



Guia de Implantação GOYN Brasil

Material de apoio a novas cidades

Orientações para os 3 primeiros
anos de implementação

Março, 2026



SUMÁRIO

Apresentação - Boas-vindas

Capítulo 1 - O GOYN: Fundamentos e Estrutura Global
Conceitos, metodologia e governança

Capítulo 2 - O GOYN no Brasil: Da Chegada à Expansão
Contexto, comunidades e rede nacional

Capítulo 3 - Construindo o GOYN: Uma Abordagem Prática
Da estruturação à sustentabilidade

Capítulo 4- Juventudes Brasileiras: Um Contexto, Muitas Realidades
Problemáticas, desafios e oportunidades de intervenção

Capítulo 5 - Aprofundando o Conhecimento
Glossário e outras referências



**Este Guia é
navegável**

Sobre o Guia de Implantação

Este material foi construído pela United Way Brasil (UWB) a partir de sua atuação como Secretaria Executiva do GOYN no Brasil e da vivência e experiência acumuladas enquanto Organização Âncora, responsável pela coordenação do Juventudes Potentes em São Paulo.

O Guia tem como base a metodologia global do GOYN, desenvolvida pelo Aspen Institute e pelo Global Development Incubator (GDI), e dialoga diretamente com os materiais de referência disponibilizados no [Learning Lab](#) – em especial as caixas de ferramentas (toolkits), que orientam as etapas de estruturação (design) e implementação (implementation) da iniciativa.

Sua construção também envolveu escutas e trocas com equipes globais, regionais e locais do GOYN, além de reunir contribuições de profissionais e especialistas que atuam nos campos da inclusão produtiva de jovens, impacto coletivo e desenvolvimento territorial.

Com base nessas referências, nosso esforço foi conectar o modelo global às dinâmicas institucionais, sociais e territoriais que influenciam e permeiam o ecossistema do impacto social no Brasil. Em outras palavras, buscamos “abrasileirar” essa abordagem, traduzindo, organizando e tornando os conteúdos mais acessíveis à luz dos contextos e desafios de nosso país.

Nesse processo, alguns termos, exemplos e formas de organização foram ajustados, com o objetivo de ampliar a aderência do Guia ao contexto nacional. Essas adaptações, no entanto, não alteram os princípios, a lógica de atuação ou os elementos centrais da metodologia GOYN.





“Este guia foi pensado como um ponto de partida para apoiar os primeiros momentos da chegada do GOYN em novas cidades. Ele se concentra especialmente nos três primeiros anos de implementação em uma nova comunidade – etapa inicial de um ciclo estruturado de 10 anos.

Ao longo do documento, você encontrará orientações, recomendações e referências práticas que podem auxiliar sua equipe na estruturação inicial da iniciativa.

É importante frisar que este material não deve ser lido como um roteiro rígido ou uma “receita pronta”. Cada cidade possui seus próprios ingredientes: arranjos institucionais, ritmos de implementação, desafios específicos e oportunidades singulares. E a abordagem do GOYN reconhece e valoriza essa diversidade!

O que oferecemos aqui são caminhos possíveis e aprendizados acumulados que podem facilitar a tomada de decisões ao longo do processo.

Sempre que fizer sentido, recomenda-se a leitura complementar dos materiais globais do GOYN, para aprofundar a compreensão sobre a abordagem.

Esperamos que este guia seja uma contribuição útil na sua jornada.”

Desejamos uma ótima leitura e um excelente trabalho!

Secretaria Executiva Nacional – UWB



Bem-vinda, Organização Âncora

Assumir a coordenação de uma iniciativa como essa em sua cidade é uma decisão importante e, muitas vezes, acompanhada de muitas dúvidas e perguntas. Sua implementação em um território pode, de fato, ser desafiadora e complexa, e há uma razão para isso.

O **GOYN - Global Opportunity Youth Network** surge justamente do reconhecimento de que o desafio da inclusão produtiva de jovens é um problema sistêmico. Em muitas cidades, iniciativas relevantes já existem, mas atuam de forma fragmentada, com pouca coordenação entre organizações, políticas públicas e atores.

Por isso, o GOYN propõe uma abordagem baseada na **articulação do ecossistema local**, reunindo juventudes, empresas, governo e organizações da sociedade civil para construir uma visão compartilhada e coordenar estratégias capazes de ampliar oportunidades econômicas para jovens.

A implementação do GOYN em um território, portanto, é muito mais do que a criação ou execução de um novo projeto. Trata-se de coordenar e mobilizar uma grande aliança para ampliar oportunidades de trabalho, renda e futuro para as juventudes.

Foi com esse espírito que preparamos este guia.

» A QUEM ESTE GUIA SE DESTINA

Este material foi desenvolvido especialmente para **Organizações Âncora**, responsáveis por coordenar a articulação do GOYN nos municípios.

Mas também pode apoiar:

- Organizações da sociedade civil.
- Empresas e fundações parceiras.
- Gestores públicos.
- Consultorias e equipes técnicas envolvidas na implementação.
- Membros do ecossistema local e colaborativo.

» COMO UTILIZÁ-LO

O Guia foi concebido para apoiar a implementação de uma comunidade GOYN ao longo dos seus três primeiros anos: período dedicado à estruturação, consolidação e organização das bases da iniciativa na nova cidade.

O conteúdo pode ser utilizado como material orientador em reuniões de equipe, espaços de planejamento, sessões de aprendizagem e momentos de leitura dirigida, contribuindo para alinhar entendimentos, apoiar decisões e orientar os próximos passos da iniciativa.

» O QUE VOCÊ ENCONTRARÁ AQUI

- Conceitos, definições e princípios metodológicos que fundamentam a abordagem do GOYN.
- Referências para apoiar a tomada de decisões estratégicas ao longo da implementação.
- Recomendações práticas para a condução das frentes de implantação.
- Parâmetros e critérios que orientam uma implementação consistente.
- Aprendizados acumulados, traduzidos em orientações sobre o que fazer e o que evitar.
- Materiais de referência e links para consulta.

» O QUE VOCÊ NÃO ENCONTRARÁ

- Distribuição detalhada de tarefas da equipe no dia a dia
→ A organização interna, rotinas de trabalho e divisão de responsabilidades dependem da estrutura de cada Organização Âncora.
- Planos operacionais pré-definidos ou cronogramas rígidos
→ As estratégias e etapas da implementação devem ser adaptadas ao ritmo e às condições do território.
- Decisões estratégicas sobre prioridades locais
→ A definição de focos de atuação, parcerias e iniciativas deve ser construída coletivamente com o ecossistema local.
- Priorização de intervenções estratégicas
→ Os caminhos prioritários de formação, emprego ou empreendedorismo devem ser definidos a partir da análise do ecossistema local.

» GUIA E O **learning Lab**

O Playbook GOYN Brasil é um guia de implementação que reúne os principais marcos, aprendizados e adaptações construídos ao longo da experiência brasileira, trazendo exemplos e referências conectados à realidade e à diversidade dos territórios do país. No entanto, ele não substitui o Laboratório de Aprendizagem, que deve ser a principal fonte de consulta para as Comunidades GOYN, por reunir um conjunto completo de ferramentas, recursos e orientações que apoiam todas as fases de Seleção, Design e Implementação.

» **GOYN Toolkits**

O GOYN Toolkit é um repositório centralizado de ferramentas e recursos para implementar o GOYN em uma comunidade.

O conjunto de ferramentas aborda três necessidades principais:

- Fornecer ferramentas e recursos para orientar a implementação do GOYN em novas comunidades, possibilitando uma implementação de alta qualidade.
- Criar um repositório centralizado e selecionado de ferramentas e recursos do GOYN.
- Incentivar a aprendizagem entre redes através da consolidação de exemplos e boas práticas existentes.



