



# FATORES CRÍTICOS PARA PROGRAMAS BEM-SUCEDIDOS DE EMPREGABILIDADE JUVENIL BASEADOS EM HABILIDADES

Baseado nas experiências do  
Programa Jovens Construindo o Futuro  
na América Latina

Wouter Kleijn, Gabriela Quiroga  
& Maryse Hazelzet

# AGRADECIMENTOS

A equipe de pesquisa é extremamente grata ao pessoal local da Plan International no Brasil, Colômbia e El Salvador, que facilitou o trabalho de campo apesar de suas agendas apertadas e muitas responsabilidades, e foi paciente o suficiente para responder às nossas inúmeras perguntas.

Também gostaríamos de agradecer aos participantes do curso, representantes de empresas, mentores e a outras partes interessadas que liberaram seu cronograma para falar conosco.

Queremos expressar nossa gratidão ao painel de especialistas que estavam dispostos a comentar nossa lista preliminar de fatores críticos:

Fredy Guayacan – Diretor Técnico, OIT

Helen Osborne – Diretora, Desenvolvimentos de Parcerias com o Setor Público, Youth Business International

Lucia Wegner – Economista de Desenvolvimento Sênior (Freelance)

Sarka Sengezener – Diretor Sênior, Práticas de Empoderamento Econômico & Juvenil, Plan International

Estera Barbarasa – Diretora-Assistente Técnica Sênior, Coalizão Soluções para a Empregabilidade Juvenil

Ingrid Alexanderson – Consultora de Gerenciamento, Accenture

Finalmente, agradecemos a Mary Lagaay e Jacqueline Gallinetti, da Plan International, por seu envolvimento e apoio durante todo o processo.

# ÍNDICE

Agradecimentos	1
Siglas	3
Resumo Executivo	4
Fatores Críticos: uma Visão Geral	7
Introdução	8
• Programa Jovens Construindo o Futuro	8
• Demanda por pesquisas aplicadas	9
• Fatores Críticos	10
Escopo do Estudo e Metodologia	11
• Escopo	11
• Metodologia de Estudo	11
1. Análise da Literatura	12
2. Pesquisa de Campo Inicial	12
3. Oficina de Validação e Pesquisa Adicional	13
4. Estudo Aprofundado	13
5. Pesquisa Digital	14
• Limitações	14
• Política Ética	15
Fatores Críticos	16
• Etapa Um: Exploração e Engajamento	16
A. Determinação do grupo-alvo e do nível de inclusão socioeconômica	17
B. Avaliação do Mercado de Trabalho	22
C. Engajamento e compromisso com parceiros	26
• Etapa Dois: Implementação	35
A. Projetando o Programa de Treinamento	35
B. Estágios e programas de aprendizagem	42
C. Acesso a financiamentos	44
D. Mentorado e Outros Serviços de Apoio	46
• Etapa Três: Sustentabilidade	48
Conclusão	54
Referências Bibliográficas	55
Anexo Um: Empresas incluídas na análise aprofundada	58

# SIGLAS

<b>CONAMYPE</b>	Comissão Nacional para Micro e Pequenas Empresas
<b>ILO/OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>INJUVE</b>	Instituto Nacional para os Jovens
<b>IYF</b>	Fundação Internacional da Juventude
<b>LMA</b>	Análise do Mercado de Trabalho
<b>MENA-YES</b>	MENA – Estratégia de Empoderamento Jovem
<b>NEET</b>	Jovens que não trabalham, estudam nem participam de treinamentos
<b>SAC</b>	Comitê Consultivo Setorial
<b>SENAC</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
<b>TVET</b>	Educação e Treinamento Técnico & Vocacional
<b>USAID</b>	Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional
<b>YBF</b>	Jovens Construindo o Futuro
<b>YEE</b>	Empoderamento Econômico Jovem

# RESUMO EXECUTIVO

Em 2015, a Plan International, com o apoio da empresa de consultoria global Accenture, iniciou um programa de três anos chamado Jovens Construindo o Futuro (Youth Building the Future – YBF), que visa capacitar jovens em regiões específicas no Brasil, na Colômbia e em El Salvador com as habilidades e oportunidades necessárias para empregabilidade e empreendedorismo. O YBF é parte da metodologia da Plan International para o Empoderamento Econômico Jovem (YEE), em operação em mais de 40 países para apoiar a transição dos jovens para o trabalho decente.

O objetivo deste estudo – focado principalmente em pesquisas de campo realizadas na medida em que o programa YBF se desenvolve – é tratar da demanda por pesquisas aplicadas sobre boas práticas nos programas de emprego para jovens. Para isto, fornece uma visão geral dos fatores críticos que devem ser levados em consideração se a meta dos programas de emprego juvenil é promover resultados de desenvolvimento significativos e sustentáveis para os jovens que participam deles. A pesquisa aponta para o treinamento de habilidades, colocação profissional e orientação (mentorado) como prioridades críticas e, neste estudo, estes fatores são organizados de acordo com as três principais etapas da programação de emprego juvenil: 1) Exploração e Engajamento; 2) Implementação; 3) Sustentabilidade.

Estas etapas permanecem as mesmas, tanto em termos de facilitar as vias de emprego quanto para promover as oportunidades empresariais, e, conforme resumido abaixo, fornecem o modelo para os principais capítulos deste relatório.

## **1. A etapa de Exploração e Engajamento define o grupo-alvo, analisa o contexto em que o programa funcionará e começa a ampliar as parcerias potenciais. As atividades incluem:**

- Discutir e definir a faixa etária dos jovens participantes – isto tem implicações significativas para o design do programa. A “juventude” é um grupo muito heterogêneo, com diferentes desafios e necessidades, e outras características, por exemplo, gênero, educação e nível de renda e deficiências, também precisam ser discutidas e definidas.
- Prestar especial atenção à identificação dos desafios que as mulheres jovens enfrentam para poder enfrentá-los durante todo o programa.
- Realizar uma Análise do Mercado de Trabalho (LMA) adequada. Este é outro componente fundamental da programação de emprego juvenil nesta fase. A LMA deve ser prática e levar a pontos de entrada para um maior engajamento, e deve se envolver diretamente com empresas que usam pessoal local e especialistas locais.
- Identificar possíveis parcerias com provedores de treinamento, o governo e o setor privado para permitir a colaboração entre setores. Muitas vezes, um ou mais atores já têm um claro interesse em estabelecer intervenções, enquanto outros ainda precisam se envolver. Para uma intervenção séria em escala, são necessárias parcerias com empresas, institutos de treinamento, órgãos governamentais e outras partes interessadas, por exemplo, grupos comunitários e sindicatos.

## **2. A Implementação concentra-se na consolidação de parcerias, na concepção do programa, na formação e na contratação de pessoal e no estabelecimento de sistemas de apoio:**

- Os programas com foco especial em empregos devem se envolver com o setor privado para maximizar as chances de colocar os jovens com sucesso no mercado de trabalho. Uma série de estratégias devem ser empregadas. Construir parcerias e criar confiança com o setor privado pode ser um processo demorado.
- É fundamental escolher parceiros de treinamento capazes, e se possível, reconhecidos como competentes pelo setor privado. O treinamento deve ser liderado pelas exigências do mercado local e também é importante ter uma parte significativa do treinamento dedicado às habilidades pessoais, que são tão fundamentais quanto as habilidades técnicas.
- O ensino deve ser interativo e usar práticas de educação participativa.
- Para melhorar a experiência prática dos jovens, programas de estágio e aprendizagem devem ser considerados.

- Quando os programas estão focados no empreendedorismo, o acesso ao financiamento é fundamental. Em um contexto em que existem poucos provedores de crédito formais, grupos de poupança podem ser uma alternativa viável.
- Os serviços de apoio podem, muitas vezes, ajudar a aumentar o envolvimento dos participantes no programa e reduzir a evasão escolar. Um serviço de apoio a ser considerado é o mentorado durante e após o programa. Os mentores precisam ser totalmente treinados e suas expectativas gerenciadas.
- Ao longo do programa, é importante atender às expectativas dos participantes. Eles devem estar totalmente informados sobre os potenciais benefícios do programa, incluindo suas chances imediatas de conseguir um emprego digno ou iniciar um negócio bem-sucedido.

**3. A Sustentabilidade – o impacto em longo prazo das intervenções de emprego juvenil – é um terreno em grande parte inexplorado. Nem o trabalho de campo nem a análise da literatura forneceram muitos exemplos de impacto duradouro. Sugestões para aumentar a sustentabilidade incluem:**

- Reconhecer que o impacto em larga escala requer mudanças sistêmicas, apoiadas pelos setores público e privado.
- Estabelecer um sistema de M&A (monitoramento e avaliação) que funcione bem, com informações digitalizadas para demonstrar o impacto e, assim, aumentar o engajamento com esses parceiros.
- Transferir atividades de treinamento para institutos de treinamento já existentes ou talvez até para o setor privado, embora isso envolva desafios específicos.
- Melhorar as práticas de ensino dos provedores e parceiros de treinamento, incluindo institutos de treinamento, o setor público e empresas privadas, sobre temas como conscientização de gênero, saúde sexual e reprodutiva e a empregabilidade de jovens vulneráveis.

## Engajamento Corporativo: a perspectiva do setor privado

Parcerias e vínculos com o setor privado são fundamentais para garantir resultados bem-sucedidos para programas de emprego para jovens. Para obter uma melhor compreensão dos fatores de impulso para o engajamento corporativo, 16 empresas, oito no Brasil e oito na Colômbia foram entrevistadas para um “estudo aprofundado” e detalhado.

A maioria das empresas mencionou motivos sociais e econômicos para seu envolvimento. No entanto, na maioria dos casos, e de acordo com a análise do material das entrevistas, os principais motivos de seu envolvimento podem, de fato, ser classificados como econômicos. Isto não significa que as discussões sobre engajamento corporativo dependam unicamente de motivos econômicos. Pelo contrário, dependendo do contexto, uma mistura de razões é provavelmente mais eficiente.

No decorrer da pesquisa, as empresas também mencionaram outras razões para participar de programas de emprego para jovens: desde leis impostas pelo governo para reforçar o aprendizado juvenil até amizades com funcionários da Plan International. As redes de pontos focais corporativos na Plan International também foram mostradas como aspecto-chave; um número considerável de empresas demonstrou disposição para a participar, pois “confiavam” no pessoal da Plan International devido a interações anteriores e relações já estabelecidas em outros programas. No entanto, mesmo as empresas que estavam dispostas a participar, por qualquer motivo, só aceitaram alguns jovens e ainda há muito trabalho a ser feito para construir um envolvimento mais efetivo com o setor privado.

## Objetivos e Métodos da Pesquisa

Este relatório visa informar e auxiliar as diferentes partes interessadas envolvidas em soluções de emprego para jovens, como ONGs, formuladores de políticas, corporações e institutos de treinamento. Além disso, visa contribuir para a expansão do modelo de YBF para outras partes do mundo e fornecer diretrizes para programas de empregabilidade juvenil baseados em habilidades fora do modelo do YBF.

A pesquisa pode ser descrita como uma pesquisa “aplicada”, já que uma grande parte dos dados é baseada em entrevistas com profissionais, com o objetivo de informar ativamente a programação de emprego juvenil existente e futura. Foi utilizada uma abordagem de métodos mistos, com ênfase em dados qualitativos. A coleta e análise de dados baseia-se em uma breve revisão da literatura, no trabalho de campo realizado no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, oficinas de validação, pesquisas digitais com jovens brasileiros e, como discutido anteriormente, um “estudo aprofundado” separado com funcionários do setor privado. Para o trabalho de campo, a equipe de pesquisa falou aos seguintes grupos de partes interessadas:

- 54 jovens, incluindo duas discussões de grupos focais apenas com jovens mulheres
- 25 representantes de empresas
- 17 professores (tanto de cursos técnicos como de habilidades de vida)
- 18 mentores
- 5 funcionários do governo

O emprego juvenil pode ser reforçado de diferentes maneiras: através de treinamento de habilidades, serviços de emprego ou empregos subsidiados. O foco desta pesquisa, no entanto, é nos programas de capacitação/construção de habilidades (ou treinamento) para o emprego e o empreendedorismo através de treinamentos técnicos, de negócios e de habilidades de vida em curto prazo. A pesquisa concentra-se principalmente nos países em desenvolvimento.

Algumas limitações devem ser consideradas ao ler este relatório. Como o trabalho de campo foi conduzido em três países, há uma tendência para o Brasil, Colômbia e El Salvador ao longo do relatório e análise. Outra limitação é a amostragem dos entrevistados. O tamanho da amostra é pequeno e os dados são autorrelatados, limitando a capacidade de fazermos generalizações robustas a partir das descobertas.

Finalmente, o escopo deste estudo é amplo. Pesquisas mais específicas sobre os vários tópicos abordados são aconselhadas. **O objetivo não é ser prescritivo, e sim fornecer diretrizes, enquadradas como um conjunto de fatores críticos**, para serem discutidas e refletidas pelos profissionais e assim ajudar a melhorar a conduta e o impacto da programação do emprego jovem.

# FATORES CRÍTICOS: UMA VISÃO GERAL

## Etapa Um: Exploração e Engajamento

1. Discutir e definir uma faixa etária para a “juventude” e ter clareza sobre as implicações
2. Discutir e decidir outros critérios relevantes para a seleção do grupo-alvo e o impacto em termos de nível de inclusão
3. Mapear as restrições que as mulheres jovens podem enfrentar e considerar como elas podem ser tratadas
4. Realizar uma análise prática do mercado de trabalho
5. Engajar-se diretamente com empresas que usam pessoal local e especialistas ao conduzir a LMA
6. Indicar até que ponto os jovens estão interessados em fazer parte de setores específicos ou cadeias de valor
7. Prestar atenção à economia informal e considerar como enfrentar os desafios da informalidade
8. Construir o comprometimento através da assinatura de memorandos de entendimento (MOUs) ou contratos com parceiros; se isso não for possível, ou for contraproducente, encontrar formas alternativas de articular compromissos
9. Estabelecer parcerias com atores governamentais e acordar funções e responsabilidades claramente definidas
10. Escolher parceiros de treinamento reconhecidos como competentes pelo setor privado
11. Estabelecer parcerias com sindicatos para facilitar a identificação de empresas
12. Engajar-se com o setor privado usando uma variedade de estratégias
13. Alocar tempo suficiente para se envolver com o setor privado e aproveitar as relações existentes
14. Engajar-se com empresas que garantem condições de trabalho dignas

## Etapa Dois: Implementação

15. Certificar-se de que o treinamento é orientado pela demanda
16. Certificar-se de que o treinamento é credenciado, para que sirva como um recurso para os jovens quando procuram trabalho
17. Usar práticas de ensino participativo e garantir que o treinamento seja interativo
18. Alocar tempo suficiente para selecionar professores bem qualificados
19. Programar e estender o treinamento de acordo com as necessidades do grupo-alvo
20. Gerenciar as expectativas dos jovens sobre as realidades do mercado de trabalho e as oportunidades para o empreendedorismo
21. Padronizar o processo de seleção dos participantes
22. Realizar treinamentos obrigatórios em habilidades pessoais
23. Estar abertos para programas de estágio e aprendizagem, pois estes melhorarão a experiência prática dos jovens
24. Priorizar o acesso ao financiamento para empresários
25. Reconhecer que os grupos de poupança podem ser uma alternativa viável quando instrumentos de finanças mais formais não funcionam
26. Reduzir as taxas de evasão escolar e aumentar o envolvimento dos jovens através da organização de serviços de apoio chave
27. Adaptar seu modelo de orientação a circunstâncias e personalidades, mas garantir que jovens vulneráveis sejam capazes de construir um relacionamento baseado em confiança com seus mentores.
28. Certificar-se de que todos os mentores estejam totalmente treinados e cientes de que suas expectativas precisarão ser gerenciadas

## Etapa Três: Sustentabilidade

29. Realizar campanhas para mudanças sistêmicas apoiadas pelo setor público
30. Criar um banco de dados de monitoramento para aprimorar o processo de M&A e demonstrar impacto
31. Melhorar continuamente as práticas de ensino e a formação dos parceiros
32. Manter boas relações e canais claros de comunicação com todos os parceiros, antes, durante e após a conclusão do programa.

# INTRODUÇÃO

Com 1,8 bilhão de jovens em todo o mundo, temos a maior população juvenil da história. Cerca de 85% destes jovens vivem em países em desenvolvimento. Um terço deles, a maioria mulheres, não estão envolvidos em atividades de emprego, educação ou treinamento (NEET). Na próxima década, mais um bilhão de jovens entrarão no mercado de trabalho à procura de oportunidades de emprego ou empreendedorismo (Solutions for Youth Employment – Soluções para a Empregabilidade Jovem, 2015).

Para tratar destas questões críticas de emprego, a Plan International está empenhada em trabalhar com o setor privado, com os governos e as organizações de desenvolvimento a nível internacional, nacional e local para aumentar o acesso dos jovens a empregos dignos e novas oportunidades de negócios.

Na América Latina, o desemprego juvenil em 2015 foi maior que o dobro do desemprego adulto, e 6 em cada 10 postos de trabalho de jovens foram reportados sem oferecer benefícios, direitos de segurança social ou contratos formais (Herranz, 2016). Em resposta, a Plan International, com o apoio da empresa de consultoria global Accenture, está realizando um programa de três anos chamado Jovens Construindo o Futuro (Youth Building the Future – YBF), que começou em 2015 e visa capacitar os jovens com as habilidades e oportunidades necessárias para obterem emprego e se engajarem em ações de empreendedorismo em regiões específicas no Brasil, na Colômbia e em El Salvador. O YBF faz parte da abordagem mais ampla de Empoderamento Econômico Jovem (YEE) da Plan International, com programas implementados em mais de 40 países. A Plan International também é uma parceira fundadora da 'S4YE' (Solutions for Youth Employment – Soluções para a Empregabilidade Jovem), uma coalizão que apoia as partes interessadas em todos os setores para trabalharem em conjunto e identificar, aprender e desenvolver práticas bem-sucedidas onde quer que sejam encontradas. Esta coordenação permite que os parceiros alavanquem e ampliem políticas e investimentos eficazes para aumentar as oportunidades de emprego dos jovens.<sup>1</sup>

Esta pesquisa é uma contribuição adicional para o corpo de conhecimentos que apoia o trabalho de emprego juvenil.

## Programa Jovens Construindo o Futuro

O YBF visa capacitar os jovens com habilidades e oportunidades para se envolverem em ações de empreendedorismo e obterem empregos em regiões específicas no Brasil, na Colômbia e em El Salvador (ver a caixa de texto um). O design do programa consiste em três componentes que se reforçam mutuamente:

1. **Engajamento do setor privado e redes de capacitação de jovens para o emprego:** criação de parcerias de valor compartilhado (conhecidas como Alianças de Negócios Inteligentes) com o setor privado, autoridades governamentais, parceiros de treinamento e organizações comunitárias, a fim de demonstrar maneiras (direcionadas ao mercado) de se engajar com o setor privado e os decisores políticos. Essas redes serão formalizadas através de acordos conjuntos sobre colocação profissional, treinamento de habilidades, currículos e mentorado, e servirão como canais-chave para facilitar a colocação profissional para jovens; está previsto que os parceiros de valor compartilhado priorizem os graduados do programa em seus processos de recrutamento e seleção.
2. **Treinamento, colocação profissional e startups:** o programa visa recrutar 4.000 jovens, entre 17 e 29 anos, dos quais 60% serão jovens mulheres. Os participantes receberão treinamento em habilidades técnicas ou vocacionais para colocação profissional ou treinamento em empreendedorismo. O treinamento de habilidades para a vida (conhecido como habilidades pessoais ou habilidades de empregabilidade) também será fornecido. A Plan International se associará a institutos públicos e privados que oferecerão treinamento de qualidade, de acordo com os requisitos identificados pelos empregadores. Os alunos que terminem com sucesso a formação técnica e profissional serão acompanhados pelos empregadores e apoiados na procura de emprego por facilitadores treinados.

---

1 Para mais informações, ver <https://www.s4ye.org/>

Os alunos da faixa de empreendedorismo serão apoiados por mentores voluntários, que os conectarão com empreendedores e empresários. Os alunos da faixa de colocação profissional não são alocados automaticamente a um mentor.

3. **Pesquisa e coleta de evidências:** este componente do programa foi incluído para aumentar a escala e o alcance do programa YBF na América Latina. Inclui o acompanhamento e avaliação do programa e um projeto de pesquisa aplicada.

A organização de pesquisa, KIT Desenvolvimento Econômico Sustentável (também conhecida como *Royal Tropical Institute* – Instituto Tropical Real) foi responsável pelo componente de pesquisa aplicada, cujos resultados estão resumidos neste relatório.

### **Caixa de Texto Um: YBF 2015-2018**

Na **Colômbia**, o programa YBF treina tanto os potenciais empreendedores como os jovens que procuram emprego no Vale do Cauca e seus arredores. O programa apoia 2.200 potenciais empresários e oferece treinamento profissional para mais 1.050, beneficiando um total de 2.250 jovens. A economia da Colômbia demonstrou progressos constantes na última década, embora o crescimento tenha diminuído recentemente devido a crises financeiras globais. A violência e o tráfico de drogas continuam a ser desafios significativos para a juventude local e para o programa.

O programa YBF no **Brasil** é implementado na cidade do Recife e seu entorno, no estado de Pernambuco. O foco do programa tem sido principalmente no emprego. Um total de 1.600 jovens serão apoiados em todo o programa (1.540 treinados para emprego, 60 para empreendedorismo). Um grande desafio para o programa foi a recente crise econômica e política no Brasil, que limita a demanda global por mão de obra.

O programa YBF em **El Salvador** é menor e se concentra unicamente no empreendedorismo. Seu objetivo é treinar 150 empresários (novos ou já estabelecidos) e melhorar seus negócios em três anos. Embora a economia tenha demonstrado algum crescimento, a violência, as gangues e as drogas colocam as intervenções de emprego juvenil no país em risco e representam desafios claros para programas como o YBF e as perspectivas de emprego dos jovens em geral.

*Fonte: Dados do Estudo da Plan International 2016*

## **Demanda por pesquisas aplicadas**

O tema “juventude” e, especificamente, o emprego juvenil foram firmemente estabelecidos na agenda de desenvolvimento com organizações que executam programas de empregabilidade para jovens em diversos países. É possível realizar uma série de intervenções, tais como treinamento de habilidades, orientação e mentorado, promoção de empreendedorismo, serviços de emprego ou empregos subsidiados. Muitos estudos de impacto individuais estão disponíveis, com especial atenção ao treinamento de habilidades, mas apenas alguns estudos fornecem uma meta-visão geral da eficácia do programa. As evidências dos estudos existentes são um tanto divididas. Um estudo recente realizado pela OIT e pelo Banco Mundial concluiu que “em países de baixa e média renda, o treinamento de habilidades e as intervenções de empreendedorismo produzem os maiores impactos.

O treinamento de habilidades e as intervenções de promoção do empreendedorismo produzem resultados positivos, em média, especialmente em termos de ganhos de renda” (Kluve et al, 2016).<sup>2</sup> No entanto, um estudo de 2014 conduzido por Blattman e Ralston é menos favorável. Eles argumentam, com base em uma revisão das evidências, que “o treinamento de habilidades [e microfinanças] demonstrou pouco impacto na pobreza ou estabilidade, especialmente em relação ao custo do programa”.

