

Guia para apoiar a Inclusão Produtiva do Jovem-Potência

GLOBAL OPPORTUNITY
YOUTH NETWORK: SÃO PAULO
O FUTURO É JOVEM
aspen institute

Parceiro Articulador



United Way Brasil



PARCEIROS INSTITUCIONAIS

accenture

fundação
arymax

THE LLOYD CHRISTIAN
FOUNDATION
COMMUNITY
SOLUTIONS

OCRS
CATHOLIC RESIST SERVICES

em movimento

GD
I
Global
Development
Institute

Itaú
Educação
e Trabalho

FIESP CIESP

Fundação
Tide
Setubal

FUNDAÇÃO
TELEFÔNICA
vivo

instituto
ODIA COLA BRAS

PEPSICO

Prudential

VOC
AÇÃO

YOUTHBUILD

Guia para apoiar a Inclusão Produtiva do Jovem-Potência

Como **atrair**,
engajar,
desenvolver
e **ampliar**
oportunidades
de inclusão
produtiva
para **jovens-
potência**
a partir das
experiências
do ecossistema
do **GOYN- SP**



INTRODUÇÃO

Liderado pelo Instituto Aspen, The Global Opportunity Youth Network (GOYN) foi criado há três anos nos Estados Unidos e chegou à cidade de São Paulo em 2020. No Brasil, a ação é articulada pela United Way Brasil e coordenada por um grupo gestor, formado por instituições e jovens-potência, além de lideranças que alimentam uma ampla rede colaborativa com mais de 80 organizações.

O movimento está presente também em Bogotá (Colômbia), Thekwini (África do Sul), Mombasa (Quênia), Pune e Ramgarh (Índia) e pretende, nestas comunidades, transformar pelo menos 250 mil vidas nos próximos cinco anos. O GOYN SP tem a missão de, até 2030, impactar positivamente a realidade de 700 mil jovens-potência e promover a inclusão produtiva de 100 mil jovens das periferias da maior metrópole do País.

Para isso, tem realizado projetos (protótipos), construídos de forma coletiva, a fim de implementar soluções que auxiliem o jovem-potência no acesso a oportunidades econômicas. Esta publicação se aprofunda nos desafios e nas oportunidades percebidos nos processos de implementação para compartilhar o que está dando certo, a fim de contribuir e fortalecer o ecossistema produtivo da cidade.

PARA SABER MAIS
SOBRE O GOYN SP

SUMÁRIO

Apresentação

1. O que aprendemos com os protótipos do GOYN SP?

Contribuições dos protótipos para o modelo de escala do GOYN SP **PG. 12**

2. Quatro desafios para a inclusão produtiva de Jovens-Potência

As categorias de análise nos quatro desafios **PG. 18**

3. Sistematização das aprendizagens e recomendações **PG. 21**

3. Anexos **PG. 56**

Breve análise quantitativa do envolvimento dos jovens-potência nos protótipos GOYN SP

Breve análise sobre a contribuição dos protótipos para a Teoria da Mudança do GOYN SP



APRESENTAÇÃO

Aprender com os jovens-potência em intervenções ágeis

Este guia traz um olhar qualitativo sobre as aprendizagens geradas por quatro protótipos propostos pelo Global Opportunity Youth Network São Paulo (GOYN SP em 2021): Trilhando, Perifa Digital, Plataforma Digitalis e Programa Microfundo Jovens Inovadores.

O papel dos protótipos, no desafiante ano de 2021, foi serem vias de aprendizagem sobre como atrair, engajar, desenvolver e ampliar oportunidades de inclusão produtiva para jovens-potência na cidade de São Paulo, considerando um horizonte escalável e sustentável.

Jovens-potência (JP) são juventudes sujeitas a imensas barreiras para desenvolver seu potencial, ou seja, para constituir sua identidade, estudar, exercer cidadania, trabalhar e gerar renda digna e sustentável. São jovens, injustamente, conhecidos por “nem-nem” (nem estudam, nem trabalham), como se somente deles dependesse o acesso à educação e ao trabalho. A questão é que essas oportunidades básicas, sistematicamente, excluem os que mais precisam delas para romper as densas camadas de discriminação e pobreza que impedem sua mobilidade social. Eles e elas têm gênero, cor, status socioeconômico e endereço definidos. São, em sua maioria, jovens mulheres, pretas ou pardas, pobres e moradoras das regiões Sul 2 e Leste 2 da cidade de São Paulo – territórios com serviços de assistência, educação, transporte e internet escassos e de baixa qualidade.



APRESENTAÇÃO

Aprender com os jovens-potência em intervenções ágeis

O GOYN SP entende que alavancar oportunidades de desenvolvimento produtivo para jovens-potência, de forma escalável e sustentável, requer visão sistêmica e atuação de longo prazo. E que é preciso agir já, no curtíssimo prazo, para aprender rápido e colaborativamente, em parceria com esses jovens e com outras organizações com propósitos comuns.

Desse modo, em 2020, reuniu parte do ecossistema de jovens, profissionais e organizações interessados em buscar soluções para esse problema. Juntos desenvolveram protótipos para testar caminhos de inclusão produtiva, que propõem soluções em torno de alguns dos desafios da jornada produtiva de jovens-potência, eleitos pelo ecossistema reunido pelo GOYN SP, como pode ser visto na síntese a seguir.

PROGRAMA TRILHANDO

PROGRAMA PERIFA DIGITAL

PROGRAMA MICROFUNDO
JOVENS INOVADORES

PROGRAMA DIGITALIS

PROGRAMA TRILHANDO

O protótipo propõe articular um ecossistema de aprendizagem com organizações experientes em formação sobre projeto de vida, visando atender os jovens-potência desesperançosxs, de modo a aprender sobre como atraí-los e melhorar sua aderência (engajamento) à construção de projetos de vida, além de construir conhecimentos e competências relevantes para concretização de seus objetivos profissionais e contribuir para ampliar oportunidades para sua inclusão produtiva.

Iniciativa co-construída por: Base Capão, CIEDS, Escola de Notícias, Fundação IOCHPE, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Tide Setubal, Periferia em Movimento e Potências Periféricas.



PROGRAMA PERIFA DIGITAL

O Perifa Digital pretende desenvolver uma mentalidade digital e estimular a criação de perspectivas em carreiras digitais com os jovens-potência nas periferias.

Iniciativa co-construída por: Base Capão, Escola de Notícias, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Tide Setubal, +iCode, Instituto conhecimento para todos, Movimento Conexão Favela, Periferia em Movimento, Potências Periféricas, Projeto Arrastão, Instituto Jardim Peri, CPCD (Parelheiros Saudável) e Arque Perifa.



PROGRAMA MICROFUNDO JOVENS INOVADORES

O protótipo tem como objetivo apoiar (financiar) grupos e coletivos formados por jovens das periferias de São Paulo, para promover soluções inovadoras e criativas aos desafios da inclusão produtiva (relacionados a trabalho e renda) das juventudes periféricas de São Paulo.

Iniciativa co-construída por: CIEDS, Escola de Notícias, Em Movimento, Fundação Arymax, Fundação Tide Setúbal.



PLATAFORMA DIGITALIS

A *Plataforma Digitalis* irá conectar jovens-potência, instituições formadoras e empresas para influenciar um ecossistema de inclusão produtiva na economia digital, a partir do conhecimento das necessidades do jovem-potência que, na grande maioria dos casos, necessita de suporte específico para alcançar este nível de *performance* e que, normalmente, fica fora dos processos seletivos.

Protótipo com finalização prevista para abril de 2022.

Iniciativa co-construída por: Accenture, CI&T, Digital Innovation One, Funcional HealthTech, Generation, Instituto Aliança, Instituto Alicerce, Proa, Itaú Educação e Trabalho, JA Brasil, Periferia em Movimento, Potências Periféricas, TAQE, Tata Consultancy Services, Thoughtworks, Vocação.





1. O QUE APRENDEMOS COM OS PROTÓTIPOS DO GOYN SP?

Certamente, a trajetória de jovens-potência é permeada por inúmeros outros desafios não abordados nos protótipos GOYN SP, em 2021. No entanto, veremos que os protótipos atuais ajudam a construir importantes referências para que muitas outras soluções sejam desenvolvidas com esses jovens.

Nossa principal aprendizagem com os protótipos é que, mesmo atuando em recortes não exaustivos para a inclusão produtiva de jovens-potência, eles podem influenciar o ecossistema de pessoas e organizações que atuam nesse campo, trazendo novas descobertas.

A visão da equipe GOYN sobre os protótipos:



Serviram como um estímulo fundamental para a criação da nossa base de dados, que hoje conta com mais de dois mil jovens-potência inscritos



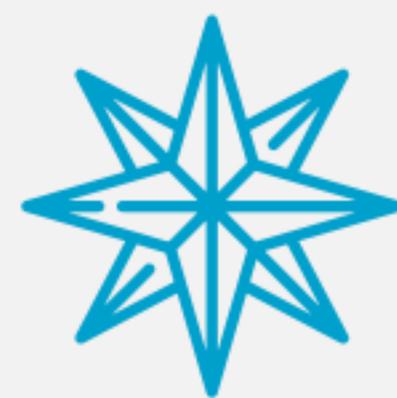
Reforçaram nossos vínculos de relacionamento, pois nos permitiram firmar parcerias mais sólidas, estáveis e duradouras, uma vez que envolveram diversos *stakeholders* em reuniões periódicas de engajamento e implementação, demonstrando nosso valor, por meio de entregas concretas



Tornaram o GOYN SP uma organização relevante no ecossistema (entramos no mapa da “inclusão produtiva”)



Trouxeram aprendizados que podem, eventualmente, se converter em uma estratégia macro e única no futuro, que reúne o melhor de cada protótipo em uma iniciativa potente e escalável.



