

**Relatório de Avaliação**  
**sobre**  
**O Projecto de Serviços de**  
**Profissional e Recrutamento**  
**Da Luta Pela Paz**

*Relatório Final*

*Março de 2021*

**Autores**

*Ken Duncan*

*Vivi Linares*

*Jocelyn Smith*

## **Página de conteúdo**

	<u>Página</u>
Resume .....	3
1. Visão geral e propósito desta Avaliação .....	5
2. Visão geral do STPR e seu contexto .....	5
3. Avaliações Anteriores .....	11
4. Metodologia desta Avaliação .....	11
5. Lições da Pesquisas Internacionais .....	16
6. Resultados .....	20
6.1. Dos registros do LPP .....	20
6.2. Da Pesquisa Online dos Participantes .....	21
6.3. Entrevistas com Participantes e Parceiros .....	25
6.4. Conclusões .....	32
7. Recomendações .....	35
8. Referências .....	38

Apêndice A: Questionário de Pesquisa

Apêndice B: Pesquisa Online Relatório

Apêndice C: Questões de Entrevista

Apêndice D: Relatório de Entrevistas

Apêndice E: Resultados relativos a critérios específicos de desempenho de projetos

## **RESUMO**

Em março de 2021, uma equipe de pesquisadores avaliou do projeto de Serviços de Treinamento Profissional e Recrutamento (STPR) que está sendo realizado nas favelas do Complexo da Maré, no Rio de Janeiro, pela Luta Pela Paz (LPP), com financiamento da Julius Bär Foundation.

A avaliação foi composta pelo seguinte:

1. Uma revisão dos documentos do LPP
2. Uma pesquisa online feito pelos participantes sobre a sua experiência com o projeto
3. Entrevistas em grupo com participantes do projeto, seus instrutores em faculdades públicas de formação profissional e empregadores de graduados do projeto
4. Entrevistas individuais com pessoal do LPP
5. Uma visita ao local da Academia LPP em Maré

A partir dos dados coletados através dessas atividades, os avaliadores tiraram as seguintes conclusões sobre o projeto STPR:

### Relevância

O projeto é relevante e adequado ao contexto socioeconômico em que está sendo implementado. Atende a duas das necessidades mais urgentes dos jovens da comunidade da Maré – ou seja, emprego e renda. A estratégia da LPP para isso – formação de habilidades profissionais seguida por a inserção no mercado de trabalho – é feito amplamente internacionalmente e é considerado por muitos especialistas como uma abordagem eficaz para enfrentar os desafios do desemprego e a exclusão social entre os jovens.

Para os participantes do projeto, o LPP fornece orientação vocacional e apoio psicossocial, duas intervenções que provaram ser valiosas para os jovens porque eles tinham recebido pouca ou nenhuma orientação vocacional durante sua escolaridade básica e as circunstâncias pessoais e domésticas dos deles são muitas vezes muito difíceis.

O projeto STPR é exemplar na incorporação de características identificadas pela literatura de pesquisa internacional sobre facilitar a trajetória de jovens marginalizados para o trabalho, incluindo o ajustamento do programa para atender às necessidades e circunstâncias particulares do grupo-alvo e o uso de uma abordagem multidisciplinar com amplo espectro de intervenções.

### Eficiência:

Os registros financeiros da LPP mostram que todos os fundos recebidos da Julius Bär Foundation foram cuidadosamente contabilizados. O custo do STRP tem sido de CHF3'000 por participante, que é um preço muito razoável a pagar por todos os insumos e serviços prestados aos participantes. A equipe de implementação enxuta da LPP garantiu que os custos fixos organizacionais são cerca de 12% do orçamento total, o que está dentro da norma geralmente aceita de 10-15% para este tipo de projeto. A equipe de avaliação não encontrou nenhuma evidência e não ouviu nenhuma sugestão de dentro ou fora da organização LPP de gastos desperdiçados ou infrutíferos.

### Efetividade:

Antes do começo da pandemia COVID, o projeto STPR estava no caminho certo para alcançar seu objetivo principal de ajudarem 120 jovens a terem um emprego decente e, em seguida, continuar no caminho do autoaperfeiçoamento. No entanto, devido as restrições de viagem e de reuniões impostas por cause da pandemia a maioria do programa de atividades – especialmente os cursos de formação profissional – teve de ser suspenso ou na medida do possível transferido para plataformas digitais. Assim, até dezembro de 2020, a data de término original do projeto, apenas cerca de um terço dos 121 participantes haviam concluído o programa, outro terço estavam aguardando a retomada do treinamento, a fim de completar o programa, e o terço restante, haviam deixado o programa para procurar seu próprio emprego.

Os participantes que completaram o programa apresentaram uma taxa de emprego significativamente maior do que os que não o completaram e uma taxa de emprego muito maior num trabalho relacionado à sua área de estudo do que os jovens brasileiros em geral.

Há claras evidências que o programa STPR afeta profunda e positivamente a visão dos participantes sobre si mesmos, seu lugar na sociedade, suas perspectivas para o futuro e sua capacidade de transformar essas perspectivas em realidade. Isto, por sua vez, tem um efeito benéfico poderoso em seus planos e seu comportamento.

#### Sustentabilidade:

No plano original do projeto, esperava-se tornar o STPR num projeto financeiramente autossustentável por cobrar dos empregadores uma taxa por cada jovem que eles contrataram. Aqui, novamente, o plano original do projeto foi seriamente impactado pela pandemia COVID. Com empresas em todos os lugares restringindo suas operações, suspendendo ou rescindindo os contratos de trabalho dos funcionários existentes e, em muitos casos, fechando completamente, tornou-se praticamente impossível para a LPP cobrar dos empregadores uma taxa de colocação para os graduados da STPR. Como o resultado que a ideia foi arquivada e a LPP aceitou quaisquer vagas de emprego que pudesse obter que correspondiam aos graduados da STPR. A sustentabilidade financeira da STPR é nesta fase, portanto, indeterminada.

As constatações e conclusões decorrentes dos dados coletados para esta avaliação levam os avaliadores às seguintes recomendações para a LLP e a Julius Bär Foundation.

#### Recomendações para a LLP

- Ampliar a gama de cursos de formação técnica para mais ocupações em alta demanda na economia brasileira. Isso deve incluir treinamento em habilidades digitais levando a ocupações específicas que podem ser praticadas online.
- Incluir cursos de curta duração nas ofertas de treinamento técnico.
- Desenvolver mais parcerias com agências estaduais e instituições de ensino superior que possam servir como multiplicadores de força.
- Receber dinheiro de avenidas perineais de financiamento através de um modelo de 'taxas por serviços'.
- Criar uma associação de ex-alunos que pode servir como uma rede de enviados e proponentes às empresas locais e conectar-se a tomadores de decisões nas empresas nas quais trabalham.

#### Recomendações à Julius Bär Foundation

- Estender a extensão não financeira existente da LPP até o final de 2021 para permitir que os 44 participantes ainda no programa concluam seus cursos de formação técnica.
- Conceder ao LPP mais CHF75000 para ajudar a transição do projeto STRP para o treinamento digital (online) e um modelo de 'taxa por serviço' que pode gerar receita suficiente para tornar o STRP num programa que é financeiramente viável continuamente.

\*\*\*\*\*

## 1. Visão geral e propósito desta Avaliação

Este relatório apresenta os resultados de uma avaliação feita do projeto de Serviços de Treinamento Profissional e Recrutamento no Rio de Janeiro. Esta avaliação foi realizada em março de 2021 pelo *Duncan Education* em nome do titular do projeto - Luta Pela Paz (LPP), parte da organização para o desenvolvimento da juventude internacional *Fight for Peace* - e do financiador do projeto, a *Julius Bär Foundation*, uma agência internacional de doadores com sede na Suíça.

A avaliação foi projetada para ter componentes formativos e somativos, a fim de abordar os propósitos de desenvolvimento e da prestação de contas, respectivamente. O componente formativo analisa o planejamento operacional e a implementação do projeto e tem como objetivo providenciar ideias sobre como poderá ser melhorado no futuro. O componente somativo avalia até que ponto o projeto produziu os resultados desejados ou quão provável é que os vão produzir no futuro. Este componente fornecerá informações necessárias para tomar decisões sobre se (ou até que ponto) este projeto deve ser replicado no futuro.

## 2. Visão geral do STPR e seu contexto

O STPR é um projeto de três anos (1 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2020) implementado pela Luta Pela Paz (LPP) com financiamento da *Julius Bär Foundation* focado em 120 jovens do Complexo da Maré, no Rio de Janeiro, que já concluíram ou estão em processo de concluir sua educação primária ou secundária. Devido às interrupções causadas pela pandemia COVID em 2020, a Fundação concedeu ao projeto uma prorrogação gratuita de seis meses, de janeiro a junho de 2021.

A LLP descreve os objetivos do programa como segue: Melhorar o acesso dos jovens às oportunidades de empregos formais estáveis e sustentáveis, fornecendo-lhes as habilidades e a resiliência para superar fatores de risco e barreiras sociais. Objetivos específicos são:

- Identificar as habilidades dos participantes e ajudá-los a planejar os seus próximos passos na vida
- Ajudar os participantes na implementação dos seus planos de desenvolvimento pessoal por meio de orientação profissional e de cursos de formação profissional
- Após a conclusão desses cursos, direcionar os participantes a oportunidades de trabalho, ajudá-los a conseguir empregos e, depois, a continuar no caminho de autoaperfeiçoamento.<sup>1</sup>

O LPP foi criado em 2000 nas *favelas* do Complexo da Maré, no Rio de Janeiro, como uma resposta comunitária ao armamento e emprego de jovens por gangues de tráfico de drogas. Seus programas combinam artes marciais, educação e desenvolvimento pessoal com o alvo de ajudar jovens que vivem em comunidades afetadas pela criminalidade e a violência a perceber o seu potencial pessoal, quebrar as barreiras econômicas e educacionais que enfrentam, escoar as barreiras invisíveis entre áreas dominadas por gangues rivais e, assim, contribuir para uma maior integração social, coesão e movimento em toda a comunidade.<sup>2</sup>

O LPP descreve os "Cinco Pilares" de sua abordagem como sendo:<sup>3</sup>

- **Boxe E Artes Marciais**, através do qual os jovens ganham força e disciplina, aprendendo que o sucesso vem do trabalho duro e dedicação
- **Um programa de Educação** para jovens que, por várias razões, abandonaram seus estudos.

---

<sup>1</sup> Lpp: *Financiamento Proposal para Julius Bär Fundação* (2017)

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Lpp: *Manual dos Funcionários* (2020)

- **Formação em habilidades para empregabilidade**, tanto habilidades técnicas/ocupacionais quanto comportamentais, permitindo assim que encontrem emprego
- **Suporte social**, fornecido por psicólogos, assistentes sociais e mentores que ajudam os jovens a superar as restrições impostas por trauma ou crenças limitantes
- **Liderança juvenil**, com os próprios jovens auxiliando na criação de programas, no desenvolvimento estratégico e na tomada de decisões em diversos níveis da nossa organização.

Essencialmente, a teoria da mudança do LPP é que verdadeiras mudanças no comportamento, atividade ou situação de um jovem estão diretamente relacionadas à forma como eles se veem a si próprios, se relacionam com os outros e suas perspectivas para o futuro. O crescimento pessoal e o empoderamento do indivíduo tornam-se, portanto, impulsionadores da melhoria na sua conduta pessoal, suas circunstâncias, suas relações com os outros e, finalmente, nas suas famílias e comunidades. O LPP busca providenciar um ambiente em que esse desenvolvimento pessoal possa ocorrer. Preparar-se para e, em seguida, garantir um emprego estável na economia formal é visto como uma das transições mais importantes que um jovem pode empreender para garantir um futuro positivo para si mesmo e sua família.<sup>4</sup>

Com base na experiência anterior do LPP na capacitação profissional como a adquirida através de seu projeto Maré United de 2011-18 e de seu projeto *Na Ativo* de 2016-19 – a STPR é composta de seis elementos principais:

1. **Seleção direcionada de participantes:** A partir de uma lista (já existente) de espera de candidatos e também de encaminhamentos da equipe do programa de divulgação na Maré, LPP selecionou 120 participantes considerados como tendo alto potencial para se beneficiar do projeto STPR. Todos os participantes foram entrevistados pela assistente social do projeto, a fim de identificar suas necessidades e capacidades pessoais.
2. **Orientação profissional:** Através de uma série de três reuniões em grupos pequenos, cada durando duas horas e 30 minutos, os participantes são ajudados a analisar seus interesses pessoais, talentos e capacidades e, em seguida, identificar as ocupações que os combinem. As reuniões incluem discussões, atividades de pesquisa e interação, testes comportamentais objetivos e entrevistas individuais. O produto final é a construção de um "plano de decisão profissional" que descreve a carreira que o participante pretende seguir e os passos específicos que ele ou ela tomará agora para atingi-lo.<sup>5</sup>
3. **Formação Profissional (Cursos Técnicos):** Os participantes são matriculados num dos 12 cursos de formação ocupacional e credenciados nacionalmente pelo Serviço Nacional de Formação Comercial (SENAC). Sucesso nesses cursos, com duração de 12 a 18 meses, levam a certificados nacionais amplamente aceitos como qualificações de nível básico pela indústria para as suas respectivas ocupações. As áreas de estudo disponíveis são contabilidade, beleza e estética, administração de empresas, construção, elétrica e eletrônica, meio ambiente, logística, mecânica, mídia, enfermagem, farmacêutica e segurança do trabalho.
4. **Vida e Habilidades Profissionais:** Paralelamente à formação técnica, a LPP fornece aos participantes informações, ferramentas e habilidades destinadas a ajudá-los a construir a resiliência necessária para enfrentar os desafios nas suas vidas pessoais e profissionais que provavelmente enfrentarão. Em termos das habilidades para a vida, o pensamento crítico, as habilidades de enfrentamento, a autogestão e as habilidades sociais interpessoais são destacadas. Trabalho em equipe, gestão de tempo, ética no trabalho, comunicação e a 'operações de gestão internas' de negócios formam a maior parte das habilidades profissionais oferecidas. Por ensinar também esses aspectos, o LPP busca preencher a lacuna (que muitos

---

<sup>4</sup> Lpp: *Financiamento Proposal para Julius Bär Fundação (2017)*

<sup>5</sup> Lpp: *Módulo Técnico/ Orientação Vocacional*

empregadores reclamam) entre os requisitos locais da empresa e as habilidades e as capacidades de muitos dos jovens saindo dos sistemas nacionais de educação e treinamento.

5. **Colocação profissional:** A LPP utiliza sua extensa rede de parceiros de negócios e contatos no setor privado para conectar os participantes com empresas locais dispostas a hospedá-los para exposição de trabalho, oportunidades de treinamento baseado em trabalho como aprendizagens e estágios, e para considerar-los para vagas de emprego.
6. **Acompanhamento:** Mesmo depois dum participante conseguir um emprego, o LPP mantém a comunicação com eles e os seus empregadores para garantir que as necessidades de ambas as partes sejam atendidas: as do jovem trabalhador, que agora está progredindo em direção de independência financeira e à maturidade pessoal, e as da empresa, que quer empregar profissionais competentes. Durante este período, os jovens recém-empregados recebem orientações sobre como progredir em suas carreiras, incluindo como aproveitar as oportunidades para mais treinamento e promoção. Se dificuldades com empregadores surgirem, estas são mediadas quando necessário e considerável esforço é colocado para contornar equívocos comuns e preconceitos associados com os jovens que vivem em *favelas*.

