FRANQUIA SOCIAL, EMPREGABILIDADE E MERCADO DE TRABALHO

Luanda Aparecida Bonadio
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP
luanda.bonadio@bol.com.br

Luciano A Prates Junqueira
Professor do Pograma de Mestrado em Administração
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP
Professor do Pograma de Mestrado em Gestão de Negócios
Universidade Católica de Santos - UniSantos
junq@unisantos.br

Resumo
Este artigo analisa os resultados de uma pesquisa que avalia a efetividade de uma metodologia de capacitação de jovens para sua inserção no mercado de trabalho, desenvolvida por uma organização não-governamental. O êxito dessa metodologia fez que a organização sistematizasse e disseminasse esta metodologia mediante a franquia social, que possibilita a sua apropriação por outras empresas, para formação da mão-de-obra jovem e integrando-a no mercado de trabalho. Os resultados da pesquisa revelam a efetividade dessa metodologia, que é desenvolvida e sistematizada no programa Formare e reaplicada com sucesso em outras empresas. Permite visualizar que a utilização da franquia social nos programas de políticas públicas de Emprego e Renda do governo, em especial, no Programa Primeiro Emprego, poderá dar maior eficácia à sua gestão.

Palavras chaves: Franquia social. Empregabilidade. Mercado de trabalho. Mão de obra jovem.

Abstract
The article analyse the survey´s results that assesses the effectiveness of training methodology for inclusion of youth in the market labor, developed by a non profit organization. The success of this methodology allowed your systematization and dissemination, by Social Franchising model that enables others companies embrace it and use it to training and integration of younger in the labor market. The survey`s results show the effectiveness of this methodology that is developed and systematizated by Formare Project and replicated to other companies. It shows that the utilization of the Social Franchising in the programs of Public Policy of Employee and Income of the Government, in special, in First Employee Program, could have improvements in social management.

Key words: Social franchising. Empregability. Labor market. Younger in the labor market.

Introdução

A crescente discussão sobre o papel social das empresas na comunidade onde atuam, fez com muitas empresas buscassem formas de investir e apoiar projetos sociais. Isso poderia ocorrer por parcerias com organizações do terceiro setor, governo ou mesmo por meio de iniciativas de outras empresas. Contudo, a decisão de como e em qual projeto investir não é fácil, uma vez que, de maneira geral, a forma de atuação e de gerenciamento dos projetos sociais, diverge da estrutura e modelos da gestão empresarial.

Para que o investimento em um projeto, seja economicamente viável, demanda uma definição clara dos seus objetivos, que possibilitem a avaliação dos resultados e sua efetividade. A empresa, independente da natureza do projeto, quer retorno na sua ação, buscando inclusive sistematizar os resultados, para reproduzi-los em outra realidade. Nessa lógica que surgiu o conceito de franquia, um modelo de negócio operacionalmente replicável em diferentes mercados e, viável financeiramente. O modelo de franquia tem crescido nacional e internacionalmente e é uma alternativa para empreendedores que querem investir em um negócio, mas não possuem conhecimentos, experiência e a estrutura necessária. Assim, à reprodução de experiências testadas e avaliadas por outras empresas podem apresentar uma alternativa para o empresário que quer implantar um negócio, mas tendo clareza de sua condução para reduzir riscos.

A partir da década de 90, também as Organizações do Terceiro Setor, no desenvolvimento de seus projetos sociais, perceberam que também na área social, a avaliação e sistematização de experiências êxitosas poderiam ser reaplicadas em outras realidades sociais. Essas experiências, desenvolvidas e aperfeiçoadas em um determinado contexto social, poderiam ser reaplicadas, reforçando a sua importância para a gestão das políticas sociais. Assim, essas experiências também poderiam ser disseminadas a semelhança da franquia na área empresarial.

Nessa perspectiva, a Fundação Iochpe desenvolveu o programa Formare para qualificar e inserir jovens no mercado de trabalho, em parceria com empresas Iochpe-Maxion, onde os funcionários tornam-se professores voluntários, utilizando uma metodologia desenvolvida pela Fundação. A avaliação do programa permitiu verificar sua relevância e importância para reproduzi-lo em outras empresas parceiras. A experiência foi sistematizada e a metodologia estruturada, para ser reaplicada em outras realidades.

Feita essa estruturação julgou-se oportuno reaplicá-la em outros projetos sociais, de maneira análoga ao modelo de franquia. Foi neste contexto que surgiu a idéia de franquia

social, considerada uma alternativa para disseminar a tecnologia social, financeiramente sustentável. O conceito de franquia social ainda é recente e muito questionado principalmente no que se refere às normas de operação, ao investimento inicial, a cobrança de taxas mensais da franquia tradicional, bem como a capacidade de reaplicar a metodologia, em contexto distinto do projeto original.