Contribuições dos protótipos para os modelos de escala do GOYN-SP:

As discussões sobre o modelo de escalabilidade adotado no GOYN SP estão em processo e deverão ganhar definições em breve. É uma ótima oportunidade para propor um novo olhar para a escalabilidade, indo além da dimensão numérica, que tradicionalmente a define.

É possível perceber, nas discussões sobre escalabilidade dos protótipos, referências de busca de incremento quantitativo para alcançar a meta de 100 mil jovens em dez anos. Aqui, os protótipos GOYN SP precisariam se remodelar para permitir que mais e mais jovens-potência tenham acesso a oportunidades de construção de projeto de vida, inclusão digital, conexão com empresas inclusivas, financiamento para seus projetos de apoio a jovens-potência no território.

A expansão numérica não é o único caminho para escalar uma solução. A literatura sobre escala, hoje, traz meios mais sustentáveis para iniciativas não governamentais, como o artigo de Cynthia Coburn, *“Rethinking Scale: Moving Beyond Numbers to Deep and Lasting Change”*, e o referencial conceitual adotado no GOYN SP, proposto por Alice Gugelev & Andrew Stern, no instigante artigo *“What’s Your Endgame?”*. Este último propõe seis modelos de escala.



Possíveis modelos de escala para o GOYN-SP

ESTÁGIO FINAL	CARACTERÍSTICAS	ABORDAGEM	PRÓXIMOS PASSOS
CÓDIGO ABERTO	Uma ideia inovadora que é fácil para outras organizações adotarem e integrarem.	Conduzir pesquisa e desenvolvimento e compartilhar conhecimento.	Servir de centro de informações para pesquisas relacionadas a uma ideia inovadora.
REPLICAR	Um produto inovador ou modelo que seja fácil para outras organizações adotarem e integrarem.	Definir o modelo operacional e de impacto replicável, demonstrando sua eficácia e compartilhando-o.	Fornecer certificação dos programas e franquia de serviços de treinamento, servindo como um centro de excelência.
ADOÇÃO GOVERNAMENTAL	Um modelo com alto potencial de cobertura junto com uma capacidade de integração em programas públicos.	Entregar resultados em escala suficiente e nível de eficiência para justificar o envolvimento do setor público.	Manter a defesa de direitos e esforços de monitoramento, visando segmentos de mercado de difícil alcance e trabalhando para garantir a entrega comercial.
ADOÇÃO COMERCIAL	Um produto ou serviço com potencial de lucro que resolve uma falha de mercado ou reduz o risco.	Demonstrar o impacto e a rentabilidade do produto ou serviço, reduzindo riscos.	Manter os efeitos de direito de defesa e monitoramento, direcionando-se a segmentos de mercado difíceis de alcançar e trabalhar para garantir a entrega comercial.
MISSÃO REALIZAÇÃO	Definir os resultados alcançáveis relacionando-os à solução de um problema discreto.	Manter o foco na intervenção direcionada.	Aplicar ativos e capacidades exclusivas, com foco na missão.
SERVIÇO SUSTENTADO	Uma organização forte com capacidade comprovada de sustentar financiamento que preenche uma lacuna do mercado ou do serviço público.	Criação de um modelo de baixo custo, construindo uma organização forte e fazendo melhorias de eficiência.	Provisão continuada de serviço central com nível de eficiência crescente



É possível identificar potencial de escalabilidade dos protótipos no modelo código aberto, já que o GOYN SP e seus protótipos atuam articulando o ecossistema de atores envolvido na jornada de inclusão produtiva dos jovens-potência.

É possível, também, identificar o potencial de escalabilidade no modelo de replicação (*replication*), na medida em que componentes das respostas construídas pelos protótipos para atrair, engajar, gerar apropriação e ampliar caminhos podem ser adotados pelas organizações da rede GOYN SP ou disseminados como boas práticas para outras organizações interessadas em ampliar oportunidades a jovens-potência.

Há, ainda, a possibilidade de os protótipos GOYN SP servirem como “programas conceito” que, apesar de atuarem com um número limitado de jovens-potência, seriam portadores de mensagens e boas práticas, como referências concretas para inspirar, formar e advogar em favor da inclusão produtiva de JP.

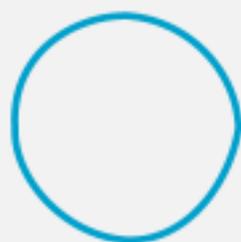
Como dar intencionalidade a possíveis modelos de escala:



Induzir, monitorar e analisar a adoção do conhecimento construído nos protótipos pelas organizações parceiras da rede GOYN SP. As propostas de manualizar o “como fazer” a atração de jovens-potência no GOYN SP, por exemplo, seria um caminho para a disseminação do conhecimento.



Mapear as organizações que orbitam em torno dos protótipos, considerando suas forças e limitações para adotar as aprendizagens construídas e atuar em sinergia, por exemplo, numa comunidade de práticas, que adensaria as aprendizagens sobre atração, aderência, apropriação e ampliação de inclusão produtiva, com foco em jovens-potência.



Mapear as organizações que não estão conectadas ao GOYN SP, mas têm foco em oportunidades para jovens-potência e incluir na sua rede de relacionamento.



2. QUATRO DESAFIOS PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

Nos meses de julho a setembro de 2021, paralelamente à implementação dos protótipos, o GOYN SP instalou uma agenda de aprendizagem para coletar, analisar e sistematizar evidências e experiências em torno de quatro categorias, que envolvem quatro grandes desafios de inclusão de juventudes-potência.

Esses desafios representam barreiras para inclusão produtiva no GOYN SP, que podem ser generalizados a muitas estratégias. São eles:

1 - ATRAÇÃO

2 - ADERÊNCIA

3 - APROPRIAÇÃO

4 - AMPLIAÇÃO DE CAMINHOS



ATRAÇÃO



Como atrair jovens-potência – normalmente invisibilizados e sujeitos a narrativas que aumentam as barreiras de comunicação com eles – para oportunidades de desenvolvimento e inclusão produtiva?

Por que é um desafio?

JP são invisibilizados e pouco priorizados.



ADERÊNCIA

Como engajar jovens-potência com essas oportunidades de formação e sensibilização, assistindo-os de modo que consigam abraçá-las e, também, direcionar motivação e esforços para concluí-las?

Por que é um desafio?

JP enfrentam barreiras para abraçar oportunidades e serem abraçados por elas.

APROPRIAÇÃO



Como essas oportunidades promovem aprendizagens duradouras, que ajudem os JP a mitigarem minimamente suas lacunas acadêmicas e socioemocionais, ganhar capacidades importantes para o trabalho e, idealmente, estimular o compartilhamento dessas aprendizagens com outros jovens-potência?

Por que é um desafio?

JP carregam lacunas que dificultam aprender e aplicar suas aprendizagens para a vida no trabalho.



AMPLIAÇÃO DE CAMINHOS

Como essas oportunidades de atração, aderência e apropriação, que são preparatórias para a inclusão produtiva, podem abrir caminhos escaláveis para novas oportunidades, como continuidade dos estudos, trabalhos dignos e, finalmente, ampliação de renda?

Por que é um desafio?

JP precisam de abordagens sistêmicas e escaláveis para inclusão produtiva.

O que levar em conta para alavancar as trajetórias dos jovens-potência:

Atração – o que analisar

- ❖ O perfil de JP e seus modelos mentais
- ❖ A linguagem e as narrativas para diluir barreiras
- ❖ A proposta de valor como diferencial para os JP
- ❖ As condições mínimas como “permissoras” da participação
- ❖ O território como local de mobilização e acolhimento
- ❖ As redes sociais onde compartilham informações e vivências
- ❖ A interação humana para gerar acolhimento e apoio

Aderência – o que analisar

- ❖ O conteúdo e a metodologia das ofertas formativas
- ❖ A conexão com o trabalho promovida nas ofertas formativas
- ❖ As plataformas digitais como experiências engajadoras
- ❖ A orientação personalizada para acolhimento e apoio
- ❖ O produto final conquistado pelos JP

Apropriação – o que analisar

- ❖ A mitigação de lacunas de aprendizagens acadêmicas e socioemocionais
- ❖ A construção de competências para o trabalho
- ❖ O compartilhamento de aprendizagens com outros jovens-potência

Ampliação de caminhos – o que analisar

- ❖ As novas aspirações e iniciativas para dar continuidade aos estudos
- ❖ A busca de trabalhos dignos e conectados com quem são e o que sonham
- ❖ A ampliação de renda como objetivo final a ser construído nas soluções para inclusão produtiva

O fato de elegermos critérios com altas expectativas de qualidade não significa que os protótipos, ou qualquer outra solução que deseje utilizá-los, serão tratados como “balas de prata”. No caso dos protótipos GOYN SP, previstos para apenas três meses de implementação, não seria possível cumprir todas essas etapas qualitativas. Pelo contrário, a ideia é que, dentro dessas categorias, os protótipos sejam orientados por focos ou critérios de qualidade para que, nesses três meses, tragam aprendizagens consistentes, ainda que parciais, sobre cada uma dessas barreiras e suas alavancas para a inclusão produtiva.