Em suma, a STRP tem como objetivo equipar os jovens com um conjunto de habilidades abrangente para conseguir e manter um emprego decente na economia formal através dum mercado de trabalho competitivo. O ambiente em que a STRP opera é complexo e desafiador. O conjunto de dezesseis favelas que compõem o Complexo da Maré é localizado na Zona Norte do Rio De Janeiro, no cruzamento das principais estradas do eixo do Aeroporto até a cidade e entre as zonas do sul e do oeste. Seus 140 mil habitantes ocupam 80 km<sup>2</sup> na antiga zona de maré, da qual o nome é derivado, e partes da favela ainda estão sujeitas a inundações.

Embora Maré tenha sido um local de habitação permanente desde a década de 1930, autoridades municipais só lhe concedeu o estado legal oficial de 'Bairro' em 1994. Como resultado, o padrão de suas casas e estradas é, na maioria das áreas, não planejadas e a sua infraestrutura e os serviços sociais estão muito atrás dos bairros já bem-estabelecidos. Há poucas amenidades públicas.

Um pequeno número dos negócios formais, principalmente varejistas, e muitos dos negócios informais, abrangendo quase todo o tipo de atividade imaginável, podem ser encontrados lá. A área é conhecida por sua vida comunitária animada, incluindo feiras de rua, festivais locais, música e dança. Contudo, é ainda um dos centros de pobreza e marginalização mais notáveis do Rio.



Como país, Brasil teve forte crescimento econômico e progresso social entre 2000 e 2014, com o PIB per capita crescendo em média 3,5% a.a. - comparável à maior parte da América Latina e significativamente acima da média da OCDE. No entanto desde 2014, o país vive numa longa recessão econômica, com taxas de crescimento do PIB principalmente negativas e taxas de desemprego subindo anualmente.

Baixos níveis de produtividade dificultam a competitividade das empresas nos mercados globais, resultando na contração do setor manufatureiro brasileiro e muitas indústrias de serviços que se dependem dele.<sup>6</sup>

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego no Brasil em janeiro de 2020 foi de 11,2% e, mesmo sem levar em conta os efeitos da pandemia do COVID na economia, deverá permanecer em dois dígitos para os próximos anos.<sup>7</sup>

De acordo com o Programa de Avaliação Internacional de Estudantes (PISA) da OCDE – um estudo trianual e mundial sobre a capacidade dos adolescentes de 15 anos de usar suas habilidades de leitura da sua língua materna e conhecimentos de matemática e ciências para realizar tarefas reais – os resultados do sistema educacional público brasileiro são fracos. O desempenho do Brasil no estudo mais recente do PISA (2018) foi de 400, sendo assim só melhor que a Argentina na América do Sul e consideravelmente abaixo da média dos países da OCDE de 480.<sup>8</sup> Espera-se que apenas 59% dos brasileiros completem a ensino médio antes de chegarem aos 25 anos de idade e a qualidade não é garantida para quem o faz. Apenas 4% dos brasileiros matriculados no ensino médio optam para seguir treinamento vocacional. Isso contrasta fortemente com os países da OCDE, onde, em média, um em cada quatro estudantes do ensino médio está matriculado num programa profissionalizante. O Brasil tem, na verdade, o segundo menor percentual de todos os seus alunos (depois do Canadá) em educação e treinamento técnico e vocacional - apenas 11% - em comparação com a média da OCDE de 41%.<sup>9</sup> A falta de formação profissional no ensino médio no Brasil é um grande impedimento para a integração dos graduados do ensino médio no mercado de trabalho, especialmente no contexto em que o ensino superior é inacessível para a maioria dos jovens.<sup>10</sup> Talvez, em parte, por causa da tensa conexão entre o sistema de educação e formação do Brasil e as necessidades de habilidades da economia, a mobilidade intergeracional no Brasil é baixa: O número de gerações que levaria os filhos duma família de baixa renda para alcançar a renda média nacional é estimada a ser 7 no Brasil (o mesmo que na China, Índia e África do Sul), em comparação com 6 na Argentina e no Chile, e uma média de 4,5 na OCDE.<sup>11</sup>

O Complexo da Maré apresenta um microcosmo dos problemas urbanos do Brasil. Pouco mais da metade dos seus residentes tem mais do que 30 anos de idade, tornando-se uma comunidade com uma alta taxa de dependência.<sup>12</sup> A renda média per capita é de US\$160 por mês, ou pouco mais de US\$ 5 por dia, em comparação com a média nacional de US\$762 por mês. O analfabetismo adulto na Maré é 2,5 a média da cidade inteira e 10,6% das casas têm mais de quatro pessoas por quarto, em comparação com a média da cidade inteira de 5,3%. No geral, seu índice de Desenvolvimento Humano está em 123º lugar entre os 126 bairros do Rio.<sup>13</sup>

As fotos a seguir mostram alguns dos bairros que compõem o complexo:

---

<sup>6</sup> OCDE (2018)

<sup>7</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-28/brazil-s-troubled-labor-market-will-take-time-to-turn-the-corner> 3 fev 2021

<sup>8</sup> OCDE (2020)

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> OCDE (2018)

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Linares (2021)

<sup>13</sup> Lpp: *Financiamento Proposal para Julius Bär Fundação (2017)*



Talvez o problema mais grave na Maré, pelo menos no que diz respeito aos jovens, é quanto a sua vida cotidiana é dominada por gangues criminosas e pela violência que estes geram. O tráfico de drogas e a extorsão, as principais atividades das gangues, são lucrativas e os jovens, em particular, são atraídos pelo dinheiro e o status que a filiação às gangues traz. A alta taxa de mortalidade entre os membros de gangues garante que há uma demanda constante por novos recrutas. O Rio De Janeiro é um grande mercado de drogas e um 'campo de batalha' entre gangues e agências policiais, e por isso é um dos estados mais violentos no Brasil, e as favelas do Rio são o epicentro das mortes às mãos de criminosos e das forças policiais. A taxa anual de assassinatos por 100 mil pessoas é tipicamente de cerca de 35 para o Rio, comparado com 28 para o país inteiro.<sup>14</sup> Um relatório da ONU em junho de 2018 observou que 31 crianças e adolescentes são mortos todos os dias no Brasil, a maior taxa de homicídios de adolescentes do mundo.<sup>15</sup> Os assassinatos no Rio atingiram um recorde em 2019, quando 1.810 pessoas – uma média de cinco por dia – morreram como consequência de ação policial, o maior número desde que os registros oficiais começaram

<sup>14</sup> Fonte: <https://www.statista.com/statistics/263763/total-population-of-brazil/>

<sup>15</sup> Nações Unidas no Brasil, 'É urgente preservar a vida de adolescentes no Brasil, afirma ONU', 26 de junho de 2018: <https://nacoesunidas.org/e-urgente-preservar-a-vida-de-adolescentes-no-brasil-afirma-onu>

em 1998.<sup>16</sup> Esse número caiu em 2020 após uma decisão do Tribunal Superior de Justiça que proibiu operações policiais durante a pandemia COVID desde junho do ano passado. Pelo menos nove vezes desde 1992, o governo federal enviou as forças armadas ao Rio para complementar as operações policiais, ocupando geralmente as maiores favelas (como a Maré) por um tempo. Depois desses períodos eles retiram-se e permitiram que as gangues, depois de algumas lutas internas, retomem o controle.<sup>17</sup>

Mesmo em Maré, uma organização local com base comunitária rastreia e analisa dados de violência armada lá e publica os resultados num boletim periódico intitulado: “*O Boletim Direito à Segurança Pública na Maré*”. De acordo com o *Bulletin*:

- Houveram 16 grandes operações policiais em Maré em 2020, uma redução de 59% em relação a 2019
- 19 moradores da Maré foram mortos a tiros em 2020 e outros 26 foram feridos por; armas de fogo, 36 outros incidentes de tiroteio em que ninguém morreu
- Isto significa que, em média, uma pessoa em Maré é morta a cada 19 dias e outra é ferida por tiro a cada 14 dias.
- A idade média dos mortos é de 24 anos, o que significa que a violência está afetando os jovens desproporcionalmente
- Devido à violência em 2019, escolas públicas da Maré ficaram fechadas por 3 dias e postos de saúde pública por 8 dias

Mortes por intervenções de agências de segurança são anormal altas e do ponto de vista da segurança pública isto é especialmente preocupante. Em quase todas as operações policiais em Maré, uma pessoa morre. Conforme indicado pela tabela abaixo, o número de vítimas da Maré é maior do que o resto da cidade ou do estado:

	<b>Número de pessoas mortas durante ação da força de segurança</b>	<b>= taxa por 100.000 habitantes</b>
<b>Complexo da Maré</b>	19	13.7
<b>Cidade do Rio de Janeiro</b>	556	8.4
<b>Estado do Rio de Janeiro</b>	1'532	9



**Operação policial no trecho Nova Holanda da Maré.**

De: <https://mareonline.com.br/comando-de-operacoes-especiais-coe-realiza-quarta-operacao-na-mare-em-20-dias/>



**Jovens armados na Maré**

De: <http://comproourj.com/video-trafficantes-comemoram-chegada-de-armas-deguerra-na-mare/>

<sup>16</sup> *BBC News* 23 de janeiro de 2020; fonte de <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-51220364>

<sup>17</sup> *Washington Post*, 2 março de 2018

Tudo isso torna a Maré um lugar difícil de viver e realizar um trabalho de desenvolvimento social. A decisão da LPP de se localizar na Maré foi então uma decisão ousada, alinhada com seu valor declarado de ter a coragem de trabalhar onde há necessidade.

### 3. Avaliações Anteriores

O trabalho do LPP foi objeto de três avaliações anteriores por pesquisadores externos:

- em 2006, pelo Centro Latino-Americano de Estudo da Violência e da Saúde (CLAVES)
- em 2014 pelo consultor independente Conor Foley, trabalhador e pesquisador nas áreas de direitos humanos e ajuda humanitária
- em 2018 por Kieran Mitton, Diretor do *Conflict Security and Development Research Group* e diretor fundador do *Urban Violence Research Network*

Todas as três avaliações foram extremamente positivas sobre as atividades e os resultados da LPP. O mais recente, de Kieron Mitton, é de interesse particular porque se concentra em um projeto anterior chamado "Maré United (*Phase 2*)" que, assim como o STRP, procurou ampliar o acesso dos jovens à educação formal e oportunidades de emprego. A avaliação constatou que:<sup>18</sup>

- As intervenções do LPP tinham um forte apoio dentro da comunidade e eram relevantes às suas necessidades.
- O LPP foi eficiente e eficaz na realização do seu programa de intervenções, apesar das inúmeras restrições externas que surgiram devido à natureza do contexto social.
- O projeto *Maré United* permitiu que os jovens cruzassem "fronteiras invisíveis" correspondentes aos territórios controlados pelas gangues e as divisões socioeconômicas da cidade, e isso contribuiu para melhorar a coesão social. Também teve um impacto positivo e significativo nos pensamentos e comportamento dos jovens.
- Os resultados do projeto *Maré United* foram potencialmente sustentáveis, mas exigiram o apoio e o investimento contínuo para consolidar o progresso e alcançar resultados duradouros.

Enquanto essas avaliações olharam principalmente para o trabalho da LPP da perspectiva de seu potencial de promover a paz na comunidade por meio do aumento da coesão social, esta avaliação do projeto STRP se concentrará no seu potencial para aumentar a empregabilidade dos jovens em Maré e, assim, melhorar sua situação socioeconômica.

### 4. Metodologia desta Avaliação

A avaliação aborda cinco questões-chave:

- **Relevância:** É este projeto apropriado ao contexto socioeconômico em que está sendo implementado e às circunstâncias dos participantes?
- **Eficiência:** Foi o projeto bem implementado, com o uso otimizado de recursos?
- **Eficácia:** As entradas levaram às saídas/resultados desejados ou é provável que o façam no futuro?
- **Sustentabilidade:** Qual é a probabilidade da continuidade do programa de atividades além do período de financiamento pelo *Julius Bär Foundation*?
- **Lições aprendidas:** O que pode ser aprendido desta experiência? Quais foram os pontos fortes e sucessos do projeto? Quais foram as fraquezas ou falhas? Quais são as razões por trás dessas falhas/fraquezas? Houve algum outro resultado que possa não ter sido antecipado? Que

---

<sup>18</sup> Kieron (2018)

lições aprendidas deste projeto poderiam ajudar o planejamento e a implementação de iniciativas semelhantes no futuro? Valeria a pena ampliar este modelo no futuro?