No Brasil, o programa Formare, da Fundação Iochpe, o projeto Pescar, entre outros, após comprovarem a eficácia de suas ações, customizaram a sua metodologia e adotaram a franquia social para reaplicarem em outras realidades sociais. A metodologia, no caso do Formare, foi testada para capacitar a mão de obra jovem e inseri-la no mercado de trabalho. Verificada sua efetividade, ela foi disseminada para outras empresas que desejavam sua reprodução.

É interessante ressaltar que a partir de 2003, o Governo Federal redirecionou seus programas de qualificação profissional do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE), para os Consórcios Sociais da Juventude. Esse Programa é uma rede de ONGs que, via um convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego, foram encarregadas de capacitar, qualificar e encaminhar jovens de 16 a 24 anos, para o mercado de trabalho. O objetivo deste programa é similar ao do programa Formare. Contudo, não há associação entre eles.

A discussão aqui apresentada tem como objetivo analisar os resultados de uma pesquisa que avalia a efetividade de um programa de desenvolvimento e capacitação profissional, para jovens de 14 a 24 anos, que utiliza a franquia social (programa Formare), tendo em vista a inserção desses jovens no mercado de trabalho.Também foram identificados os critérios para a aplicação da franquia social como alternativa de disseminação da metodologia do programa Formare pelas empresas, bem como visualizar a importância que atribuem a adoção dessa metodologia. Além disso, buscou-se verificar suas semelhanças com o Programa de Governo de Emprego e Renda. Assim, este artigo inicia com a discussão da franquia e da franquia social e, posteriormente, contextualiza as políticas públicas brasileiras de trabalho e renda, para em seguida, apresentar os resultados da pesquisa, que avalia a efetividade do programa Formare.

Franquia e Franquia Social

Segundo levantamento realizado por Dahab (1996), a palavra franquia surgiu na Idade Média, na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Nesta época, havia a "*franche*" ou "*franchise*", cidades onde pessoas e bens tinham livre circulação e eram isentas de pagamentos de taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja. O verbo *franchisier* significava conceder um privilégio ou autorização que abolia o estado de servidão. Assim, havia senhores que ofereciam "letters of franchise" às pessoas. Aos poucos a palavra foi sendo empregada com outro sentido, significando, segundo Dahab (1996, p.13): [...] "um direito ou um privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo, e, especificamente, um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou governo[...]". Hoje, seguindo esta lógica, o *franchise* tem o sentido de concessão, a uma pessoa ou grupo, do direito de comercializar produtos ou serviços de uma determinada empresa, em uma determinada localidade.

Porém, esta prática e a palavra desapareceram ainda na Idade Média, ressurgindo no século passado, nos Estados Unidos, antes da Guerra Civil Americana. De um lado, o conceito passa a ser utilizado como uma alternativa a necessidade de empresários em expandir seus negócios, sem perder a qualidade e características fundamentais do negócio original, evitando assim, a perda dos clientes. Como exemplos, destacam-se empresas como a Singer, que por volta de 1850, expandiu seu negócio para o varejo, outorgando uma série de franquias com determinada padronização a comerciantes independentes, a General Motors que, em 1898, adotou o *franchising* como forma de expandir sua rede distribuidora de veículos próprios e as Companhias de Petróleo que, a partir dos anos 30, converteram os postos de gasolina operados diretamente, em franquias outorgadas a operadores locais. Por outro lado, era uma alternativa financeira para aqueles que queriam empreender um negócio, mas não dispunham de conhecimentos, experiência, estrutura e tecnologia necessária.

O art.2, da Lei nº 8.955/94, de 15 de dezembro de 1994, define a Franquia empresarial como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também, ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Nesse sentido, f*ranquia* é o modelo de negócio no qual o franqueador (pessoa jurídica) concede ao franqueado (pessoa jurídica que adquire a franquia) a cessão do uso da sua marca, conhecimentos e técnicas para a operação e gestão do seu negócio, por meio de uma remuneração (royalties). Além dos royalties, o franqueado também contribui com o Fundo de Propaganda, um fundo comum a todos os franqueados, para a realização de ações de marketing e publicidade de toda a Rede. Além disso, a Lei n 8.995 obriga também, que os franqueados, disponibilizem todas as informações necessárias para avaliação da oportunidade de investimento na franquia, por meio de um documento chamado "Circular de Oferta de Franquia".

Segundo Dahab (1996), o sistema de *franchising* pode ser classificado quanto à forma de gestão empresarial, âmbito do contrato e à natureza do franqueamento. Quanto à forma de gestão empresarial, ela pode ser classificada em Franquia Tradicional, caracterizada pela relação entre franqueador/franqueado mantida pela marca e pela estruturação através dos canais de distribuição e, Franchising de Negócio, cuja estruturação da rede requer um sistema formatado, incluindo marca, conhecimento e métodos para a sua difusão, para a colaboração e relações contratuais. Quanto ao âmbito do contrato, a característica principal é o escopo geográfico do contrato. E, quanto à natureza do franqueamento, as categorias apresentadas são: a franquia de produtos, a franquia de serviços, a franquia de distribuição e a franquia industrial.