Caixas de
ferramentas (toolkits)



COMO ESTE DOCUMENTO ESTÁ ESTRUTURADO

COMO NAVEGAR POR ESTE GUIA

[Quer acessar o guia rápido de implementação?](#)



[Clique aqui e navegue pela seta presente nas páginas](#) ▶▶
[Tempo de leitura: 1 hora e 30 minutos.](#)

[Quer acessar o guia completo com conteúdo aprofundado?](#)



Comece clicando aqui
[Tempo de leitura: 3 horas.](#)



I Capítulo 1 I

O GOYN: Fundamentos e Estrutura Global

Conceitos, metodologia e governança

O GOYN: Um propósito de existir, desafios a solucionar...

| Capítulo 1

O Global Opportunity Youth Network (GOYN) surge, em 2018, como resposta a desafios globais que restringem o acesso das juventudes a oportunidades econômicas.



Crescimento da população jovem e pressões globais:

- O mundo vive um “pico demográfico” da juventude, com 1,8 bilhão de jovens – número que continua em crescimento.
- Mudanças demográficas, crises climáticas, conflitos e processos acelerados de urbanização impactam diretamente as trajetórias de vida das juventudes.
- O mercado de trabalho passa por transformações profundas impulsionadas pela automação e pela digitalização.
- A pandemia de COVID-19 agravou esse cenário, colocando em risco cerca de 1,6 bilhão de empregos informais, especialmente em setores com alta concentração de jovens.



Ausência de soluções abrangentes e escaláveis:

- Cenário fragmentado, no qual não existe uma “solução única” que sirva para todos.
- Necessidade de intervenções coordenadas, evidenciando a atual falta de articulação entre iniciativas.
- Os esforços existentes alcançam apenas uma parcela dos jovens que necessitam de apoio.
- Lacuna de dados adequados para o desenho de programas mais eficazes.
- Desconexão entre oferta e demanda no mercado de trabalho.
- Falta de clareza sobre o Retorno sobre o Investimento (ROI) em programas de empregabilidade juvenil.
- A maioria das intervenções não enfrenta as principais barreiras sistêmicas.



Vulnerabilidades e exclusão específicas das juventudes:

- Alta concentração de jovens (90%) vivendo em economias em desenvolvimento, especialmente na África Subsaariana e no Sul da Ásia.
- Predominância da informalidade, com cerca de 70% dos jovens ocupando empregos informais.
- Desigualdade de gênero no acesso ao mercado: 3 em cada 4 pessoas desempregadas são mulheres.
- Baixa participação juvenil na construção de soluções, com jovens raramente incluídos como parceiros no desenvolvimento de políticas e programas.



O desafio: superar intervenções fragmentadas e estruturar uma estratégia de escala, orientada a enfrentar desafios que impactam dezenas de milhares de jovens no sul global.

O GOYN: Uma aliança, um movimento, uma comunidade global...

Capítulo 1

[Guia rápido
continue aqui](#)



O **GOYN** é uma **aliança global, multissetorial e estratégica** liderada pelo Instituto Aspen (EUA) e gerida em parceria com o Global Development Incubator (GDI).

Seu principal propósito é gerar mudanças sistêmicas locais para criar oportunidades econômicas reais para os “Jovens Potência”.

Para isso, o GOYN une jovens, empresas, governos, organizações da sociedade civil e especialistas em uma grande **comunidade colaborativa**.

MULTISSETORIAL



Reúne jovens, autoridades públicas, o setor privado e entidades sem fins lucrativos para cocriar e implementar soluções colaborativamente, por meio de ações abrangentes e eficazes.

ABORDAGEM BASEADA NO TERRITÓRIO



Estrutura-se como uma rede global de Organizações Âncoras que atuam ao nível comunitário para desenvolver soluções relevantes para o contexto local.

MUDANÇA SISTÊMICA



Trabalha para estabelecer mudanças sustentáveis e de longo prazo, focando nas barreiras sistêmicas e nos fatores subjacentes do desemprego juvenil.

JOVENS POTÊNCIA



Visa promover a mobilidade econômica para os “Jovens Potência”, jovens entre 15 e 29 anos que estão fora da escola, desempregados ou trabalhando em empregos informais.

ORGANIZANDO AS IDEIAS

O grande diferencial dessa abordagem está em reconhecer os talentos e o protagonismo que são parte das juventudes, adotando uma perspectiva orientada por seus ativos e potenciais.

Em vez de enfatizar dificuldades ou reproduzir abordagens centradas apenas nos problemas (como o rótulo “Nem-Nem”, utilizado para designar jovens que não estudam nem trabalham), o GOYN propõe uma mudança de lente. Por isso, falamos **JOVENS POTÊNCIA**.

Dessa forma, a iniciativa busca construir um futuro mais promissor ao reconhecer, valorizar e fortalecer a capacidade transformadora da juventude.

O GOYN: Um modo de atuar baseado no Impacto Coletivo

| Capítulo 1

Inspirada na lógica do **Impacto Coletivo**, essa abordagem colaborativa propõe uma atuação sistêmica, em que diferentes atores se articulam em torno de um objetivo comum, o que permite:



Influenciar Políticas Públicas: A voz coletiva e a evidência gerada por essa colaboração robusta têm o poder de moldar e reformular leis e regulamentos, garantindo que o ambiente legal seja mais favorável à inclusão dos jovens no mercado de trabalho.



Transformar Práticas Empresariais: O engajamento direto e coordenado com o setor privado facilita a reavaliação de métodos de contratação e desenvolvimento de talentos, promovendo a criação de mais e melhores oportunidades para a juventude.



Mudar a Narrativa Social: Ao envolver e amplificar diversas perspectivas, a estrutura colaborativa desafia e reconstrói percepções sociais sobre a juventude, especialmente a mais vulnerável, desmistificando estigmas e promovendo um reconhecimento mais justo de seu potencial e contribuições.

É a ação orquestrada nessas diferentes dimensões que **amplia oportunidades reais para os jovens e possibilita mudanças sistêmicas duradouras.**

“

“Mudar de impacto isolado para impacto coletivo não é apenas uma questão de encorajar mais colaboração ou parcerias público-privadas. Requer uma abordagem sistêmica do impacto social que enfoca as relações entre as organizações e o progresso em direção a objetivos compartilhados.”

“O impacto coletivo requer que todos os participantes tenham uma visão compartilhada para mudança, que inclua um entendimento comum do problema e uma abordagem conjunta para resolvê-lo por meio de ações acordadas.”

(KANIA; KRAMER, 2011, p. 36 - trad. nossa)

”

O GOYN: Um modo de atuar baseado no Impacto Coletivo

| Capítulo 1

Para que essa colaboração eficaz e duradoura ocorra, a literatura aponta cinco condições estruturantes que são a espinha dorsal de qualquer iniciativa de Impacto Coletivo. São fundamentos que sustentam o alinhamento entre atores, a coordenação de esforços e a continuidade das ações ao longo do tempo.



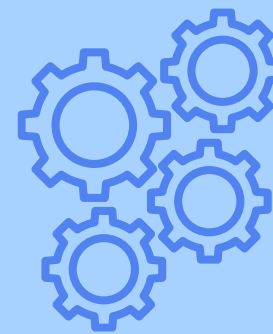
Agenda comum

Alinhamento real sobre o problema e os objetivos, evitando fragmentação e esforços desconectados.



Indicadores compartilhados

Indicadores comuns que permitem monitorar progresso, gerar evidência e orientar decisões coletivas.



Ações articuladas

Cada ator contribui com seu papel, de forma complementar e coordenada.



Comunicação contínua

Interação frequente e estruturada para construir confiança, alinhar expectativas e sustentar o trabalho conjunto.



Estrutura de coordenação (backbone)

Estrutura dedicada que articula atores, organiza processos e sustenta o funcionamento do ecossistema.

Elaborado a partir de: KANIA, J.; KRAMER, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.

É a partir dessas condições que iniciativas colaborativas eficazes estruturam sua atuação no território.

