

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS  
E  
BANCO MUNDIAL

*Programa* **Parcerias, Pobreza e Cidadania.**

Identificação e disseminação de experiências de redução da pobreza no Brasil

Iniciativa conjunta da FGV e do Banco Mundial

**FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR**  
**Porto Alegre – RS**

Relatório de pesquisa de campo

Pesquisador: Heitor Battaglia

outubro – 1998

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	3
<b>INÍCIO</b> .....	4
Público alvo .....	4
Conteúdo e pedagogia.....	5
<b>EXPANSÃO</b> .....	7
Parcerias.....	7
Adequação de cada empresa .....	9
Estratégias de expansão .....	11
Fundação .....	12
<b>PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES</b> .....	14
Custos .....	16
Vantagens .....	18
<b>IMPACTO</b> .....	19
<b>CONCLUSÃO</b> .....	20
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	21
Leis e documentos.....	21

---

Publicado originalmente como:

BATTAGLIA, H. Projeto Pescar . In: CAMAROTTI, I. ; SPINK, P. (Orgs.). *Parcerias e pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 89-108.

## Introdução

Em Porto Alegre, no pátio de uma empresa de engenharia, um grupo de adolescentes de ambos os sexos se posiciona numa formação que tem algo de militar. Não existe, contudo, qualquer organização em termos de altura, idade ou gênero. Ao comando de um professor, caracterizado pela barba e pelo jaleco - ambos brancos -, os adolescentes estabelecem a distância de um braço em relação ao colega da frente. Os primeiros de cada coluna marcam igual distância do colega à direita. Nesse momento, o tom da conversa diminui, mas não acaba. Após um tímido "grito de guerra", saem todos conversando em direção ao refeitório da empresa, onde almoçarão, depois de uma oração iniciada por um deles. Esses adolescentes terminaram o período de aulas da manhã e, no período da tarde, estarão fazendo pequenos serviços na empresa. À noite, em grupos, irão para uma escola próxima. Essa rotina repete-se, com pequenas variações, em outras vinte e seis outras empresas do Rio Grande do Sul - notadamente da região metropolitana de Porto Alegre - e também em São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Paraná e Santa Catarina. Todas elas integram o Projeto Pescar.

O Projeto Pescar é uma iniciativa de Geraldo Tollens Linck, um empresário gaúcho, que, em 1976, na saída de uma reunião na sede da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, presenciou uma cena que o marcou para sempre: um adolescente de pouco mais de 14 anos assaltou um velho em pleno centro da capital gaúcha. Passada a revolta do primeiro momento, em que o governo foi considerado culpado pela situação, quer do ponto de vista da falta de políticas públicas de amparo às crianças, quer sob o ponto de vista da falta de policiamento ostensivo na rua, esse empresário resolveu, por sua conta e risco, iniciar um trabalho de ajuda a meninos pobres. Porto Alegre contava então com quase 1 milhão de habitantes e enfrentava os problemas de uma metrópole com todas suas contradições.

Seria simplismo de nossa parte considerar o assalto o único motivo para a iniciativa desse empresário. Merece registro, entretanto, o fato de que até então ele não tivesse tido qualquer participação política ou comunitária. Marcado pela ética do trabalho resolveu, como forma de auxiliar esses adolescentes, capacitar profissionalmente alguns meninos numa área que conhecia bem: mecânica. Sua empresa, a Linck S/A - Equipamentos Rodoviários e Industriais, já naquela época, dava manutenção para diversos fabricantes de máquinas operatrizes pesadas, como escavadeiras, retroescavadeiras, empilhadeiras e similares, além de representá-los comercialmente em Porto Alegre. Essa atividade necessitava de uma estrutura bem montada em mecânica de manutenção, atividade principal da empresa. Assim começou a Escola Técnica Linck, que oferece um curso livre de mecânica, sem regulamentação nem reconhecimento das autoridades

educacionais. Seu certificado de conclusão tampouco tem qualquer valor educacional formal. O prestígio desse curso baseia-se exclusivamente na qualidade de ensino oferecido e na oportunidade de emprego que cria para os alunos inscritos.

## **Início**

Além da falta de experiência política, também faltava a Geraldo Linck experiência pedagógica. Tampouco tinha claro o público que seria atendido em sua escola. Com a ajuda de uma freira católica resolveu, como primeiro passo, convidar alguns garotos pobres que moravam nas proximidades de sua empresa a frequentar a escola que havia montado. Essa escola consistia de uma pequena sala, onde eram ministradas as aulas teóricas, e da oficina, onde aconteciam as aulas práticas. Para professor, foi escolhido um mecânico que tinha facilidade de comunicação.

A primeira turma, formada por 15 alunos, teve a duração de um ano. Ao término desse período, todos os alunos conseguiram emprego, e a experiência foi considerada bem-sucedida. Esse sucesso foi confirmado pelos empregadores e pelos chefes diretos dos meninos. Os novos mecânicos tinham conhecimento técnico, eram organizados, conheciam os equipamentos e as ferramentas, utilizavam os métodos corretos para fazer o trabalho e mantinham a oficina arrumada. A turma seguinte foi ampliada para 30 alunos, e o prazo, reduzido para 6 meses. Com o tempo, foram estabelecidos o público alvo, os critérios de escolha dos candidatos, a pedagogia e a forma mais adequada de administrar a escola.

### **Público alvo**

Através do método da tentativa e erro, o critério de escolha dos alunos foi sendo definido. Nas primeiras turmas foram escolhidos alunos que, apesar de pobres, não estavam na faixa em que a carência, mais que um fardo, torna-se uma indução ao fracasso pessoal. Entre esses primeiros alunos encontravam-se, inclusive, filhos e parentes de funcionários da empresa. Decidiu-se então radicalizar a proposta e tentar trabalhar com meninos de rua e também com crianças que viviam em instituições que abrigam menores infratores. Dadas as peculiaridades desse público, não obtiveram, entretanto, o mesmo sucesso que haviam conseguido com a primeira turma. Com o tempo definiram o público alvo como meninos muito pobres, com idade entre 14 e 18 anos, provenientes muitas vezes de uma estrutura familiar esgarçada, mas que ainda mantinham algum vínculo familiar, mesmo que instável. Em geral, essas crianças provêm de favelas de Porto Alegre e de cidades vizinhas.

