividade do programa, os pontos de estrangulamento, as metas, o fracasso ou sucesso, o desenho do programa.

As famílias e suas representações

O interesse pelas representações sociais tornou-se imprescindível no processo de avaliação metodológica da referente pesquisa. As representações tornaram-se, deste modo, o meio pelo qual a subjetividade pode ser pensada nas ciências sociais. Na Sociologia correspondeu ao esforço de pensar o inconsciente e a ideologia na explicação das condutas ou ainda, como diz BOURDIEU, citado por JODELET, de restituir à subjetividade, passando a ser uma forma privilegiada de pensar a relação entre o material e o mental na evolução da sociedade. Nessa vertente fica priorizado o processo social, ao qual as representações se formam e se transformam e é nessa perspectiva que descrevemos e analisamos, de forma sucinta, as representações das famílias das crianças trabalhadoras.

A representação e mais do que isso, a efetividade do programa IPEC/OIT/UNICEF na vida das famílias entrevistadas demonstra o quão importante ele significou na dinâmica intrafamiliar que passou a existir após a entrada das crianças e/ou adolescentes no mesmo. As atividades complementares à escola – aulas de capoeira, educação física, educação artística, passeios, etc –, bem como os cursos de geração de renda às famílias foram apontados como essenciais no combate ao trabalho da criança e na própria mudança de vida das crianças e dos adolescentes. Vale ressaltar, porém, que os pais admitem que há um excesso de brincadeiras durante as atividades complementares que poderiam ser transformadas em cursos profissionalizantes, no caso dos adolescentes.

Como ponto fundamental do programa, destaca-se o objetivo central – a retirada das crianças do trabalho e a permanência na escola – como critério para a inserção das famílias no programa. As famílias consideram esse fato essencial, pois permitiu que as crianças deixassem o trabalho penoso e exploratório que realizavam. A escola é mencionada pelos pais e/ou mães como de grande valia à aprendiza-

gem e ao aprimoramento intelectual de seus filhos, que as consideram como um dos principais meios de ascensão social, pois admitem que através dos estudos as crianças poderão ter um “futuro melhor” em comparação com o que eles tiveram, através de um trabalho digno e bem remunerado.

O trabalho infantil em Franca faz parte do processo histórico da cidade, em especial no processo de fabricação de sapatos, onde o serviço passa de pai para filho. Mudar essa maneira de pensar o tema e fazer com que os pais entendam os malefícios do trabalho para a vida da criança foi extremamente complicado e difícil. Os “novos pais” que se configurou no contexto de erradicação do trabalho infantil, acreditam que a escola é a porta de entrada para uma boa oportunidade profissional na vida de seus filhos e, mais do que isso, lutam para que isso ocorra. Eles se conscientizaram de que existem outras formas de geração de renda, sem precisar colocar os filhos para trabalhar. Mas tudo isso, foi um processo lento e gradual, sendo que a valorização cultural do trabalho predomina até hoje no município, de forma mais tênue.

O presente trabalho também abordou a situação de famílias não atendidas, que se encontram desprotegidas de auxílio financeiro e de políticas públicas de combate ao trabalho infantil. O enfoque da análise dessas famílias dar-se-á por meio da maneira como resolvem o problema da falta de recursos financeiros sem utilizarem a mão-de-obra, ou se ainda utilizam a mão-de-obra como ajuda familiar, sendo que o programa IPEC/OIT/UNICEF abrange somente uma pequena parcela da população carente de Franca (158 famílias) e, ainda existe, uma quantidade significativa de famílias na denominada “lista de espera”, as quais se encontram totalmente desprotegidas, sem nenhum apoio, ou até mesmo, sem orientação sobre como gerar renda sem se valerem da mão-de-obra de seus filhos.

