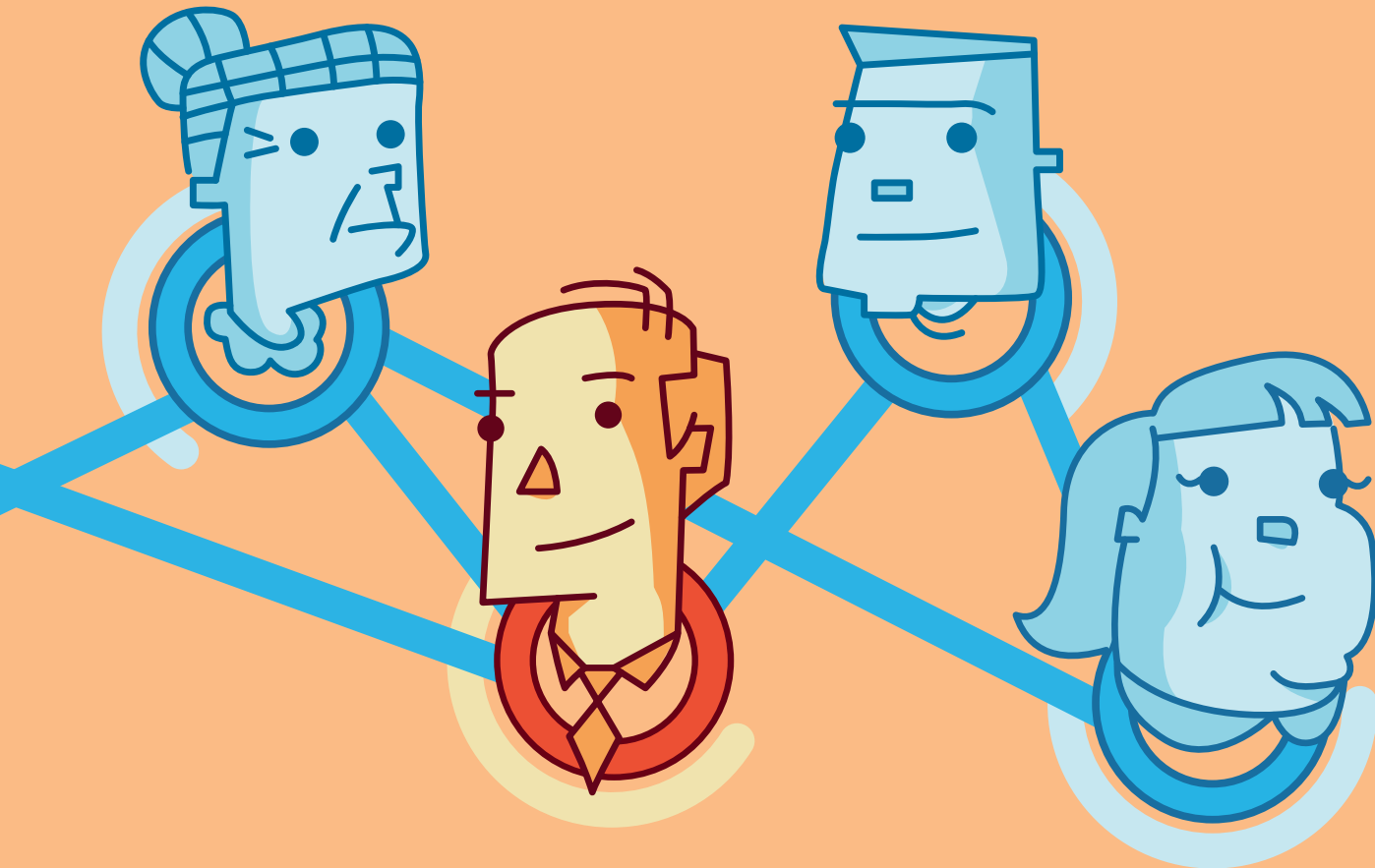


## CIDADANIA EM REDE

Trabalhadores em busca de emprego e empresas em busca de trabalhadores qualificados. Como ajudar a solucionar essa equação que envolve uma parcela cada vez maior dos jovens brasileiros que estão fora do mercado de trabalho?

Nesta edição, a seção Gestão Responsável destaca como a definição de um planejamento estratégico de longo prazo é fundamental para a gestão e alcance dos resultados nas organizações sociais. A dedicação ao plano estabelecido gera frutos há quatro anos na Rede Cidadã.