Uma revisão da literatura realizada pela Accenture em 2013 demonstra que grande parte da literatura sobre o emprego juvenil é diagnóstica e não prática, com informações limitadas sobre o que realmente funciona. Existe, portanto, uma demanda dos profissionais, que este estudo tenta atender, de pesquisas que forneçam sugestões práticas para orientá-los, para informar as outras partes interessadas e para melhorar a qualidade e o impacto de programas de emprego baseados em habilidades para os jovens.

## Fatores Críticos

Com base em uma breve revisão da literatura e trabalho de campo nos três países do grupo-alvo, este estudo fornece uma visão geral dos **fatores críticos** que devem ser levados em consideração se a programação de empregabilidade jovem visa promover resultados de desenvolvimento significativos e sustentáveis para os participantes. Concentrada no treinamento de habilidades, colocação profissional e mentorado, esta visão geral não só ajudará a expandir potencialmente o modelo YBF em todo o mundo, mas também fornecerá um guia útil para programas de empregabilidade jovem baseados em habilidades fora do modelo YBF.

Os dados recolhidos no trabalho de campo e na literatura baseiam-se em programas de empregabilidade que tentam garantir o acesso ao mercado de trabalho e a **empregos dignos**, bem como naqueles que se concentram no **desenvolvimento do empreendedorismo**. Os fatores críticos são, portanto, aplicáveis a ambos os tipos de programas de treinamento de habilidades profissionais, e ajudarão a informar os envolvidos na programação do emprego juvenil, bem como decisores políticos, corporações, institutos de treinamento e outros atores sociais interessados em questões de emprego juvenil. **Os fatores críticos são diretrizes, com base no trabalho de campo e na literatura, e não devem ser tratados como prescritivos.** O contexto de todas as intervenções de emprego juvenil baseadas em habilidades é único, e os leitores são encorajados a discutir e analisar os fatores críticos e julgar sua relevância de acordo com o ambiente particular em que eles podem ser implementados.

Os fatores críticos foram organizados em três etapas:

---

Etapa Um » Exploração e engajamento

---

Etapa Dois » Implementação

---

Etapa Três » Sustentabilidade

---

Estas três etapas foram identificadas durante a revisão inicial da literatura, e foram validadas pelo trabalho de campo como um modelo útil. Na prática, no entanto, a flexibilidade é importante e pode haver alguma sobreposição; questões de **sustentabilidade**, por exemplo, devem ser consideradas nas duas primeiras etapas e incorporadas ao programa durante as etapas iniciais.

---

2 O estudo da OIT e do Banco Mundial separa a promoção do empreendedorismo e a intervenção de treinamento de habilidades, com a categoria anterior concentrando-se na criação de acesso ao crédito, financiamento para startups e micro franquias, embora o reconhecimento do treinamento seja muitas vezes um componente integral da promoção do empreendedorismo. Este relatório concentra-se em intervenções baseadas em competências tanto para o emprego como para o empreendedorismo, incluindo o acesso ao financiamento para empresários.

# ESCOPO DO ESTUDO E METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada ao longo de 2016 e conduzida por dois consultores (líderes) internacionais, fluentes em português e espanhol, e um consultor júnior internacional que deu apoio à revisão da literatura. A Plan International manteve contato regular com os consultores para discutir a facilitação da pesquisa de campo, os resultados preliminares e o progresso geral.

Esta seção discute o escopo da pesquisa, os vários passos que foram dados para coletar dados credíveis, levando a mais de 30 fatores críticos para resultados bem-sucedidos do emprego juvenil, bem como a política ética que orienta a pesquisa.

## Escopo

O foco desta pesquisa é em **programas de capacitação/construção de habilidades** (ou treinamento) para o emprego e o empreendedorismo. A construção de habilidades pode acontecer na forma de programas e educação de longo prazo; entretanto, este estudo concentra-se no treinamento técnico, comercial e de habilidades de vida **em curto prazo**, pois as intervenções baseadas em programas geralmente são configuradas dessa maneira. O YBF envolve aproximadamente 3 meses de treinamento.

A pesquisa concentra-se principalmente em **países em desenvolvimento**. O trabalho de campo foi realizado na **América Latina** e, portanto, há um viés nos exemplos usados ao longo do relatório e análise.

A pesquisa está centrada nos fatores críticos relacionados especificamente às **soluções de emprego para jovens**. Isto significa que os critérios universais relacionados ao gerenciamento geral de programas (por exemplo, boas relações com financiadores, orçamentos adequados e práticas de gerenciamento baseadas em resultados) que possam melhorar o desempenho geral do projeto ou do programa não foram incluídos. Os pesquisadores também reconhecem que alguns dos fatores críticos podem não ser aplicáveis em todos os casos, pois o design do programa pode ser influenciado pelas demandas dos doadores e por outros fatores contextuais.

Finalmente, um dos principais determinantes dos programas bem-sucedidos de emprego para jovens é o envolvimento com potenciais empregadores. Além de jovens treinados de acordo com as demandas do mercado de trabalho, os links para empresas do setor privado podem aumentar suas chances de garantir empregos. Portanto, o design do programa para o YBF inclui a criação de parcerias de valor compartilhado com potenciais empregadores. Originalmente desenvolvido por Porter e Kramer (2011, p. 66), o termo “valor compartilhado” foi definido como “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo em que promovem as condições econômicas e sociais nas comunidades em que ela atua”. O objetivo das parcerias de valor compartilhado no programa YBF é demonstrar o envolvimento orientado para o mercado entre empresas, autoridades governamentais, parceiros de treinamento e organizações comunitárias para apoiar os resultados do emprego juvenil. Dado o papel fundamental a ser desempenhado pelo setor privado dentro desse modelo, a pesquisa teve muito cuidado para obter seus pontos de vista e experiências, realizando uma série de entrevistas com algumas das empresas envolvidas no programa. Como será discutido mais adiante, o objetivo desta pesquisa específica foi entender melhor o que motiva o setor privado a se envolver com o programa YBF.

## Metodologia de Estudo

Este é um estudo de métodos mistos, com ênfase em dados qualitativos. A coleta e análise de dados é baseada em uma breve análise da literatura, no trabalho de campo realizado no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, em oficinas de validação, nas pesquisas digitais com jovens brasileiros e em pesquisas detalhadas com potenciais empregadores, mencionadas anteriormente.

Os dados foram coletados no final do primeiro ano e na metade do segundo ano de implementação do programa. Isso permitiu à equipe de pesquisa capturar algumas das mudanças que ocorreram e os progressos feitos à medida que o programa se desenvolveu. A pesquisa se qualifica como pesquisa 'aplicada', já que uma grande parte dos dados se baseia em entrevistas com profissionais com o objetivo de informar ativamente a programação de emprego juvenil existente e futura.

## 1. Análise da Literatura

Uma breve análise da literatura foi realizada antes do trabalho de campo, levando a uma lista preliminar de fatores críticos. A literatura selecionada é composta por publicações acadêmicas e não-acadêmicas, e relatórios sobre intervenções de emprego para jovens. A literatura selecionada se concentra em:

- Programas de treinamento baseados em habilidades
- Treinamentos de curto prazo
- Dentro do contexto dos países em desenvolvimento.

Uma série de fontes foi consultada:

- Organizações multilaterais líderes no setor de emprego juvenil, incluindo a Organização Internacional do Trabalho e o Banco Mundial
- Organizações sem fins lucrativos, por exemplo, a, Plan International e a Save the Children
- Governos
- O setor privado, por exemplo, a Accenture e a Fundação MasterCard.

Uma lista inicial de fatores críticos foi redigida, revisada e discutida, durante uma sessão on-line de duas horas, por um painel de especialistas em emprego para jovens (funcionários da Plan International e consultores externos). O feedback recebido foi incorporado na lista preliminar de fatores críticos que constituiu a base para o desenvolvimento das ferramentas de pesquisa de campo e a análise subsequente dos dados coletados.

## 2. Pesquisa de Campo Inicial

O método principal para a coleta de dados foi a pesquisa primária focada nos três países que implementaram o programa YBF. A primeira fase de pesquisa ocorreu no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, em maio e junho de 2016, no final do primeiro ano de implementação do programa. Isto consistiu em entrevistas e grupos focais com jovens (incluindo alunos atuais e já formados pelo programa), instituições de treinamento, mentores, representantes de empresas privadas, funcionários governamentais e decisores políticos.

Além de serem realizadas nas três localidades incluídas no programa YBF, pesquisas adicionais foram realizadas em Salvador da Bahia, no Brasil. Salvador hospeda dois outros grandes programas da Plan International focados no emprego juvenil (YEE), nomeadamente o *Pontes para o Futuro (Bridges to a Future)*, financiado pela União Europeia, e o *Pontes para o Emprego (Bridges to Employment)*, financiado pela USAID. Salvador foi visitada especificamente para obter mais informações sobre sua metodologia de mentorado, bem como para ampliar as evidências recolhidas.

As entrevistas individuais foram realizadas utilizando questionários semiestruturados, traduzidos para o espanhol e o português. Também foram desenvolvidas diretrizes escritas para discussões de grupos focais (FGDs).<sup>3</sup> Os dados foram registrados de acordo com as diretrizes ao longo das FGDs.

---

3 Cópias de todas as ferramentas de pesquisa estão disponíveis a pedido. E-Mail [research@plan-international.org](mailto:research@plan-international.org) para solicitar uma cópia.

Depois da coleta, os dados foram analisados, agrupados em temas e usados para completar e revisar a lista inicial de fatores críticos elaborados a partir da literatura. A amostragem dos entrevistados foi feita em parceria com a equipe da Plan International. Foi feita uma tentativa de falar com uma variedade de diferentes jovens, tanto os que estavam no início do programa quanto os que já estavam matriculados. Algumas das discussões dos grupos focais foram realizadas apenas com mulheres jovens, a fim de permitir um espaço seguro e aberto para o debate de questões específicas desse grupo. As empresas foram selecionadas em estreita colaboração com a equipe da Plan International, pois o envolvimento corporativo com parceiros de programas é um processo delicado e tomou-se cuidado para assegurar que a pesquisa não prejudicasse essas relações.

Além das entrevistas com funcionários do programa, a equipe de pesquisa realizou entrevistas individuais e discussões de grupos focais com:

- 32 jovens, incluindo duas discussões de grupos focais apenas com mulheres
- 10 representantes de empresas
- 11 professores (de cursos técnicos e de habilidades de vida),
- 12 mentores
- 5 funcionários do governo

### **3. Oficina de Validação e Pesquisa Adicional**

Em novembro de 2016, mais pesquisas primárias foram conduzidas para tratar de algumas das lacunas de informação que permaneceram depois que os dados iniciais foram analisados. Foram realizadas entrevistas com os seguintes grupos no Brasil e na Colômbia:<sup>4</sup>

- 22 jovens
- 15 representantes de empresas
- 6 professores (de cursos técnicos e de habilidades de vida),
- 6 mentores

Além disso, em ambos os países, a equipe de pesquisa e o pessoal da Plan International participaram de uma oficina para analisar os resultados preliminares e discutir cinco tópicos específicos com mais detalhes:

1. Desafios específicos de gênero para jovens mulheres e meninas
2. O papel do setor público
3. Como gerenciar as expectativas dos participantes
4. Monitoramento e avaliação
5. Sustentabilidade

Estes cinco tópicos foram identificados como exigindo dados adicionais após a primeira rodada de trabalho de campo. Os dados das oficinas foram utilizados para melhorar e enriquecer a lista de fatores críticos.

### **4. Estudo Aprofundado**

O design do programa para o YBF inclui a criação de parcerias de valor compartilhado com o setor privado, autoridades governamentais, parceiros de treinamento e organizações comunitárias. O setor privado é especialmente importante para o sucesso e a sustentabilidade do programa YBF em termos de encontrar trabalho para os jovens formados pelo programa, facilitando a experiência de trabalho durante o curso e contribuindo para uma compreensão clara do mercado de trabalho local. Com isso em mente, a equipe de pesquisa foi convidada a examinar de perto o engajamento corporativo no programa YEE no Brasil e na Colômbia, durante a segunda fase do trabalho de campo em novembro de 2016.

---

<sup>4</sup> Devido a restrições orçamentárias para o trabalho de campo e o menor escopo das operações em El Salvador, decidiu-se focar no Brasil e na Colômbia nesta fase do trabalho de campo.

A coleta de dados consistiu de 16 entrevistas semiestruturadas adicionais com empresas parceiras da Plan International Brasil e da Plan International Colômbia no âmbito do programa YBF: oito no Brasil e oito na Colômbia.<sup>5</sup> Também foram realizadas pesquisas adicionais em Natal, que hospeda um programa YEE da Plan International tratando de empregabilidade juvenil – o Gols para uma Vida Melhor (Goals for a Better Life), financiado pela Akzo Nobel. A cidade de Natal, como Recife, está localizada na região Nordeste do Brasil.

As questões de pesquisa – primeiramente concentradas em: por que as empresas optam por participar de iniciativas de emprego para jovens, os desafios que impedem o envolvimento em tais iniciativas, e o tipo de empresas envolvidas nas iniciativas – foram utilizadas para orientar esse elemento da investigação.

Este componente do estudo visava uma mistura variada de empresas, em termos de número de jovens aceitos, tamanho da empresa e setor. No entanto, a seleção final e a facilitação dos participantes da pesquisa foram feitas pelo pessoal local da Plan International no Brasil e na Colômbia. Isto foi necessário porque a equipe tinha linhas diretas de contato com as empresas e estava melhor posicionada para avaliar sua acessibilidade.

As empresas selecionadas e algumas de suas características básicas são apresentadas no Anexo Um. O nome das empresas é mantido anônimo na tabela e em todo o texto, por motivos de privacidade e confidencialidade.

## 5. Pesquisa Digital

Além do trabalho de campo e da análise da literatura, a metodologia de pesquisa incluiu a implantação de uma pesquisa digital para coletar dados comparáveis sobre os jovens, as empresas e outras partes interessadas, cobrindo uma variedade de tópicos, incluindo a prevalência e as atitudes em relação à empregabilidade e a avaliação dos próprios jovens de suas habilidades pessoais. Devido a uma taxa de resposta limitada na Colômbia, os resultados foram baseados em 191 observações coletadas através de formulários on-line no Brasil. Os dados foram coletados de jovens que acabavam de iniciar o programa de emprego em Recife, em duas rodadas: uma no final de março de 2016 e a segunda em meados de novembro de 2016. Um resumo das descobertas mais destacadas é fornecido ao longo do relatório.

## Limitações

A pesquisa possui certas limitações, que devem ser consideradas ao lermos as descobertas. Por exemplo, a **amostragem** dos vários grupos de entrevistados foi realizada pelo pessoal da Plan International no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, com base nas instruções da equipe de pesquisa. Assim, o objetivo era assegurar uma combinação adequada de entrevistados e incorporar uma ampla variedade de partes interessadas e pontos de vista. No entanto, como o tamanho da amostra é pequeno e os dados são autorrelatados, é difícil extrair conclusões gerais fortes a partir das descobertas. Para mitigar isto, ocorreu uma triangulação ao fazermos perguntas semelhantes a múltiplos entrevistados e em grupos de partes interessadas nos três países diferentes, combinados também com os achados da revisão da literatura.

Há uma enorme quantidade de literatura disponível, não apenas sobre o emprego juvenil em geral, mas também sobre os subtópicos específicos abrangidos por este relatório, como mentorado, acesso ao financiamento, avaliações do mercado de trabalho, estágios e sustentabilidade. Como tal, era impossível que uma **breve revisão da literatura** incorporasse todos esses tópicos completamente. O objetivo da pesquisa não era ser exaustivo ou prescritivo, e sim fornecer alguns indicadores, um conjunto de fatores críticos, a serem discutidos e refletidos analiticamente pelos leitores e profissionais em busca de seus próprios objetivos.

---

5 Uma das empresas na Colômbia era, de fato, uma rede de hotéis, facilitando o engajamento corporativo e as parcerias para a Plan Colômbia.

Esta abordagem também é aconselhável devido ao foco geográfico da pesquisa. Como o trabalho de campo foi realizado no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, as descobertas talvez sejam mais aplicáveis ao contexto desses três países e da América Latina. Este viés geográfico foi compensado pela adição de uma literatura focada no mundo em desenvolvimento em geral e exemplos da África e Ásia em particular.

Finalmente, há algumas limitações a serem observadas nas entrevistas da pesquisa com empresas do setor privado:

- A maioria dos representantes de empresas não estava preparada para fornecer informações detalhadas sobre questões relacionadas ao papel esperado do setor público e privado. Em vez disso, eles geralmente se baseavam em respostas genéricas sobre a importância da educação básica organizada pelo governo e a responsabilidade do setor privado no engajamento social. Como resultado, a equipe de pesquisa deu mais ênfase a questões que levaram a dados mais reveladores e profundos, incluindo perguntas sobre o status da parceria, seu relacionamento com uma ONG como a Plan International e os desafios de seu envolvimento até o momento.
- As empresas que participaram frequentemente tinham um tempo limitado disponível. O questionário original foi projetado para durar cerca de 60 minutos. No entanto, na prática, incluindo as apresentações gerais e alguma construção de relacionamentos, levavam consideravelmente mais tempo.
- Devido ao número de empresas entrevistadas e sua variabilidade em termos de tamanho, grau de engajamento, setor e localização geográfica, fazer generalizações a partir dos dados é limitante e restrito por um certo viés de seleção, que era necessário para adicionar mais foco à pesquisa. A equipe de pesquisa, em conjunto com a Plan International, selecionou empresas que possuem um relacionamento já estabelecido com a Plan International. Todas aceitaram jovens treinados pela Plan International ou, pelo menos, planejaram fazê-lo, excluindo efetivamente a análise da grande maioria das empresas que não estão interessadas ou hesitam em se comprometer.

## Política Ética

Ao longo do processo de pesquisa, o cumprimento da Política de Proteção Infantil da Plan International foi assegurado em todos os momentos. Além disso e de acordo com as Políticas e Padrões de Pesquisa da Plan International, a pesquisa assegurou uma participação adequada, segura e não discriminatória, um processo de consentimento e desistência livre e não coagido e, finalmente, a confidencialidade e anonimato dos participantes.

Os entrevistados foram convidados a assinar um formulário de consentimento e permanecerem anônimos durante todo o relatório. Em alguns casos, as empresas concordaram em ter suas entrevistas gravadas por áudio, para referência futura. No entanto, na maioria dos casos, percebemos que isto prejudicava o fluxo da entrevista e a construção de relacionamentos e confiança e, portanto, não foi uma ação generalizada; ao invés disso, foram tomadas notas durante a entrevista.

# FATORES CRÍTICOS

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo deste estudo é atender à demanda por pesquisas aplicadas sobre boas práticas nos programas de emprego para jovens. Para isto, fornece uma visão geral dos fatores críticos que devem ser levados em consideração se a meta dos programas de emprego juvenil é promover resultados de desenvolvimento significativos e sustentáveis para os jovens que participam deles. Revisados no capítulo a seguir, esses fatores críticos são diretrizes relevantes para uma série de partes interessadas ativas na programação do emprego juvenil e aplicáveis tanto aos programas que promovem o desenvolvimento do empreendedorismo quanto aos que conduzem a empregos decentes com instituições ou empresas estabelecidas.

Os praticantes são encorajados a rever e discutir os fatores críticos aqui propostos, de acordo com o contexto em que podem ser implementados.

Três etapas, cruciais para projetar e realizar um programa de emprego para jovens baseado em habilidades, foram identificadas durante a revisão inicial da literatura e posteriormente validadas pelo trabalho de campo. Estas etapas fornecem o modelo para este relatório, e os fatores críticos também são organizados e estão listados sob estes três títulos:

---

**Etapa Um** » Exploração e engajamento

---

**Etapa Dois** » Implementação

---

**Etapa Três** » Sustentabilidade

---

Estas etapas não são rígidas, e alguma flexibilidade deve ser permitida.

## Etapa Um: Exploração e Engajamento

Durante a etapa inicial do programa, os (potenciais) parceiros terão que conhecer uns aos outros. Na maioria dos casos, um ou mais atores já terão um claro interesse em implementar intervenções, enquanto outros ainda não estarão envolvidos e não poderão priorizar questões de emprego para jovens. Para uma intervenção séria a ser realizada em grande escala, são necessárias parcerias com empresas, institutos de treinamento, órgãos governamentais e outras partes interessadas, como grupos comunitários e sindicatos.

O trabalho a ser realizado durante a etapa de Exploração e Engajamento está dividido em três componentes:

---

**A** Determinação do grupo-alvo e do nível de inclusão socioeconômica

---

**B** Avaliação do Mercado de Trabalho

---

**C** Engajamento e compromisso dos parceiros

---

## A. Determinação do grupo-alvo e do nível de inclusão socioeconômica

### FATOR CRÍTICO 1

#### Discutir e definir a faixa etária para a 'juventude' e ter clareza sobre as implicações

De um modo geral, o termo 'juventude' refere-se ao período entre a infância e a idade adulta. No entanto, diferentes faixas etárias são usadas para definir a 'juventude' estatisticamente. A mais comum é a definição da ONU, que entende os jovens como pessoas entre 15 e 24 anos de idade. Esta é a definição utilizada para todas as estatísticas da ONU (Unesco.org). Contudo, a Carta da Juventude Africana se refere aos jovens como qualquer pessoa 'entre 15 e 35 anos' (Carta da Juventude Africana, 2006). A definição de juventude da Commonwealth inclui aqueles entre 15 e 29 anos (Commonwealth.org). O Relatório da Juventude Ibero-Americana, publicado conjuntamente pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e a Organização Ibero-Americana da Juventude (OIJ), define os jovens como aqueles entre 15 e 29 anos (Cepal.org).

Essa variabilidade é refletida nos programas de emprego para jovens. Por exemplo, no âmbito do programa YBF no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, jovens são todos aqueles entre 18 e 29 anos, enquanto que no projeto financiado pela EU em Salvador (Brasil), *Pontes para o Futuro (Bridges to the Future)*, a faixa etária alvo é definida como 17-24 anos de idade.

Não existe uma faixa etária 'perfeita'; a transição da infância para a idade adulta é um processo fluido que depende, entre outros fatores, do consenso entre as diferentes sociedades sobre o que é ser jovem. O lugar que os jovens ocupam na sociedade e os papéis que eles desempenham ou não são considerações importantes. No entanto, é essencial pensar cuidadosamente sobre a definição de limites de idade para um programa de apoio à juventude baseado em habilidades. A idade dos participantes afetará os desafios e as oportunidades que se apresentam durante o curso do programa, e tem implicações para o tipo de atividades realizadas, bem como para o impacto alcançado por meio dessas atividades.<sup>6</sup>

É importante ter consciência das consequências ao determinar a faixa etária alvo. Minimizar a faixa etária pode ser útil para atingir metas, uma vez que a intervenção se torna mais focada, mas esta estratégia pode excluir grupos etários vulneráveis. A criação de grupos de treinamento separados com base na idade – por exemplo, um grupo entre 16-22 anos de idade e outro com idades entre 23 e 30 – muitas vezes não é realista, devido a restrições orçamentárias. As escolhas feitas precisarão ser um equilíbrio entre a eficácia e os recursos disponíveis.