Dados foram coletados em linha com a seguinte rubrica:

<b>Perguntas de avaliação</b>	<b>Crítérios de avaliação</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Fontes de verificação</b>
<b>1. Que evidências há que as ocupações que são o alvo do treinamento são demandadas?</b>	Evidência de demanda por habilidades em setores/ocupações alvo do STPR	Dependendo dos dados disponíveis: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crescimento de setores e demanda por trabalho nos campos alvo do STPR</li> <li>○ Cargos vagos nas ocupações selecionadas em cada ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatísticas</li> <li>▪ Estudos (se disponíveis)</li> <li>▪ Acionistas</li> <li>▪ Artigos de mídia</li> </ul>
<b>2. Estão empresas locais envolvidas no financiamento do treinamento? Se sim, em que tipo de parceria/esquema?</b>	Evidências de envolvimento de empresas locais, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• provisão de financiamento e</li> <li>• assistência no desenvolvimento de currículos, fornecimento de treinamento ou recrutamento e seleção de estagiários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualidade e variedade de envolvimento de empresas/parceiros locais</li> <li>○ Disponibilidade de Contratos de Subvenção ou Memorando de Entendimento (MoUs) entre empresas e provedores de treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder do projeto</li> <li>▪ Parceiros de negócios</li> <li>▪ Relatórios do projeto</li> <li>▪ Outros documentos</li> </ul>
<b>3. Como os estagiários são selecionados para o STPR?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do processo seletivo dos trainees</li> <li>• Transparência do processo de seleção (por exemplo, no que diz respeito ao pagamento de acomodação por membros da família)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A seleção baseia-se em critérios objetivos relacionados aos objetivos do STPR</li> <li>○ Processo seletivo é transparente e justo</li> <li>○ Processo seletivo leva em conta a educação, atitude e motivação dos candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionário para entrevistas</li> <li>▪ Arquivo de cada estagiário</li> <li>▪ Líder do Projeto</li> </ul>
<b>4. Estão os acordos com os participantes ainda em vigor (por exemplo, roteiro) e são de alta qualidade?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os direitos e deveres de cada estagiário são individualizados e claramente definidos (com eles mesmos envolvidos nesse processo)</li> <li>• Estagiários sabem que fizeram um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Percentual de estagiários com acordo assinado</li> <li>○ Qualidade dos acordos</li> <li>○ Graduados assinam o 'Contrato Honorário', que define diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordos assinados</li> <li>▪ Entrevistas com estagiários</li> </ul>

	acordo' com a organização	fórmulas de retorno	
<b>5. Quantos estagiários do grupo alvo definido iniciaram o treinamento?</b>	Número viável de estagiários matriculados em cada curso de formação	Número e idades de estagiários que iniciaram a formação em uma das profissões selecionadas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de estagiários inscritos</li> </ul>
<b>6. O currículo está bem estruturado e de alta qualidade?</b>	Qualidade da estrutura e conteúdo dos currículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ As habilidades e competências de destino são abordadas no/a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sala de aula (teoria)</li> <li>▪ centro de treinamento (prática simulada)</li> <li>▪ local de trabalho (experiência de trabalho)</li> </ul> </li> <li>○ Tempo suficiente alocado para cada habilidade/tópico/seção no currículo</li> <li>○ Avaliações são válidas e confiáveis</li> <li>○ Avaliações são realizadas regularmente e os estagiários recebem feedback regular e formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Currículo para cada profissão</li> <li>▪ Cronograma para cada curso de STPR</li> <li>▪ Resultados dos exames</li> <li>▪ Relatórios de avaliação</li> <li>▪ Registros de reuniões</li> </ul>
<b>7. Qual é a percepção da colaboração institucional com a JBF?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos relatórios e outras comunicações</li> <li>• Clareza e imparcialidade do Acordo de Subvenção da JBF</li> <li>• Competência e valor das opiniões da JBF</li> <li>• Colaboração geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organização beneficiária valoriza colaboração com JBF e busca diálogo/ feedback/ colaboração adicional</li> <li>○ Equipe da JBF demonstra compreensão do contexto, trabalho e complexidade da organização beneficiária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatórios, correspondências e outros documentos</li> <li>▪ Gerente de Programas da JBF</li> <li>▪ Administrador</li> </ul>
<b>8. Quantos estagiários concluíram o curso com sucesso?</b>	Percentual de alunos que completam o treinamento e:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dados confiáveis estão disponíveis nas taxas de aprovação e transferência de cada curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de estagiários inscritos</li> <li>▪ Lista de candidatos no exame</li> <li>▪ Resultados do exame</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) completem a avaliação final na primeira tentativa</li> <li>b) completem a avaliação final na segunda ou terceira tentativa</li> <li>c) qualificam-se para mais educação ou treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dados indicam altas taxas de aprovação e transferência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de certificados concedidos</li> </ul>
<p><b>9. Será que os graduados da formação conseguem emprego na sua área de especialização? Quão rapidamente?</b></p>	<p>Percentual de ex-estagiários que estão trabalhando...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) na ocupação em que eles foram treinados</li> <li>b) em alguma outra ocupação</li> <li>c) em sua própria comunidade</li> <li>d) fora de sua comunidade</li> <li>e) por conta própria (empresa própria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Os dados indicam altas taxas de emprego, especialmente em ocupações em que os graduados foram treinados</li> <li>○ A maioria dos graduados encontram emprego dentro de 3 meses após a conclusão da formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ex-alunos</li> <li>○ Contratos de trabalho</li> <li>○ Estudos rastreadores (se houver)</li> </ul>
<p><b>10. Que efeito teve o programa nas condições de vida dos alunos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até que ponto os graduados do programa têm sido capazes de melhorar sua situação social e econômica</li> <li>○ Aumento da independência econômica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Os graduados têm melhores perspectivas de emprego e/ou níveis de renda mais altos do que pares que não estavam no programa</li> <li>○ Os graduados são menos propensos a se envolver em comportamentos auto prejudiciais e antissociais (por exemplo, abuso de substâncias, crime, delinquência) do que seus pares que não estavam envolvidos no programa</li> <li>○ Depois da formação profissional graduados demonstram maior autoconfiança e personalidades mais desenvolvidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Graduados e suas famílias</li> <li>▪ Equipe do projeto</li> <li>▪ Líderes comunitários</li> <li>▪ Assistentes sociais (se houver)</li> <li>▪ Dados sobre crime local e delinquência (se disponível)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Depois do STPR os graduados desempenham um papel mais ativo na sociedade e/ ou em comparação com os pares que não receberam o STPR</li> </ul>	
--	--	--	--

Os dados para a avaliação foram extraídos de:

- Uma revisão dos documentos do LPP
- Uma pesquisa online feita pelos participantes sobre a sua experiência com o projeto
- Entrevistas em grupo com participantes do projeto, treinadores do SENAC e empregadores de graduados do projeto
- Entrevistas individuais com pessoal do LPP
- Uma visita ao local da Academia LPP em Maré

Ao pedido dos avaliadores, os documentos foram fornecidos pela gerência do LPP e abrangeram a estrutura organizacional, políticas, procedimentos e programa geral do LPP, bem como planos, atividades, registros e relatórios financeiros e operacionais específicos ao Projeto. Os avaliadores acreditam que foram capazes de obter uma boa visão geral e compreensão do LPP e do projeto STRP a partir dos documentos que consideraram. Os dados coletados da pesquisa online dos participantes, tais como as entrevistas em grupo com os participantes, e com os implementadores do projeto e outros parceiros do projeto, corroborou a precisão dos relatórios.

A pesquisa online dos participantes do projeto e as entrevistas com eles foram destinadas a dar exposição máxima às experiências e perspectivas dos participantes do projeto. A pesquisa foi estruturada em torno de três tipos de perguntas:

- Perguntas de relato de fatos sobre as experiências dos participantes, suas escolhas de módulos de treinamento técnico, se eles estão trabalhando atualmente e, se deixaram o programa, o motivo por qual saíram.
- Perguntas de resposta livre com o objetivo de obter a opinião deles sobre aspectos do projeto, como eles acham que o projeto os afetou e quais são seus planos para o futuro.
- Perguntas de ponto de vista usando uma escala de cinco pontos em que os entrevistados foram questionados sobre até que ponto concordavam ou discordavam com uma série de afirmações. Essas perguntas foram baseadas nos seguintes pontos:
  - Se os entrevistados sentiram ou não que o projeto os ajudou, e como
  - Como eles se sentiram sobre o valor de certos aspectos
  - Que aspectos eles acharam difíceis

A versão final do questionário está anexada a este relatório como Apêndice A. Também anexado, como Apêndice B, é uma análise detalhada das respostas a cada pergunta.

O link para a pesquisa online foi enviado por e-mail para 120 participantes do programa e, em seguida, pelo WhatsApp, a fim de impulsionar as respostas. Foram recebidas 52 respostas, uma taxa de resposta de 44,3%. Os avaliadores acreditam que isso foi suficiente para tirar algumas conclusões válidas sobre a experiência dos participantes do projeto, que são apresentadas na seção Constatações deste relatório.

Na semana de 19 a 26 de fevereiro de 2021, foram realizadas 12 entrevistas individuais e em grupo com:

- 4 participantes atuais
- 3 pós-graduandos

- 3 ex-participantes que não completaram o programa
- 6 treinadores de instituições do SENAC com experiência com os participantes do projeto
- 4 empregadores de graduados do projeto
- 7 membros da equipe de gestão e implementação de projetos do LPP

Devido às restrições de movimento e reuniões impostas pela pandemia do COVID de 2020-21, todas, exceto uma dessas reuniões, foram realizadas virtualmente. Isso teve a vantagem de permitir que os entrevistados participassem dum local escolhido por eles – casa, escritório ou em outros lugares – e o ambiente nas entrevistas era geralmente muito relaxado. O pessoal do LPP não esteve presente na maioria das entrevistas com participantes e outros interessados, o que também promoveu a liberdade para expressar opiniões abertamente.

Todas as entrevistas com participantes e parceiros foram realizadas em português pelo avaliador local, enquanto o avaliador externo escutava por meio de interpretação simultânea. Duas entrevistas de dois gestores de LPP foram realizadas em inglês pelo avaliador estrangeiro. As entrevistas normalmente duraram 1 hora e meia a 2 horas e eram semiestruturadas – ou seja, o entrevistador tinha algumas perguntas preparadas para usar, mas permitiu que a discussão fluísse bastante livremente, dando aos entrevistados a oportunidade de contribuir com o que quisessem dizer e dar um peso especial a pontos que eles mesmos consideravam importantes. O avaliador local visitou a academia LPP na Maré para entrevistar os implementadores do projeto. As perguntas preparadas para cada categoria de entrevistados são anexadas como Apêndice C.

## 5. Lições da Pesquisas Internacionais sobre Formação Profissional de jovens

Além dos critérios específicos descritos acima, a avaliação levou em consideração algumas lições-chave das pesquisas internacionais sobre a formação profissional de jovens para o emprego e a mediação de sua transição para esse trabalho. Essas lições e suas implicações para o projeto STRP são resumidas abaixo.

Treinamento de habilidades e colocação profissional são amplamente consideradas estratégias essenciais para enfrentar os desafios do desemprego e da exclusão social entre os jovens.<sup>19</sup> O Banco Mundial fez uma análise, em 2007, de 289 intervenções que apoiam a entrada de jovens no mercado de trabalho em 84 países e identificou que a formação de habilidades foi a estratégia mais comum empregada, especialmente na América Latina e no que diz respeito a jovens com baixos níveis de educação formal e de famílias de baixa renda.<sup>20</sup> O projeto STRP da Luta Pela Paz, com sua base de treinamento de habilidades específicas do trabalho e apoio no acesso a emprego, está, portanto, seguindo um caminho bem trilhado.

A eficácia dessa abordagem tem sido investigada em vários países. Uma meta-análise de 54 estudos sobre o emprego de jovens, o desenvolvimento de trabalhadores e a transição de escola para trabalho em países desenvolvidos e em desenvolvimento feita pela USAID de 2013, considerou a obtenção de uma variedade de resultados como: obter emprego, a remuneração recebida, a reinscrição em educação ou treinamento, o aumento de habilidades ou conhecimentos e as mudanças em atitudes e comportamentos.<sup>21</sup> As suas constatações incluíram os pontos seguintes:

- Os programas de desenvolvimento de trabalhadores jovens em países em desenvolvimento estão tendo um impacto positivo em empregabilidade e remuneração. Tais intervenções são

<sup>19</sup> Goldin *et al* (2015); OeCD (2014); McQuaid & Lindsey (2005)

<sup>20</sup> Adams (2007); Betcherman *et al* (2007); Puerto (2007)

<sup>21</sup> USAID (2013)

mais propensas a ter um impacto positivo nos países em desenvolvimento e transitórios do que em países desenvolvidos.<sup>22</sup>

- Particularmente na América Latina, os ganhos mais significativos estão a ser identificados entre populações específicas, populações de "alta prioridade" como mulheres jovens ou jovens de fundos desfavorecidos. Nesses programas, os participantes são muito mais propensos do que os não participantes a encontrar emprego ou a transitar de emprego informal para emprego formal com melhores benefícios. A melhoria de remuneração é um resultado comum, com um aumento em salários e renda que pelo menos trazem os participantes acima da linha de pobreza em seu país.<sup>23</sup>
- Programas integrados que combinam instrução no trabalho e na sala de aula, treinamento de habilidades de vida e aconselhamento são os mais eficazes.<sup>24</sup>

Similarmente, uma meta-análise anterior de 97 estudos em países desenvolvidos e em desenvolvimento também constatou que programas de desenvolvimento trabalhadores – ou seja, intervenções destinadas a equipar trabalhadores existentes ou potenciais com as capacidades requeridas para o sucesso no local de trabalho – muitas vezes levaram a melhores resultados de emprego e ganhos para os participantes. Isso é especialmente o caso para mulheres, de baixa renda e em risco, e jovens fora da escola ou com escolaridade mínima.<sup>25</sup> Um fator comum nos programas mais bem sucedidos foi uma seleção abrangente de intervenções para os participantes, incluindo habilidades vocacionais e treinamento de prontidão para o trabalho, apoio psicossocial, *networking* com empregadores e correspondência de trabalho ou mediação.<sup>26</sup>

Significativamente, há evidências de que intervenções afetando o sistema inteiro (como pacotes de estímulo econômico e estabilização, reformas do sistema educacional, desenvolvimento de infraestrutura e assim por diante) não ajudam os jovens tão rapidamente ou certamente como as micro intervenções – ou seja, programas adaptados e entregues a pequenos grupos de jovens com circunstâncias comuns específicas. As soluções para o desafio do emprego de jovens focalizadas ao nível da unidade doméstica ou dos indivíduos – como o STRP faz – estão agora atraindo considerável atenção dos formuladores de políticas e seus conselheiros.<sup>27</sup>

A maioria dos programas de desenvolvimento de jovens incorporam treinamento nas habilidades de vida (também chamado de '*soft skills*' - habilidades interpessoais), que geralmente se enquadram em três categorias básicas: (1) habilidades sociais ou interpessoais, como comunicação, negociação, assertividade, cooperação e empatia; (2) habilidades cognitivas, como resolução de problemas, compreensão de sequências, a tomada de decisões, pensamento crítico e autoavaliação; e (3) habilidades de enfrentamento emocional, um senso positivo de si mesmo, autodomínio e gerenciamento da pressão.<sup>28</sup> Esse apoio psicossocial aos jovens em programas que facilitam sua transição para o emprego tem sido objeto de muita pesquisa, particularmente com o objetivo de entender quais habilidades não cognitivas importam para o sucesso do trabalho. Há muita evidência duma forte correlação entre os chamados "*big five*" (os cinco mais importantes) traços de personalidade nomeadamente a Abertura para a experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e (surpreendentemente) Neuroticismo – que, no contexto do comportamento no local de trabalho, equivale a uma vontade de examinar-se criticamente e se esforçar para atender às expectativas dos outros – e os resultados positivos do mercado de trabalho em termos de empregos e salários.<sup>29</sup> O traço mais valioso do '*big five*' nos olhos dos empregadores é a conscienciosidade, que incorpora ser responsável e bem organizado. A adaptabilidade ou

---

<sup>22</sup> USAID (2013). Veja também: Aedo & Nunez (2004); Attanasio *et al* (2008); Blattman *et al* (2011); Cartão (2007); Delajara *et al* (2006); Diaz & Jaramillo (2006); IYF (2006 e 2011); Janke *et al* (2011); Murray & McKague, (2010); Monge *et al* (2008); Nopo, (2007); Whalen (2010); UYF (2007 e 2009)

<sup>23</sup> USAID (2013). Veja também Alzua & Brassiolo (2006) e Ibararan & Rosas (2007)

<sup>24</sup> USAID (2013)

<sup>25</sup> Cartão (2009)

<sup>26</sup> Betcherman *et al* (2007)

<sup>27</sup> Goldin *et al* (2015)

<sup>28</sup> Naudeau *et al* (2008)

<sup>29</sup> Goldin *et al* (2015); Kautz *et al* (2014)

flexibilidade também são altamente valorizados com eles.<sup>30</sup> Entre os pesquisadores nas trajetórias dos jovens tanto no mercado de trabalho quanto na vida em geral, há um consenso de longa data de que os programas de aconselhamento e apoio devem abordar proativamente os cinco comportamentos mais arriscados para os jovens – ou seja, álcool, drogas, sexo, tabaco e violência.<sup>31</sup> As intervenções do STRP incluem uma quantidade substancial de aconselhamento pessoal, com forte foco no desenvolvimento de um senso de agência pessoal e responsabilização no enfrentamento das questões onipresentes do tráfico de drogas e da violência de gangues na comunidade da Maré.

