



*Guia de*  
**Implantação**



## **3.**

### *Introdução*

Mensagem do Instituto Votorantim 03

Histórico do projeto 04

Alinhamento estratégico 05

## **6.**

### *Apresentação*

Fundamentos 06

Objetivo 14

Papéis e responsabilidades 15

## **17.**

### *Formação para a cidadania: Núcleo Comum*

## **19.**

### *10 Passos para a implantação do projeto*

Passo 1: Planejamento 19

Passo 2: Definição de localidades 20

Passo 3: Formação da Rede de Empregabilidade local 21

Passo 4: Definição do currículo 21

Passo 5: Viabilidade financeira 23

Passo 6: Recrutamento e seleção dos jovens 24

Passo 7: Execução da formação técnica e de cidadania 25

Passo 8: Apoio à inserção no mercado de trabalho 26

Passo 9: Avaliação 27

Passo 10: Orientação e apoio aos gestores 27

## **29.**

### *Lista de Anexos*

# **índice**

# Mensagem do Instituto Votorantim

Prezado (a) gestor (a),



O Brasil entrou em rota de desenvolvimento e um de seus ativos mais importantes nesse momento é o número de 50,5 milhões de jovens com idade entre 15 e 29 anos, representando mais de 25% da população total do País.



Por isso, para assegurar sustentabilidade a esse processo, é preciso que os benefícios gerados pelo crescimento estejam ao alcance da juventude. O grande desafio que governos, empresas e organizações civis têm pela frente é assegurar qualidade ao ensino e à inserção profissional, fortalecendo o círculo virtuoso da educação-trabalho.

Diante desse novo quadro que está se delineando no País, o Grupo Votorantim vem realizando investimentos sociais, com orientação e apoio do Instituto Votorantim, definindo sua atuação em quatro rotas: Educação, Trabalho, Cultura e Esporte. Há, também, dois programas que complementam a atuação social: o VIA e o Geração Atitude



O projeto Futuro em Nossas Mãos é uma das atuações estratégicas na Rota do Trabalho.

Foi desenhado para alavancar oportunidades de preparação e inserção produtiva dos jovens no mercado de trabalho, no contexto das cadeias de valor dos vários negócios do Grupo.



Neste documento, você encontrará diretrizes e ferramentas unificadas para implantação do Futuro em Nossas Mãos, além de orientações estratégicas essenciais para a inserção produtiva dos jovens em oportunidades de trabalho qualificadas e que realmente façam a diferença em suas vidas.

Bom trabalho!

Equipe do Instituto Votorantim

## ***Histórico do projeto***

O projeto Futuro em Nossas Mãos nasceu em 2003 como um investimento social da Votorantim Cimentos (VC). O curso, desenvolvido em parceria com o Rotary e o SENAI, foi intitulado “Mãos à Obra”, e era voltado para a qualificação de jovens auxiliares de pedreiro, público estratégico para a empresa.

Em 2003, a área de marketing da VC, com apoio do Instituto Votorantim, reestruturou e assumiu a coordenação do projeto, estabelecendo com o compromisso de formação de 6.000 jovens, em todo o País, até o final de 2005. O projeto recebeu, então, o nome de “Futuro em Nossas Mãos”, denominação mantida até hoje.

A partir de 2005, com orientação do Instituto Votorantim, a metodologia do projeto começou a ser replicada em outras Unidades de Negócio, como a Votorantim Metais, Votorantim Siderurgia e CBA, em formações profissionais específicas.

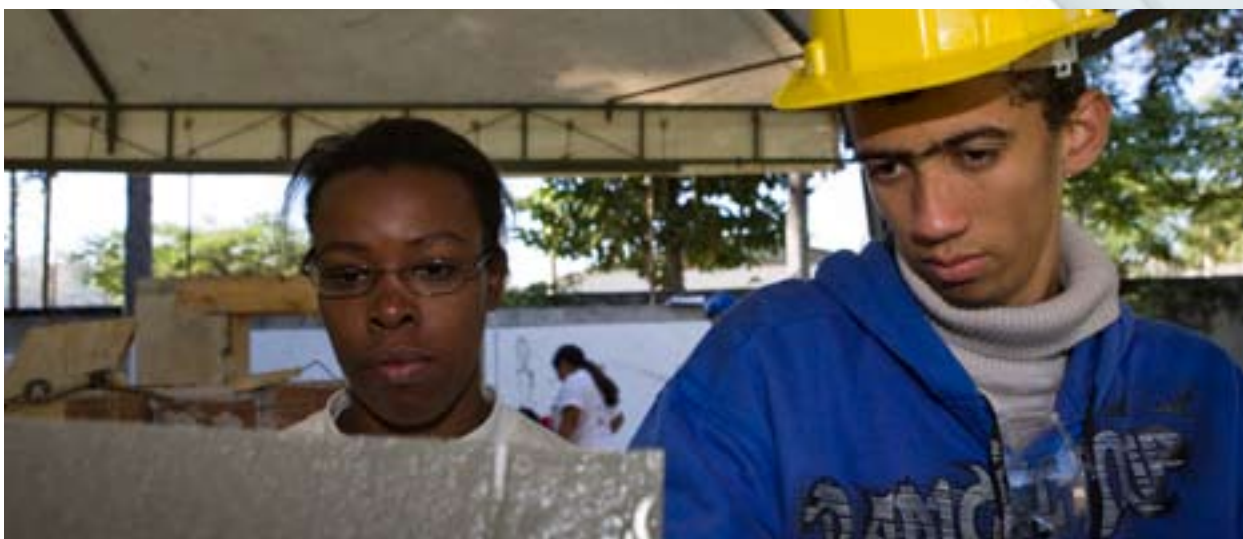
Em 2006, a partir dos resultados de uma ampla avaliação da primeira fase, o projeto teve sua estratégia reformulada, com grande ênfase para a meta de inserção dos jovens no mercado de trabalho, além do foco inicial de qualificação profissional.

