

## Lições aprendidas sobre intermediação laboral

### Estudo sobre resultados e custos do Programa Fondo de Tecnología para a Inserção Laboral Juvenil

A Fundação SES realizou um estudo, em 2015, a fim de avaliar os resultados e custos econômicos que pressupõe trabalhar a inserção laboral juvenil na América Latina, desde as organizações sociais. A análise visa contribuir para o fortalecimento dos espaços de ação articulada entre os Estados, as Empresas e as Organizações.

#### Objetivos

- Demonstrar que os resultados e custos econômicos do programa se relacionam com as condições a seguir: o contexto nacional, o nível de exposição à vulnerabilidade dos jovens e o desenvolvimento institucional das organizações sociais.
- Estimar custos e benefícios a través de una metodologia inovadora.
- Identificar as estratégias que contribuiriam para obter de resultados exitosos.

#### Metodologia

Este estudo foi desenvolvido a partir da análise de uma amostra de projetos de 8 das 29 OSC que participaram no Programa e de uma amostra de 1732 jovens integrantes de seus respectivos projetos dentro de um universo de 6000 que fizeram parte do Programa<sup>1</sup>.

OSC	País	Projeto
UCC- Universidad Católica de Córdoba	Argentina	Córdoba Joven: Capacitação para a Inserção Laboral de Jovens de Córdoba
Caritas San Isidro	Argentina	Promoção da formação e inclusão laboral desde a aprendizagem em âmbitos de trabalho
Instituto Aliança	Brasil	Com. domínio Digital São Paulo 2012(CDD SP 2012)
Fundação Pró-Cerrado	Brasil	Sistema AR aprendizagem em redes de tecnologia social
Microempresas de Antioquia	Colômbia	Acompanhamento à inserção laboral de jovens técnicos de Medellín
Fundación Ser Familia	Bolívia	Jovens líderes e empreendedores com emprego sustentável
SERAJ- Servicio a la Juventud A.C	México	Programa de Inserção Laboral e Social para Jovens em Risco
FUNSALPRODESE- Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico	El Salvador	Fortalecer capacidades de jovens em condições de vulnerabilidade para o acesso à empregabilidade

<sup>1</sup> Os critérios utilizados para a seleção da amostra foram demográficos (quantidade de habitantes), econômicos (PIB, PIB per cápita e Taxa de crescimento do PIB) e do emprego juvenil (% de desocupação juvenil e % de jovens que não estudam nem trabalham). Os projetos selecionados foram: da Argentina, Universidade Católica de Córdoba (UCC) e Caritas San Isidro; do Brasil, Fundação Pró-Cerrado (FPC) e Instituto Aliança; da Colômbia, Microempresas de Antioquia (MEDA), da Bolívia, Fundación Ser Familia; do México Servicio a la Juventud A.C (SERAJ); e de El Salvador, Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE)

#### *Amostra selecionada das OSC*

Aplica-se um enfoque quali-quantitativo no processo de levantamento de dados e análise da informação, visto que a articulação destes enfoques potencia a compreensão dos fatos e dos processos e a possibilidade de generalizar os resultados do estudo<sup>2</sup>. A análise de dados combinou um enfoque qualitativo baseado, essencialmente, no Estudo de Caso, e um enfoque quantitativo baseado na aplicação de estatística descritiva, provas não paramétricas e análises multivariadas. Além disso, foi feita uma oficina presencial com referentes das oito organizações sociais que conformam a amostra e referentes da Fundação SES para validar os resultados do estudo.

#### **Hipótese de trabalho**

O estudo analisa 3 fatores externos que se considera impactam nos resultados e nos custos dos projetos: Contexto, Nível de exposição à vulnerabilidade dos jovens (NEVA) e Desenvolvimento Institucional das OSC. As hipóteses formuladas são:

- A contexto mais favorável, correspondem melhores resultados e menores custos
- Quanto maior for o NEVA dos jovens, menores os resultados de melhoramento na trajetória e inserção laboral e maiores custos
- A maior desenvolvimento institucional da OSC, melhores resultados e menores custos.

De este modo, pressupõe-se que as maneiras em que estes fatores sejam desenvolvidos em cada um dos casos analisados repercutirão nos custos e nos resultados dos mesmos.

