

Série de Aprendizagem

No. 1

COLABORANDO COM O SETOR PRIVADO:

O Caso de um Projeto *entra 21*
em Salvador, Bahia, Brasil

Rodrigo Villar

Janeiro/2006



Preparando os Jovens para Entrar
no Novo Mundo do Trabalho



International Youth Foundation®

Colaborando com o Setor Privado:

o caso de um projeto *entra 21* em
Salvador, Bahia, Brasil

Rodrigo Villar

Janeiro 2006

Fundação Internacional da Juventude

Fundação Internacional da Juventude (IYF)

Fundada em 1990, a Fundação Internacional de Juventude (International Youth Foundation - IYF) é uma organização não-governamental independente, que prepara jovens para ter uma vida saudável, produtiva e se tornarem cidadãos ativos na sociedade. A IYF trabalha para um mundo onde os jovens possam atingir seu potencial máximo e transformar o futuro com confiança e sabedoria. A IYF trabalha com centenas de companhias privadas, fundações e organizações da sociedade civil globalmente apoiando programas eficazes que impactam a vida de seus jovens beneficiários de forma positiva e duradoura. Conheça mais sobre a IYF no website www.iyfnet.org.

Programa *entra 21*

Uma iniciativa do Fundo Multilateral de Investimentos (FOMIN) e da IYF, o programa *entra 21* foi criado em 2001 para melhorar a empregabilidade de jovens latino-americanos em situação de risco. Por meio de um fundo de 27 milhões de dólares, o programa está apoiando 35 projetos em 18 países da região. O programa pretende atingir mais de 19.000 jovens com cursos de capacitação técnica, habilidades para a vida e serviços de inclusão no mercado de trabalho, com a meta de inserir pelo menos 40% dos participantes em postos de trabalho que utilizem as tecnologias de informação. O componente Aprendizagem do programa *entra 21* identifica e documenta lições e práticas exemplares na capacitação de jovens para o mercado de trabalho.

Colaborando com o setor privado: o caso do projeto entra 21 em Salvador, Bahia, Brasil é a primeira edição da Série de Aprendizagem do programa *entra 21*, publicada com o apoio financeiro do Fundo Multilateral de Investimentos (FOMIN) e da Agência Internacional de Desenvolvimento dos Estados Unidos (USAID). Esta publicação foi traduzida por Thais Spiezzi Rinaldi e Gleice R. Guerra

© 2006. International Youth Foundation (IYF). Todos os direitos reservados. As opiniões expressas neste relatório são de responsabilidade dos autores e não necessariamente refletem as da Fundação.

É um prazer compartilhar com vocês a edição de “Colaborando com o Setor Privado: o caso de um projeto *entra 21* em Salvador, Bahia, Brasil”. Esta publicação mostra como o Instituto de Hospitalidade obteve êxito ao conseguir incorporar o setor privado em sua iniciativa de empregabilidade de jovens. Manter relações estratégicas com um grupo empresarial para promover o emprego juvenil é um dos enfoques centrais e um componente de aprendizagem do programa *entra 21*. Aprendemos que, para capacitar e inserir jovens de baixa renda em trabalhos dignos, é necessário conhecer as demandas do mercado de trabalho e focar a formação para desenvolver competências exigidas pelo setor privado. O envolvimento do setor privado é vital para garantir que os jovens, muitos em seu primeiro emprego em um setor formal da economia, satisfaçam as expectativas dos empregadores.

Desde sua fundação, em 1990, a Fundação Internacional da Juventude (conhecida como IYF, do nome em inglês International Youth Foundation) promove uma estratégia de desenvolvimento de jovens que valoriza o fortalecimento de suas capacidades, a fim de que se tornem cidadãos comprometidos e produtivos. Presente em cerca de 70 países e territórios, a IYF trabalha com centenas de empresas, fundações e agências governamentais para preparar os jovens com habilidades e dar oportunidades para que seu desenvolvimento e participação sejam satisfatórios. O *entra 21* é uma parte essencial do trabalho do IYF, que proporciona habilidades para a vida, capacitação técnica e apoio a jovens menos favorecidos de 16 a 29 anos, na América Latina e Caribe. A iniciativa busca capacitar 19.000 jovens e inserir pelo menos 40% deles no mercado de trabalho.