Exemplos do trabalho de campo demonstram por que a idade é um fator importante:

- Em Recife (Brasil), um professor que trabalha para o programa YBF declarou que jovens mais velhos (pessoas com idade superior a 25 anos) geralmente têm mais responsabilidades familiares; eles são mais propensos a abandonar o programa de treinamento, encontrando empregos de curto prazo que lhes dão algum rendimento adicional. Estes jovens precisam ser ajudados pelo pessoal do programa e pelos professores para analisar estas oportunidades cuidadosamente quando surgem. Eles devem decidir se seria melhor continuar no programa em que estão ou abandoná-lo e possivelmente prejudicar suas perspectivas de carreira em longo prazo.
- No programa *Pontes para o Futuro (Bridges for a Future)*, em Salvador (Brasil), a equipe de pesquisa observou forte coesão grupal entre participantes e mentores. A faixa etária relativamente pequena (17-24) pode ter desempenhado um papel importante nisto – uma observação confirmada pelo especialista em educação que trabalha no programa.

---

<sup>6</sup> A inconsistência na faixa etária dos jovens no grupo-alvo também pode dificultar a comparação dos resultados entre regiões e programas. Além disso, a maioria dos dados oficiais sobre a juventude se refere à faixa etária de 15 a 24 anos, mas muitos programas de emprego para jovens usam diferentes faixas etárias, o que limita a extensão em que esses dados são comparáveis.

- Mentores do programa YBF em El Salvador, que se concentra no desenvolvimento do empreendedorismo, comentou que jovens ligeiramente mais velhos e mais maduros têm melhores chances de sucesso. Jovens entre 25 e 29 anos eram os candidatos preferidos para o programa de empreendedorismo, pois tinham mais experiência de vida e ideias de oportunidades de negócios mais desenvolvidas do que seus pares mais jovens. A equipe do programa tentou organizar os jovens de 18 a 24 anos em um grupo e os jovens de 25 a 29 anos em outro. No entanto, isto nem sempre foi possível devido aos baixos números de participantes; o resultado, em algumas áreas, de níveis desenfreados de violência e de território de controle de gangues. Uma das soluções utilizadas em El Salvador foi atribuir aos jovens diferentes papéis dentro de um grupo; um jovem de 29 anos, por exemplo, pode assumir um papel de liderança dentro de seu grupo de colegas. Nas palavras de um dos membros da equipe:
 

*“Para o programa de empreendedorismo, é necessária uma certa maturidade. Em El Salvador, no início do programa de empreendedorismo, havia muitos jovens de 14 anos que estavam em uma fase de exploração total de suas habilidades e talentos. Esta é certamente uma coisa boa, mas requer outras capacidades e um tipo diferente de foco do programa; quanto mais jovens eles forem, mais acompanhamento é necessário, e existe um alto risco do fato de eles serem tão jovens aumentar a possibilidade de escolherem outros caminhos e não o empreendedorismo”.*
- A pesquisa indica que as habilidades pessoais podem ser direcionadas e melhoradas ao longo da infância, adolescência e início da fase adulta. Parte da literatura indica que a introdução de treinamento de habilidades pessoais ou de vida entre a faixa etária mais jovem pode levar a melhores resultados da força de trabalho, porque a aquisição dessas habilidades significa que eles se tornam mais flexíveis (Brunello e Schlotter, 2011).

## FATOR CRÍTICO 2

### Discutir e decidir outros critérios relevantes para selecionar o grupo-alvo e o impacto em termos do nível de inclusão

Muitos jovens nos países em desenvolvimento estão em uma posição precária, já que se encontram desconectados do mercado de trabalho e de qualquer oportunidade de se tornarem empreendedores. Portanto, a maioria dos programas de mão-de-obra juvenil visa a juventude vulnerável como padrão. No entanto, além do desemprego, uma multiplicidade de outros fatores contribui para a marginalização dos jovens. Estes fatores podem incluir: idade, renda, geografia, localização, nível de educação, gênero, raça, tribo, religião, gravidez, ter filhos, deficiência, doença, violência, (falta de) acesso à terra e o nível de responsabilidade financeira dos jovens para apoiar outros membros da sua família. Todos esses fatores podem afetar o acesso ao mercado de trabalho e ao desenvolvimento do empreendedorismo. Como um membro da equipe da Plan International explicou:

*“Estes tipos de programas não devem apenas se concentrar no melhor desempenho dos jovens vulneráveis, mas também devem funcionar com os jovens que apresentam muitas vulnerabilidades que se misturam entre si”.*

É crucial avaliar com precisão quem pertence ao grupo-alvo: a juventude é uma categoria social complexa e heterogênea, muitas vezes com uma variedade de prioridades, necessidades, responsabilidades e aspirações diferentes.

Alguns exemplos do trabalho de campo e a revisão da literatura ilustram este ponto:

- **Nível educacional**

Um dos critérios de seleção para os jovens participantes do programa YBF no Brasil, na Colômbia e em El Salvador é que eles tenham terminado o ensino secundário. Este pré-requisito para a matrícula garante que os jovens que participam do programa tenham pelo menos um conjunto de habilidades básicas, o que facilita seu acesso ao empreendedorismo e às oportunidades de emprego. No entanto, exclui um número considerável de jovens mais vulneráveis. Por exemplo, no Brasil, a porcentagem de jovens entre 25-34 anos com o ensino médio completo é de 61% (a média da OCDE é de 83%), efetivamente excluindo 39% dos jovens (OCDE, 2015). Isso aponta para a necessidade de programas que incluam esta lacuna educacional ou que sejam especificamente projetados para jovens fora da escola.

- **Violência**

Em 2015, El Salvador mantinha o recorde da maior taxa de homicídios do mundo para um país não envolvido em guerra, com 104 homicídios por 100.000 habitantes e 6.657 assassinatos no total. Esses números demonstram um aumento de 70% em relação ao ano anterior (Lakhani, 2016).

A Plan International El Salvador escolheu não incluir membros de gangues como participantes de seu programa YBF. Embora tais jovens possam ser qualificados como vulneráveis, sua participação poderia desestabilizar a dinâmica de grupo e desencorajar os participantes do curso que não eram membros de uma gangue. Em certas partes de El Salvador, os jovens (especialmente os homens jovens) não podem participar de cursos de treinamento porque são ameaçados por gangues que controlam territórios e não deixam entrar moradores de áreas controladas por outras gangues. Como solução, a Plan International El Salvador organiza cursos a nível local, perto de onde esses jovens vivem, para incluí-los.

Quanto mais desafios enfrentam os diferentes grupos de jovens, mais desafiadora será a intervenção, pois é necessário mais apoio. O contrário também é verdade: trabalhar com jovens menos 'vulneráveis' é talvez menos complicado e pode levar a resultados mais imediatos. Por exemplo, Vivarelli (2013) argumenta que, nos países em desenvolvimento, "o tamanho da *startup*, o ensino superior, a experiência de trabalho anterior mais longa [...] e as capacidades inovadoras [...]" estão relacionados a um desempenho positivo de novas empresas. Isto provavelmente levará a um menor custo por beneficiário, o que torna a ampliação do programa uma proposta mais atraente para doadores e departamentos governamentais.

Seja qual for a decisão final sobre qual será o grupo-alvo do programa, estas escolhas, e os motivos destas escolhas, devem ser claramente comunicados às partes interessadas, parceiros e financiadores, e discutidos com os membros da equipe.

### **FATOR CRÍTICO 3**

#### **Mapear as limitações que as jovens mulheres podem enfrentar e analisar como elas podem ser tratadas**

As mulheres jovens enfrentam desafios significativamente maiores que os homens em relação ao emprego e ao empreendedorismo. Analisando as restrições específicas de gênero em 32 países em desenvolvimento, Elder e Kring (2016) descrevem uma série de barreiras, tais como:

- Casamento precoce
- Gravidez e cuidados com os filhos
- Responsabilidades domésticas e carga de trabalho
- Falta de remuneração igualitária
- Acesso limitado a recursos produtivos (terras, tecnologia, informações sobre o mercado, habilidades, subsídios agrícolas, crédito, etc.)
- Provisões desiguais na lei da família, tais como o estabelecimento do chefe da família, a falta de titularidade dupla sobre a terra, leis desiguais de herança e princípios discriminatórios em leis costumeiras.

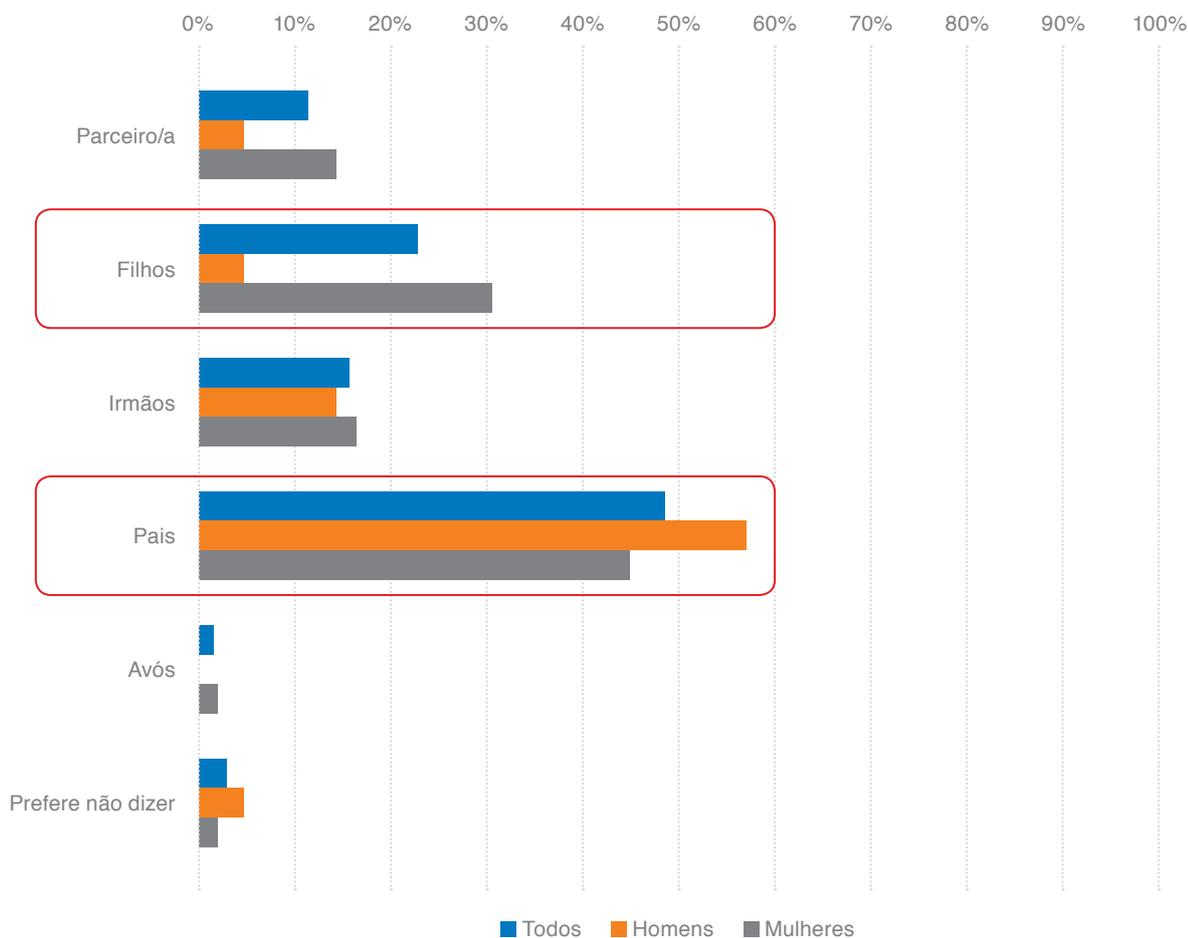
Descobriu-se que as experiências das jovens mulheres que participam do programa YBF refletem muitos dos desafios apresentados acima. Por exemplo, no Brasil, de acordo com funcionários do programa YBF, as jovens mães às vezes têm que abandonar o curso para cuidar dos filhos:

*"Descobrimos que durante a participação no programa de treinamento, um membro da família ou o parceiro da jovem normalmente cuida de seu (s) filho (s). Isso permite que as mulheres jovens participem do programa. No entanto, por vezes, esse sistema de suporte se rompe, fazendo com que as participantes abandonem parte do treinamento ou interrompam sua participação no programa definitivamente".*

De acordo com um professor que trabalha no programa, a maneira mais eficaz de lidar com estas situações é "sentar-se com a pessoa em questão e tentar encontrar uma solução. Muitas vezes, é possível encontrar uma solução criativa, por exemplo, pedir aos membros da comunidade para ajudar e cuidar da criança". Prestar serviços de assistência à infância dentro da estrutura dos programas de treinamento e do local de trabalho seria uma solução mais sistêmica para manter as jovens mães em programas de emprego.

As responsabilidades adicionais e a pressão a que as mulheres são frequentemente expostas foram confirmadas por uma pesquisa digital no Brasil. Foram entrevistados cento e noventa e um jovens que iniciaram o treinamento da Plan International, através de pesquisas baseadas na internet em março e novembro de 2016. 26% deles relataram que apoiam outras pessoas financeiramente. Desses 26%, os pais eram os beneficiários mais prováveis deste apoio. No entanto, cerca de 30% das jovens que fornecem algum apoio financeiro estavam ajudando seus filhos, em comparação com apenas 5% dos homens.

**Figura Um: Beneficiários de apoio financeiro dos jovens brasileiros matriculados no programa YBF (N=191) (Pergunta da pesquisa: Você fornece apoio financeiro a alguém em sua residência?)**



Estes desafios requerem consideração cuidadosa quando se projeta uma intervenção na força de trabalho juvenil.

Uma série de perguntas devem ser feitas na fase de projeto para pensar cuidadosamente sobre as desigualdades de gênero e como elas podem ser abordadas. Em um relatório sobre emprego juvenil, a Fundação MasterCard (2015) sugere algumas das seguintes perguntas:

- Que tipos de papéis/atividades as mulheres jovens já desempenham/assumem no lar?
- Os pais permitirão que suas filhas adolescentes sejam treinadas em setores tradicionalmente masculinos?
- O treinamento precisa ser segregado por gênero?
- Os programas segregados por gênero se traduzem em oportunidades reais para as mulheres, depois que o treinamento e o aprendizado terminam?
- Que tipos de diferenças de compensação existem para o mesmo tipo de trabalho entre homens e mulheres jovens?
- Quais são as preocupações quanto à segurança das mulheres jovens em relação à aprendizagem e à obtenção de rendimentos?

No entanto, mesmo essas perguntas não conseguem realmente desenterrar alguns dos profundos constrangimentos estruturais enfrentados pelas mulheres e meninas na busca de oportunidades econômicas. Ao discutir as perspectivas de gênero do empreendedorismo indígena, Ratten e Dana (2017) citando uma série de outros estudos, fornecem algumas visões sobre esses desafios que, por sua vez, apontam para a necessidade de mudanças sistêmicas em normas sociais e comportamentos:

- Os empreendimentos femininos são geralmente concentrados em negócios que são mais fáceis de estabelecer, devido ao apoio financeiro limitado
- As mulheres têm menos capital humano, devido a diferenças educacionais e de experiência de trabalho que têm um impacto negativo sobre empreendimentos comerciais potenciais
- As mulheres são empurradas para o trabalho independente, ao invés de fazer uma escolha positiva, porque precisam de um trabalho flexível; assim, o empreendedorismo é uma estratégia de sobrevivência para muitas mulheres empresárias
- As mulheres frequentemente recorrem ao autoemprego, porque é uma fonte de independência financeira, e podem ter taxas de remuneração mais baixas do que as que teriam em empregos anteriores
- As desvantagens que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho devido ao gênero são evidentes nos níveis geralmente mais baixos de financiamento de dívidas, que restringem taxas de crescimento

Reconhecendo os desafios enfrentados por meninas e mulheres jovens, a Plan International possui um grande portfólio de intervenções focadas nas meninas, atendendo especificamente às suas necessidades. O programa YBF tem como grupo-alvo homens e mulheres jovens, mas exige que pelo menos 60% dos participantes sejam mulheres. Isto não é suficiente para tratar das restrições e desafios de gênero, tanto em programas de desenvolvimento de força de trabalho específicos para mulheres quanto em programas de desenvolvimento de força de trabalho para homens e mulheres. A Plan International está, portanto, comprometida com o desenvolvimento de programas de emprego juvenil transformadores de gênero, e reconhece que a discriminação no local de trabalho precisa ser abordada através de mudanças sociais fundamentais.

O que é necessário é uma avaliação rigorosa das restrições de gênero relevantes no contexto particular, que pode ser conduzida de forma independente ou como parte da Avaliação do Mercado de Trabalho (ver seção A.2). Esta avaliação deve usar um modelo acordado para uma análise de situação de gênero que analise os principais domínios da vida, como educação, saúde, vida social e relações interpessoais. As limitações enfrentadas por mulheres e meninas devem ser categorizadas em restrições sistêmicas, de acordo com a localização geográfica, as regras, as leis e os costumes da área, e as normas sociais e de gênero no local de trabalho e sobre empreendedorismo feminino.

No programa YBF, todos os cursos de treinamento incluem componentes fortes que incentivam os jovens a considerar questões de gênero na sociedade e no local de trabalho. O currículo de habilidades para a vida, por exemplo, que geralmente corresponde a cerca de 20 a 30% da carga do curso, presta atenção específica ao gênero através de exercícios de RPG e discussões sobre questionamentos de gênero. Outra estratégia empregada é o “treinamento de conscientização de gênero” para parceiros e partes interessadas, incluindo empregadores do setor privado e instituições públicas. Em alguns casos, mecanismos adicionais são implementados para apoiar as mulheres (ver caixa de texto dois).

## **Estudo de Caso: Mecanismos de apoio para mulheres vulneráveis**

No componente de treinamento de habilidades de vida do programa YBF, são desenvolvidos espaços para refletir sobre gênero, desigualdade, poder e promoção do autoconhecimento. Os jovens escrevem seu próprio “plano de vida” e o programa promove a criação de uma rede de apoio entre os participantes. O pessoal do programa está em comunicação regular com as mulheres mais vulneráveis antes, durante e após o treinamento.

Em alguns casos, no entanto, isto não é suficiente. Em algumas comunidades locais onde a Plan International Colômbia opera, as mulheres experimentam séria opressão e abuso, que ocorrem em um contexto de insegurança econômica e falta de redes de apoio. Uma das participantes no programa de empreendedorismo YBF, uma jovem empresária de 24 anos com três filhas, foi vítima de abuso sexual e maus tratos. Isso eventualmente a levou a tentar o suicídio. Esta história chocante e a opressão generalizada das mulheres encorajaram a Colômbia a colocar um apoio adicional em prática. O programa YBF está atualmente projetando um espaço de reuniões para cerca de 20 mulheres jovens, e criando maneiras de fornecer suporte psicossocial. As oficinas de capacitação serão combinadas com metodologias alternativas, como yoga e dança, para ajudar a aumentar sua confiança e independência e incentivar a solidariedade e a compreensão.

Um tipo diferente de apoio é fornecido pela criação de grupos de poupança. A dependência econômica das mulheres pode perpetuar o abuso, e gerar oportunidades econômicas e o aumento da poupança pode ajudar a reduzi-lo. Na Colômbia, os grupos de poupança têm sido um fator relevante na redução da violência contra as mulheres. Em novembro de 2016, foram criados 17 grupos com 42 jovens empresárias participantes. Cada participante do programa é aconselhada a formar seu próprio grupo de poupança com familiares, amigos e outros conhecidos. Para obter mais informações sobre o uso de grupos de recuperação, consulte o fator crítico 25.

*Fonte: Dados do Estudo da Plan International 2016*

## **B. Avaliação do Mercado de Trabalho**

### **FATOR CRÍTICO 4**

#### **Realizar uma análise prática do Mercado de Trabalho**

Antes de planejar qualquer treinamento, o programa YBF realizou uma análise do mercado de trabalho (LMA) no Brasil, na Colômbia e em El Salvador. Existem várias abordagens para uma LMA, e uma seleção destas pode ser encontrada na caixa de texto 3. Em geral, a maioria das LMAs tem como objetivo obter uma melhor compreensão da demanda por habilidades e a oferta de habilidades já existente. É dentro desta lacuna entre oferta e demanda que as oportunidades para o emprego e o empreendedorismo podem ser encontradas e o treinamento é planejado de acordo. No entanto, questões e análises adicionais relativas a variáveis, tais como políticas em vigor, aspirações dos jovens e cultura, desempenham um papel importante. É principalmente a extensão em que essas perguntas adicionais são feitas que determina a diferença entre as várias abordagens.

## LMA: Uma grande variedade de metodologias e interpretações

Existem muitas metodologias e ferramentas diferentes sobre como realizar uma LMA disponíveis. Três destas são brevemente apresentadas aqui, bem como acesso a mais informações.

- Uma metodologia é o conjunto de ferramentas de LMA do **Mercy Corps**. Estas ferramentas “foram testadas em vários países, incluindo Haiti, Colômbia, Turquia, Líbano, Libéria, Quênia, Zimbábue, Tunísia, Caxemira (administrada pela Índia), e Etiópia”. Na página do Mercy Corps na internet, pode-se encontrar fichas com dicas e orientações para informar a pesquisa de campo: <https://www.mercycorps.org/research-resources/labour-and-market-assessment-guidance-and-tip-sheets>
- A **Organização Internacional do Trabalho (OIT)** desenvolveu um pacote de treinamento para a LMA relacionada aos jovens. A ferramenta fornece informações sobre que dados reunir e como analisar a TI para a avaliação do emprego juvenil em nível nacional. Mais informações podem ser encontradas em: [http://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/kmf-yem/WCMS\\_302416/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/kmf-yem/WCMS_302416/lang--en/index.htm)
- A **Fundação Internacional de Jovens (IYF)** publicou uma breve Caixa de ferramentas sobre a realização de LMAs com base nas melhores práticas apreendidas dos programas da IYF. A caixa de ferramentas pode ser acessada em: [www.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labour\\_Mkt\\_Assess.pdf](http://www.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labour_Mkt_Assess.pdf)

Um modelo útil foi desenvolvido pela Workforce Connections, um projeto de dois anos e meio (2013-2016) financiado pelo Departamento de Educação da Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e gerenciado pelo FHI360.<sup>7</sup> A metodologia consiste de sete componentes: Mapeamento de sistemas e partes interessadas, tendências macroeconômicas e tendências de capital humano, políticas e regulamentos, oferta e demanda de habilidades, alinhamento, e contexto e análise da economia.

É crucial realizar uma análise aprofundada, por um lado, e não tornar a LMA demasiado onerosa, por outro. A estrutura escolhida não deve, em nenhum momento, ser interpretada como uma camisa de força e deve obedecer à finalidade da intervenção específica. O nível de detalhe da LMA é determinado pelo nível de detalhe exigido para o programa no local e pelos recursos disponíveis. Por exemplo, as tendências macroeconômicas e de capital humano (componente dois), bem como o contexto e a análise da economia (componente cinco) podem não ser incluídos se um determinado setor tiver sido pré-selecionado. Em muitos casos, uma determinada cadeia de valor ou setor já foram identificados com base em um exercício de escopo anterior ou na demanda dos doadores. No entanto, deve-se notar que a pré-seleção sem uma análise detalhada antes da seleção pode ser problemática; é preciso, por exemplo, haver uma forte demanda por jovens marginalizados para empregos de nível primário.