A quase totalidade destas famílias “desprotegidas” está numa situação econômica bastante difícil, sejam elas: desempregadas, somente fazendo “bico”, ou ainda, um membro da família só trabalhando, com salário baixo. Portanto, o que lhes resta é trabalhar na confecção de sapatos (costura manual e colagem de enfeites) dentro das próprias residências, como forma de renda para as despesas domésticas. Nesse processo, todos os membros da família (pais, mães e filhos) trabalham juntos para ganhar uma quantia maior, pois o valor por produção final de sapato é muito baixo¹⁴. Isto nos demonstra um pensamento quase unânime existente no município de que: sem receberem uma ajuda financeira, não há como retirar as crianças do trabalho. Nesse sentido, programas que fornecem subsídios financeiros às famílias tornam-se essenciais no com-

bate à exploração da mão-de-obra infantil.

A escola, dentro deste contexto, surge como uma alternativa às crianças e aos adolescentes, no sentido de transformação de suas vidas e de melhor oportunidade profissional. Apesar das crianças terem necessariamente que ajudar seus pais na confecção dos calçados, elas freqüentam a escola regularmente e se aproveitam dessa oportunidade que lhes é dada, sendo que a escola é classificada como ótima e muito boa por todos os entrevistados.

As crianças e/ou adolescente ficam, portanto, meio período na escola e outro meio período auxiliando os pais, vizinhos ou amigos na costura manual de sapato. Vale destacar, é muito difícil encontrar criança trabalhando em “bancas de pesponto”, em razão da fiscalização; sendo que as crianças trabalham na sua própria residência e na de terceiros, ao qual o serviço é repassado para o indivíduo adulto da casa. A maior parte dos pais e/ou mães acham importante, bom e rentável que seus(uas) filhos(as) trabalhem, não enxergando nenhum tipo de malefício existente no trabalho – mesmo quando seus filhos trabalham cerca de 08 a 10 horas diárias – pelo contrário, para as famílias trata-se de uma forma de aprendizagem, ao qual eles(as) aprendem um ofício e, concomitantemente, auxiliam nas despesas domésticas. Além do fator econômico, o ritmo acelerado do trabalho das crianças e a destreza com as mãos pequenas podem influenciar os pais a requererem seu trabalho, pela própria agilidade, o que aumenta a produtividade.

Este fato deixa claro para nós que o cenário mudou, mas a mão-de-obra infantil continua sendo explorada. No início dos anos 90, víamos crianças trabalhando nas ruas, bancas de pesponto, nas praças. Com as denúncias e todo o processo de mobilização na sociedade francana no combate ao trabalho infantil referente ao processo de terceirização da indústria de calçados, houve um deslocamento do trabalho infantil das “bancas de pesponto” para dentro lar – na cozinha, na sala – o chamado “processo de quarteirização” da produção de calçados, muito mais difícil de serem fiscalizados. Nesse sentido, o trabalho da criança ainda representa, para esses pais, uma forma de aprendizado e de adquirir responsabilidade, para que a criança não permaneça na “rua”, que representa um espaço marginal e de aprendizagens negativas para o seu desenvolvimento moral.

Esta visão, notadamente, diverge da opinião dos pais atendidos pelo programa IPEC/OIT/UNICEF, quando perguntados sobre a importância do trabalho na vida de seus filhos, ao qual reforçam a idéia de que estudar e o lúdico na vida de seus filhos são imprescindíveis para a sua formação. Este acontecimento demonstra que, caso não haja uma conscientização

dos pais e um auxílio financeiro que subsidie as famílias, torna-se muito difícil eliminar a exploração da mão-de-obra infantil.

As crianças e suas representações

O trabalho realizado com as crianças e adolescentes assumiu, dentro da vertente de representação social, um método de investigação dinâmico, o que permitiu captar as representações das crianças dentro de um processo que estimula a reflexão e a crítica da situação vivenciada. O referencial teórico que embasa esta metodologia pauta-se pela dialética que reconhece a importância da estrutura econômica e social no entendimento dos fenômenos. De acordo com Minayo (1993), a dialética refere-se ao método de abordagem real enfatizando, na análise, as articulações entre as idéias e a base material e entre o indivíduo e a sociedade.