Graças ao generoso aporte do Fundo Multilateral de Investimento (FOMIN) do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), da USAID e de outros doadores, a IYF está aprendendo com 35 projetos *entra 21* financiados na América Latina. Nosso objetivo é compartilhar o aprendizado com outros programas, doadores, pessoas e instituições envolvidas na formulação de políticas públicas, de modo que a qualidade e a quantidade de programas de emprego para jovens continuem aumentando na região, e até no outro hemisfério. Estamos certos de que os empregadores, especialmente os do setor empresarial, têm especial interesse de assegurar-se que os programas de emprego para jovens são eficazes e que podem atingir a crescente população de jovens em situação de desemprego e subemprego.

Esta publicação nos dá a oportunidade inestimável de perceber como as empresas na cidade de Salvador, Bahia, foram envolvidas, não por motivos filantrópicos, mas por razões estratégicas e para o bem de seu negócio. O leitor verá como o Instituto de Hospitalidade usou seus ativos institucionais e desenvolveu um bom produto – um projeto *entra 21* para empregar jovens – para aproximar-se dos empregadores. Este exemplo também oferece lições para ONGs e líderes de empresas interessados na colaboração intersectorial em torno do tema da empregabilidade juvenil ou em outro âmbito social.

Em nome da IYF, quero expressar minha gratidão ao Instituto de Hospitalidade, aos empresários de Salvador que participaram das entrevistas para esta publicação, aos jovens que trabalharam com tanto esforço e esperança para conseguir seu primeiro emprego, e a Rodrigo Villar, por seu valioso estudo.

William S. Reese
Presidente e CEO
Fundação Internacional para a Juventude

INTRODUÇÃO

A participação do setor privado nos projetos de formação e inserção profissional é considerada, pelo programa *entra 21*, um elemento crítico para o sucesso. Sem o apoio da empresa privada, a maior fonte de empregos, é difícil alcançar as taxas de inserção profissional exigidas por esse programa regional. Ao se relacionar com o setor privado, os projetos *entra 21* encontram maiores possibilidades de conhecer as demandas do mercado de trabalho, negociar e criar vagas de estágio e inserir pelo menos 40% dos jovens capacitados em empregos dignos.

Em 2005, a Fundação Internacional da Juventude contratou Rodrigo Villar, um especialista no tema responsabilidade social na América Latina, para estudar as relações estabelecidas entre o Instituto de Hospitalidade (IH) – a agência executora do projeto *entra 21* em Salvador, Brasil – e as empresas privadas da cidade. Esta publicação é o produto de suas visitas e entrevistas realizadas entre agosto e outubro de 2005.

Vincular o desenvolvimento empresarial à solução de problemas sociais é um desafio do setor privado na América Latina. Algumas instituições, como o Instituto de Hospitalidade, direcionaram o desafio para um setor econômico específico: o setor de turismo. Uma de suas estratégias é desenvolver programas como o Projeto Turismo e Responsabilidade Social¹/*entra 21*, mostrando ser possível criar alianças que geram valor econômico e social e que associam uma causa social à estratégia de um negócio.

O PROJETO *ENTRA 21* EM SALVADOR DA BAHIA, BRASIL²

O Projeto Turismo e Responsabilidade Social (PTRS), liderado pelo Instituto de Hospitalidade, tem o objetivo de capacitar jovens de baixa renda que estudam em escolas públicas e vinculá-los profissionalmente a empresas do setor de turismo. O PTRS oferece uma capacitação integral, que inclui a formação de competências transversais e de competências específicas no uso da tecnologia da informação.

Com o projeto, o Instituto de Hospitalidade (IH) conseguiu criar um elo entre empresas do setor turístico e jovens que anteriormente não teriam acesso a elas. O elo foi criado integrando a ação social ao negócio das empresas, a partir de um enfoque na formação dos jovens orientado para o desenvolvimento das competências exigidas pelo mercado de trabalho e de um processo de colaboração permanente com o setor privado.

Na primeira fase do projeto, iniciada no primeiro semestre de 2004, o PTRS formou três turmas de 120 jovens cada uma, com evasão de 10% durante a capacitação. Em se tratando dos vínculos profissionais, os resultados foram maiores do que as metas estabelecidas. Segundo uma avaliação realizada em 2005 pelo Specto Instituto para o Desenvolvimento, 66,7% dos jovens formados na primeira etapa estava trabalhando com contratos formais.

À medida que o projeto ia apresentando resultados, o número de jovens interessados em ingressar no PTRS foi aumentando. Enquanto o primeiro grupo foi selecionado entre 300

¹ Rebatizado em junho/2006 de Trilha Jovem – Turismo e Responsabilidade Social (NT).