Nesta revisão, foi incorporado, à grade curricular, um módulo de formação para a cidadania, denominado Núcleo Comum, visando a apropriação de competências profissionais e pessoais, essenciais à formação do cidadão trabalhador.

Em 2008, o Instituto Votorantim avaliou as experiências e aprendizados obtidos até então e desenvolveu este Guia, como ferramenta de implantação e aprimoramento do projeto, sempre baseando-se em suas principais características inovadoras.

- ✔ A qualificação profissional no contexto das cadeias de valor dos negócios do Grupo
- ✔ O apoio à inserção no mundo do trabalho, por meio do apoio de Redes de Empregabilidade

# Alinhamento estratégico



O projeto Futuro em Nossas Mãos integra a Rota do Trabalho, definida pelo Instituto Votorantim para investimentos sociais na área de juventude e trabalho, com as seguintes características:

## OBJETIVO DA ROTA

Promover a inserção do jovem no mercado de trabalho, seja em empresas ou por meio do empreendedorismo, com iniciativas de capacitação e estratégias para a sua efetiva inclusão, com o apoio de Redes de Empregabilidade.

## DESTINO DA ROTA (RESULTADO ESPERADO)

Acesso e inserção qualificada do jovem no mercado de trabalho, respeitando sua vocação e interesse na construção de uma carreira profissional.

## PALAVRAS-CHAVE (FUNDAMENTOS)

- ✓ Caráter educativo
- ✓ Respeito à vocação
- ✓ Rede de Empregabilidade
- ✓ Permanência no mercado formal

É importante destacar, como objetivo prioritário da Rota do Trabalho, a inserção qualificada no mercado formal. Não cabe, dessa forma, quaisquer iniciativas de caráter informal ou precário.

# Fundamentos

## 1. Caráter educativo

### FORMAÇÃO TÉCNICA E CIDADÃ

O projeto Futuro em Nossas Mãos, em sua dimensão educativa, oferece aos jovens qualificação para inserção no mercado de trabalho, em duas dimensões:

- ✔ Formação técnica especializada
- ✔ Formação para a cidadania, por meio do Núcleo Comum

Estas diretrizes estão de acordo com as recomendações do Ministério da Educação para educação profissional, que preconiza a formação de jovens competentes e responsáveis:

O técnico não é simplesmente um fazedor de ações, cumpridor de ordens que acaba não raciocinando. Ele exerce sua função tomando decisões, relacionando-se com seu superior, com seu colega e com seu subordinado, na execução de suas tarefas. Ou seja, trata-se de um ser reflexivo e crítico que possui funções instrumentais e intelectuais, dependendo da ação a ser tomada.

*Políticas Públicas para Educação Profissional e Tecnológica. MEC, 2004*



Segundo o professor Antonio Carlos Gomes da Costa, ler, interpretar a realidade, expressar-se oralmente e por escrito, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupo na resolução de problemas, enfim, tudo que se define como o perfil do trabalhador em setores de ponta, tende a se tornar requisito básico para a inserção produtiva dos jovens na sociedade moderna.

## ESTÍMULO À ESCOLARIZAÇÃO

Outra premissa do projeto é a educação profissional como complemento à Educação Básica, que compreende os Ensinos Fundamental e Médio.

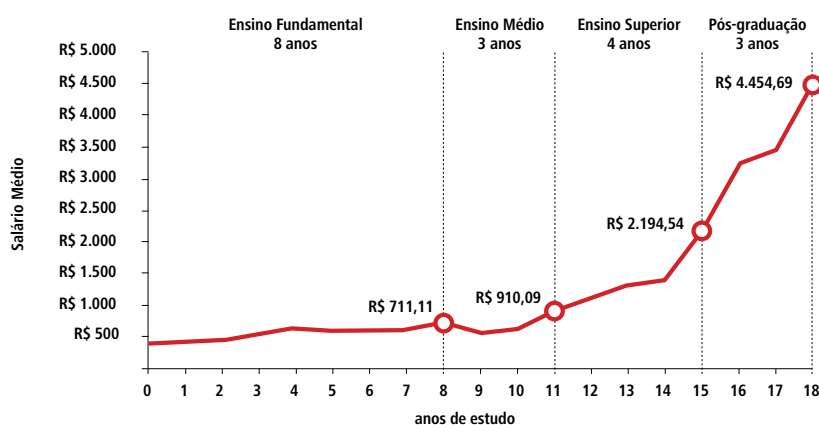
A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

*Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Lei nº 9.394/96*

A escolarização do jovem, pelo menos até a conclusão do Ensino Médio, é fundamental para sua formação integral como sujeito autônomo, crítico, criativo e protagonista da cidadania, segundo o Ministério da Educação. Pesquisas recentes mostram ainda que as condições de inserção social das pessoas que não completaram o Ensino Médio são bastante precárias.

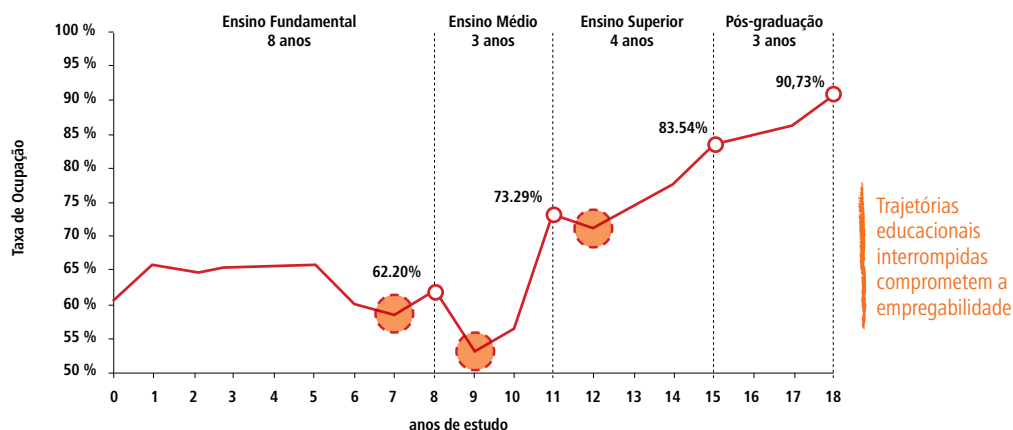
### Salário médio das pessoas ocupadas com mais de 16 anos de estudo (2007)