As representações sociais das crianças e/ou adolescentes atendidos pelo programa IPEC/OIT/UNICEF dizem respeito a vários temas vivenciados em suas vidas e na vida de seus familiares. A participação nas atividades complementares, por exemplo, foi considerada de suma importância para o processo ensino-aprendizagem ao qual estão inseridas, além de propiciarem a sua retirada da rua e do "não fazer nada". A escola, nesse sentido, é visualizada como fundamental no processo de formação e tida como preferência primeira na escolha das crianças pelos estudos, o que vai de encontro ao pensamento dos pais participantes do programa. Desta forma, podemos perceber como é importante que toda a família esteja engajada na eliminação do trabalho infantil.

O histórico das crianças entrevistadas é de trabalho infantil, passando por várias funções: babá, pedreiro, capinar terreno, carregador de saco de cal em depósito de construção civil e a grande maioria na confecção de sapatos, em suas casas ou em "bancas de pesponto" (os adolescentes), recebendo salários extremamente baixos. O significado do trabalho em suas vidas é ruim, demonstrando-se bastante conscientes em relação aos malefícios que o trabalho trás à vida de uma criança, a partir das próprias experiências vivenciadas. Problemas como cansaço físico, desânimo, dores de cabeça, sono, dores nas mãos, são apontados com frequência pelas crianças que já trabalharam.

De um modo geral, as crianças e os adolescentes demonstraram-se bastante satisfeitos com a participação no programa, sendo que a chegada do "Bolsa-Educação" ao município mudou de imediato suas vidas, retirando-as do

trabalho, diminuindo a ocorrência de brigas tanto na família como com os colegas, enfim, proporcionando-lhes um melhor desenvolvimento físico, psíquico e social. Estes fatos nos permitem pensar no grau de eficácia de programas desta natureza – centralizados na criança, na escola e na família – no combate ao trabalho da criança em todo o país. Esse conjunto de intervenções favorece uma qualidade de vida melhor às famílias e, conseqüentemente, uma integração entre escola e criança.

Dando continuidade ao trabalho proposto, procurou-se realizar um estudo sobre os significados dos diversos temas em relação às crianças não atendidas pelo programa IPEC/OIT/UNICEF, tendo como foco de análise o trabalho infantil como alternativa às famílias carentes desprotegidas de subsídios financeiros ou mesmo de políticas públicas de combate ao trabalho da criança. Houve um consenso no que diz respeito à vontade de se inserirem imediatamente no programa, pois imaginam que este lhes trará uma qualidade de vida melhor e uma melhoria no processo ensino-aprendizagem, a partir das atividades complementares que o programa oferece e, principalmente, em decorrência da oportunidade de pararem de trabalhar.

As crianças e/ou adolescentes entrevistados, em sua grande maioria, trabalham em suas residências, auxiliando seus pais na confecção de sapatos. Houve conscientização do trabalho na "banca de pesponto", tido como ruim e ilegal, mas nada impede que as crianças continuem trabalhando em suas residências ou mesmo prestando serviço em outras residências vizinhas ou de amigos. Também, percebemos que as crianças estão cientes dos malefícios que o trabalho traz às suas vidas – atraso escolar, baixo desenvolvimento intelectual, prejuízo à saúde, perda de liberdade, perda do lazer e da brincadeira, cansaço físico e mental. Há um conflito na vida destas crianças, entre "estudar x trabalhar", ao qual o desejo de se dedicarem somente aos estudos é sucumbido pela necessidade de trabalhar.

Comparando com as crianças atendidas pelo programa IPEC/OIT/UNICEF, percebe-se uma discrepância até com relação ao acesso às oportunidades. Trabalhando várias horas durante o dia, indo cansados para a escola, torna-se difícil a aprendizagem, o que redonda em um ensino fraco e parcial. Tudo isso leva a criança despreparada para este mercado de trabalho acirrado e competitivo ao qual nós temos hoje, o que resultará em empregos desqualificados, com baixos salários, precarizados, favorecendo o "círculo vicioso da pobreza", que se perpetua de geração em geração em nosso país.

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pôde ser observado, muitos foram os movimentos sociais que deram origem ao agendamento da questão do trabalho infantil, no mundo e no Brasil. Fica claro que esta questão emerge com vigor no início da década de noventa, em decorrência de uma série de denúncias que vinham ocorrendo, o que resultou na sensibilização, conscientização e mobilização da sociedade brasileira.