A cartilha "O que é Franquia?" (2006), desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior, destaca que, baseada na própria evolução do conceito, as franquia são classificadas em três gerações, de acordo com a forma de franqueamento. A primeira, conhecida como franquia de marca, caracteriza-se pela licença restrita de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade e praticamente sem nenhuma assessoria operacional e mercadológica. A segunda, além da licença restrita de uso de marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade, há um pequeno suporte operacional ao franqueador, geralmente em relação à comunicação visual e montagem operacional, sem interferir no formato de gestão. E a terceira, conhecida como negócios formatados, caracteriza-se pela licença restrita de uso da marca, direito de distribuição de produtos e serviços, com exclusividade, em uma determinada região geográfica, agregado a um formato de gestão, operação, capacitação e monitoramento, para garantia dos padrões e qualidade do negócio.

Para a expansão de um negócio, a partir do modelo de *franquia*, além do conhecimento da legislação, é fundamental uma análise profunda da empresa, da marca e do posicionamento dos produtos/serviços no mercado, do investimento inicial necessário e da viabilidade econômico-financeiras para se colocar em prática o plano, a definição do plano de expansão, a estrutura física e humana e principalmente, a estimativa de retorno do investimento. Além disso, adiciona-se a formatação e preparação da operação da franquia com base em padrões técnicos e de qualidade, manuais de procedimentos com as normas e padronização de todo o processo.

> No caso do sistema de *franchising*, embora a geração e a difusão do conhecimento sejam fundamentais para a sobrevivência competitiva de uma franquia, a formatação do negócio pelo franqueador reduz sensivelmente o risco para o conjunto de franqueados, o que faz com que suas estratégias tecnológicas sejam classificadas como dependentes, e no limite, imitativas. A redução do risco do negócio e a diminuição dos dispêndios para inovação são fatores importantes para a decisão do franqueado, integrar-se a franquia. (DAHAB, 1996, p.23)

Por outro lado, o franqueado, deve ter um perfil empreendedor e ao mesmo tempo, ser adaptável a regras e padrões, ter bom relacionamento e interar-se com o franqueador e demais franqueados, principalmente para a troca de informações. Apesar de adquirir um modelo de negócio formatado, com histórico e com justificativa de investimento, o franqueado deve-se conscientizar que o retorno do investimento depende de sua dedicação, responsabilidade e compromisso com a rede.

Com base no cenário do Terceiro Setor, o conceito de franquia social surge a partir da discussão de como sistematizar e reaplicar uma experiência ou programas sociais de sucesso. Barnechea (2002, p.27) conceitua sistematização, como: "[...] um processo permanente e cumulativo de produção de conhecimento a partir das experiências de intervenção em uma realidade social [...]". Segundo Gomez (2002, p.39), "[...] sem sistematização, a aprendizagem é desconhecida ou se perde".

Como um passo posterior ao processo de sistematização, está o processo de disseminação do projeto. Croce (2002) explica que há três alternativas para disseminação. A primeira é quando um projeto influencia políticas públicas, a segunda, é a idéia de ampliação

da cobertura, quando um projeto passa a atingir um número maior de pessoas e a terceira, é a idéia da replicação, quando um projeto começa a ser considerado por outros independentemente da organização que lhe deu origem.

Para que o projeto seja replicável, Croce (2002) ainda estabelece características fundamentais que devem ser levadas em consideração, como:

- Quanto maior for à identidade, a especificidade e a característica do lugar, maior será a dificuldade para sua reaplicação.
- Os recursos necessários para solucionar um problema em um determinado contexto, provavelmente serão diferentes e difíceis de encontrar em outro contexto.
- Quando pensado em módulos, a possibilidade de replicação da estrutura metodológica é mais fácil.
- Freqüentemente a sistematização gera quase uma nova realidade, para além da prática sistematizada. Às vezes são replicadas sistematizações, e não práticas.
- Materiais de qualidade e instrumentos de trabalho que sejam possíveis de ser compreendidos e aliados a uma etapa de capacitação dos novos atores envolvidos.
- Boa relação custo/benefício.

Traçando um paralelo e considerando as características comuns dos conceitos de franquia e franquia social, pode-se afirmar que:

> O papel primordial do franqueador é desenvolver o conceito a ser reaplicado. É a organização quem define o que (e de que forma) será replicado, bem como estabelece os padrões e as normativas para implantação, operação e gestão de cada uma das entidades reeditoras, seleciona e capacita os franqueados. O franqueador autoriza o franqueado a fazer uso da marca de seu programa, bem como de sua metodologia e de seus sistemas. Deve também oferecer apoio e orientação continuados a cada um dos franqueados, de modo a assegurar a qualidade do produto final. Por esse motivo deve, ainda, monitorar e supervisionar a rede, para garantir a consistência e a qualidade da ação, bem como a manutenção do código genético, do DNA do projeto, em cada uma das unidades que compõem a rede. (CHERTO, 2002, p.100).