O processo de escolha desses adolescentes começa pela divulgação de abertura de vagas. Depois das inscrições dos interessados, é realizada uma prova, com caráter eliminatório, em que são testadas a capacidade do candidato para realizar algumas contas simples, ler e escrever um pequeno texto, em geral sobre a importância que o candidato atribui ao curso. São solicitadas, ainda nessa prova, informações para um levantamento socioeconômico preliminar do candidato, que consiste de um questionário sobre os bens e utensílios de sua casa. Por último, o candidato é solicitado a fazer um pequeno mapa para chegar a sua residência. Essa prova elimina aqueles que não conseguem realizar contas simples ou compreender as questões apresentadas, e objetiva aferir se o candidato tem condições de acompanhar o curso. A prova é utilizada também para uma primeira triagem socioeconômica dos candidatos, em que são selecionados candidatos na proporção equivalente ao dobro das vagas oferecidas. Depois dessa seleção, o professor do curso visita a casa de cada um dos pré-selecionados, quando o quadro socioeconômico de cada candidato é completado, incluindo um levantamento de sua história de vida, e sua casa fotografada. Esse material será analisado pelos organizadores do curso e, através dele, será feita a seleção definitiva. São escolhidos aqueles candidatos que apresentam situação de maior risco social.

Alguns elementos desse sistema de seleção podem parecer, à primeira vista, um entrave à participação das crianças mais pobres. Estamos nos referindo à prova que mede a capacidade de leitura, de escrita e os conhecimentos de aritmética. Em Porto Alegre, o processo educacional encontra-se bastante adiantado em relação ao restante do país, e o índice de alfabetização na população acima de dez anos atinge 90%. Esse alto índice evita que a prova seja uma barreira ao ingresso de alunos mais pobres, uma vez que, mesmo estes, se encontram em condições de responder à prova de forma satisfatória. Há, entretanto, uma característica importante no programa e que merece destaque. Cada empresa que adere a ele pode adequar seu sistema de seleção às suas próprias características e interesses.

### **Conteúdo e pedagogia**

A exemplo da eleição do público alvo e do sistema de escolha das crianças, o conteúdo do curso, bem como a pedagogia adotada, também foram sendo modificados ao longo do tempo. Nas primeiras turmas, a escola desenvolvia um conteúdo estritamente técnico e prendia-se a uma pedagogia inflexível e autoritária, aliada ao desenvolvimento, no aluno, de hábitos de respeito à disciplina, à rotina e a regras predeterminadas. Havia uma forte influência da organização do mundo do trabalho que persiste até hoje, ainda que abrandada. Tal influência é decorrência direta da origem dos professores e do ambiente

empresarial em que o curso se realiza.

Apesar de apresentar bons resultados, os responsáveis pelo curso notaram que não havia vínculo direto entre o desempenho do aluno na sala de aula e sua capacidade de arranjar emprego já que muitos bons alunos encontravam dificuldade de conseguir uma vaga. Investigando o problema, os responsáveis pela escola concluíram que um bom conteúdo técnico, apesar de importante, não era suficiente para o ingresso no mercado de trabalho, havendo elementos importantes na busca de um emprego que não estavam sendo considerados no curso.

Meninos que tinham uma história de vida caracterizada pela exclusão social ficavam muitas vezes intimidados no processo de seleção. Isso prejudicava seu desempenho na disputa por uma vaga. A história pessoal influía na postura perante o entrevistador/empregador, na iniciativa em relação ao trabalho e no relacionamento com os colegas. Nem sempre os bons alunos conseguiam bons empregos ou se mantinham no emprego conquistado. O objetivo do curso não estava, portanto, sendo atingido. É nesse momento que duas modificações foram feitas no sistema. A primeira foi a flexibilização do curso. Parte do conteúdo técnico cedeu espaço a outros tipos de conhecimento, que vão de hábitos de higiene a normas de convívio social. O aluno passou a frequentar outros ambientes da empresa, fazer estágios em outras áreas, principalmente administrativas, como auxiliar em pequenos serviços, e aprendeu a conviver com outras formas de trabalho, inclusive atendimento ao público. Nesse processo, houve grande preocupação, por parte dos professores, em resgatar a autoestima do aluno, estimulando-o a ser mais desenvolvido diante de eventuais barreiras, e a tomar iniciativas para superá-las.

Um elemento importante no processo de aumento de autoestima dos alunos é a festa que comemora a formatura de cada turma (a festa é promovida em todas as escolas). Essa festa representa o término de um ciclo importante na vida desses adolescentes e marca, muitas vezes, o primeiro projeto de longa duração na vida de cada um efetivamente terminado.

A segunda modificação não teve influência direta sobre o curso ou sobre seu conteúdo, mas teve impacto direto sobre a eficácia do programa. A empresa começou a repartir com o aluno a responsabilidade pela busca de uma vaga no mercado de trabalho. A Linck S/A montou um sistema de busca e colocação de emprego para os recém-formados. Quando há vagas, alguns permanecem na própria empresa, quando há vagas. Para encontrar uma vaga para os outros, a empresa usa seu círculo de contatos - clientes, fornecedores e concorrentes. Mesmo depois de empregados, o vínculo entre alunos e empresa permanece durante um bom tempo. Quando perdem o emprego, os antigos alunos voltam a

procurar a escola para indicação a uma nova vaga.

## **Expansão**

Com o crescimento da empresa, a escola ganhou local próprio - uma construção independente do prédio principal, feita com a participação dos alunos. Dessa construção fazem parte uma sala de aula, um vestiário e um setor administrativo. Com o tempo, a escola se solidificou e passou a fazer parte do cotidiano da empresa. Os alunos têm aulas pela manhã e trabalham como estagiários no período da tarde. Suas atividades não se restringem à mecânica. Agora eles se espalham por outras áreas da empresa: operacionais, administrativas e de apoio. Recebem meio salário mínimo por meio período de serviço. Integram-se à empresa e o programa ganha visibilidade.