² O autor agradece o apoio recebido do diretor do Instituto de Hospitalidade, Rafael Sanches Neto, à equipe do Projeto *entra 21* e especialmente à sua coordenadora, Gleice R. Guerra, que organizou as entrevistas em Salvador e dedicou boa parte de seu tempo para ajudar o autor a entender os detalhes do PTRS.

candidatos, o grupo que estava em formação em outubro de 2005 foi selecionado entre 2.200 candidatos³. Do mesmo modo, o interesse das empresas em receber os jovens foi crescendo. Na mesma época, 74 empresas de diversas áreas do setor de turismo (agências de viagem, hotéis, restaurantes) tinham jovens formados pelo PTRS trabalhando na condição de estagiários, aprendizes ou com contrato formal de trabalho, e 18 novas empresas abriram suas portas para receber os jovens que se formariam em dezembro⁴.

A avaliação dos empresários sobre a formação dos jovens é positiva. De acordo com um estudo elaborado pelo Specto, todos os empresários que tiveram jovens formados no PTRS em seus quadros avaliaram seus desempenhos como satisfatório e 80% consideraram o desempenho melhor ou igual ao dos outros trabalhadores que realizavam as mesmas tarefas. Além disso, 93% dos empresários manifestaram interesse em voltar a contratar egressos do programa (SPECTO, 2005:6).

Levando em conta esses resultados positivos, a experiência e a metodologia desenvolvidas na primeira fase servirão de base para a expansão do modelo para todo o país. Entre 2006 e 2007, o PTRS espera expandir-se para 10 novos destinos turísticos do Brasil, formando 4.080 jovens, e estuda-se uma segunda fase de expansão a ser iniciada em 2007 para mais 6.000 jovens.

Diante da eficácia do programa desenvolvido pelo IH para formar e inserir profissionalmente jovens de baixa renda e das avaliações positivas dos empresários sobre o PTRS, é relevante perguntar quais fatores contribuem para explicar suas conquistas e quais características do modelo podem ser replicadas. Como foi possível inserir um grupo de jovens em desvantagem social no mercado de trabalho? Que características estão presentes em um projeto que contribui para a resolução de problemas complexos, como o desemprego de jovens, e ao mesmo tempo colabora com o desenvolvimento da indústria do turismo? Como se conseguiu alinhar demandas de empresas com ofertas sociais estratégicas?

Neste documento, a reflexão se volta para aspectos das parcerias e vínculos de cooperação entre o Instituto de Hospitalidade e as empresas que parecem ter contribuído para o sucesso do projeto. A colaboração e as alianças estão presentes na própria fundação do Instituto, no processo de concepção do currículo, no desenvolvimento da prática profissional e, com certeza, no interesse das empresas em abrir suas portas a jovens que seguramente não teriam as mesmas oportunidades se não fosse por um projeto como o PTRS.

UMA IDÉIA CENTRAL DO PROJETO: A INTEGRAÇÃO DA INICIATIVA SOCIAL COM AO NEGÓCIO

James Austin e a equipe do Social Enterprise Knowledge Network criaram um referencial simples para mostrar os diferentes tipos de parcerias possíveis entre empresas e entidades não-lucrativas que ajuda a orientar este estudo (AUSTIN *et al.*, 2004:3-7). Os tipos de parcerias propostas neste referencial são a filantrópica, a transacional e a integradora. Elas formam um *continuum* que vai desde as relações filantrópicas, caracterizadas por doações em dinheiro ou em serviço das empresas às entidades não-lucrativas, com um nível de relacionamento baixo e infrequente em áreas não-estratégicas para as empresas, até uma colaboração integradora, que busca sincronização e alinhamento estratégico entre empresas e entidades não-lucrativas, vinculando a ação social com o próprio negócio. O estágio transacional é um estágio intermediário, em que as relações estabelecidas vão além da mera transferência de recursos e serviços, por estarem relacionadas com algumas atividades das empresas, mas sem ainda serem integradas ao negócio (AUSTIN *et al.*, 2004:4-5).

³ Informação fornecida pela equipe do PTRS.

⁴ Idem.

O *continuum* da colaboração intrasetorial

Natureza da colaboração	Filantrópica	Transacional	Integradora
Nível de comprometimento	Baixo	—————→	Alto
Importância da missão	Periférica	—————→	Central
Alcance das atividades	Estreito	—————→	Ampliado
Valor estratégico	Menor	—————→	Maior

Fonte: Austin *et al.*, 2004:5 (adaptado pelo autor)

O que interessa resgatar deste referencial para o caso do PTRS é o tipo de colaboração integradora, onde a inovação social proposta pelo IH se articula com a operação do negócio. Como será visto, uma das virtudes do PTRS é elaborar uma estratégia de gestão social vinculada à estratégia de negócio do setor de turismo e, sob essa perspectiva, promover simultaneamente a geração de valor social e econômico em suas intervenções sociais. Uma iniciativa social integrada apresenta características muito distintas dos investimentos sociais alheios ao negócio, e, em virtude da sinergia possível entre o aspecto econômico e o social, tem um impacto potencial muito alto (GUTIÉRREZ e JONES, 2004).