#### **Resultados dos projetos**

O primeiro resultado que cabe salientar da amostra com base nos 8 casos dos Programa é o **baixo nível de deserção dos jovens**. De 1732 jovens, 93% concluiu o Programa. Isto atribui-se tanto às estratégias de convocação dos jovens, bem como com ao acompanhamento personalizado nas restantes etapas do Programa (PFO, Intermediação e inserção laboral).

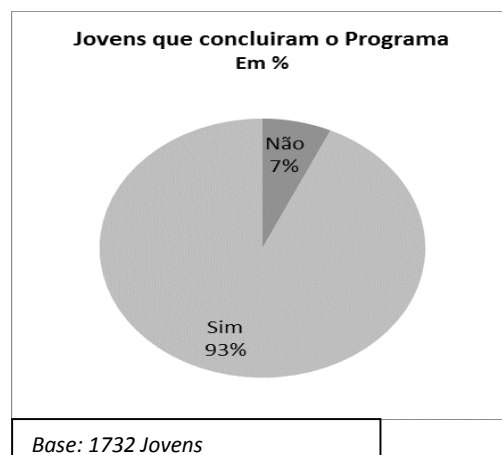
A incorporação da família como ator relevante no processo, desde o início e durante todas as etapas, constituiu uma estratégia muito importante na hora do recrutamento devido à contribuição que fazem no que diz aos custos dos Projetos. É importante conseguir acordos e contar com sua participação no acompanhamento e no acompanhamento dos jovens.

---

<sup>2</sup> Foram utilizados os instrumentos a seguir: Sistematização de documentos gerados pela Fundação SES e pelas OSC ao longo da implementação do programa (relatórios, material didático e comunicacional); Sistematização da base de dados de monitoramento do Programa para conhecer os principais resultados do Programa e caracterizar seus beneficiários; Entrevistas semi-estruturadas em profundidade a informantes-chave da Fundação SES e das organizações sociais que integram a amostra; Enquete dirigida para o levantamento dos custos econômicos da implementação do Programa dirigida às organizações sociais participantes.

Situação laboral no início do Programa	Trabalho ao findar o Programa		Total
	Não trabalha	Trabalha	
Desocupado	59,9%	40,1%	100,0%
Inativo	78,5%	21,5%	100,0%
Ocupado	15,0%	85,0%	100,0%
Sem inf.	63,3%	36,7%	100,0%
<b>Total</b>	<b>53,4%</b>	<b>46,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Base</b>	<b>923</b>	<b>805</b>	<b>1728</b>

*Jovens conforme sua situação laboral no início e ao findar o Programa.*



Para o tratamento das hipóteses do estudo, levaram-se em conta, como resultados do Programa, duas variáveis que se considera sejam as mais ilustrativas: a) melhoramento na trajetória laboral e b) trabalho. Ambas as duas atribuíveis, com alto grau de probabilidade, ao Programa. Examina-se, também, a variável estudos atuais, mesmo que não seja incorporada às hipóteses, porque não é necessariamente vinculante e os jovens que estudam atualmente manifesta em 85% que sua continuidade de estudos não se relaciona com o Programa.

Fazer estágios por parte dos jovens é tomado como variável de controle em alguns cruzamentos para aprofundar nas características daqueles elementos que mais impactam nos resultados.

Observa-se que o Programa foi eficaz, já que 40% saiu da desocupação e 22% abandonou a inatividade. Também pode-se observar que 32% se encontra em um emprego formal. A formalidade do emprego verifica-se de maneira equivalente entre as mulheres e os homens.

A análise da relação entre o trabalho e o estágio evidencia a força deste último no que diz respeito ao emprego, assim, 70% dos jovens que fizeram estágio estavam trabalhando ao findar o Programa, enquanto dos 1023 que não o fizeram, trabalhava pouco menos de 40%.

43% dos jovens da amostra continua estudando ao findar o Programa. Destes, 20pp corresponde a jovens que não melhoraram sua trajetória, mas continuam estudando ao findar o Programa: 24% dos jovens melhoraram sua trajetória pelo fato de trabalhar, ainda que não tenham continuado com seus estudos.

É interessante mencionar que tem 17% que trabalha, melhorou sua trajetória e continua seus estudos formais.