João (personagem criado para ilustrar este artigo) tem 18 anos e acabou de se formar no segundo grau de uma escola pública em Belo Horizonte, Minas Gerais. Está agora buscando emprego. Um dos seus sonhos é se formar no ensino superior. Mas sabe que, para isso, terá de pagar a mensalidade de uma faculdade, ou ao menos parte dela, se conseguir uma bolsa ou financiamento estudantil. Algumas oportunidades já apareceram e, em pouco tempo, demonstraram o quanto é difícil permanecer num emprego com essa idade. Por quê? Já disseram a João que o motivo é a sua pouca experiência – mas como ter tanta experiência logo no início da vida adulta? Em outra ocasião, o emprego não exigia muito, mas era temporário e, logo, João estava novamente em busca de colocação. Poderia ser em qualquer

coisa, qualquer lugar. João não teve tempo ainda de saber o que gostaria de fazer da vida – nem de achar que pode escolher.

O Supermercado XYZ (empresa também fictícia) precisa contratar. Procura pessoas para preencher vagas de diversos níveis. É claro que gostariam de funcionários capacitados e com alguma experiência no setor varejista. Mas sabem que isso torna mais difícil preencher todas as vagas, por isso deixam de lado tanta exigência e privilegiam pessoas comprometidas e dispostas a aprender, mesmo que tenham de treiná-las. Ainda assim, cotidianamente o departamento de recursos humanos precisa procurar muito, admitir, treinar e logo depois assinar a rescisão. Por quê? Acreditam que os jovens não estão interessados em se manter no trabalho, capacitar-se e crescer na empresa.

Se, por um lado, João precisa de emprego para ter o salário que o ajudará a avançar nos estudos e buscar uma vida cada vez melhor para ele e sua família, do outro, as empresas precisam de empregados capacitados e estimulados, que ajudem as organizações a crescerem e serem capazes de oferecer mais empregos, renda e desenvolvimento para as regiões em que estão instaladas. Mas, de alguma forma, um não alcança o outro.

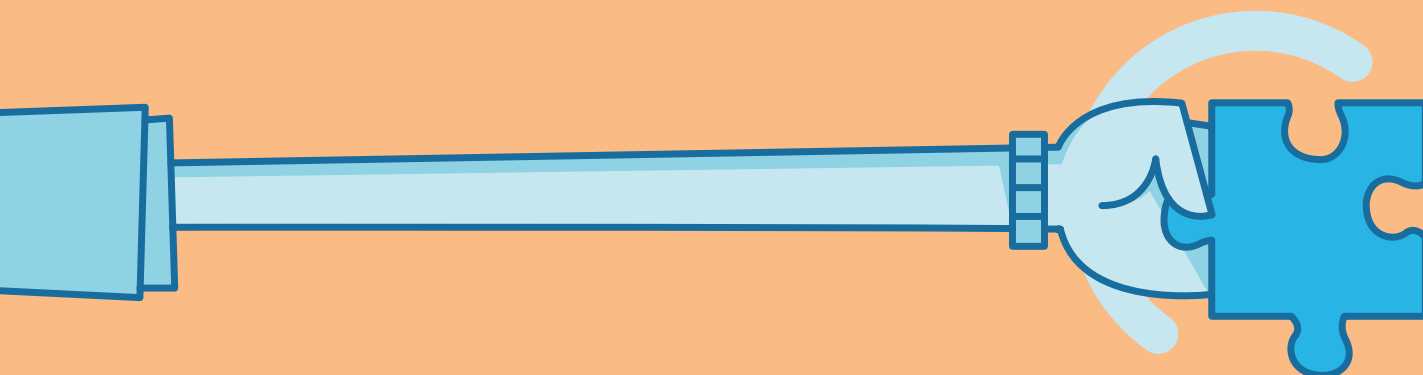
“A alta rotatividade e a instabilidade da ocupação contribuem mais para os elevados índices de desemprego entre jovens que a falta de vagas de trabalho”. A constatação está no estudo “Inserção de jovens no emprego formal: uma abordagem de fluxos”, realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 2013. A pesquisa também destaca que o desemprego juvenil não deve ser entendido como falta de vagas de trabalho, pois o número de admissões é superior nesta faixa etária. Em compensação, a taxa de desligamentos também é consideravelmente maior que entre os adultos. As análises indicam que boa parte da população entre 14 e 24 anos está em setores da economia com grande instabilidade, fato que pode ser provocado pela falta de qualificação.

Anne Posthuma, especialista de emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT), destaca o grande contingente de jovens brasileiros que não estuda, não trabalha, nem está em busca de emprego (“jovens nem nem”). De acordo com o Censo 2010, 5,3 milhões de brasileiros estão nessa situação. “Há um círculo vicioso entre pobreza,

desigualdade e baixa qualificação, que impede os jovens de aproveitarem as oportunidades do mercado de trabalho. É preciso um marco de políticas públicas que atenda a necessidade da juventude, e pense tanto na oferta de qualificação como na criação de uma demanda em áreas com trabalho digno”, afirma a especialista.