O GOYN estrutura sua atuação em pilares que orientam a construção de soluções sistêmicas para a inclusão produtiva de jovens, da seguinte forma:

1. Colaboração territorial

- Projetar ações com escala compatível ao desafio do desemprego de jovens na comunidade.
- Atuar em parceria com jovens e lideranças comunitárias para construir uma infraestrutura colaborativa guiada por uma visão compartilhada de impacto.
- Coordenar o ecossistema local de empregabilidade para enfrentar barreiras estruturais, incluindo injustiças sistêmicas, que limitam as oportunidades econômicas para jovens.
- Adaptar estratégias de inclusão produtiva às necessidades locais e às demandas atuais e futuras do mercado de trabalho.
- Promover um “conjunto integrado de soluções” para empregabilidade e empreendedorismo juvenil, incluindo programas eficazes, políticas públicas e incidência.

2. Fortalecimento do movimento

- Fortalecer uma narrativa global que reflita o valor de investir no potencial das juventudes.
- Engajar novos parceiros, defensores da causa e investidores para ampliar oportunidades econômicas para jovens.
- Influenciar mudanças de mentalidade, práticas e políticas para promover transformações sistêmicas duradouras.

3. Rede de aprendizagem

- Disseminar pesquisas de alta qualidade, evidências e boas práticas.
- Promover comunidades focadas em práticas dinâmicas para estimular o compartilhamento de conhecimento e a inovação.
- Monitorar, avaliar e compartilhar aprendizados decorrentes das mudanças sistêmicas nas comunidades GOYN.

4. Voz e liderança juvenil

- Colocar a perspectiva dos jovens no centro da construção de soluções.
- Atuar em parceria com uma rede global de jovens líderes para compartilhar aprendizados, ações e inovações.
- Conectar jovens a recursos, redes de apoio e aliados, para fortalecer sua autonomia e protagonismo.

5. Financiamento inovador

- Mobilizar fontes diversificadas e inovadoras de financiamento, globais e locais, ampliando investimentos em oportunidades econômicas para jovens.
- Apoiar comunidades na construção de casos sólidos para captação de recursos voltados às juventudes.

6. Dados e tecnologia

- Fortalecer capacidades locais para adotar abordagens orientadas por dados para análise de problemas, tomada de decisão colaborativa e planejamento estratégico.
- Apoiar comunidades na produção e compartilhamento de novos dados sobre juventudes.
- Impulsionar plataformas digitais com potencial para ampliar impactos em larga escala.

7. Equidade e acesso a oportunidades (Pilar transversal que orienta toda a abordagem do GOYN)



APRENDENDO COM A PRÁTICA

Nossa Metodologia - pilares

Em São Paulo, esses princípios foram traduzidos em uma metodologia própria, construída a partir da prática no território.

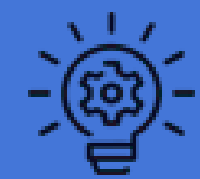
A abordagem do Juventudes Potentes transforma diretrizes do Impacto Coletivo em formas concretas de governança, articulação e atuação colaborativa.



Comunicação
contínua



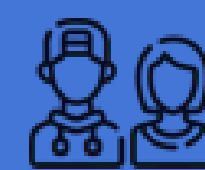
Relacionamento
com investidores



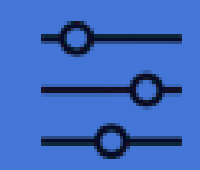
Gestão do
conhecimento



Construção e manutenção do
colaborativo, com metas e
agenda comum



Inclusão e manutenção
do jovem no centro



Diversidade e equidade
como temas transversais

A governança do GOYN está organizada em três níveis interdependentes, que conectam direção **estratégica, coordenação territorial e ação coletiva**, a partir da articulação entre **seus atores e papéis e responsabilidades** estabelecidos.

[Guia rápido continue aqui](#)

1

2

3

4

5

NÍVEIS

ATORES

PAPÉIS



1. Nível Estratégico Global

No modelo internacional, corresponde ao **GOYN Global**. No Brasil, chamamos de **Equipe Global e/ou Regional**. É responsável por orientar a estratégia geral da iniciativa, apoiar a expansão para novos territórios, produzir diretrizes e ferramentas metodológicas, e fortalecer a articulação internacional entre as comunidades.



2. Nível de Coordenação Territorial

No modelo internacional, é chamado de **Anchor Partner**. No Brasil, utilizamos o termo **Organização e/ou Parceiro Âncora**. São as instituições responsáveis por coordenar a implementação do GOYN nos territórios, mobilizando parceiros, estruturando a governança local, apoiando a captação de recursos e garantindo a execução da estratégia.



3. Nível de Ação Coletiva no Território

No modelo internacional, é denominado **Collaborative**. No Brasil, corresponde ao **Colaborativo GOYN** ou **Rede Colaborativa**: reúne jovens, organizações da sociedade civil, empresas e poder público para cocriar, implementar e escalar soluções focadas nos desafios locais de inclusão produtiva.

Equipes Global e Regional do GOYN

Apoiam metodologicamente

Organizações Âncora

Lideram e coordenam

Colaborativo GOYN

- Definir e orientar a estratégia global do GOYN, garantindo o alinhamento entre regiões e territórios.
- Selecionar e apoiar novas comunidades, assegurando aderência ao modelo e qualidade na implementação.
- Fomentar colaboração e aprendizado entre comunidades, por meio de encontros globais, comunidades de prática e produção de conhecimento estruturado.
- Mobilizar recursos em escala global, articulando financiadores e fortalecendo a sustentabilidade da rede
- Impulsionar a agenda de inclusão produtiva juvenil globalmente, por meio de advocacy e articulação com atores estratégicos.

- Articular e mobilizar atores locais em torno da agenda de inclusão produtiva da juventude.
- Coordenar o Colaborativo local, conduzindo a cocriação e implementação de estratégias de longo prazo.
- Mobilizar recursos no território, garantindo a sustentabilidade das iniciativas.
- Estruturar e apoiar processos de monitoramento e avaliação (M&A).
- Fortalecer a visibilidade e o engajamento público em torno do GOYN.
- Conectar-se à rede global, compartilhando aprendizados e incorporando boas práticas.

- Articular atores do território em torno de uma agenda comum.
- Engajar jovens como protagonistas na construção das soluções.
- Produzir e utilizar dados para compreender desafios e orientar decisões.
- Cocriar e implementar soluções alinhadas às demandas locais.
- Identificar e acelerar caminhos de inclusão produtiva com potencial de escala.



Sabemos que nem sempre é simples explicar a proposta do GOYN para novos parceiros. A iniciativa envolve conceitos e ideias potentes, mas que podem parecer abstratas à primeira vista.

Uma forma simples de apresentar o GOYN é destacar sua essência:

O GOYN é uma aliança multissetorial que articula atores e iniciativas do território para fortalecer o ecossistema local e ampliar oportunidades econômicas para jovens.

Se necessário, pode-se complementar:

Em vez de criar um novo programa isolado, o GOYN conecta iniciativas já existentes, promove coordenação entre organizações e setores, e constrói estratégias coletivas para enfrentar desafios estruturais que afetam a juventude.

Essa abordagem ajuda a tornar visível que o GOYN:

- não substitui políticas ou programas existentes
- fortalece o que já existe no território
- conecta atores que antes atuavam de forma isolada
- promove soluções construídas de forma colaborativa

IDEIAS-CHAVE

- Problemas complexos exigem ação coordenada: O GOYN articula atores e iniciativas para enfrentar barreiras estruturais ao emprego jovem, compreendendo que nenhuma organização resolve isso sozinha.
- O GOYN não é um programa pronto, mas uma construção coletiva, desenvolvida por meio da articulação entre atores locais, com estratégias cocriadas e adaptadas para cada território.
- Dados e evidências orientam a ação. As estratégias do GOYN são baseadas em diagnóstico e análise, fortalecendo a efetividade das decisões.
- Jovens são protagonistas da transformação, não apenas “beneficiários”. Eles participam da governança, da tomada de decisão e da construção das soluções.
- Cada território constrói seus próprios caminhos, e as estratégias de inclusão produtiva são definidas de acordo com as vocações e dinâmicas locais.

| Capítulo 2 |

[Guia rápido](#)
[continue aqui](#)



O GOYN no Brasil: Da Chegada à Expansão

Contexto, comunidades e rede nacional

O GOYN chegou ao Brasil em 2020, **por meio da UWB (United Way Brasil), Parceira Âncora, articuladora do GOYN na cidade de São Paulo.** A iniciativa ficou conhecida como **Juventudes Potentes.**

O programa, alinhado à sua Teoria da Mudança, testou 4 protótipos e, posteriormente, estruturou suas ações em 3 estratégias: **Território, Conecta e Mercado**, com atuação concentrada nas Zonas Sul e Leste da cidade.