Há um núcleo difícil que representa 21% do total de jovens da amostra que não melhorou sua trajetória e ao final do Programa não estuda e não trabalha. Estes jovens alegam razões combinadas. Em primeiro lugar, colocam as dificuldades econômicas para financiar as viagens (77%) e ligado a isto, 17% explicita a falta de apoio familiar. Outro tema muito mencionado orienta-se a motivos de personalidade (insegurança, timidez, falta de constância, impaciência, desânimo) que atinge 28% do grupo. A urgência por obter emprego é mencionada por 10% dos

casos, frequentemente ligada à vontade de continuar estudos e, em menor proporção (5% ou menos) colocam razões de insegurança do contexto, falta de experiência em um cenário muito competitivo para achar emprego e falta de tempo para poder aproveitar o Programa.

### **A influência do Contexto nos resultados e nos custos dos projetos**

A variável foi construída pela inter-relação entre: Taxa de crescimento do PIB, Produto bruto per cápita, % de desocupação juvenil, % de jovens que não estudam nem trabalham.<sup>3</sup>

O estudo demonstrou que à medida que são **melhorados os indicadores de contexto, aumentam os resultados** no melhoramento na trajetória laboral e no trabalho, enquanto no estágio, a influência do contexto não se apresenta como fator relevante.

Aliás, se um país estiver em um processo de crescimento, com baixos níveis de desemprego, é mais provável que os jovens com uma adequada preparação achem trabalho com maior facilidade do que em outro país em que o crescimento é baixo ou nulo, situação que diminui a demanda laboral.

Quanto mais adverso for o contexto nacional em que se desenvolve o Programa, maior o custo médio por beneficiário que melhorou sua trajetória. Contudo, o contexto não afeta os custos médios por jovem capacitado ou inserido laboralmente.

### **A importância das políticas públicas**

Também verifica-se a influencia positiva com a existência de **políticas públicas** e os resultados em melhoramento e trabalho. Afirma-se, deste modo, a importância de políticas ativas que fomentem o emprego, particularmente, desvenda a relevância de legislar a este respeito.

### **O nível de exposição à vulnerabilidade dos jovens e seu impacto nos custos e nos resultados dos projetos (NEVA)**

Na construção do NEVA, apelou-se à combinação de 3 categorias: a) máximo nível educativo atingido, b) frequência de um estabelecimento educativo e c) condição laboral no início do programa. Estas três categorias agiram como “proxy” para medir a exposição à vulnerabilidade dos jovens destinatários.

O NEVA da população é o seguinte:

Duas OSC (Cáritas e PRÓ-CERRADO) trabalharam, predominantemente, com a população de maior nível de vulnerabilidade. Outras duas (Universidad Católica de Córdoba e

---

<sup>3</sup> Para a conformação da variável, realizou-se um reescalamiento de cada variável de forma tal que todas ficassem definidas entre 0 e 1 (é a variável subtraída multiplicada pelo valor mínimo dividido pela diferença entre o valor máximo e o valor mínimo). Os valores reescalados agregaram-se outorgando igual peso a cada variável e considerando-as positivas quando se trata da Taxa de crescimento do PIB e PIB per cápita e negativas quando se trata do desemprego juvenil e da Taxa de jovens que não estudam nem trabalham, por isso, desta soma pode se dar tanto um valor positivo quanto um negativo.

[www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/5/36785/S9\\_Estandarizacion\\_ponderacion\\_agregacion.pdf](http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/5/36785/S9_Estandarizacion_ponderacion_agregacion.pdf)

FUNDSALPRODESE) distribuem sua população entre alta (cerca de 60%) e no resto predomina a meia e baixa vulnerabilidade. O resto das organizações recrutaram, em maior proporção jovens com vulnerabilidade médio- baixa e não vulnerável.

O estudo demonstra que o Programa teve um bom resultado no melhoramento da trajetória dos jovens de diferentes níveis de vulnerabilidade, já que, em todos os níveis de NEVA, mais da metade dos participantes dos projetos melhoraram sua trajetória.

**À medida que aumenta o nível de vulnerabilidade, também aumentam as probabilidades de que o jovem trabalhe, ou seja, o contrário do apresentado na hipótese do estudo.**

Se bem a tendência a **continuar os estudos entre os jovens que melhoraram sua trajetória** se dá em todos os níveis de vulnerabilidade, observa-se **em menor proporção entre os jovens de níveis baixo e meio que são os que em maior proporção melhoraram sua trajetória a partir do Programa.**

**Os jovens mais vulneráveis que melhoraram sua trajetória continuam estudando em maior proporção do que os não vulneráveis devido a que estão findando a educação básica.**

Em relação ao trabalho, **os resultados do Programa também foram bons em todos os níveis de vulnerabilidade.** Ainda que pode se observar que, à medida que diminui a vulnerabilidade, as proporções dos jovens que trabalham vai em aumento.