O conjunto de atores que propiciaram a discussão e, mais do que isso, a difusão do tema, fez com que a erradicação do trabalho infantil passasse por um processo mais amplo do que simples ações pontuais. Ou seja, todo o mundo passou a discutir e não mais admitir de forma passional a exploração vergonhosa de milhões de pequenos trabalhadores. É neste cenário de luta pela defesa dos direitos da criança e do adolescente, que é implantado o IPEC – Programa Internacional de Eliminação do Trabalho Infantil – a fim de proporcionar uma ação conjunta de diversos atores na consolidação de uma política pública nacional de combate à exploração da mão-de-obra infantil em nosso país.

Dentre as regiões em que o Programa passa a intervir, destacou-se Franca – uma das regiões mais ricas de nosso país e, conforme dados do IBGE, com boa infra-estrutura e boa qualidade de vida aos seus habitantes. Fica, no entanto, uma pergunta para nós: por que em uma cidade onde o padrão de vida dos moradores é maior do que no resto do país¹⁵, situada na denominada “Califórnia Brasileira”, onde predomina uma indústria dinâmica, exportadora e competitiva, ocorre a existência da utilização da mão-de-obra infantil?

Vários são os motivos que levam a esta situação. Primeiro é o processo de empobrecimento que vem ocorrendo no Brasil, em geral e no município, em particular, desde o final dos anos 80, resultante da combinação de arrocho salarial, aumento da precarização do trabalho e da informalidade (com o advento do processo de terceirização da produção), aumento do desemprego. Tal situação fez que a utilização de mão-de-obra infantil se acirrasse, mantendo-se as condições propícias para esse tipo de exploração. Este é um motivo importante, mas não único para explicar o trabalho infantil em Franca.

Um outro aspecto bastante relevante é a valorização cultural do trabalho. Franca por ser uma cidade conservadora, sempre legitimou o uso de mão-de-obra infantil, como forma de ajuda financeira ou mesmo opção para que as crianças não permanecessem na rua. Hoje, existe ainda, um grande número de pessoas que admitem ser melhor a criança estar trabalhando, aprendendo qualquer tipo de serviço

a ficarem sem ocupação. Mais do que isso criou-se e difundiu-se a idéia de que o trabalho, por mais aviltante, desumano, mal remunerado que seja, dignifica o homem e permite às crianças e aos adolescentes uma oportunidade melhor, tornando-se “a escola da vida”.

Um terceiro motivo, não menos importante, que leva as crianças a trabalharem é a ausência de uma política pública de defesa, construção e proteção desse segmento social. Existe, por parte dos gestores públicos, a dificuldade em pensarem em um trabalho que envolva a criança, desenvolvendo nela o lúdico, o lazer, a aprendizagem, a formação profissional. Uma sociedade que não cuida de suas crianças e adolescentes nesse sentido, coloca-os à margem e facilita a decisão das famílias em optarem pelo trabalho que aparece, como já vimos, no imaginário social como dignificante e formador de cidadãos para o futuro.

Por fim, não se pode deixar de lado a existência de uma forte demanda por mão-de-obra infantil na indústria de calçados de Franca. A reestruturação produtiva, que acabou com os direitos sociais e trabalhistas, facilitou enormemente a inclusão do segmento infantil em “bancas de pespontos”, em meados dos anos 80. Hoje, a forma de utilização é outra – com a realização do trabalho dentro da própria residência – mas, a exploração continua bastante acentuada.

Em razão destes fatores, persiste a utilização de mão-de-obra no município em Franca, porém houveram algumas mudanças essenciais com o desenvolvimento de ações realizadas por diversos *atores sociais* na luta pelo combate ao trabalho infantil, dentre eles, cite-se a fundamental atuação da parceria IPEC/UNICEF.