SOBRE A UWB

Integrante da United Way Worldwide, maior rede de filantropia do mundo, com mais de 130 anos de história e atuação em 132 países, a **United Way Brasil** está no Brasil desde 2001, quando um grupo de empresárias(os) e lideranças da sociedade civil se uniu para criar a UWB. O objetivo é articular parcerias e alianças com diferentes setores para promover oportunidades de desenvolvimento para crianças (0 a 6 anos) e jovens (15 a 29 anos), afetadas(os) pelas injustiças estruturais.

Resumo da iniciativa

Problemática:

70% dos Jovens Potência estão concentrados nos extremos da cidade (Zonas Sul e Leste), territórios mais isolados das oportunidades econômicas de futuro.

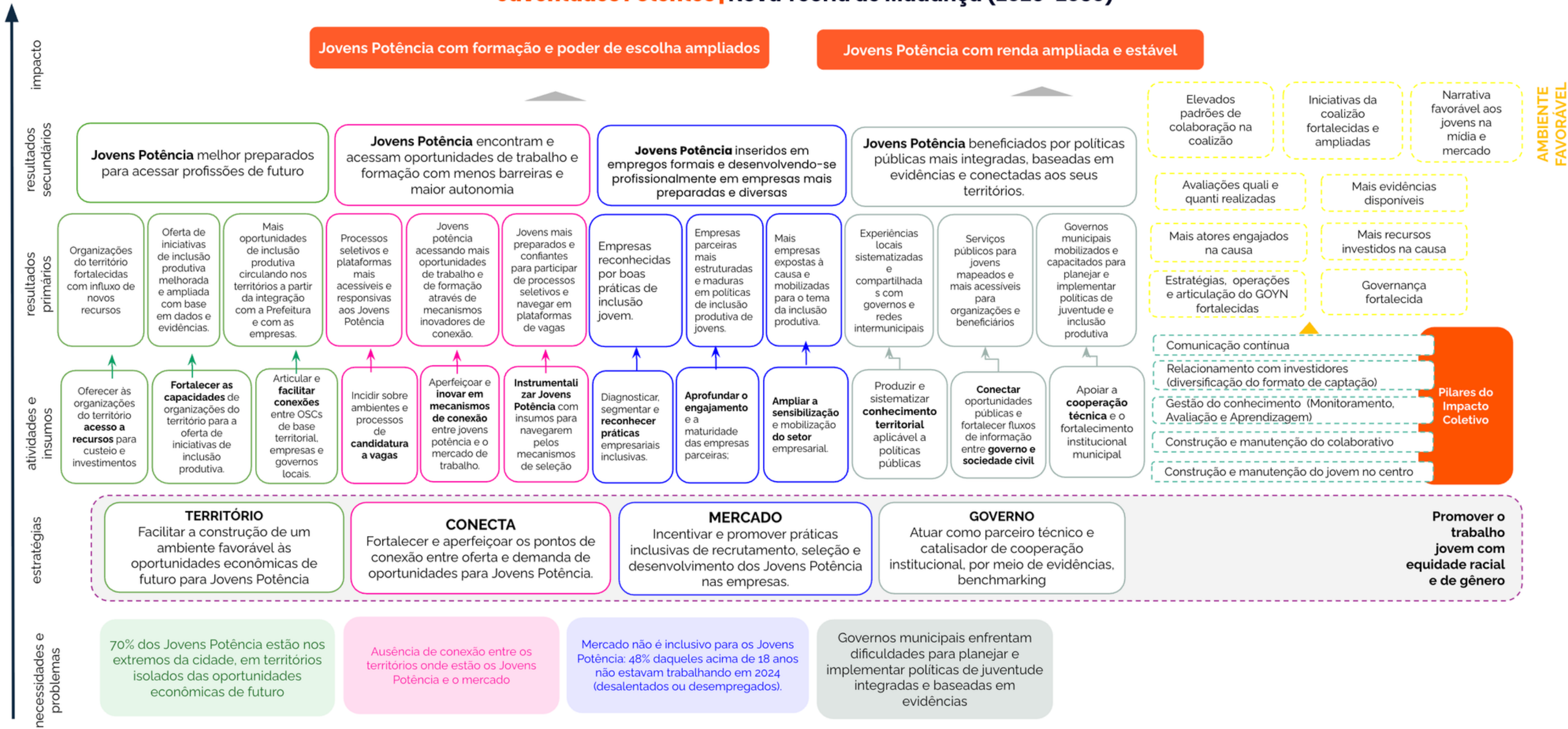
Principais barreiras sistêmicas identificadas:

- Desigualdade territorial e falhas de mobilidade urbana, distanciando jovens das oportunidades.
- Mercado pouco inclusivo: processos de recrutamento digitais “desumanizados” e exigências desproporcionais e excludentes.

Estratégias e atividades desenvolvidas:

- **Território:** aporte de recursos, apoio técnico e institucional para fortalecer OSCs locais no desenvolvimento de ações de inclusão produtiva.
- **Conecta:** incidência em processos de seleção, conexão entre jovens e vagas e apoio aos jovens nos processos seletivos.
- **Mercado:** incentivos e sensibilização nas empresas para catalisar mudanças nas políticas de contratação.
- **Governo:** cooperação técnica, articulação territorial e produção de conhecimento.

Juventudes Potentes | Nova Teoria de Mudança (2026-2030)



Barreiras Estruturais e Contexto

Qualidade e retenção no trabalho: apesar do aumento da empregabilidade formal, os postos seguem sendo de baixa qualidade e com alta rotatividade

Saúde mental de jovens: o agravamento de transtornos mentais impacta a permanência na escola e no trabalho, exigindo atenção de políticas públicas

Desigualdade de acesso a direitos: jovens de determinados territórios enfrentam restrições severas em educação, saúde e proteção social

Mudanças no mundo do trabalho: avanço da plataformação e da informalidade reconfiguram trajetórias profissionais e padrões de inserção

Evasão escolar e público da EJA: aumento de jovens fora da escola e necessidade de integração com políticas de educação de jovens e adultos

Desigualdades de gênero e raça: permanecem como dimensões transversais que condicionam o acesso a oportunidades e a qualidade das inserções produtivas



Na cidade do Rio de Janeiro, ocorre a segunda implantação do GOYN no Brasil, batizada de Decola Cria. O programa é desenvolvido desde 2024 sob a articulação do **CEDAPS - Centro de Promoção da Saúde, Parceiro Âncora**.

Em seu terceiro ano, a iniciativa encontra-se na fase de ampliação dos caminhos estratégicos definidos, a partir de parcerias com atores presentes nos territórios.

SOBRE O CEDAPS

O [Centro de Promoção da Saúde \(CEDAPS\)](#) é uma organização social sem fins lucrativos fundada no Rio de Janeiro em 1993. Com uma trajetória de mais de 30 anos dedicados ao fortalecimento de comunidades vulneráveis, a instituição consolidou-se como uma referência na promoção da saúde, educação e do protagonismo local nas políticas públicas.