No grupo dos que ***não trabalham nem estudam***, as mulheres superam os homens, em todos os níveis de vulnerabilidade. **Entre as jovens mulheres há maior proporção de inativas devido a seus encargos familiares.**

Entre os ***que trabalham e não estudam***, o comportamento por gênero é inverso. Os homens que trabalham abandonam seus estudos em maior proporção do que as mulheres, em todos os níveis de vulnerabilidade.

**O nível de vulnerabilidade impacta diretamente na qualidade do emprego.** Com efeito, a maior parte dos jovens não vulneráveis e de vulnerabilidade baixa e meia contam com contratos laborais permanentes e com carteira assinada.

Os custos médios tendem a serem mais altos quanto maior o nível de vulnerabilidade em média da população beneficiária.

#### **A importância do Desenvolvimento Institucional**

Esta variável baseia-se na teoria da mudança (desenvolvida pela Fundação SES) que afirma que uma instituição se acha em um nível adequado de desenvolvimento quando conta com uma forma organizativa e de gestão efetivas e, ao mesmo tempo, trabalha em rede e em relação com seu entorno porque reconhece que os problemas que atende são de alta complexidade. Também, quando se propõe incidir na construção de políticas públicas em relação com as

instituições governamentais e estabelecer acordos com o setor privado para garantir a continuidade e ampliar a escala de suas iniciativas provadas.

A teoria da mudança propõe que à medida que a organização se fortalece, melhora a implementação dos projetos de juventude e trabalho.



Neste enquadramento, a Fundação SES elaborou standards de qualidade organizacional utilizando como metáfora a figura de um pentágono que representa o nível de desenvolvimento de uma instituição e de seu Projeto de Juventude e Trabalho (PJeT).

A figura do Pentágono é a metáfora utilizada na teoria da mudança para representar o nível de desenvolvimento de uma instituição e de seu projeto de Projeto de Juventude e Trabalho (PJeT). Cada eixo (ou cada "vértice") do Pentágono compreende aspectos e variáveis considerados indispensáveis para a existência e desenvolvimento de uma organização social que executa, entre outras ações, o PJeT. Por sua vez, o Pentágono descreve níveis de desenvolvimento para cada uma das variáveis estabelecidas nos diferentes eixos. Cada lado do pentágono faz referência a um eixo considerado constitutivo do desenvolvimento. Esses eixos são: Estrutura, Funcionamento, Comunicação, Relações e Sustentabilidade. O exame de cada um destes eixos permite gerar uma análise institucional e planejar um processo de fortalecimento sistemático. De maneira ideal, a organização e seu PJeT atingem o grau máximo de desenvolvimento quando reúnem todos os aspectos e variáveis definidos no 5 eixos antes mencionados. A figura do Pentágono representa, assim, a qualidade organizacional máxima, como se ilustra na Figura 1.

### ***Desenvolvimento institucional conforme a OSC<sup>4</sup>***

O estudo demonstra que **a maior nível de desenvolvimento institucional, melhores resultados** no melhoramento da trajetória (86%), e fica ainda mais evidente se considerarmos as probabilidades de inserção laboral (nas OSC que têm maior desenvolvimento institucional a inserção atinge 97% dos jovens, enquanto nas de baixo desenvolvimento apenas atingem um terço dos jovens no Programa).

Quanto menor o desenvolvimento institucional das organizações sociais, maior o custo médio por beneficiário que melhorou sua trajetória laboral para os casos analisados.

### ***Resultados da regressão logística***

Este exercício propõe modelar a probabilidade de que os beneficiários melhorem sua trajetória laboral em função de variáveis que reflitam a situação socioeconômica dos próprio beneficiários e das organizações sociais e de seu entorno. A amostra que permitiu estimar este modelo conforma-se por todos os jovens beneficiários do Programa a través das OSC selecionadas para o presente estudo, isso implica uma amostra de 1.635 casos. A capacidade deste modelo de prever Melhoramentos na trajetória laboral dos beneficiários é de 76%, enquanto sua capacidade de prever situações em que os beneficiários não melhoraram sua trajetória laboral é de quase 63%. No total, o modelo prevê corretamente quase 70% dos resultados.