População em Idade Ativa (PIA): 15 a 65 anos. Brasil, 2007



### Taxa de Ocupação das pessoas ocupadas com mais de 16 anos de estudo (2007)

População em Idade Ativa (PIA): 15 a 65 anos. Brasil, 2007



*Pesquisa Educação e Emprego do Jovem. CPS/FGV e Instituto Votorantim, 2008*

*Fonte: CPS/FGV, a partir de microdados da Pnad/IBGE 2007*



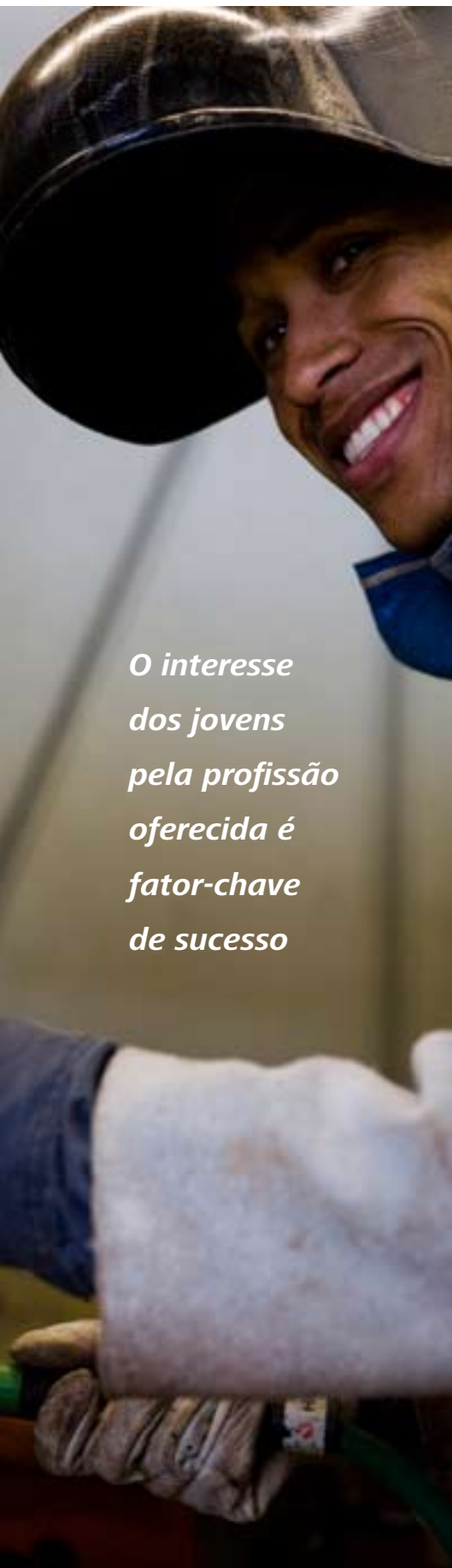
A escolarização tem relação direta com a qualidade do emprego. A entrada precoce do jovem no mercado de trabalho, em geral, prejudica sua formação educacional. Ao abandonar os estudos, ele resolve um problema momentâneo, mas compromete sua trajetória futura.

*Marcelo Neri (professor da FVG-RJ). Revista Onda Jovem, setembro de 2008*

Nesse sentido, o Futuro em Nossas Mãos aceita, como alunos, apenas jovens que estejam freqüentando a escola ou que tenham concluído os estudos, sendo o grau de escolaridade mínimo exigido a 8ª série do Ensino Fundamental. É importante mencionar, porém, que o grau de escolaridade deve ser compatível com a formação técnica oferecida ao jovem.

A formação escolar é valorizada como fator essencial para uma inserção qualificada no mercado de trabalho. Dessa forma, o projeto desestimula fortemente práticas de qualificação profissional que induzam os jovens a buscar o mercado de trabalho sem esse tipo de formação básica.

***É importante  
estimular o  
jovem a  
refletir sobre as  
oportunidades  
que lhe estão  
sendo oferecidas,  
dando-lhe uma  
visão abrangente  
da profissão e do  
mercado em que  
será preparado  
para atuar.***



*O interesse dos jovens pela profissão oferecida é fator-chave de sucesso*

## **2. Respeito à vocação**

O projeto considera que o interesse dos jovens pela profissão oferecida é fator-chave de sucesso. Para tanto, trabalha com estratégias e processos de seleção que permitem identificar o interesse e as condições dos jovens em aproveitar os conteúdos oferecidos, buscando reduzir a evasão. Um estudo preliminar sobre a vocação dos jovens poderá contribuir, até mesmo, para a definição da formação que será oferecida em determinada localidade.

Para o jovem, a entrada no mundo do trabalho é um dos momentos mais importantes de sua transição para a vida adulta, e também dos mais desafiadores. A indecisão vocacional, a falta de experiência e, muitas vezes, a necessidade premente de contribuir com o sustento de sua família, são desafios que tem de enfrentar para iniciar a construção de seu projeto de vida profissional.

Em alguns casos, a ausência de referências na família ou nos ambientes onde vive dificultam ao jovem identificar as inúmeras possibilidades de ascensão e desenvolvimento que certas profissões oferecem. Daí a importância, no momento da seleção dos jovens para o projeto, do envolvimento da família, de representantes da Votorantim e da Rede de Empregabilidade. É importante fazer o jovem refletir sobre as oportunidades que lhe estão sendo oferecidas, dando-lhe uma visão abrangente da profissão e do mercado em que será preparado para atuar.

Portanto, a questão-chave a ser respondida sempre que se constitui uma nova turma de jovens é: há interesse do jovem na formação a ser oferecida?