O modelo também precisará de adaptações quando houver um forte foco regional ou local e uma necessidade de concentrar a análise nas áreas visadas. O programa YBF no Brasil, por exemplo, está sendo implementado na cidade do Recife, no Estado de Pernambuco, região Nordeste, o que foi determinado antes da realização da LMA. Assim, o contexto econômico e a fase de análise dedicaram atenção específica ao Recife e seus arredores.

A razão para uma metodologia abrangente é obter uma compreensão precisa da situação atual e descobrir oportunidades e desafios para o emprego e o empreendedorismo juvenil.

---

<sup>7</sup> Para mais informações, ver: [http://www.wfconnections.org/advancing\\_labour\\_market\\_assessments](http://www.wfconnections.org/advancing_labour_market_assessments)

Estes podem não ser muito visíveis, mas são fundamentais. Por exemplo, se a LMA destacar que a sustentabilidade do programa poderia ser melhor alcançada através de relações governamentais aprimoradas e mudanças de políticas, isso exigirá ações desde o primeiro dia, e não apenas no último ano de implementação do programa.

Também é importante enfatizar que este exercício de mapeamento não deve ser único. Na maioria das situações, a LMA deve ser atualizada pelo menos uma vez por ano, e o programa deve ser adaptado em conformidade, pois a situação pode mudar rapidamente em tempos de crise econômica e política. Por exemplo, no Brasil, a equipe da Plan International informou que, ao longo de um ano, de 2015 a 2016, alguns setores diminuíram em 20%. Isto fez com que a equipe da Plan International precisasse reajustar alguns de seus setores econômicos focais em termos de desenvolvimento de cursos e engajamento corporativo.

## **FATOR CRÍTICO 5**

**A LMA, particularmente em termos de emprego, ao invés de programas de empreendedorismo, deve usar a experiência local para se envolver diretamente com as empresas**

A coleta de dados efetiva para uma LMA depende de uma variedade de fontes para dados. No campo de investigação, três categorias de fontes de dados podem ser citadas:

- Especialistas, incluindo profissionais de desenvolvimento de negócios, especialistas em cadeia de valor, economistas trabalhistas, consultores, formuladores de políticas, agências de emprego
- Empresas, associações de indústrias, sindicatos
- Dados secundários – estatísticas, pesquisa

Em termos de programas de emprego, é crucial dedicar algum tempo a conversas com o setor privado, incluindo as empresas, mas também com associações industriais e especialistas setoriais. Em muitos lugares, dados secundários e números confiáveis sobre as taxas de absorção de mão-de-obra desagregadas por idade são escassos, de modo que os representantes das empresas e os especialistas do setor são uma valiosa fonte de informação.

Outra razão é que, mesmo que disponíveis, os dados secundários em nível nacional e regional nem sempre fornecem informações úteis e pontos de entrada para o aumento das oportunidades de emprego e empreendedorismo juvenil. Não fornecem, por exemplo, informações sobre as percepções que as empresas possuem sobre os jovens, que alguns podem considerar desprovidos de habilidades e não confiáveis, e os desafios que veem ao contratá-los. Para os programas de emprego, uma LMA deve idealmente ser muito prática, fornecendo uma lista restrita de cadeias de valor ou setores promissores, e uma lista de empresas por setor que possam estar interessadas em parcerias e em empregar jovens. A LMA é, de fato, o primeiro passo no processo de engajamento corporativo (veja também a seção 1.3 para mais informações sobre Engajamento Corporativo)

As experiências do programa YBF oferecem algumas ideias fundamentais para colocar em prática uma LMA. Tanto a Plan International Brasil quanto a Plan International Colômbia mudaram sua metodologia inicial com base em suas experiências dentro do programa YBF. As primeiras LMAs tinham um foco mais pesado em dados macroeconômicos de alto nível e davam menos ênfase a informações localizadas e direcionadas. Consequentemente, não forneciam muitas recomendações práticas, e muito menos uma lista de empresas específicas para abordar. Com as LMAs subsequentes, os membros da equipe adotaram uma abordagem diferente, que levou a pontos de entrada mais específicos para o acompanhamento: por exemplo, os nomes das empresas que demonstraram ou podem demonstrar o interesse em se envolver.

A chave para esta abordagem mais prática é envolver pessoal local na realização de uma análise do mercado de trabalho para o emprego, de preferência aqueles com experiência no setor privado e nas redes já existentes, uma vez que o envolvimento com o setor privado é crucial. No Brasil, a primeira LMA foi realizada por consultores nacionais de uma região diferente, enquanto as atualizações do mercado foram realizadas pelo gerente de engajamento corporativo, um profissional local recentemente contratado. O conhecimento do local e as conexões locais geralmente levam a resultados mais concretos.

É necessário um certo nível de flexibilidade, uma vez que a LMA não fornecerá o único ponto de entrada para o engajamento com as empresas. O compromisso direto com as empresas que precisam de jovens com um conjunto específico de habilidades para cargos específicos também é aconselhável, mesmo que o setor econômico não apresente, em geral, um contexto de alta empregabilidade ou perspectivas empresariais para a juventude. Estas empresas podem ser identificadas através de outros parceiros, redes de funcionários e através de outros programas de desenvolvimento. Alguns exemplos do trabalho de campo incluem:

- No Recife, o programa YBF mantém uma parceria com uma grande cadeia de supermercados, e criou um treinamento específico preparando os jovens para empregos nesta empresa em particular.
- No programa Pontes para o Futuro – Bridges to the Future, em Salvador (Brasil), a equipe do programa está explorando oportunidades para desenvolver um curso específico com uma grande empresa internacional de fabricação de automóveis que deve gerar oportunidades para jovens.
- A empresa de consultoria global e financiadora do programa YBF, a Accenture, fez várias apresentações para empresas em nome do programa.
- Como parte do programa YBF na Colômbia, o sindicato que representa o setor hoteleiro e de acomodação facilitou várias parcerias com hotéis independentes e até algumas cadeias hoteleiras (ver também o fator crítico 11).
- Na Colômbia, muitas parcerias da YBF são o resultado de relacionamentos já existentes com empresas, estabelecidos por programas de desenvolvimento anteriores. Isto também demonstra a importância de rastrear e manter relacionamentos ao longo do tempo e manter o conhecimento institucional.

## **FATOR CRÍTICO 6**

### **Mapear até que ponto os jovens estão interessados em participar de setores específicos ou cadeias de valor**

Os interesses dos jovens devem estar no centro de qualquer intervenção para o emprego e o empreendedorismo juvenil. Se os jovens não estão interessados em trabalhar em um determinado setor, apesar dos potenciais postos de trabalho ou oportunidades de empreendedorismo, isto não só restringirá significativamente o treinamento, o recrutamento, a possível colocação profissional e a criação de empresas bem-sucedidas, mas também levará a um aumento do abandono escolar.

A LMA precisa descobrir o que os jovens querem fazer, e uma maneira de testar isso é através de entrevistas em grupo. Isso pode levar a resultados surpreendentes. Por exemplo, a pesquisa entre estudantes do ensino médio em regiões selecionadas na área rural do Gana (Sumberg et al, 2015) revelou que “empregos desejáveis eram formais, bem-remunerados e profissionais”, enquanto a expectativa era que os jovens estivessem interessados em empreendedorismo e agricultura. Além disso, ajudar os outros e contribuir para a sociedade também foram julgados pelos alunos como aspectos-chave para um trabalho desejável.

Em Recife, um curso do programa YBF focado no treinamento de funcionários para supermercados foi desenvolvido em conjunto com uma grande rede varejeira local. A empresa precisava preencher 20 vagas e havia uma boa chance de emprego estável. No entanto, apenas 18 alunos terminaram o curso, o que indica que o interesse não foi otimizado. Essas realidades precisam ser levadas em consideração e incluídas na análise da oferta de trabalho potencial.

## **FATOR CRÍTICO 7**

### **Prestar atenção à economia informal e considerar como tratar os desafios da informalidade**

Entrar na economia informal pode ter consequências negativas. Estas podem incluir salários mais baixos, condições de trabalho precárias, falta de cobertura de segurança social, falta de representação social e diálogo e instabilidade no emprego (OIT, 2015c). No entanto, a informalidade não deve ser excluída automaticamente dos programas de emprego juvenil, já que empregos informais ou oportunidades de empreendedorismo são muitas vezes a principal fonte de trabalho nos países em desenvolvimento. Se as oportunidades de trabalho estão disponíveis no setor informal, os jovens devem ser apoiados para gozar de igualdade de direitos e acesso a condições de trabalho dignas, de acordo com as convenções relevantes da OIT.

A formalização pode ajudar na oferta de empregos e oportunidades de melhor qualidade, mas na Colômbia e em El Salvador, tornou-se evidente que os jovens que participam do programa de empreendedorismo são muitas vezes desencorajados de formalizar seus negócios devido aos custos e à concorrência desleal com o setor informal. Na Colômbia, por exemplo, leva muito tempo para registrar uma empresa e os custos são altos (em torno de US\$ 50); em El Salvador, os jovens relataram que seus negócios formalizados têm que competir com empresários que não estão registrados e não pagam impostos. A Plan International El Salvador respondeu a este problema criando cooperativas juvenis para comprar itens coletivamente e pagar impostos em grupo, reduzindo assim o valor total pago. Isto compensa algumas das desvantagens associadas à formalização.

O problema do desemprego juvenil baseia-se em uma série de fatores que exigem estratégias múltiplas. A advocacia, para tentar influenciar as partes interessadas para criar um ambiente favorável, é uma ferramenta importante. A menos que as práticas locais e as normas sociais relacionadas ao emprego tradicional e às vias empresariais sejam abordadas, o progresso em direção a empregos dignos e oportunidades econômicas para os jovens será lento. Na concepção do programa, portanto, é fundamental considerar desde o início o papel que a advocacia e a influência podem desempenhar. Essas estratégias adicionais devem ser planejadas junto a metodologias de intervenção tradicionais, para que seu sucesso também possa ser mensurado e evidências possam ser obtidas para aumentar a escala em outras áreas.

## C. Engajamento e compromisso com parceiros

### FATOR CRÍTICO 8

**Construir o compromisso através da assinatura de memorandos de entendimento (MOUs) ou contratos com parceiros. Se não for possível, ou for contraproducente, encontrar modos alternativos de articular o compromisso**

Em qualquer intervenção de empregabilidade juvenil, os papéis e responsabilidades de todas as partes interessadas devem ser claramente definidos (OIT, 2015). Em uma situação ideal, as parcerias são formalizadas através de MOUs ou contratos bem definidos. Eles devem articular os compromissos de cada parceiro, incluindo os próprios jovens. Isso ajudará a esclarecer os objetivos e responsabilidades e fornecerá um modelo a partir do qual o progresso pode ser mensurado.

Por exemplo, formulando acordos sobre:

- O número mínimo de CVs de jovens treinados que será compartilhado com a empresa;
- O número de jovens formados pelo instituto de treinamento;
- O número de empréstimos concedidos aos jovens empreendedores.

Na realidade, isto é bastante desafiador. A pesquisa de campo revelou que, às vezes, os parceiros hesitam em assinar acordos formais. As empresas do setor privado, em particular, não estão dispostas a assinar MOUs ou contratos e, muitas vezes, um compromisso pessoal ou um “acordo de cavalheiros” será o único caminho a seguir. Os financiadores precisam ser flexíveis em relação a isto. O fator crítico 13 fornece mais detalhes sobre passos alternativos que podem ser dados para fortalecer parcerias, especificamente para o setor privado.

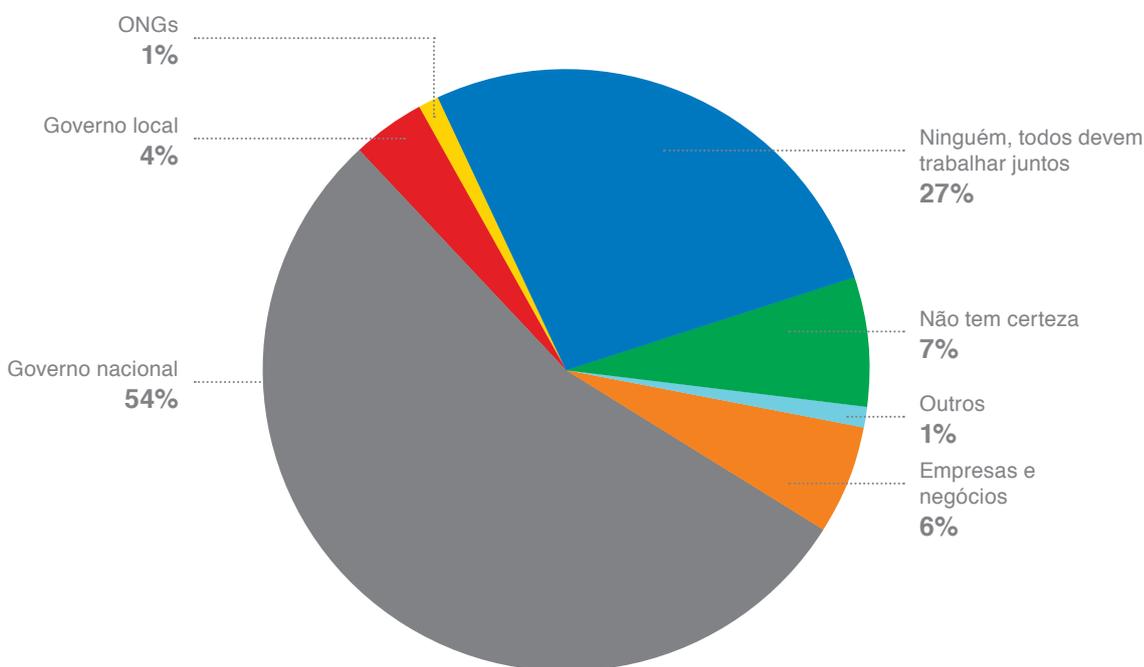
## FATOR CRÍTICO 9

### Estabelecer parcerias com atores governamentais e acordar papéis e responsabilidades claramente definidos

Embora o emprego juvenil seja um processo que envolve múltiplos atores sociais, a responsabilidade principal pelo aumento da empregabilidade e do empreendedorismo juvenil cabe aos governos (OIT, 2008). Os governos podem desempenhar uma multiplicidade de papéis em vários níveis, mas isto dependerá de suas prioridades e dos recursos disponíveis.

Como mostra o diagrama abaixo, os jovens brasileiros que iniciam o treinamento oferecido pela Plan International, entrevistados através de pesquisas baseadas na internet, demonstraram a mesma visão. Quando perguntados sobre quem deve assumir a principal responsabilidade pela redução do desemprego, 54% apontaram para o governo nacional, seguidos de 27% defendendo uma coalizão multipartes do setor público e privado e organizações (inter) nacionais.

**Figura Dois: Quem tem a maior responsabilidade por reduzir o desemprego juvenil, segundo os jovens brasileiros N=191**



A LMA desempenha um papel fundamental na avaliação do status quo dos papéis e responsabilidades governamentais, além de fornecer sugestões de melhorias. Este processo de engajamento deve começar no estágio inicial. A criação de parcerias com o setor governamental pode levar tempo e acordos escritos podem demorar muito para serem aprovados. A Tabela Um resume alguns papéis potenciais que os atores governamentais podem desempenhar. Na realidade, porém, os governos nem sempre estão interessados em fazer a sua parte.

**Tabela Um: Exemplos de possíveis papéis governamentais**

Exemplos	Local	Regional	Nacional
Na Colômbia, o governo local dá uma contribuição in kind ao programa YBF, fornecendo instalações para reuniões, bem como algum financiamento básico.	X		
Na Colômbia, o município da cidade de Cali convoca as partes interessadas para o programa YEE e organiza reuniões.	X		
Tanto no Brasil quanto na Colômbia, centros do governo local ajudam a difundir os programas da Plan International e a incentivar os jovens a se inscreverem assim que as matrículas começam.	X		
No Brasil, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) administra um banco de dados de vagas de emprego. Jovens treinados pela Plan International vão para este banco de dados, o que aumenta suas chances de emprego. A instituição privada é apoiada por fundos públicos.		X	X
O governo brasileiro instituiu o Programa de Aprendizagem por lei, o que exige que empresas de médio e grande porte ofereçam programas de aprendizagem de 6 a 24 meses de duração para jovens (ver estudo de caso).			X
Na Colômbia, o material do curso utilizado pelos Institutos de Treinamento foi certificado pelo Ministério da Educação.			X
Em El Salvador, a facilitação da plataforma e a advocacia política são realizadas pela Comissão Nacional de Micro e Pequenas Empresas (CONAMYPE). Veja o estudo de caso abaixo.	X		X
Em El Salvador, os direitos dos jovens cidadãos são estabelecidos pela Política Nacional da Juventude (2011-2024), o Plano de Ação Juvenil (2011-2024) e a Lei Geral da Juventude, a partir de 2013. A Plan International El Salvador assinou um acordo de cooperação com o Instituto Nacional da Juventude (INJUVE), em dezembro de 2016, a fim de promover oportunidades de desenvolvimento econômico para jovens. Juntos, a Plan International e o INJUVE formulam e atualizam as políticas da juventude em nível municipal.	X		X

## **Estudo de Caso: CONAMYPE – facilitação e coordenação da plataforma**

Um exemplo de envolvimento do setor público através da facilitação e coordenação da plataforma é o CONAMYPE, em El Salvador. O CONAMYPE é uma entidade governamental posicionada sob o Ministério da Economia, que trabalha com micro e pequenas empresas. Fornece serviços de treinamento e assessoria, bem como informações para estas empresas através de suas agências locais. É também uma agência governante de políticas que apoiam micro e pequenas empresas. O CONAMYPE facilita a coordenação e a interação entre diferentes organizações envolvidas no fortalecimento do desenvolvimento de pequenas empresas.

Uma das áreas de atenção do CONAMYPE é o empreendedorismo de jovens vulneráveis, que constitui a base do relacionamento com a Plan International. O CONAMYPE assinou uma carta de entendimento com a Plan International El Salvador para fortalecer a capacidade técnica dos jovens que trabalham com a organização. Tanto a Plan como o CONAMYPE fornecem recursos para organizar o treinamento. Além disso, ambas as organizações pressionam, através do Conselho Consultivo Nacional de Empreendedorismo, por uma política nacional de empreendedorismo que ajudará a facilitar mais apoio, por exemplo, aumentando o acesso ao capital, através de isenções fiscais e reduzindo a burocracia.

Este Conselho Consultivo constitui uma plataforma multipartidária com mais de 30 atores sociais do setor público, privado e de pesquisa. A Plan International participa destas discussões, pois oferece oportunidades de trabalho em rede e debate e influencia questões de política e o modelo jurídico relativo ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas

*Fonte: Dados do Estudo da Plan International, 2016*

### **FATOR CRÍTICO 10**

#### **Escolher parceiros de treinamento reconhecidos como competentes pelo setor privado**

O treinamento pode ser realizado por todos os tipos de organizações: governos, Institutos de Treinamento e Aprendizagem Técnico e Vocacional (TVETs), públicos ou privados, bem como organizações não-governamentais (ONGs). Idealmente, estes parceiros são capazes de monitorar seu desempenho, fazendo ajustes conforme necessário e alinhando rapidamente o processo de treinamento para responder às realidades dos jovens matriculados no treinamento.

No entanto, na realidade, estes parceiros geralmente estão longe de ser perfeitos e há opções limitadas ao optar por um parceiro em detrimento de outro. O reconhecimento de um provedor de treinamento pelo setor privado é um importante fator determinante. Como um membro da equipe da Plan International Brasil colocou:

*“Quando mencionamos o nome do instituto de treinamento, as empresas ficam mais interessadas e nos levam mais a sério”.*

No Brasil, a Plan International faz parceria com dois TVETs respeitáveis, um deles com especial reconhecimento do setor privado, o que facilita um melhor engajamento com este setor.

### **FATOR CRÍTICO 11**

#### **Estabelecer parcerias com sindicatos para facilitar a identificação das empresas**

Os sindicatos podem ser instrumentais na validação dos resultados da LMA e na facilitação de apresentações em sua rede de membros. Um exemplo disso pode ser visto no relacionamento entre o programa YBF da Colômbia e a Associação Hotelaria do Vale do Cauca (Cotelvalle). A conexão da YBF com o sindicato Cotelvalle, que representa o setor hoteleiro (ver estudo de caso abaixo), demonstra que o envolvimento sindical pode ir além de facilitar o engajamento do setor privado e se estender ao compartilhamento de responsabilidades e recursos de treinamento.

## FATOR CRÍTICO 12

### Engajar-se com o setor privado, usando uma série de estratégias

É importante compreender as motivações dos parceiros corporativos para um envolvimento eficaz e uma série de estratégias devem ser configuradas para criar argumentos sólidos para a participação deles em um programa. O estilo da interação e os argumentos utilizados dependerão do contexto e da empresa. Em alguns casos, uma apresentação formal pode apoiar o esforço de engajamento inicial. Em outros, as conversas iniciais têm um caráter mais informal. Independentemente da abordagem ou argumentos utilizados, o alcance das empresas precisa ser sistematicamente rastreado com um acompanhamento regular. O trabalho de campo no Brasil e na Colômbia, em particular a investigação “aprofundada” com várias empresas do setor privado, revelou uma variedade de razões ou motivos para o envolvimento com o programa YBF, bem como uma série de obstáculos ao engajamento do setor privado, que são explorados abaixo.

#### 12.1 Compreender as razões para o engajamento do setor privado

Em geral, as empresas mencionaram razões sociais e econômicas para a participação no programa YBF:

##### 1. Argumento econômico

Os argumentos econômicos podem se basear em um aumento na receita: a produtividade aumenta porque os jovens trazem ideias inovadoras, ajudam na construção da marca e trabalham de forma mais eficiente; além disso, os custos diminuem devido a uma redução no volume de negócios e no absenteísmo, nos custos de treinamento e no tempo gasto em recursos humanos.

##### 2. Responsabilidade Social

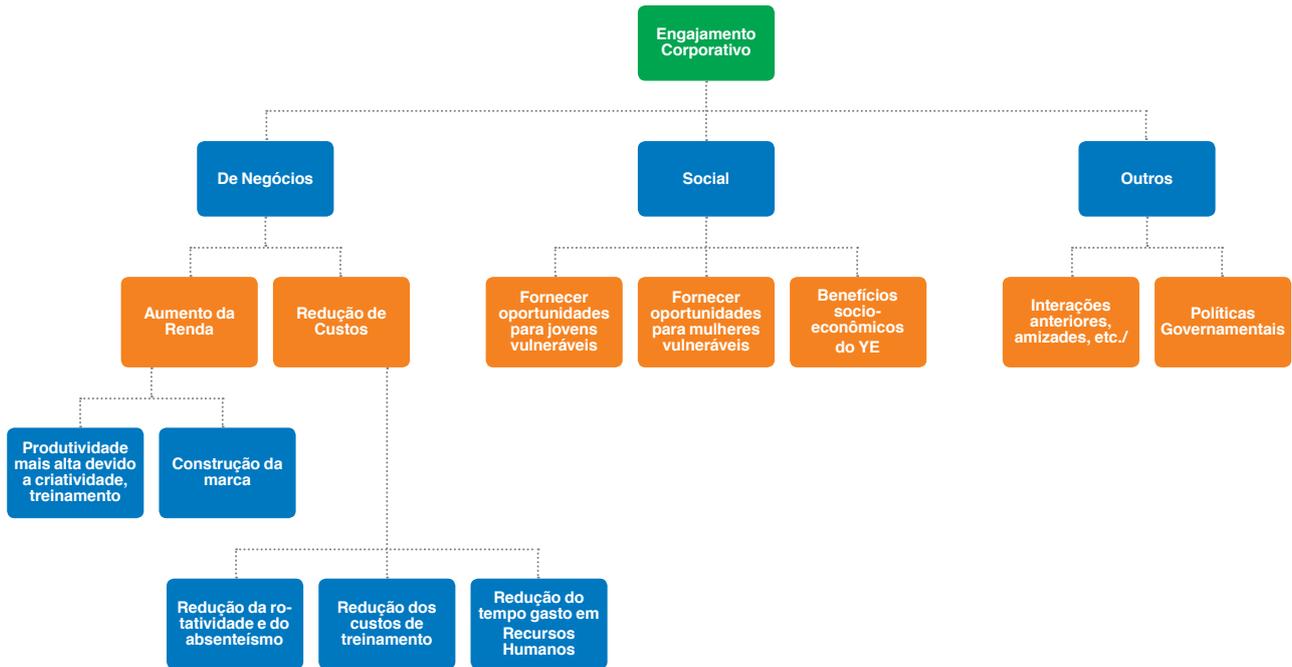
Oferecer oportunidades para jovens vulneráveis (e talvez para jovens mulheres em particular) na comunidade e a crença nos benefícios socioeconômicos do emprego juvenil para a sociedade em geral.