O poder público, em suas variadas instâncias, tem buscado em diversas frentes, com iniciativas e programas sociais, diminuir a distância entre trabalhadores e o setor privado. Todos esses atores – órgãos públicos, iniciativa privada, organizações nacionais e internacionais, trabalhadores e sociedade – reconhecem que um dos fatores essenciais para a conquista da cidadania, da inclusão social e da diminuição da desigualdade é a garantia de emprego e renda para a população.

“O social, no entanto, especialmente quando se trata de cidadania, renda e inclusão social, é engendrado por múltiplos fatores. Por isso, precisa de soluções que impliquem múltiplos atores”, revela Fernando Alves, diretor-executivo da ONG Rede Cidadã. Segundo ele, o Estado é unidimensional, não tem condições de resolver o problema sozinho. Por outro lado, o mercado e a iniciativa privada precisam do papel regulador do Estado em suas atividades. Também precisam contar com uma forma de organização social que não vise ao lucro e não esteja amarrada a políticas de estado. “Aí entra o terceiro setor, com valores como a solidariedade e a justiça social como fatores indispensáveis nessa receita de soluções”.



Sobre o terceiro setor, Anita Roddick, empresária norte-americana fundadora da marca de cosméticos *The Body Shop*, afirmou em seu livro “Meu jeito de fazer negócios” que “o papel das ONGs aparece como o lado positivo da globalização. A vigilância que elas exercem ao redor do mundo torna visíveis para a humanidade os grandes abusos que antes ficavam escondidos. Em conjunto, representam bilhões de pessoas determinadas a fazer do comércio uma atividade mais justa, englobando também os menos poderosos, os que nunca foram ouvidos. (...) com o aumento aterrorizante da pobreza, elas representam uma forma totalmente nova de encarar os negócios”.

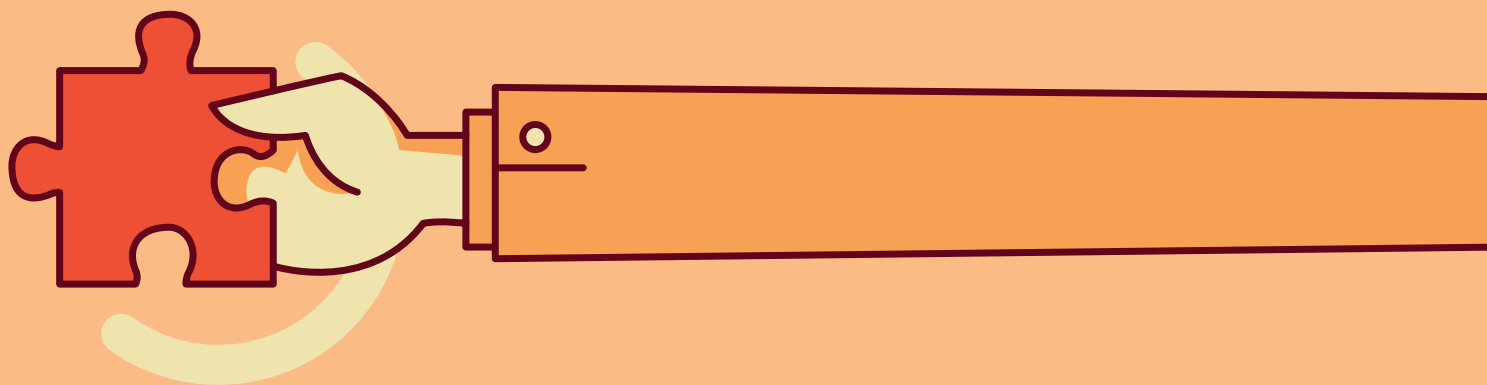
**O SURGIMENTO DA REDE CIDADÃ** Diante do contexto social que demonstra que jovens das classes mais pobres precisam de ajuda na capacitação para o emprego, acesso a melhores oportunidades e condições de cidadania, em 2001 a Prefeitura de Belo Horizonte iniciou um projeto de formação e encaminhamento de jovens ao emprego. O trabalho já começou com uma nova percepção: a de que, sozinho, o governo municipal não conseguiria responder a essa demanda. Precisaria da colaboração de outros setores da capital mineira, como a iniciativa privada e as organizações sociais.