Resumo da iniciativa

Problemática:

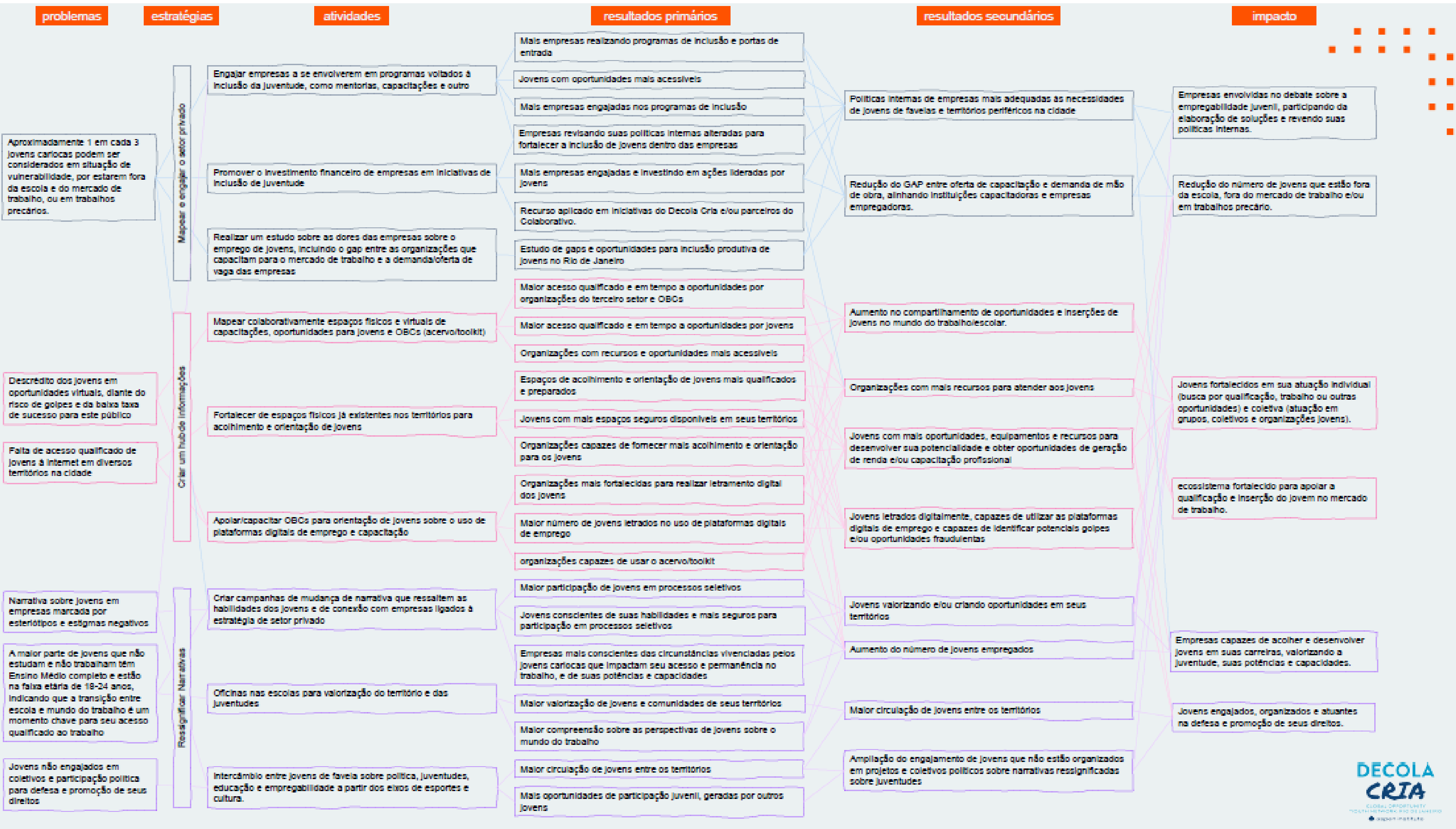
Alta taxa de desemprego (32,6%) para jovens de 18 a 24 anos e profunda fragmentação institucional entre os atores que já atuam na ponta.

Principais barreiras sistêmicas identificadas:

- **Assimetria de Informação:** jovens e organizações territoriais não acessam dados e serviços que já existem na cidade.
- **Estigmatização e Raça:** jovens de favela são vistos como “adultos precoces” e enfrentam o racismo estrutural, dificultando o acesso a carreiras prósperas.

Estratégias e atividades desenvolvidas:

- **Hub de Informação (CriaMap):** criação de um mapa virtual participativo para visibilizar serviços de saúde, educação e emprego em todo o Rio.
- **Ressignificação de Narrativas:** campanhas coletivas, como o “Corre de Mães”, e workshops em escolas para valorizar o território e o talento jovem.
- **Incidência Política (Conselho Jovem):** liderança do processo “Um Rio de Jovens” para levar propostas concretas de documentação e transporte gratuito aos legisladores municipais.



Em 2025, a partir dos resultados alcançados em São Paulo, o Conselho da UWB e o GOYN Global (Aspen Institute) começaram a elaborar um processo de expansão territorial para outras cidades do Brasil, culminando no **Plano de Expansão** estruturado a seguir:

Objetivo da expansão

- Construir um ecossistema nacional de GOYNs, compartilhando aprendizados e otimizando operações.
- Adotar um modelo de expansão progressivo, implementando o programa em 1 cidade a cada 2 anos.

Estratégia de expansão

- **Implementação:** entrada em territórios com alta prontidão institucional.
- **Fortalecimento:** desenvolvimento de capacidades locais antes da implementação completa.
- **Escala:** consolidação de parcerias com governos e setor privado para impacto sistêmico.

Crítérios para a expansão

[Guia rápido continue aqui](#)



Perfil do território

- Áreas urbanas com mais de 1 milhão de habitantes.
- Alta concentração de jovens em situação de vulnerabilidade.
- Presença de um ecossistema ativo de emprego, inovação e organizações locais.
- Prontidão para Impacto Coletivo, incluindo:
 - Articulação entre governo, empresas, sociedade civil e juventudes;
 - Histórico (ou potencial claro) de atuação colaborativa.

Perfil da Organização Âncora

- Legitimidade e reconhecimento no território.
- Capacidade técnica em inclusão produtiva de jovens.
- Experiência em coordenação multissetorial.
- Flexibilidade para adaptar metodologias ao contexto local.



O plano de expansão designa a **Secretaria Executiva Nacional (UWB)** como responsável por coordenar e articular a expansão do GOYN no Brasil, oferecendo apoio aos territórios e fortalecendo a atuação em rede.

[Guia rápido continue aqui](#)

Como Incubadora Nacional

- Apoiar Organizações Âncora nos primeiros anos, auxiliando no processo de implantação da iniciativa.
- Garantir que a metodologia nacional esteja alinhada à Global, oferecendo suporte técnico, formação e acompanhamento.
- Desenvolver e gerir ferramentas, metodologias e recursos compartilhados, como pesquisas, dados e frameworks de M&A.
- Compartilhar aprendizados práticos, como um “caminho das pedras”, para inspirar decisões nos territórios.

O que a Secretaria Executiva faz:

- ✓ Facilita trocas e aprendizados entre territórios.
- ✓ Apoia a construção de parcerias locais.
- ✓ Conecta cidades entre si e com a rede existente.
- ✓ Fortalece a atuação coletiva com ferramentas e infraestruturas compartilhadas.
- ✓ Apoia o planejamento e estruturação das iniciativas locais.

SECRETARIA EXECUTIVA: PRINCIPAIS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES



Como Articuladora da Rede

- Coordenar a estratégia de expansão do GOYN no país
- Conectar atores, territórios e oportunidades, fortalecendo uma rede colaborativa nacional.
- Mobilizar parceiros nacionais e conectar o programa às agendas públicas e privadas.
- Articular e influenciar demandas locais com agendas nacionais, ampliando o impacto sistêmico.
- Influenciar a agenda pública tecnicamente em temas de juventude.

O que a Secretaria Executiva não faz:

- ✗ Não media a relação com o GOYN global e regional.
- ✗ Não define diretrizes metodológicas (papel do global).
- ✗ Não capta recursos para comunidades individualmente, nem centraliza a captação nacional.
- ✗ Não implementa diretamente nos territórios.
- ✗ Não substitui a governança local ou o Parceiro Âncora.

A **atuação em rede** amplia o impacto das iniciativas locais ao conectar recursos, capacidades e aprendizados entre territórios. O que permite gerar escala, fortalecer a sustentabilidade das ações e responder, de forma mais efetiva, a desafios complexos das comunidades em contexto nacional.