As demandas no mercado de trabalho estão em rápida mudança e isto parece que está fazendo a transição de jovens da educação para o trabalho cada vez mais complexo.<sup>32</sup> As transições estão se tornando mais prolongadas e não lineares devido à crescente diversidade de trabalho e às oportunidades de educação e formação.<sup>33</sup> As rotas tradicionais entre a escola e o trabalho estão sendo substituídas por uma variedade de vias menos previsíveis e envolvem pausas frequentes, retrocesso e o risco de marginalização ou até mesmo exclusão do mercado de trabalho.<sup>34</sup> A questão sobre se os jovens vão conseguir encontrar um emprego que corresponda às suas habilidades ou até conseguir qualquer emprego depende de muitos fatores individuais e circunstâncias sociais. Assim, qualquer intervenção destinada à melhoria da empregabilidade dos jovens deve olhar além de seus atributos pessoais e levar em conta fatores externos e socioeconômicos que afetam a capacidade e disposição do jovem para assumir o emprego, como seu ambiente doméstico e seu acesso ao transporte, seus recursos de saúde, suas redes sociais e capital social. Isso é especialmente importante no contexto de desigualdade social, onde a competição por empregos não ocorre em igualdade de condições.<sup>35</sup> O projeto STRP, por providenciar um programa abrangente de treinamento técnico e comportamental no local de trabalho, juntamente com apoio psicossocial individualizado, está, portanto, adotando uma abordagem bem fundamentada para a formação de habilidades e a inserção de trabalhadores no mercado de trabalho que é bem apropriado para sua população-alvo de jovens da favela da Maré.

Naturalmente, o acesso a uma rede de relacionamentos que possam facilitar a exposição aos empregadores é um grande trunfo no mercado de trabalho. Isso é algo que os jovens de fundos desfavorecidos – como os alvos da STRP – claramente não têm, resultando em de que eles são muitas vezes confinados aos canais restritos de emprego e avanço oferecido por seus contatos imediatos.<sup>36</sup> Nesse contexto, os intermediários do emprego podem servir de um papel fundamental, ligando jovens em busca de emprego com empregadores. Serviços valiosos que podem ser oferecidos por intermediários incluem a manutenção de um banco de dados de empregadores e vagas de emprego, aconselhamento de carreira presencial, assistência na compilação de currículos e pedidos de emprego, assistência ao acesso a bolsas de treinamento público, facilitação de experiência de trabalho não remunerado ou temporário, treinamento de prontidão para o trabalho e fornecimento de informações sobre relações de trabalho e taxas salariais. Na maioria dos países, as agências públicas são um grande provedor desses serviços de intermediação de mão-de-obra, especialmente na parte inferior do mercado, onde não podem pagar por si mesmas.<sup>37</sup> Mas é cada vez mais reconhecido que as agências estatais, com a tendência de burocracia e com uma desconexão inerente à dinâmica do mercado, não estão na melhor posição para responder de forma rápida, flexível ou criativa às necessidades de pessoal em constante mudança do comércio e da indústria. A tendência em muitos países na última década tem sido que os serviços de intermediação de mão-de-obra sejam prestados menos por órgãos públicos e mais por meio de alguma forma de terceirização ou acordo de parceria com ONGs e organizações do setor privado.<sup>38</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Carnegie (1992)

<sup>32</sup> O'Higgins (2003); Raffo & Reeves (2000)

<sup>33</sup> Furlong et al (2003)

<sup>34</sup> Vogt (2018); Furlong *et al* (2005)

<sup>35</sup> McQuaid & Lindsay (2005)

<sup>36</sup> Marock & Rio Gewer (2008); Pedra *et al*, (2003); Battu *et al* (2004)

<sup>37</sup> Ideias NB (2008) p10

<sup>38</sup> Ibid

Com a experiência de intermediação que a LLP ganhou através do projeto STRP, parece estar bem-posicionado para firmar tal parceria no futuro. Este ponto é retomado pelas recomendações contidas posteriormente neste relatório.

A literatura de pesquisa sobre empregabilidade e transições de escola a trabalho destacam a complexidade de programas efetivos, particularmente num contexto de desigualdade social e desemprego. Um estudo de 2004 feito por o ILO de 50 projetos desse tipo em todo o mundo conclui que as melhores práticas incluem:<sup>39</sup>

- Mecanismos de conscientização e o compartilhamento de informação entre potenciais participantes e parceiros, com o objetivo de dissipar equívocos sobre as questões da juventude e destacar as vantagens para cada parte dos serviços disponíveis através do programa
- Um alto nível de coordenação entre os parceiros para garantir que treinadores, conselheiros, administradores e empregadores entendam suas respectivas funções e aderem a princípios comuns, e que existam sistemas para acompanhar os participantes através do programa e além, e assim medir o progresso
- Foco consistente num grupo-alvo bem definido, com critérios claros de seleção de participantes para garantir que eles venham desse grupo e a adaptação do programa para atender às necessidades e circunstâncias particulares.
- Um amplo espectro de intervenções que inclui treinamento de habilidades comportamentais profissionais e no trabalho, habilidades de busca de emprego, informações do mercado de trabalho e ligações com empregadores
- Apoio social para os participantes durante o treinamento e por um tempo depois, especialmente nas áreas de aconselhamento de carreira e orientação sobre questões pessoais e preocupações
- Usando mecanismos de mercado para atrair provedores de treinamento e garantir que eles ofereçam treinamento de qualidade e relevância necessária aos empregadores
- Monitoramento e avaliação contínua do programa para garantir que os requisitos dos beneficiários e dos empregadores estão sendo cumpridos e tomando medidas corretivas assim que os interesses de qualquer parceiro forem vistos como insuficientemente abordados

A esta lista, outros estudos acrescentam:<sup>40</sup>

- Uma abordagem multidisciplinar e flexibilidade organizacional no cruzamento de limites profissionais ou jurisdicionais tradicionais
- Serviços fáceis de usar
- Equipe comprometida, atenciosa e orientada a resultados

Estes pontos resumem as principais tendências emergentes internacionalmente em empregabilidade e desenvolvimento do mercado de trabalho para jovens. Entre outros critérios avaliativos, o relatório sobre o projeto STRP da Luta Pela Paz avaliará a medida em que reflete boas práticas e então tem alcançado resultados favoráveis de empregabilidade.

---

<sup>39</sup> Cervejeiro (2004)

<sup>40</sup> Schorr (1988)

## 6. Resultados

### 6.1. Dos registros do LPP:

O LPP manteve registros detalhados do progresso dos participantes do programa STPR. As informações que contêm são corroboradas pelos dados da pesquisa online dos participantes e pelas entrevistas com os interessados.

Até o fim de fevereiro, um total de 121 participantes, dos mais de 200 candidatos, haviam sido inscritos no programa STPR, um a mais do que o número-alvo. Destes:

- **38** tinham completado o programa, dos quais:
  - 20 foram empregados, pelo menos 15 deles num trabalho relacionado à sua área de estudo
  - 4 trabalhavam por conta própria, todos eles tendo estudado administração, o que presumivelmente beneficiará sua empresa
  - 14 estavam desempregados
- **39** tinha saído do programa antes de completá-lo, dos quais:
  - 12 foram empregados
  - 1 trabalhava por conta própria
  - 26 estavam desempregados
- **44** ainda estavam em treinamento, dos quais:
  - 19 foram empregados, todos menos 2 num trabalho relacionado à sua área de estudo
  - 1 trabalhava por conta própria

É importante levar em consideração que o projeto foi severamente impactado pela pandemia do COVID, que impediu o movimento, as reuniões, o emprego e interrompeu quase todos os outros aspectos da vida. As faculdades de formação suspenderam seus cursos e a própria LPP foi obrigada a converter suas aulas em formato digital com reuniões e workshops online, e manter contatos com os participantes por meio de ligações telefônicas, mensagens de SMS e WhatsApp. Inevitavelmente, isso teve um efeito negativo sobre o programa STPR e pode ter resultado numa taxa de abandono maior do que normalmente teria sido o caso. Os relatórios de monitoramento do projeto – confirmados por respostas à pesquisa de monitoramento online e entrevistas com os participantes – demonstram que os participantes expressam uma necessidade urgente de encontrar emprego à medida que com a formação profissional em suspenso, a data original da conclusão do programa passou, alguns empregos que os participantes ou seus familiares tinham foram perdidos e o custo de dados do estudo online aumentou. Nestas circunstâncias, é de crédito da LPP que, no momento da redação, 31% dos participantes haviam concluído o programa, 36% ainda estavam ativamente envolvidos e apenas 33% haviam desistido.

A taxa de sucesso dos participantes em seus cursos de formação técnica é animadora. A taxa média de conclusão-pré-COVID para cursos do SENAC no Rio de Janeiro é de 60-70%. <sup>41</sup>Os participantes do STPR parecem dispostos a entrar na parte alta dessa percentagem – 68% – no meio do COVID.

Aceitando a indicação da pesquisa online de que 30% dos participantes já tinham algum tipo de trabalho no momento de iniciar o programa, os números citados acima implicam que a participação no STPR dobrou as chances de encontrar um emprego no caso daqueles que concluíram o programa e aumentaram as chances daqueles que ainda estavam no programa por 50%. Esses números não incluem trabalho por conta própria, que também aumentou significativamente entre os "que completaram", evidentemente porque o programa lhes deu um novo senso de propósito e agência (isso foi visto fortemente na pesquisa online e as entrevistas).

---

<sup>41</sup> OCDE (2018)

A taxa de emprego entre aqueles que "evadiram" permanece inalterada de 30%, sugerindo que a maioria deles não conseguiu melhorar sua situação após sair do programa.

Destaca-se também que 75% dos "que completaram" que estão empregados, estão trabalhando numa área relacionado à sua área de estudo escolhido. Outras pesquisas descobriram que 52% de todos os jovens brasileiros empregados estão num emprego relacionado à sua área de estudo.<sup>42</sup> O nível significativamente maior de correspondência entre a formação e o emprego alcançado pelos graduados da STPR sugere que a orientação vocacional que receberam do LPP atingiu seu objetivo.

Segundo pesquisas da OCDE, os cursos de "Sistema S" no Brasil dão um retorno consideravelmente melhor aos estagiários do que os cursos de outras instituições - 28,3% versus 10,4% - na forma de um "prêmio" que aumenta seus ganhos mensais de trabalho ao longo do tempo. Em outras palavras, os graduados de qualquer curso de formação técnica pós-escolar no Brasil podem esperar receber salários progressivamente mais altos do que seus colegas não treinados; mas os graduados de cursos do Sistema S podem esperar salários ainda mais altos. Isso certamente justifica a decisão da LPP de fazerem os cursos do SENAC uma parte central do programa STPR.<sup>43</sup>

## 6.2 Da Pesquisa Online dos Participantes

As respostas dos participantes à pesquisa online fornecem uma ideia ampla de suas circunstâncias pessoais, suas experiências e as percepções do projeto STPR e como eles se beneficiaram.

Informações quanto às circunstâncias pessoais dos participantes:

- Houve uma resposta maior das mulheres do que dos homens (56% a 44%). Essa proporção nas respostas à pesquisa corresponde quase exatamente aos dados de inscrição (55:45 a favor das mulheres), dando uma base para confiar que a pesquisa online se baseou numa amostra representativa dos participantes. Curiosamente, a preponderância das mulheres que realizam cursos SENAC através do projeto STPR é o inverso dos cursos do SENAC em geral, onde os estagiários são desproporcionalmente homens.<sup>44</sup> Assim, através do projeto STPR, a LPP está permitindo que as jovens, em particular, obtenham treinamento de habilidades técnicas e vocacionais que de outra forma não teriam acesso.
- A pesquisa online não indagou a etnia dos participantes. No entanto, os registros de inscrição e matrícula do LPP indicam que 80% deles se identificam como sendo pretos/negros e 12% deles como brancos; 2% dizem que são de "outras" etnias e 6% optaram por não declarar. A divisão étnico-racial ainda é substancial e então o foco do projeto STPR para jovens negros é significativo e justificável. Os Afro-brasileiros ficam para trás em quase todos os indicadores sociais. As taxas de pobreza de afro-brasileiros são o dobro das dos brasileiros brancos. Suas taxas de desemprego são tipicamente 35% maiores do que as dos brancos e sua renda per capita é cerca de 50% menor do que a recebida pelos brancos.
- Os participantes são jovens em comparação com a população geral: 61% têm menos de 24 anos (em comparação com 9% nacionalmente na faixa etária de 18 a 24 anos) e outros 33% têm entre 25 e 30 anos (em comparação com 9% nacionalmente). Apenas 6% têm mais do que 30 anos de idade (em comparação com 45% nacionalmente). Isso indica que a LLP está cumprindo seu objetivo de ajudar principalmente os jovens.
- A maioria dos participantes são residentes de longa data no Rio: 88% moram lá há mais de 10 anos e outros 8% há 5 a 10 anos. A maioria também vive em casas lotadas, com

---

<sup>42</sup> Mourshed *et al* (2014) p47

<sup>43</sup> OCDE (2018)

<sup>44</sup> OCDE (2018)

quase um terço dividindo seu quarto com outros 4-6 pessoas e outros 63% compartilhando com 1-3 pessoas. Apenas 8% têm um quarto para si próprios. Assim trata-se de uma taxa de superlotação significativamente maior do que é normal mesmo na Maré - onde 10,6% dos domicílios têm mais de quatro pessoas por quarto - e muito superior à média de 5,3% na cidade toda.<sup>45</sup> É forte a evidência de que a STRP está atingindo algumas das famílias mais pobres em seu território alvo.

- Quase 40% desses jovens estão apoiando outras pessoas além deles mesmos. Dez deles dizem que apoiam uma outra pessoa, três apoiam duas pessoas, três apoiam três e uma pessoa apoia quatro. A implicação disso é que qualquer melhora na situação de emprego e renda de um participante do projeto beneficia, em média, 1.7 outras pessoas também.
- Menos de um terço dos participantes (30%) tinham um emprego antes de ingressar no projeto, refletindo o alto nível de desemprego entre os jovens da comunidade da Maré.