Em 1988 a Linck recebeu a visita de um empresário e, como já era de costume, essa visita estendeu-se à escola. Entusiasmado, esse empresário resolveu montar quatro escolas equivalentes, na sede e em três filiais de sua empresa, pedindo a ajuda ao Sr. Geraldo T. Linck para realizar essa tarefa. A partir de então, o programa entra numa nova fase. O fundador vê na adesão de empresas ao programa a possibilidade de sua ampliação. Somente a partir de então - 1988 - as atividades promovidas pela escola começaram a ser registradas e sistematizadas, visando a transferência do conhecimento para novos parceiros. Começa a expansão do programa. Foi somente nesse ano que a iniciativa, antes isolada de um empresário, adquire as características de um programa permanente e ganha o nome de Projeto Pescar. Esse nome é tirado de um ditado oriental, que diz: "Se quer matar a fome de um homem, dê-lhe um peixe. Se quer que ele nunca mais passe fome, ensine-o a pescar".

## **Parcerias**

Podemos identificar uma parceria quando reconhecemos três elementos distintos, agregando diferentes instituições ou indivíduos. O primeiro é o objetivo comum almejado por cada um dos participantes. O segundo é a adesão voluntária de cada um dos parceiros. O terceiro é a responsabilidade partilhada entre os participantes.

A partir da primeira adesão ao projeto, a parceria passa a ser a estratégia adotada para a expansão do programa. Sob esse ponto de vista, a adesão de cada nova empresa ao projeto pode ser considerada uma nova parceria, uma vez que respeita as três condições anteriormente elencadas. Os parceiros aderem ao programa em busca do mesmo objetivo inicial de Geraldo T. Linck. Todos os empresários entrevistados justificam a montagem de escolas em suas empresas

pela necessidade que sentem de ter maior influência social e comunitária. Segundo eles, essa é a forma através da qual o capital assume, de forma concreta, sua responsabilidade social.

A Escola Técnica Linck passou a organizar-se de forma a possibilitar que o objetivo do empreendimento, o conhecimento adquirido, a forma de operar e a marca do programa sejam passados a outras empresas, para que essas montem suas próprias escolas técnicas. Sob o ponto de vista operacional, a organização desses elementos e a transferência da experiência se organiza como uma franquia comercial. Percebendo isso, surge a ideia de uma "franquia social", em que a organização do programa se faz da mesma forma que uma franquia comercial, naturalmente sem a cobrança de taxas de adesão. As empresas interessadas assinavam com a empresa Linck S/A, e mais tarde com a Fundação Projeto Pescar<sup>2</sup>, um contrato de adesão ao programa. A expansão da iniciativa passa a constituir um novo objetivo, ainda que mal quantificado no início. Lentamente, outras empresas começam a se interessar pelo programa e a montar suas próprias escolas técnicas em sua área de atuação.

São as seguintes as obrigações da Fundação Projeto Pescar:

*"Cláusula quarta- A ADERIDA visando auxiliar no desenvolvimento, amparo e apoio a esta unidade de treinamento do Projeto Pescar, se compromete à:*

*I. Oferecer treinamento e assessoria, aos instrutores da ADERENTE, desde a seleção do aluno até sua formatura.*

*II. Supervisionar e acompanhar técnica e pedagogicamente os Professores/Instrutores.*

*III. Avalizar o Certificado de Conclusão do Curso dos alunos aprovados no curso ministrado por esta Unidade de Treinamento do Projeto Pescar.*

*IV. Ceder de pleno direito e sem nenhum custo e restrição todo seu conhecimento, necessário para implantação e funcionamento da Escola do Projeto Pescar.*

*V. Avaliar, seis meses após a finalização do curso, o trabalho desenvolvido por esta unidade de Treinamento do Projeto Pescar e a inserção dos alunos no mercado de trabalho.*

*VI. Realizar dois eventos, um por ano, de atualização do desenvolvimento profissional, voltados para o Instrutor da Unidade de*

---

<sup>2</sup> A Fundação Projeto Pescar só irá aparecer em 1995.



*Treinamento do Projeto Pescar e outras iniciativas de qualificação profissional não formais.*" (Minuta do convênio de adesão)

### **Adequação de cada empresa**

O Projeto Pescar tem uma lógica interna baseada na experiência da empresa precursora. É importante ressaltar, entretanto, que, desde a época em que o processo de expansão acontecia exclusivamente através da Escola Técnica Linck, as adequações já eram incentivadas em cada nova empresa que aderiria ao programa. Essa adequação, dizem os responsáveis pelo Projeto, deve ser preservada por três motivos distintos: o primeiro é a necessidade de atender as carências locais. O segundo, para que o empresário se sinta responsável pelas ações que se desenvolvem dentro de sua empresa. O terceiro, é que a adequação faça parte da estratégia de expansão do programa, de forma a diminuir eventuais empecilhos interpostos por alguns empresários.

Essa adequação não se dá somente no aspecto da qualificação dada aos alunos. Cada empresa oferece o curso na área com a qual tem maior intimidade, sendo assim possível encontrar empresas oferecendo cursos na área de eletrônica, mecânica, hidráulica, mecânica de motores, movimentação de terra, etc. Quanto à duração do curso, a maioria das empresas o oferece em 6 meses, embora algumas o estendam até um ano. Quanto ao gênero do público atendido, a maioria das empresas oferece o curso para turmas compostas somente por rapazes. A pouca frequência de turmas mistas deve-se a dois fatores: o primeiro, porque grande parte dos cursos ministrados preparam os alunos para profissões consideradas masculinas, como mecânica e operadores de máquinas pesadas. O segundo é a dificuldade que alguns empresários veem na administração de classes mistas de adolescentes e o conseqüente envolvimento sexual que poderia ocorrer entre eles.