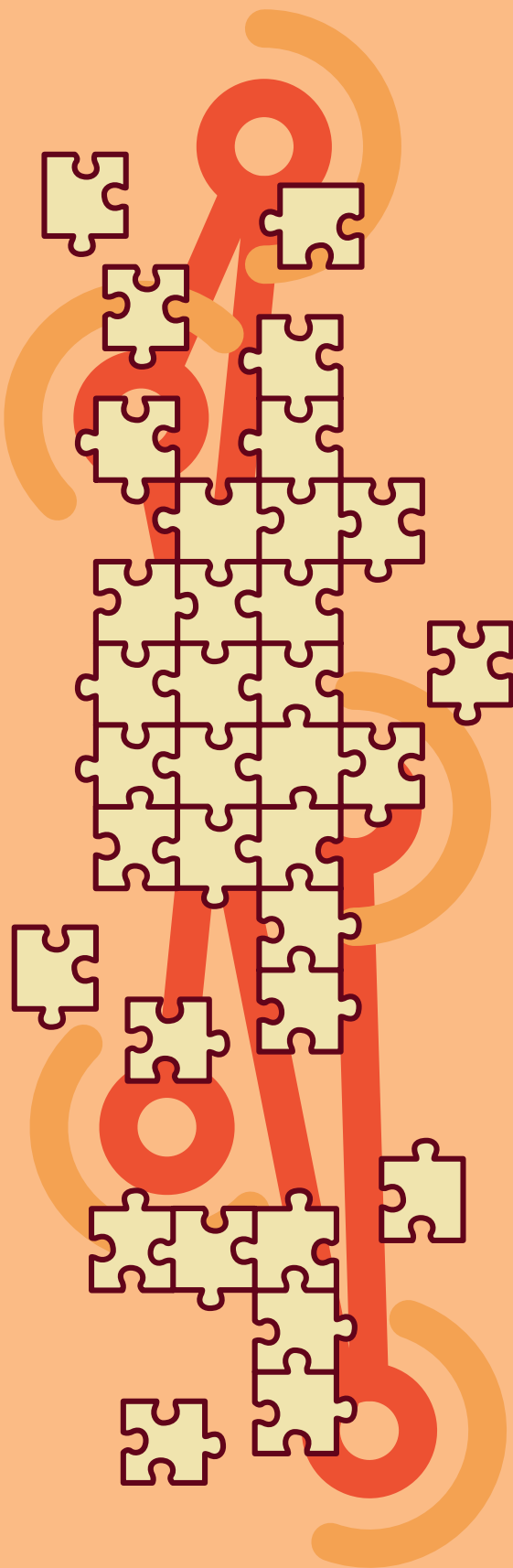
A Rede Cidadã foi concebida dentro do órgão público, num trabalho conjunto de vários setores da iniciativa privada, com a perspectiva de que, em seguida, tornar-se-ia uma organização social sem fins lucrativos, independente e autônoma. Em

outubro de 2002, a ONG foi constituída, contando com a mobilização de um grupo de lideranças empresariais mineiras. “A Rede Cidadã nasceu com o apoio do Conselho de Cidadania Empresarial da FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais), do qual eu era presidente, e também de várias empresas e associações que se mostraram entusiasmadas com a ideia”, relata Luciano Penido, membro do Conselho Curador da Rede Cidadã e presidente do Conselho de Administração da Fibria. Desde então, a organização cresceu em números e qualidade de atendimento.

Em sua atuação, a Rede Cidadã cria uma complementaridade entre projetos sociais de governos, empresas e iniciativas sociais do terceiro setor. Especializada na geração de trabalho e renda, a organização atende jovens, adultos e seniores (público acima de 50 anos, alvo da mais recente iniciativa da ONG – **Quadro 1**) na busca por uma colocação no mercado, enquanto atende as empresas que necessitam de trabalhadores qualificados e capacitados para preencher suas vagas.

“Um fator estratégico foi eleger a responsabilidade social corporativa como um fio capaz de tecer a rede entre os três setores”, revela Fernando Alves. Segundo ele, o que há de original na estratégia da organização foi propor um processo de inclusão social, através do trabalho e da renda, que também atende a uma demanda do mercado, a de profissionais qualificados, especialmente os jovens em início de carreira. Ao listar os fatores de sucesso na implantação da Rede Cidadã, Fernando Alves





#### QUADRO 1 | ARTICULAÇÃO EM REDE PARA A TERCEIRA IDADE

A Rede Sênior é o mais novo programa da Rede Cidadã. Seu objetivo é promover a geração de trabalho e renda para pessoas acima de 50 anos, estimulando um envelhecimento bem-sucedido, longo, saudável e sustentável. Além das trajetórias possíveis dentro da empregabilidade e do empreendedorismo, uma opção para os aposentados que não estão buscando complementação de renda é o voluntariado.