Informações sobre como os participantes se envolveram no projeto:

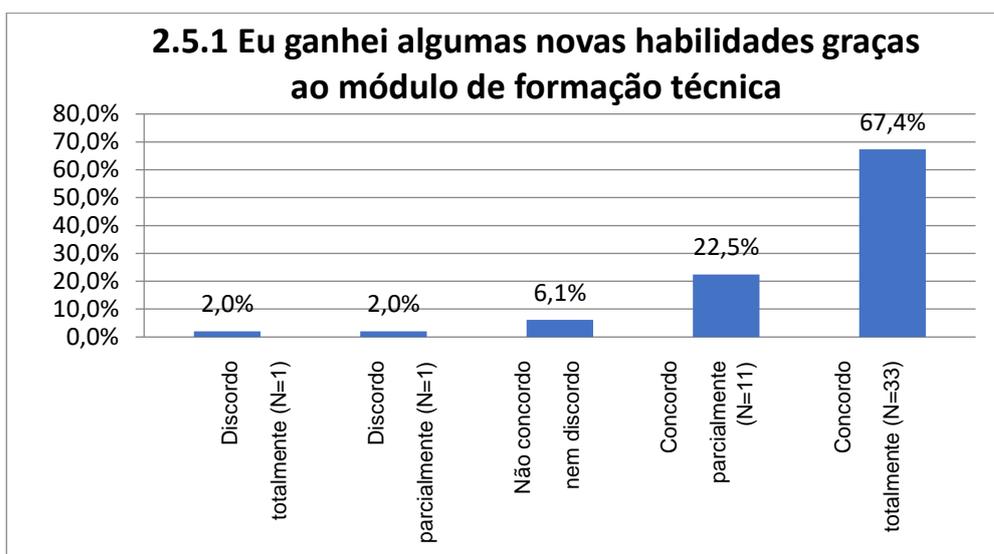
- Quase dois terços ouviram falar sobre o projeto diretamente do LPP via redes sociais ou de contatos diretos, enquanto outros 24% foram informados sobre o projeto por amigos. Apenas 10% dos participantes aprendem sobre o projeto a partir de um anúncio.
- Os principais motivos para participar foram de aprender uma habilidade técnica (45%) e conseguir um emprego (40%). Um número muito menor (7%) deu como principal motivação para participar um desejo de aprender a organizar melhor suas vidas, enquanto os 7% restantes citaram outras razões (não relacionadas) como:
  - *Para conseguir um emprego e ajudar a minha mãe e realizar meus sonhos*
  - *Para ter mais conhecimento sobre minha área*
  - *Ter mais conhecimento, continuar estudando para encontrar um emprego e manter meu foco no bom desenvolvimento profissional*

Portanto, é claro que o componente de treinamento de habilidades técnicas do projeto STRP é uma característica muito atrativo para os participantes. A administração foi claramente o módulo técnico mais popular escolhido (81,4%). Pequenos números escolheram módulos logísticos, multimídia, eletrônicos e ambientais.

As percepções dos participantes do projeto são extremamente positivas. A pesquisa mediu suas percepções sobre aspectos específicos do projeto, perguntando-lhes até que ponto concordavam ou discordavam com uma série de declarações. As respostas foram convertidas num número de 100 que pode então ser interpretado como uma percentagem. Um % maior significa uma visão mais positiva do projeto. Por exemplo, a tabela abaixo indica que 89% dos entrevistados concordam parcialmente ou totalmente com a proposta de que se beneficiaram do modelo de formação técnica.

---

<sup>45</sup> LPP (2017)



Os entrevistados disseram que acharam o programa completo muito agradável, acreditam que lhes ajudou e que foi lançado no nível certo de dificuldade para eles – ou seja, difícil o suficiente para ser desafiador, mas não tão difícil a ponto de ser avassalador. Isso é indicado pelos seguintes dados da pesquisa online:

**Percepções dos Participantes – Pontuações por dimensão geral**

<b>Pontuação Total</b>	<b>78</b>	<b>Muito bom</b>
<b>Como os respondentes foram ajudados</b>	<b>78</b>	<b>Muito bom</b>
<b>Gozo de certos aspectos</b>	<b>90</b>	<b>Excelente</b>
<b>Níveis de dificuldade de certos aspectos</b>	<b>64</b>	<b>No caminho certo</b>

Uma análise mais profunda dos dados sobre suas percepções contidas no Apêndice C indica que:

- Os participantes acreditam firmemente (92%) que o programa STRP os ajudou. Eles acreditam que o programa lhes ajudou a aumentar seus níveis de autoconfiança, dando-lhes uma visão mais otimista do seu futuro e permitindo-lhes organizar-se melhor.
- Os aspectos mais apreciados do programa foram os módulos técnicos (94%), interagindo com o pessoal do projeto (93%) e recebendo orientação vocacional (92%). Estes dados indicam que dois pilares centrais dos programas STRP – a formação técnica e a orientação vocacional – são muito apreciados pelos participantes e que os funcionários da LPP são respeitados e apreciados.
- Os participantes são um pouco menos positivos sobre a eficácia do programa em ajudá-los a conseguir um emprego (58%). Isso provavelmente reflete apenas a "sabedoria convencional" entre os jovens brasileiros, dos quais 59% consideram que os seus estudos pós-secundários melhoraram suas oportunidades de emprego, em comparação com 50% de seus pares internacionais.<sup>46</sup> O fato é que 53% dos participantes do STRP que completaram o programa até agora encontraram empregos num período relativamente curto.
- No geral, os homens foram mais positivos, especialmente sobre ser capaz de se organizar melhor. Nesta categoria há uma diferença marcante entre suas pontuações e as das mulheres. Homens também relataram maiores aumentos na autoconfiança e positividade sobre seus futuros.

<sup>46</sup> Mourshed *et al* (2014)

- Não há diferenças de gênero nas percepções dos participantes sobre o valor das novas habilidades técnicas adquiridas.
- Quando perguntados sobre de que outra forma o programa os ajudou, os entrevistados citaram os 'soft skills' como desenvolvimento pessoal, autoconhecimento e a capacidade de focar no futuro, mais frequentemente.
- Sem surpresa, os homens gostaram dos esportes e das artes marciais (87%) mais do que as mulheres (77%) e os participantes mais jovens gostaram mais deles do que os mais velhos. (88% versus 68%)
- Uma nota de rodapé interessante é que os participantes que viviam em casas mais lotadas eram mais propensos a passar por dificuldades com o treinamento técnico do que aqueles em casas menos lotadas, mas muito menos propensos a ter dificuldades de aprender sobre si mesmos. Isto provavelmente é porque sempre ter mais pessoas por perto dificulta o estudo, mas também obriga a pessoa a lidar com o atrito interpessoal consigo mesmo de uma maneira muito mais variada e imediata.

Nove ex-participantes deram razões pelas quais saíram do programa. Duas precisavam de ganhar dinheiro e conseguir empregos imediatamente. Outras razões dadas foram:

- *Eu fiquei grávida e não tinha disposição para o programa, pois minha barriga estava pesada e, portanto, tive dificuldade em chegar ao local para o curso*
- *Eu realmente não desisti. Estou esperando que as aulas recomecem, pois não tenho internet em casa.*
- *Eu estou trabalhando... num setor totalmente diferente daquele que eu gostei de estudar. Infelizmente, ainda não tive uma oportunidade [na que estava estudando].*

No entanto, mesmo esses que "evadiram" mencionaram que beneficiaram do que haviam aprendido do projeto antes de sair:

- *O projeto ajudou meu desenvolvimento profissional, melhorou minha capacidade de trabalhar em equipe/grupo, de desenvolver minhas habilidades pessoais e de saber com certeza qual caminho de carreira devo seguir.*
- *Tem me ajudado a ter melhores expectativas para a minha vida, ser flexível, ser otimista, fazer bom uso do meu tempo, gerenciar projetos profissionais e na minha vida pessoal.*

Em relação às dificuldades vivenciadas pelos entrevistados:

- A orientação vocacional foi classificada como o aspecto menos difícil do programa.
- A formação técnica e aprender sobre si mesmo foram classificados como os aspectos mais difíceis. Os participantes se davam razoavelmente bem com as artes marciais e esportes, e conhecer a equipe do projeto.
- Como seria de esperar, os participantes mais jovens tiveram menos dificuldades em geral, o grupo mais positivo sendo aqueles com menos de 20 anos de idade. Uma preocupação particular para os participantes mais velhos foram os aspectos técnicos do programa, o aprender sobre si mesmos e conhecer a equipe do projeto. Seus comentários também se referiam à dificuldade de ter que se adaptar aos estudos depois de não ter estudado por vários anos.

Os planos para o futuro dos entrevistados concentram-se em torno de mais estudos e aprendizagem (9 respostas), acreditando em si mesmos e em seu potencial (6 respostas), conseguir trabalho (2 respostas) e abrirem seus próprios negócios (2 respostas). As respostas típicas foram:

- *No passado eu tinha expectativas de encontrar um emprego numa empresa de tecnologia, mas esse se tornou meu plano secundário, hoje estou pensando em abrir a minha própria empresa.*
- *Puxar para me estabilizar financeiramente. Alcançar todos os meus sonhos e objetivos.*
- *Trabalhar na minha profissão com amor, liberdade financeira numa vida em constante mudança.*
- *Ter mais paciência quando as coisas escaparem do meu alcance.*
- *Corrigir meus erros, confiar mais em mim próprio e nunca desistir.*
- *Aprender a ouvir mais*
- *Concentrar-me melhor nos meus objetivos e ir além dos meus sonhos!*

### 6.3 Entrevistas com Participantes e Parceiros

O objetivo principal das entrevistas com os acionistas diferentes foi de obter as opiniões dos participantes do projeto, os realizadores e os parceiros externos (instrutores das faculdades técnicas e empregadores) sobre o modelo do projeto e a filosofia subjacente, a forma como o projeto estava sendo implementado, as lições a serem aprendidas da experiência até hoje e ideias sobre como as coisas podem ser feitas no futuro.

Desde o início, houve consenso de que o STPR é sem igual entre os projetos de ONGs no Complexo da Maré no grau em que fornece um "pacote total" de intervenções para mudar a trajetória da vida dos participantes:

- *"Um grande diferencial é quanto a LPP esforça-se para descobrir e desbloquear o potencial dos jovens, fornecendo apoio psicossocial adaptado aos seus pontos fortes e fracos, emparelhá-los com empregadores adequados... O LPP realizou este projeto não apenas como um exercício de treinamento técnico, mas como uma intervenção de mudança comportamental, dando aos alunos uma mudança de mentalidade pessoal." (Realizador)*
- *"A LPP oferece um caminho para qualificações técnicas adaptadas a cada participante e fica com eles ao longo de sua jornada no mercado de trabalho e além: eles têm de entrar e permanecer." (Realizador)*
- *"Temos muitos jovens que vivem em situações difíceis, mas outros projetos sociais tendem a focar em benefícios de curto prazo, enquanto o LPP mergulha os jovens em um programa que oferece maior foco, mais apoio. Isto fica arraigado nos alunos do LPP e os estimula a olhar para seus objetivos e carreiras ao longo prazo." (Instrutor)*
- *"[O LPP] dá um suporte forte aos alunos, verifica a frequência deles em sala, uma questão que complementa a outra e o aluno se sente importante. E eles pensam que tem alguém aí preocupado com o meu futuro." (Instrutor)*
- *"Tudo no curso trabalhou a visão sistemática do jovem sobre o futuro, esforçando-se para melhorar." (Participante)*
- *"Eu me matriculei porque queria fazer coisas interessantes, mas eu não esperava tanto quanto nós. Eles apoiaram nossos custos de transporte e isso ajudou muito. É bom saber que podemos chegar a um lugar melhor... O curso ampliou tanto as minhas perspectivas e tenho uma visão mais clara para o futuro" (Participante)*
- *"O diferencial (do LPP) é a comunicação próxima que eles têm com a comunidade com os outros locais que você tem parceria... Outra preocupação que o Luta tem é de selecionar os candidatos que tem potencial para as vagas, não sair mandando o currículo de vários como outras organizações fazem" (Empregador)*

A abordagem de "serviço completo" que LPP oferece para fazer com que os jovens se vejam de forma diferente e, depois, equipar-se a si próprios a assumir o controle de seu próprio destino é amplamente considerada de relevância significativa e valor para a comunidade-alvo.

- *"A empregabilidade é uma questão importante para a comunidade [de Maré], não só porque significa dinheiro entrando, mas também para combater as gangues, criar uma visão positiva do futuro e dar aos [jovens] um senso de agência... A STPR está abrindo uma nova trilha ligando jovens com empregadores geograficamente e culturalmente; isso é especialmente importante porque há pouca ou nenhuma orientação vocacional nas escolas."* (Realizador)
- *"Tomamos uma abordagem de ação comunitária que traz benefícios além do individual porque os problemas de qualquer indivíduo são geralmente universais na comunidade."* (Realizador)
- *"As pessoas do LPP são conhecidas na comunidade e são vistas como sucessos locais"* (Instrutor)
- *"Toda a comunidade se beneficia de ter um profissional em seu meio, é uma fonte de orgulho, bem como modelo para as famílias e também para a comunidade inteira. É comum ouvir comentários de famílias na linha de "Esse jovem é nossa primeira a ter um emprego adequado".* (Empregador)
- *"Quando o jovem entra no mercado de trabalho, gera impacto nele e no grupo dele. Ele vira exemplo, o outro pensa, poça se ele conseguiu eu também posso conseguir. E assim começa a gerar uma corrente de possibilidades."* (Empregador)

Vários participantes comentaram que usar a camisa do LPP e dizer que estão fazendo um curso do SENAC dão-lhes um certo prestígio na comunidade porque o LPP tem uma boa reputação lá e os cursos do SENAC estão associados com profissionais de empresa. Vários entrevistados acreditam que o projeto STPR ajuda a quebrar preconceitos entre os empregadores no que diz respeito à população das favelas:

- *"Este tipo de projeto permite que preconceitos em relação à população das favelas sejam desafiados. Talvez a percepção antes não era tão positiva, mas agora tudo está fazendo com que as empresas entendam que com essas pessoas conseguimos ir além."* (Empregador)
- *"[Os participantes] fazem seu trabalho muito bem. E quebram com esse preconceito que dentro da comunidade se faz de qualquer jeito, eu vi na prática que não é isso."* (Empregador)

E parece que os preconceitos negativos quebrados pelo projeto às vezes são encontrados nos próprios moradores de favelas:

- *"As pessoas ficam surpresas quando eu falo do curso e dizem "tem curso na comunidade? Também preciso disso, dessa mudança, que você está tendo.""* (Participante)

Os entrevistados foram unânimes sobre o fato que o projeto teve um grande impacto na vida dos participantes. Comentários típicos foram:

- *"A formação técnica muda a vida dos participantes e isso, por sua vez, muda sua autopercepção – por exemplo, dando origem ao desejo de estudar mais e a confiança para moldar seu próprio futuro e lidar com contratemplos."* (Realizador)
- *"O treinamento transforma a situação familiar e cria alguém que é profissional e empregável. Eles se veem de forma diferente, com mais autoestima e confiança em sua própria capacidade de adquirir habilidades e competências. Este pode ser o primeiro passo para assumir desafios maiores em outros aspectos da vida, como um participante que queria estudar medicina, o que era inacessível, mas agora está fazendo isso com a ajuda de sua família."* (Realizador)
- *"Os beneficiários – especialmente as mulheres – mudam na forma como veem-se a si próprios, na sua autoconfiança, na visão do futuro, na autonomia, no senso de ação. Os participantes voltam para a escola e planejam mais adiante no que diz respeito às suas próprias vidas e carreiras."* (Realizador)