3. SISTEMATIZAÇÃO DAS APRENDIZAGENS E RECOMENDAÇÕES

Após a implementação dos protótipos do GOYN SP em 2021, chegamos a 19 aprendizagens totais e 7 principais, elencadas pela equipe GOYN SP.

A proposta dessa sistematização é oferecer ao ecossistema de inclusão produtiva uma espécie de caminho das pedras do percurso que o GOYN SP vem construindo, juntamente com as organizações que fazem parte de sua rede colaborativa. Além das 19 aprendizagens, este relatório apresenta uma síntese de sete aprendizagens priorizadas pela equipe GOYN SP para orientar os novos rumos do programa, a partir de 2022, incluindo algumas propostas de como fazê-lo.



Das 19 aprendizagens, a equipe GOYN destaca 7 principais:

1

Assegurar **condições mínimas** para participação dos jovens-potência para atraí-los por conta da necessidade de ganhos financeiros imediatos.
Como potencializar? Criar uma frente de trabalho focada em articular esses "permitidores" para participação dos jovens-potência.

2

Mapear, mobilizar e articular as forças do **território** para acessar jovens-potência, dar confiabilidade e sustentabilidade às trajetórias.
Como potencializar? Ampliar a presença no território como estratégia de escala, promovendo a adoção do *Perifa Digital* pelas organizações locais.

3

Trazer **interação humana** no contato inicial com jovens-potência para gerar acolhimento e apoiar dificuldades de compreensão.
Como potencializar? Criar o *chatbot* durante o período de inscrições e na divulgação de oportunidades; identificar organizações no território e articular polos do GOYN SP na cidade, que atuariam como ponte de conexão com os jovens-potência.

4

Promover **interação humana na experiência dos jovens-potência em plataformas de aprendizagem digitais** para apoiá-los com dificuldades técnicas, de compreensão e engajamento.
Como potencializar? Criar um sistema de acompanhamento (*on-line* e presencial) para jovens, permitindo que acessem e tenham aderência aos cursos.

5

Assegurar **pontes com o trabalho** nas oportunidades de formação para inclusão produtiva para gerar engajamento e aprendizagens significativas.

Como potencializar? Criar uma frente de articulação com oportunidades de emprego/orientação profissional e (re)conexão com escolas e cursos técnicos; a partir da oferta de trabalho (setores produtivos com potencial), construir jornadas que passem pela atração, engajamento, apropriação e ampliação de caminhos.

6

Identificar e mitigar continuamente as **lacunas de aprendizagens** acadêmicas e socioemocionais, para superar barreiras na construção de novas aprendizagens.

Como potencializar? Articular atores da área de educação para desenhar estratégia de inclusão nas escolas.

7

Estimular o **compartilhamento entre pares** – de jovem-potência para jovem-potência – para engajar e promover aprendizagens duradouras.

Como potencializar? Criar uma comunidade de jovens-potência do GOYN SP para mobilizar outros jovens nessa rede.

19

APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

Detalharemos quais são as 19 aprendizagens construídas durante a implementação dos protótipos do GOYN-SP e como elas contribuem com a superação dos desafios da Inclusão Produtiva de JP.



19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

1

Os protótipos podem influenciar o ecossistema de inclusão produtiva de JP, com critérios de qualidade para atrair, engajar, desenvolver e ampliar caminhos para estudo, trabalho e renda.

Ao propor **categorias de análise** – que representam quatro desafios-chave de inclusão produtiva de jovens-potência – e critérios de qualidade que dão materialidade a essas categorias, os protótipos GOYN SP trazem uma importante contribuição ao ecossistema de inclusão produtiva. A diversidade de caminhos existentes para aproximar esses jovens do mundo do trabalho pode ganhar unidade de propósito e método para qualificar suas propostas e, mais que isso, organizar e compartilhar suas contribuições.

A recomendação é... organizar as categorias de análise e seus critérios de qualidade em um infográfico ou *framework*, preferencialmente interativo, que possa ser compartilhado com o ecossistema de organizações que atuam com inclusão produtiva de jovens-potência, de modo que estas possam testar suas soluções e contribuir, continuamente, para o aprimoramento de práticas em torno desse tema, assim como das próprias categorias e critérios.

2

O perfil de jovem-potência define as estratégias de atração, aderência, apropriação e ampliação de caminhos. Atuar com os “desesperançosxs” é decisivo para romper a barreira da dupla vulnerabilidade.

É preciso eleger o **perfil** de JP com quem se deseja atuar, reconhecendo que existem diferentes juventudes-potência, algumas delas ainda mais sujeitas à exclusão. Os modelos mentais dos JP mapeados pelo GOYN SP são quatro – e podem servir de referência a outras soluções que não tenham trabalhado esse ponto em seus modelos de atuação. São eles:



Desesperançosxs

Modelo mental predominante em jovens-potência menos motivados a buscar oportunidades de estudo ou trabalho e, por conta de seu *status* socioeconômico, mais pressionados pela sobrevivência. É típico em jovens que enfrentam as batalhas cotidianas, um dia após o outro, com foco em atender necessidades mais imediatas, com baixa conexão com a escola e maior dificuldade em projetar seu futuro, expondo-se ainda mais ao desemprego e à informalidade.



Correria

Modelo mental predominante em jovens-potência que, apesar de terem maior apoio familiar ou condições de vida um pouco melhores, estão sempre em busca da sobrevivência imediata. É típico em jovens que pensam no curto prazo, priorizam a sobrevivência, em detrimento dos estudos, mantendo a esperança de que seu esforço imediato pode melhorar a sua vida e a de sua família.

2

Essas juventudes – apesar das condições adversas de origem, discriminação, escolaridade e trabalho – são diversas e não deixam de fazer valer seu potencial. Em 2020, O GOYN SP mapeou os modelos mentais de jovens que vivem jornadas sob condições altamente desafiantes na cidade de São Paulo. Esses modelos mentais foram construídos a partir da proatividade em estabelecer e buscar seus objetivos de futuro e mostram a multiplicidade e singularidade das juventudes.

Focadxs



Modelo mental predominante entre os jovens-potência batalhadores, com mais condições emocionais e socioeconômicas de superar barreiras nos estudos e no trabalho. É típico entre os jovens que priorizam os estudos, são autodidatas para superar lacunas de formação, têm maior clareza de seus sonhos, trabalham duro para viabilizar o acesso ao ensino superior, buscam empregos com satisfação pessoal, acreditam em construir um futuro melhor que seus pais.

Idealistas



Modelo mental predominante em jovens-potência movidos por transformar seus entornos sociais. É típico em jovens que se engajam emocional e produtivamente em seus territórios, com alta participação em políticas e projetos sociais, cujos objetivos de futuro são melhorar suas vidas e a dos que os cercam.

Os perfis priorizados pelos protótipos GOYN SP têm sido o de desesperançosxs e correria, ou seja, começando pelos que têm menos oportunidades e são mais difíceis de atrair, engajar, desenvolver e incluir produtivamente. Ainda assim, contam com a experiência e a força de mobilização dos focadxs e idealistas para chegar, com qualidade e lugar de fala, aos jovens que precisam ainda mais de oportunidades.

É fundamental ressaltar que, além das barreiras estruturais para que os jovens-potência desesperançosxs e correria ganhem mobilidade social por meio dos estudos e do trabalho, existe uma barreira nas próprias iniciativas construídas para mitigar seus desafios, já que a maioria dos programas sociais ainda não trabalham com esses perfis de JP. **É o que se costuma chamar de dupla vulnerabilidade: além da vulnerabilidade socioeconômica e identitária, sofrem com a ausência de iniciativas desenhadas para alcançá-los e apoiar suas jornadas.**

Acessar e atrair jovens-potência requer um trabalho de perfilamento, que tem como base critérios de seleção claros. Os critérios utilizados nos protótipos GOYN SP estão detalhados no anexo 1 deste relatório. E, como veremos a seguir, desde a comunicação para a inscrição, passando pela mobilização do território, a oferta de condições mínimas para participação até o cuidado nas entrevistas individuais de seleção, tudo isso foi desenhado nos protótipos e aprimorado no processo de implementação para promover o acesso aos jovens-potência com os modelos mentais desejados.

A recomendação é... definir claramente os modelos mentais a serem abordados nas soluções voltadas à inclusão produtiva e desenhá-los com o propósito de atrair, engajar, desenvolver e ampliar caminhos de inclusão produtiva customizados, priorizando o acesso aos jovens desesperançosxs, que sofrem pela dupla vulnerabilidade.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

3

A narrativa, traduzida em linguagem oral, escrita e visual, importa para que jovens-potência sejam convidados para oportunidades que respeitam e valorizam quem eles são.

A atenção à **linguagem**, reconhecendo que as **narrativas** sobre os JP geram e reforçam barreiras, é um fator que importa muito para a atração. Uma das principais aprendizagens dos protótipos GOYN SP foi comunicar-se com os JP de forma simples, próxima e inclusiva, de modo a facilitar seu entendimento de questões complexas, como projetar o futuro ou conhecer carreiras digitais, ou mesmo lidar com editais de financiamento. Mais que isso, a narrativa construída com eles é de empoderamento, protagonismo, participação, acolhimento, confiança e pertencimento.