A eficácia da integração da iniciativa social à atividade da empresa de turismo resulta, no caso do PTRS, em várias condições ou fatores que ajudam a explicar seu êxito. Esses fatores estão presentes tanto na missão e valores do Instituto de Hospitalidade como em suas estratégias e operação. Para cada um dos fatores, foi fundamental planejar algum tipo de colaboração entre o IH e as empresas do setor. Essa colaboração com o setor privado é parte da visão estratégica do IH e explica, em grande medida, o sucesso do PTRS.

UMA ANÁLISE DOS FATORES DE SUCESSO

Fatores de Sucesso

- A colaboração com as empresas está presente na visão e definições estratégicas do IH.
- A legitimidade do IH é produto do trabalho com e para as empresas do setor de turismo.
- O currículo dinâmico e relevante do PTRS tem como base a comunicação permanente com as empresas.
- A prática profissional nas empresas é um elemento crítico da estratégia de formação e inclusão dos jovens.
- A conquista de competências pelos jovens é pré-requisito para a colaboração entre as empresas e o PTRS.
- O PTRS foi construído aproveitando incentivos oferecidos por programas governamentais.

A colaboração com as empresas está presente na visão e definições estratégicas do IH

O Instituto de Hospitalidade (IH) foi criado em 1997, quando a empresa Odebrecht estava participando da construção de um complexo turístico na Costa do Sauípe, na Bahia. Dois desafios importantes que enfrentava eram evitar a criação de um empreendimento turístico que não estivesse integrado com a comunidade local e evitar a degradação ambiental que outros destinos turísticos sofreram. A idéia de conjugar o turismo ao desenvolvimento sustentável e ao desenvolvimento local tornou-se imperativa nesse momento, e a idéia de gerar alternativas para obter um encontro harmônico entre os mundos e interesses diversos das comunidades locais e da indústria do turismo converteu-se no desafio que deu origem ao Instituto (SANCHES, 2005).

O objetivo de ter um modelo de desenvolvimento local sustentável da atividade turística não era apenas para Sauípe, mas para todos os destinos, dados o crescimento contínuo do turismo no Brasil nos últimos anos e sua rica diversidade cultural e biológica. O Brasil conta com 17 áreas consideradas Patrimônio da Humanidade pela UNESCO e, portanto, tem amplas vantagens comparativas para continuar o crescimento turístico com uma perspectiva de desenvolvimento sustentável (IH, 2005b, p.7).

A visão do IH e os desafios que se colocavam pressupunham um arranjo institucional que facilitasse a formação de alianças e de diversos tipos de parcerias com as empresas do setor turístico, com o governo e com outros setores da sociedade. Orientado por essa visão, o IH configurou-se desde sua fundação como uma aliança tripartite, sob a forma de uma entidade sem fins lucrativos com uma ampla participação do setor empresarial, do governo e de outras entidades sem fins lucrativos com vasta experiência e legitimidade na área de turismo e desenvolvimento⁵. Atualmente, há 32 instituições associadas, dentre empresas, governo e terceiro setor que atuam em educação, cultura, trabalho, turismo e meio ambiente e somam esforços para promover a educação e a cultura da hospitalidade, para apoiar o turismo e para contribuir com o desenvolvimento sustentável do Brasil. Cerca de 200 entidades e 300 voluntários estão diretamente envolvidos em seus projetos (IH, 2005d).

Na perspectiva do IH, há um círculo virtuoso entre educação, cultura e desenvolvimento sustentável. A cultura local, a biodiversidade e a hospitalidade característica dos brasileiros são consideradas uma vantagem comparativa e uma oportunidade de desenvolver um turismo

⁵ Entre outros, fazem parte do Conselho do IH a Odebrecht e associações de turismo, como a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL e a Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV.

competitivo. Por outro lado, o turismo é uma fonte de geração de empregos e melhoria da qualidade de vida das populações onde se instala. Por esse motivo, o IH entende como fundamental para o desenvolvimento do setor: valorizar as manifestações culturais próprias, propiciar o desenvolvimento local sustentável e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades nos destinos turísticos (SANCHES, 2005).