##### 3. Outros Motivos

Existem razões adicionais que não podem ser qualificadas como econômicas ou sociais, que incluem interações positivas anteriores com a Plan International, amizades com funcionários da Plan International e intervenções governamentais, incluindo a legislação para estimular o emprego juvenil.

Os vários motivos fornecidos pelas empresas que participaram da pesquisa estão resumidos no gráfico abaixo.

Figura Três: Motivos para o engajamento corporativo com programas de empregabilidade jovem



Quando as empresas foram perguntadas em mais detalhes sobre suas opiniões e experiências em relação ao programa YBF, a equipe de pesquisa descobriu que, na maioria dos casos, o principal motivo para a participação no programa YBF poderia ser qualificado como econômico. Razões econômicas específicas incluíram:

- Redução dos custos de treinamento
- Redução da rotatividade, do absenteísmo e de conflitos de trabalho. Por exemplo, um representante de empresa disse: “normalmente os jovens não aparecem depois de alguns meses [...], mas os jovens treinados estão agindo de forma mais responsável”.
- Jovens mais profissionais e mais preparados
- Os jovens trazem criatividade para o local de trabalho

Em apenas alguns casos, considerações sociais foram citadas como a razão mais importante para o engajamento, e estas incluíram:

- Apoiar mulheres jovens beneficia a sociedade em geral. Um representante de empresa disse que “apoiar mulheres jovens nos ajuda a todos, porque elas investem de volta na sociedade e na comunidade”.
- O emprego de pessoas vulneráveis é uma forma de “retribuir” à sociedade

Outros motivos de participação no programa mencionados pelas empresas incluíram:

- Cinco empresas brasileiras estavam participando devido à lei nacional de aprendizagem, também conhecida como Jovem Aprendiz, ou Programa de Aprendizagem Brasileiro. Este programa nacional é uma combinação de um programa de treinamento profissional com subsídios ao emprego – através de uma redução de custos na folha de pagamento e na contratação – e facilita a busca de emprego dos participantes através de uma rede de empresas do setor formal que acessam dados sobre aprendizes.
- Duas empresas inicialmente interagiram com o programa devido à amizade com um funcionário do programa. Amizades não só podem ajudar a fazer as introduções necessárias, mas a ‘boa vontade’ também torna os parceiros corporativos mais receptivos à mensagem, metodologia e objetivos de um programa.

Esta é uma descoberta interessante, pois uma grande parte da literatura se concentra exclusivamente nas razões econômicas e sociais subjacentes ao engajamento corporativo. Este breve estudo mostra que outros motivos também podem ser bastante relevantes, embora tratar da importância relativa da amizade e das redes comparada aos argumentos econômicos e sociais ultrapasse o escopo deste relatório.

Outra descoberta a destacar foi que quatro empresas comentaram que a rede de pontos focais de engajamento corporativo da Plan International foi crucial para estabelecer uma parceria. Nesses casos, o pessoal já tinha uma relação pré-existente com as empresas e isto facilitou muito as chances de um envolvimento bem-sucedido em torno das iniciativas de empregabilidade juvenil. As redes desta natureza devem ser distinguidas das amizades pessoais, já que estas não são a única motivação para o engajamento, mas devem ser vistas como um fator favorável.

O fato de que as motivações econômicas prevalecem, pelo menos nesta pequena amostra, não deve ser percebido como um argumento contra o uso de motivações econômicas e sociais ao abordar as empresas do setor privado. Um argumento puramente econômico, sem qualquer conotação social, não tornaria o programa da Plan International diferente de uma agência de emprego. E o inverso também é verdadeiro; um programa social sem qualquer racionalidade econômica não tem muitas probabilidades de sucesso em salas de reuniões e entre empresários. Na verdade, uma combinação de ambos os argumentos deve ser usada, dependendo da empresa e da pessoa que representa a empresa, aproveitando as redes e os relacionamentos estabelecidos (veja também a seção C sobre engajamento de parceiros). O engajamento corporativo geralmente é um processo minucioso e pode levar muito tempo para produzir qualquer resultado.

## **12.2 Compreender os obstáculos para o engajamento do setor privado**

Quando as empresas estão relutantes em participar de um programa de emprego para jovens, seus argumentos devem ser questionados e deve-se tentar elaborar contra-argumentos para dirimir quaisquer preocupações.

As objeções do setor privado para participar do programa no Brasil e na Colômbia incluíram:

### **1. Custos**

Existe uma suposição comum entre as empresas de que o parceiro de desenvolvimento (ou seja, a Plan International, neste caso) está buscando financiamento e, além disso, as empresas podem acreditar que a participação em um programa de emprego para jovens acarretará em custos adicionais.

Na realidade, a contratação de jovens qualificados deve reduzir os custos. Um pessoal motivado e bem treinado deve reduzir a rotatividade e os índices de ausência. As atividades de recursos humanos são fortalecidas, pois o parceiro de desenvolvimento pode oferecer apoio através da seleção de currículos adequados para o cargo disponível e continuará com assistência adicional, por exemplo, ações de mentorado, uma vez que o jovem comece um novo emprego. Além disso, o treinamento geralmente é pago pelo programa.

### **2. Tempo**

É necessário algum investimento em tempo, porém isto pode ser facilmente compensado não apenas pela redução do tempo gasto em recursos humanos, mas também por alguns dos argumentos econômicos para a participação, tais como a redução de custos e a criação de receita.

### **3. Os jovens são 'preguiçosos e desmotivados'**

As percepções dos empregadores e empresários sobre os jovens nem sempre são positivas, o que interfere na sua disposição de dar-lhes uma chance. Estas percepções negativas são ainda menos favoráveis para as mulheres, devido à discriminação de gênero.

Estas descobertas são melhor exploradas na seção 12.3 abaixo.

### 12.3 Compreender as percepções do setor privado sobre os jovens

As empresas incluídas na pesquisa foram questionadas com relação à experiência que tiveram (i) em termos de engajamento juvenil em geral, e (ii) com os jovens treinados pelo programa YEE da Plan International, alguns dos quais haviam sido contratados pela empresa.

Os desafios mencionados no que se refere aos jovens e ao emprego juvenil em geral geralmente relacionam-se mais com 'habilidades pessoais' do que com habilidades técnicas, consideradas 'difíceis'. A maioria das empresas relatou que enfrenta desafios com os jovens em termos de problemas de atitude, autoconfiança, gerenciamento de tempo e pontualidade. Uma empresa também mencionou o uso de drogas como um problema. Os seguintes comentários de representantes do setor privado ajudam a ilustrar essa descoberta:

*"Muitos jovens nem sempre sabem como se apresentar ou se comunicar bem. Isto é fundamental porque eles precisam manter o relacionamento com supermercados e clientes. Alguns têm um problema com a pontualidade, e às vezes querem um feriado de repente".*

*"Há muitos jovens que não se importam com seu trabalho. Há muitos problemas com o atraso e o absenteísmo".*

*"Um grande desafio é a atitude deles em relação à vida: jovens são displicentes".*

Para tratar destas visões, a equipe da Plan International sugeriu:

- Mostrar CVs para as empresas para que elas vejam os jovens como indivíduos. Facilitar a interação entre empresas hesitantes e os jovens em questão antes de qualquer compromisso. Isso pode acontecer na forma de visitas das empresas a cursos e eventos ou permitindo que os jovens visitem o local de trabalho.
- Compartilhar as histórias de jovens que foram contratados com sucesso.

Em contraste, algumas empresas mencionaram as vantagens de empregar jovens ao invés de adultos. Exemplos incluídos:

- **Os jovens são criativos e 'pensam fora da caixa'**  
"[Nós] precisamos de pessoas criativas e empolgadas, e a juventude é muitas vezes mais criativa e empolgada".
- **Os jovens podem ser mais dedicados e leais**  
"Se investimos tempo nos jovens, eles retribuem. Os jovens são muito gratos quando têm oportunidades".  
"[Os jovens] são menos inclinados a se queixar do trabalho e a procurar outras oportunidades".
- **Os jovens estão disponíveis**  
"Precisamos de alguém que esteja disponível e possa trabalhar horas difíceis, alguém que não tenha família para cuidar ou seja casado".
- **Os jovens aprendem rapidamente**  
"Os jovens aprendem e são orientados com mais facilidade".

Estes são argumentos interessantes que podem ser usados como parte de um arsenal mais amplo para influenciar as empresas a se envolverem com programas de emprego juvenil.

## FATOR CRÍTICO 13

### Alocar bastante tempo para o engajamento com o setor privado e tirar proveito das relações já existentes

Desenvolver parcerias com o setor privado leva tempo. Não se pode sempre esperar que sejam disponibilizadas vagas de emprego no primeiro e segundo anos de um programa. E, mesmo assim, o número de vagas para jovens vulneráveis por empresa será limitado.<sup>8</sup> Isto deve ser levado em consideração ao estabelecer metas em relação ao número de jovens a serem empregados, o que provavelmente será muito diferente dos números treinados com sucesso.

De acordo com a equipe da Plan International, o processo de engajamento corporativo inclui os seguintes passos:

1. Visitas do pessoal do programa às empresas: apresentando o programa e compartilhando histórias de sucesso. Em alguns casos, as primeiras reuniões começam durante a LMA.
2. Participação da empresa em eventos organizados pelo programa, a fim de criar confiança mútua.
3. Uma visita dos jovens à empresa, que pode incluir seus mentores.
4. Participação da empresa na concepção de currículos melhorados. Isto é opcional, pois, em muitos casos, os currículos são pré-definidos e difíceis de adaptar (veja o fator crítico 17).
5. Estabelecimento de um período piloto de engajamento com uma empresa. Persuadir a empresa a aceitar um jovem ou alguns jovens formados pelo programa e garantir que sejam monitorados de perto.
6. Seguir em frente quando, e se, o período piloto de engajamento for bem-sucedido. Desta forma, mais jovens podem candidatar-se a vagas à medida que elas se tornam disponíveis. O desenvolvimento das ações também pode incluir jovens que se candidatem a outros tipos de empregos dentro da mesma empresa, ou a empregos na mesma empresa, mas em diferentes locais, ou a vagas com empresas parceiras no mesmo setor, facilitadas pela empresa parceira original.

Mais uma vez, o processo pode ser demorado e requer persistência. Um representante de empresa no Brasil comentou:

*“Realmente apreciamos o esforço [da Plan International]. Eles sempre nos convidaram para reuniões e permaneceram em contato, sem ser agressivos. Isso aumentou nossa confiança e nos deixou mais interessados no programa”.*

Os vínculos e as relações locais podem, geralmente, facilitar o engajamento corporativo e normalmente são mais eficazes do que usar uma abordagem mais fria. Alguns exemplos do trabalho de campo estão listados abaixo:

- Na Colômbia, a Plan International conseguiu colocar uma série de jovens em vagas em empresas com as quais se associou em programas anteriores
- No Brasil, o principal financiador do programa YEE, a empresa de consultoria global Accenture, apresentou a Plan International a alguns de seus antigos clientes
- Em Salvador (Brasil), muitas empresas se interessaram por jovens treinados pela Plan International, pois seus nomes foram listados em um banco de dados de vagas de emprego hospedado pelo parceiro de treinamento (um TVET altamente considerado)
- No Brasil, um chef de restaurante identificou oito colegas de outros restaurantes que também poderiam estar interessados em parcerias com o programa YBF

---

<sup>8</sup> O exercício de “aprofundamento” com empresas na Colômbia e no Brasil mostrou que a maioria das empresas em parceria com o programa YBF só aceitou alguns jovens após um processo de engajamento corporativo de dois anos – é fácil imaginar o que ocorreu com as muitas empresas que não demonstraram nenhum interesse.

## FATOR CRÍTICO 14

### Engajamento com empresas que garantem condições dignas de trabalho

As Convenções e Recomendações da OIT para promover o trabalho digno são o principal guia e modelo para condições de trabalho dignas, e particularmente relevantes para os jovens (OIT, 2013).

No caso de um país ter assinado as convenções da OIT, é possível verificar o grau de implementação. Se as convenções da OIT não estão em vigor ou se sua implementação é limitada, o engajamento com as empresas pode incluir apoiá-las para adotar padrões de trabalho dignos.

O grau em que os padrões de empregos decentes são garantidos por uma empresa pode ser avaliado antecipadamente. Por exemplo, no Brasil, no âmbito do programa YBF, uma análise básica de risco é realizada antes do envolvimento com um setor e uma empresa específica. Dois subsetores econômicos que não são alvo do programa são os call-centers e os postos de gasolina, uma vez que as condições do trabalho são consideradas como abaixo do padrão.

No entanto, colocar os jovens nas empresas já é um grande desafio e a mudança das condições e políticas de trabalho da empresa pode ser impossível, certamente a curto prazo. Em situações em que o cumprimento das normas da OIT é particularmente difícil, um conjunto de normas mínimas, aplicáveis ao contexto, deve ser desenvolvido em estreita colaboração com outras partes interessadas, incluindo os doadores.

## Etapa Dois: Implementação

Os primeiros 14 fatores críticos se aplicaram à fase inicial de pesquisa exploratória e engajamento. Até a etapa seguinte de um programa, os grupos-alvo estarão estabelecidos, uma LMA terá sido realizada e o envolvimento com vários parceiros já terá iniciado. A seção a seguir discute os fatores críticos para resultados bem-sucedidos de emprego e empreendedorismo juvenil relacionados à implementação prática de um programa. Isto envolve:

- A Projetar o treinamento para os currículos técnicos e de habilidades para a vida
- B Explorar oportunidades de estágios ou programas de aprendizagem
- C Acessar financiamento para programas de empreendedorismo
- D Mentorado e outros serviços de apoio

### A. Projetando o Programa de Treinamento

## FATOR CRÍTICO 15

### Assegurar que o treinamento seja dirigido para a demanda

Os currículos de treinamento devem estar alinhados com a demanda por habilidades do setor relevante de emprego ou empreendedorismo. Os parceiros estratégicos (tanto do governo como do setor privado) também devem ser envolvidos e consultados ao projetar os módulos de treinamento. O estudo de caso do programa MENA-YES, na caixa de texto abaixo, fornece um exemplo disto. Um ponto adicional para refletir é a extensão em que os currículos de treinamento devem ser visionários e levar em consideração a futura demanda de habilidades. Idealmente, a LMA deve considerar isso no início do planejamento do treinamento.

Na prática, a adaptação dos currículos de treinamento nem sempre é viável. Muitas vezes, um curso de treinamento atende a um setor econômico amplo e complexo – logística, serviços culinários, hospitalidade – para tornar o curso uma introdução útil a uma ampla gama de empregos potenciais neste setor. O curso genérico resultante não pode fazer muito mais para preparar os jovens para o mercado de trabalho. Outro desafio é que os currículos são muitas vezes estabelecidos com um foco desproporcional nas habilidades técnicas em detrimento das habilidades pessoais, especialmente quando se trabalha no contexto de TVETs já estabelecidos e módulos de cursos certificados. Normalmente, as mudanças nos módulos do curso devem ser verificadas e aprovadas pelos TVETs, bem como pelo Ministério da Educação ou por um órgão governamental relacionado. Isto pode demorar muito tempo, indo além da duração de um programa de treinamento baseado em habilidades de curto prazo.

Tendo tudo isto em mente, elaborar um módulo de curso mais orientado para a demanda ou mais prático nem sempre é possível, pelo menos não formalmente. No entanto, existem maneiras sutis de influenciar o currículo. Em primeiro lugar, os professores têm frequentemente um grau considerável de liberdade para ajustar o currículo estabelecido, de acordo com sua experiência profissional. Nas palavras de um professor que trabalha no programa YEE no Brasil:

*“Recebemos um guia de curso que seguimos, mas ele é mais extenso do que o que podemos ensinar. Por isso, nos concentramos no que achamos importante [como professores]”.*

Outra maneira de melhorar os cursos técnicos é através da adição de um módulo de habilidades de vida, ao lado de um módulo mais técnico. Por exemplo, no Brasil e na Colômbia, no âmbito do programa YBF, cerca de 20% da carga total do curso (aproximadamente 72 horas) consiste em treinamento de habilidades para a vida completamente planejado pela Plan International. Como as empresas argumentam consistentemente que as habilidades para a vida são tão importantes quanto as habilidades técnicas, isto também torna o treinamento mais dirigido para a demanda (veja também o fator crítico 22).

### **Estudo de Caso: Projeto de um currículo dirigido à demanda no programa MENA-YES**

Um exemplo de um processo interativo e orientado pela demanda de projeto curricular é o programa MENA – Estratégia de Empoderamento Jovem/Youth Empowerment Strategy (MENA-YES). O MENA-YES foi um programa de US\$ 4,5 milhões, implementado de 2013 a 2016. O objetivo era preparar jovens vulneráveis, particularmente mulheres entre 15 e 29 anos, na Jordânia, Líbano e Iêmen, para o mercado de trabalho.

Em cada um desses países, uma LMA foi realizada para identificar setores de crescimento econômico. O programa criou então um Comitê Consultivo Setorial (SAC) para cada setor. Os SACs consistiam de pessoal contratado do setor privado e das instituições de treinamento, e os membros do SAC identificaram lacunas de habilidades e elaboraram definições de treinamento específicas para seu setor.

Um processo de seleção competitivo identificou um provedor de treinamento. Novos currículos de treinamento foram desenvolvidos e os já existentes foram realinhados com o treinamento definido pelo SAC; o treinamento técnico foi combinado com treinamentos de habilidades pessoais e mentorado. Os formados receberam um certificado após a conclusão do curso e posteriormente foram colocados em estágios, programas de aprendizagem ou empregos de tempo integral.

*Fonte: Comunidades Globais 2016*

## FATOR CRÍTICO 16

### Assegurar que o treinamento seja reconhecido, para que sirva como um recurso para os jovens quando buscam trabalho

Alguma forma de acreditação de treinamento é importante. Certificados devem ser distribuídos aos participantes, uma vez que tenham concluído com sucesso seu treinamento de emprego ou empreendedorismo, pois isso pode facilitar o acesso ao mercado de trabalho. Se o treinamento inclui um estágio ou programa de aprendizagem, esta experiência de trabalho também deve ser credenciada (Cavero e Ruiz, 2016).

Na Colômbia, as empresas estavam mais interessadas em absorver jovens que haviam completado o treinamento do YBF, ao invés dos que não o tinham. Uma das razões para este maior interesse foi o fato de o programa de treinamento e a “marca” da Plan International serem reconhecidos pelos seus altos padrões. Esta reputação de treinamento de qualidade também foi reforçada pelo nome bem reconhecido dos institutos de educação que trabalham em parceria com a Plan International.

Os formados do curso, como um deles disse, também reconhecem o valor de ter um registro válido de sua participação:

*“Se você tem um certificado da Plan, esta é a sua carta de apresentação ao procurar um emprego; além disso, é um bom reconhecimento de nossos esforços investindo em treinamento”.*

Tanto na Colômbia quanto em El Salvador, a equipe da Plan International comentou que jovens de regiões afetadas pela violência têm melhores chances de conseguir emprego se uma ONG ou o governo acreditarem suas competências, pois estes jovens sofrem com estereótipos como ‘violentos’ e ‘imprudentes’. Um representante de empresa admitiu:

*“No passado, como princípio, não contratávamos jovens provenientes de certas áreas geográficas devido à estigmatização dessas áreas por causa dos altos níveis de violência. Agora, se um jovem de uma dessas áreas que candidata ao trabalho se inscreveu no treinamento da Plan, isto é uma garantia [de qualidade] para nós e podemos contratá-lo/a”.*

Tanto na Colômbia como no Brasil, a Plan International trabalhou com os módulos técnicos existentes oferecidos pelos institutos de educação parceiros, adaptando-os e adicionando o currículo de habilidades para a vida, o que levou automaticamente à acreditação dos cursos. Além de uma maior chance de emprego após a conclusão do curso, um certificado também é um sinal de apreciação e reconhecimento público, o que ajuda a aumentar a autoconfiança e a motivação. Além de fornecer um certificado, a realização de um evento público, como uma cerimônia de formatura, em que os representantes de empresas, os mentores e os pais são convidados, também pode ser muito útil.

## FATOR CRÍTICO 17

### Usar métodos de ensino participativos e garantir que o treinamento seja interativo

A literatura indica que os jovens perdem o interesse quando o treinamento é realizado via métodos tradicionais e isto eleva o nível de absenteísmo e abandono. Em vez disso, um conteúdo efetivo de discussões e questionamentos ajudará a incorporar as habilidades e os conhecimentos de que eles precisam (Global Partnership for Youth Employment, 2014).

A pedagogia participativa é crucial para motivar os jovens<sup>9</sup> e o programa de treinamento YBF depende fortemente dos métodos de ensino participativo. Quando entrevistados, repetidamente, os alunos e professores que participaram do programa YBF disseram que os elementos participativos e interativos dos cursos foram extremamente úteis. Algumas das razões que mencionaram incluíram:

---

9 Aprofundar e discutir as melhores práticas em matéria de métodos e práticas de aprendizagem participativa vai além do escopo deste relatório. Um texto introdutório útil é Fortalecimento das Habilidades de Vida para a Juventude: um Guia Prático para a Programação de Qualidade (2014), da Global Partnership for Youth Employment, Banco Mundial e Fundação Internacional da Juventude.

- Estimular os alunos a internalizar a 'teoria' de uma maneira mais proativa
- Ajudar a 'quebrar o gelo' entre professores e alunos no início de um novo curso. Como um participante do programa no Brasil colocou: *"Por causa dos métodos interativos, nos conhecemos dentro da primeira semana e nos tornamos bons amigos!"*
- Contribuir para a coesão do grupo – um vínculo entre os jovens participantes é criado quando participam de exercícios que os tiram de suas zonas de conforto
- Estimular o empoderamento da juventude, que é especialmente importante para os jovens vulneráveis 'sem voz'

Um exemplo de ensino participativo pode ser visto no curso de treinamento de habilidades de vida do programa YBF no Brasil, que é repleto de simulações, RPGs, interações e momentos de discussão. Durante um exercício, os papéis de gênero são invertidos e os jovens homens e mulheres devem apresentar uma pequena peça em que os participantes do sexo masculino ocupam o papel das mulheres e vice-versa. Ambos os grupos geralmente retratam o outro sexo de forma estereotipada, o que fornece uma introdução útil para a discussão subsequente sobre papéis e percepções de gênero.