Em suma, independente do modelo de *franchising* (social ou comercial), as características básicas do conjunto de trocas no interior de uma franquia devem ser:

- Métodos de colaboração
- Explicitação do conhecimento do franqueador
- Definição das atribuições do franqueado no uso do conhecimento

Por outro lado, os conceitos são divergentes nos seguintes aspectos:

Franquia Comercial	Franquia Social
Mercado	Necessidade Social, comunidade
Conhecimento	Metodologia ou Tecnologia
Clientes	Público Participante/Assistidos
Rigidez quanto as normas e formato de franquia, independente do mercado	Flexibilidade na adptação do projeto, de acorodo com a realidade social
Investimento	Recursos oriundos de patrocinadores, apoiadores, entidades mantenedoras
Royalties	Taxa de manutenção de metodologia/tecnologia
Delimitação de áreas geográficas, de acorod com o perfil da franquia e caracterísitcas de mercado	Qualquer localização ou região

Fonte: Quadro adaptado pelos autores às informações da Fundação Iochpe

Portanto, a diferença está, principalmente, na necessidade social ou mesmo nos direitos sociais e não no mercado. O conhecimento é importante tanto na franquia como na franquia social, mas nesta última a questão central é da metodologia, da tecnologia social, sem definições rígidas de processos, mas na adequação à realidade social, às suas demandas.

A Política Pública Federal de Emprego, Trabalho e Renda

Com base no Boletim 13 - Especial sobre Trabalho e Renda publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2007, as políticas de Emprego, Trabalho e Renda começaram a ser organizadas no Brasil em meados da década de 90, baseadas em um mercado de trabalho caracterizado pelo desemprego, pela informalidade, pela renda média baixa e má distribuída. A Constituição de 1988 e a Lei n° 7998 de 1990 criaram bases materiais para a organização de diferentes políticas em torno de uma estratégia nacional, chamada de Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda (SPETR). Este Sistema, segundo o IPEA:

> É um conjunto de programas de governo dirigidos ao mercado de trabalho nacional, tendo em vista os objetivos de: i) combater os efeitos do desemprego (por meio de transferências monetárias como as previstas no seguro-desemprego); ii) requalificar a mão-de-obra e reinseri-la no mercado (por meio dos programas de qualificação profissional e de intermediação de mão-de-obra); e iii) estimular ou induzir a geração de novos postos de trabalho por meio da concessão de crédito facilitado a empresas e/ou trabalhadores que busquem algum tipo de auto-ocupação ou ocupação associada ou cooperativada. (IPEA, 2007, p.200)

Estas políticas são resumidas no quadro abaixo:

Quadro 1: Políticas Públicas de Emprego,Trabalho e Renda

Programa	Ano de Início
Abono Salarial	1989
	1970: Contas Individuais
Seguro Desemprego	1986
Intermediação de mão de obra (SINE)	1977
Qualificação Profissional	1995
Primeiro Emprego para Juventude	2003
Geração de Emprego e Renda	1995
Economia Solidária	2003

Fonte: Quadro adaptado as informações do MTE, divulgado pelos autores da pesquisa IPEA

Além da especificidade dos programas quanto à consolidação institucional, recursos e pessoas beneficiadas, constatam-se diferentes graus e formatos institucionais de

descentralização federativa, de participação não-estatal na provisão de serviços de emprego e participação social na formulação e controle público das ações. Por descentralização entende-se o aumento da autonomia política e financeira de estados e municípios no âmbito da política social, impulsionados com a Constituição de 1988.

Quadro 2: Níveis de descentralização e participação não estatal nas políticas do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda

Tipo de Política	Agentes executores nas políticas públicas de Emprego, Trabalho e Renda
Intermediação de Mão de Obra	Estados/Centrais Sindicais/Municípios
Seguro Desemprego Habilitação	Pagamento: MTS-DRT/Estados/SINE/CEF
Qualificação Profissional	Estados/Municípios/Centrais Sindicais/ Sistema S/ONGs
Geração de Trabalho e Renda	Inst. Financeiras Oficiais (BB/CEF/BNB/Basa/BNDS)
Primeiro Emprego	ONGs

Fonte: Quadro adaptado as informações do MTE, divulgado pelos autores da pesquisa IPEA

Este processo de descentralização observado no quadro 2, detalha a política e quem a executa, seja o estado, sindicatos, municípios, instituições financiadoras ou as organizações não governamentais, responsáveis pela execução da política do primeiro emprego e da economia solidária. O serviço de qualificação profissional passou a ter relevância no conjunto das políticas de emprego a partir de 1995, com o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR). O PLANFOR apoiou-se em convênios com as Secretarias Estaduais de Trabalho, que elaboravam os planos estaduais de qualificação. Em 2003, ele foi substituído pelo Plano Nacional de Qualificação (PNQ), cujos planos territoriais continuaram a ser executados primordialmente pelos estados, com abertura também aos municípios. A participação de setores não-estatais (lucrativos ou não) no Sistema Público de Emprego Trabalho e Renda assumiu três frentes no Brasil, conforme apresentado pelo IPEA (2007):

- Autonomização dos serviços de aprendizagem (realizado pelo Sistema S: Senai, Senac, Senar e Senat) e de apoio ao empreendedorismo (SEBRAE), cuja gestão se dá de forma privada, embora o financiamento seja basicamente de contribuições estatais.