- Se o **desenvolvimento institucional** da organização aumenta em uma unidade, a probabilidade média de que o jovem **melhore sua trajetória** laboral aumenta em 12 pp.
- Se o **contexto** onde se desenvolve o programa aumenta em uma unidade, a probabilidade média de que o jovem **melhore sua trajetória laboral** aumenta em 22 pp.
- Se a OSC **articula com políticas públicas mais vinculadas ao emprego**, que se reflete em um aumento de uma unidade na variável *politpubl*, a probabilidade média de que o jovem **melhore sua trajetória laboral** aumenta em 18% pp.
- Os homens têm uma probabilidade média de melhorar sua trajetória laboral 7 pp maior do que as mulheres
- Se o **nível de vulnerabilidade dos jovens é alto**, sua probabilidade média de **melhorar sua trajetória laboral** é 40 pp menor do que a de um jovem não vulnerável
- Se o **nível de vulnerabilidade dos jovens é médio-baixo**, sua probabilidade média de **melhorar sua trajetória laboral** é 38 pp menor do que a de um jovem não vulnerável
- Se o jovem está **desempregado no início do Programa**, sua probabilidade média de **melhorar sua trajetória laboral** é 20 pp. mais alta do que a de um jovem que está trabalhando
- Se o jovem está **inativo no início do Programa**, sua probabilidade média de **melhorar sua trajetória laboral** é 21 pp mais baixa do que a de um jovem que está trabalhando
- Se o jovem tem um **máximo nível de educação menor a Segundo grau completo** (até segundo grau incompleto) suas probabilidades médias de **melhorar sua trajetória laboral** diminuem em 40 pp em relação com aqueles com um maior nível de educação.

---

<sup>4</sup> Esta variável quantitativa para esta análise, será recategorizada do modo a seguir: a) até 40 (desenvolvimento institucional Baixo), b) de 41 até 60 (Meio); c) de 61 até 79 (Meio Alto) e 80 e mais (Alto).

### **Os custos econômicos do programa**

Na análise, diferenciam-se **os custos explícitos** (pagos monetários realizados pelos recursos necessários para a implementação do Programa) e **os custos implícitos** (valor dos recursos utilizados no processo de implementação do Programa pelos que não se efetuou um pagamento efetivo). Estes recursos possuem um valor denominado **custo de oportunidade**, que reflete o valor que poderia ter gerado cada recurso em seu melhor emprego alternativo.

Para a grande maioria das organizações o **custo explícito é maior ao custo implícito** e, em média, o primeiro representa **77% dos custos econômicos** do Programa.

Os custos também podem ser desagregados em **custos variáveis** (variam perante câmbios na quantidade dos objetivos, ainda que nem sempre em forma proporcional) e **custos fixos** (vinculados primordialmente, mas não exclusivamente aos bens de longa duração). Em média, **92% dos custos das organizações** correspondem a **custos variáveis** e apenas 8% a custos fixos. Isto deve-se à grande demanda de recursos humanos que leva consigo a capacitação e assistência dos jovens, somado aos incentivos econômicos que eles recebem para participar das etapas de capacitação e estágio, todos custos que variam conforme ao número total de beneficiários.

A **Remuneração da equipe de trabalho** seguida pela variável **Incentivos para os beneficiários** mais as três variáveis associadas à remuneração das pessoas que trabalharam na implementação do Programa representam, em média, 43% dos custos econômicos.

A variável **Incentivos para os beneficiários**, por outra parte, abrange em partes quase iguais, em média, as quantias percebidas pelos beneficiários na etapa de capacitação (12%) e na etapa de estágio (11%). Por último, as **Redes Próprias** representam, em alguns casos, apenas 0,2%, mas em outros casos atingem 30% dos custos econômicos do Programa.

Em média, as atividades que mais recursos demandaram são **Prática laboral e acompanhamento** e **Capacitação PFO e acompanhamento**, já que conjuntamente ambas as atividades representam 66% do custo econômico médio do Programa. A atividade **Avaliação e Monitoramento** teve baixa participação no custo econômico (5% em média) devido a que o mantimento e gestão da **Plataforma de Avaliação** ficou por conta das organizações a cargo da coordenação geral do Programa.

A principal contribuição de recursos ao Programa realizam-na as organizações sociais a cargo de sua implementação seguidas, em alguns casos, pelo Fundo de Juventude e, em outros casos, pelo setor privado.