Promover o turismo enquanto vetor do desenvolvimento sustentável do Brasil e unir o turismo de qualidade à inclusão social requerem que o IH defina estratégias e desempenhe diversas funções. Implica em criar um movimento permanente de mobilização e articulação, promover redes de multiplicadores e proporcionar a expansão dos conceitos, metodologias e conhecimento que permitem as relações entre turismo e desenvolvimento sustentável. Sua capacidade de mobilização e articulação exige múltiplas alianças e formas de colaboração com o setor de turismo para poder, assim, combinar o crescimento do turismo com o desenvolvimento social e com a preservação da riqueza cultural e da biodiversidade do país (IH, 2005d).

Iniciativas recentes são expressões claras da estratégia de trabalho do IH, como o Fórum Mundial de Turismo para Paz e Desenvolvimento Sustentável e o Movimento Brasil de Turismo e Cultura. Com a primeira iniciativa, cinco redes mundiais foram articuladas e mobilizadas como força transformadora em torno do tema de turismo. A segunda iniciativa, inspirada nas orientações do Fórum Mundial, busca gerar um movimento nacional e favorecer ações de desenvolvimento sustentável em 24 destinos turísticos do país. Para promover a sustentabilidade do turismo e gerar um movimento em torno dessa causa, combinam-se a promoção e articulação de redes com projetos demonstrativos e encontros anuais (IH, 2005a e 2005b).

Outra iniciativa fundamental do IH é o processo de identificação de competências requeridas por ocupações do setor de turismo para a certificação profissional, o que lhe gerou uma grande legitimidade e, como se verá, foi um fator chave para o sucesso do projeto *entra 21*.

A legitimidade do IH é produto do trabalho com e para as empresas do setor de turismo

A legitimidade que o IH conquistou junto ao setor de turismo se deve, em boa parte, ao trabalho realizado com o setor e dedicado a ele e, em especial, à forma como foi criado o Sistema Nacional de Certificação. No caso do PTRS, essa legitimidade facilita muito o trabalho de intermediar a relação dos jovens de baixa renda com as empresas do setor.

Um elemento chave para a construção da reputação positiva e da legitimidade do IH foi sua capacidade de dar respostas a propósitos e necessidades comuns de um setor tão diversificado como o de turismo. O IH liderou a criação do Sistema Nacional de Certificação para o Setor de Turismo Brasileiro, no qual identificou os perfis profissionais de 52 ocupações e validou-as nacionalmente. Com base nesse conhecimento, propôs as Normas para Ocupações e Competências do Sistema Nacional de Certificação da Qualidade Profissional do Setor de Turismo. Até o presente, o IH avaliou as competências de 27.000 profissionais e certificou 14.000. Esse processo conquistou a credibilidade dos empresários do setor de turismo que facilitou os vínculos de colaboração das empresas com o projeto *entra 21*/PTRS.

O currículo dinâmico e relevante do PTRS tem como base a comunicação permanente com as empresas

A concepção do currículo para a capacitação dos jovens no PTRS foi baseada nas competências identificadas pelo IH no Sistema Nacional de Certificação da Qualidade Profissional do Setor de Turismo. Elas são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para atuar no mercado profissional de turismo. Paralelamente às competências técnicas profissionais, a estrutura curricular também abrange competências de cidadania e para a vida, como trabalho em equipe e relações interpessoais. Desse modo, o PTRS pretende oferecer uma formação

integral aos jovens, no intuito de conseguir a inserção profissional e melhorar sua empregabilidade. Combina, assim, o desenvolvimento de competências para a vida com as de um conjunto de ocupações do setor de turismo, com aprofundamento em algumas áreas específicas (hospedagem, viagens, alimentos e bebidas). Portanto, os jovens são preparados para um amplo leque de oportunidades de atuação profissional no setor, sem restringi-los a uma técnica específica.

Os eixos do currículo são: a) promoção do desenvolvimento sustentável do turismo; b) promoção da excelência no serviço e c) construção de um plano de vida e carreira. Esses eixos são trabalhados em oficinas onde a elaboração de projetos é utilizada como parte essencial da metodologia.

A capacitação dura um semestre e consta de: a) atividades de aula para todos os jovens, com carga horária de 400 horas; b) atividades eletivas de 100 horas; e c) prática profissional ou Vivência Profissional Supervisionada (VPS) de 80 horas.