Formadas a partir da década de 1930, essas entidades sempre atuaram independentemente do Executivo Federal, sendo sua gestão hegemonizada pelas confederações patronais.

- Provisão privada de qualificação profissional e de intermediação de mão-de-obra. Apesar de ser atribuição do MTE regulamentar a prestação desses serviços pelo setor privado, nenhum movimento foi ainda feito nesse sentido.
- Incorporação de entidades da sociedade civil (sindicatos e ONGs) como executoras das ações de emprego. A entrada das entidades da sociedade civil iniciou-se pelas ações de qualificação profissional. O PLANFOR partia do pressuposto de que era necessário ampliar ao máximo a rede de entidades de educação profissional, uma vez que a rede pública de ensino técnico-profissionalizante não teria nem a abrangência nem a flexibilidade para atender a demanda da maior parte dos trabalhadores. Assim, em 2000 a maior parte da execução cabia a entidades da sociedade civil, especialmente sindicatos e ONGs, sobrepujando tanto o Sistema S quanto as escolas técnicas e entidades educacionais especializadas. Em 2003, a substituição do PLANFOR pelo PNQ resultou em algumas mudanças: o Sistema S passou a ser o executor majoritário, mas, o peso das ONGs e sindicatos, continuou a ser muito grande na execução de serviços de qualificação.

O Programa Primeiro Emprego tem como objetivo a promoção do ingresso do jovem no mundo do trabalho, por meio da qualificação profissional, do estímulo financeiro às empresas contratantes, parceiras na contratação de jovens aprendizes e no apoio à constituição de empreendimentos coletivos para os jovens. O Programa aproveita a capacidade que as organizações da sociedade civil têm de atuar onde o Estado, muitas vezes, não atua, atingindo o público jovem, o que possibilita melhores resultados. Os Consórcios Sociais da Juventude são formados por entidades e/ou movimentos da sociedade civil organizada, com afinidades e interesses comuns. Inicialmente como projeto piloto, os Consórcios foram implementados em 5 estados e no Distrito Federal, agora está sendo expandido para todas as capitais e principais regiões metropolitanas. O site do Programa Primeiro Emprego (www.mte.gov.br/pnpe/default.asp) menciona que cada Consórcio deve ter a sua rede composta por, no mínimo dez entidades e/ou movimentos sociais e/ou organizações da juventude legalmente constituídos, há no mínimo um ano, e, quando possível, por instituições

do poder público, do setor empresarial, e/ou organismos de financiamento e cooperação e constituem um instrumento para a consolidação da parceria governo-sociedade. O Ministério do Trabalho e Emprego firma convênio com uma entidade do Consórcio Social da Juventude, identificada como entidade "âncora", podendo a entidade âncora subcontratar outras entidades para a execução das ações previstas no Plano de Trabalho. Os jovens têm aulas de ética, cidadania e meio ambiente, inclusão digital, noções de empreendedorismo e apoio à elevação da escolaridade, além de freqüentarem uma oficina de capacitação profissional. Têm direito ao recebimento de uma bolsa de R$ 150 por mês e, em contrapartida, prestam serviços comunitários. São fixadas, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, metas de inserção dos jovens no mercado de trabalho, ao fim do curso. Nesse sentido, apesar do conceito utilizado pelo Formare ser praticamente o mesmo do Programa Primeiro Emprego, o programa desenvolvido pela Fundação Iochpe, não segue as diretrizes propostas pelo Primeiro Emprego, não possui convênio ou parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego. Essa dinâmica dicotomisa a relação Estado / Sociedade Civil sem valorizar essa relação, tornando-a capaz de estabelecer parcerias que dinamizem a gestão das políticas públicas.

Programa Formare

Segundo descrição no site da Fundação Iochpe (www.fiochpe.org.br), a definição da Fundação, quanto sua concepção é:

> Instituída em 1989 pela Iochpe-Maxion S/A - grupo empresarial que opera nos segmentos de autopeças e equipamentos ferroviários - a Fundação Iochpe desenvolve programas nas áreas de Educação, Cultura e Bem-Estar Social realizando parcerias com entidades públicas e privadas. A Fundação Iochpe é uma organização civil sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP, que se dedica a apoiar profissionais e empresas em suas ações de investimento social.