As empresas também adaptam o processo de escolha às suas próprias características. Até mesmo os conceitos de risco social e exclusão são adotados num sentido bastante amplo. Numa das empresas visitadas encontramos alunos que frequentam ou que terminaram o segundo grau. Esse tipo de aluno dificilmente poderá ser considerado em situação de risco social. Há empresas que reservam algumas vagas para parentes de funcionários ou para adolescentes indicados por eles. Numa empresa que aderiu recentemente ao programa, seus responsáveis resolveram visitar a casa de todos os candidatos inscritos em seu processo de seleção. Nessa visita foram constatados dois problemas até então inéditos ao programa. Havia candidatos que não declaravam alguns bens e utensílios que possuíam em casa, provavelmente tentando parecer mais pobres do que efetivamente eram. Dessa forma, imagina-se, esses candidatos pretendiam disputar

as vagas com maior chance de serem escolhidos. Em contrapartida, havia meninos que declararam possuir bens que não tinham. Vítimas, talvez, de uma pressão social que exige que as pessoas tenham bens e utensílios sofisticados, esses candidatos corriam o risco de se autoexcluir de um processo de resgate social. Ainda não se sabe se esse fenômeno acontece em outras escolas.

Há, ainda, outras diferenças. A questão da frequência ao ensino regular é onde se encontra a maior diversidade entre as empresas participantes do programa. Há empresas que não exigem a matrícula dos adolescentes em cursos regulares. De acordo com essas empresas, o abandono do processo regular de ensino faz parte do processo de exclusão social a que esses adolescentes estão sujeitos e eles voltarão à escola no processo de reinclusão social. Em outras palavras, a escola regular voltará a ser valorizada se o menino conseguir escapar da marginalidade. Outras empresas, contudo, julgam que a escola regular é um reforço ao processo de inclusão social, exigindo, por esse motivo, a matrícula dos alunos em algum curso regular, que deve ser feito no período noturno, de tal forma que não entre em conflito com as atividades desenvolvidas na empresa. Há exemplos, ainda, de empresas que acompanham o desempenho dos alunos nos cursos regulares, conferindo notas e frequência.

Algumas escolas expõem, num painel da sala de aula, um sistema aberto de avaliação de desempenho do trabalho realizado e do aprendizado dos alunos. Esse sistema, composto por um gráfico de acompanhamento semanal, classifica os alunos em 5 categorias. Esse sistema de avaliação poderia se constituir num constrangimento para os adolescentes, não fosse o fato de todos eles terem desempenho que varia pouco entre os mais altos escores possíveis.

Outro elemento importante que distingue diferentes programas de capacitação é a atuação de algumas empresas junto aos familiares de seus alunos. Essa atuação junto à família é justificada por alguns empresários como a necessária explicação do trabalho desenvolvido na empresa aos responsáveis pelo adolescente, não obstante o fato de a história de vida desses meninos e meninas ser muitas vezes uma história de exclusão, inclusive dentro da própria família. Esse contato com as famílias acaba tendo duas funções distintas. A primeira é uma atuação mais direta na própria família, numa tentativa, ainda que precária, de reorganizar o núcleo familiar. A segunda, e mais importante, é o esforço para resgatar esse espaço de convívio e afeto, revalorizando o prestígio do adolescente em seu meio familiar. Todo esse processo faz parte da estratégia de elevação da autoestima do adolescente.

## **Estratégias de expansão**

Durante muito tempo, a única estratégia utilizada para expandir o programa foi a apresentação das salas de aula a visitantes da Linck. Alguns poucos se entusiasmavam pela ideia e montavam suas próprias escolas com a ajuda da empresa precursora, que passava a cada interessado os conhecimentos acumulados. A partir do final da década de 80, o programa começou a ser conhecido em várias partes do Brasil. Tanto o programa quando o seu criador recebem vários prêmios e homenagens públicas, destacam-se, dentre eles, o Prêmio ECO, da Câmara Americana de Comércio; o Prêmio Criança, da Fundação ABRINQ dos Direitos da Criança; o Prêmio Cidadania, do Pensamento Nacional das Bases Empresariais; o Prêmio Top Ser Humano, da Associação Brasileira de Recursos Humanos. Graças aos prêmios, a imprensa começou a se interessar pelo Projeto Pescar e passa a divulgá-lo. A formatura de cada nova turma passa a ser um acontecimento importante não só na estratégia de recuperação da autoestima dos alunos, mas também no papel de divulgação do programa, porque recebe cobertura da imprensa. Os dirigentes do programa identificam na formatura de cada turma, um momento ideal para sua divulgação e estimulam a organização de festas e solenidades com a participação da família e dos amigos dos alunos, além de autoridades locais e regionais. Como paraninfo, é convidado um empresário - em geral alguém que pode vir a montar uma escola em sua empresa. A imprensa é chamada a divulgar o programa, e este passa a ganhar espaço na mídia de Porto Alegre e de outras cidades. Muitas empresas que montam suas próprias escolas passam, também elas, a divulgar e expandir o Projeto Pescar para clientes e fornecedores.

Como a escola técnica é comparada à escola regular, o calendário dos cursos acaba coincidindo com o calendário do ensino oficial, o que faz com que as formações se deem, todas, no final do semestre. Se os cursos fossem deslocados em relação ao calendário regular, haveria duas vantagens importantes para o Programa. Em primeiro lugar os alunos teriam uma oferta de vagas distribuída por todo o ano e não, como ocorre hoje, concentradas no início de cada semestre. Em segundo, que haveria maior exposição na imprensa durante todo o ano.

Os responsáveis pelo Projeto Pescar passaram a ser convidados a apresentar sua ideia em outras cidades através de visitas e palestras. Esse esforço de divulgação foi, durante muito tempo, custeado pela empresa Linck S/A. Em 1994, Geraldo Linck, em viagem aos Estados Unidos, visitou vários organismos financiadores - governamentais e não governamentais - procurando uma forma de financiamento dessas atividades de divulgação. Foi-lhe recomendado que criasse uma fundação, com a qual teria maiores chances de conseguir alguma forma de financiamento para divulgação e ampliação de seu programa.