## **FATOR CRÍTICO 18**

### **Alocar bastante tempo para selecionar professores bem qualificados**

Bons professores<sup>10</sup> são provavelmente o fator mais importante para um treinamento de qualidade. De preferência, os professores devem vir de um contexto semelhante ao de seus alunos (em termos de raça, local de nascimento, histórico econômico), pois isso pode facilitar a interação e a criação de confiança entre os professores e os jovens. Se não for esse o caso, eles devem ser tão empáticos e tão compreensivos quanto possível em termos de vulnerabilidades, do contexto e da experiência geral dos jovens.

Além disso, os professores devem ter currículos adequados, demonstrando experiência suficiente para trabalhar com jovens, combinada com competências pessoais. Uma habilidade importante é a capacidade de facilitar a dinâmica de grupo e a interação, uma vez que todos os alunos entrevistados durante o trabalho de campo relataram sua apreciação da metodologia interativa dos cursos. Estas habilidades devem ser testadas através de exercícios de RPG e simulações durante o processo de seleção para o emprego.<sup>11</sup> Um relatório da Global Partnership for Youth Employment (2014), uma colaboração entre o Banco Mundial e a Fundação Internacional da Juventude, fornece uma lista útil de critérios mínimos para professores que detalham a experiência requerida, habilidades pessoais e nível educacional.

Para desenvolver as habilidades necessárias, os professores devem receber treinamento de especialistas em educação regularmente. Mecanismos devem também ser criados para facilitar o intercâmbio de conhecimentos entre professores. Por exemplo, no programa YBF no Brasil, os professores são vistos e tratados como parte da equipe do projeto. Além de uma grande quantidade de interação informal, o pessoal da Plan International se reúne formalmente com os professores para obter feedback.

## **FATOR CRÍTICO 19**

### **Agendar e estender o treinamento de acordo com as necessidades do grupo-alvo**

As realidades e o contexto do grupo-alvo devem ser levados em consideração ao planejar o treinamento. Por exemplo, nas áreas rurais, é aconselhável fornecer treinamento nos fins de semana ou fora das estações de colheita, a menos que, é claro, as atividades estejam diretamente relacionadas às atividades agrícolas e às colheitas daquela época.

<sup>10</sup> A palavra 'professores' pode ser usada indistintamente para facilitadores, formadores e instrutores.

<sup>11</sup> Veja o relatório Fortalecimento das Habilidades de Vida para a Juventude: um Guia Prático para a Programação de Qualidade (2014), da Global Partnership for Youth Employment, para obter mais informações sobre como selecionar professores.

O pessoal do programa YBF informou a equipe de pesquisa que eles tentam planejar todos os treinamentos em acordo com os jovens que participam. Na Colômbia e em El Salvador, tanto para o empreendedorismo como para o emprego, os participantes decidiram ter dois dias completos de treinamento. No Brasil, quatro dias semanais foram alocados por curso.

A maioria dos cursos só é ministrada pela manhã ou pela tarde. Para alguns cursos, sessões alternativas são oferecidas à noite. Isso cria flexibilidade para os jovens que têm um emprego de curta duração ou responsabilidades familiares, incluindo o trabalho doméstico e o cuidado com as crianças.

## **FATOR CRÍTICO 20**

### **Gerenciar as expectativas dos jovens a respeito das realidades do mercado de trabalho e oportunidades de empreendedorismo**

Gerenciar as expectativas dos jovens pode ser um problema, como este exemplo do programa YBF na Colômbia ilustra:

Uma das jovens mulheres que se formou no curso de culinária teve sucesso e encontrou um emprego. Ela agora trabalha em um restaurante de fast food, onde sua principal responsabilidade é fritar frango. Seu salário está pouco acima do salário mínimo. Ela tem dificuldade em se manter motivada, especialmente porque ela percebe que algumas de suas colegas estão ganhando mais dinheiro em atividades relacionadas a drogas.

Isto demonstra que:

- Participar e buscar o empoderamento dos jovens pode às vezes ter um efeito adverso, pois pode despertar expectativas irreais. Por várias razões, a participação em programas de treinamento pode não estar sempre em consonância com os sonhos e desejos dos jovens: muitas vezes o treinamento não leva automaticamente a encontrar emprego ou a iniciar um negócio.
- Comprometer-se com um programa de treinamento requer sacrifício durante e após a conclusão do treinamento. A participação no treinamento, as tarefas de casa e a busca de trabalho subsequente levam tempo. A realidade é que a maioria dos empregos e o empreendedorismo significam, muitas vezes, trabalho duro por pouco dinheiro, pelo menos em curto prazo.

Como uma jovem mulher participante do programa YBF no Brasil comentou:

*“Alguns não são realmente motivados e não levam o programa a sério. Eles começam o curso, mas o abandonam alguns dias depois”.*

É, portanto, fundamental explicar claramente os sacrifícios – em termos do tempo gasto na realização das tarefas, atualizando o CV, nas entrevistas de trabalho e preparando cartas de candidatura – que precisam ser feitos desde o primeiro dia, e gerenciar as expectativas dos jovens em relação ao emprego e ao desenvolvimento empresarial. A participação em um programa de emprego para jovens é um grande passo, mas é apenas o início de um processo de longo prazo.

Além disso, os resultados – embora nunca garantidos – dependem do nível de participação e compromisso dos participantes. E, mesmo assim, obter um trabalho de nível primário ou gerir o seu próprio negócio é trabalho árduo, muitas vezes envolvendo salários baixos e longas horas. Falhar em transmitir isso pode levar a decepções. Também pode aumentar o nível de absenteísmo e abandono durante o programa.

Alguns exemplos de como gerenciar expectativas eficientemente incluem:

#### **1. Tratar explicitamente das expectativas durante o treinamento**

No programa YBF de El Salvador, a primeira semana de treinamento em empreendedorismo é dedicada a uma fase de indução em que as expectativas e as responsabilidades dos alunos e professores são abordadas.

## 2. Desenvolver planos de vida

Em todos os programas de YEE, os jovens são convidados a desenvolver seu próprio plano de vida, o que os ajuda a descrever detalhadamente seus objetivos e a definir maneiras práticas de atingir esses objetivos. Por exemplo, a jovem descrita anteriormente trabalhando no restaurante de fast food definiu seu trabalho atual como um passo temporário em um caminho de carreira mais longo. Ela poderia decidir usar parte de seu salário para entrar no ensino superior, ou encontrar seu caminho e progredir na indústria de serviços de alimentação.

### FATOR CRÍTICO 21

#### Gerenciar o processo de seleção dos participantes

Depois de identificar o grupo alvo específico na fase de exploração e engajamento, os jovens devem ser informados sobre o programa de apoio e os participantes precisam ser selecionados.

Com base nas experiências no programa YBF na América Latina, esse processo pode incluir os seguintes passos:

- **Formulários básicos** para preencher informações pessoais. Estes formulários também incluem perguntas que informam uma 'pontuação de vulnerabilidade'. Quanto maior a pontuação, mais vulnerável é o jovem e maior a probabilidade de ele passar para a próxima fase de inscrições. As perguntas que definem a pontuação de vulnerabilidade incluem: o número de membros da família sustentados pelo requerente, gênero, renda familiar e número de filhos, se houver. Esses dados precisarão ser armazenados de forma segura, devido a preocupações de privacidade e políticas de proteção de dados.
- **Testar as capacidades básicas** dos jovens selecionados (habilidades linguísticas, escrita, matemática). Os participantes com pontuação mais alta têm melhores chances de entrar no programa. Aqueles que têm uma pontuação menor podem, se lhes interessar, ser alocados em um curso diferente. Aqueles que obtêm a pontuação mais baixa podem tentar novamente na próxima rodada de inscrições.

Vale a pena considerar a possibilidade de que os alunos se inscrevam online no programa, uma vez que as mídias sociais se tornaram uma das principais formas de comunicação. No Brasil, todo o registro para o programa YBF é feito através do site da Plan International, o que reduz significativamente os esforços administrativos. Além disso, outras mídias sociais (por exemplo, Facebook ou WhatsApp) poderiam facilmente ser conectadas a formulários de inscrição. Também são utilizados canais de divulgação mais tradicionais: os escritórios do governo local podem ajudar a divulgar informações sobre a inscrição nos programas.

Para o empreendedorismo, há uma distinção a ser feita entre duas metodologias. Alguns programas se concentram em empreendedores com um negócio já estabelecido, mostrando potencial para um maior crescimento. Outros preferem trabalhar com jovens talentosos que podem ou não ter um plano de negócios no local, mas demonstram espírito empreendedor ou ímpeto. O programa YBF na Colômbia funciona com ambos os exemplos. Para aqueles com uma empresa já operando no local, informações adicionais que descrevem seu negócio atual são exigidas após a candidatura. As perguntas se concentram no tipo de negócio – status legal, volume de negócios, plano de negócios, perspectivas para o futuro, sustentabilidade, custos e investimentos, alocação de receitas. Depois disso, os empresários aspirantes são entrevistados pela equipe da Plan International.

### FATOR CRÍTICO 22

#### Tornar as habilidades pessoais obrigatórias

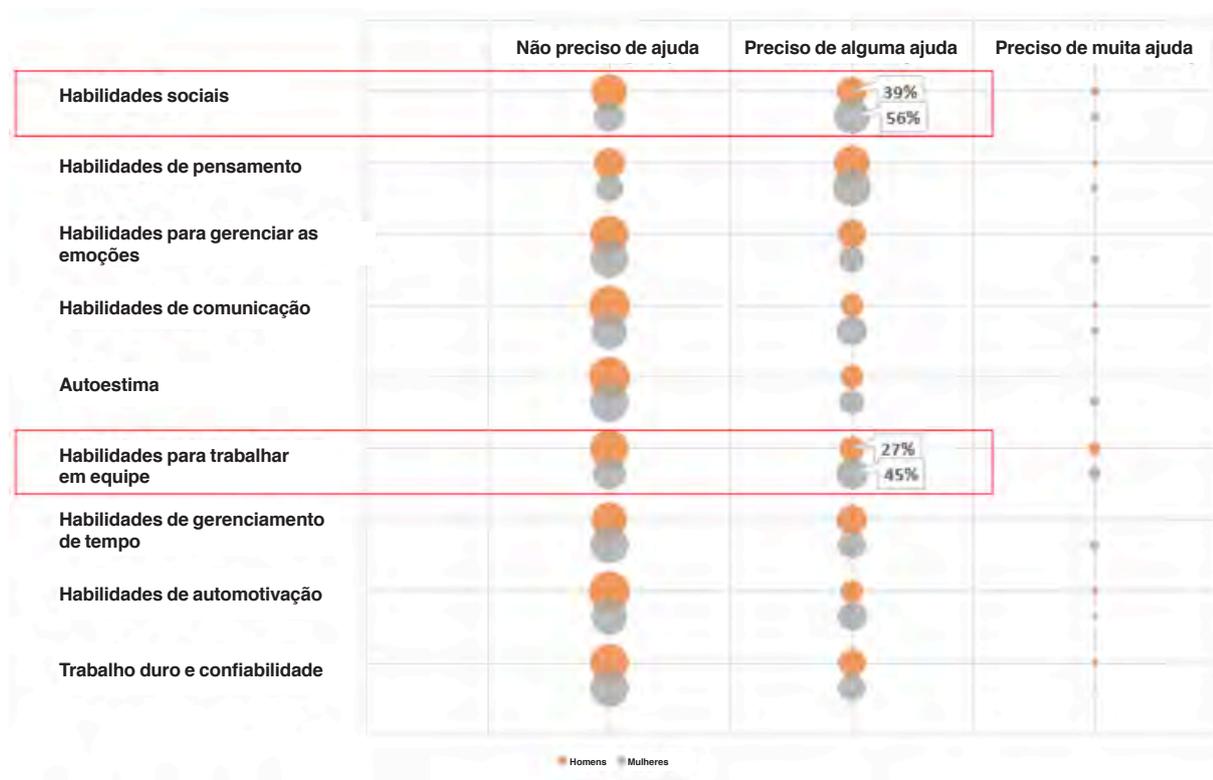
As habilidades pessoais (ou habilidades de vida) são agora amplamente reconhecidas como cruciais para o emprego dos jovens e tão relevantes quanto as habilidades técnicas. Todas as empresas entrevistadas para esta pesquisa mencionaram a importância de tais habilidades, muitas vezes superando a importância da capacidade técnica. Nas palavras de um gerente de RH trabalhando para uma grande rede de supermercados no Brasil: *“Podemos ensinar habilidades técnicas aos jovens, mas as habilidades pessoais são fundamentais”*. O mesmo acontece com os entrevistados no Brasil, na Colômbia e em El Salvador – todos confirmaram a importância das habilidades pessoais.

As habilidades pessoais são fundamentais em termos de acesso adequado ao mercado de trabalho, mas também para resultados sociais e de saúde positivos. Um grande desafio, contudo, é que ainda faltam uma definição clara e um consenso sobre as habilidades pessoais essenciais (Lippman et al, 2015). Gates et al realizaram alguns trabalhos sobre isto em 2016. O estudo, baseado em um grande corpo de literatura, bem como em entrevistas com profissionais e pesquisadores, recomenda habilidades essenciais para a vida em três áreas de intervenção: desenvolvimento da força de trabalho, prevenção da violência e saúde sexual reprodutiva. As categorias de habilidades básicas de vida identificadas como importantes para programas de emprego e empreendedorismo são:

1. Autoconceito positivo
2. Autocontrole
3. Habilidades de pensamento superior – resolução de problemas, pensamento crítico e tomada de decisões
4. Comunicação e habilidades sociais

Determinar o conjunto específico de habilidades pessoais e métodos de ensino utilizados dependerá, em último caso, do contexto. Os próprios jovens exigirão treinamento em algumas habilidades, mas não em outras. Os jovens brasileiros que iniciaram seu programa de treinamento foram entrevistados, através de pesquisas baseadas na internet, sobre suas necessidades de treinamento. Eles marcaram 'habilidades sociais' e especialmente 'habilidades de pensamento' como as habilidades para as quais precisavam de mais ajuda. Curiosamente, as mulheres jovens disseram que queriam apoio para 'habilidades sociais' e 'habilidades para trabalhar em equipe' mais frequentemente do que homens jovens. Os resultados estão resumidos abaixo.

**Figura Quatro: Demanda por Habilidades no Local de Trabalho para os Jovens Brasileiros por Sexo (N = 192)**



## B. Estágios e programas de aprendizagem

### FATOR CRÍTICO 23

#### Estar abertos a estágios e programas de aprendizagem, já que eles aumentarão a experiência prática dos jovens

Tanto estágios quanto programas de aprendizagem podem ser mecanismos úteis para promover a experiência de trabalho prática para jovens, homens e mulheres. Isto é fundamental, já que uma das principais preocupações dos empregadores em termos de oferta de mão-de-obra é a falta de treinamento prático disponível para os trabalhadores (Cabrales et al., 2014).

A diferença entre estágios e programas de aprendizagem é que os primeiros geralmente são de curto prazo. Os últimos duram mais e tendem a envolver um conjunto mais especializado de habilidades, levando a uma carreira específica. Além de construir a experiência de trabalho, também podem ajudar a construir redes profissionais que melhorem as chances dos jovens de encontrar um emprego.

Além do estudo de caso sobre o programa de aprendizagem no Brasil (ver caixa de texto seis), os dois exemplos a seguir do programa YBF na América Latina fornecem mais ilustrações das experiências dos programas com estágios e programas de aprendizagem:

1. Na Colômbia, há um curso que prepara os jovens para o empreendedorismo na indústria do couro. Os participantes com um desempenho relativamente baixo (o terço inferior dos participantes do curso) são selecionados para um programa de aprendizagem de um ano na indústria para ajudar seu desenvolvimento como empreendedores independentes, fornecendo experiência de trabalho e contatos. Os alunos com melhor desempenho entram no mercado da indústria do couro por si sós.
2. A Plan International Brasil, em resposta aos jovens que solicitam mais experiência prática, experimentou estágios de curta duração em diversos cursos. No entanto, a experiência foi interrompida, uma vez que os custos eram relativamente elevados e a taxa de sucesso na obtenção de postos de trabalho após a colocação profissional era baixa.

Os estágios e programas de aprendizagem precisam ser claramente definidos e devem atender às necessidades dos jovens. O Manual para Empregadores sobre a concepção e gestão de estágios juvenis desenvolvido pela Restless Development (2014) tem algumas dicas úteis:

1. Para uma valiosa experiência de aprendizagem, um plano de trabalho claro, com objetivos de aprendizagem específicos, deve ser desenvolvido em conjunto com os jovens e a empresa anfitriã. Este plano de trabalho requer monitoramento da equipe do projeto, dos mentores e da empresa anfitriã.
2. Para proporcionar experiências de emprego úteis, é crucial que a empresa anfitriã seja devidamente apoiada, especialmente quando não existe uma tradição de estágios ou programas de aprendizagem já existente. Esta orientação pode ser dada através de treinamentos e do desenvolvimento conjunto de descrições de cargos, planos de trabalho e objetivos. A empresa também deve desenvolver um período de indução para o aprendiz ou estagiário.
3. Deve-se dedicar especial atenção a garantir que o jovem obtenha um contrato por escrito, com direitos claramente definidos, tais como férias anuais remuneradas e licença médica. A aprendizagem precisa estar alinhada com padrões de trabalho dignos, utilizando critérios como remuneração adequada, proteção social (seguro de saúde, licença maternidade, provisões para deficiências e proteção contra o desemprego), organização do trabalho e desenvolvimento pessoal.
4. O jovem deve receber uma visão geral da estrutura da empresa, um briefing sobre seu papel, ser apresentado ao time e ter tempo para se familiarizar com as políticas e procedimentos da empresa.
5. A empresa deve garantir que a equipe esteja informada sobre o aprendiz ou estagiário e seu papel, e a equipe deve ser encorajada a oferecer apoio. Recomenda-se que a empresa nomeie um "guia" para o aprendiz, particularmente nos primeiros dias da aprendizagem. Esta pessoa poderá responder perguntas, apresentar o novo aprendiz aos colegas e ajudá-lo a se familiarizar com o ambiente de trabalho.
6. A empresa também deve atribuir um supervisor para apoiar o aprendiz durante a aprendizagem. Juntos, eles devem estabelecer objetivos de desempenho e monitorar o progresso. O supervisor deve

se encontrar com o aprendiz regularmente para fornecer feedback. Também é importante comemorar as conquistas e estabelecer uma atmosfera aberta para discutir quaisquer problemas que o aprendiz possa ter.

Além disso, Cavero e Ruiz (2016) observam que, quando o programa de aprendizagem terminar, o empregador deve fornecer “alguma forma de certificação ou, pelo menos, um contrato por escrito”. Isto irá apoiar os jovens em suas candidaturas a empregos. O apoio também deve ser fornecido recomendando o aprendiz ou estagiário a outras empresas se o atual empregador não tiver vagas disponíveis.

Às vezes, os programas de aprendizagem são determinados por lei. Por exemplo, no Brasil, a “Lei de Aprendizagem Brasileira” significa que programas de aprendizagem foram criados em grande escala em todo o país. Embora algumas empresas só participem porque é obrigatório e, portanto, não investem suficientemente em seus aprendizes, algumas pesquisas parecem sugerir que o programa de aprendizado tem efeitos benéficos.

### **Estudo de Caso: A Lei de Aprendizagem brasileira**

Existe legislação que remonta a 1943, mas a atual Lei da Aprendizagem Brasileira foi implementada em 2000. O programa de aprendizagem brasileiro combina um programa de treinamento profissional com subsídios ao emprego – redução na folha de pagamento e nos custos de contratação – e também facilita a busca de emprego dos participantes através de uma rede de empresas do setor formal que acessa dados sobre os aprendizes.

O treinamento é fornecido por vários parceiros de treinamento, mas principalmente pelo SENAI (a principal instituição de treinamento do Brasil, administrada pela Confederação Nacional da Indústria). Os estabelecimentos são obrigados a contratar pelo menos 5% do pessoal que exige treinamento formal como aprendizes. No entanto, a inspeção e o cumprimento deste requisito foram limitados, particularmente nos estágios iniciais do programa. Os jovens aprendizes, entre 14 e 23 anos, geralmente são contratados por contratos não renováveis de prazo fixo, com duração de seis meses até um período máximo de dois anos. Em 2015, mais de 250 mil jovens foram contratados no âmbito deste programa. Recentemente, foi adicionada uma cláusula que dá tratamento preferencial aos jovens desfavorecidos.

Um grande desafio, de acordo com o pessoal da Plan International, é que algumas empresas não têm empregos disponíveis – especialmente em tempos de crise econômica – ou simplesmente não estão interessadas em contratar jovens. Para cumprir a lei, as empresas criam empregos com pouco incentivo e falta de sistemas de apoio local. As chances de um contrato permanente depois do programa são de escassas a inexistentes. É por isso que a aprendizagem não é um componente central do programa YBF no Recife. No entanto, ambos os programas da YEE em Salvador e Natal usaram estágios como uma forma de entrar no mercado de trabalho brasileiro, contando com a colocação dos aprendizes como um “sucesso” e contribuindo para os objetivos dos programas.

Em um estudo sobre a experiência brasileira, Corseuil et al. (2016) concluem que a lei de aprendizagem aumenta “a probabilidade de contratação para empregos permanentes em horizontes de 2-3 e 4-5 anos”. Os autores encontram “um impacto positivo nos salários reais que aumenta ao longo do tempo [...]. Os efeitos positivos do programa são muito maiores para os trabalhadores menos educados e para os trabalhadores que tiveram seus primeiros empregos em grandes empresas”. Assim, eles concluem que “as iniciativas de aprendizagem parecem ser um bom passo no mercado de trabalho, pelo menos para os jovens nos países em desenvolvimento”. Além disso, o componente de treinamento do programa de aprendizagem é o “principal fator que sustenta as boas perspectivas dos aprendizes no mercado de trabalho”.

*Fonte: Dados do Estudo da Plan International 2016*

## C. Acesso a financiamentos

### FATOR CRÍTICO 24

#### Priorizar o acesso a financiamentos para empreendedores

O treinamento bem-sucedido de jovens empreendedores, por si só, não é suficiente. É aconselhável usar uma metodologia integrada, que inclui o treinamento e o acesso ao financiamento, especialmente para os empresários que estão começando. O acesso ao financiamento para os jovens, no entanto, apresenta dificuldades.

Aproximadamente 80% dos pobres em todo o mundo estão excluídos do acesso ao financiamento (UNCDF, 2014). Jovens, e especialmente mulheres jovens, enfrentam desafios adicionais. Os jovens têm 33% menos chances de acessar uma conta de poupança do que os adultos, e uma probabilidade 44% menor de poupar em uma instituição formal. Além disso, eles são muitas vezes excluídos do acesso a serviços financeiros formais por uma variedade de razões, incluindo “restrições legais, altos custos de transação e estereótipos negativos sobre os jovens” (UN for Youth, 2013).

O acesso pode ser fornecido através de microfinanças, bancos comerciais e instituições financeiras de desenvolvimento. Pode ser sob a forma de empréstimos, e também de transferências de dinheiro e facilidades de poupança – ambos os casos serão discutidos mais adiante neste relatório. Cada vez mais, os telefones celulares também podem facilitar o acesso ao financiamento. Sempre que possível, os programas devem funcionar em parceria com instituições financeiras que tenham experiência nestes assuntos para otimizar a provisão financeira.