O programa Formare é uma tecnologia social desenvolvida há mais de duas décadas, inicialmente nas empresas Iochpe-Maxion S/A, em Canoas, Rio Grande do Sul e em São Bernando do Campo, São Paulo, cujo objetivo é o desenvolvimento pessoal e a qualificação profissional de jovens de baixa renda para atuação tanto na sua área de formação como em

áreas afins. O Formare propõe uma formação geral e específica combinando aulas teóricas, práticas e vivência profissional. O programa é interpretado e adaptado às necessidades e possibilidades da empresa e, desenvolvido, por meio da implantação de salas de aula nas suas instalações e da atuação de funcionários voluntários. Os funcionários das empresas são responsáveis pelo desenvolvimento do conhecimento e habilidades nos âmbitos de atitudes, procedimentos e conceitos dos jovens. Atualmente, o Formare está presente em 54 municípios, de 10 estados brasileiros e possui 74 escolas, em 47 empresas parceiras.

O modelo de parceria proposto pela Fundação Iochpe é o de uma franquia social. Neste formato, o Formare como um "franqueador", se responsabiliza pelo desenvolvimento de curso adaptado à realidade da empresa, pela elaboração e fornecimento do material pedagógico, pela capacitação dos coordenadores (por meio de curso de 24hs na Fundação Iochpe), que serão os responsáveis pela implantação do programa na empresa, pela capacitação dos educadores voluntários, pela assessoria na implantação e comunicação do projeto aos atores envolvidos, pela coordenação e acompanhamento sistemático. Além disso, os alunos recebem uma certificação emitida pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A empresa, no papel de "franqueada", deve oferecer instalações com cerca de 60 metros quadrados, definir quais funcionários serão os coordenadores e quais serão os educadores das turmas e contribuir mensalmente, com uma taxa para o fundo de metodologia do Formare.

A implantação do Formare na empresa, por meio da franquia social, representa uma alternativa de investimento social privado, pois contribui para viabilizar a política de responsabilidade social preconizada por ela.

Metodologia

Para avaliar a contribuição do programa Formare nas empresas, para o desenvolvimento e inserção dos jovens formados pelo programa no mercado de trabalho, foi utilizada a pesquisa realizada em julho de 2007, pela Avalia, uma consultoria especializada em assessoria educacional, contratada pela Fundação Iochpe, que teve como objetivo, investigar a posição atual e a empregabilidade dos ex-alunos Formare.

Atualmente, o programa Formare possui 74 escolas Formare, distribuídas em 54 municípios, de 10 estados brasileiros. Para desenvolvimento da pesquisa foi realizada uma amostra intencional que contempla, 9 empresas distribuídas em 9 municípios, para verificar o

perfil dos ex. alunos Formare e a visão dos empregadores de 38 empresas, distribuídas em 13 cidades, de 5 estados brasileiros.

Para verificar o perfil do ex. aluno Formare quanto à escolaridade, ao emprego e a renda, foram entrevistados, por telefone, uma amostra de 131 ex.alunos, mediante a utilização de um questionário.

Para verificar a visão dos empregadores a respeito dos funcionários e dos ex. alunos Formare, foi realizada uma entrevista, com um roteiro previamente estruturado, também por telefone, com uma amostra intencional de 53 empregadores. Procurou-se identificar os segmentos das empresas que oferecem trabalho aos ex-alunos Formare, o tipo de trabalho oferecido, os padrões de remuneração e a qualidade do trabalho desempenhado em comparação com outros funcionários da empresa.

Além disso, para avaliar a posição e empregabilidade dos jovens no mercado de trabalho, foram considerados os seguintes aspectos:

- Qualidade da mão de obra formada
- Trabalho na área de formação
- Continuidade dos estudos
- Exemplo dos jovens na comunidade

Análise dos Resultados

A análise dos resultados da pesquisa permite verificar que, 50% dos ex. alunos Formare entrevistados estão estudando atualmente. Destes, 41% estão na faculdade, 40% no ensino médio, 16% no ensino técnico e 3% em outros cursos. Já em relação ao trabalho, 76% dos entrevistados estão trabalhando sendo que, 43% estão empregados na Indústria, 39% em Serviços, 17% no Comércio e 1% em outros segmentos. Além disso, 36% dos ex.alunos Formare entrevistados trabalham nas empresas onde fizeram o Formare e dos 24% que não está trabalhando, 97% estão procurando emprego. No que se refere à remuneração, dos 75% entrevistados, 55% estão com salários de R$ 350,00 a R$ 700,00 e 33% com salários de R$ 700,00 a R$ 1.000,00. As empresas que adotaram a metodologia do Formare parecem oferecer as melhores remunerações em comparação às outras empresas do mercado que não adotaram o modelo de franquia social.

Quanto a Empregabilidade dos ex-alunos Formare, 62% dos entrevistados já tinham ouvido falar do programa Formare, 55% afirmam que a empresa prefere contratar ex. alunos Formare e 60% afirmam que sabiam que o funcionário contratado é ex. participante do programa. Do regime de contratação: 70% são efetivos, 25% estagiários e 4% temporários e 87% dos pesquisados estão com faixa salarial acima de R$ 350,00/mês.