## **Fundação**

A Fundação Projeto Pescar foi criada em 1995, com intuito de conseguir financiamentos de organismos internacionais, o que nunca ocorreu. Conseguiu, entretanto, uma parceria com o governo do Rio Grande do Sul, que incluiu o Projeto Pescar no Programa Piá 2.000, um programa de amparo às crianças em situação de risco social do governo do Rio Grande do Sul, na gestão de 95 a 98.

Esse programa é composto de dois subprogramas. O primeiro tem como abrangência os 45 municípios do Rio Grande do Sul que apresentaram os piores indicadores sociais. Esse subprograma é constituído de seis projetos: Alfabetização e Cidadania; Todos na Escola; Saúde na Escola; Garantia e Reabilitação Nutricional; Prevenção da Mortalidade na Infância; Apoio a Creches Assistenciais e Comunitárias. O segundo subprograma tem abrangência restrita aos 15 municípios gaúchos com mais de 100 mil habitantes<sup>3</sup>. Fazem parte desse subprograma cinco projetos: Pesquisa Acerca das Circunstâncias de Vida das Crianças e Adolescentes em Situação de Rua; Prioridade Educação - Escola Aberta ou Escola Referência; Prioridade Educação - Redes Municipais de Atendimento; Garantia de Serviços de Saúde Especializada; Criança Agora. O convênio entre o governo e o Projeto Pescar conta também com a participação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE - e tem como objeto:

*“... a cooperação entre as partes para a identificação e desenvolvimento de ações conjuntas que visem garantir a adolescentes em situação de risco o atendimento dos seus direitos a sobrevivência, desenvolvimento e integridade, de acordo com o que dispõe o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, em conformidade com as metas estabelecidas pelo programa Piá 2000 do Estado, subprojeto 2, no sentido de proporcionar a estes adolescentes ensino profissionalizante, mediante a instalação de unidades de treinamento das Escolas Pescar, em consonância com os objetivos do GIFE e do Pescar.”* (Termo de cooperação entre O Estado do Rio Grande do Sul, a Fundação Projeto Pescar e o GIFE)

Como meta, o convênio estabeleceu a implantação de 15 novas escolas do Projeto Pescar nas cidades abrangidas pelo subprograma 2.

O GIFE participou do empreendimento atuando como avalista da parceria. De um lado ajudou a Fundação Projeto Pescar a encontrar parceiros: empresas que estivessem dispostas a aderir ao programa. Com seu prestígio na área social, deu seu aval ao trabalho desenvolvido pela Fundação. De outro, participou, juntamente com o governo do estado do Rio Grande do Sul, do acompanhamento dos

---

<sup>3</sup> Todos os 15 municípios com mais de 100 mil habitantes estão entre os 45 com piores indicadores sociais escolhidos para participarem do primeiro subprograma.

objetivos, do atingimento das metas, bem como da prestação de contas do convênio.

É importante destacar a dificuldade que o Estado, no Brasil, tem de firmar parcerias. A parceria, como já vimos acima, é a conjugação de interesses comuns, adesão voluntária e responsabilidade partilhada no alcance dos objetivos almejados. O instrumento que a regulamenta é o convênio entre os participantes, diferentemente do contrato, que regulamenta o ajuste entre partes que não desejam a mesma coisa (uma parte deseja a obra, por exemplo, e a outra o pagamento), as partes têm interesses diversos (Meirelles, 354-5). As três características que dão forma às parcerias pressupõem, portanto, uma condição de igualdade entre os participantes perante o objeto da parceria.

No Brasil, a tradição jurídica e as instituições legais estabeleceram uma posição de distinção ao Estado que, como representante do interesse coletivo, estaria sempre acima do interesse particular. Isso não impediu, contudo, o conhecido movimento de privatização que o Estado sofreu no Brasil para atendimento de interesses específicos. A partir da democratização do país na década passada, e principalmente depois da Constituição de 1988, vários grupos conseguem impor obstáculos a essa privatização. O arcabouço legal e institucional, que já existia, passa a ser utilizado pelos novos atores como instrumento de resistência.

É nesse contexto que o convênio passa a ser visto. O parceiro, de acordo com a legislação, não é considerado como tal, compartilhando dos mesmos interesses e em busca do mesmo objetivo. Este ainda é tratado como tendo interesses contrários ao Estado. Por esse motivo, o convênio, no Brasil, ainda mantém as características de contrato, como se as duas partes fossem antagônicas na consecução dos objetivos pretendidos, exemplo disso é o estabelecimento de foro para dirimir dúvidas ou problemas entre as partes. De acordo com Hely L. Meirelles:

*“Nossas Administrações (públicas brasileiras), entretanto, têm confundido, em muitos casos, o convênio com o contrato administrativo, realizando este em lugar e com a denominação daquele, o que dificulta sua interpretação e execução.”* (grifos no original) (Meirelles, 355).

A legislação que rege esses convênios reduz-se a um artigo da Lei de Licitações e Contratos (Lei 8.666 de 21/06/93), que em seu artigo 116 diz:

*Art. 116 - Aplicam-se as disposições desta Lei (8.666/93), no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.*

## **Perfil das empresas participantes**

Apesar de não ter sido objeto deste estudo, nem haver uma amostra representativa dos participantes, nas visitas realizadas a diversas empresas participantes do Projeto pudemos perceber que não há homogeneidade entre elas. Em outras palavras, há diferentes tipos de empresas, com diferentes faturamentos e trabalhando com diferentes tipos de produtos. Há empresas industriais e empresas de serviços. Há empresas que trabalham com tecnologia avançada, e outras, que trabalham com produtos sem nenhuma tecnologia. O faturamento anual das empresas visitadas varia entre 30 milhões e 80 milhões de dólares. Nenhuma delas negocia suas ações em bolsa. Aquelas empresas que trabalham com tecnologias mais avançadas têm, naturalmente, maior tradição de promover capacitação de seu pessoal, enquanto as outras, não têm essa tradição. Há, também, organizações que aderiram ao Projeto Pescar e não constituem empresas. No Rio Grande do Sul há duas instituições religiosas que desenvolvem o Projeto Pescar. Uma delas, espírita, trabalha com crianças de rua. Outra, católica, trabalha com a recuperação de dependentes químicos. Em Goiânia, a Universidade Federal de Goiás também aderiu ao programa. Recentemente o DETRAN do Rio Grande do Sul estabeleceu uma parceria com uma escola já montada, e onde está desenvolvendo uma capacitação em orientação de tráfego.