1

2

3

4

5

Como funciona a atuação em rede:



Cada organização contribui com **recursos, saberes e capacidades distintas**, ampliando o impacto de forma equitativa.



O **compartilhamento de custos vai além do financeiro**. Representa compromisso com a sustentabilidade e a justiça, equilibrando contribuições e retornos.



Uma **Secretaria Executiva** garante coerência e integração das ações, sem hierarquia, mas com fluidez e eficiência.

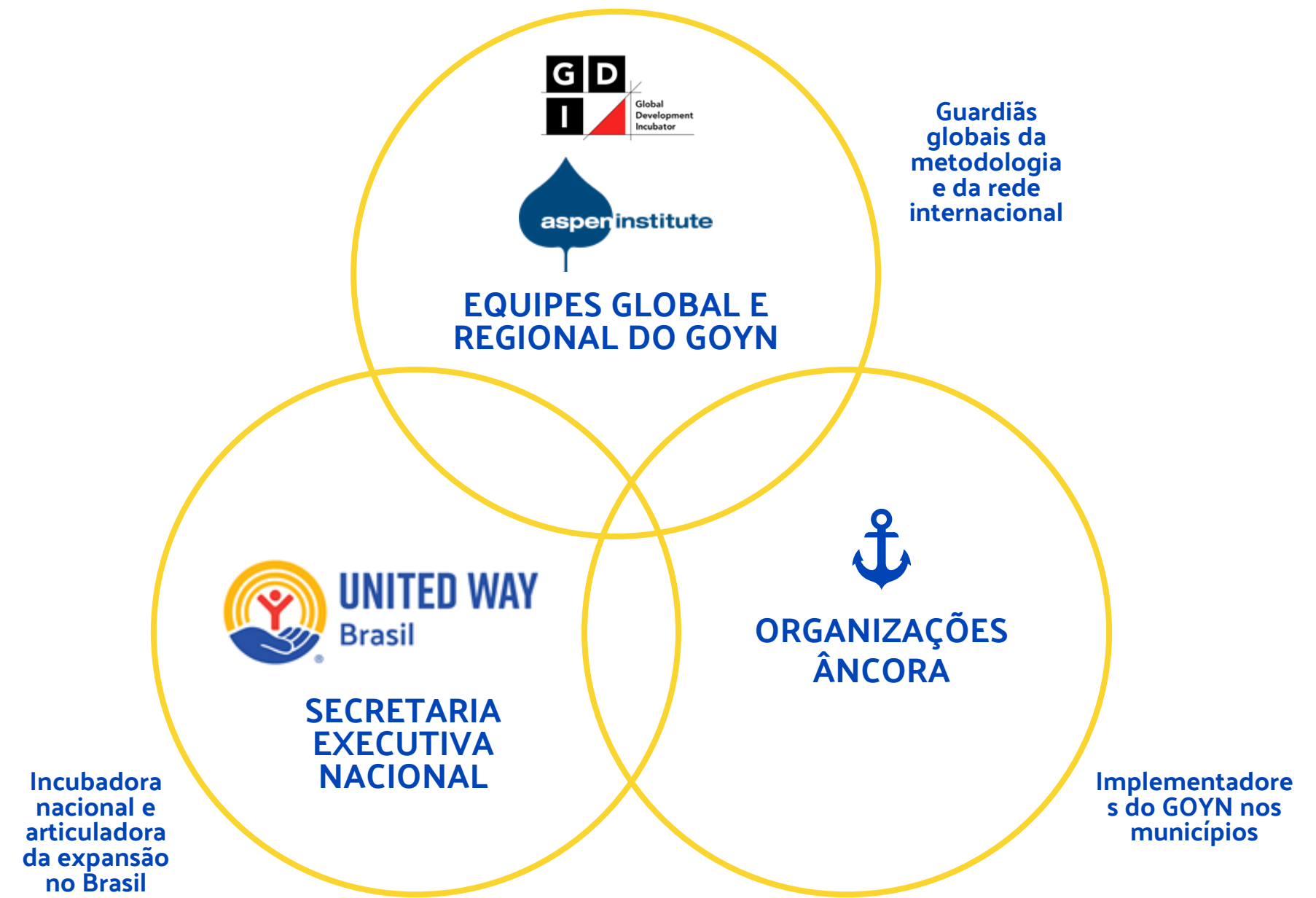


Os **custos operacionais** (governança, comunicação, monitoramento e gestão) podem ser divididos de forma **proporcional e transparente** entre todos os GOYNs nacionais.



As decisões sobre o uso dos recursos são **participativas e consensuais**, reforçando valores de **horizontalidade e corresponsabilidade**.

Esse modelo exige confiança, coordenação contínua e clareza de papéis entre os atores.

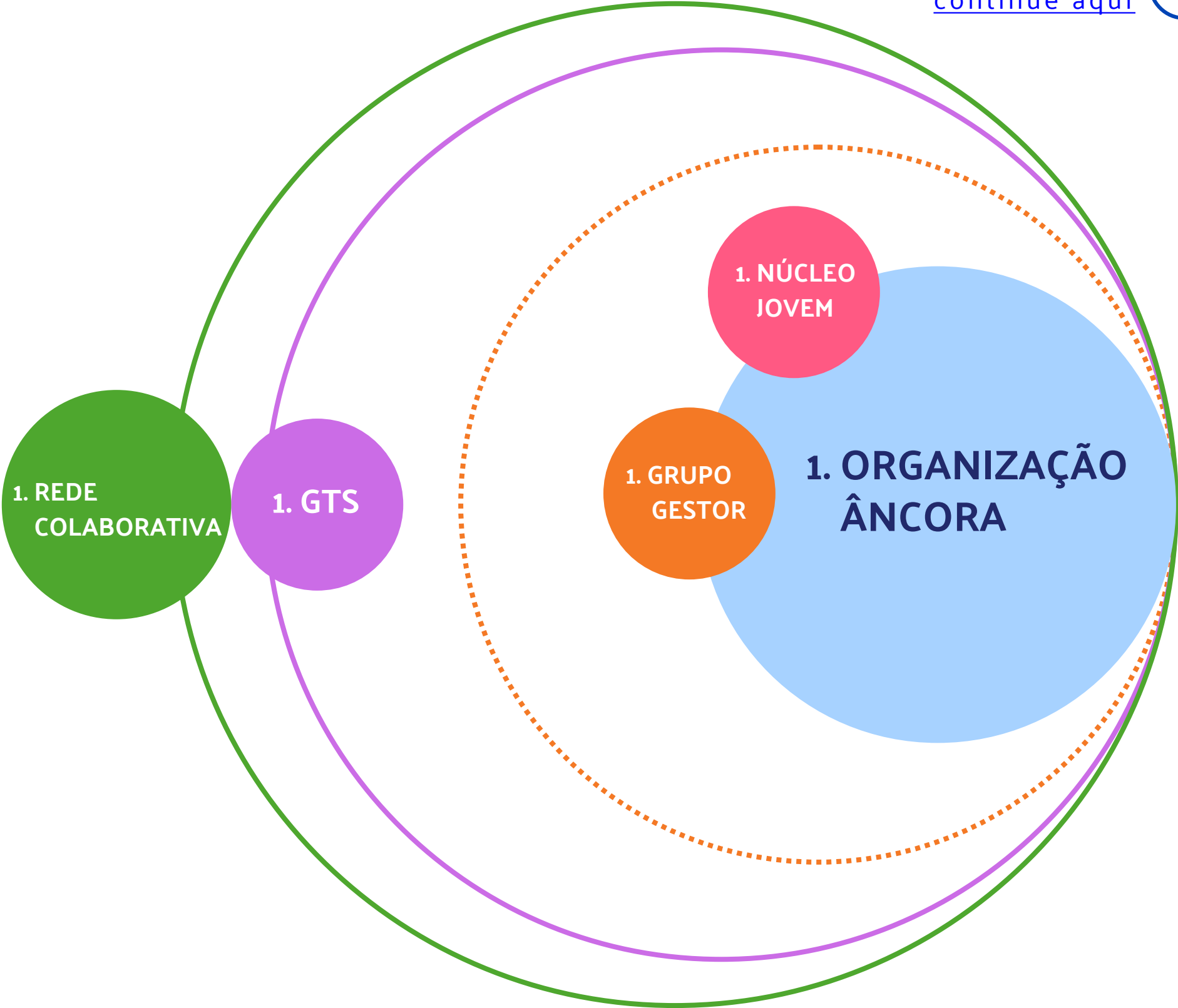


Localmente, o GOYN também opera por meio de uma **INFRAESTRUTURA COLABORATIVA**. Ele atua com um arranjo de governança organizado, constituído por atores do território que compartilham responsabilidades, decisões e ações sobre a iniciativa numa escala micro.