A Rede Sênior é um bom exemplo de como a Rede Cidadã articula sua rede de parcerias:

**A PREFEITURA DE BELO HORIZONTE TEM PROGRAMAS PARA A TERCEIRA IDADE, QUE REPRESENTAM A PORTA DE ENTRADA PARA A REDE SÊNIOR**

**A REDE CIDADÃ CADASTRA E CAPACITA AQUELES QUE SE INTERESSAM PELO TRABALHO**

**UMA REDE DE SUPERMERCADOS OFERECE VAGAS ESPECIAIS PARA OS SENIORES QUE PASSARAM PELO PROGRAMA**

cita a responsabilidade social corporativa, a articulação em rede como grande diferencial de atuação e uma metodologia cuidadosamente desenhada em processos claros e reproduzíveis. Isso levou a organização a alcançar um público crescente, presença em várias cidades e estados do país, credibilidade e inúmeras parcerias vitais para o funcionamento bem estruturado de uma rede dessa magnitude.

Os projetos da Rede Cidadã são baseados na metodologia RGTR – Rede de Geração de Trabalho e Renda. Nela, as atividades da organização são sistematizadas de forma a permitir o

acompanhamento gerencial e possibilitar melhor integração entre os recursos disponibilizados pelos parceiros dos setores privado, público e de organizações sociais. A Rede atua nos eixos da empregabilidade, da aprendizagem e do empreendedorismo (**Figura 1**). A empregabilidade visa à inserção de jovens no mercado formal de trabalho, e o empreendedorismo trabalha com consultorias em gestão empresarial para empreendedores em comunidades carentes, que precisam de orientação para desenvolver o seu negócio.

O Programa de Aprendizagem Profissional prepara jovens de 16 a 22 anos para iniciar a vida profissional. Ele atua com base na Lei da Aprendizagem, inserindo os jovens aprendizes nas empresas que fazem parte do projeto, onde exercerão diversas atividades. Em paralelo, eles se desenvolvem em encontros pedagógicos e tutoria, oferecidos pela Rede Cidadã. Ao final do programa, os jovens já têm idade e experiência para serem efetivados em alguma empresa. Já são quase 19 mil jovens aprendizes contratados, desde o início do programa.

A metodologia de trabalho da Rede Cidadã apresenta diversos diferenciais. Talvez o mais

impactante deles esteja logo no início da caminhada de cada pessoa em busca de uma colocação no mercado. É que, para a organização, não se trata apenas de empregos. Antes de tudo, cada um deveria entender qual o valor do trabalho na própria vida, e daí pautar todo o caminho. “Vida e trabalho são um só valor. Não há uma separação”, acredita Fernando Alves. Resgatar esse valor na vida das pessoas é um dos propósitos da Rede Cidadã. Para isso, a primeira etapa na trajetória dos programas é sempre a Sala de Valores e Sonhos (**Figura 2**). Ela propicia um encontro qualitativo e sistematizado entre o participante e a Rede Cidadã. A ideia dessa etapa inaugural é restaurar o valor do trabalho na vida daquela pessoa e alinhar expectativas e sonhos, profissionais e pessoais. Logo após esse alinhamento conceitual, é preenchido um mapa de perfil comportamental, que identifica as características daquele profissional e indica quais os seus traços que trarão mais benefícios ao trabalho que ele exercer.

Esse início de percurso, pautado pelas características e expectativas únicas de cada participante, é fundamental ao sucesso de qualquer programa que ele vá fazer parte – de empregabilidade,