# 3. Rede de Empregabilidade

Uma característica inovadora do projeto Futuro em Nossas Mãos é a mobilização das redes de relacionamentos internos e externos à empresa para a formação e inserção profissional dos formandos, denominada Rede de Empregabilidade.

Essa rede é essencial para o sucesso do projeto e pode envolver clientes, fornecedores, associações e outros parceiros estratégicos, atuando em conjunto com a empresa em ações para o benefício dos jovens.

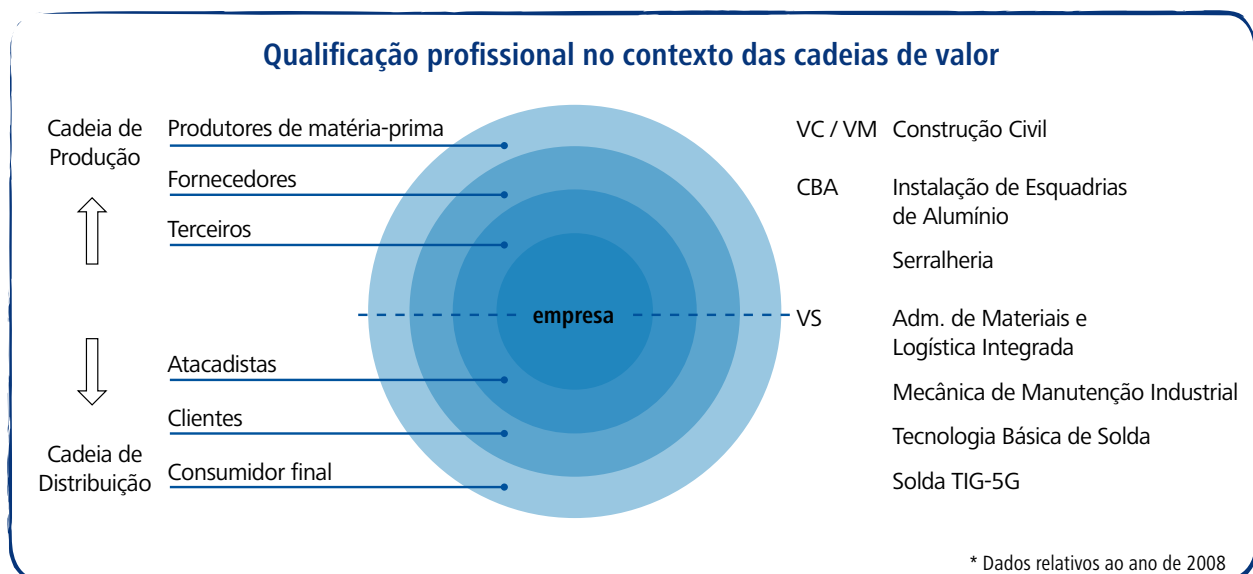
## QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DAS CADEIAS DE VALOR

Uma questão-chave a ser respondida quando a empresa decide organizar o projeto em determinada localidade é: há mercado para os jovens formandos?

Uma boa qualificação, por si só, não é garantia de emprego. É preciso avaliar se o mercado local comporta determinadas ocupações e considerar, ainda, que o aquecimento da demanda está sempre associado a investimentos públicos ou privados em determinada localidade.

Por isso, a estratégia definida pelo projeto para alcançar os melhores resultados, é fazer o diagnóstico das oportunidades do mercado em parceria com os públicos estratégicos de sua cadeia de valor. Essa ação articulada, além de fortalecer os relacionamentos estratégicos da empresa, pode minimizar o risco de se oferecer aos jovens uma formação profissional que o mercado não irá absorver.

Veja alguns exemplos de formação no contexto das cadeias de valor dos negócios:



A Rede de Empregabilidade, formada por iniciativa da empresa, pode participar da definição do perfil específico do jovem profissional a ser selecionado e suas possibilidades de inserção profissional. Estas definições irão pautar a organização do currículo junto aos parceiros formadores, sempre considerando o orçamento disponível.

#### APOIO À INSERÇÃO POR MEIO DA REDE DE EMPREGABILIDADE

A inserção do jovem no mercado de trabalho, de forma qualificada, é o resultado esperado do projeto. O sucesso dessa inserção depende de alguns fatores:

- ✔ Qualidade do processo de seleção dos jovens
- ✔ Qualidade da formação oferecida
- ✔ Capacidade de articulação da Rede de Empregabilidade
- ✔ Comprometimento, dedicação e senso crítico dos jovens
- ✔ Qualidade das oportunidades de trabalho oferecidas aos jovens

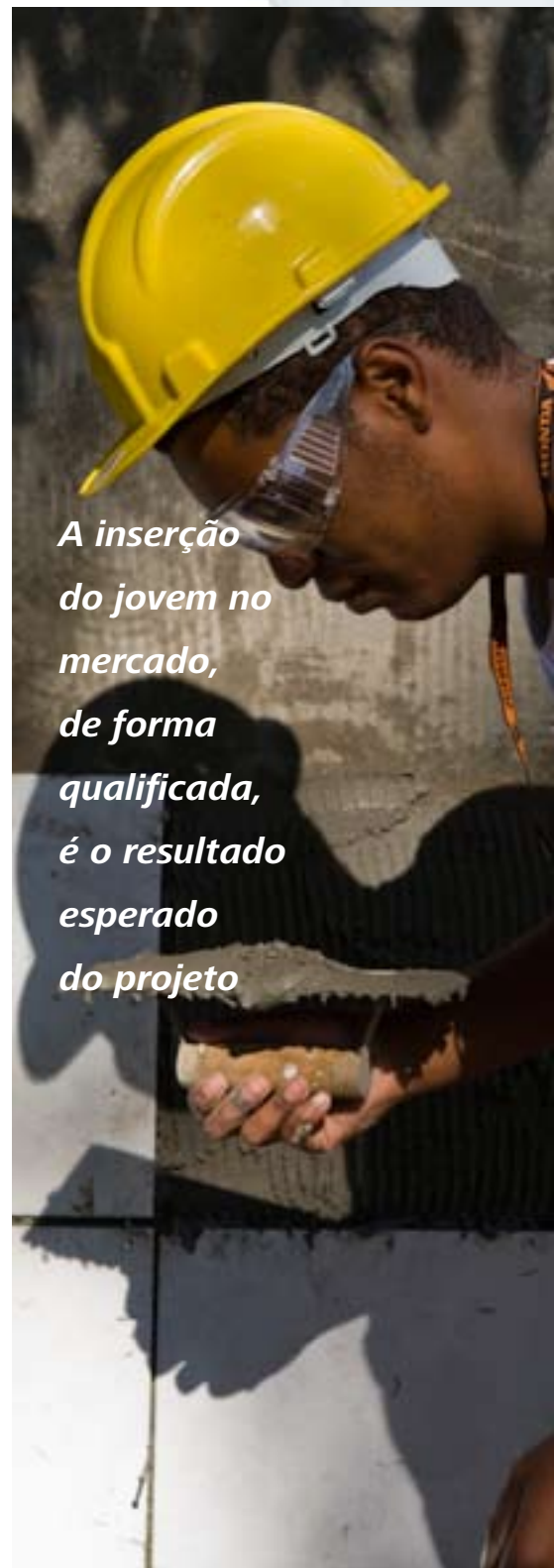
Sobre esse último aspecto, é importante ressaltar que o projeto alinha-se às recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o trabalho decente para a juventude, que são:

- ✔ Trabalho produtivo e adequadamente remunerado
- ✔ Exercido em condições de liberdade, equidade e segurança
- ✔ Capaz de garantir uma vida digna para o jovem trabalhador

Um dos diversos fatores que limitam a utilização do potencial produtivo dos jovens é a visão bastante comum de que eles estão dispostos a qualquer tipo de trabalho ou atividade, independentemente da sua qualidade e condições, desde que isso lhes gere uma primeira experiência. No entanto, é importante deixar claro que a inserção precária e precoce da juventude no mercado de trabalho diminui a probabilidade ou dificulta que esses milhões de jovens trabalhadores e trabalhadoras venham a construir uma carreira ou trajetória de trabalho decente ao longo de suas vidas.

*Karina Andrade, da OIT (Onda Jovem, 2008)*

Assim, o projeto desestimula fortemente a inserção dos jovens no mercado de maneira informal ou precária e recomenda que a Rede de Empregabilidade proporcione, aos formandos, oportunidades de trabalho em condições e com remuneração adequadas.



***A inserção do jovem no mercado, de forma qualificada, é o resultado esperado do projeto***

## 4. Permanência no mercado



### *Formação para a cidadania*

A permanência dos jovens no mercado de trabalho em condições qualificadas, é resultado do atendimento adequado das premissas anteriores, a saber:

- ✔ Leitura correta das demandas do mercado e das oportunidades na cadeia de valor
- ✔ Vocação e interesse do jovem pela profissão
- ✔ Forma o complementar   escolariza o básica
- ✔ Forma o técnica e cidadã adequadas
- ✔ Capacidade de articula o da Rede de Empregabilidade
- ✔ Oportunidades de trabalho decente

  importante frisar que a inser o profissional e a permanência do jovem no mercado de trabalho depende, igualmente, do seu comportamento, dedica o, interesse, necessidade, voca o, visão de futuro, comportamento empreendedor e forma o de redes de relacionamento.

Porém, recomenda-se aos gestores e realizadores do projeto que, além do esforço no atendimento das premissas acima, considerem também seu importante papel de mentoria e exemplo de vida perante os jovens formandos.

# Resumindo...

**1.** Caráter educativo: Formação técnica  
Formação para a cidadania  
Estratégias de estímulo à escolarização

**2.** Respeito à vocação:  
Há interesse do jovem na formação que será oferecida?

**3.** Rede de Empregabilidade:  
Há mercado para os jovens formandos?

Análise da cadeia de valor  
Demanda de mercado  
Parceiros disponíveis  
Nível de comprometimento

**4.** Permanência no mercado:  
Inserção qualificada, no mercado formal ou empreendedorismo

# Objetivo

## OBJETIVO GERAL

Promover a inclusão produtiva de jovens de baixa renda, por meio da qualificação profissional e do apoio à inserção no mercado de trabalho no contexto das cadeias de valor dos negócios, com articulação da Rede de Empregabilidade.

## PÚBLICO-ALVO

- ✔ Jovens entre 18 e 29 anos de idade, de ambos os sexos
- ✔ Escolaridade mínima: 8ª série do Ensino Fundamental (concluído ou cursando)
- ✔ Caso não tenham concluído o Ensino Médio, os jovens devem estar matriculados na escola
- ✔ Mínimo de 70% dos alunos com renda familiar média de 1/2 salário mínimo *per capita*
- ✔ Desempregado, à procura do primeiro emprego ou ocupado no mercado informal

## RESULTADOS ESPERADOS

- ✔ Formação de profissionais competentes para o exercício de suas funções, dentro dos conceitos modernos de qualidade, produtividade e segurança no trabalho
- ✔ Formação de profissionais responsáveis para consigo mesmos, com comportamento ético nas relações profissionais e de cidadania para com a comunidade e a sociedade
- ✔ Frequência mínima de 80% nas atividades do projeto (por jovem)
- ✔ Inserção qualificada de, no mínimo, 50% dos jovens formados, por turma, no mercado de trabalho formal e seguro ou por iniciativas legalizadas de empreendedorismo
- ✔ Evasão máxima de 10% dos alunos matriculados
- ✔ Estímulo à conclusão do Ensino Médio ou à continuidade da trajetória educativa



# Papéis e responsabilidades

## *Instituto Votorantim*

- ✓ Definição de diretrizes gerais
- ✓ Sistematização de processos
- ✓ Desenvolvimento de ferramentas integradas
- ✓ Disseminação do projeto nas empresas do Grupo
- ✓ Avaliação unificada e independente do projeto nas UNs, de acordo com as possibilidades
- ✓ Oferecimento, aos jovens, de oportunidades de acesso a iniciativas de outros programas e projetos apoiados pelo Grupo Votorantim
- ✓ Orientação aos gestores do projeto