O grande êxito do IPEC, ressaltado por todos os entrevistados, foi o diagnóstico e o conhecimento da realidade do trabalho infantil no país, de um modo geral, e, no município de Franca/SP, em particular. Deste ponto de vista, o Programa respondeu de maneira eficaz ao principal objetivo a que se propôs. Uma vez que o IPEC, quanto ao seu desenho e forma de implementação, vem se afirmando como iniciativa bastante eficiente para a erradicação do trabalho infantil neste país, seu desafio maior é ampliar seu escopo de atuação e o seu tempo de execução, expandindo-se para outros nichos de trabalho infantil localizados tanto na área rural quanto na área urbana no país.

Pode-se concluir que, comparados os objetivos do Programa com os resultados alcançados, o IPEC/Franca foi um Programa repleto de êxitos, tendo em vista a *mobilização social* em torno do tema (para a OIT, cujo objetivo inicial era realizar um raio-x do Brasil) como para o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Franca (cujo objetivo era de conhecer a realidade do município). O Programa, entretanto, demonstrou-se insuficiente para res-

ponder à demanda gerada posteriormente, pois, quando a comunidade percebeu a ocorrência real do problema e suas conseqüências, o Programa já havia se retirado, permanecendo apenas seus desdobramentos.

O Programa é avaliado como tendo, ainda, um importante efeito no município de Franca: o aumento no número dos atores sociais e de entidades envolvidas com a questão do combate ao trabalho infantil e da exploração do trabalho dos adolescentes. Esse fato demonstra um maior envolvimento da própria sociedade civil nas discussões, propiciando uma conscientização e mobilização desse segmento.

Um outro aspecto, de suma importância, referente a esse contexto, é que o programa agiu enquanto catalisador de interesses das forças sociais preexistentes que propugnavam pelo combate ao trabalho da criança. Nesse sentido, ele pode ser considerado um marco nacional, pois conseguiu unir e organizar os agentes mobilizadores em prol do tema, resultando em uma ação conjunta de atuação e, mais do que isso, no combate progressivo do uso da mão-de-obra infantil. Do mesmo modo, a partir destas ações cooperativas, o IPEC mudou a forma de agir e pensar o trabalho infantil em Franca – e quiçá no país –, sendo que a comunidade nunca mais tratará do assunto como antes, pois houve uma transformação no imaginário social, “desnaturalizando” o que era considerado normal, bem como alterou-se a percepção dos principais agentes transformadores: criança, família e empresários. Apesar de ainda persistir a ocorrência do uso do trabalho infantil no município, instaurou-se um processo novo na defesa da criança e do adolescente. Por isso, é de suma importância continuar denunciando, pois é o desvelamento do erro que leva ao seu enfrentamento, com o fito de conhecê-lo e de elaborar propostas alternativas para a sua definitiva erradicação.

7. BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Braz. *Crianças e Adolescentes no Brasil: Diagnósticos, Políticas e Participação da Sociedade*. Org. Fundação Cargill. São Paulo. 1996.

ARIÉ, Philippe. *A História Social da Criança e da Família*. Editora Zahar. Rio de Janeiro. 1981.

BENEDETTI, Raquel Licursi. *Processo de Terceirização em Franca e o Trabalho Infantil*. Franca, 1995. (mimeo)

CAMPINO, Antonio Carlos Coelho & DIAZ, Maria Dolores Monlago. *Trabalho Infantil: Custos Privados e Sociais*. FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social. In mimeo. 1995.

CARDOSO, Ruth Corrêa Leite. *A Trajetória dos Movimentos Sociais*. In Os Anos 90: Política e Sociedade no Brasil. 1995.

COSTA, Antônio Gomes da. *O Estatuto da Criança e do Adolescente e o Trabalho Infantil*. Editora LTr. São Paulo. 1994.

DAGNINO, Evelina. *Os Movimentos Sociais e a Emergência de uma Nova Noção de Cidadania*. In Os Anos 90: Política e Sociedade no Brasil. Editora Brasiliense. 1995.

DAL-ROSSO, Sadi & RESENDE, Maria Lúcia S. *Comerás o pão com o suor do teu rosto – as condições de emprego do menor trabalhador*. Thesaurus. 1986.

DEDDECA, Claudio Salvadore. *Mercado de Trabalho no Brasil*. 1998. (mimeo)

DEL PRIORE, Mary (Org). *História da Criança no Brasil*. Editora Contexto. CDHAL-USP. 1999.