O estudo demonstra que o custo médio por beneficiário capacitado oscila entre U\$S 599 e U\$S 1.533, com uma média de U\$S 849; o custo médio por beneficiário capacitado (supondo uma taxa de deserção de 20%, como afrontam muitos programas de emprego jovem na América Latina e no Caribe), seria em média de U\$S 1.009; o custo médio por beneficiário que trabalha depois do Programa é, em média, de U\$S 2.061, enquanto o custo médio por beneficiário que melhorou sua trajetória laboral é, em média, de U\$S 1.663.



## *Estratégias das OSC: etapas da intermediação laboral e lições aprendidas.*

### **Aprendizagens da Primeira etapa: A CONVOCAÇÃO**

É preciso ter a maior clareza sobre o perfil dos jovens a serem convocados; realizar um mapeamento territorial de atores a fim de antecipar a construção de redes e adequar os perfis das empresas com o perfil dos jovens a serem convocados; fazer o design de uma estratégia de recrutamento dos jovens; fazer o design de uma estratégia de comunicação visando a convocação.

Surge o **comunicador** como novo papel estratégico, para pensar os discursos circulantes e os públicos/atores a quem queremos sensibilizar. Também **o uso do Facebook**, é central como ferramenta de comunicação estratégica durante as 4 etapas. O desafio para as OSC será incluir 4 atores-chave desde o início: empresários, referentes de políticas públicas, famílias e jovens como atores estratégicos para a convocação de outros jovens.

### **Aprendizagens da Segunda etapa: A OFICINA DE CONSTRUÇÃO DO PROJETO FORMATIVO OCUPACIONAL (PFO)**

São atores indispensáveis o tutor (em tanto adulto significativo que guia o acompanhamento e conhece de perto o perfil dos jovens), o grupo de pares (como motor da capacitação) e a família (como sustento econômico e emocional da prática).

É preciso que os incentivos (como as bolsas e os empréstimos) sejam transformados em metodologias formativas que antecipem e preparem o jovem para a instância de inserção. Nesse sentido, a inclusão da alfabetização digital é indispensável na formação, visto que resulta significativa na hora de conseguir trabalho em 20%. É necessário explorar a formação nos novos empregos que trazem as TICs como geradoras de oportunidades e aos jovens como agentes de inovação e de incorporação tecnológica em seus postos de trabalho.

### **Aprendizagens da Terceira etapa: A INTERMEDIÇÃO LABORAL**

Entrelaçar os diferentes papéis é um capital fundamental para a intermediação. Recomenda-se aderir a suas iniciativas e fortalecer vínculos com o Estado; incorporar os sindicatos e as universidades para validar as capacitações; e repensar com estes elementos a forma em que serão apresentados perante as empresas.

Em todas as estratégias de "captação" de empregadores, revalorizou-se a importância de desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação, que permita sensibilizar os empresários, convocá-los, ao tempo que promova os benefícios do Programa.

É preciso fazer coincidir oferta e demanda porque os casos em que os gestores não fizeram coincidir o perfil dos jovens com o da demanda dos empregadores, criaram descontentamento

nos jovens. É fundamental que o gestor conheça o perfil dos jovens a fim de que o resultado da procura dos postos de trabalho seja mais eficiente.

### **Aprendizagens da Quarta Etapa: A INSERÇÃO LABORAL**

Sobre as estratégias de acompanhamento, observa-se a importância metodológica de trabalhar conjuntamente Tutor, Gestor e Empregador para o acompanhamento dos jovens durante o primeiro mês.

Sobre o envolvimento dos atores o estudo evidencia a necessidade de que os empregadores participem ativamente das primeiras experiências de empregabilidade junto com os jovens. O estudo recupera, além disso, as práticas inovadoras levadas a cabo pelas OSC participantes, a fim de propor novas ferramentas que melhorem a metodologia implementada.

### **Conclusões**

O uso de metodologias e instrumentos permitiram, especialmente às OSC que não tinham experiência prévia, atingir resultados exitosos (93% de permanência dos participantes, 40% de realização de experiências laborais, entre os mais importantes) e desenvolver um modelo de abordagem com alto impacto no fortalecimento das OSC principiantes na temática.

Os resultados do estudo evidenciam a relevância que os custos têm na tomada de decisões na hora de fazer o design de futuros projetos de intermediação e de inserção juvenil, devido à heterogeneidade de situações produto principalmente das variáveis-“chave” selecionadas (visto que afetam também os resultados).