A construção de uma linguagem inclusiva e próxima do universo dos jovens-potência, com uma narrativa propositiva sobre eles, tem nos mostrado que:

- ❑ Linguagem e narrativa fazem toda a diferença na atração de JP, na medida em que geram acolhimento e um sentimento de pertencimento pelos jovens-potência (“esse projeto é para mim”). Essa constatação está clara no programa *Trilhando*, que teve desafios interessantes em construir com os jovens um significado relevante para o projeto de vida, e no *Jovens Inovadores*, cujo edital diferenciado conseguiu uma comunicação direta e efetiva para favorecer as inscrições. O *Perifa Digital* contou com a vantagem de construir uma comunicação de jovem para jovem, conduzida pelos embaixadores, e teve um desafio parecido na tradução das carreiras digitais, como veremos mais adiante na *Plataforma Digitalis*.
- ❑ O reconhecimento da legitimidade do modo de fala e expressão dos jovens-potência está traduzido nas peças e estratégias de comunicação, que têm priorizado a representatividade e o diálogo de jovem periférico para jovem periférico em todas as estratégias comunicativas.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

3

❑ O fato de o GOYN SP ter como princípio “o jovem no centro” e prever em seus quadros jovens-potência que conhecem bem o programa faz toda a diferença nas mensagens que emite para o público-alvo desejado. Estes jovens profissionais participam do GOYN SP no grupo de embaixadores e como parte da estrutura de governança no Núcleo Jovem. Eles têm a vantagem de conhecer o GOYN SP (o que o programa espera e entrega de valor) e os jovens (público-alvo), facilitando a linguagem e as pontes. Eles acabam, muitas vezes, sendo “exemplos vivos” do projeto.

Um alerta: apesar de muito bem-sucedida para atratividade, a utilização na linguagem – verbal, visual e escrita – de marcas da oralidade e do universo de representatividade e valores dos jovens periféricos vale muito como ponto de partida, mas não elimina a necessidade de apoiá-los posteriormente em sua jornada, para que se apropriem das esferas de linguagem mais usuais no mundo do trabalho.

Do ponto de vista da narrativa, podemos constatar a força da linguagem utilizada no GOYN SP, por exemplo, na opção pelo termo “jovens-potência”, ao invés dos usuais “nem-nem” ou “sem-sem”, ambos marcados pela falta. **Tem sido observada a adoção da terminologia proposta pelo GOYN SP por diversas organizações do ecossistema, o que dá a dimensão da possibilidade de influir positivamente no entorno de atores sociais.**

A recomendação é... as organizações de território e de implementação, assim como todas as demais do ecossistema de inclusão produtiva, possam se beneficiar das estratégias de linguagem e narrativa usadas nos protótipos GOYN SP. Vale mapear possíveis incidências de linguagem e narrativa no ecossistema e, se for o caso, construir estratégias para potencializá-las intencionalmente.

MICROFUNDO JOVENS INOVADORES

O edital de financiamento elaborado pelo *Jovens Inovadores*, em linguagem simples e atraente, surpreendeu os jovens empreendedores e favoreceu as inscrições: *"Achei esse formato mais visual, bem comunicativo. Inclusive, estranhei, pois normalmente o edital é um PDF grande só com texto". "Gostei muito que vocês indicaram o que poderia ser feito (podcasts, formações, lives), isso ajudou muito a realmente entender a intenção do projeto e aplicar melhores ideias! A linguagem foi tranquila, direta e potente! Assim que li, já soube como seria interessante participar, além de dialogar com anseios, desejos meus e coletivos"*.

PROGRAMA TRILHANDO

Algumas das organizações que implementam as trilhas de projeto de vida, em especial no *Engaja*, conduzido pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (Cieds), diante do desafio de significar o projeto de vida para jovens-potência, realizou um exercício de escuta aberta e ativa sobre como os jovens entendem e significam a proposta de valor do *Trilhando*, como estratégia para construir um entendimento comum com os jovens (e não para eles).

PROGRAMA PERIFA DIGITAL

O mesmo problema de compreensão de um termo central para a proposta aconteceu no *Perifa Digital*: "cultura digital" é bem abrangente e pode gerar interpretações equivocadas pelos jovens, gerando frustração em alguns deles no primeiro contato com o curso.

MICROFUNDO JOVENS INOVADORES

O *Jovens Inovadores* vem percebendo a necessidade de ampliar a proposta de valor, para além do financiamento, tendo em vista as dificuldades dos jovens na gestão dos projetos, em especial no financiamento e monitoramento das ações. Ainda não está claro se essa demanda é, também, percebida pelos líderes dos projetos ou se estes ainda estão mergulhados no imediatismo de fazer suas iniciativas sobreviverem.

4

A proposta de valor das ofertas de inclusão precisa dar sentido aos ganhos imateriais para superar o imediatismo e as cicatrizes no estudo e trabalho

A **proposta de valor**, ou seja, o diferencial que as soluções se propõem agregar à dura trajetória dos JP precisa ser continuamente significada. Aqui, a busca dos protótipos é por superar o imediatismo ligado à necessidade de sobrevivência e, também, as lacunas deixadas pela escola e pela ausência de oportunidades produtivas. Dar significado e sentido a ganhos imateriais – como competências socioemocionais, redes de relacionamento, competências digitais, projetos de vida –, que parecem ser sempre insuficientes para fazer frente à dor maior desses jovens, por estarem permanentemente ameaçados pela miséria, doença, morte, violência.

A recomendação é... não se deixar contagiar pela desesperança acionada no trabalho com jovens tão vulneráveis, apesar de potentes, como se nada fosse suficiente para apoiar seu desenvolvimento, tampouco superestimar a capacidade das ofertas construídas para apoiá-los, diante da magnitude dos desafios que enfrentam. Trabalhar continuamente as ofertas de apoio e o quanto são portadoras de uma proposta de valor, percebida como tal pelos JP, é condição para a atração e, também, para o engajamento e a apropriação.

PROGRAMA
TRILHANDO

Algumas das organizações que implementam as trilhas de projeto de vida, em especial no *Engaja*, conduzido pelo Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (Cieds), diante do desafio de significar o projeto de vida para jovens-potência, realizou um exercício de escuta aberta e ativa sobre como os jovens entendem e significam a proposta de valor do *Trilhando*, como estratégia para construir um entendimento comum com os jovens (e não para eles).

PROGRAMA
PERIFA DIGITAL

O mesmo problema de compreensão de um termo central para a proposta aconteceu no *Perifa Digital*: "cultura digital" é bem abrangente e pode gerar interpretações equivocadas pelos jovens, gerando frustração em alguns deles no primeiro contato com o curso.

MICROFUNDO
JOVENS INOVADORES

O *Jovens Inovadores* vem percebendo a necessidade de ampliar a proposta de valor, para além do financiamento, tendo em vista as dificuldades dos jovens na gestão dos projetos, em especial no financiamento e monitoramento das ações. Ainda não está claro se essa demanda é, também, percebida pelos líderes dos projetos ou se estes ainda estão mergulhados no imediatismo de fazer suas iniciativas sobreviverem.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

5

Assegurar condições mínimas para participação dos jovens-potência promove atração, por conta da necessidade financeira imediata.

As condições mínimas para viabilizar a participação nos protótipos, como a simbólica “bolsa internet”, os microfinanciamentos e a facilitação de acesso a equipamentos, foram decisivas para abrir portas aos jovens-potência. Essas condições mínimas parecem indispensáveis para atrair os JP e ganhar tempo para trabalhar seu engajamento, no entanto, trazem desafios de sustentabilidade difíceis de ser contornados na escala.

As questões em torno das condições mínimas passam, também, pelo modelo de escala pretendido pelos protótipos GOYN SP, no sentido de serem sustentáveis, caso a escala pretendida seja numérica. Além disso, há um questionamento: se as condições mínimas são preponderantes sobre a proposta de valor dos protótipos, ou seja, se o que atrai e gera aderência dos jovens, em especial os mais vulneráveis, aos protótipos é o recurso material ou a proposta de valor.

Todos os protótipos apontam, no entanto, que as condições mínimas para atrair e manter os jovens-potência engajados nas oportunidades formativas vão além do apoio financeiro, passando, também, pelo apoio socioemocional, acadêmico e assistencial.

A recomendação é... pensar nas condições mínimas, incluindo e indo além do financeiro, de modo a formular uma proposta de valor mais atraente que a atual e, talvez, mais sustentável numa escala quantitativa.



19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

5

PROGRAMAS

TRILHANDO E PERIFA DIGITAL

O apoio financeiro e de infraestrutura para a participação dos jovens nos protótipos segue sendo um ponto de discussão. A bolsa *internet* no *Trilhando e Perifa*, apesar de pequena, faz diferença para atrair jovens desesperançosos, que têm como modelo mental priorizar ganhos imediatos. Na segunda edição, o *Perifa Digital* optou por retirar a bolsa, a fim de entender como seria a atração de JP ao programa. Além disso, ambos os programas contam com a infraestrutura tecnológica dos parceiros nos territórios.

MICROFUNDO

JOVENS INOVADORES

No caso do *Jovens Inovadores*, parece estar claro que o financiamento é importante para sustentar minimamente a existência dos projetos, mas não é suficiente para qualificar as lideranças, do ponto de vista das competências de gestão e implementação dos projetos.

PLATAFORMA

DIGITALIS

Na *Plataforma Digitalis*, será imprescindível o acesso a computadores para participar das oportunidades oferecidas por ela.