Em vez de depender de uma única instituição, o modelo se sustenta na articulação entre organizações, lideranças e jovens, combinando coordenação estratégica, implementação local e mobilização do ecossistema.

A Infraestrutura Colaborativa é composta por cinco estruturas de governança complementares, conforme descrito abaixo e ilustrado no esquema ao lado:

- 1. Organização Âncora
- 2. Núcleo Jovem
- 3. Grupo Gestor
- 4. Rede Colaborativa
- 5. GTs (Grupos de Trabalho)



1. ORGANIZAÇÃO ÂNCORA

[Guia rápido
continue aqui](#)



Sua função central é ativar, sustentar e fortalecer o “tecido conectivo” da governança local, garantindo que a colaboração gere resultados ao longo do tempo.

QUEM É?

Com forte enraizamento no território, a Organização Âncora é a instituição responsável por articular, coordenar e assegurar o desenvolvimento do GOYN localmente.

Seu papel não é executar diretamente as soluções, mas orquestrar atores, processos e decisões coletivas, garantindo coerência, continuidade e alinhamento estratégico.

O QUE FAZ?

- Lidera a implantação do GOYN no território.
- Conecta atores e fortalece relações de confiança no território.
- Lidera o processo de construção de uma visão comum entre os atores.
- Impulsiona ações coletivas e coordenadas entre atores e iniciativas.
- Orquestra processos colaborativos (propõe, escuta, sistematiza e valida).
- Compartilha aprendizados e dá direcionamentos estratégicos.
- Gerencia expectativas dos parceiros, especialmente sobre recursos e resultados.

ESTRUTURA MÍNIMA

Uma equipe mínima desejável é formada por três profissionais inteiramente dedicados: **Diretor(a) Executivo(a), Coordenador(a) GOYN e Gerente de Engajamento Juvenil.**

Com o avanço da implantação, sugere-se também a contratação de um(a) Analista de Operações e Monitoramento, além de um(a) profissional da área de Comunicação.

Dicas e recomendações:

- Comece pequeno: 3 pessoas com dedicação exclusiva são suficientes para a fase inicial.
- Evite centralizar ações, impedindo que o ecossistema se aproprie do GOYN. O papel da âncora é mais mobilizar do que executar.
- A construção do ecossistema é um trabalho contínuo (“nunca termina”).
- Seja transparente e claro com todos os atores envolvidos na governança.
- Parte do processo é construída “fazendo” e é comum aprender com os parceiros.

1. NÚCLEO JOVEM



[Guia rápido
continue aqui](#)



Sua função central é garantir que as estratégias e decisões sejam informadas, validadas e impulsionadas pelas perspectivas das juventudes do território.

QUEM É?

O Núcleo Jovem é o espaço de participação ativa das juventudes na governança do GOYN, garantindo que suas perspectivas orientem decisões e estratégias.

Composto por jovens do território, o Núcleo Jovem atua como instância permanente de escuta, cocriação e validação.

O QUE FAZ?

- Contribui para a construção de visão, prioridades e estratégias.
- Traz perspectivas e demandas das juventudes.
- Participa da cocriação e validação de soluções.
- Fortalece o protagonismo juvenil no ecossistema.
- Atua como ponte com outros jovens e territórios.

ESTRUTURA MÍNIMA

O Núcleo Jovem deve ser composto por um **grupo diverso de jovens do território**, que reflita as diferentes realidades, trajetórias e identidades. Sua participação deve ser contínua e estruturada, com integração às demais instâncias de governança e em espaços acessíveis, seguros e preparados para uma contribuição ativa e qualificada. Os Núcleos Jovens variam de tamanho entre as cidades, não havendo um número fixo recomendado – em geral, **entre 10 e 40 jovens participantes**.

Dicas e recomendações:

- Mais importante do que o tamanho do Núcleo, é o nível de engajamento e a participação efetiva dos jovens.
- Evite participação simbólica e garanta influência real.
- Prepare e apoie os jovens para uma participação qualificada.
- Adapte a linguagem e dinâmicas para não reproduzir lógica técnica adulta.
- Valorize e reconheça a contribuição dos jovens.
- Promova a diversidade e a inclusão.
- Evite sobrecarga e expectativas desalinhadas.
- Crie espaços de escuta ativa e momentos de devolutiva.

1. GRUPO GESTOR



[Guia rápido
continue aqui](#)



Sua função central é orientar e apoiar estrategicamente o GOYN no território, fortalecendo sua legitimidade, conexões e capacidade de escala.

QUEM É?

O Grupo Gestor é um comitê de lideranças responsáveis por oferecer direcionamento estratégico e apoio institucional ao GOYN no território, seja por meio de articulações quanto de financiamento e outras contrapartidas.

Reúne atores-chave do ecossistema local com capacidade de decisão, articulação e influência, para orientar prioridades, fortalecer parcerias e apoiar a implementação da iniciativa. É uma espécie de Conselho Consultivo do GOYN, com doadores e especialistas.

O QUE FAZ?

- Orienta a estratégia e prioridades do GOYN no município.
- Conecta o programa a atores-chave e oportunidades.
- Apoia a mobilização de recursos e parcerias.
- Contribui para a tomada de decisão estratégica.
- Atua como embaixador do GOYN.
- Acompanha avanços e apoia na superação de desafios.
- Pode liderar frentes ou caminhos estratégicos.

ESTRUTURA MÍNIMA

Recomenda-se a formação de um grupo enxuto, idealmente com até 6 membros, composto por lideranças com capacidade real de decisão e influência. Busque uma composição que mescle membros engajados, financiadores e mobilizadores, para que o GG reúna diversas capacidades. Sugere-se que este grupo realize encontros e reuniões remotas mensalmente, com encontros pontuais presenciais.

Dicas e recomendações:

- Inicie a implantação com um Grupo Gestor quase formado.
- Analise a reputação das organizações e/ou membros antes de convidá-los.
- Comece com um grupo pequeno, próximo e altamente engajado.
- Defina expectativas e papéis desde o início, assim como a formalização da participação (ex: convites, termos de parceria, critérios de permanência, etc.).
- Atribua missões concretas aos membros (ex: mobilizar parceiros, abrir portas, conectar pessoas, etc.).
- Cultive relações de confiança e coconstrução com os membros.
- Equilibre e zele pelo uso do tempo dos membros do Grupo Gestor.

1. REDE COLABORATIVA



Sua função central é ampliar a capilaridade e garantir que o GOYN esteja conectado às realidades, demandas e oportunidades para as juventudes.

O QUE É?

A Rede Colaborativa reúne organizações que apoiam a agenda do GOYN, contribuindo com conhecimentos, recursos e conexões. É o espaço mais amplo da governança, responsável por garantir diversidade, legitimidade e conexão com a realidade local.

COMO ATUA?

- Conecta o GOYN a diferentes atores e iniciativas do território.
- Contribui para validar agendas e prioridades.
- Compartilha conhecimentos, dados e práticas.
- Participa de encontros periódicos para trocas e alinhamento.

Dicas e recomendações:

- Mantenha o engajamento com encontros regulares e relevantes.
- Recomendam-se reuniões mensais remotas.
- Evite participação passiva; estimule contribuição ativa.
- Valorize trocas entre pares (não só comunicação top-down).
- Utilize a rede como espaço de escuta contínua de diversos stakeholders.