CUT. *Relatório da Pesquisa “Crianças que Estudam e Trabalham em Franca”*. São Paulo, 1995.

FAGNANI, Eduardo. *Política Social e Pactos Conservadores no Brasil: 1964/92*. In Economia e Sociedade. Campinas. Junho/1997.

FUNDACENTRO. *Relatório de Pesquisa – Influência do Trabalho Terceirizado na Indústria de Calçados de Franca/SP, no Desenvolvimento da Criança Trabalhadora*. São Paulo. 1994/98.

GONÇALVES, Renato. *O Trabalho Infantil e a Agenda Social*. Revista BNDES. Volume 01. Rio de Janeiro. Jun/97.

IPEC/OIT/BRASIL. *Relatório e Plano de Trabalho do IPEC no Brasil*. Brasília. 1998.

PEREIRA, Irandi. *Programa de Erradicação do Trabalho Infantil no Brasil*. São Paulo. 1997.

PEREIRA, Irandi; *Trabalho Infantil: Mitos e Dilemas*. São Paulo: Faculdade de Educação, USP, 1999 (Dissertação de Mestrado).

_____, Irandi. *Lugar de Criança é na Escola*. Cartilha da CUT. 1998.

RIZZINI, Irene & RIZZINI, Irma & HOLANDA, Fernanda Rosa Borges. *A Criança e o Adolescente no Mundo do Trabalho*. Editora Universitária Santa Úrsula. 1998.

SABÓIA, João. *Trabalho Infantil no Brasil dos Anos 90*. In *Cadernos de Políticas Sociais*. Série Documentos. nr. 03. UNICEF/Brasília. 1996.

SANTOS, Benedito Rodrigues & PEREIRA, Irandi. *Trabalho Infantil no Brasil: um Estudo das Estratégias e Políticas para sua Eliminação*. Forja Editora. São Paulo. 1997.

SPINDEL, Cheywa R. *Espaços de Socialização e Exploração do Menor Assalariado: Família, Escola e Empresa*. São Paulo. 1986.

UNICEF. *Situação Mundial da Infância*. Brasília. 1997.

VEIGA, João Paulo Cândia. *A Questão do Trabalho Infantil*. Coleção ABET. Volume 07. UNICAMP. Instituto de Economia. 1998.

1 Economista Social, Mestre em Economia Social e do Trabalho – Instituto de

Economia/UNICAMP. Doutoranda em Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas-IFCH/UNICAMP.

2 A expressão 'trabalho infantil' abrange uma realidade complexa. O trabalho realizado por crianças deve ser analisado como ocorrências registradas ao longo de um *continuum*: em uma das extremidades, esse trabalho é destrutivo, ou envolve exploração; na outra, o trabalho é benéfico, promovendo ou contribuindo para o desenvolvimento físico, mental, espiritual, moral e social da criança, sem interferir em sua educação escolar, sua recreação e seu descanso (Relatório da Situação Mundial da Infância, Unicef, 1997).

3 Em inúmeros países, novas leis foram aprovadas e leis já existentes foram modificadas para adequar-se à Convenção. Serra Leoa desmobilizou seus soldados infantis, e, em Ruanda, crianças presas em centros de detenção para adultos foram transferidas para instituições específicas para jovens. Iniciativas importantes, como o Congresso Mundial contra a Exploração Sexual de Crianças, realizado em Estocolmo, em agosto de 1996, e a Conferência Internacional sobre o Trabalho Infantil, programada para outubro de 1997, em Oslo, resultam de energia mobilizada pela Convenção.

4 O Artigo 227 manifesta a postura do movimento social ao reafirmar que "é dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito: à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária. Além de colocá-los a salvo de toda forma de: negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade, opressão".

5 Para ver o processo de elaboração do ECA, verificar SARTORI, Elisiane *in* "Trabalho infantil em Franca: uma avaliação do IPEC na indústria de calçados de Franca/SP". Dissertação de Mestrado. UNICAMP, 2001.