- *Nós realmente vemos como este programa ajuda as pessoas de circunstâncias muito pobres - tem sido mesmo bom para nós. (Instrutor)*
- *"A disciplina que o LPP introduz nas suas vidas possibilita o sucesso desses alunos. Quando completam o curso técnico, estão realmente prontos para ingressar no mercado de trabalho." (Instrutor)*
- *"Os alunos do LPP são muitas vezes mais interessados e determinados do que outros alunos porque aproveitam a oportunidade para mudar suas vidas e transformar seu futuro". (Instrutor)*
- *"Em resumo, a diferença que o LPP faz é 'o sonho'; para muitos jovens a vida não é sobre viver, é sobre sobreviver. Mas quando eles vêem o que podem fazer, eles começam a sonhar sobre como eles podem melhorar as suas vidas ainda mais. Antes, talvez eles pensassem que o melhor que podiam fazer seria trabalhar numa padaria. Agora eles pensam em como podem abrir uma padaria. Este programa abre o mundo para eles. (Instrutor)*
- *"As pessoas que vêm do LPP sabem como se comportar e são mais maduras." (Empregador)*
- *"Eu acho muito legal que eles ganhem essa maturidade. Esses jovens já vão às entrevistas com um comportamento mais maduro." (Empregador)*

Esta transição por muitos dos participantes é ainda mais significativa porque, como explicou um dos realizadores do projeto:

- *"Os cursos do SENAC têm horários fixos e prazos que não são fáceis de atingir para a vida de muitos participantes – por exemplo, mães jovens. O fato de suas taxas de abandono e fracasso serem ligeiramente menores do que a da população de estudantes em geral é um importante sucesso considerando o perfil dos alunos de LPP: educação mais baixa, lares instáveis, experiências de vida antissocial e baixa autoconfiança".*

Os próprios participantes foram extremamente positivos sobre o efeito do programa nos seus pensamentos e ações:

- *"É um ambiente onde gera nosso trunfo, a partir do momento que ganhamos a consciência que podemos chegar em lugares altos."*
- *"Se não fosse a oportunidade, se não fosse isso não sei onde estaríamos hoje."*
- *"O jeito de falar, disciplinado, jeito de interagir falar com as pessoas, tudo muda."*
- *"Comecei a ver as coisas diferentes, senti mudança no meu comportamento e aprendi a administrar mais a minha vida."*
- *"Aprendi a ver com mais calma as coisas, ter metas mais altas, antes não sabia como alcançar. Hoje estou planejando e vejo o quanto é importante ter paciência."*
- *"Ver as pessoas se apresentando pra gente e poder se ver foi importante. Se fosse alguns meses atrás eu não poderia fazer isso."*
- *"Como o grupo era muito diverso comecei a aprender a ouvir mais os outros, aprendi a lidar com diferentes opiniões."*

Um tema especialmente comum nas declarações dos participantes foi quanto o curso deu-lhes novas perspectivas numa fase da vida em que eles estavam sem direção, sem saber o que fazer:

- *"Isso me deixou mais confiante, antes eu não tinha esse sentimento e estado de ser."*
- *"Alguns anos atrás eu não tinha essa ousadia, e o curso me deu esse poder para eu alcançar o que eu quero."*
- *"Em tão pouco tempo não sabia que ia alcançar essa maturidade que tenho hoje. E sinceramente, não saberia te dizer se na data de hoje, eu estaria fazendo o que eu faço hoje, estudando..."*

- *"Eu estava perdido não sabia o que queria e não sabia nada de administração, me apaixonei pelo curso... As portas de trabalho se abriram."*
- *"A gente não sabia o que fazer, hoje a gente tem um norte."*

Muitos participantes disseram que se sentiam mais confiantes, ganharam maturidade e desenvolveram uma crença em sua capacidade de alcançar suas ambições:

- *"A partir do momento que eu comecei a fazer o curso senti que tive mais atitude, entusiasmo, quebrei com a timidez, porque a prática do SENAC é aprender fazendo, e muitas vezes colocar os alunos para explicar algo. Isso colaborou muito com o aprendizado"*
- *"No início foi difícil, as pessoas não têm esse dinamismo de falar na frente do público, mas depois a pessoa já tem essa desenvoltura"*
- *" O curso abre tanto o leque que não se limita ao trabalho, mas a vida cotidiana."*

Alguns participantes parecem ter apreciado especialmente a oportunidade de interagir e aprender com profissionais qualificados durante o curso de sua formação técnica:

- *" Importante dizer que tivemos uma oportunidade e certa maturidade para chegar lá e ter acesso a riqueza de aprendizagem, vivência e contato com profissionais renomados."*
- *" Fazer networking também é algo positivo, pois antes tínhamos dificuldade."*

Outros valorizaram o aprender sobre os comportamentos sutis que podem facilitar ou impedir o avanço no mundo formal do trabalho:

- *"Aprendemos expressão corporal para falar com o público porque antes era tudo muito superficial. Caminhando para o final do curso a postura é outra, a maturidade é adquirida pelo compromisso."*
- *"A gente na comunidade tem um linguajar um falar diferente de fora, aprender como falar, aprender como se portar, pensamento de procurar aprender se desenvolver pessoalmente."*

Quase todos falaram da profunda mudança em sua visão do futuro e de como eles podem moldá-lo.

- *"A gente sempre espera um futuro melhor, o curso mostra o valor que a gente tem, o quanto a gente lutou pra chegar até aqui com o curso técnico. Poder receber salários melhores no futuro para colher frutos melhores."*
- *"Hoje nunca imaginei conseguir um cargo melhor em uma empresa, conseguir alcançar cargos mais altos mais importantes de empresas mais conhecidas, hoje eu já acho possível."*
- *"Eu comecei a ter esse pensamento que precisamos ocupar os espaços que a gente acha que não pode."*
- *"A gente se sabota porque a sociedade pensa que o morador de favela não pode ocupar nada e eu fui reforçando isso."*
- *"A cada espaço que vamos entrando conseguimos ampliar esse pensamento. Com o curso a gente percebe os espaços que podemos ocupar."*
- *"Vivemos em uma mesma realidade, mas as escolhas podem ser diferentes."*

Essa sensação de ter desenvolvido habilidades emocionais como autoconhecimento, autoconfiança, controle de impulsos e resiliência diante das adversidades foi notado repetidamente nas entrevistas com os participantes.

Curiosamente, ex-participantes que saíram do programa pareciam mostrar a mesma gratidão dos que haviam concluído o programa ou ainda estavam ativos nele. Aqueles que saíram do programa disseram que foi uma experiência positiva, embora não tivessem concluído o

programa. Tinham sido informados de que eles poderiam ir mais longe. Eles tinham aprendido que eles poderiam ir mais longe. Eles se tornaram mais organizados, aprenderam a cuidar do seu dinheiro e como poderiam começar um negócio informal. Durante a entrevista, eles falaram sobre os fatores que os levaram a abandonar o curso. Um saiu do curso porque passou para a faculdade de administração que definitivamente não é um passo para trás. Outro disse que havia surgido na sua família uma necessidade urgente para que ele começasse a gerar alguma renda, então ele tinha saído para ir trabalhar. O terceiro disse que problemas pessoais – sua própria insegurança e desânimo – o tinham sobrecarregado. Eles tinham achado difícil o treinamento técnico, especialmente depois de não terem estudado por alguns anos. Dois deles tiveram problemas interpessoais com seus instrutores. Todos esperavam manter ou retomar o controle de suas vidas no futuro.

Questionados sobre quais fatores os ajudaram através do programa, quase todos os participantes citaram o apoio que receberam da equipe do LPP como o fator mais importante em seu progresso até o momento. Um comentário fala por todos:

- *"Me senti olhado saber que a gente tá ali, que tem alguém dando um suporte pra gente, se sentir especial, saber que tem pessoas cuidando da gente, gente disposta a ajudar, então, acredito que tem agregado muito".*

Eles destacaram a disponibilidade irrestrita dos mentores do LPP e o suporte multidimensional que eles forneceram. Os participantes disseram que sempre tiveram uma resposta rápida aos seus pedidos de assistência durante o curso e que os mentores eram sensíveis aos problemas que enfrentavam - incluindo questões relacionadas à violência, falta de dinheiro e, sobretudo, as consequências da pandemia do COVID.

A apreciação dos participantes pelo trabalho de apoio dos funcionários do LPP foi ecoada pelos instrutores da faculdade e pelos empregadores. Parece ser um fator importante em sua disposição de apresentar o esforço extra exigido pelo seu papel como implementadores do projeto e o seu desejo de continuar a participar no STPR no futuro. Dois empregadores observaram que o LPP garante que seus candidatos estejam muito bem-preparados para entrevistas de emprego. Outro elogiou a atenção e o cuidado que o LPP coloca na relação com sua empresa. Outro destacou a facilidade de comunicação com a LPP por meio da sua equipe de ligação com empregadores, uma equipe que tem considerável experiência de RH comercial e entendem a perspectiva dos empregadores.

Por sua vez, a equipe de gestão e implementação de projetos do LPP ressaltou que o sucesso do projeto depende das suas boas relações de trabalho com empregadores, faculdades e outros parceiros de implementação externa.

- *"O LPP tem um conceito de 'família LPP'. Muitos funcionários são da própria comunidade... As coisas são muito mais cooperativas do que competitivas com outras ONGs locais, CBOs etc." (Gerente)*
- *"Os jovens lidam diariamente com uma série de agências governamentais e instituições que lidam com educação, polícia, justiça, saúde e governo local que simplesmente não conversam entre si. Nós tentamos ser as ligações." (Gerente)*
- *"[A equipe de colocação de empregos] tem experiência em RH corporativo e fortes conexões com os empregadores. Eles entendem as preocupações corporativas e trabalham duro para fortalecer os laços com os empregadores, facilitando sua experiência de empregar jovens do início ao fim. Os empregadores brasileiros têm nos últimos anos se tornado mais conscientes e interessados no valor do desenvolvimento de pessoal e treinamento interno." (Realizador)*

Como observado anteriormente, a pandemia COVID teve um grande impacto disruptivo no projeto e cada pessoa entrevistada para este relatório referiu-se à pandemia:

- *A pandemia criou uma urgência que não havia estado lá antes - uma urgência [para alguns participantes] de ganhar dinheiro ou de cuidar de familiares doentes. Nós fomos capazes de*

*lidar com isso até certo ponto... [O LPP] organizou um espaço onde havia conectividade e isso ajudou alguns [dos participantes] muito. Outros foram transferidos para cursos mais curtos, como cabeleireiro e beleza, as quais poderiam completar rapidamente e conseguir emprego imediatamente." (Instrutor)*

- *"[Os participantes] muitas vezes precisavam de emprego imediato para apoiar suas famílias e não podiam mais realizar um longo treinamento ou recusar qualquer oferta de emprego, mesmo que fossem completamente diferentes da sua área de estudo." (Realizador)*

Embora as aulas para os cursos de formação técnica e as reuniões de grupo de apoio do LPP tenham sido transferidas online, essa foi uma solução imperfeita, pois alguns participantes não tinham dados suficientes, boa conectividade ou até mesmo um dispositivo para acesso à internet. Outros acharam difícil estudar em casa.

- *" Às vezes me desmotiva estar aqui por conta do barulho, não consigo estudar porque é som alto, vizinho gritando, tem hora que é difícil.*

Além disso, como os instrutores da faculdade comentaram:

- *"Aula online quebra a rotina e acabou afetando na baixa perspectiva dos estudantes... Contexto mais difícil com a pandemia por conta do desemprego no país e isso reflete na continuidade desse jovem"*
- *" A Pandemia bagunçou tudo, criou evasão porque o aluno precisou trabalhar."*

Dito isto, havia um consenso geral entre os entrevistados de que a LPP e as faculdades fizeram tudo o que podiam para mitigar o impacto da pandemia no programa STPR.

Os realizadores do projeto observaram que, além da mudança para a entrega virtual, necessitado pela pandemia, alguns refinamentos foram feitos ao modelo do projeto ao longo do caminho.

- *"Inicialmente, os candidatos se atribuíam cursos a si próprios. Agora, o LPP é muito mais diretivo na correspondência de participantes para cursos com base no questionário e entrevistas que fazem parte do processo seletivo".*
- *"Com o primeiro grupo de estagiários, houve um grande foco em quão especial era a oportunidade. Isso criou algumas expectativas irreais dos participantes e criou uma necessidade de maior apoio."*
- *"Notamos que alguns participantes estavam a faltar fundamentos educacionais muito básicos que tinham sido assumidos como presentes e, portanto, tiveram que receber apoio acadêmico para subir ao nível dos cursos de formação tecnológica."*
- *"Os empregadores têm dificuldade de ter como alvo a inclusão social, e não apenas focalizar no treinamento, embora sejam obrigados a cumprir cotas de estagiários por classe, gênero e raça. O LPP teve que trabalhar arduamente para comunicar essas questões aos empregadores, que nem sempre vêem o benefício deles. Eles têm a tendência de ver o treinamento e o desenvolvimento como despesas a ser minimizadas. "*

Encontrar empregadores suficientes de hospedagem para estagiários e vagas de emprego para graduados tem sido um desafio contínuo no qual a LPP tem se esforçado muito. Como o chefe de sua 'Balcão de Empregabilidade' explicou:

- *"Temos um banco de dados de aproximadamente 400 empresas, mapeadas por segmentos de atuação e seus contatos corporativos. Atualizamos o 'Livro de Empregos' semanalmente com uma média de 74 'perfis de trabalho diferentes' ou trabalhos categorizados pela experiência, idade, sexo e educação exigidas. O número de vagas é variável, pois algumas empresas não divulgam o número de vagas oferecidas diretamente aos seus funcionários. Comunicamos regularmente com empresas e contatamos ex-participantes para obter feedback. "*

Olhando para o futuro, os entrevistados foram unânimes em que o STPR devia ser continuado, ao mesmo tempo incorporando lições já aprendidas. A recomendação mais comum foi que os cursos de formação técnica fossem diversificados, talvez incluindo mais opções na área de tecnologia da informação, programação, marketing digital e mídias sociais. Em relação a isso, foi a recomendação frequente de que sejam introduzidos cursos de formação técnica mais curtos para acomodar os muitos participantes cuja necessidade é de entrar no emprego o mais rápido possível, bem como daqueles que estão trabalhando e estudando ao mesmo tempo.