Um ponto considerado positivo é que apesar de 40% dos empregadores não terem conhecimentos do Formare antes da contratação, eles percebem uma diferenciação dos funcionários ex. alunos do Formare em comparação aos outros funcionários. As diferenças observadas pelos empregadores são: 98% percebem diferenças comparando-se ex. alunos Formare com funcionários do mesmo nível, nos seguintes aspectos: boa educação (12 citações), responsabilidade (9 citações), atitudes (8 citações), iniciativas (6 citações), profissionalismo (5 citações), relacionamento (5 citações) e esforço pessoal (3 citações). Como citações negativas foram apontadas à necessidade de desenvolver um maior senso de organização, iniciativa e desenvoltura.

Assim, como destacado na metodologia, independente do formato da franquia social, o compartilhamento dos métodos de colaboração, a explicitação do conhecimento do franqueador e a definição das atribuições do franqueado no uso desse conhecimento, favorece a implantação do projeto de forma estruturada, gerando possibilidades concretas de retorno e do seu sucesso.

O programa Formare já formou ao longo dos anos, mais de 6.000 alunos para integrarem no primeiro emprego. Dos alunos egressos, 80% estão trabalhando. Isso indica o sucesso do projeto, de sua metodologia, bem como sua credibilidade na formação dos jovens pelas empresas, que adotam a franquia social estruturada pela Fundação.

Os resultados da pesquisa indicam que o Formare atinge os seus objetivos ao desenvolver nos alunos conhecimentos, habilidades e atitudes, como: responsabilidade, organização, auto-estima, solidariedade, cordialidade, respeito por si mesmo e aos outros, ética, justiça. Por outro lado, em algumas unidades do Formare, os trabalhos realizados não atingem os resultados esperados, enquanto nos procedimentos (aulas práticas, aprendizado das técnicas utilizadas nas empresas, etc), as dificuldades variam de empresa para empresa. A mais freqüente é o receio de algumas empresas em expor os alunos aos riscos da área de produção. Em relação aos conceitos, é importante distinguir os dois tipos descritos na aprendizagem: conceitos específicos relacionados à atividade da empresa e os conceitos

relacionados à formação em geral. Na maioria das vezes, os voluntários apontam que há facilidade para trabalhar os conceitos específicos da especialidade, mas o mesmo não ocorre, quando se trata da formação em geral.

Portanto, há por parte dos empregadores e dos ex-alunos uma visão favorável à franquia social que favorece a qualificação dos jovens para integrarem ao mercado de trabalho. A metodologia utilizada privilegia a formação dos jovens na perspectiva de um comportamento ético e no aprendizado de técnicas apropriadas pelas empresas que as transmitem pelos professores voluntários oriundos da própria empresa.

Conclusão

Pode-se concluir que o Formare atinge, na visão do empregador, os objetivos de capacitar e desenvolver jovens para inseri-los no mercado de trabalho. Um dos principais aspectos mencionados pelo empregador é que ele proporciona uma mão de obra formada, com qualidade diferenciada em relação a outro funcionário do mesmo nível e função, principalmente nas características comportamentais, como na boa educação, atitudes, responsabilidade, cordialidade, ética e justiça, que são fundamentais para um bom profissional e, consideráveis, para qualquer empregador. A este aspecto, adiciona-se o aumento da auto-estima e a preparação mínima para execução inicial das atividades no seu segmento de formação ou em outro segmento, correspondendo à demanda do mercado por profissionais melhores qualificados. O fato de 76% dos ex.alunos Formare entrevistados estarem trabalhando, na sua área de formação, pode ser considerado um resultado positivo, ou seja, de efetividade do projeto. Também, o fato de 50% dos alunos entrevistados estarem estudando, inclusive em faculdades, é outro aspecto que não pode ser descartado na avaliação, pois, caracteriza uma influencia e um incentivo aos alunos para buscarem sempre uma formação continuada e a melhoria nas suas condições de vida. E mesmo, para serem exemplos para outros jovens na comunidade.

No que se refere ao modelo de franquia social adotado pelo Formare, significa que na prática, a metodologia utilizada pela Fundação Iochpe, a partir da sistematização dos resultados do projeto realizado nas empresas Iochpe-Maxion, é uma inovação para reaplicar em diferentes empresas uma experiência bem sucedida de gestão de políticas públicas. O Formare não é implantado da mesma maneira em todas as realidades sociais, mas adequam-se

suas características dependendo da realidade social, o que favorece a sua disseminação. Nesse sentido, o baixo grau de especificidade e identidade de recursos, a sistematização dos resultados, instrumentos de qualidade e a qualificação da equipe, favorecem sua aceitação por parte das empresas. A presença da rede Formare, distribuída em 54 municípios e em 47 empresas, reforça a intenção de outras empresas em direcionarem parte de seus investimentos para investimentos sociais e também reforça o conceito de flexibilidade e adaptabilidade nas diversas realidades em que o projeto é implantado, constituindo características do modelo de franquia social.