Uma estratégia fundamental para ajustar o currículo e prestar atenção às mensagens do mercado é a avaliação contínua da prática profissional e o seu aproveitamento para conversar com empresários e jovens sobre aspectos que devem ser melhorados ou adicionados ao currículo. Um exemplo de adaptação curricular foi a questão do turismo receptivo ou a elaboração de *tours* e pacotes turísticos nas agências. As competências e a prática dessas atividades foram introduzidas no currículo depois que vários empresários e jovens levantaram a necessidade de formação nessa área. Quando a equipe do PTRS recebeu sugestões para introduzir o tema de turismo receptivo, validou-as com um grupo de empresas parceiras e posteriormente o incluiu no processo de formação.

A prática profissional nas empresas é um elemento crítico da estratégia de formação e inclusão dos jovens

A prática profissional é um momento determinante na formação dos jovens e na criação de oportunidades de inserção profissional. Por esse motivo, o PTRS criou um procedimento sistemático de colaboração com as empresas para obter postos de trabalho para os jovens. As conquistas nesse campo têm sido notáveis – 74 empresas haviam recebido jovens até outubro de 2005 e outras 18 estavam dispostas a receber o grupo que estava em formação.

Os passos seguidos pela equipe do PTRS para conseguir uma vaga para o jovem são os seguintes: dois profissionais da equipe são responsáveis por identificar oportunidades em restaurantes, hotéis e agências de turismo. Uma vez prospectados os estabelecimentos, os profissionais realizam contatos telefônicos para agendar uma visita, quando então são apresentadas as vantagens de receber um jovem formado pelo IH para sua vivência profissional, quer seja como estagiário, aprendiz ou por contrato formal de trabalho.

Uma vez definida a realização da vivência profissional na empresa, o jovem tem um acompanhamento contínuo, tanto de um membro da equipe pedagógica do IH como de um mentor. O mentor é um profissional da empresa que, de forma voluntária e autorizada, apóia, orienta e contribui para o desenvolvimento das competências do jovem dentro da empresa. Para realizar essa tarefa adequadamente, o mentor participa de uma capacitação de cinco dias no IH, conhecendo melhor o PTRS e aperfeiçoando seu papel no acompanhamento do jovem.

Como parte do acompanhamento da prática profissional, o IH solicita ao mentor e ao jovem *feedback* a respeito dos avanços e desafios da capacitação, bem como investiga necessidades específicas das empresas relacionadas à formação. O IH utiliza essa informação para fazer ajustes no currículo e modificações na formação dos grupos seguintes. Como se pode notar, a prática profissional representa para o PTRS não só um momento fundamental na formação do

jovem, mas também um canal de comunicação constante entre as empresas e o programa, que assim mantém a sintonia com o mercado de trabalho.

A conquista de competências pelos jovens é pré-requisito para a parceria entre as empresas e o PTRS

O PTRS está conseguindo, por meio da formação em sala de aula e da prática profissional, que os jovens tenham motivação e competências para trabalhar na indústria do turismo. Sem a oferta de jovens motivados e capacitados nas competências solicitadas pelo setor seria impossível o IH inserir jovens nas empresas.

Não são apenas os jovens formados no PTRS que querem uma oportunidade de vivência profissional. Os empresários também recebem currículos de um amplo grupo de estudantes, incluindo universitários. A pergunta que surge é quais são os motivos pelos quais há empresários que preferem jovens do PTRS em seus quadros.

Os empresários mencionam várias razões para admitir jovens do PTRS, mas deixam claro que uma condição essencial é que eles tenham as competências básicas para trabalhar no setor. Afirmam que os egressos do PTRS têm alta motivação, consideram o estágio como uma grande oportunidade de vincular-se ao mercado de trabalho, têm muita vontade de aprender e alta disposição para realizar as tarefas designadas.

Além disso, o PTRS se adapta a demandas específicas de cada empresa, uma vez que a equipe pedagógica avalia os perfis solicitados e, levando-os em conta, seleciona os candidatos mais adequados, encaminhando-os à empresa para que tome sua decisão. Outra razão é que o IH facilita muito a tarefa de seleção para as empresas. A reputação do IH, sua legitimidade e seu processo cuidadoso de seleção dos jovens de acordo com os perfis requeridos garante que a empresa vai encontrar o que está procurando sem precisar fazer um processo de seleção complexo e caro:

“Quando contratamos jovens sem treinamento, as possibilidades de errar é de 7 em 10. Quando contratamos um jovem do PTRS, a probabilidade de acertar é de 8 em 10. É muito gratificante contratar um jovem do projeto” (Flávio Andrade, Gerente Geral do Holiday Inn Salvador *apud* IH, 2005c:5).