- *"Também poderíamos estender o treinamento para outros [campos de estudo]. Os alunos muitas vezes perguntam sobre cursos mais curtos, o que poderia ser algo a acrescentar ao programa, mas sem abandonar os cursos técnicos mais longos.... Eu gostaria de ampliar o número e o tipo de cursos disponíveis através do projeto, incluindo os mais curtos: cursos de culinária, cabeleireiro, beleza são exemplos de cursos que fazem com que os jovens entrem mais rapidamente no emprego. Isso é algo que o SENAC sempre foi bom em fazer."* (Instrutor)
- *"Se pudermos resolver a questão de cursos mais curtos, poderíamos assumir números maiores e colocar mais jovens no emprego mais cedo."* (Realizador)

Os realizadores de projetos, em particular, viram o benefício em fazer mais uso da tecnologia online e plataformas digitais, apesar dos desafios envolvidos:

- *"Abordagens mais inovadoras podem ajudar, como o aprendizado à distância e/ou misturado, que na situação da pandemia tem se mostrado que é possível fazer, surpreendendo a todos."*
- *"Poderíamos desenvolver um aplicativo para manter contato com todos os nossos parceiros e levar nossos serviços para mais pessoas. Poderíamos usá-lo para desenvolver mais ligações com famílias e comunidades."* (Realizador)

Eles também insistiram na necessidade de mais e melhor inteligência sobre o mercado de trabalho:

- *"Precisamos entender melhor as barreiras à entrada dos jovens na economia e a melhor forma de superá-las... Poderíamos aguçar nosso foco nas oportunidades de trabalho existentes, talvez olhando mais de perto ao potencial das empresas locais para crescer e quais são as habilidades e necessidades dos funcionários que essas empresas têm. "*
- *"Precisamos de mais pesquisas sobre o mercado de trabalho atual, especialmente em indústrias onde novas tecnologias estão fazendo avanços."*
- *"Precisamos obter melhor feedback dos estagiários em suas entrevistas de emprego para entender onde eles se saem bem ou mal, e também desenvolver uma estratégia melhor para aqueles que não conseguem emprego em sua área."*

Nesse sentido, os empregadores sugeriram:

- mais contribuição para os participantes sobre habilidades comportamentais no trabalho, por exemplo, habilidades de entrevista
- fazendo mais uso de mentores e treinadores internos (na empresa)
- estendendo o projeto para as mulheres que retornam ao mercado de trabalho depois de uma longa ausência

Os instrutores da faculdade sugeriram mais ênfase no empreendedorismo no programa, a fim de promover trabalhar por conta própria como uma opção num mercado de trabalho difícil e também para estimular a economia local. Encorajadoramente, eles expressaram um desejo real de permanecer parte do projeto STPR:

- *"Nós [a administração da faculdade] estamos totalmente determinados a continuar no projeto. Acreditamos que é eficaz. É eficiente e transparente. Vemos o valor de todos os extras de agregação de valor que a LPP providencia na transformação da vida dos alunos. Produz crescimento pessoal, além de dar-lhes conhecimento técnico. Esta parceria entre o LPP e*

*SENAC realmente funciona. Temos outras parcerias com outras organizações e podemos levar algumas lições adiante."*

Essa forte determinação foi ecoada também pelos empregadores:

- *"Meu instinto é sempre ajudá-los. Eu sempre quero ajudá-los porque eu sou do mundo deles."*
- *"A lição a ser aprendida de isto é que vale a pena perseguir e de ter certeza de que você está com o parceiro certo, não apenas para ajudar, mas para que você esteja sempre unido atrás de algo que vale a pena."*
- *"Para nós é muito empoderador fazer parte de um projeto como este. Há uma imensa alegria e orgulho que vem de compartilhar nela de qualquer maneira que fazemos."*

## 7. Conclusões

Dos dados coletados e resumidos na Seção 6 acima, os avaliadores tiraram as seguintes conclusões sobre o projeto STPR:

### 7.1. Relevância

O projeto é relevante e adequado ao contexto socioeconômico em que está sendo implementado e às circunstâncias do participante. Atende a duas das necessidades mais urgentes dos jovens da comunidade da Maré – ou seja, emprego e renda. A estratégia da LPP para isso – formação de habilidades profissionais seguida por a inserção no mercado de trabalho – é feito amplamente internacionalmente e em muitos casos tem produzido bons resultados.

Apesar do impacto ruim da pandemia COVID na economia brasileira, há vislumbres dum aumento que criará mais oportunidades de emprego. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (IBGE), o crescimento do PIB brasileiro deve dobrar para cerca de 2,2% este ano, significando 900 mil novos empregos no setor formal, mesmo durante as preocupações com coronavírus.<sup>47</sup> Usando as tendências passadas como um guia, 85% desses empregos serão nos setores de serviços e varejo, que já são o foco do treinamento de habilidades do STPR. O projeto está bem-posicionado para aproveitar esse desenvolvimento.

A orientação vocacional que o LPP fornece aos participantes do STPR é especialmente útil para muitos deles. Os avaliadores concordam com a observação feita por um gerente do LPP que:

- *"A STPR está abrindo uma nova trilha ligando jovens com empregadores geograficamente e culturalmente; isso é especialmente importante porque há pouca ou nenhuma orientação vocacional nas escolas."*

Pesquisas internacionais confirmam que, à medida que o trabalho se diversifica, a orientação profissional está se tornando mais importante e mais desafiadora. Carreiras mais complexas, com mais opções tanto no trabalho quanto no aprendizado, estão abrindo novas oportunidades para muitas pessoas. Mas também estão a fazer o ato de tomar decisões mais difíceis à medida que os jovens enfrentam uma sequência de escolhas complexas ao longo de uma vida de aprendizado e trabalho. Ajudar os jovens a tomar essas decisões é a tarefa dos conselheiros de orientação vocacional<sup>48</sup>. Mas os conselheiros escolares muitas vezes estão inadequadamente familiarizados com as questões do mercado de trabalho e têm um viés em relação aos cursos acadêmicos e aos empregos que esses cursos proporcionam. A maioria dos que completam a escolaridade – particularmente aqueles com educação básica limitada, como é o caso com a maioria dos jovens da comunidade da Maré – precisa de conselhos de carreira muito mais orientados para as indústrias com empregos em que um jovem pode entrar no nível mais baixo

---

<sup>47</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-28/brazil-s-troubled-labor-market-will-take-time-to-turn-the-corner> 3 fev 2021

<sup>48</sup> OCDE (2018)

e trabalhar a partir daí. O Balcão de Emprego da LPP está fazendo todos os esforços para fornecer exatamente isso.

O projeto STPR também corresponde a outras boas práticas identificadas pela pesquisa (e descritas anteriormente no relatório) como sendo características de programas de desenvolvimento bem-sucedidos do mercado de trabalho juvenil, incluindo:<sup>49</sup>

- Foco consistente num grupo-alvo bem definido e a adaptação do programa para atender às suas necessidades e circunstâncias particulares.
- Uma abordagem multidisciplinar com um amplo espectro de intervenções que inclui treinamento de habilidades comportamentais profissionais e no trabalho, habilidades de busca de emprego, informações do mercado de trabalho e ligações com empregadores
- Conscientização entre empregadores para dissipar equívocos sobre as questões da juventude e destacar as vantagens dos serviços disponíveis através do programa
- Coordenação para garantir que os realizadores do programa, treinadores, conselheiros e empregadores entendam as suas respectivas funções e aderem a princípios comuns
- Usando mecanismos de mercado para atrair provedores de treinamento e garantir que eles ofereçam treinamento de qualidade e relevância necessária aos empregadores
- Monitoramento e avaliação contínua do programa para garantir que os requisitos dos beneficiários e dos empregadores estão sendo cumpridos e tomando medidas corretivas assim que os interesses de qualquer parceiro forem vistos como insuficientemente abordados
- Equipe comprometida, atenciosa e orientada a resultados

Em todos estes aspectos, o STPR é bastante exemplar.

## 7.2. Eficiência:

Os registros financeiros da LPP mostram que os fundos recebidos da Julius Bär Foundation são contabilizados. Até o momento, a Fundação tem dado à LPP um total de CHF460'000 na forma de

- 3 x CHF120'000 para o projeto STRP em 2018-20
- CHF50'000 da IWC, que foi usado para um projeto piloto de *e-learning* durante o *lockdown* COVID
- CHF50'000 para um 'programa de resposta humanitária devido ao COVID ' em 2020

Da concessão original do projeto, CHF353'660 foi gasto, deixando um saldo de CHF6'340.

Com base no orçamento do CHF360'000, o custo do STRP é de CHF3'000 por participante, que é um preço muito razoável a pagar por todos os insumos e serviços prestados aos participantes.

A equipe de implementação enxuta da LPP garantiu que os custos fixos organizacionais são cerca de 12% do orçamento total, o que está dentro da norma geralmente aceita de 10-15% para este tipo de projeto. A equipe de avaliação não encontrou nenhuma evidência e não ouviu nenhuma sugestão de dentro ou fora da organização LPP de gastos desperdiçados ou infrutíferos.

Os diversos documentos políticos e diretrizes operacionais da LLP indicam que têm desenvolvido padrões éticos e procedimentos eficientes para o seu próprio pessoal e dos seus parceiros de projeto. O '*Contrato Honorário*' também garante que cada participante adira a um código de

---

<sup>49</sup> Cervejeiro (2004) & Schorr (1988)

conduta exequível e a um compromisso ao desempenho bom. Tudo indica que esses compromissos estão sendo honrados.

Ficou muito claro nas entrevistas com os participantes e os parceiros externos (empregadores e pessoal do SENAC), bem como com a própria equipe do LPP, que a equipe de implementação de projetos da LPP é extremamente dedicada, trabalhadora e consciente. Eles demonstram um senso de responsabilidade em relação ao bem-estar e ao avanço dos jovens com quem trabalham que vai além do mero dever.

### 7.3. Efetividade:

Antes do começo da pandemia COVID, o projeto STPR estava no caminho certo para alcançar seu objetivo principal de uma gestão de 120 jovens, através de orientação e formação profissional, para desenvolver e implementar planos de desenvolvimento pessoal, garantir emprego decente e, em seguida, continuar no caminho do autoaperfeiçoamento. O Brasil foi um dos países mais afetados pela pandemia, com, durante a maioria de 2020, o segundo maior número de casos atrás dos Estados Unidos e uma das maiores taxas de mortalidade entre aqueles infectados. Um estudo realizado pelo órgão de apoio empresarial brasileiro, o SEBRAE, revelou que 29% das micro, pequenas e médias empresas do país fecharam temporariamente durante a pandemia, suspendendo os contratos de trabalho durante esse período e 18% das empresas reduziram os seus dias de trabalho com uma redução salarial concomitante para os funcionários.<sup>50</sup> A maioria das instituições de ensino e treinamento foram fechadas ou em horários mínimos durante a maior parte do ano.

STPR não poderia escapar as consequências de tudo isso e o seu programa de atividades – especialmente os cursos de formação profissional – teve de ser suspenso ou reduzido drasticamente, com o que permaneceu sendo transferido para plataformas digitais. Assim, até dezembro de 2020, a data de término original do projeto, apenas cerca de um terço dos 121 participantes haviam concluído o programa, outro terço estavam emperrados – ainda interessado em concluir o programa, mas incapaz de fazê-lo enquanto as restrições relacionadas ao COVID permaneceram em vigor – e o terço restante, infelizmente, haviam deixado o programa para procurar seu próprio emprego. Conforme observado na Seção 6.1 deste relatório, os participantes que completaram o programa apresentaram uma taxa de emprego significativamente maior do que os que não o completaram e uma taxa de emprego muito maior num trabalho relacionado à sua área de estudo do que os jovens brasileiros em geral. Se assumirmos – como razoavelmente podemos – que um padrão semelhante prevaleceria para o restante dos participantes se e quando concluíssem o programa, isso é uma forte evidência de sua eficácia em termos de seus resultados pretendidos no mercado de trabalho.

Enquanto isso não é possível, há claras evidências que o programa STPR afeta profunda e positivamente a visão dos participantes sobre si mesmos, seu lugar na sociedade, suas perspectivas para o futuro e sua capacidade de transformar essas perspectivas em realidade. Isto, por sua vez, tem um efeito benéfico poderoso em seus planos, seu comportamento e sua capacidade de enfrentar contratempos a esses planos.

### 7.4. Sustentabilidade:

Para efeitos desta avaliação, entende-se que a sustentabilidade significa o potencial de continuidade das operações e a entrega de benefícios a mais beneficiários além do período de financiamento dos doadores. Isto não significa boas perspectivas para obter mais doações de doadores, os quais a continuação do projeto permanece dependente.

---

<sup>50</sup> Monitor global de empreendedorismo: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/brazil-2/policy>; acessado 10 March 2021

Este é um critério difícil para qualquer iniciativa sem fins lucrativos de alcançar, mas a proposta de financiamento submetida ao Julius Bär Foundation a adota implicitamente, afirmando que:

*"[A LPP] testará a viabilidade de tornar o STPR financeiramente autossustentável cobrando dos empregadores uma taxa por cada jovem recrutada com sucesso. Dado o atual clima econômico e a dificuldade que os empregadores enfrentam para recrutar jovens com as habilidades certas, [o LPP] testará cobrar dos empregadores uma porcentagem do salário do primeiro mês do empregado (com base nos modelos atuais de serviços de recrutamento no mercado)."*

Aqui, novamente, o plano original do projeto foi seriamente impactado pela pandemia COVID. Com empresas em todos os lugares restringindo suas operações, suspendendo ou rescindindo os contratos de trabalho dos funcionários existentes e, em muitos casos, fechando completamente, tornou-se praticamente impossível para a LPP cobrar dos empregadores uma taxa de colocação para os graduados da STPR. Como o resultado que a ideia foi arquivada e a LPP aceitou quaisquer vagas de emprego que pudesse obter que correspondiam aos graduados da STPR. A sustentabilidade financeira da STPR é nesta fase, portanto, indeterminada.

Outras facetas de sustentabilidade frequentemente consideradas em avaliações de projetos de desenvolvimento social são:

- **Operacional:** São as pessoas, sistemas e processos da organização capazes de executar o projeto por tempo indeterminado se o financiamento não está disponível?
- **Legal/regulatório:** Será que o projeto cumpre com a legislação nacional e local relevante?
- **Política:** Será que o projeto se encaixa com as prioridades públicas e governamentais?
- **Social:** Será que a comunidade em geral apoia o projeto?
- **Meio Ambiente:** Será que o projeto conserva recursos naturais?

Em todos estes aspectos, o LPP em geral e o STPR como projeto específico são eminentemente sustentáveis.

## 8. Recomendações

As constatações e conclusões decorrentes dos dados coletados para esta avaliação levam os avaliadores às seguintes recomendações para a LLP e a Julius Bär Foundation.