## *Unidades de negócio do Grupo Votorantim*

- ✓ Estudos de viabilidade para implantação do projeto
- ✓ Sensibilização da equipe interna
- ✓ Articulação a Rede de Empregabilidade
- ✓ Participação na definição de conteúdos da formação técnica
- ✓ Negociação com organizações formadoras
- ✓ Planejamento e controle orçamentário
- ✓ Participação na etapa de seleção dos jovens
- ✓ Acompanhamento da execução e resultados, incluindo a inserção dos jovens no mercado de trabalho após a formação
- ✓ Comunicação e divulgação de resultados nas localidades
- ✓ Participação e representação em eventos-chave do projeto
- ✓ Apoio à inserção dos jovens, em parceria com a Rede de Empregabilidade

## *Rede de Empregabilidade*

Cabe à Unidade de Negócio a liderança e mobilização da Rede de Empregabilidade (composta por todas as organizações envolvidas no projeto), que tem as seguintes atribuições:

- ✓ Identificação de oportunidades de inserção qualificada
- ✓ Identificação de jovens habilitados a participar do projeto
- ✓ Acompanhamento do desempenho dos jovens durante a formação
- ✓ Participação em eventos-chave do projeto
- ✓ Apoio à inserção profissional dos jovens
- ✓ Acompanhamento da inserção profissional até 6 meses após término do curso

## *Organização executora*

- ✓ Administração do projeto dos recursos
- ✓ Recrutamento e seleção de jovens
- ✓ Execução do Núcleo Comum, conforme diretrizes estabelecidas pelo Instituto Votorantim
- ✓ Acompanhamento do desempenho dos jovens durante a formação
- ✓ Controle da evasão e frequência
- ✓ Mobilização das famílias
- ✓ Organização de eventos-chave do projeto
- ✓ Atualização do banco de dados dos alunos para as avaliações de 3 e 6 meses pós-curso

## *Organização formadora*

- ✓ Proposta de conteúdos e execução da formação técnica especializada
- ✓ Elaboração de programa de aulas e material didático
- ✓ Controle da evasão e frequência
- ✓ Avaliação do desempenho técnico dos alunos
- ✓ Participação em eventos-chave do projeto

## *Jovens*

- ✓ Participação em todas as etapas de recrutamento e seleção
- ✓ Participação da formação técnica especializada e da formação para cidadania (Núcleo Comum)
- ✓ Compartilhamento do aprendizado com suas famílias
- ✓ Participação nos eventos-chave do projeto
- ✓ Manutenção de dados pessoais atualizados para as avaliações de 3 e 6 meses pós-curso
- ✓ Comprometimento e dedicação para inserção no mercado de trabalho

É importante mencionar que, dadas as particularidades das Unidades de Negócio, bem como das localidades onde o projeto será desenvolvido, cada um dos atores poderá assumir papéis diferenciados, desde que todas as responsabilidades listadas sejam cumpridas.

## ***Formação para a cidadania: Núcleo Comum***



O Núcleo Comum é um módulo de aulas voltadas para a formação para a cidadania dos jovens. O módulo recebe esse nome porque representa um conteúdo básico e comum a todas as modalidades técnicas. Foi introduzido em 2006, com apoio da consultoria IDECA, estando organizado, inicialmente, em cinco blocos temáticos, num total de 32 horas.

Na avaliação de 2008, constatou-se que as Unidades de Negócios vêm se apropriando desse conteúdo de maneiras diferenciadas. Ao longo do tempo, desenvolveram aprimoramentos e adaptações às realidades locais dos jovens, buscando parceria com outras consultorias e organizações gestoras locais.

Assim, o Núcleo Comum foi sistematizado pela equipe do Instituto Votorantim para incorporação das seguintes propostas:

- ✔ Ampliação da carga horária de 32 horas para 44 horas
- ✔ Inclusão de abordagens e temas, tais como: inclusão digital, saúde e sexualidade
- ✔ Flexibilização para aplicação, conforme especificidades e demandas locais, assegurando a identidade do projeto
- ✔ Disponibilização de planos de aula e melhores práticas no site do projeto ([www.futuroemnossasmaos.com.br](http://www.futuroemnossasmaos.com.br))
- ✔ Inclusão de conteúdos de estímulo à formalização, trabalho decente, contribuição com a Previdência Social e empreendedorismo

Apresentamos abaixo as diretrizes gerais que estruturam o Núcleo Comum.

#### OBJETIVO

Promover a aquisição de competências essenciais à formação básica do cidadão trabalhador.

#### PROPOSTA PEDAGÓGICA

Desenvolver os conteúdos por meio de vivências, dinâmicas e aulas práticas.

#### IMPLANTAÇÃO

Conteúdo ministrado por profissionais com experiência na área de educação para juventude, atuando em parceria com a equipe de formação técnica.



# 10 passos para implantação do projeto



## PASSO 1

### Planejamento

Definição das diretrizes básicas para implantação do projeto pelas áreas envolvidas no projeto na Unidade de Negócio (comercial, marketing, DHO, comunicação, responsabilidade social, etc.), contemplando as seguintes recomendações:

- ✓ Setor ou setores da cadeia de valor a serem mobilizados pelo projeto
- ✓ Volume de recursos a serem investidos no ano
- ✓ Tipo e carga horária da formação a ser oferecida
- ✓ Localidades com interesse estratégico e com potencial para implantação

# PASSO 2

## Definição de localidades

Definição das localidades que receberão o projeto pela área líder da iniciativa na Unidade de Negócio, a partir da análise dos seguintes aspectos:

- ✔ Existência de operação da empresa consolidada no local, em função da complexidade das articulações exigidas e da necessidade de ação presencial de líderes internos em diversas etapas do projeto
- ✔ Possibilidade e interesse das equipes locais em viabilizar o projeto
- ✔ Existência de demanda de mercado, concretizada por meio de oportunidades de inserção qualificada, bem como interesse dos jovens pela formação que será oferecida
- ✔ Potencial de articulação da Rede de Empregabilidade junto ao(s) setor(es) da cadeia de valor definidos no planejamento
- ✔ Existência, no local, de Organização Formadora reconhecidamente competente para o tipo de formação recomendada no planejamento
- ✔ Existência de organização local com possibilidade e interesse em fazer a gestão do projeto, recrutar e selecionar os jovens e executar o Núcleo Comum

*Em casos específicos, com número menor de turmas, a Unidade pode optar por fazer a gestão direta do projeto, contratando ou buscando parcerias pontuais para seleção de jovens e execução do Núcleo Comum.*



# PASSO 3

## Formação da Rede de Empregabilidade

Articulação e formalização de parceria institucional para viabilização da formação e da inserção dos jovens no mercado de trabalho, envolvendo públicos estratégicos da cadeia de valor dos negócios.

Durante a negociação dessas parcerias, deverão ser acordados os seguintes pontos principais:

- ✓ Concordância com os fundamentos e objetivos do projeto
- ✓ Recomendação de conteúdos técnicos e de formação cidadã
- ✓ Compromisso de recrutamento e seleção dos jovens a serem formados
- ✓ Estratégia conjunta de assinatura e divulgação do projeto

# PASSO 4

## Definição do currículo

Detalhamento dos conteúdos do curso em parceria com a Organização Executora, a Organização Gestora e parceiros da Rede de Empregabilidade (como entidades de classe, por exemplo), contemplando os seguintes aspectos:

- ✓ Definição do local de realização do curso
- ✓ Conteúdo e carga horária da formação técnica específica
- ✓ Conteúdo e carga horária da formação para a cidadania (Núcleo Comum), de acordo com diretrizes do Instituto Votorantim
- ✓ Estratégia pedagógica para realização de aulas teóricas e práticas, considerando a possibilidade de aulas práticas na forma de obra social (fruto de uma atividade prática, caracterizada como uma benfeitoria para a comunidade), quando for o caso
- ✓ Formas de certificação (atestados ou diplomas, etc.)

*O envolvimento de profissionais da empresa é essencial, tanto no desenho e articulação da Rede de Empregabilidade, quanto na definição da formação que será oferecida. É preciso incentivar a participação das diversas áreas: comercial, técnica, qualidade, logística, DHO e outras.*

A definição do currículo e suas estratégias pedagógicas devem considerar a faixa etária a que se destina o projeto, que vai de 18 a 29 anos, podendo ser dividida, quando for o caso, em dois grupos:

- ✔ Jovens, de 18 a 24 anos
- ✔ Jovens adultos, de 25 a 29 anos

Cada uma dessas faixas possui características de maturidade peculiares. A primeira, mais próxima ao início da transição para a vida adulta, e a segunda, mais próxima aos interesses e preocupações do mundo adulto. Ambas podem ser trabalhadas com abordagens formativas diferenciadas. Por exemplo, a primeira faixa, de forma mais extensiva e a segunda, em módulos mais curtos e intensivos.

O projeto considera que, até os 17 anos, o jovem está ou deveria estar ocupado com os estudos, concluindo o Ensino Médio. Por isso, o limite mínimo de 18 anos de idade. O limite máximo de 29 anos foi adotado para adequação do projeto à definição de juventude oficial no Brasil.





*Para o jovem, a entrada no mundo do trabalho é um dos momentos mais importantes de sua transição para a vida adulta*

## **PASSO 5**

### **Viabilidade financeira**

A viabilidade financeira deve ser estudada a partir do detalhamento de custos por localidade, negociando com todos os parceiros e considerando os seguintes insumos:

- ✓ Custos da formação técnica
- ✓ Custos administrativos da Organização Executora
- ✓ Material pedagógico (apostilas, material do professor, etc.)
- ✓ Material para aulas práticas, incluindo frete, logística e local para estoque
- ✓ Ferramentas, EPIs (equipamentos de proteção individual) e equipamentos especiais
- ✓ Uniformes dos alunos
- ✓ Lanches e transporte para os alunos
- ✓ Kit de ferramentas para os alunos, quando for o caso
- ✓ Material de comunicação (banners, folhetos, etc.)
- ✓ Eventos-chave (seleção de jovens, formatura, encontros de 3 e 6 meses pós-curso)

A Unidade de Negócio poderá, a seu critério, compartilhar esses custos com parceiros locais ou adotar a estratégia de negociação de custos padronizados por região, para o caso de implantação de muitas turmas.

# PASSO 6

## Recrutamento e seleção de jovens

O recrutamento deve ser conduzido pela Organização Executora (organização local parceira do projeto) e poderá acontecer de diversas formas, de acordo com a estratégia adotada pela Unidade de Negócio.

Por exemplo:

- ✔ Na rede de relações da Organização Formadora
- ✔ Na rede de relações da Organização Executora
- ✔ Em escolas públicas de Ensino Médio ou EJA (Educação de Jovens e Adultos) da localidade
- ✔ Por indicação de clientes ou parceiros da Rede de Empregabilidade
- ✔ Por meio de anúncios nas proximidades do local onde o curso acontecerá

A seleção tem como finalidades básicas:

- ✔ Verificar se os jovens atendem aos requisitos definidos para o público-alvo do projeto
- ✔ Avaliar o nível de conhecimento básico para acompanhamento das aulas
- ✔ Identificar os jovens que realmente tenham interesse na formação oferecida

Para isso, recomendamos as seguintes estratégias:

- ✔ Palestra informativa para os jovens, com a presença da família, parceiros formadores, representantes da Votorantim e da Rede de Empregabilidade. Nessa ocasião, apresentar a proposta do curso, suas regras e duração, e uma visão abrangente da profissão e do mercado em que irão atuar. Ouvir os jovens sobre o interesse em participar da proposta
- ✔ Exame de seleção eliminatório de matemática, português e redação
- ✔ Seleção comportamental, por meio de entrevista individual com o jovem para verificação de adequação de perfil, condições socioeconômicas, interesse e possibilidade de participação no projeto
- ✔ Avaliação de todos os casos, com indicação dos selecionados e 10% em lista de espera

*Sugestão: trazer jovens egressos de cursos anteriores que estejam trabalhando e empregadores do setor para falarem de suas experiências, dando mais subsídios para a decisão dos jovens.*



# PASSO 7

## ***Execução da formação técnica e de cidadania***

Esta etapa deverá ser desenvolvida conforme os critérios e diretrizes acordadas nas fases anteriores, com o uso das ferramentas de monitoramento e acompanhamento das Organizações Formadora e Executora, como diários de classe, lista de frequência, avaliações individuais e notificação de evasões.