**FIGURA 1** | FORMA DE ATUAÇÃO DA REDE CIDADÃ

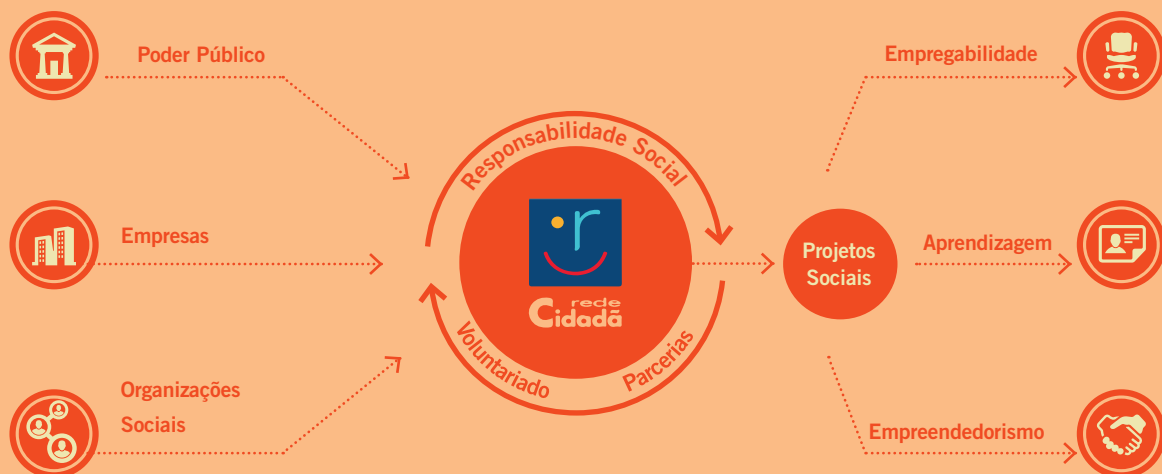


FIGURA 2 | TRAJETÓRIA NA REDE CIDADÃ



aprendizagem, empreendedorismo ou Rede Sênior. Para o participante, é importante aprender a distinguir seus potenciais, sonhos e metas de vida, para se motivar a seguir carreiras que exerçam sentido na sua vida, o que tornará seu desempenho muito melhor e sua satisfação permanente. Para a empresa, é muito mais eficaz identificar perfis profissionais adequados às vagas que oferece, porque assim reduz o alto custo gerado por contratações equivocadas e potencializa a capacidade produtiva do profissional, gerando desenvolvimento e motivação nos colaboradores. Essa abordagem possibilita mais facilmente romper com um círculo vicioso – e custoso – de contratações e demissões, insatisfação e baixo desempenho, vagas abertas, trabalhadores disponíveis, mas poucos candidatos capacitados ou motivados para o trabalho.

Todos que estão envolvidos com o trabalho da Rede Cidadã são categóricos em afirmar que a

base metodológica desenvolvida é uma das maiores forças da organização. “Desde o início, desenvolvemos visão, missão e valores, o que é raro para uma ONG. E quisemos colocar método como um dos valores, dando destaque para a preocupação que temos com a gestão, com o processo, com a qualidade do serviço que estamos prestando aos parceiros e à sociedade”, afirma Fernando Alves. “Esta é uma organização social empreendedora e comprometida, que evolui na sua gestão. Um exemplo de como é possível realizar muita coisa quando se está comprometido com a realidade e com a sua missão. Conseguem parceiros, recursos e vão multiplicando a atuação”, relata Elson Valim, gerente coordenador da Parceria com Organizações Sociais – POS, da Fundação Dom Cabral. “Normalmente, ONGs não primam pelo planejamento, pelo bom gerenciamento. A Rede Cidadã conseguiu fazer isso, em parceria com a FDC e outras

empresas e instituições que ajudaram com a metodologia. Isso é importante para que os jovens consigam se qualificar com método e assertividade e se mantenham em empregos que tenham a ver com o seu sonho, com a construção de uma carreira”, argumenta Luciano Penido.

Além da parceria com quase 2.000 empresas e 700 organizações sociais, fundamentais para que a Rede Cidadã conseguisse alcançar 50.000 pessoas em nove estados brasileiros, uma parceria se destaca: com a Fundação Dom Cabral. Segundo Fernando Alves, “desde o ato de fundação da Rede Cidadã, a

FDC foi uma inspiração, por ter valores que estiveram presentes na história da organização, especialmente no que tange às parcerias”. A relação entre as duas instituições aumentou e se fortaleceu após 2011, quando a Rede Cidadã passou a integrar um dos programas da Fundação Dom Cabral, a Parceria com Organizações Sociais – POS (**Quadro 2**).

Na POS, a primeira atividade realizada pela organização foi o desenvolvimento de um planejamento estratégico que considerasse os próximos cinco anos (2011-2015). Um dos destaques do planejamento elaborado foi o estabelecimento de

**QUADRO 2** | PARCERIA COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS – POS

A POS é um programa de parceria entre a FDC e organizações sociais (e entre as próprias organizações participantes) que desejam ampliar sua contribuição à sociedade, aperfeiçoando e profissionalizando a gestão e a formação de seus executivos.

O objetivo da POS é cooperar com as organizações para que se tornem autossustentáveis e mais atrativas para investimentos, possibilitando ações de maior amplitude. Para isso, contribui com a incorporação de ferramentas de gestão no dia a dia das OS, amplia o conhecimento de seus dirigentes no campo da gestão e da busca de soluções compartilhadas, e ajuda a alcançar resultados superiores para todos: participantes, beneficiários, empresas investidoras e sociedade.