6

Mobilizar e articular as forças do território é indispensável para acessar os JP, além de dar confiabilidade e sustentabilidade a suas trajetórias

O **território** – entendido como as forças locais e hiperlocais de acesso, mobilização e acolhimento dos JP em seus bairros – é uma base de apoio sustentável para a trajetória desses jovens. Os espaços e organizações do território vão desde os serviços públicos de educação, saúde, assistência, esporte e cultura, voltados aos jovens-potência, até organizações não governamentais (ONGs), grupos religiosos e coletivos juvenis que reúnem jovens com interesses comuns (coletivos são espaços formais ou informais de socialização, aprendizagem e atuação política).

É um esforço considerável, mas indispensável, mapear e construir relacionamento com o território e o ecossistema de ONGs, coletivos, lideranças juvenis, influenciadores, espaços culturais, esportivos e religiosos etc. Indispensável, não apenas para acessar os JP e emprestar confiabilidade ao convite, mas para articular e fortalecer uma rede de apoio no território, que pode dar maior sustentabilidade a uma jornada de inclusão produtiva que irá demandar engajamento e articulação de cuidados a médio e longo prazos.

As estratégias de territorialização, apesar de intensas nos protótipos GOYN SP, ainda parecem ter espaço para maior investimento, dados a carência de redes de proteção dos jovens desesperançosos e o potencial de sustentabilidade presente nos territórios. A pandemia da Covid-19 foi uma forte barreira para que os protótipos GOYN SP se ancorassem mais no território para construir suportes aos jovens-potência.

A recomendação é... entender o território como um campo de forças a ser continuamente conhecido e cultivado para atuação com jovens-potência. O mapeamento e relacionamento com o território é um “capital” tão importante quanto o financiamento das iniciativas e pode ser visto como um produto do GOYN SP a ser compartilhado com o ecossistema.

PROGRAMAS

TRILHANDO E PERIFA DIGITAL

O mapeamento e engajamento das redes nos territórios prioritários do GOYN SP têm sido um dos principais pontos de apoio para acessar e atrair jovens-potência a esses protótipos, além de serem o local de origem dos jovens embaixadores do GOYN SP, que estão protagonizando diferentes papéis nos protótipos. No programa *Trilhando*, os embaixadores foram responsáveis por um quarto das inscrições e as organizações locais ampliaram significativamente a capilaridade de alcance do convite. Na primeira edição do *Perifa Digital*, os embaixadores foram responsáveis por mobilizar 28% de todos os inscritos, em especial nas redes sociais, como veremos adiante. Enquanto, na segunda edição, uma nova estratégia para ativação dos territórios foi a distribuição de panfletos para mobilização presencial. Além disso, contar com o *Projeto Arrastão*, uma organização já bem estruturada e consolidada no seu território, garantiu 47% dos inscritos nesta segunda fase, representados pelos seus alunos.

Parte dessa rede de organizações do território atua colaborativamente nos protótipos, como parte dos Grupos de Trabalho (GT) de engajamento. O esforço de mobilização e relacionamento com as organizações do território parece ser grande e essa estratégia requer maior discussão, inclusive para entender se existe um papel relevante para o território nas demais etapas da jornada dos JP nos protótipos.

MICROFUNDO

JOVENS INOVADORES

O microfundo é uma iniciativa com foco 100% territorial para promover o fortalecimento de iniciativas onde o jovem está localizado. Caso ganhe escala, pode ser uma estratégia do GOYN SP para mapear na cidade de São Paulo os coletivos e grupos de jovens que oferecem apoio e suporte aos próprios jovens periféricos. São jovens que se identificam com uma causa e se unem para trabalhar nela.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

7

Atuar nas redes sociais que concentram JP é importante, não somente para acessá-los, mas para gerar conhecimento, fortalecer lideranças, dialogar e ampliar representatividade

Descobrir e ativar **redes sociais**, onde os JP convivem e compartilham informações, é condição essencial para acessá-los, já que não costumam identificar-se com as redes que reúnem boa parte das juventudes, como o *Instagram*. Além disso, fazer-se presente e atuante nessas redes, com *lives* e webinários de jovem para jovem, com interação personalizada em grupos de mensagens, como o *WhatsApp*, é um caminho promissor para dialogar com eles ao longo da jornada, fomentar a emergência de lideranças entre eles e ampliar representatividade periférica nas redes.

A importância do *WhatsApp* na mobilização dos jovens-potência é tão grande que os resultados obtidos com isso levaram o GOYN SP a investir em uma estrutura de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), que contactasse o jovem diretamente e permitisse o acompanhamento da trajetória dos JP de perto, de forma individualizada. Além disso, houve um melhor aproveitamento desse canal com os jovens para divulgação de oportunidades de cursos e empregos, não somente via *Instagram*, mas também pelo *WhatsApp* (acoplado ao CRM, para organizar a comunicação). A rede de jovens vinculados ao GOYN SP vem se ampliando e é formada graças aos JP que participam dos protótipos, o que também permite um banco de dados para estudos e análises.

A recomendação é... ampliar as oportunidades de uso criativo das redes sociais para atrair, engajar, empoderar, informar, advogar causas, acompanhar a trajetória e gerar dados sobre as juventudes-potência.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

7

PROGRAMAS

TRILHANDO, PERIFA DIGITAL E JOVENS INOVADORES

Os dados de monitoramento dessas redes indicam uma ótima taxa de conversão no *Trilhando* (3.467 acessos e 1.292 inscrições = 1 inscrição a cada 2 ou 3 acessos). O alcance médio nos *posts* é de 4 mil pessoas e houve grande crescimento de seguidores no *Instagram* no período de inscrições (cerca de 300 novos seguidores). No *Jovens Inovadores*, os grupos locais de *WhatsApp* impulsionaram significativamente as inscrições. No *Perifa Digital*, a taxa de conversão foi menos assertiva que o *Trilhando* (1 inscrição a cada 4 acessos) e o destaque vai para os vídeos e *lives* no *Instagram*, que tiveram grande alcance (chegaram a 1.573 visualizações) e deram visibilidade aos facilitadores do curso, aumentando o número de inscrições. O *Facebook* merece maior investigação como a rede mais utilizada pelos jovens-potência.





Oferecer interação humana no contato inicial com jovens-potência gera acolhimento e permite apoiar desafios de compreensão da proposta

Uma aprendizagem da etapa de atração, que se estende também para as demais etapas (aderência e apropriação), é a importância da interação. Contar com contato personalizado e humano com os jovens, desde o início, mostrou-se indispensável, pois eles requerem um atendimento minucioso, às vezes até para interpretar mensagens de texto enviadas. O jovem se engaja mais quando se sente acolhido, principalmente no primeiro contato.

A interação humana, combinada ao contexto remoto, parece ter sido bem-sucedida (contatos iniciais por telefone, orientações continuadas no WhatsApp etc.), o que é importante para a escalabilidade, e indicou novas necessidades, como de uma central de atendimento e um canal automatizado e interativo no WhatsApp.

No entanto, a necessidade de intensificar a interação humana tem surgido, também, para manter o engajamento (evitar evasões, por exemplo) e apoiar a apropriação dos jovens-potência ao longo do percurso formativo, por conta das lacunas de aprendizagem e escolarização. O contraponto, aqui, é para a escalabilidade, considerando a complexidade de humanizar o apoio a um grande número de jovens.

A recomendação é... investir em estratégias de apoio personalizado e humanizado para os jovens-potência, desde a atração até as demais etapas, como condição para acessá-los e apoiá-los continuamente em suas necessidades.

PROGRAMA
TRILHANDO

O Cieds, parceiro implementador do *Trilhando*, relata: *“A entrevista inicial que fazemos com os jovens, procurando conhecê-los, fortalece um vínculo inicial que será levado para todo o projeto. O fato do primeiro contato e a primeira entrevista serem com o mesmo rosto faz a diferença para que aquele jovem se sinta apoiado e amparado, demonstra que há uma preocupação em conhecê-lo, além de um número de inscrição. Esse vínculo se faz necessário para a melhor realização do projeto, pois garante um suporte em um nível mais pessoal e um ponto de partida, desenvolve uma relação de confiabilidade”.*

Essa estratégia foi possível para atender um número de jovens relativamente pequeno, no entanto, serve de inspiração para o desenho de estratégias de humanização em escalas numéricas maiores.

PROGRAMA
PERIFA DIGITAL

“Uma aprendizagem da estratégia de panfletagem na segunda edição do Perifa Digital foi a percepção de que somente entregar o panfleto não é suficiente, o jovem precisa ser convencido sobre o programa. O convencimento pelo diálogo com o mensageiro é fundamental. Além disso, tivemos relatos de que os jovens encontraram dificuldades para preenchimento do formulário de inscrição e precisaram de apoio da organização no território para realizá-lo. Obtivemos informação de quatro jovens, por exemplo, que não tinham CPF e precisaram de ajuda para efetuar o cadastro”.



19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

9

Conteúdo e metodologia precisam gerar interesse e engajamento nas oportunidades de formação para os JP, que contam com poucos pontos de apoio para sustentar suas apostas no futuro.

O engajamento pelo **conteúdo** e a **metodologia**, oferecidos por essas oportunidades de desenvolvimento produtivo, fazem parte dos critérios de qualidade, entendendo que o desinteresse em dar continuidade aos processos formativos pode passar por o que e como trabalham com os jovens. É importante que conteúdos e metodologias sejam significativos, criativos e ativos, ou seja, despertem a motivação e promovam o protagonismo, tendo como foco a identidade dos JP. Nesse sentido, é interessante notar que os temas de interesse dos jovens nas ofertas formativas não passam somente pelos conteúdos de inclusão produtiva, mas envolvem também temas identitários.