### 8.1. Recomendações para LLP

- **Ampliar a gama de cursos de formação técnica para mais ocupações em alta demanda na economia brasileira.** Estes incluem:<sup>51</sup>
  - Profissionais de TIC de todos os tipos, incluindo desenvolvedores de software e aplicativos, profissionais de banco de dados e rede, técnicos de TIC e de hardware audiovisual
  - Trabalhadores de cuidados pessoais e serviços pessoais, incluindo auxiliares de enfermagem domiciliar, cabeleireiros, trabalhadores de cuidados infantis, trabalhadores de esportes e recreação
  - Trabalhadores de turismo e hotelaria, incluindo consultores de viagens, guias turísticos, cozinheiros, governantas de hotéis, recepcionistas de hotéis, garçons e bartenders
  - Profissionais de saúde, incluindo enfermeiros, auxiliares de enfermagem, assistentes farmacêuticos, trabalhadores de ambulância e paramédicos

---

<sup>51</sup> OCDE (2018)

- Trabalhadores de atendimento ao cliente e de suporte administrativo, incluindo operadores de caixas bancárias, cobradores de dívidas, entrevistadores de pesquisas e pesquisas de mercado e recepcionistas de bibliotecas.
  - Trabalhadores artesanais da indústria da construção civil, incluindo construtores de casas, pedreiros, carpinteiros, instaladores de pisos e encanadores
- **Incluir cursos de curta duração nas ofertas de treinamento técnico.** Os “Cursos de formação inicial e continuada” (“Cursos FIC”) do SENAC, que normalmente duram de três a seis meses ou de 160 a 400 horas de tempo de instrução e pode talvez atrair o subsídio de formação de trabalhadores do governo (“Bolsa formação trabalhador”) poderiam ser mais utilizados para esse fim.
  - **Desenvolver mais parcerias que possam servir como multiplicadores de força.** O LPP já demonstrou sua disposição de trabalhar com muitos parceiros, incluindo uma variedade de organizações comunitárias. Isso certamente aumentou seu alcance dentro da comunidade. No entanto, muitas dessas organizações enfrentam restrições de recursos semelhantes às experienciadas pelo LPP, por isso a necessidade agora é de mais ligações às organizações e instituições que possam aumentar a base de recursos do LPP. Isso poderia incluir universidades e institutos de pesquisa que estariam interessados na obtenção de informações das atividades de campo do LPP como fonte de dados de pesquisa e um veículo para o desenvolvimento do conhecimento interno em troca de insumos especializados da LPP, como monitoramento e avaliação de projetos e a inteligência do mercado de trabalho. Da mesma forma, associações e organizações de serviços de empresários e profissionais podem estar dispostas a incluir o LPP entre os seus programas de divulgação comunitária, fornecendo ao LPP recursos humanos e materiais adicionais e acesso às suas redes informais. Um gerente do LPP flutuou a ideia de fazer mais uso da infraestrutura pública e de instalações como bases para a prestação de serviços, como já foi feito até certo ponto em outro de seus projetos.
  - Seguindo os três pontos acima, **considerar oferecer treinamento em habilidades digitais levando a ocupações específicas que podem ser praticadas online.** Um dos desenvolvimentos mais importantes no mundo do trabalho durante a última década tem sido o surgimento de plataformas de trabalho digital. Internacionalmente, estima-se que a força de trabalho autônomo (*freelance*) na economia do domínio digital está crescendo três vezes mais rapidamente do que a força de trabalho tradicional. Isto não só indica mais oportunidades de trabalho para os jovens trabalhadores, mas também um maior alcance e mais perspectivas de parcerias para o LPP.
  - **Receber dinheiro de avenidas perineais de financiamento através de um modelo de ‘taxas por serviços’.** Como observado anteriormente, a STPR foi originalmente destinada a testar esta ideia com empresas empregando graduados dos projetos, mas foi impedida pelas circunstâncias de fazê-lo. Ainda é uma avenida que vale a pena explorar.
    - A redução do esforço e do risco envolvido para os empregadores em atingir suas cotas obrigatórias de estagiários internos e nomeações de equidade de emprego tem um valor monetário que a LPP deve pedir por seus serviços nesse sentido.
    - Assim, também, a capacidade da LPP de ajudar as empresas incapazes de acomodar sua cota de estagiários, facilitando os destacamentos para outras organizações aprovadas pelo Ministério do Trabalho tem um valor monetário.
    - Outra fonte potencial de dinheiro poderia ser a prestação de serviços de orientação vocacional para escolas, faculdades e programas de formação governamental. Como observado anteriormente, há uma necessidade urgente no Brasil de providenciar orientação aos que completam a escolaridade e a candidatos a emprego por pessoas com experiência em questões do mercado de

trabalho, pessoal desconectados às instituições acadêmicas e que possam usar relacionamentos com empregadores locais para obter informações e conselhos sobre as condições vigentes de mercado. Este é um papel que o LPP provavelmente poderia cumprir de forma muito eficaz.

- **Considerar a criação de uma associação de ex-alunos**, que poderia servir como uma rede de enviados e proponentes às empresas locais, uma fonte livre de inteligência atual do mercado de trabalho e, a longo prazo, um avenida alternativa do entrar em contato com poderosos influenciadores e tomadores de decisões nas empresas nas quais trabalham.

## 8.2. Recomendações à Julius Bär Foundation

- **Estender a extensão não financeira existente da LPP até o final de 2021** para permitir que os 44 participantes ainda no programa concluam seus cursos de formação técnica.
- **Conceder ao LPP mais CHF75000 para ajudar a transição do projeto STRP para o treinamento digital (online) e um modelo de 'taxa por serviço' que pode gerar receita suficiente para tornar o STRP num programa que é financeiramente viável continuamente.** Como observado anteriormente, o STPR é potencialmente autossustentável, mas não no atual clima econômico. Isso provavelmente mudará para melhor no próximo ano ou dois. Se o projeto STPR terminar antes disso significaria não apenas a perda de investimento nele até agora, mas também a oportunidade de testar um novo modelo de financiamento que mantém a perspectiva de independência financeira.

\*\*\*\*\*

## Referências

- Adams, A. 2007 *The Role of Youth Skills Development in the Transition from School to Work: A Global Review*. Washington D.C.: The World Bank.
- Aedo, C. & Nunez, S. 2004 *The impact of training policies in Latin American and the Caribbean: The case of Programa Joven*. Washington, D.C.: IADB. Retrieved from [http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub\\_id=r-483](http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub_id=r-483)
- Alzua, M. & Brassiolo, P. 2006 *The impact of training policies in Argentina: An evaluation of Proyecto Joven*. New York, NY: Office of Evaluation and Oversight at the Inter-American Development Bank. Retrieved from <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=936639>
- Attanasio, O., Kugler, A., & Meghir, C. 2008 *Training disadvantaged youth in Latin America: Evidence from a randomized trial*. New York, NY: The National Bureau of Economic Research. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w13931>
- Battu, H, Seaman, P & Zenou, Y 2004 “*Job Contact Networks and the Ethnic Minorities*”. *Economic Working Paper Series 2004-15*. University of Aberdeen Business School.
- Betcherman, G., M, Puerto, O S, Rother, F & Stavreska, A 2007 “*A Review of Interventions to Support Young Workers: Findings of the Youth Employment Inventory*.” The World Bank: Washington DC
- Blattmann C., Fiala, N., & Martinez, S. 2011 “*Employment generation in rural Africa: Mid-term results from an experimental evaluation of the Youth Opportunities Program in Northern Uganda*”. New Haven, CT: Innovations for Poverty Action.
- Brewer, L. 2004 *Youth at risk: The role of skills development in facilitating the transition to work*. Geneva: ILO
- Card D., Ibarrran, P., Regalia, F., Rosas, D., Soares, Y 2007 “*The labor market impacts of youth training in the Dominican Republic: Evidence from a randomized evaluation*”. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Card D., Kluve, J. & Weber, A. 2009 “*Active labor market policy evaluations: a meta-analysis*” (Discussion paper # 4002). Bonn, Germany: IZA. Retrieved from <http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/dp4002.pdf>
- Carnegie Corporation 1992 “*A Matter of Time: Risk and Opportunity in the non-School Hours*”. Report of the Task Force on Youth Development and Community Programs. Carnegie Council on Adolescent Development; Washington DC
- Delajara, M., Freije, S. & Sooaga I. 2006 *An evaluation of training of the unemployed in Mexico*. Washington, D.C.: IADB. Retrieved from <http://ove/oveIntranet/DefaultNoCache.aspx?Action=WUCPublications@ImpactEvaluations>
- Diaz, J. & Jaramillo, M. 2006 *An evaluation of the Peruvian youth labor training program-Projoven* (Working paper: OVE/WP-10/06). Washington, D.C.: IADB. Retrieved from <http://ove/oveIntranet/DefaultNoCache.aspx?Action=WUCPublications@ImpactEvaluations>

- Furlong, A., Cartmel, F., Biggart, A., Sweeting, H. & West, P 2003 *Youth Transitions: Patterns of Vulnerability and Processes of Social Inclusion*. Scottish Executive: Edinburgh.
- Furlong, A., Cartmel, F., Biggart, A., Sweeting, H. & West, P 2005 *Complex Transitions: Linearity and Labour Market Integration in the West of Scotland*. In Pole, C., Pilcher, J. & Williams, J: "Young People in Transition: Becoming Citizens". Palgrave MacMillan: London
- Goldin, N., Hobson, M, Glick, P., M. Lundberg, M. & Puerto, S. 2015 "Toward Solutions for Youth Employment: A Baseline for 2015." Solutions for Youth Employment, Washington D.C.
- Ibarraran, P. & Rosas, D. 2007 *Impact evaluation of a labor training program in Panama*. Washington, D.C.: IADB. Retrieved from [http://www.webmeets.com/files/papers/LACEA-LAMES/2007/617/Rosas\\_Shady.pdf](http://www.webmeets.com/files/papers/LACEA-LAMES/2007/617/Rosas_Shady.pdf)
- ILO 2011 *World of Work Report 2011: Making Markets Work for Jobs* (Geneva)
- ILO 2012 *Global Employment Trends for Youths*; International Labour Organisation; Geneva
- IYF 2006 *Entering the world of work: Results from six 'Entra 21' youth employment projects*. Baltimore, MD: Author. Retrieved from: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1025712>
- IYF 2011 *Equipping youth who are harder to hire for the labor market: Results from entra21*. Baltimore, M.D.: Author. Retrieved from [http://www.iyfnet.org/sites/default/files/Entra21\\_Learning%20Series\\_8\\_Eng.pdf](http://www.iyfnet.org/sites/default/files/Entra21_Learning%20Series_8_Eng.pdf)
- Kieron, M. 2018 "Maré United Phase 2: An External Evaluation". Rio de Janiero: Lutta Pella Paz
- Kautz, T., Heckman, J., Diris, R., ter Weel, B. & Borghans, L. 2014 "Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success." Department of Economics, University of Chicago, Chicago, IL
- Linares, V. 2021 "Contexto Territorial Maré" Rio de Janiero: Proyecto Luta Pela Paz
- Marock, C & Gewer, A 2008 *Employment and School Leavers: A study of youth employability*. Pretoria: HSRC
- Mazza, J. 2017 "Employment and Labor Intermediation Services: What Are They and What Are They Good For?" In: Labor Intermediation Services in Developing Economies. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-48668-4\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-137-48668-4_2)
- McQuaid, R W e Lindsay, C 2005 "The Concept of Employability". In *Urban Studies*. Vol. 42, No. 2, pp197-219.
- Monk, C., Sandefur, J. & Teal, F. 2008 *Does doing an apprenticeship pay off? Evidence from Ghana* (Recoup working paper #12). United Kingdom: DFID and the University of Cambridge. Retrieved from [http://www.iza.org/conference\\_files/ELMPDC2009/teal\\_f2726.pdf](http://www.iza.org/conference_files/ELMPDC2009/teal_f2726.pdf)
- Mourshed, M., Farrell, D. & Barton, D. 2014 "Education to Employment: Designing a System that Works". McKinsey Institute for Governance.

- Murray, S. & McKague, K.** 2010 *YouthWORKS microfranchising project evaluation*. New York, NY: International Rescue Committee (IRC). Retrieved from <http://www.rescue.org/sites/default/files/resource-file/IRC%20MF%20Report%20Final%202010.pdf>
- NB Ideas** 2008 *“Employment Intermediation for Unskilled and Low-Skilled Work Seekers”*. Johannesburg: Trade & Industries Policy Strategies.
- Naudeau, S., Cunningham, W., Lundberg, M., McGinnis, L.** 2008 Programs and policies that promote positive youth development and prevent risky behaviors: An international perspective. In N. Guerra & C. Bradshaw (Eds.), *Core competencies to prevent problem behaviors and promote positive youth development: New direction for child and adolescent development: New Directions for Child and Adolescent Development*, 122, 75-87.
- Nopo H., Robles, M. & Saavedra, J.** 2007 *Occupational training to reduce gender segregation: The impacts of ProJoven*. New York, NY: IADB. Retrieved from <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1179634>
- OCDE** 2014 *“OECD Reviews of Vocational Education and Training: A Skills beyond School Review of South Africa”*. Paris: OECD Publishing
- OCDE** 2018 *“Getting Skills Right: Brazil”*. Paris: OECD Publishing
- OCDE** 2020 *“Economic Survey of Brazil”*. Paris: OECD Publishing
- O'Higgins, N.** 2003 *Trends in the Youth Labour Market in Developing and Transition Countries*. Washington D.C.: The World Bank.
- Pereira, C.** 2016 *“Ethno-racial poverty and income inequality in Brazil”*. Working paper No. 60, Nov 2016. CEQ Institute, Tulane University, New Orleans
- Pofeldt, E.** 2017 *“Are We Ready for a Workforce That is 50% Freelance”* In: *Forbes Magazine*, Oct 17, 2017
- Puerto, O.** 2007 *“Interventions to Support Young Workers in Latin America and the Caribbean: Regional Report for the Youth Employment Inventory.”* The World Bank: Washington D.C.
- Raffo, C & Reeves, M** 2000 *“Youth Transitions and Social Exclusion: Developments in Social Capital Theory”*. In: *Journal of Youth Studies*, Vol 3, No. 2, pp147-166.
- Desenvolvimento de Habilidades Escócia** 2018 *“Skills 4.0: A Skills Model to Drive Scotland’s Future”* Centre for Work-based Learning; University of Strathclyde; Glasgow
- Schorr, L.** 1988 *“Within Our Reach: Breaking the Cycle of Disadvantage”* pp256-83 (New York; Doubleday)
- Stone, W, Gray, M & Hughes, J** 2003 *“Social Capital at Work: How families, friends and civic ties relate to labour market outcomes.”* Melbourne: Australian Institute of Family Studies.
- Fundo para a Juventude Umsobomvu (UYF)** 2007 *“Evaluation Report on the ‘Ice cream-on-wheels project’*. Johannesburg: UYF
- Fundo para a Juventude Umsobomvu (UYF)** 2009 *“Final evaluation and impact assessment of the graduate development programme implemented by 13 FET colleges during 2006.”* Johannesburg: UYF

<b>USAID</b>	2013	<i>“State of the Field Report: Examining the Evidence in Youth Workplace Development”</i> . Washington DC: USAID.
<b>Vogt, K.C.</b>	2018	<i>“From Job-seekers to Self-searchers: Changing Contexts and Understandings of School-to-work Transitions”</i> . In <i>YOUNG</i> magazine, June 2018
<b>Westphal, E.</b>	2014	<i>“Urban Slums, Pacification, and Discrimination: A Field Experiment in Rio de Janeiro's Labor Market.”</i> Doctoral Thesis; Harvard University; Cambridge, Massachusetts.
<b>Whalen, M.</b>	2010	<i>Report of Prepara Ami ba Serbisu (PAS) project final evaluation</i> . Washington, DC: EDC.

\*\*\*\*\*