É interessante ressaltar que a franquia social também possui ponto fraco, pois sua disseminação, como na franquia tradicional, ressente do envolvimento, da responsabilidade e do compromisso do franqueado com o projeto e sua implantação. Também demanda comprometimento dos diferentes níveis hierárquicos, dos funcionários e, principalmente, dos coordenadores e professores voluntários da empresa, envolvidos com o projeto. Por ser um trabalho voluntário pode acarretar, por parte dos atores envolvidos, o descompromisso.

A empresa que adota o programa Formare e que demanda investimento social privado pode ter falhas, tanto no processo de comunicação das lideranças com a equipe, como no envolvimento dos principais atores empresariais no processo. Isso pode comprometer tanto a participação como a adesão desses atores ao projeto. Comparando o Formare com o Programa do Primeiro Emprego das políticas públicas de Emprego e Renda pode-se perceber pontos comuns, como: o desenvolvimento pessoal dos jovens por meio de aulas de ética, cidadania, empreendedorismo e a capacitação profissional por meio das oficinas técnicas. Apesar da constituição do Formare ser anterior ao Programa Primeiro Emprego, ele não participa dos Consórcios Sociais. A parceria do Governo com outros projetos da mesma natureza, muitas vezes é questionado até mesmo por parte do Governo, quanto a eficiência e custo da participação das ONGs na política de emprego e renda.

Mesmo descentralizando suas competências para o terceiro setor prestar à população serviços de qualidade, isso não pode ser interpretada como redução da responsabilidade do governo na gestão das políticas de emprego e renda. Conforme Junqueira (2006), a descentralização não é substituição do Estado de sua autoridade e responsabilidade na gestão das políticas, mas delegar ao setor não governamental parte de sua competências na execução de ações da política social.

Com base neste raciocínio, o modelo adotado pelo Formare, agrega a estratégia do Governo, principalmente nos pontos referentes a padronização e a avaliação dos resultados. Não se pode esperar que as organizações sociais substituam o Governo, mas que desenvolvam experiências que podem ser reeditadas, gerando impactos sociais transformadores, que mobilizam a sociedade, para apontar novas direções e perspectivas para a gestão das políticas públicas.

Acredita-se que este estudo poderá contribuir com outras ONGs, parceiras do Governo no Programa Primeiro Emprego, na adoção do modelo de franquia social como metodologia de implantação de projetos de capacitação e desenvolvimento profissional. Fica como sugestão de novas pesquisas que permitam identificar formas de parceria do Governo com as ONGs, mediante a utilização da franquia social, para tornar mais eficaz a gestão das políticas sociais.

Referências Bibliograficas

BARNECHEA, M.M.A sistematização de projetos sociais para a produção do conhecimento. In: 1° SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, São Paulo, 9, 2002. *Palestras e Debates do 1° Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais. S*ão Paulo: Fundação Abrinq.2002. p.27-34.

CHERTO, M. A disseminação de projetos sociais pela franquia social. In: 1° SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, São Paulo, 9, 2002. *Palestras e Debates do 1° Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais. São Paulo: Fundação Abrinq.2002. p.95-102.*

CROCE, A. Disseminação e reedição de projetos sociais: alguns elementos para pensar sua réplica. In: 1° SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, São Paulo, 9, 2002. *Palestras e Debates do 1° Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais.* São Paulo: Fundação Abrinq.2002. p.84-89.

DAHAB, S.1996. *Entendendo Franchising***.** Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. 1. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GOMEZ, J.A Sistematização das experiências do painel Socializando Conhecimentos sobre Disseminação de Projetos Sociais. In: 1° SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, São Paulo, 9, 2002. *Palestras e Debates do 1° Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais***.** São Paulo: Fundação Abrinq. 2002. p.103-104.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Cartilha O que é Franquia, 2006.* Brasília,DF: Disponível em: (http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf). Acesso em: 15/03/2008.

BRASÍLIA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). *Boletim de Políticas Sociais. Acompanhamento e Análise n 13, edição especial 2007, Trabalho e Renda*. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: (http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/bpsociais/bps_13/TrabalhoRenda.pdf). Acesso em:15/03/2008.

JUNQUEIRA, Luciano A.P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: CAVALCANTI, M. *Gestão Social, Estratégias e Parcerias*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.cap.6, p.195-217

LOBO, T. et al. Descentralização – uma alternativa de mudança. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, vol.22, pag. 14 a 24.

MATTAR, H. Apresentação. In: 1° SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, São Paulo, 9, 2002. *Palestras e Debates do 1° Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais*.São Paulo: Fundação Abrinq.2002. p.1-4.

ZUTTER, P. A produção do conhecimento a partir da prática social. In: 1° SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, São Paulo, 9, 2002. *Palestras e Debates do 1° Seminário Internacional sobre avaliação, sistematização e disseminação de projetos sociais*. São Paulo: Fundação Abrinq.2002. p. 5-16.

www.abf.com.br, acesso em: 20/01/2008.

www.formare.org.br acesso em: 27/10/2009.

http://www.mte.gov.br/pnpe/default.asp, acesso em: 05/04/2008.

Recebido em 26.10.2009. Aprovado em 15.12.2009.