O conteúdo e a metodologia como fatores de engajamento podem ser melhor compreendidos nas ofertas formativas promovidas pelos protótipos GOYN SP.

A recomendação é... compreender mais e melhor o papel do conteúdo e da metodologia trabalhados nos percursos formativos no engajamento dos jovens-potência.



PROGRAMA TRILHANDO

Na trilha oferecida pelo *Engaja*, em que é possível trabalhar com poucos jovens, há a possibilidade de personalizar conteúdos dos encontros formativos com temas escolhidos por eles, como "corpo e gênero". Além disso, a equipe está sempre atenta para identificar demandas e necessidades dos jovens, durante o percurso formativo.

10

As oportunidades de formação têm que construir pontes com o trabalho, para gerar engajamento e aprendizagem significativos.

A conexão com o trabalho, construída por essas oportunidades, pode ser de diferentes tipos, como a exposição a redes de relacionamentos produtivos ou a experimentação de situações típicas do mundo produtivo até a preparação para um posto de trabalho etc. O entendimento, aqui, é de que a ponte com o trabalho deve acontecer concretamente e ser compreendida como tal pelos JP, para que se percebam apoiados e investindo em algo significativo para si mesmos.

Vale apontar que esse é um desafio para a maioria das organizações que trabalham ofertas formativas para jovens-potência, que: ou são muito focadas na formação, sem construir pontes com o trabalho; ou focam muito na empregabilidade sem um olhar tão dedicado para formação integral. Esse é um aprendizado considerado como altamente relevante pela equipe GOYN SP e, assim como o conteúdo e a metodologia, merece maior espaço para investigação.

A recomendação é... aproveitar os protótipos como oportunidades de maior compreensão sobre como são construídas as pontes concretas com o trabalho.



19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

11

É preciso interação humana na experiência dos jovens-potência em plataformas de aprendizagem digitais para apoiá-los com dificuldades técnicas, de compreensão e engajamento.

As **plataformas digitais** onde ocorrem as aprendizagens *on-line* precisam oferecer uma experiência amigável, inclusiva e, se possível, com estratégias de interação humana que apoiem a construção de autonomia pelos JP em questões técnicas, promovendo maior engajamento e apropriação. O uso de plataformas digitais para preparação de JP tende a ser uma escolha no GOYN SP que não se limita às restrições sanitárias da pandemia da Covid-19, portanto, a combinação entre abordagens digitais e interação humana precisa ser melhor explorada.

A recomendação é... nas próximas edições dos protótipos GOYN SP, ampliar as estratégias híbridas de formação e identificar como trazer a interação humana para atender às necessidades específicas de apoio aos JP, de forma escalável.

PLATAFORMA DIGITALIS

Na *Plataforma Digitalis*, a experiência do usuário foi alvo de cuidados adicionais que podem servir de aprendizagem a outras iniciativas que envolvem modelos digitais. *“A demanda de interação com os jovens foi bem elevada, pois além do preenchimento do formulário de inscrição, eles precisavam dar continuidade ao processo de seleção para as vagas dos cursos, em um link que recebiam por WhatsApp, direcionando-os para outro ambiente (a plataforma da Taqe). Na Taqe, os jovens realizaram alguns testes de perfil, lógica e português. Essa etapa de qualificação permitia o entendimento do perfil do jovem para realizar um match com as quatro potenciais vagas de cursos disponíveis no piloto. Cerca de 60% dos jovens inscritos não deram continuidade ao processo, deixando de realizar os testes na Taqe, comprometendo o perfilamento esperado. Dos 40% restantes, a grande maioria precisou ser lembrada de continuar a etapa de testes na Taqe. Mesmo com instruções bem claras, percebemos uma grande dificuldade de engajamento dos jovens. Além do desafio de engajamento, tivemos o desafio tecnológico: tanto de equipamento, quanto de dificuldade de uso da plataforma externa. Fora isso, os testes feitos nos mostram, mais uma vez, as lacunas acadêmicas, com notas baixas em português e matemática”.*

PROGRAMA TRILHANDO

O Cieds, no *Engaja*, criou o *Engajadinho*, juntamente com os jovens participantes da trilha, como estratégia de aproximação do mundo digital/*chatbots* com os jovens:

12

O engajamento de jovens-potência em oportunidades formativas requer orientação personalizada para dar sentido à jornada, diminuir barreiras e articular apoios.

A **orientação personalizada** tem se mostrado importante como acolhimento e apoio para humanizar a interação com os JP, tanto em função de darem sentido às novas experiências vivenciadas, quanto para diminuir barreiras de formação acadêmica e socioemocional ou, ainda, articular apoios possíveis diante de situações críticas presentes no cotidiano desses jovens, como doenças, mortes e perda de renda entre familiares, dificuldades de acesso a serviços de saúde, assistência e educação, dentre outras. Essas situações estão sendo bastante comuns nesses tempos de crise sanitária, educacional e econômica.

A recomendação é... mapear as necessidades de apoio personalizado, nos diferentes campos em que tem se mostrado necessário, para construir as estratégias mais essenciais a serem supridas como condição mínima para inclusão produtiva desses jovens.

PROGRAMA

TRILHANDO

O depoimento dos parceiros implementadores do *Trilhando* traz referências importantes:

- ❑ Na trilha do *Engaja*, foi preciso montar uma rede de apoio psicológico,
- ❑ pois havia uma jovem que tentou suicídio e outra, de 15 anos, que teve
- ❑ sete parentes entubados na pandemia.

- ❑ Muitos dividem celular em casa e formações longas são difíceis.

- ❑ É preciso prever pessoas dedicadas a ajudar o jovem a articular condições para lidar com sua vida presente para que haja um projeto de futuro .

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

13

As oportunidades formativas para inclusão produtiva engajam mais e melhor quando explicitam de forma concreta um produto final, como conquista dos jovens.

O **produto final** que as oportunidades formativas desenvolvidas ou articuladas pelos protótipos têm a oferecer aos JP é tão importante quanto a qualidade do processo formativo. Ele precisa estar explícito desde o início como fator de engajamento e direcionamento dos esforços dos JP para enfrentá-lo. E, preferencialmente, precisa ser um atributo valorizado no mercado de trabalho.

A recomendação é... identificar o que os JP consideram como conquista ao longo e na conclusão das ofertas formativas – este produto precisa estar bem claro para o jovem-potência, de forma a trazer um benefício quase direto.



14

É preciso identificar e mitigar continuamente as lacunas de aprendizagens acadêmicas e socioemocionais, para superar barreiras na construção de novas aprendizagens.

A mitigação de lacunas de aprendizagens acadêmicas e socioemocionais – como as dificuldades para ler, escrever e se expressar oralmente no contexto profissional ou raciocinar matematicamente para resolver problemas no trabalho ou recorrer a um repertório cultural e estético que favoreça inovações ou, ainda, lançar mão de autoconhecimento, criatividade, pensamento crítico, comunicação, colaboração, resiliência, determinação etc. – é necessária para a construção de novas aprendizagens produtivas.

A recomendação é... reconhecer as lacunas de aprendizagens no processo e oferecer apoios pontuais contínuos para superá-las sem, necessariamente, interromper o processo formativo com espaços formais de nivelamento ou “recuperação” de aprendizagens.

EQUIPE

GOYN SP

“Criamos um processo, com alguns jovens, de enviar um ‘tutorial’ no começo das protótipos (geralmente nas segundas turmas, resultado de aprendizado com as primeiras), com informações gerais ‘mastigadas’ e exemplificadas com passo a passo e fotos, principalmente sobre questões burocráticas, como envio de recibos com assinatura eletrônica e fechamento de contratos. Não desistir do jovem e assisti-lo em suas necessidades básicas foi fundamental para a superação destas lacunas de aprendizagem”.

PROGRAMA **TRILHANDO**

53% dos jovens-potência participantes do *Trilhando* não estão dando continuidade aos estudos, mas oito em cada dez deles querem voltar a estudar. Os efeitos da descontinuidade nos estudos se fizeram sentir, os jovens com baixa escolaridade precisaram de muito suporte das organizações de implementação e da equipe GOYN SP. Esse suporte passou por dificuldades de acesso a equipamentos e *internet*, mas foi além, exigindo apoio individualizado para:

- ❑ Compreensão de textos durante a inscrição e para cumprirem sua trajetória nas trilhas
- ❑ Lidar com aspectos socioemocionais relacionados à comunicação, autogestão, resiliência emocional
- ❑ Emergências em saúde mental, o que resultou numa rede de psicólogos voluntários

Uma hipótese possível é que as trilhas convencionais de projeto de vida, na modalidade *on-line*, não responderam adequadamente às necessidades de suporte dos jovens desesperançosos (ou de parte deles), decorrentes de lacunas de escolarização (cognitivas e socioemocionais) e proteção social. Após a conclusão das demais trilhas, especialmente o *Mentorare*, liderado pela Fundação IOCHPE, que em paralelo fez protótipos com jovens menos vulneráveis de outras organizações sociais, poderemos refinar as conclusões.

MICROFUNDO **JOVENS INOVADORES**

Apesar de o protótipo dar liberdade de decisão para os projetos selecionados usarem o recurso financeiro no que julgarem mais importante, é necessário apoiá-los em capacidades básicas de gestão de projetos: estimular relatórios mensais de atividades para acompanhar as ações; fazer encontros de alinhamento sobre prestação de contas; ter prazos flexíveis; e criar um canal de atendimento para que a prestação de contas seja adequada. Além disso, muitos não conseguem estimar os atendimentos e avaliar desafios e conquistas.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

15

Desenvolver motivação e confiança para inclusão produtiva, sem deixar de construir competências para o trabalho, pode ser tão ou mais importante que capacidades técnicas.