A identificação de tendências nos custos econômicos e associações, entre estes e diferentes variáveis a partir de uma amostra de 8 organizações sociais, constituiu um dos principais desafios do estudo. O tamanho reduzido da amostra condicionou a possibilidade de achar resultados estatisticamente significativos limitando os resultados, em alguns casos, a descrições dos alcances da amostra. Mesmo assim, o estudo de custos apresenta resultados sumamente relevantes para atores interessados em intervir na temática, seja organizações sociais, organismos financiadores e/ou atores tomadores de decisões.

O estudo de custos demonstrou uma alta participação das organizações sociais no aporte dos recursos necessários para implementar o Programa que, em média, refletem-se maioritariamente na Remuneração da equipe de trabalho, Redes próprias, Viáticos e Despesas de comunicação e Infraestrutura.

O cofinanciamento aportado pelas famílias, outras organizações e diversos estamentos do setor público que em conjunto representa 75%, em média, do financiamento

O custo médio por jovem capacitado do Programa, que teve muito baixa deserção, é de U\$S 849. Se considerarmos a deserção em média nos programas de emprego jovem, estimada em 20%, o custo se eleva a U\$S 1.009. O custo médio por jovem que melhorou sua trajetória laboral a partir do Programa é de U\$S 1.663 enquanto o do jovem que achou emprego ao finalizar a experiência é de U\$S 2.061. Sob cenários otimistas, estes custos recuperam-se em um período de 5 a 8 meses.

Os benefícios sociais do Programa evidenciam que podem ser relativamente altos. Será preciso medir todos os impactos positivos derivados deste programa, já que não foi possível determiná-los totalmente.

Pode-se confirmar a hipótese de que um contexto favorável melhora as possibilidades de obter resultados positivos nos projetos de inserção laboral. Se o contexto no qual se desenvolve o Programa aumenta em uma unidade, a probabilidade média de que o jovem melhore sua trajetória laboral aumenta em 22 pp. Com efeito, se um país está em crescimento, com baixos níveis de desocupação, é mais provável que os jovens com uma adequada preparação achem trabalho com maior facilidade do que em outro país no qual o crescimento é baixo ou nulo, situação que diminui a demanda laboral. Pelo contrário, em concordância com a afirmação anterior, quanto mais adverso é o contexto nacional, maior é o custo médio por beneficiário capacitado.

No que faz ao contexto, resulta também significativo o papel das políticas públicas. As leis de promoção do emprego juvenil influem nas possibilidades que os jovens vulneráveis têm de se inserir no mundo do trabalho após transitar um projeto. Se a articulação das OSC com políticas públicas vinculadas ao emprego, aumenta em uma unidade, a probabilidade média de que o jovem melhore sua trajetória laboral aumenta em 18% pp.

O custo médio por beneficiário que trabalha e o custo médio por beneficiário que melhorou sua trajetória aumentam à medida que aumenta o índice de exposição à vulnerabilidade média dos beneficiários atendidos por cada organização.

O Programa obteve bons resultados em todos os níveis de vulnerabilidade, visto que supera a metade dos jovens participantes.

No melhoramento da trajetória como na obtenção de emprego, observa-se que os jovens de nível médio e baixo melhoraram a trajetória em 7 pontos a mais que os não vulneráveis e do que os mais vulneráveis. Contudo, têm menor tendência a continuar seus estudos devido a alta porcentagem de mulheres (42,8%) afetadas a encargos familiares. No tocante ao trabalho, à medida que aumenta o nível de exposição à vulnerabilidade, são menores as possibilidades de se inserir no mundo laboral. Resulta significativo o estágio, particularmente entre os jovens mais vulneráveis, que após de transitá-lo aumentam consideravelmente as possibilidades de achar emprego. A análise da situação educativa e laboral dos jovens resulta um achado, particularmente, porque a proporção dos jovens que estudam e trabalham é superior no alto nível de exposição à vulnerabilidade, onde superam o 30%. Este segmento se verifica em maior proporção para quem tem trabalho formal. Poder-se-ia pensar que o trabalho registrado estimula a terminalidade educativa, visto que fornece um entorno estimulante e facilita o custeio dos estudos.