6 Na época a idade mínima de início ao trabalho era 14 anos, conforme promulgada na Constituição Federal de 1988. Hoje, de acordo com a Emenda Constitucional Nr. 20 se estabeleceu em 16 anos, a idade mínima.

7 O IPEC classifica os projetos em quatro categorias: i) programas de ação; ii) mini-programas (até U\$ 5,000); iii) projetos regionais (coordenados pela sede e executados em diversos países simultaneamente) e; iv) eventos (apoio à realização de seminários e reuniões técnicas nacionais e internacionais).

8 A cidade de Franca/SP foi uma das primeiras áreas de intervenção na questão do trabalho infantil no Brasil.

9 No início dos anos 90, foram instaladas no município várias pequenas empresas domésticas terceirizadas, iniciando seu funcionamento não mais como um apêndice do sistema produtivo, mas como sua peça central. Passaram a funcionar, então, as chamadas "bancas de pesponto" terceirizadas, em locais improvisados nas próprias residências, prejudicando os mecanismos de controle de riscos, incluindo o de acidentes.

10 De acordo com o relatório da FUNDACENTRO (Fundação de Segurança e Medicina do Trabalho), o solvente n-Hexano, empregado na indústria de calçados, tanto na colagem como na limpeza do calçado, pode levar ao surgimento das "polineuropatias periféricas", doenças que se instalam preferencialmente no sistema nervoso periférico, podendo causar astenia, parestesia, câimbras musculares, até completa tetraparesia" (Fundacentro, jan/1991).

11 O Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Calçados de Franca, desde sua fundação em 1982, tem se constituído na liderança de maior destaque no cenário político-sindical local. Representa a categoria profissional mais numerosa da cidade, contando com aproximadamente 35 mil trabalhadores, dos quais 14 mil são filiados ao Sindicato (CUT, 1994). A sua atuação se faz por meio de três eixos básicos: Campanha Salarial, Imprensa Sindical e Educação Política. Suas atividades são distribuídas em secretarias específicas, como de Organização, de Saúde, de Formação Política, de Imprensa, do Esporte, do Lazer e da Cultura, onde se busca alcançar uma forma de gestão mais democrática e participativa.

12 Durante o ano de 1992, a autorização do Juizado da Infância e da Juventude foi concedida a 347 adolescentes de 13 e 14 anos e, em janeiro de 1993, a 50, de acordo com o Serviço Social de Menor do Fórum local.

13 Atualmente, o ECA proíbe o trabalho aos menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz.

14 O valor estimado é de E\$ 0,30 a R\$ 0,40 por par de sapato acabado.

15 A renda familiar média de Franca é de quatro salários-mínimos, ao passo que no país essa renda está em torno de meio salário-mínimo (IBGE, 1991).

EXERCITANDO O GÊNERO PESSOA... daquele tal
FERNANDO



Intelecto de Ouroboros

Atos Warboldenhari

Eu resolvi ir ao fundo das coisas.
Encontrar uma razão última.
Procurei, procurei, procurei com toda a vontade
de quem adentra mata cerrada e desconhecida.

Após muito buscar, comecei a achar
que, na verdade, tomara a direção errada:
a cada dúzia de elos que emendava à corrente lógica
outra dúzia de dúzias se logo fazia necessária.

Deti-me face a uma questão:
se o caminho proposto pelos mestres da razão e da filosofia
não levaria à essência,
o quê, então, poderia levar?

Mas algo como uma sugestão sábia já se insinuava
no fundo da mente há algum tempo.
E como que me dizia:
"Querido buscador, atenta:

Aquilo que justifica todos os processos da vida,
que é o objeto que estás buscando,
é a própria essência atuante no sujeito,
é a própria razão da tua busca."

Concentrei-me e questionei o que me movia;
era sem dúvida, algo que eu chamava curiosidade,
ou desejo de saber, uma forma de vontade.
A Vontade!

A vontade como conceito intelectual
generalizado a todos os meus impulsos,
percebi-a, na prática, como um estranho complexo
de sentimentos e sensações. Esses, o alicerce
de todas as minhas atitudes, inclusive intelectuais!

Não se tornou fácil para mim admitir
que a base de toda estrutura de pensamento puro
não fosse pensamento puro, não fosse racional,
não fosse facilmente desmontável.