O PTRS foi construído aproveitando incentivos oferecidos por programas governamentais

A habilidade do IH para integrar em seu programa os incentivos legais e programas governamentais favoráveis ao emprego de jovens é outro elemento que contribui para o sucesso do PTRS. O IH desenvolveu o PTRS aproveitando os incentivos legais e econômicos oferecidos pelo governo brasileiro, especialmente dos programas voltados à promoção do emprego juvenil. Um deles é a Lei de Aprendizagem e, outro, o Programa Nacional de Primeiro Emprego.

A Lei de Aprendizagem nº 10.097, de dezembro de 2000, obriga as empresas, em seu artigo 429, a empregar e matricular entre 5% e 15% dos trabalhadores do estabelecimento nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem ou de instituições não-governamentais que ofereçam formação profissional.

O Programa Nacional de Primeiro Emprego é um programa do Ministério do Trabalho e Emprego que estimula as empresas a oferecer vagas a jovens entre 16 e 24 anos, cursando o ensino fundamental ou médio ou tendo-o concluído, e que tenham renda familiar *per capita* menor que meio salário mínimo. Ao contratar um jovem por um ano, a empresa recebe um subsídio de 1.500 reais por ano por jovem contratado.

O fato de o público-alvo dos dois programas coincidirem com o do PTRS contribui para sua aceitação: ao receber jovens do programa, os empresários conseguem, ao mesmo tempo, cumprir a lei e ter uma ação socialmente responsável.

O PTRS: um programa com propósito de expansão nacional

O PTRS, como todos os projetos do IH, foi concebido para se expandir e ter um efeito multiplicador. A fase inicial estabeleceu bases programáticas para negociar com o Ministério do Turismo uma expansão do projeto. A primeira etapa de expansão se realiza durante 2006, ano em que se espera chegar a 4.080 jovens atendidos em 10 novos destinos turísticos. Em 2007, espera-se iniciar uma segunda etapa, quando o número de jovens atendidos chegaria a 10.080 em 25 destinos turísticos. Os recursos necessários para a primeira etapa do programa estão garantidos pelo Ministério do Turismo, pela Fundação Internacional da Juventude, pelo FOMIN e pela USAID.

Os desafios dessa expansão são significativos, mas as lições aprendidas e o conhecimento acumulado pelo IH com o PTRS são igualmente importantes. O IH em breve inicia a sistematização das lições e do conhecimento acumulado, a fim de facilitar o avanço do projeto. Estão previstas várias consultorias para a sistematização dos procedimentos, a elaboração e publicação dos manuais pedagógicos, a especificação da sistemática de monitoramento e avaliação e para o desenvolvimento de um sistema informatizado.

A expansão exigirá a criação de alianças com instituições educacionais nos diversos destinos turísticos, a formação e o acompanhamento dessas instituições ao longo da formação, adaptações contínuas do modelo a condições locais e criação de equipes com a mesma capacidade e compromisso da de Salvador. É claro que será necessário, ainda, continuar a estreitar vínculos com as empresas do setor, mas, no futuro, essa tarefa não estará só nas mãos do IH: será também responsabilidade dos parceiros selecionados nas regiões onde se replicará o programa. Os empresários que mantêm vínculos com o PTRS de Salvador e que estão satisfeitos poderão atuar ativamente na expansão, divulgando os benefícios do programa a outras empresas do setor ou a empresas do grupo econômico a que pertencem. O *networking* e a

propaganda positiva entre empresas de um mesmo grupo e entre empresários do setor podem ter papel relevante na ampliação da escala do PTRS.

A crescente importância do tema responsabilidade social no Brasil, bem como o crescente interesse por outras iniciativas de turismo sustentável promovidas pelo IH, seguramente contribuirão para a criação de um ambiente favorável para a expansão do PTRS.

LIÇÕES DO CASO DO IH

Do que foi visto sobre o Programa Turismo e Responsabilidade Social, desenvolvido pelo Instituto de Hospitalidade, pode-se aprender alguma coisa sobre a gestão de relacionamento com as empresas em programas de formação de jovens de baixa renda.

1) **Importância de ser orientado às necessidades de um setor empresarial específico.** O trabalho do IH tem se orientado a um nicho específico do mercado, o setor de turismo. Essa orientação a um setor em particular facilita o conhecimento e a sintonia permanente com o mercado, a concepção de um currículo adaptado às necessidades de um conjunto particular de empresas e o ajuste do programa às mudanças desse setor. Uma abordagem de todo o mercado de trabalho com certeza não daria ao Instituto a vantagem comparativa em termos de conhecimento, legitimidade e ajuste permanente.