É importante que o gestor ou o responsável local pelo projeto, bem como os integrantes da Rede de Empregabilidade se programem para visitar a turma de formandos ou agendem com eles visitas às suas empresas, a fim de fortalecer os objetivos sociais propostos.

Recomendamos, também, especial atenção ao evento de formatura, que representa um marco importante na vida dos jovens e de suas famílias. Alguns fatores valorizam o evento, como:

- ✓ Presença de toda a rede de parceiros
- ✓ Registro fotográfico adequado
- ✓ Formalidade de entrega dos certificados
- ✓ Posterior divulgação em veículos internos ou externos

# PASSO 8

## *Apoio à inserção no mercado de trabalho*

A inserção dos jovens é a etapa que mais exige a capacidade de liderança do responsável local pelo projeto na Unidade de Negócio.

Essa liderança é necessária, não só para garantir os termos acordados com os parceiros, mas para assegurar a qualidade da inserção, de acordo com os princípios do trabalho decente apresentados nos fundamentos deste documento, a saber:

- ✔ Trabalho produtivo e adequadamente remunerado
- ✔ Exercido em condições de liberdade, equidade e segurança
- ✔ Capaz de garantir uma vida digna para o jovem trabalhador

É importante ressaltar que não interessa ao projeto a inserção em qualquer emprego ou qualquer ocupação, mas a inclusão produtiva em oportunidades que permitam ao jovem desenvolver-se profissionalmente de maneira digna.



# PASSO 9

## Avaliação

Além das ferramentas já citadas de monitoramento e controle da execução do projeto, que devem ser encaminhadas e discutidas regularmente com o responsável local pelo projeto na Unidade de Negócio, há a possibilidade, também, de uma avaliação unificada e independente a ser coordenada pelo Instituto Votorantim, para aferição dos seguintes parâmetros:

- ✓ Evolução de custos do projeto
- ✓ Adequação da proposta curricular às demandas do mercado
- ✓ Condição de inserção dos jovens ao final da formação, e em 3 e 6 meses após a conclusão do curso
- ✓ Levantamento de oportunidades e riscos identificados pela Rede de Empregabilidade
- ✓ Contribuições estratégicas dos responsáveis pelo projeto, parceiros formadores e gestores
- ✓ Avaliação com os empregadores sobre os níveis de satisfação com o trabalho dos jovens

*Um dos fatores de sucesso identificados é a mobilização da Rede de Empregabilidade, liderada pela Unidade de Negócio. Assim, sugere-se a realização de encontros periódicos de avaliação conjunta de resultados, para identificação de oportunidades e desafios e definição de planos de ação.*

# PASSO 10

## Orientação e apoio aos gestores

Visa o alinhamento geral e formação de gestores do projeto, tomando como referência este documento.

É importante que todos os envolvidos estejam cientes dos seguintes temas:

- ✓ Princípios que fundamentam o projeto
- ✓ Processos e ferramentas unificados
- ✓ Apropriação e aplicação da sistematização do Núcleo Comum

# Resumindo...

## Passos para implantação do projeto

1. Planejamento

2. Definição de localidades

3. Formação da Rede de Empregabilidade

4. Definição do currículo

5. Viabilidade financeira

6. Recrutamento e seleção de jovens

7. Execução da formação técnica e de cidadania

8. Apoio à inserção no mercado de trabalho

9. Avaliação

10. Orientação e apoio aos gestores

# Lista de Anexos

## **ANEXO 1: HISTÓRICO NAS UNIDADES DE NEGÓCIO**

---

- Companhia Brasileira de Alumínio
- Votorantim Cimentos
- Votorantim Metais
- Votorantim Siderurgia

## **ANEXO 2: DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

---

- Diretrizes Gerais de Comunicação
- Logomarca do projeto
- Manual de utilização de logomarca
- Apresentação Básica
- Exemplo de Release básico do projeto
- Autorização de uso de imagem
- Termo de cessão de direitos patrimoniais de autor sobre obra fotográfica

## **ANEXO 3: INSTRUMENTOS DE PARCERIA**

---

- Termo de Parceria com Organização Executora e Anexos
- Termo de Parceria com Organização Formadora
- Carta-compromisso com Rede de Empregabilidade (facultativo)

## **ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

---

- Orientações para a reunião de apresentação do projeto aos jovens
- Sugestão de exames de seleção eliminatórios de Matemática, Português e Redação
- Roteiro de entrevista individual com o candidato
- Questionário de entrada no projeto (marco zero)

## **ANEXO 5: INSTRUMENTOS DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO**

---

- Orientações gerais para acompanhamento e avaliação dos jovens
- Metas - Rota do Trabalho
- Relatório de acompanhamento de projetos - Rota do Trabalho
- Cronograma de desembolso
- Questionário de saída do projeto (mês 0)
- Questionário de acompanhamento de jovens (após 3 e 6 meses de conclusão do curso)
- Questionário de avaliação empregador



---

Mais informações sobre o projeto estão disponíveis no site [www.futuroemnossasmaos.com.br](http://www.futuroemnossasmaos.com.br). Todas as peças de comunicação produzidas deverão ser alinhadas com a área de comunicação do Instituto Votorantim.

---

As fotos que ilustram este documento são de jovens participantes do projeto.