Às vezes, os programas de desenvolvimento fornecem acesso direto ao financiamento. Por exemplo, no programa YBF na Colômbia, os empreendedores jovens recebem uma seleção dos insumos e materiais necessários de acordo com as necessidades de seu plano de negócios. Os jovens precisam, primeiramente, preparar um plano de negócios em conformidade e em colaboração com o instrutor vocacional. Depois, recebem alguns materiais ou ferramentas necessárias para implementar seu plano. Em El Salvador, cada jovem que participa com sucesso do programa de empreendedorismo recebe, no final do curso, US\$ 300 como investimento em sua empresa.

É importante não criar expectativas pouco realistas. O acesso ao crédito ou ao apoio *in-kind* é condicional à participação ativa e ao potencial comercial. Um membro da equipe da Plan International em El Salvador observou:

*“Alguns jovens esperavam que o programa lhes fornecesse materiais desde o início. Quando viram que eles deveriam investir seu tempo no treinamento, eles abandonaram [o programa]!”*

### FATOR CRÍTICO 25

#### Reconhecer que grupos de poupança podem ser uma alternativa viável quando instrumentos de financiamento mais formais não funcionam

Em muitos contextos, a falta de acesso financeiro é um problema sério. Os credores de microfinanças podem cobrar taxas exorbitantes, e os bancos comerciais raramente estão interessados em jovens sem garantias, especialmente aqueles vindos de áreas rurais (Rutten e Fanou, 2015).

Nestes casos, talvez seja necessário explorar financiamentos alternativos, como os grupos de poupança para jovens.<sup>12</sup> Tanto na Colômbia quanto em El Salvador, a construção da capacidade de poupança dos jovens é um aspecto importante da formação financeira para o emprego e o empreendedorismo. Em alguns países, aumentar a capacidade de poupança e fortalecer os grupos de poupança é o núcleo da intervenção da força de trabalho juvenil, conforme ilustrado abaixo pelo estudo de caso sobre os grupos de poupança em Uganda.

---

<sup>12</sup> Markel and Panetta (2014) definem grupos de poupança como “um pequeno grupo de indivíduos – tipicamente de 15 a 30 – que economizam juntos e fornecem serviços de crédito e seguros básicos aos seus membros a partir dessas economias”.

## Estudo de Caso: Grupos de Poupança em Uganda

*Um futuro trabalhando/A Working Future* é um programa de capacitação econômica juvenil no leste do Uganda. O financiamento e o apoio técnico são fornecidos pela Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (SIDA), a Plan International Suécia e a Accenture Development Partnerships (ADP).

Além do treinamento de habilidades e a facilitação de vínculos com o mercado de trabalho, *A Working Future* oferece aos jovens acesso a serviços financeiros. O programa se concentra em grupos de poupança através de Associações Comunitárias de Poupança e Empréstimos (VSLAs) e os usa como uma plataforma para ensinar as habilidades críticas necessárias para empregos formais e o autoemprego.

Os jovens podem optar pelo emprego de três maneiras diferentes: colocação profissional, microempresas ou grupo de produtores, com a grande maioria escolhendo o último. Os resultados até agora têm sido impressionantes:

- Um total de 430 grupos de VSLA formados, com 12.327 jovens.
- 99% deles empregados como resultado do programa.
- Renda mensal média aumentada em 621%.
- Aumento de 633% na poupança.
- Aumento de 39% no número de jovens acima da linha de pobreza.
- 94% dos jovens do programa se sentem mais felizes e 95% sentem-se mais capacitados.
- Aproximadamente 80% menos gastos por beneficiário em comparação com outros programas similares

Em termos de conexões com o setor privado para acesso financeiro, a Plan tem parcerias com a Airtel Uganda e a Fundação Grameen para criar um serviço de e-carteira de dinheiro móvel, para garantir que os grupos comunitários possam armazenar seu dinheiro de forma segura. Outra parceria é com o Barclays Bank e o Bank of Uganda para assegurar ligações com serviços financeiros formais e fornecer treinamento em alfabetização financeira.

*Fonte: Plan International, 2016*

Evidências sobre os grupos de poupança, entretanto, não são claras.

Com base nas descobertas de sete ensaios de controle aleatórios (RCTs) realizados em países da África Subsaariana, Gash e Odell (2013) concluem que:

- Os membros do grupo de poupança tendiam a ser relativamente mais ricos e mais social e financeiramente ativos do que os não membros, embora, em geral, os programas alcançassem também os mais pobres.
- A disponibilidade de grupos de poupança aumentou claramente as economias e o uso do crédito nas áreas de tratamento, mas as descobertas sobre a propriedade de ativos foram mescladas.
- Em relação aos impactos do negócio, a evidência coletiva dos RCTs foi mista.
- Os impactos nos gastos com saúde e educação foram misturados e limitados.
- As evidências nas áreas de capital social e capacitação das mulheres foram surpreendentes. Três RCTs buscaram extensivamente o envolvimento da comunidade e o empoderamento individual, e encontraram muito pouco impacto.
- Foi detectado algum impacto na resiliência da família: o aumento da segurança alimentar entre as famílias de tratamento sugeriu que os choques poderiam ter tido resultados menos catastróficos para os membros do grupo.

Karlan, Ratan e Zinman (2014) fornecem uma análise detalhada da literatura e evidências sobre o impacto do acesso expandido à poupança (não só através de grupos de poupança). Ao reconhecer as limitações das evidências existentes, eles concluem que elas são “promissoras” em relação a: capacitação e tomada de decisão, aumento da resistência a choques de saúde, promoção do investimento e atividade empresarial, e aumento do investimento e produção agrícola.

## D. Mentorado e Outros Serviços de Apoio

### FATOR CRÍTICO 26

#### Reduzir as taxas de abandono e aumentar o engajamento dos jovens, organizando serviços-chave de apoio

Os serviços de apoio podem ser especialmente úteis para alcançar e atrair os jovens mais vulneráveis. O apoio pode incluir cuidados com as crianças, alimentação e transporte, cursos de alfabetização e horários flexíveis para outros períodos de trabalho ou estações de colheita.

No Brasil, na Colômbia e em El Salvador, os participantes dos programas de apoio ao empreendedorismo e ao emprego tiveram suas despesas com transporte e almoço compensadas. Quase todos os jovens entrevistados durante o trabalho de campo disseram que esses serviços de apoio eram essenciais. Sem esse apoio, a grande maioria não poderia participar ou abandonaria o treinamento rapidamente, uma descoberta que foi confirmada pela equipe do programa.

Além disso, as medidas de apoio não materiais podem ser tão importantes quanto as medidas materiais. Por exemplo, no programa YBF do Brasil, a equipe disse que, às vezes, os alunos encontravam trabalhos temporários ‘para um dinheirinho rápido’ para sustentar suas famílias. Nas palavras de um professor:

*“Alguns jovens abandonam o programa porque querem dinheiro rapidamente. Às vezes, até os membros da família exercem pressão sobre eles”.*

Nesses casos, a equipe da Plan Internacional afirmou que os membros da organização ou os professores do programa conversam com os jovens para ver se as vantagens de abandonarem o curso superam as de finalizarem. Se um participante decidir abandonar, deve-se incentivá-lo a se inscrever no mesmo curso durante a próxima fase de inscrição.

Às vezes, também é possível que o mesmo curso seja oferecido em uma hora diferente do dia.

### FATOR CRÍTICO 27

#### Adaptar o seu modelo de mentorado a diferentes circunstâncias e personalidades, mas garantir que os jovens vulneráveis sejam capazes de construir uma relação baseada em confiança com seus mentores

Muitos programas de mentorado se concentram em estruturas individuais, onde um mentor e um mentorado estão emparelhados. Para a maioria das intervenções de emprego juvenil nos países em desenvolvimento, isto não é viável. Para um programa de desenvolvimento que visa treinar várias centenas, às vezes milhares, de jovens, selecionar e treinar um número igual de mentores simplesmente não é algo realista.

Numerosos estudos de caso apontam o impacto positivo de mentores com experiência de trabalho profissional considerável (NESTA, 2009). Isto parece ser essencial para um programa de treinamento em empreendedorismo. No programa YBF, tanto na Colômbia como em El Salvador, os mentores são empresários e, nas discussões em campo, os jovens reconheceram que essa ampla experiência foi muito apreciada. Os mentores podem se relacionar com sua experiência e dar exemplos. Um mentor, entrevistado sobre isso, comentou:

*“Eles me veem como igual, já que eu sou um empreendedor e isto cria um ambiente de confiança. [Os jovens] sentes que enfrentei os mesmos desafios que eles estão passando, o que nos torna iguais, e isto lhes dá a confiança para pedir conselhos e ajuda quando necessário”.*

Um jovem participante do curso observou:

*“Um dos nossos mentores era muito rigoroso e formal, era difícil arrancar um sorriso dele. Mas ele certamente era uma pessoa muito experiente na gestão financeira. Ele nos ensinou diferentes estratégias para vender nossos produtos e aprendemos a gerenciar despesas e gerar lucros. No final, quando conhecemos e confiamos uns nos outros melhor, comemoramos juntos!”*

No entanto, o modelo em Salvador (ver caixa de texto abaixo) mostra que a experiência nem sempre é necessária para programas *de emprego* e que há aspectos positivos e negativos para cada modelo.

### **Estudo de Caso: Mentorado em pares em Salvador da Bahia**

O programa *Pontes para o Futuro* da Plan International, financiado pela União Europeia, tem sede em Salvador (Bahia, Brasil). Uma das suas realizações foi o desenvolvimento de um impressionante componente de tutoria para o programa.

Em Salvador, os mentores geralmente são estudantes universitários entre 20 e 25 anos. Têm a mesma idade que os jovens mentores: a faixa etária alvo é 17 a 25 anos. Os professores e alunos também provêm de origens semelhantes, com a exceção, talvez, dos participantes mais vulneráveis do programa.

A equipe do programa afirmou ter descoberto que estudantes de Psicologia e Administração são os mentores mais adequados. Os alunos de Psicologia, capazes de mostrar empatia em relação aos participantes, construíram relacionamentos fortes com eles, e os alunos de Administração ensinaram os participantes a abordar problemas de forma racional. Uma diferença importante entre os mentores e os participantes foi que os mentores eram de um programa universitário: no Brasil, a inscrição para universidades públicas é altamente competitiva e as universidades privadas podem ser caras, especialmente em tempos de crise econômica e política.

Os mentores passam uma grande quantidade de tempo na faculdade onde os cursos são ministrados e, portanto, estão muito disponíveis para os jovens. Eles têm uma sessão semanal de meio dia com os jovens que estão apoiando – cerca de 30 jovens por mentor agora, podendo chegar a 60 nos próximos semestres – e muitas vezes se sentam e participam das aulas também. Isto permite o desenvolvimento de relacionamentos próximos e altos níveis de confiança entre mentores e jovens. Em um dos eventos de graduação, a maioria dos alunos acabou lágrimas ao se despedir do mentor.

Outra característica importante deste tipo de orientação é a camaradagem e o apoio mútuo entre os mentores. Eles formam um grupo de amigos, passando muito tempo juntos dentro e fora do programa. Eles também formam pares e se sentam nas sessões e aulas de orientação dos outros. Como um mentor comentou:

*“Somos mais amigos do que colegas. Esta experiência mudou as vidas de todos nós.”*

*Fonte: Plan International, Pontes para o Futuro, 2014*

### **FATOR CRÍTICO 28**

#### **Garantir que todos os mentores sejam totalmente treinados e tenham consciência de que suas expectativas terão de ser gerenciadas**

As expectativas colocadas sobre os mentores precisam ser gerenciadas, especialmente quando se trabalha com jovens vulneráveis, uma vez que a orientação pode ser desafiadora e o impacto sobre os jovens pode ser limitado e demorar muito para se manifestar. O reconhecimento e apreciação do público-alvo, através da concessão de certificados e tributos públicos, é uma maneira de incentivar os mentores, aumentar a sua autoconfiança e reconhecer o seu contributo para o programa e o desenvolvimento dos jovens.

A importância do treinamento e da aprendizagem não pode ser superestimada. Como um mentor que trabalha no programa em Recife, Brasil, resumiu:

*“Quando começamos a trabalhar com a juventude, nos parecíamos máquinas, agora somos humanos”.*

Em Salvador (ver a caixa de texto oito), os mentores são treinados por duas semanas em uma variedade de assuntos. Eles também participam da maioria das reuniões da equipe da Plan Internacional, o que os envolve mais com o programa. Um dos mentores em Salvador foi contratado para trabalhar na equipe da Plan International.

Outro aspecto importante da orientação que precisa ser discutido é a sua compensação. Embora, na maioria dos países desenvolvidos, a mentoria seja voluntária, em um contexto de programas de desenvolvimento em escala, exemplos de trabalhos de campo demonstram que os mentores são mais propensos a ser remunerados, como aqueles que trabalham com o programa YBF no Brasil. No entanto, na Colômbia, a maioria dos mentores trabalhou voluntariamente, indicando que pode haver interesse em uma mentoria não remunerada em outros países em desenvolvimento. Vale ressaltar, no entanto, que as entrevistas com mentores e funcionários do programa na Colômbia revelaram que a falta de pagamento torna mais difícil estabelecer expectativas e metas para mentores e medir seu desempenho.

## Etapa Três: Sustentabilidade

A sustentabilidade provou ser a mais difícil das três etapas de programação a serem estudadas. O trabalho de campo revela poucos exemplos de atividades ou análises realizadas para garantir que o impacto das intervenções de emprego juvenil não termine com o programa, e não há uma metodologia abrangente para a sustentabilidade dentro do programa YBF. Isto talvez não seja surpreendente, pois não há uma literatura específica disponível sobre a sustentabilidade de intervenções de emprego juvenil baseadas em habilidades, e toda a área é amplamente inexplorada. Esta seção final, portanto, depende de evidências anedóticas do programa YBF e para além dele, embora reconheça que são necessárias mais evidências para tratar da questão da sustentabilidade de forma mais estruturada.

Algumas das descobertas fornecem mais informações sobre os desafios de garantir a sustentabilidade, ao invés de identificar soluções ou fatores críticos para apoiá-la. No entanto, é claro que uma forma de melhorar a sustentabilidade da formação e do apoio aos jovens é através da criação de parcerias com o setor privado, o setor público e os institutos de treinamento. Trabalhar com instituições já existentes, em vez de criar um sistema paralelo, significa que esses parceiros podem continuar algumas das atividades após o término do programa. Por exemplo, na Colômbia, a Plan International se juntou a um dos sindicatos hoteleiros, o Cotelvalle. A União organiza grande parte do treinamento técnico e continuará a fazê-lo. As atividades adicionais, como treinamento de habilidades para a vida, orientação e seleção dos jovens, são atualmente de responsabilidade da Plan International Colômbia e, sem financiamento público, não está claro como estas atividades continuarão.

Outro caminho para a sustentabilidade seria através de grandes empresas internacionais com políticas bem estabelecidas de RSC (responsabilidade social corporativa) no local contribuindo com alguns dos custos de treinamento. Os benefícios da mão-de-obra qualificada devem ser claros para elas. No entanto, o trabalho de campo revelou que o compromisso corporativo com a maioria das empresas é um processo longo e árduo. Muitas empresas estão inclinadas a ignorar os benefícios de apoiar os jovens e ver apenas “outra ONG à procura de dinheiro”. Devido a estas atitudes, é altamente improvável que as empresas do setor privado irão muito mais longe em suas contribuições do que já o fazem atualmente. Seu envolvimento tende a girar em torno da interação frequente com a equipe da Plan International sobre vagas de emprego e o progresso de qualquer jovem aceito para um cargo e, em alguns casos, a participação em eventos e treinamentos organizado pela Plan International.

O mesmo se aplica aos TVETs. Fornecer treinamento para jovens vulneráveis sem apoio financeiro não é de se esperar. Muitas vezes, os TVETs que dependem de financiamento público não têm dinheiro para continuar o programa sem apoio de doadores ou fundos públicos adicionais, enquanto instituições privadas de treinamento exigem taxas de matrícula para permanecer no mercado.

Assim, uma das considerações abrangentes para a sustentabilidade é a interação envolvida na colaboração transversal entre o setor público, o setor privado e as ONGs na oferta de soluções de emprego para jovens. Considerações financeiras sempre serão cruciais e não há uma resposta fácil. A compreensão do contexto e da natureza do setor público, do setor privado e das ONG em qualquer local deve informar a maneira como a sustentabilidade é abordada e deve ser incluída durante a fase inicial de análise e projeto de qualquer intervenção de emprego juvenil.

## **FATOR CRÍTICO 29**

### **Fazer campanhas por mudanças sistêmicas apoiadas pelo setor público**

O envolvimento do governo é essencial para garantir a sustentabilidade. Por exemplo, os governos poderiam legislar, ou de outra forma pressionar as empresas, para que os jovens funcionários continuem estudando além de trabalharem. Os governos também devem aprovar certificados para garantir que o treinamento seja considerado quando os jovens se candidatam a empregos. De um modo mais geral, os governos devem aumentar o seu compromisso com o emprego juvenil nos orçamentos nacionais e colocar políticas claras em vigor.<sup>13</sup> O envolvimento do governo, especialmente a nível regional e nacional, é frequentemente limitado. Para mudar isto, a equipe de programa precisa manter boas relações com funcionários governamentais relevantes e instituições governamentais desde o início.

Apreender e demonstrar o impacto de um programa pode ajudar a facilitar um processo de aumento da participação e apoio do governo. A Plan Paraguai comunica regularmente aos seus parceiros e a outras pessoas e organizações interessadas os progressos realizados no seu programa de YEE.

Eles distribuem um boletim informativo, e também criaram um site, além de dar entrevistas para mídias locais e nacionais. O interesse do governo e o investimento em intervenções de emprego para jovens também podem ser fortalecidos através do engajamento do setor privado. O setor privado geralmente terá conexões governamentais e, portanto, pode exercer influência para promover reformas. Os parceiros corporativos do programa devem ser encorajados a desempenhar um papel mais ativo, se possível.

Do ponto de vista de uma ONG, isto significa que os programas de emprego para jovens devem incorporar estratégias de advocacia ou influência, com base em uma análise contextual completa, para determinar quem deve ser o público-alvo em nível nacional ou local e qual deve ser a mensagem em torno da sustentabilidade. Isso deve ser incluído na Análise do Mercado de Trabalho realizada no início do programa.

---

13 O Fator Crítico 9 fornece mais exemplos de apoio e ações governamentais

## Percepções sobre o papel do setor público e privado

Como parte do projeto de pesquisa, os representantes das empresas foram questionados sobre um conjunto específico de perguntas sobre o papel esperado do setor público e privado nas soluções de emprego para jovens. Uma seleção de respostas sobre o papel do setor público inclui as seguintes:

*“[O governo] deve fornecer apoio financeiro para as atividades de mentorado do programa”.*

*“O governo tem um grande papel a desempenhar. Especialmente quando se trata de fornecer acesso à educação primária e secundária de qualidade”.*

*“Existem fóruns sobre trabalho infantil em nível nacional, mas não muitos sobre o emprego juvenil ou o papel do setor privado. O setor público poderia facilitar isto”.*

*“O governo tem um grande papel na educação, já que a educação provê os meios para as pessoas gerarem renda”.*

*“As universidades públicas deveriam desempenhar um papel maior no treinamento de jovens para o setor de turismo e hotelaria”.*

*“O governo deveria fornecer financiamentos para treinamento”.*

*“O governo poderia criar bancos e redes de empregos”.*

Talvez a conclusão que pode ser extraída dessas declarações é que os representantes de empresas têm, de fato, expectativas do setor público. No entanto, os comentários são generalizados e não apontam para uma área específica de responsabilidade do governo. Pode ser que as pessoas entrevistadas não tenham pensado sobre tal questão, em detalhes, de antemão, ou que haja uma falta de conhecimento sobre o envolvimento do setor público e privado com o emprego juvenil. Uma explicação adicional pode ser que o papel do setor público não pode estar preso a algumas funções e expectativas especificamente definidas. A Tabela Um fornece uma indicação de toda uma gama de funções e responsabilidades que o setor público pode desempenhar.

As respostas relacionadas ao papel do setor privado foram mais genéricas e não foram além do reconhecimento de sua responsabilidade social de contribuir com o emprego dos jovens. Poucos detalhes foram dados sobre por que exatamente o envolvimento do setor privado é tão fundamental e como deve se parecer. Esta é potencialmente uma área para novas pesquisas, a fim de compreender plenamente a colaboração entre os setores e o que a faz funcionar.

*Fonte: Plan International, Dados do Estudo 2016*

### FATOR CRÍTICO 30

#### Criar um banco de dados de monitoramento para enfatizar o M&A e demonstrar o impacto

Demonstrar o impacto é fundamental quando se envolve o setor público. Também pode ser vantajoso quando se envolve o setor privado e um sistema de monitoração claro é fundamental para acompanhar os progressos realizados (veja também a caixa de texto para mais informações). Para isso, recomenda-se que a informação do programa seja digitalizada. Isto pode ser útil de várias maneiras:

- **Monitoramento de alunos matriculados**

No Brasil, os dados inseridos para o programa YBF estão vinculados a um banco de dados em Excel. Todos os dados, como formulários de inscrição e listas de atendimento, são alimentados automaticamente no banco de dados. Isso torna o monitoramento da frequência e de potenciais abandonos muito mais fácil, pois os professores atualizam essas listas após cada classe. Se um aluno tiver alguma dificuldade, ela será identificada logo no começo. Mesmo o desempenho em sala de aula é classificado e pode ser acessado facilmente pelos professores e pelo pessoal da Plan International. Quando surgem problemas, os professores conversam com os alunos ou recebem apoio psicossocial profissional da equipe da Plan International.

- **Monitoramento de estudantes formados**

Em muitos programas, os alunos ainda recebem apoio de mentorado, facilitação em entrevistas de trabalho e treinamentos de atualização após a formatura. Para acompanhar os jovens formados e seu progresso e localização, um sistema de gerenciamento de dados que funcione bem é uma necessidade.

- **Avaliação de impacto**

Quando a causalidade e a atribuição de papéis precisam ser avaliadas através de um estudo de impacto, a disponibilidade de dados é fundamental. Dados de qualidade podem ser usados para comparar os resultados com uma linha de base e medir os progressos. Para descartar causas alternativas para qualquer resultado observado, os resultados podem ser medidos em relação aos dados oficiais. No entanto, dados oficiais de qualidade são frequentemente escassos, e estabelecer um grupo de controle, monitorando e medindo os dados da juventude que se candidataram, mas não conseguiram acesso ao programa, pode ser especialmente útil como forma de avaliar seu impacto.

Um grande desafio é que os jovens tendem a se movimentar muito: muitas vezes, mudam seu número de telefone e às vezes até seu endereço físico. Portanto, é útil coletar os detalhes de contato da família e dos amigos, caso os participantes não possam ser rastreados. Outras possibilidades incluem a criação de grupos fechados de Facebook e WhatsApp ou outras plataformas de redes sociais nas quais os jovens se inscrevem como uma forma de manter contato.

## **Monitoramento, Avaliação e Aprendizado: Indo além dos indicadores básicos**

Os principais indicadores que medem os resultados do programa e seu impacto são, geralmente, o número de jovens treinados com empregos novos ou melhores (para programas de emprego) ou o aumento da receita e do lucro dos negócios (programas de empreendedorismo) após a conclusão do programa.