### ***Projeto Pescar - relação das empresas participantes***

<b>Empresa</b>	<b>Início</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>	<b>Curso oferecido</b>
Associação Casa Ama	jun/97	Novo Hamburgo	RS	Mecânica
BR Shoes	fev/98	Porto Alegre	RS	Produção de calçados
Brasif Comercial		Rio de Janeiro	RJ	Administração
Brasif S/A Exp. e Imp.	abr/93	Belo Horizonte	MG	Mecânica
Brasília Guaíba	ago/95	Porto Alegre	RS	Mecânica
Brita Portoalegrense	ago/97	Dois Irmãos	RS	Mecânica
Digicon		Gravataí	RS	Eletromecânica
Ergo-Cacique Doble	fev/96	Cacique Doble	RS	Mecânica
Ergo-Passo Fundo	fev/96	Passo Fundo	RS	Mecânica
Freios Controil	jul/95	São Leopoldo	RS	Mecânica

Inst.Espírita Dias da Cruz	fev/98	Porto Alegre	RS	Panificação
Irmãos Mamose	jul/90	Belo Horizonte	MG	Mecânica e digitação
Linck	jan/76	Porto Alegre	RS	Mecânica
Parks Informática	jan/96	Porto Alegre	RS	Eletrônica/Inform.Básica
RP&M Engenharia	jun/98	Porto Alegre	RS	Eletricidade/Telefonia
Ruas Amantino	jan/94	Porto Alegre	RS	Mecânica
Schmidt Calçados	abr/97	Campo Bom	RS	Confecção de calçados
Selenium		Nova Santa Rita	RS	Instalador de Som
Sudeste Transporte Coletivo	fev/98	Porto Alegre	RS	Mecânica
Sulfato Rio Grande	jan/98	Guaíba	RS	Mecânica
Sultepa	jan/95	Porto Alegre	RS	Mec./Oper. de máquinas
Suporte Empilhadeiras		São Paulo	SP	Mecânica
Svedala Dynapac-Faço	1995	Sorocaba	SP	Mecânica
Svedala Dynapac-Faço	1995	Taboão da Setta	SP	Mecânica
Tibagi Serv.Obras e Adm.de Bens		Curitiba	PR	Eletromecânica
Toniollo, Busnello		Porto Alegre	RS	Mecânica
Tracbel S.A	jan/95	Belo Horizonte	MG	Mecânica
Trafo/Gravataí		Gravataí	RS	Eletricidade
Univ.Fed.Goiás - Agronomia		Goiania	GO	Mecânica agrícola
Viação Teresópolis Cavalhada	mai/96	Porto Alegre	RS	Mecânica
ZF do Brasil	fev/97	Sorocaba	SP	Mecânica

Fonte: Fundação Projeto Pescar

Uma das características presentes em todas as empresas visitadas, e que merece destaque, é o fato de o principal dirigente dessas empresas ser sempre um dos proprietários. Essa parece ser uma das condições para o sucesso do empreendimento, tendo em vista dois aspectos importantes de um programa desse tipo.

1. O primeiro deles refere-se a aspectos econômicos. Um empreendimento como esse exige investimento para a implantação e custos fixos para a manutenção. Ainda que esses custos não sejam altos<sup>4</sup>, esse tipo de gasto não é produtivo, contrariando as regras da eficiência empresarial e do lucro. Essa característica faz com que a tomada de decisão sobre sua implantação e manutenção extrapole, muitas vezes, o poder de administradores contratados.

2. O segundo, é a motivação dos dirigentes numa atividade como essa. Nas entrevistas realizadas com esses empresários buscamos identificar a motivação existente em cada um deles para montar um empreendimento desse tipo. Essa motivação foi a mais distinta possível. Encontramos desde uma forte motivação religiosa, em que a iniciativa se vincula a uma atividade caritativa, até a necessidade pessoal desses empresários de terem uma inserção mais efetiva no processo de promoção da igualdade, numa sociedade desigual como a nossa. Tanto uma motivação quanto outra poderiam se efetivar através de uma contribuição financeira para uma entidade filantrópica ou política. Todos eles, entretanto, julgaram importante gerenciar a atividade desenvolvida, de modo que os resultados pudessem ser conhecidos e controlados. Esse aspecto da motivação dificilmente pode ser transmitido a um administrador contratado, o que reforça a hipótese de que as experiências de sucesso são aquelas em que administrador e proprietário são a mesma pessoa.

Nem sempre as empresas conseguem manter suas escolas. Em alguns momentos da crise econômica que se abateu sobre o Brasil durante a década de 90, notadamente durante o Plano Collor, várias empresas fecharam suas escolas. Algumas voltaram ao programa mais tarde, outras, no entanto, jamais retomaram suas atividades nesse campo. Há, ainda, empresas que, a partir do Projeto Pescar, criaram programas próprios e os desenvolveram em outras linhas.

### **Custos**

Não tivemos acesso aos registros contábeis de nenhuma empresa. Por esse motivo, os valores aqui descritos são todos estimados; além disso, nem sempre é fácil quantificar os gastos de um empreendimento desse tipo, uma vez que são aproveitados, na montagem da escola, materiais e utensílios ociosos para a empresa.