A metodologia da POS é composta de atividades que buscam a união do conhecimento acadêmico com as práticas do dia a dia e se desenvolvem em torno de três eixos: Processo de Gestão, Conhecimento e Intercâmbio.

## METODOLOGIA DA POS

### ATIVIDADES DE GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO SOCIAL PARCEIRA

Planejamento  
Estratégico



Avaliação Gerencial  
Mensal - AGM

Monitorias

### ATIVIDADE DE CONHECIMENTO COLETIVA

PDD - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes

### ATIVIDADES DE INTERCÂMBIO COLETIVAS

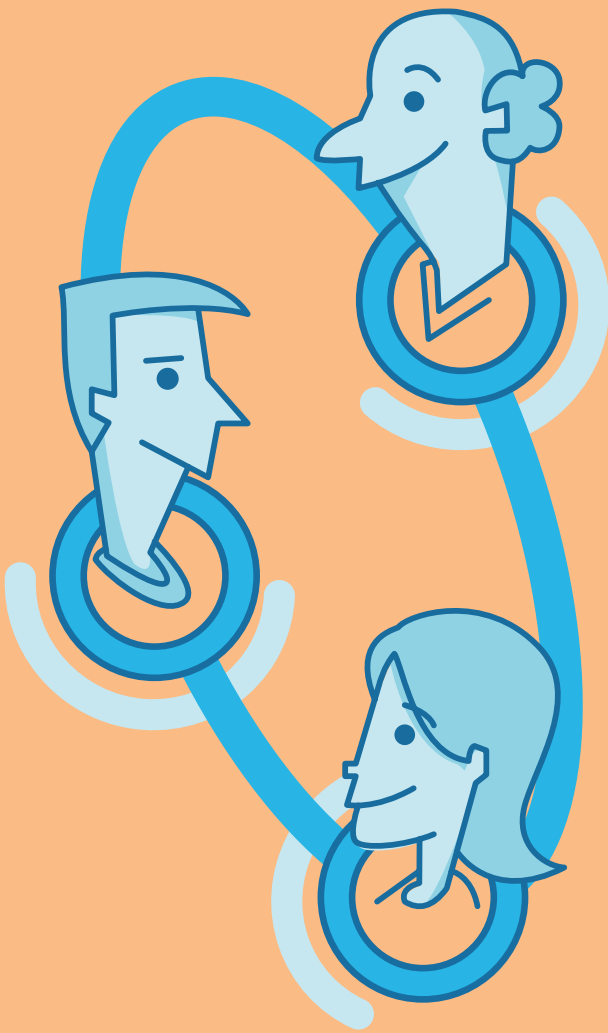
Comitê de Presidentes

Encontro de Dirigentes

Encontro Anual



## ARTICULANDO OS SETORES EM TORNO DESSA REDE DE GERAÇÃO DE TRABALHO, RENDA, VALOR E CIDADANIA, A REDE CIDADÃ CONSEGUE UNIR OS PONTOS DA CADEIA QUE NÃO CONSEGUIAM SE ENCONTRAR



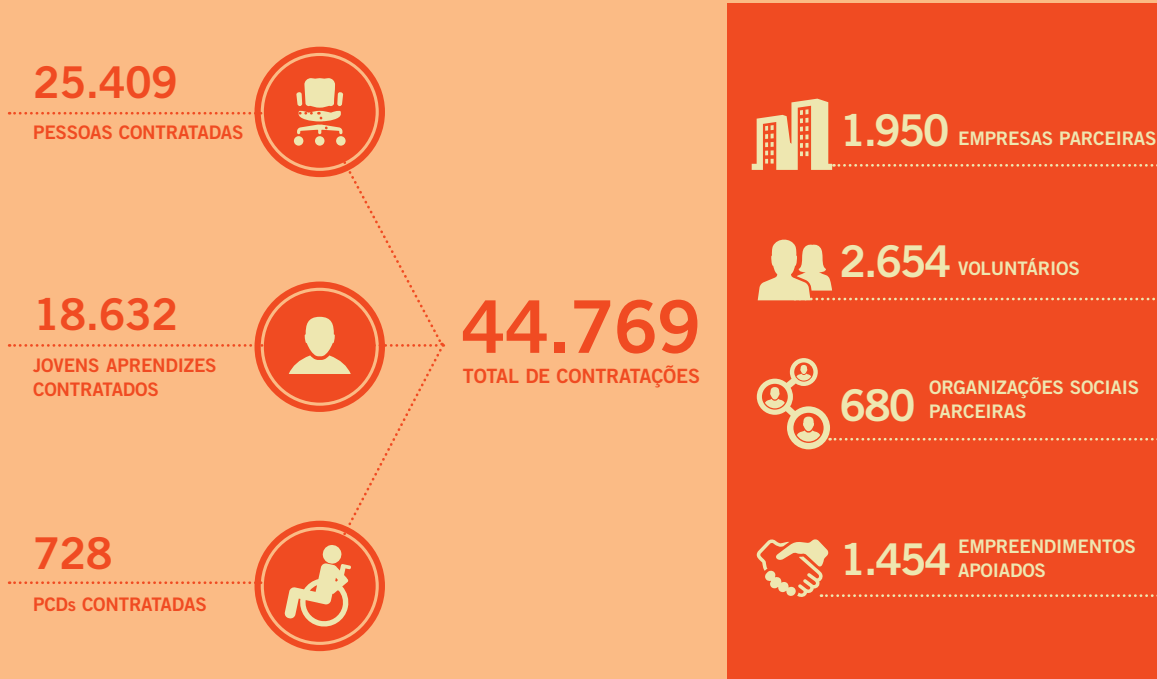
que não deveria haver parceiro cujo investimento representasse mais do que 15% do orçamento da organização, em prol do seu equilíbrio financeiro. Com isso em mente, promoveram ações para conquistar mais parceiros investidores, diversificar os contratos e as formas de parceria – hoje são 12 formas de participação de parceiros, desde o investimento financeiro até a cessão de voluntários e recursos físicos, passando pela abertura de vagas de trabalho e participação no programa Jovem Aprendiz – e se expandir territorialmente.