Ainda com as diferenças a respeito dos de menor vulnerabilidade, o Programa teve alcances muito positivos na qualidade do emprego dos jovens mais vulneráveis. O melhoramento na trajetória, produto do estágio e da elevada inserção laboral, permite superar as tendências vigentes na América Latina no que diz respeito à informalidade laboral. A OIT5 afirma que a informalidade na região supera 55,7% enquanto no Programa resulta bem inferior (14% do total de Jovens que trabalham). Cabe destacar que entre os de maior vulnerabilidade, a informalidade

---

<sup>5</sup> Formalizando a informalidade juvenil. Experiências Inovadoras na América Latina e no Caribe. FORLAC. OIT.2015

atinge apenas a 25% dos jovens que se inseriram laboralmente, a metade participa de programas de emprego nos quais o Estado realiza aportes durante a vigência do mesmo.

O desenvolvimento institucional das OSC tem relação direta com o melhoramento nos resultados, particularmente, no que diz ao trabalho. Se o desenvolvimento institucional da organização aumenta em uma unidade, a probabilidade média de que o jovem melhore sua trajetória laboral aumenta em 12 pp. Por sua vez, quanto menor o desenvolvimento institucional das organizações sociais, maior o custo médio por beneficiário que melhorou sua trajetória laboral para os casos analisados.

A importância de uma metodologia participativa para o planejamento e para os encontros regionais de intercâmbio de aprendizagem que permitem enriquecer as estratégias das OSC durante a implementação; bem como, a participação dos jovens e das famílias tanto no momento do design como da execução dos processos de intermediação laboral; e a incorporação das TICS nos processos de formação.

## Recomendações

### *A respeito dos custos*

- É importantíssimo que as organizações sociais contem com um sistema de reporte periódico dos recursos utilizados na implementação do Programa. Este sistema deveria atingir tanto os recursos com custos explícitos como aqueles com custos implícitos, e fornecer informação detalhada e precisa sobre o tipo e quantidade de recursos utilizados e suas fontes de financiamento.

### *A respeito das políticas públicas*

- O estudo de custos e benefícios resulta um aporte relevante para os organismos estaduais que podem orientar suas políticas públicas estimando também os benefícios sociais, visto que o prazo de retorno do investimento é muito próximo (5 a 8 meses).
- Do mesmo modo, é importante, especialmente para os Programas Nacionais, a articulação com OSC que garantam melhores resultados a partir do acompanhamento de cada jovem e da implementação de estratégias inovadoras e adequadas ao território. Recomenda-se que os empresários orientem sua demanda laboral a este tipo de Programas que, mediante a articulação na capacitação, podem garantir também formação integral do jovem e acompanhamento durante os primeiros meses de sua experiência laboral.

### *A respeito da metodologia de intermediação laboral*

- Recomenda-se incluir, desde o início três atores-chave: o setor privado, o setor público, e os jovens como atores estratégicos

- Incorporar estratégias de design que levem em conta: clareza sobre o perfil dos jovens com os que vai se trabalhar, mapeamento de atores territorial, estratégias de recrutamento dos jovens e estratégias de comunicação.
- Propõe-se a construção de uma nova metodologia para novos Programas que incorpore as estratégias que resultaram inovadoras em esta experiência. Resta como desafio investir na construção de conhecimento coletivo, no fortalecimento institucional e formar equipes de sistematização e avaliação dentro das organizações que lhes permita recuperar as experiências e transformá-las em metodologias ou produtos formativos.
- Vale a pena destacar a implementação da plataforma informática para o monitoramento e avaliação e sugere-se seja ampliada incorporando informação de custos e benefícios privados e sociais.
- Os referentes das organizações sociais que participaram no estudo assinalam que entre os recursos e atividades que deverão ser levados em conta nos próximos estudos de custos, estão: a remuneração do tempo de trabalho destinado ao desenvolvimento e design de plataformas de capacitação *on line*, à formação dos membros das organizações e o custo de formalização dos jovens beneficiários como trabalhadores (como as carteiras de trabalho no Brasil).

#### *A respeito do fortalecimento institucional*

- Na medida em que existe uma relação positiva significativa entre o maior desenvolvimento institucional e melhores resultados e menores custos, deveria ser levada em conta a possibilidade de incorporar no design dos programas um componente de fortalecimento institucional das OSC.
- As OSC envolvidas neste estudo adquiriram capacidades para multiplicar a experiência, ainda que algumas delas deveriam ser ainda fortalecidas em alguns vectores do pentágono dos standards de qualidade. Recomenda-se que sejam levadas em conta para a conformação de uma rede para o escalamento dos Programas de Intermediação e Inserção Laboral.
- Na hora de pensar o design de programas regionais resulta importante levar em conta as diferenças entre os contextos e o nível de desenvolvimento das organizações para otimizar os resultados.