Por recomendação da própria Fundação Projeto Pescar, a montagem da sala de aula deve ser feita em uma sala ou espaço ocioso, usando móveis e utensílios - cadeiras, mesas, armários e outros equipamentos necessários para as aulas - que também estejam sobrando na empresa. De acordo com o curso

---

<sup>4</sup> Vide adiante, item específico.



ministrado, é necessário, ainda, material específico. Numa das empresas visitadas, em que se ministra curso de instalações elétricas residenciais, há uma bancada, construída na própria empresa com material que seria descartado, em que os alunos, em duplas, fazem seu aprendizado prático. Em outra empresa – de transportes – os alunos trabalhavam na montagem e desmontagem de micros ociosos e sem serventia para a administração. Muitas vezes a construção desse material suplementar é feita com a ajuda dos próprios alunos, num sistema de mutirão. É comum também outras empresas que mantêm relações comerciais com uma empresa conveniada auxiliarem na montagem e na manutenção dos cursos ministrados, doando material de consumo. Há, ainda, empresas que não aderem ao programa, mas que prestam serviços a alunos de outras escolas.

Numa das escolas visitadas – a mais luxuosa delas – o empresário responsável declarou ter investido o equivalente a R\$ 12 mil; outras empresas declararam não terem gasto nada, aproveitando espaços e mobília ociosos. A estrutura funcional das escolas exige um professor, cujo salário nas escolas visitadas varia entre R\$ 900,00 e R\$ 1.200,00, e um funcionário da alta gerência, que participa mais diretamente da administração da escola. Esse funcionário - figura importante para o sucesso do empreendimento -, apesar de dedicar apenas algumas horas semanais à escola, também representa um custo muito difícil de ser mensurado. Há, ainda, em várias empresas, a manutenção dos alunos como estagiários em funções auxiliares, no período da tarde. Esse trabalho é remunerado à base de meio salário mínimo mensal. Não são todas as empresas que oferecem esse tipo de estágio, e as que o mantêm, muitas vezes fazem um rodízio semanal entre os alunos. Apesar de existir um custo sobre essa atividade, ele não deve ser encarado como parte do Projeto, uma vez que os alunos – apesar de não ser esse objetivo - fazem pequenos trabalhos que são necessários para a empresa. Numa das empresas visitadas, que ministra curso de eletrônica, os alunos consertam equipamentos quebrados de outros funcionários - aparelhos de som, rádios, etc. - e recebem por isso. Esse dinheiro, entretanto, é repartido entre os alunos.

Nem sempre as empresas conseguem o envolvimento de todos os seus funcionários no apoio ao programa. Em mais de uma oportunidade nos foi relatado que alguns empregados chegam a boicotar o trabalho da escola. Há pelo menos duas hipóteses que explicam esse comportamento. A primeira delas seria própria de empresas que têm alguma forma de participação dos empregados no seu resultado. A escola, nesse caso, representa um custo que interfere diretamente no lucro da organização. A segunda hipótese é a ameaça que os alunos passam a exercer sobre os outros funcionários. Depois de terminado o curso, os adolescentes têm muitas vezes maior capacitação técnica do que muitos empregados, principalmente aqueles que ocupam cargos que exigem menos qualificação. Essa

segunda possibilidade é encontrada em empresas que trabalham com tecnologias menos desenvolvidas e que, portanto, se preocupam menos com o treinamento e a capacitação de seus funcionários. Esse boicote foi observado nas empresas que implantaram o programa há menos tempo. É razoável inferir que, com o tempo, essa resistência diminua.

Além dos conflitos de ordem interna, outros problemas passam a fazer parte da agenda da organização. A partir da montagem da escola, a empresa passa a conviver com os problemas próprios do público atendido. Esses adolescentes são vítimas de ameaças, disputas de gangues, preconceito e violência, inclusive das próprias famílias. Tais problemas são enfrentados também pelos empregados de salário mais baixo, uma vez que sua origem é a mesma dos alunos da escola. Para os empregados, entretanto, nem sempre a empresa oferece assistência, uma vez que a relação profissional que se estabelece entre a organização e eles é uma relação profissional e, portanto, impessoal, distante. Os alunos da escola têm outro tipo de relacionamento com a empresa. A própria organização do curso, por orientação da Fundação Projeto Pescar, aposta na recuperação da autoestima dos alunos, e o faz estabelecendo laços afetivos entre os alunos e a organização do curso, principalmente com o professor. Por esse motivo os problemas vividos pelos alunos passam a fazer parte da empresa, ainda que fiquem restritos ao professor e ao coordenador. Uma ameaça física a um aluno, uma gravidez indesejada, o abandono do curso são questões que passam a ser discutidas no âmbito da escola e, conseqüentemente, da empresa.

### **Vantagens**

Se a escola onera a empresa nos custos e em novos problemas que emergem, há também que se mencionar as vantagens.

A partir dos anos 90, a sociedade brasileira iniciou um processo de discussão de seus problemas e das soluções necessárias para a superação de nossas enormes diferenças sociais e econômicas. Quer por impossibilidade estrutural de solução, quer por decorrência da crise conjuntural que temos vivido, a sociedade espera cada vez menos do Estado. Exemplo disso é o crescimento de programas de incentivo ao voluntariado e o crescimento do número de prêmios para iniciativas criativas de amparo à pobreza, à geração de renda, à promoção da cidadania e à democratização de oportunidades. Muitas empresas não têm se furtado a esse esforço, seja a partir da perspectiva de diminuir os problemas existentes nas localidades em que estão instaladas, seja a partir da perspectiva de estabelecer elos mais fortes com a sociedade e com seu mercado consumidor. Quando uma empresa adere a um programa como o que estamos analisando, mostra duas coisas ao público: primeiro, se identifica com essa sociedade e, segundo, que

também está buscando alternativas para a superação dos problemas sociais. A visibilidade que essas empresas alcançam no mercado e na localidade em que estão instaladas lhes dá uma projeção que as mais sofisticadas estratégias de *marketing* não conseguem atingir. A repercussão de uma iniciativa como essa acaba influenciando vários e distintos públicos com os quais a empresa interage. Em seu mercado, seja industrial seja de consumo, a imagem da empresa junto a clientes e fornecedores sai sempre beneficiada, assim como junto aos órgãos governamentais de controle e fiscalização, os quais, nas palavras de um dos empresários, passam a ver a empresa com mais "boa vontade".