Não foi tão rápido aceitar
que eu podia simplesmente parar no elo lógico que me servisse
e chamá-lo de "Minha Razão Última", como

muita gente fazia
(com sua própria idéia de Deus, de riqueza,
de amor...)
por puro gosto ou vontade de ficar ali.
Porque ele e outro qualquer
poderiam ser apenas reflexos
de uma mesma vontade!

Vislumbrei a consciência humana como formada
Por milhares de elos encadeados,
de vários tipos, tipos mentais, tipos emocionais,
que poderiam atuar uns sobre os outros, modificando ligações,
estabelecendo novas ordens.
E onde haveria sempre recônditos, extremidades da consciência
difíceis ou mesmo impossíveis de se atingir.
(ao menos para um indivíduo sozinho)

Não foi fácil perceber com clareza
que não só pensar trazia sentido.
Sentir trazia sentido. Gostar!
Querer trazia sentido!

Não foi logo que parei de classificar
todas as coisas em "certas" ou "erradas"
para então senti-las, ou apenas querê-las,
ou apenas dizer: "Isto me parece melhor (ou pior) agora".

Não foi fácil admitir que à minha última essência de vontade
eu jamais teria direito. Jamais a encontraria.
Por ser minha própria essência.
Tal como uma serpente que tentasse engolir-se pela cauda
Jamais alcançaria a própria boca,
Teria de contentar-me em sê-la, sem entendê-la!

E não mais desejaria possuir
o Alfa e o Ômega de qualquer objeto existente.
E nem sentiria tal necessidade:
A COMPREENSÃO RACIONAL NÃO MAIS SERIA RAINHA ABSOLUTA EM MINHA VIDA.
Esse foi o remédio que acalmou minha mente
e trouxe paz às longas dores do meu espírito.

E, desde então,
sempre que algo me fizesse sentido,
mesmo não sendo inquestionável,
ainda que não fosse perfeito,
ali estaria minha vontade – meu próprio ser,
na verdade -
oriunda, sim, de uma essência interna;
porém, fora de alcance,
inefável e inominada.

NORMAS PARA OS

COLABORADORES

NORMAS PARA OS COLABORADORES

A Revista Pensando Fleming aceita para publicação trabalhos originais nas áreas de Exatas e Humanas, que serão encaminhados para a Comissão Editorial para análise e classificação no índice de publicação.

Os originais deverão ser apresentados em duas vias: um impresso em espaço duplo, em folha tamanho A4, de um só lado e um disquete de preferência gravado em Word for Windows.

Os trabalhos deverão conter as seguintes informações: nome completo do autor, instituição, setor de trabalho e ocupação profissional.

Recomenda-se que a extensão máxima dos originais obedeça às seguintes orientações:

- Artigos / Entrevistas / Depoimentos - 30 páginas
- Comunicações e Resenhas - 05 páginas
- Notícias e Resumos - 01 página

As notas e referências bibliográficas devem observar as normas da ABNT ou de outro sistema aceito pela comunidade científica.

A avaliação dos originais ficará sob a responsabilidade da Comissão Editorial e ou por especialistas por ela escolhidos. Aos autores serão comunicados os pareceres da Comissão.

A Comissão Editorial espera que os colaboradores tenham especial empenho na divulgação da Revista

para que a publicação possa ampliar-se, mantendo os índices de qualidade e quantidade desejável.

FACULDADES FLEMING

Presidente da Mantenedora

Dr. Marco Antonio dos Santos

Diretor Administrativo

Anne Chishi Piccolo Santos

Diretor Acadêmico

Profº Doutorando. Milton Gomes Pacheco

Coordenador do Curso Ciências Contábeis

Profº Ms. Villar Fernando Pereira

Coordenador do Curso de Administração Geral

Profº Mestrando Paschoal Antonio Bonin

Coordenador do Curso de Administração c/ênfase em Análise de Sistemas

Profº Dr. Fábio Penna Firme Curto

Coordenadora de Cursos de Extensão e Pós-Graduação

Profª Ms. Eloah Risk