2) **Gerar um produto que agregue valor à empresa é um elemento crítico em um programa de capacitação.** Os empresários do setor de turismo encontram no PTRS um programa que forma estudantes nas competências requeridas pelo mercado de turismo e com disposição de serviço e de aprendizagem contínua. Essa oferta do PTRS é atrativa para os empresários ao agregar valor a suas empresas e preencher suas necessidades.

3) **Criar confiança e legitimidade perante as empresas.** Uma entidade que oferece programas de formação profissional precisa ser reconhecida positivamente pelos empregadores. No caso de programas de capacitação dirigidos a jovens de baixa renda, esse requisito é ainda mais importante.

O IH conseguiu confiança e legitimidade trabalhando em conjunto com um segmento específico do mercado, adaptando-se continuamente a suas mudanças, ajustando o currículo para gerar um produto que agregue valor à empresa e mostrando os resultados com seus egressos. Uma entidade com esse tipo de legitimidade tem maiores chances de conquistar a confiança necessária para que as empresas abram suas portas a jovens de baixa renda.

4) **Conjugar valor social e econômico.** Uma iniciativa social vinculada ao negócio, como tem sido o PTRS no caso do IH, tem alta aceitação entre os empresários. Conseguir que os objetivos sociais de um programa estejam alinhados com os imperativos econômicos do negócio favorece o apoio a uma iniciativa social, uma vez que o apoio da empresa se traduz em benefício próprio.

5) **Dar importância equivalente ao trabalho com as empresas e com os jovens.** Não é suficiente ser apenas uma boa instituição educacional para obter sucesso em um programa de capacitação de jovens de baixa renda. O caso do IH ensina que trabalhar com as empresas é igualmente importante. Estabelecer procedimentos sistemáticos para garantir vagas aos estudantes, gerar canais de comunicação para receber *feedback* do programa, ajustar o currículo, divulgar vantagens do programa entre os empresários etc. são atividades tão importantes para o êxito do programa quanto a própria formação.

6) **Adaptar-se permanentemente às necessidades do mercado de trabalho.** O estabelecimento de mecanismos necessários para se manter atualizado em relação às demandas do mercado de trabalho e ter um currículo flexível que se adapte a tais demandas são dois elementos que se

destacam no caso do IH. Essa sintonia constante com o mercado é uma condição para o sucesso do PTRS.

7) Aproveitar oportunidades de programas previamente existentes. O IH conseguiu construir seu programa de formação considerando as oportunidades e incentivos oferecidos por programas governamentais (Lei de Aprendizagem e Primeiro Emprego). Aproveitar essas oportunidades é uma vantagem importante para que os empresários aceitem o programa. Valer-se das oportunidades e incentivos conjunturais facilita as parcerias, diminui as barreiras de entrada e criam melhores condições para o bom desenvolvimento de um programa.

Estas lições podem ajudar a formulação de futuras iniciativas de formação profissional para jovens de baixa renda em diferentes contextos e serão importantes diretrizes no processo de expansão do PTRS no Brasil.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, James *et al.* 2004. *Social Partnering in Latin America: Lessons Drawn from Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations*. The David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.

EDWARDS, Alejandra. 2005. *Cambios en el mercado laboral en América Latina y el Caribe: qué significa para el sector educativo?* In: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Diálogo Regional de Política. *Modernización de la educación técnica post-secundaria: opciones y desafíos para América Latina y el Caribe*.

GUTIÉRREZ, Roberto y JONES, Audra. 2004. *Corporate social responsibility in Latin America: An overview of its characteristics and effects on local communities*. In: CONTRERAS, Manuel (comp.), Corporate social responsibility in Latin America and Asia. Washington: Inter-American Development Bank.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. 2005a. *Fórum Mundial de Turismo para a Paz e Desenvolvimento Sustentável*. Folheto. Salvador, Bahia.

_____. 2005b. *Movimento Brasil de Turismo e Cultura*. Folheto. Salvador, Bahia.

_____. 2005c. *Notícias do IH*. Instituto de Hospitalidade. Salvador, abril de 2005.

_____. 2005d. Disponível em: http://www.hospitalidade.org.br/Institucional/Apresentacao/apresentacao_idx.htm. Acesso em: setembro, 2005.

SANCHES, Rafael. 2005. Salvador, Instituto de Hospitalidade, 30 de setembro. Entrevista concedida a Rodrigo Villar.

SPECTO Instituto para o Desenvolvimento Social e Humano. 2005. Relatório de avaliação externa do Projeto Turismo e Responsabilidade Social.



International Youth Foundation®

32 South Street, Suite 500
Baltimore, Maryland 21202 USA
Tel: 410-951-1500
Fax: 410-347-1188
www.iyfn.org