A Rede Cidadã é hoje gerida integralmente com foco no seu planejamento estratégico. Várias metas estabelecidas já foram atingidas ou estão muito próximas de serem antes do fim do ano, como a impressionante marca de 50.000 contratados ao longo dos seus 13 anos de existência – até março de 2015, eram 44.769. Após a entrada na POS, a organização cresceu cerca de 400% (**Figura 3**).

Outras atividades do programa também agregaram valor ao coeficiente de desenvolvimento da Rede Cidadã nos últimos anos: as monitorias de Governança fizeram uma revisão do modelo e o tornaram mais ágil e com maior grau de envolvimento dos membros voluntários do Conselho; a Estratégia de Venda dos produtos provocou uma elevação da efetividade das vendas, estabelecendo metas ousadas (também superadas); a Estratégia de Proatividade de Mercado ajudou a redesenhar o posicionamento dos produtos no mercado e criar uma estratégia de integração da inclusão social no trabalho de recursos humanos das empresas parceiras.

Atualmente, a Rede Cidadã está criando, junto com os professores da POS, o Índice de

FIGURA 3 | RESULTADOS DO TRABALHO DA REDE CIDADÃ



Desenvolvimento Empreendedor, que vai ajudar a medir o desenvolvimento de empreendedores apoiados pela organização. Desde junho, com previsão de término em setembro, está sendo realizado o novo Planejamento Estratégico da Rede, visando 2020.

### BOA GESTÃO E CREDIBILIDADE = RESULTADOS

Na raiz da preocupação com a boa qualidade da gestão e da metodologia utilizada está a responsabilidade da instituição com o investimento feito pelos parceiros e com a credibilidade que honra com todos os setores da sociedade. É com essa responsabilidade que a organização sustenta resultados e mantém suas parcerias. Uma auditoria interna assegura a rastreabilidade documental e a verificação de dados.

Se a raiz é composta de responsabilidade e credibilidade, os frutos são os resultados expressivos que foram mencionados. Articulando os setores em torno dessa rede de geração de trabalho, renda, valor e cidadania, a Rede Cidadã consegue unir os pontos da cadeia que não conseguiam se encontrar, como destacado no início. João e o Supermercado XYZ são personagens fictícios, mas

representam um grande contingente de pessoas e empresas que buscam melhorar o mercado de trabalho e a produtividade, a renda das famílias e o desenvolvimento das regiões em que estão. O bom trabalho de organizações sociais, juntamente com as parcerias que conseguem articular e as instituições que promovem o desenvolvimento de suas metodologias e da sua gestão – como a Fundação Dom Cabral –, é essencial para melhorar cada vez mais a realidade do empreendedorismo e do trabalho no Brasil.

### COLABORARAM COM ESTA MATÉRIA:

**LUÍSA RENNÓ** – comunicóloga e redatora, responsável pela condução das entrevistas e redação.

**PROF. ELSON VALIM** – gerente coordenador da Parceria com Organizações Sociais (POS) da Fundação Dom Cabral.

**FERNANDO ALVES** – diretor-executivo da Rede Cidadã.

**LUCIANO PENIDO** – presidente do Conselho Curador da Rede Cidadã.