Os indicadores que ultrapassam essas medidas básicas, no entanto, são muito úteis; embora também seja importante não tornar o componente de M&A de um programa muito intensivo em termos de mão-de-obra. A equipe internacional da Plan, no Brasil, na Colômbia e em El Salvador, argumentou que o foco nos empregos ou na conclusão do treinamento era algo muito estreito para demonstrar mudanças nas vidas dos jovens. Nas palavras de um membro da equipe:

*“Esta é apenas a ponta do iceberg. Mensurar o número de jovens treinados é apenas um meio para um fim!”*

No entanto, é importante ter em mente que os indicadores de medição específicos devem se relacionar com os objetivos declarados do programa. Se o objetivo do programa é declarado como “realizar treinamento e obter um trabalho digno” – é isto que o programa é responsável por entregar. Resultados adicionais só podem ser adicionados se fizerem parte da lógica de intervenção e, o que é mais importante, existem atividades do programa que facilitarão a realização desses resultados.

Variáveis adicionais para demonstrar impacto também podem ser úteis como parte da avaliação de programas, especificamente no que diz respeito à aquisição das habilidades e até que ponto a autoconfiança dos participantes aumentou. Duas visões gerais úteis de possíveis indicadores que medem o impacto dos programas de desenvolvimento da juventude em geral (mas muitas vezes aplicáveis ao contexto de programas de emprego para jovens) são os Indicadores Ilustrativos de Desenvolvimento Juvenil Positivo (2016) da YouthPower e o Rastreamento e Análise de Ferramentas de Medição de Desenvolvimento Juvenil (2013) da USAID.

Além disso, o sucesso do negócio também pode ser medido mais especificamente e dividido em variáveis separadas, em vez de se concentrar apenas no aumento das receitas. No entanto, como indicado, a medição deve estar relacionada ao objetivo do programa e, portanto, isto também deve ser levado em consideração ao decidir quais indicadores usar. Outra sugestão poderia ser um KAP ou indicador envolvendo habilidades empresariais, que visam a sustentabilidade e a resiliência. Por exemplo, de acordo com a equipe da Plan International na Colômbia, o sucesso comercial pode ser avaliado em relação a variáveis como o estado dos registros contábeis, o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing e boas práticas de fabricação.

Um ponto final a considerar é que os jovens são questionados ao se candidatarem ao programa, e dados sobre suas situações pessoais e as capacidades básicas são coletadas. Esta é, por si só, uma excelente linha de base para o acompanhamento no meio do programa, no final do programa e até mesmo para estudos pós-intervenção, a fim de avaliar a mudança nas vidas dos jovens. Para melhorar esta avaliação, pode ser útil incluir um conjunto de perguntas de autoavaliação sobre habilidades de vida nas informações de linha de base, e isto pode ser acompanhado em avaliações posteriores para determinar quaisquer alterações em seu conjunto de habilidades.

*Fonte: Plan International, Dados do Estudo 2016*

### **FATOR CRÍTICO 31**

#### **Melhorar continuamente as práticas de ensino e o treinamento de parceiros**

A sustentabilidade também pode ser reforçada influenciando o currículo e as práticas de ensino de provedores de treinamento. Por exemplo, no âmbito do programa YBF no Brasil, os dois institutos de treinamento de parceiros estão adotando os princípios do módulo de habilidades de vida projetado pelo Plan International, depois de ter testemunhado seu impacto sobre os jovens. Como um coordenador colocou:

*“O treinamento de habilidades para a vida tem sido incrível. Você vê o quanto isso afeta nossa juventude. Agora estamos tentando integrá-lo em nossos currículos já existentes, também”.*

Além disso, os parceiros também podem ser treinados para aumentar sua sensibilidade e conhecimento em questões como o emprego juvenil, gênero e saúde sexual e reprodutiva. Este treinamento pode levar um impacto em mais longo prazo, ao abordar normas e comportamentos, e pode contribuir para a aprendizagem institucional. Um exemplo é o “treinamento de sensibilidade ao gênero” fornecido pela Plan International para parceiros em uma série de programas, incluindo o YBF. No Brasil, os parceiros de treinamento e os representantes das empresas são convidados a assistir demonstrações do curso de habilidades para a vida e são convidados a participar dos exercícios de *role-playing* sobre estereótipos de gênero e juventude. Isto não só mostra a metodologia participativa dos métodos de ensino utilizados, o que ajuda a estimular o interesse e o envolvimento dos parceiros, mas também cria a consciência sobre alguns dos problemas no local de trabalho. Um representante do banco de empregos comentou:

*“Nós realmente gostamos da metodologia usada. E os exemplos fazem muito sentido. Tomemos, por exemplo, a questão da homossexualidade. Eu sou cristão e, portanto, tenho minhas reservas. Mas acho que devemos tratar todos com respeito”.*

Esta fala ilustra alguns dos desafios que os jovens marginalizados podem enfrentar no local de trabalho e intervenções como esta fornecem um ponto de partida para abordar as normas sociais discriminatórias, que podem ser obstáculos ao emprego e aos meios de subsistência sustentáveis. No entanto, vale a pena notar que apenas os governos e o setor privado podem realmente levar os programas mais bem-sucedidos a serem expandidos.

Precisamos que eles levem a sério a construção de habilidades e que abordem as normas sociais e de gênero, a fim de preparar os jovens mais marginalizados e, em particular, as mulheres jovens, para o trabalho.

## Soluções de Aprendizado e Empregabilidade Juvenil

A aprendizagem é um desafio recorrente em todos os programas de desenvolvimento, e não apenas nas intervenções de emprego juvenil; muitas vezes, os profissionais não têm a oportunidade de dar um passo atrás e refletir sobre a implementação e o impacto de suas atividades ou poder compartilhar suas descobertas com colegas.

No entanto, analisando a literatura e os progressos mais recentes no desenvolvimento da mão-de-obra juvenil, e criando oportunidades ao longo do programa para equipes e pessoas para compartilhar o que conhecem e o que aprendem, pode-se informar um programa de emprego para jovens e evitar erros básicos. Exemplos de boas práticas podem incluir visitas a programas similares, participação em conferências e visitas regulares a agências de recrutamento de empregos.

Uma quantidade considerável de informações também está disponível na internet. Algumas das principais fontes incluem:

- A seção de emprego jovem da OIT: [http://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/lang-- de/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/lang--de/index.htm)
- O inventário de emprego jovem; um banco de dados de avaliação de impacto de intervenções de emprego juvenil <http://www.youth-employment-inventory.org/>
- O blog e a newsletter da Making Cents International, disponível em <http://www.makingcents.com>
- A newsletter da Solutions for Youth Employment (S4YE), disponível em <https://www.s4ye.org/>

### FATOR CRÍTICO 32

#### **Manter bons relacionamentos e claros canais de comunicação com todos os parceiros, antes, durante e depois da conclusão do programa**

Embora os participantes das empresas do setor privado estivessem, na maioria, satisfeitos com o trabalho da Plan International e com os jovens que empregavam, uma recomendação consistente de melhoria era em relação à comunicação. Em cerca de um terço dos casos, as empresas não estavam plenamente conscientes das atividades da Plan International, mesmo quando hospedavam jovens treinados pela Plan International. Houve vários motivos para isso:

- **Substituição da pessoa de contato no nível da empresa**  
O representante da empresa era novo no papel e o contato anterior havia conseguido um novo emprego.
- **Várias pessoas responsáveis pela política de RH no nível da empresa**  
O departamento de RH consistia de várias pessoas que, dependendo de sua disponibilidade, seriam responsáveis pelo envolvimento com a Plan International. No entanto, internamente, houve uma comunicação limitada e nem todos os funcionários de RH foram igualmente informados sobre o progresso da parceria
- **Falta de comunicação entre a Plan International e os representantes das empresas.**  
Às vezes, a comunicação entre empresas e pontos focais parecia ser *ad-hoc*, com contato pouco frequente.

Uma comunicação clara e consistente é, portanto, essencial. Para que a colaboração entre os setores seja bem-sucedida, a sustentabilidade do envolvimento corporativo deve ser abordada e a implementação do programa deve ser levada em consideração. Em geral, o envolvimento corporativo se beneficiou muito da rede pessoal e das capacidades dos pontos focais que representam a Plan International. No entanto, isso também apresentará desafios no futuro, se o ponto focal assumir um papel diferente.

# CONCLUSÃO

As intervenções de empregabilidade juvenil têm um papel essencial a desempenhar na vida e na felicidade dos jovens, mas também nas economias nacionais e globais. 85% dos 1,8 bilhão de jovens existentes hoje em todo o mundo moram em países em desenvolvimento e seu potencial de contribuição para as sociedades em que vivem é imenso. A importância da educação e da formação neste contexto é amplamente reconhecida, e os programas de YEE da Plan International visam apoiar os jovens com habilidades técnicas e informações relevantes, bem como habilidades pessoais de análise, comunicação e resolução de problemas, que são tão importantes. Nossa pesquisa identificou a importância da colaboração entre setores se esta educação e treinamento visarem a obtenção de um emprego significativo, que melhorará as vidas e as oportunidades dos participantes do programa. O trabalho digno não só contribui para os orçamentos e oportunidades familiares, mas, especialmente no caso das mulheres jovens, aumenta sua independência, sua autoestima e seu status dentro da família e da comunidade.

Neste relatório, delineamos alguns dos fatores críticos que a pesquisa indica que devem ser considerados no planejamento, implementação e sustentabilidade das iniciativas de emprego para jovens. Não há soluções difíceis nem rápidas, mas esta pesquisa fornece algumas diretrizes a serem implementadas de acordo com as circunstâncias locais e os recursos disponíveis. Também é evidente, a partir da pesquisa, que programas como o YBF, por melhor desenhados e implementados que sejam, só serão efetivos e sustentáveis com o envolvimento dos setores público e privado. É vantajoso envolvê-los e há muitos exemplos de empresas e governos que reconhecem isso e atuam em conformidade. Uma recomendação chave decorrente desse estudo é que os governos e o setor privado se apresentem para desempenhar seu papel na ampliação das intervenções para o emprego dos jovens. Só então o progresso real para a economia e para a igualdade de oportunidades será genuíno e sustentável.

Sem o treinamento de habilidades e oportunidades de emprego, estamos desperdiçando os talentos de uma geração de jovens, colocando em risco o progresso social e econômico, e condenando as gerações futuras à pobreza e à desigualdade.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture Corporate Citizenship (2013). Skills to Succeed Research Agenda: Skills Research Landscape Map Review. Available upon request.
- African Union Commission (2006). *African Youth Charter*.
- Blattman, Christopher and Ralston, Laura (2015). *Generating Employment in Poor and Fragile States: Evidence from Labour Market and Entrepreneurship Programs*. Available through: <https://ssrn.com/abstract=2622220> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2622220>
- Brunello, G. , Schlotter, M. (2011). Non Cognitive Skills and Personality Traits: Labour Market Relevance and their Development in Education & Training Systems. Discussion Paper No. 5743 May 2011. Available through: <http://ftp.iza.org/dp5743.pdf>
- Cabrales, A. , Dolado, J. and Mora, R. (2014). *Dual Labour Markets and (Lack of) On-The-Job Training: PIAAC Evidence from Spain and Other EU Countries*. IZA Discussion Paper 8649, Institute for the Study of Labour.
- Cavero, D. and Ruiz, C. (2016). *Do working conditions in young people's first jobs affect their employment trajectories? The case of Peru*. Work4Youth Publication Series No. 33. International Labour Office
- The Commonwealth (2017). *Youth*. Available at: <http://thecommonwealth.org/our-work/youth>
- Courseuil, C. H. , Foguel, M. and Gonzaga, G. (2016). *Apprenticeship as a Stepping Stone to Better Jobs: Evidence from Brazilian Matched Employer-Employee Data*. PUC Rio.
- Dembek, K. , Singh, P. and Bhakoo, V. (2016). 'Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?' *Journal of Business Ethics*, 137.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2015). *About Youth*. Available at: [www.cepal.org/en/about-youth](http://www.cepal.org/en/about-youth)
- Elder, S. and Kring, S. (2016). Young and female - a double strike? *Gender analysis of school-to-work transition surveys in 32 developing countries*. Work4Youth Publication Series No. 32. International Labour Office.
- Food and Agriculture Organization (FAO), the Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA) and International Fund for Agricultural (IFAD) (2014). *Youth and Agriculture: Key Challenges and Concrete Solutions*.
- Gates, S. , Lippman, L. , Shadowen, N. , Burke, H. , Diener, O. and Malkin, M. (2016). *Key Soft Skills for Cross-Sectoral Youth Outcomes*. United States Agency for International Development (USAID) and Youth Power Action, Washington, DC.
- Gash, M. and Odell, K. (2013). *The Evidence-based Story of Savings Groups: A Synthesis of Seven Randomized Trials*, Arlington VA: The SEEP Network.
- Gereffi, G. , Fernandez-Stark, K. and Psilos, P. (2011). Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries. Duke University Center on Globalization, Governance, and Competitiveness and RTI International. Available at: [www.cggc.duke.edu/gvc/workforce-development/](http://www.cggc.duke.edu/gvc/workforce-development/)
- Gray, B. and Stites, J. P. (2013). *Sustainability Through Partnerships: Capitalizing on Collaboration, Network for Business Sustainability*.
- Global Communities (2016). *Adapting and Sustaining Demand-Driven Training Programs; A Case Study from the Middle East*.
- Global Partnership for Youth Employment (2014). *Strengthening Life Skills for Youth: A Practical Guide to Quality Programming*. The World Bank and International Youth Foundation.
- Hempel, K. and Fiala, N. (2012). *Measuring Success of Youth Livelihood Interventions; A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*. The International Bank for Reconstruction and Development and The World Bank.
- Herranz, D (2016). *Youth unemployment is a huge problem for Latin America. Here's how to solve it*. Monday 13 June 2016. [weforum.org](https://www.weforum.org/agenda/2016/06/youth-unemployment-is-a-huge-problem-for-latin-america-here-s-how-to-solve-it/). Available through: <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/youth-unemployment-is-a-huge-problem-for-latin-america-here-s-how-to-solve-it/>
- Kluve J, Puerto S, Robalino D, Romero J M, Rother F, Stöterau J, Weidenkaff F, Witte M. (2016). *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*. Available through: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_508938.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_508938.pdf)
- The Ibero-American Youth Report (2014). *Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and the Ibero-American Youth Organization (OIJ)*.
- International Labour Organization (ILO) (2008). *Guide for the National Action Plans on Youth Employment*.

- International Labour Organization (ILO) (2013). *Decent Work Indicators - Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. Available at: [http://www.ilo.org/integration/themes/mdw/WCMS\\_189392/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/integration/themes/mdw/WCMS_189392/lang-en/index.htm)
- International Labour Organization (ILO) (2014). *Youth Labour Market Analysis: A Training Package on Youth Labour Market Information*.
- International Labour Organization (ILO) (2015). *Global Employment Trends for Youth 2015*.
- International Labour Organization (ILO) (2015). *What works for youth employment*.
- International Labour Organization / Regional Office for Latin America and the Caribbean (2015c) *Youth and Informality Promoting Formal Employment among Youth: Innovative Experiences in Latin America and The Caribbean*. Available at: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_361990.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_361990.pdf)
- International Youth Foundation (2012). *Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs: How to Conduct an Effective Labour Market Assessment*. Available through: <http://www.iyfn.org/library/ensuring-demand-driven-youth-training-programs-how-conduct-effective-labour-market-assessment>
- Karlan, D. , Ratan, A. L. , and Zinman, J. (2014). 'Savings by and for the poor: A research review and agenda review of income and wealth.' *The Review of Income and Wealth*, 60. 1. pp. 36–78.
- Khandker, S. R. , Koolwal, G. B. and Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*. The World Bank.
- Lakhani, N (2016) *Violent deaths in El Salvador spiked 70% in 2015, figures reveal*. The Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2016/jan/04/el-salvador-violence-deaths-murder-2015>
- Lippman, L. H. et al. (2015) *Key Soft Skills that Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus Across Fields*. Workforce Connections. Publication #2015-24A.
- Markel, E. and Panetta, D. (2014). *Youth savings groups, entrepreneurship and employment*. Plan UK. Available at: [www.careinternational.org.uk/linking-for-change/images/youth%20savings%20groups.pdf](http://www.careinternational.org.uk/linking-for-change/images/youth%20savings%20groups.pdf)
- The Mastercard Foundation (2015). *Youth at Work: Building Economic Opportunities for Young People in Africa*.
- Mercy Corps. Labour and market assessment guidance and tip sheets. Available at: <https://www.mercycorps.org/research-resources/labour-and-market-assessment-guidance-and-tip-sheets>
- NESTA, and SQW Consulting (2009). *A Review of Mentoring Literature and Best Practice; Creative Business Mentor Pilot*.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015). *Education Policy Outlook*. OECD Publishing, Paris. Available at: <http://www.oecd.org/edu/Brazil-country-profile.pdf>
- Olenik, C. , Adrojewski, N. and Bhattacharya, S. (2013). *Scan and Review of Youth Development Measurement Tools*. United States Agency for International Development (USAID)
- Plan International (2016). *A Working Future and a New Era of Collaboration. Taking cross-sector partnerships beyond philanthropy*. Available through: <https://plan-international.org/publications/working-future-and-new-era-collaboration#>
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). 'Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility'. *Harvard Business Review*, 84:12, 78–92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). 'Creating shared value'. *Harvard Business Review*, 89:1/2, 62–77.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2014). 'A response to Andrew Cranes et al's article'. *California Management Review*, 56:2, 149–151.
- Ratten, V. and Dana, L-P. (2017). *Gendered perspective of indigenous entrepreneurship*. Small Enterprise Research Restless Development (2014). *Designing and Managing Youth Internship Programmes with Impact. A Handbook for Employers*.
- Rutten, L. and Fanou, S. L. (2015) *Innovative and Inclusive Finance for Youth in Agriculture*. In: Alliance for a Green Revolution in Africa (Eds. ), *Africa Agriculture Status Report: Youth in Agriculture in Sub Saharan Africa* (pp. 94-117). Nairobi, Kenya. Issue No. 3. Available at: <http://www.ypard.net/sites/ypard.net/files/finance%20agriyouth.pdf>
- Solutions for Youth Employment (2015). *Toward Solutions for Youth Employment: A 2015 Baseline Report*.
- Sumberg, J. et al (2015). *Perspectives on jobs and farming: Findings from a Q study with young people, parents and development workers in rural Ghana*. Future Agricultures. Working Paper 109 Short Version. Available at: [www.future-agricultures.org/publications/research-and-analysis/working-papers/1949-perspectives-on-jobs-and-farming-findings-from-a-q-study-with-young-people-parents-and-development-workers-in-rural-ghana/file](http://www.future-agricultures.org/publications/research-and-analysis/working-papers/1949-perspectives-on-jobs-and-farming-findings-from-a-q-study-with-young-people-parents-and-development-workers-in-rural-ghana/file)
- United Nations Capital Development Fund (UNCDF) (2014). *UNCDF in numbers*.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). *Learning to Live Together; What do we mean by "youth"?* Available at: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/youth/youth-definition/>

United Nations Population Fund (UNFPA) and Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2011). *Regional Population Report in Latin America and the Caribbean 2011: Investing in Youth*.

United Nations Youth (2013). *Financial Inclusion of Youth*.

Vivarelli, M. (2013). *Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries*. *Industrial and Corporate Change*, 22:6

Workforce Connections (2014). *Advancing Labour Market Assessments* - Webinar and Powerpoint available at: [http://www.wfconnections.org/advancing\\_labour\\_market\\_assessments](http://www.wfconnections.org/advancing_labour_market_assessments)

Youth Power (2016). *Positive Youth Development Illustrative Indicators*.

# ANEXO UM: EMPRESAS INCLUÍDAS NA ANÁLISE APROFUNDADA

Empresa	Setor	# Jovens aceitos até Nov 2016	Nível	Funcionários	Faturamento/ renda
1	Rede de farmácias	17 (3 Pernambuco, 14 Salvador)	Nacional	20.000	USD 2,4 bilhões (2011)
2	Rede de supermercados	5	Regional (Pernambuco, Paraíba)	750	USD 3,3 milhões
3	Empresa de hotel e restaurantes	2	Local (rede global)	112	Não disponível
4	Sorvetes e outros produtos congelados	1	Nacional (com foco na região Nordeste)	740	Não disponível
5	Serviço de correio nacional	3	Nacional	340 (na região)	USD 7 bilhões (2013)
6	Rede de restaurantes	6	Internacional (parceria com o único restaurante em Natal)	124 (neste restaurante)	Não disponível
7	Banco	1	Nacional	Não está claro	11,7 bilhões de reais
8	Rede de restaurantes	2	Internacional	Não está claro	
9	Indústria de vestuário, alta costura	12 jovens estão sendo treinados atualmente; se passarem nas provas finais, serão contratados	Internacional	210	USD 4 milhões
10	Indústria de vestuário, sapatos	Até o momento, nenhum	Regional	1020	Estimativa do funcionário da Plan International ~ USD 10 milhões
11	Hotel	1	Local (somente em Cali)	10	Não está claro (25 quartos, em média, totalmente reservados por ano)
12	Empresa de recrutamento	A ser definido (300 CVs compartilhados, mas poucas vagas)	Nacional (mais de 300 municípios)	1400 (21 escritórios na Colômbia)	USD 180.000
13	Indústria de vestuário, fornecedora da Zara, entre outras	3 foram selecionados entre 22 candidatos	Nacional (mas parte de um grupo latino-americano)	1100	Não está claro

Empresa	Setor	# Jovens aceitos até Nov 2016	Nível	Funcionários	Faturamento/renda
14	Hotel	1 (3 haviam passado por estágios antes, agora estão trabalhando em outros hotéis)	Local (somente em Cali)	42	Não está claro
15	Sindicato representando o setor hoteleiro	Não aplicável	Local (Vale do Cauca)	Não está claro	Não respondeu
16	Indústria de vestuário	Nenhum, até o momento	Nacional	Não está claro	Não respondeu



## About Plan International

We strive to advance children's rights and equality for girls all over the world. We recognise the power and potential of every single child. But this is often suppressed by poverty, violence, exclusion and discrimination. And it's girls who are most affected. As an independent development and humanitarian organisation, we work alongside children, young people, our supporters and partners to tackle the root causes of the challenges facing girls and all vulnerable children. We support children's rights from birth until they reach adulthood, and enable children to prepare for and respond to crises and adversity. We drive changes in practice and policy at local, national and global levels using our reach, experience and knowledge. For over 75 years we have been building powerful partnerships for children, and we are active in over 70 countries.

---

## Plan International

International Headquarters  
Dukes Court, Duke Street, Woking,  
Surrey GU21 5BH, United Kingdom

Tel: +44 (0) 1483 755155  
Fax: +44 (0) 1483 756505  
E-mail: [info@plan-international.org](mailto:info@plan-international.org)

[plan-international.org](http://plan-international.org)

Published in 2017. Text © Plan International

-  [facebook.com/planinternational](https://facebook.com/planinternational)
-  [twitter.com/planglobal](https://twitter.com/planglobal)
-  [instagram.com/planinternational](https://instagram.com/planinternational)
-  [linkedin.com/company/plan-international](https://linkedin.com/company/plan-international)
-  [youtube.com/user/planinternationaltv](https://youtube.com/user/planinternationaltv)