Não obstante o treinamento oferecido aos adolescentes ser elogiado por vários empresários, e do fato de ser comum as empresas empregarem alguns de seus alunos, o Projeto Pescar não deve ser entendido como uma forma de capacitação de mão de obra para a própria empresa, nem tampouco para o mercado em que essa empresa atua, tendo em vista o tamanho do mercado de trabalho e sua dinâmica.

A existência e o sucesso desse programa, avaliados pela constatação de sua persistência e de seu crescimento, não deve ser atribuída somente às vantagens que ele traz para as empresas participantes, mas também ao local onde ele nasceu e se desenvolveu. Se houvesse uma forma segura de medir a participação popular e das instituições democráticas nos diferentes estados da federação, o Rio Grande do Sul estaria, sem dúvida, entre aqueles que apresentam maior índice de participação e de democracia. Várias instituições sociais, criadas a partir de interesses específicos, tornaram-se interlocutores importantes do Estado e constituíram atores significativos no cenário da política gaúcha. A participação de empresários nesse tipo de empreendimento também deve ser vista como uma forma de participação de uma parcela da população, que estabelece como forma de inclusão social, mecanismos de reforço do sistema capitalista e do mundo do trabalho. Mais de um empresário entrevistado justificou sua adesão ao Programa pela necessidade do capital assumir sua parcela de responsabilidade social de forma positiva e concreta.

## **Impacto**

Atualmente o programa atende, em todo o Brasil, aproximadamente 1.500 jovens por ano. O total atendido passa dos 7.000 adolescentes. Quando analisados os resultados do programa, a primeira medida que merece destaque é o desempenho dos egressos. Recente pesquisa realizada entre os ex-alunos da Escola Técnica Linck, a pioneira, apontou que 89% deles desempenham atividades no mercado formal de trabalho, 66% continuam na profissão que lhes foi ensinada, 20%

migraram para outras profissões e 8% tornaram-se pequenos empresários<sup>5</sup>. Há, ainda, outra importante medida do sucesso do empreendimento. A evasão, em todos os cursos visitados, é sempre muito baixa, da ordem de 1 a cada 15 matriculados.

Outro resultado expressivo é o número de empresas que aderiram ao programa, principalmente depois da assinatura do termo de cooperação entre a Fundação Projeto Pescar, o governo do Estado do Rio Grande do Sul e o GIFE.

## **Conclusão**

O Projeto Pescar pauta-se pela sua adaptabilidade a diferentes situações e realidades. Essa adaptabilidade foi responsável pela evolução que o programa teve desde seu início até os dias atuais. A partir de conceitos simples e pouco sofisticados, o Projeto evoluiu e tornou-se referência da atuação da ação empresarial no campo do resgate da cidadania. Essa adaptabilidade levou o programa a se expandir, alcançando empresas e organizações desconhecidas da própria Fundação Projeto Pescar. Esse processo de expansão atomizada e descontrolada talvez seja seu maior indicador de sucesso.

Outra característica marcante do Projeto Pescar, também responsável por seu sucesso, é o baixo custo de suas ações, se comparado com os benefícios que pode trazer, quer consideremos o processo de inclusão social de crianças em situação de risco, quer consideremos a exposição positiva da empresa em seu mercado. O responsável por uma das escolas visitadas alertou-nos, entretanto, para o fato de que o motivo da adesão não deve ser a exposição da empresa, mas o resgate social, pois o público percebe essa diferença, e a imagem da empresa sofrerá um abalo se a intenção for falsa.

Por último, e não menos importante, é o fato de os empresários que aderem ao programa poderem controlar e gerenciar seus resultados, imprimindo-lhes novas diretrizes, conforme a necessidade local e sua sensibilidade. Essa possibilidade fez com que o Projeto se modificasse, em algumas empresas, afastando-se do modelo original, e assumindo novas feições.

---

<sup>5</sup> <http://www.plug-in.com.br/pescar>

## **Bibliografia**

MEIRELLES, Hely Lopes - DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO. 18ª ed. (atualizada) 2ª tiragem. Malheiros/S.Paulo; 1993.

### **Leis e documentos**

BRASIL. - LEI 8.666 de 21.06.93

FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR – MINUTA DE CONTRATO de adesão à Fundação Projeto Pescar para implantação de unidade de treinamento. dat. 5 pg. s/d; Porto Alegre.

\_\_\_\_\_. FOLHETO EXPLICATIVO DA FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR. dat. 6 pg. s/d; Porto Alegre.

RIO GRANDE DO SUL – Poder Judiciário – ESCRITURA PÚBLICA DE INSTITUIÇÃO DE FUNDAÇÃO. Registro público da Fundação Projeto Pescar e registro de seus estatutos. Cópia reprográfica da folha 029 e seguintes do Livro nº 77 de Contratos do 6º Tabelionato do Rio Grande do Sul – Porto Alegre. Porto Alegre, 2 de agosto de 1995.

RIO GRANDE DO SUL – Poder Executivo – TERMO DE COOPERAÇÃO entre o Estado do Rio Grande do Sul e a Fundação Projeto Pescar. Cópia reprográfica, 8 pg, 18/10/97. Porto Alegre.

RIO GRANDE DO SUL – LEI Nº 11.123 DE 27 DE JANEIRO DE 1998. Dispõe sobre educação profissional e cria a Superintendência da Educação do Rio Grande do Sul – SUEPRO/RS. Porto Alegre.

RIO GRANDE DO SUL – Poder executivo - PESQUISA CRIANÇAS E ADOLESCENTES EM SITUAÇÃO DE RUA E SUAS CIRCUNSTÂNCIAS DE VIDA – Coordenadora: Maria Izabel Fontoura Nunes. S/d. Secretaria Geral de Governo; RS.

RIO GRANDE DO SUL/UNICEF – PROGRAMA PIÁ 2.000 INFORMAÇÕES – 1998; Governo do Estado do Rio Grande do Sul/Porto Alegre.