A construção de **competências para o trabalho** – como a organização, a comunicação, a gestão do tempo, o trabalho em equipe, a aprendizagem contínua, dentre outras – são um importante resultado a ser conquistado nos protótipos e em outras soluções para a inclusão produtiva. Essas competências são entendidas como tão ou mais importantes para a inclusão produtiva que as habilidades técnicas tipicamente construídas nos cursos profissionalizantes.

Existem indícios interessantes na autoavaliação feita pelos jovens-potência, no Trilhando e no Perifa Digital, mostrando que estão concluindo as trilhas/cursos com uma elevada percepção de autoeficácia quanto a suas possibilidades de trabalho e estudo, o que não é pouco, caso os respondentes estejam entre os jovens desesperançosxs.

A recomendação é... identificar com maior margem de segurança que competências para o trabalho os JP percebem ter desenvolvido ao longo e na conclusão das trilhas formativas.



PROGRAMA
TRILHANDO

A autoavaliação dos jovens nas trilhas *Pense Grande Digital* (Fundação Telefônica Vivo), *Engaja* (Cieds) e *Competências para a Vida* (United Way Brasil) permite ver que, depois de percorrerem as trilhas, 82% dos respondentes se percebem com mais motivação para buscar trabalho, contra 66% antes; e 67% deles se sentem mais preparados para buscar oportunidades de estudo e trabalho, depois das trilhas, contra 57% antes. Eles se percebem, também, em processo de desenvolvimento de competências de comunicação, trabalho em grupo, organização, criatividade, curiosidade, aprendizagem, preocupação com outros, diálogo, flexibilidade e pesquisa nos meios digitais.

Podemos ver nesses números bons indícios de que as trilhas conquistaram a aderência dos jovens-potência e é possível inferir uma boa significação da possibilidade de (re)conexão com estudos e trabalho.

PROGRAMA
PERIFA DIGITAL

Em relação ao desenvolvimento de competências para o trabalho, os jovens-potência relatam ter crescido na capacidade de organização, gestão de tempo, aprendizagem, comunicação e curiosidade. Sobre a motivação para buscar oportunidades de trabalho e estudo ou o quanto se sentem preparados para isso, não houve mudanças significativas após terem realizado as formações. No entanto, começam a se sentir mais preparados para concorrer a vagas em carreiras digitais e se mostram bastante interessados em seguir fazendo cursos para essas carreiras, o que, novamente, é um resultado interessante em se tratando de jovens desesperançosxs.

16

Estimular o compartilhamento entre pares – de jovem-potência para jovem-potência – promove engajamento e aprendizagens duradouras.

O compartilhamento de aprendizagens com outros jovens-potência pode ser entendido como um fator de aprofundamento das aprendizagens adquiridas, mas, sobretudo, como uma atitude a ser cultivada para ampliar o alcance das transformações desejadas. Não temos, ainda, evidências nos protótipos de estímulo ao compartilhamento de aprendizagens, como resultado do processo de desenvolvimento produtivo dos jovens-potência.

A recomendação é... estimular mais intencionalmente o compartilhamento de aprendizagens nas comunidades ou redes de jovens-potência.



19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

17

Elevar as aspirações dos jovens-potência para continuidade dos estudos é um imenso passo para a inclusão produtiva.

A continuidade dos estudos é um caminho sem volta para a inclusão produtiva, no sentido de os protótipos oferecerem experiências que diminuam as barreiras de aprendizagem e, assim, despertem intencionalmente com os JP aspirações e iniciativas para seguirem estudando. Não existe profissionalização ou ampliação de renda digna, se não vier acompanhada ou impulsionada pelo estudo. Não temos, ainda, evidências nos protótipos de indução à continuidade dos estudos, como resultado do processo de desenvolvimento produtivo dos jovens-potência.

A recomendação é... articular pontes com escolas, universidades e empresas parceiras, de forma a viabilizar a continuidade dos estudos para os jovens-potência.

18

Elevar as aspirações dos jovens-potência para busca de trabalho com propósito é um passo definitivo para conquistar renda digna.

A busca de trabalho com propósito é um caminho para superar a desesperança, no sentido de os protótipos construírem novas capacidades produtivas e socioemocionais que permitam aspirar trabalhos, que não apenas apaziguem necessidades de sobrevivência, mas que se conectem com o desenvolvimento mais pleno a que esses jovens têm direito. Não temos, ainda, evidências nos protótipos de indução à busca de trabalho com propósito, como resultado do processo de desenvolvimento produtivo dos jovens-potência.

A recomendação é... ampliar as pontes e estreitar os laços com os setores público e privado como estímulo à busca de trabalho com propósito.

19 APRENDIZAGENS DO GOYN SP PARA INCLUSÃO PRODUTIVA DE JP

19

Para inclusão produtiva, não basta desenvolver competências e ter trabalho, é preciso ampliar a renda, de forma digna e sustentável.

A ampliação de renda não é um resultado imediato dos protótipos, mas precisa da contribuição deles para construção dos passos necessários (resultados intermediários) para chegar a esse objetivo maior. Não temos, ainda, evidências nos protótipos de contribuição com ampliação de renda, como resultado do processo de desenvolvimento produtivo dos jovens-potência.

A recomendação é... identificar a priori o caminho lógico das futuras intervenções para contribuir com a ampliação de renda digna entre os jovens-potência.



Breve análise quantitativa do envolvimento dos jovens-potência nos protótipos GOYN SP

PROGRAMAS

TRILHANDO E PERIFA DIGITAL

No Trilhando e Perifa Digital, os critérios incluem:

- Território – predominantemente moram nas regiões Sul 2 e Leste 2, as periferias da cidade que concentram o maior número de jovens-potência (71%).
- Faixa etária – entre 15 e 25 anos (Trilhando) ou 16 e 21 anos (Perifa Digital).
- Renda per capita familiar – 1 salário-mínimo (Trilhando) ou 2 salários-mínimos (Perifa Digital).
- Escolaridade – ter interrompido os estudos.
- "Ocupação – não estar trabalhando ou estar trabalhando informalmente.
- Conectividade – ter baixo ou nenhum acesso à internet.
- Modelo mental – desesperançosxs..

MICROFUNDO JOVENS INOVADORES

No Jovens Inovadores, entre os jovens-potência, os perfis contemplados para as lideranças de projetos incluem:

- Gênero e idade – mulheres jovens
- Território – principalmente nas zonas Sul 2 (46%) e Leste 2 (31%) da cidade São Paulo
- Modelos mentais – idealistas e correria

PLATAFORMA DIGITALIS

A Plataforma Digitalis está sendo construída com foco em jovens-potência, com critérios de:

- Cor – pretos e pardos
- Território – moradores das zonas Sul 2 e Leste 2
- Renda familiar per capita – até 2 salários-mínimos
- Modelo mental – não exclusivamente, mas mais próximos do perfil de desesperançosxs

Análise de alcance das metas

PROGRAMA TRILHANDO

Trilhando (outubro)	Meta	Alcançada
Mobilizados	1.000	1.478
Selecionados	350	473
Evadidos	30	167
Concluintes	350	306

O *Trilhando* conseguiu ótimo alcance entre os JP, de modo geral, na etapa de mobilização e conseguiu selecionar uma porcentagem razoável de desesperançosxs (82%).

PROGRAMA
PERIFA DIGITAL

Perifa (outubro)	Meta	Alcançada
Mobilizados	1.740	333
Selecionados	650	310
Evadidos	70	94
Concluintes	580	160

O *Perifa Digital*, agora na segunda edição, segue testando caminhos para mobilização de jovens-potência com o modelo mental desejado. O comparativo de metas no *Perifa Digital* ainda mostra um grande desafio de atração. As hipóteses passam pela desmobilização dos jovens pela necessidade de migrar a proposta formativa para a modalidade *on-line*, devido à pandemia da Covid-19, mas também pela proposta de valor do protótipo, que oferece cursos rápidos de familiarização em ferramentas digitais (quando os JP se interessam mais por cursos voltados à profissionalização ou por oportunidades de trabalho), ou mesmo por dificuldades com a força-tarefa de mobilização no território. A segunda edição do programa vai explorar mais essas hipóteses.

Vale ressaltar que no *Perifa* também houve seleção de dez embaixadores GOYN SP, jovens focadxs ou idealistas, com a função de atuar como formadores de seus pares no protótipo e como mobilizadores de jovens-potência nos territórios e nas redes sociais.

MICROFUNDO

JOVENS INOVADORES

O *Jovens Inovadores* não tem metas estabelecidas, no entanto, selecionou, por meio de um edital, 12 entre 46 projetos inscritos, que envolvem cerca de 100 jovens-potência.

Os projetos inscritos revelam interesses e necessidades de jovens-potência:

- 13 projetos têm recorte de gênero e raça, mas todos eles buscam superar efeitos da desigualdade social
- Os projetos voltados a mulheres negras buscam geração de renda/empreendedorismo e os dirigidos à população negra, em geral, são de empoderamento pela divulgação da arte periférica
- Projetos para LGBTQIA+ são de geração de renda e desenvolvimento socioemocional
- Os projetos educacionais são de inclusão no ensino superior (cursinhos comunitários)
- De modo geral, a maioria dos projetos está nos eixos de cultura (59%), educação (22%) e economia (11%). Os eixos de esporte e sustentabilidade ambiental reúnem 8% dos projetos

PLATAFORMA

DIGITALIS

Quanto à *Plataforma Digitalis*, cuja implementação está em via de ser iniciada, as metas de alcance estão em construção e envolvem 150 JP participantes, três Organizações da Sociedade Civil (OSC) como fornecedoras dos cursos de formação, pelo menos cinco empresas comprometidas na empregabilidade dos jovens formados na plataforma e uma taxa de 80% de conversão de contratação.

Breve análise sobre a contribuição dos protótipos para a Teoria da Mudança do GOYN SP

A discussão sobre se os protótipos permitem resolver os problemas a que se propõem e, além disso, embrionar um modelo de escala que permita contribuir com transformações sistêmicas na escolaridade, no protagonismo e na renda dos mais de 765 mil jovens-potência da cidade de São Paulo, está em processo no GOYN SP e não será respondida diretamente pela pesquisa qualitativa que estamos desenvolvendo por meio desta agenda de aprendizagem.

Como já foi dito, o foco central da agenda de aprendizagem é investigar o que cada protótipo está construindo ao endereçar, junto aos jovens-potência, o desafio de atrair, engajar, promover aprendizagens duradouras e abrir caminhos para que se conectem a oportunidades para inclusão produtiva.

No entanto, é possível adensar a discussão, sem pretender resolvê-la, sobre como os protótipos contribuem para concretizar a Teoria da Mudança que dá norte ao programa e para definir seu modelo de escalabilidade, ou seja, para contribuir com a definição dos caminhos que o GOYN SP irá adotar para saltar dos pequenos aos grandes números e gerar as transformações desejadas.

Contribuições dos protótipos para a Teoria da Mudança (TdM)

Um ponto de partida para entender as contribuições dos protótipos para impactar escolaridade, protagonismo e renda de jovens-potência é identificar, em cada etapa de prototipação, se existem evidências de que os atuais protótipos estão ajudando o GOYN SP a se aproximar dos *outputs* e *outcomes* desenhados na Teoria da Mudança. É importante destacar que o *Jovens Inovadores* não está previsto como protótipo na Teoria da Mudança do GOYN SP, o que deve ser atualizado na próxima revisão da TdM.

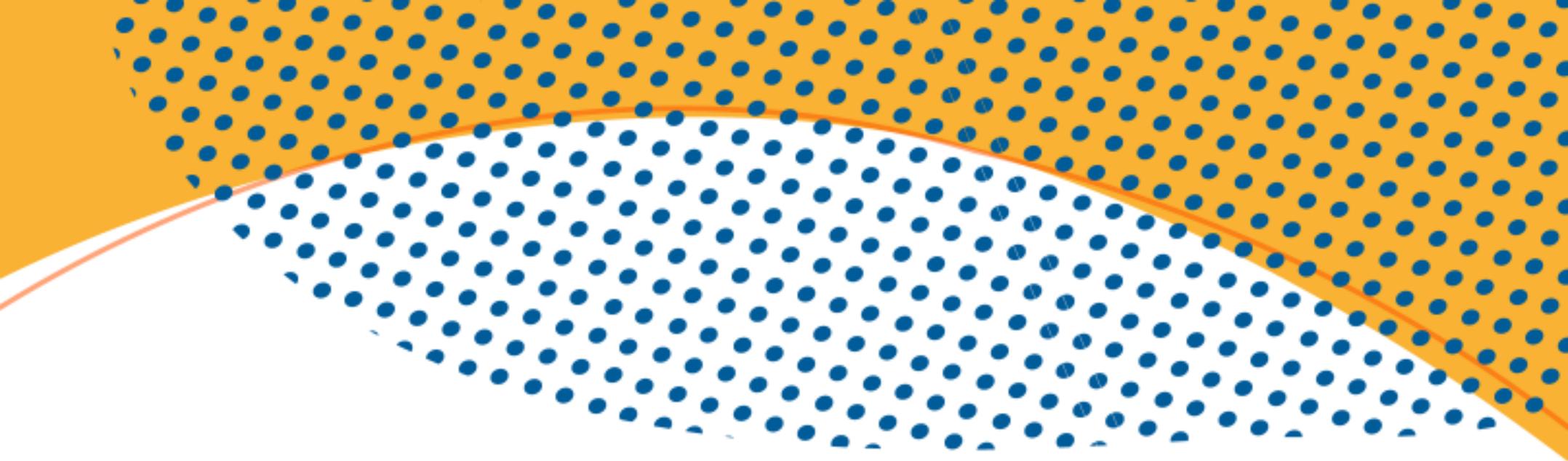
Os protótipos atuais são os caminhos para a concretização da estratégia?

Todos eles – *Perifa Digital*, *Trilhando*, *Plataforma Digitalis* e *Jovens Inovadores* – prometem acesso a oportunidades-chave para inclusão produtiva e desenvolvimento profissional. O *Perifa* aposta que poder conhecer a cultura e as ferramentas digitais que permeiam o mundo do trabalho traz mais chances de navegar nesse ambiente, que é hoje predominantemente tecnológico. O *Trilhando* se apoia na construção de projetos de vida, como competência maior para uma atitude protagonista no mundo do trabalho. A *Plataforma Digitalis* se propõe a fazer a ponte entre empresas inclusivas, organizações de formação e jovens interessados em carreiras digitais. E o *Jovens Inovadores* quer fortalecer oportunidades de apoio aos JP nos territórios, fomentando projetos liderados por jovens periféricos e voltados para jovens-potência.

Para qual estratégia os protótipos contribuiriam?

A Teoria da Mudança, ainda em construção, traz parcialmente essa resposta. As estratégias previstas propõem ampliar capacidades com jovens-potência (de agência, competências para o trabalho e a vida, acesso e retenção no trabalho), além de fortalecer e articular políticas públicas favoráveis ao emprego jovem.

Com certeza, na fase de prototipação, as contribuições dos protótipos não estarão na escala e no nível do impacto ambicionado na TdM (ampliação do nível de escolaridade, protagonismo para o trabalho, de renda), mas existe um “de/para” visível entre as etapas de implementação dos protótipos (as mesmas que deram origem às categorias de análise que utilizamos na agenda de aprendizagem) e os resultados intermediários previstos na Teoria da Mudança.



Nesse sentido, seguindo o racional da Teoria da Mudança, a partir da etapa de atração, poderíamos aferir avanços intermediários no nível dos *outputs*, como se foi alcançada a meta quantitativa e qualitativa de jovens para participar de:

- Cursos de formação digital – *Perifa Digital*
- Itinerários de projeto de vida – *Trilhando*
- Plataforma de conexão com empresas e vagas em carreiras digitais – Plataforma *Digitalis*
- Além da participação no microfundo de fomento a projetos de inclusão produtiva liderados por jovens periféricos – *Jovens Inovadores*

A análise de atratividade do *Trilhando*, *Perifa Digital* e *Jovens Inovadores*, que atravessaram essa etapa da jornada, indicou bom potencial de inclusão em cursos de formação digital e itinerários formativos de projeto de vida.

E, a partir da etapa de aderência, espera-se ver resultados intermediários mais próximos dos *outcomes*, que levem os jovens participantes a:

- Melhor navegação no ambiente digital – *Perifa Digital*
- Mais compromisso com o futuro – *Trilhando*
- Mais oportunidades de trabalho, por meio de práticas mais inclusivas nas empresas – *Plataforma Digitalis*
- Mais oportunidades de preparação para inclusão produtiva no território – *Jovens Inovadores* (ainda não previsto na Teoria da Mudança)

A análise de aderência do *Trilhando*, *Perifa Digital* e *Jovens Inovadores*, que atravessaram essa etapa da jornada, ainda não indicou esses *outcomes* de forma consistente.

Assim como, a partir da etapa de apropriação, os resultados intermediários estariam ainda mais próximos dos *outcomes* e levariam os jovens participantes a:

- Ter maior domínio dos códigos digitais – *Perifa Digital*
- Desenvolver melhores competências para a vida e o trabalho, que os permitam reconectar-se com a educação formal – *Trilhando*
- Ingressar, permanecer e crescer em postos de trabalho digitais – *Plataforma Digitalis*

A análise de apropriação do *Trilhando* e *Perifa Digital* está em processo, mas traz indícios interessantes de percepção dos jovens-potência sobre as competências que estão construindo e o interesse por dar continuidade a formações em carreiras digitais.

Essas hipóteses podem ser testadas, como já dissemos, a título de contribuir com a discussão da efetividade do programa para responder ao que se propõe, mas as evidências construídas aqui serão sempre insuficientes para atestar o potencial de impacto do GOYN SP.

É importante lembrar que os protótipos são parte de “estratégias ainda em fase de maturação, o que significa que deverão evoluir ao longo de 2021 (e dos próximos anos), junto com nossos parceiros e com nosso trabalho coletivo”, como afirma a própria Teoria da Mudança do GOYN SP

Expediente

Realização

GOYN SP

Texto final

Simone André

Projeto gráfico e diagramação

Adriana Pardini

*© GOYN SP, 2021. Reprodução permitida,
desde que citada a fonte*

OBRIGADAX

GLOBAL OPPORTUNITY
YOUTH NETWORK: SÃO PAULO
O FUTURO É JOVEM
aspen institute

Parceiro Articulador