1. GRUPOS DE TRABALHO



Sua função central é transformar prioridades estratégicas em ações concretas por meio do trabalho colaborativo entre atores.

O QUE SÃO?

Os Grupos de Trabalho são núcleos menores e temáticos, formados por atores do território que se organizam para desenvolver e implementar ações em frentes prioritárias do GOYN.

COMO ATUAM?

- Desenvolvem soluções e iniciativas em temas específicos.
- Testam e implementam protótipos.
- Articulam parcerias para execução das ações.
- Evoluem conforme novas prioridades e oportunidades surgem.
- Exemplos de GTs possíveis: Comunicação; Captação; Territórios Periféricos; Monitoramento, Avaliação e Pesquisas; Tecnologias.

Dicas e recomendações:

- Comece com temas prioritários, claros e relevantes para a comunidade.
- Designe lideranças responsáveis por cada GT.
- Evite a dispersão: mantenha o foco e garanta entregas concretas em cada GT.
- Revise e ajuste a composição e os objetivos dos GTs ao longo do tempo.

[Guia rápido continue aqui](#)



Como já enfatizado, a cultura do GOYN preza por uma governança colaborativa, orientada por **corresponsabilidade, construção contínua e foco em impacto coletivo**.

Essa abordagem implica um modo singular de atuar que vai além de estruturar instâncias, é necessário **construir relações, alinhar expectativas e manter o engajamento dos atores ao longo do tempo**. Em contextos como o brasileiro, onde iniciativas colaborativas tendem a se esvaziar, essa condução exige intencionalidade e cuidado constante.

A seguir, destacam-se diretrizes práticas gerais, aplicáveis a todas as instâncias mencionadas:

[Guia rápido
continue aqui](#)



✓ FAÇA (recomendações estratégicas)

- Estructure papéis, responsabilidades e processos de decisão desde o início.
- Invista continuamente na construção de confiança entre os atores.
- Promova a participação ativa e o senso de corresponsabilidade nas decisões.
- Impulsione continuamente o engajamento dos atores ao longo do tempo.
- Equilibre a visão de longo prazo com entregas concretas no curto prazo.
- Garanta diversidade de vozes com capacidade concreta de contribuição e decisão.
- Conecte a estratégia à realidade dos jovens, com escuta ativa e validação contínua.
- Organize o sistema de monitoramento de dados desde o início, considerando ferramentas tecnológicas como CRMs.
- Compartilhe aprendizados, dados e evidências para embasar decisões coletivas.
- Fortaleça a atuação em rede, estimulando a colaboração entre pares.
- Defina o papel de cada instância para evitar sobreposição ou lacunas.
- Adapte continuamente a governança conforme o amadurecimento da iniciativa.

✗ EVITE (riscos e erros comuns)

- Depender exclusivamente de relações informais para sustentar a governança.
- Criar estruturas complexas ou pouco funcionais desde o início.
- Permitir participação simbólica, sem poder real de influência ou decisão.
- Centralizar decisões ou execução em poucos atores, o que pode levar à sobrecarga, principalmente na equipe da organização âncora.
- Confundir papéis entre as instâncias (ex: levar grandes decisões ao Colaborativo).
- Desconsiderar as especificidades e dinâmicas das periferias e dos jovens.
- Tratar a participação juvenil como pontual ou acessória.



Capítulo 3

Construindo o GOYN Uma Abordagem Prática

Da estruturação à sustentabilidade



A construção de uma nova comunidade GOYN requer o desenvolvimento de diversas **frentes de atuação** para sua efetiva implementação e ativação.

A partir das experiências e aprendizados das comunidades GOYN já existentes no Brasil, e em alinhamento à metodologia global, considera-se que esse ciclo inicial tem duração **de até três anos** – período previsto para estruturar as bases, organizar, ativar o ecossistema e iniciar a implementação dos caminhos estratégicos.

[Guia rápido
continue aqui](#)



Esse é o ponto de partida para uma jornada mais ampla, já que o GOYN é uma **iniciativa de 10 anos** voltada à promoção de mudanças sistêmicas de longo prazo nos municípios.

**Tempo de
implantar
(anos 1 a 3)**

**Tempo de
aprimorar
(anos 6 a 9)**

**Tempo de escalar
(anos 4 a 5)**

**Tempo de consolidar o
impacto e firmar o legado
(ano 10)**



[Guia rápido
continue aqui](#)



O processo de implantação de uma comunidade GOYN, voltado à construção e ativação de suas bases, está organizado em sete frentes de atuação:



O TEMPO DE IMPLANTAR corresponde aos **três primeiros anos** de estabelecimento de uma comunidade GOYN em um novo território. Essa fase envolve várias frentes interdependentes, que combinam **construção relacional, leitura do ecossistema local, definições estratégicas e o desenvolvimento de capacidades para ação e aprendizagem contínua.**



O primeiro conjunto de frentes diz respeito à **conexão, articulação e mobilização de atores**. Essas frentes são fundamentais para a construção da **infraestrutura colaborativa** da comunidade GOYN.

[Guia rápido
continue aqui](#)



Integração e participação nas redes GOYN

Refere-se à conexão com a rede GOYN (em nível global e nacional), promovendo trocas, aprendizados e acesso a metodologias, experiências e oportunidades de colaboração com outras comunidades.



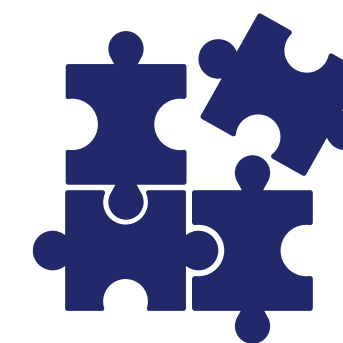
Construção das instâncias locais de governança

Envolve a formação, seleção e convocação dos atores que compõem o Grupo Gestor, o Núcleo Jovem e a Rede Colaborativa, bem como a definição de papéis, responsabilidades e fluxos de tomada de decisão com essas instâncias.



Articulação com as juventudes

Promove o engajamento ativo de jovens no processo, definindo formas de participação qualificadas e estimulando o protagonismo juvenil na construção de estratégias, na tomada de decisão e na mobilização de outros jovens no território.



Captação de recursos e parcerias

Consiste na mobilização e articulação de parceiros estratégicos do setor público, privado e da sociedade civil, visando viabilizar recursos, apoios e colaborações que fomentem o desenvolvimento das ações e o fortalecimento da comunidade GOYN.



O segundo conjunto de frentes envolve a **produção de conhecimento, o direcionamento estratégico e a aprendizagem contínua durante o processo**. Essas frentes são centrais para a **definição do foco de atuação da comunidade GOYN**.

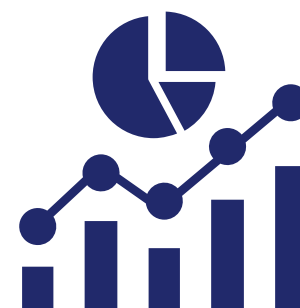
Embora assumam um papel mais estruturante na estratégia, essas frentes se desenvolvem de forma integrada às anteriores, que sustentam as relações, a mobilização e a base colaborativa necessárias para sua viabilização.

[Guia rápido
continue aqui](#)



Levantamento diagnóstico e mapeamento (criando o “ecosystem map”)

Orienta a compreensão do município por meio do mapeamento do ecossistema local. Combina análise de dados, escuta de atores e identificação de iniciativas, dinâmicas, desafios e oportunidades para embasar a definição de prioridades, vocações e direcionar estratégias da comunidade GOYN.



Estruturação do monitoramento, avaliação e aprendizagem (a frente de “MEL”)

Estrutura processos, rotinas e ferramentas de monitoramento e de avaliação da comunidade GOYN, incluindo a definição de metas, indicadores e fluxos de acompanhamento. Visa gerar evidências sobre o avanço das ações, apoiar a tomada de decisão e promover ciclos contínuos de aprendizagem e ajustes da estratégia.



Construção e desenvolvimento dos caminhos estratégicos (desenhando os “pathways”)

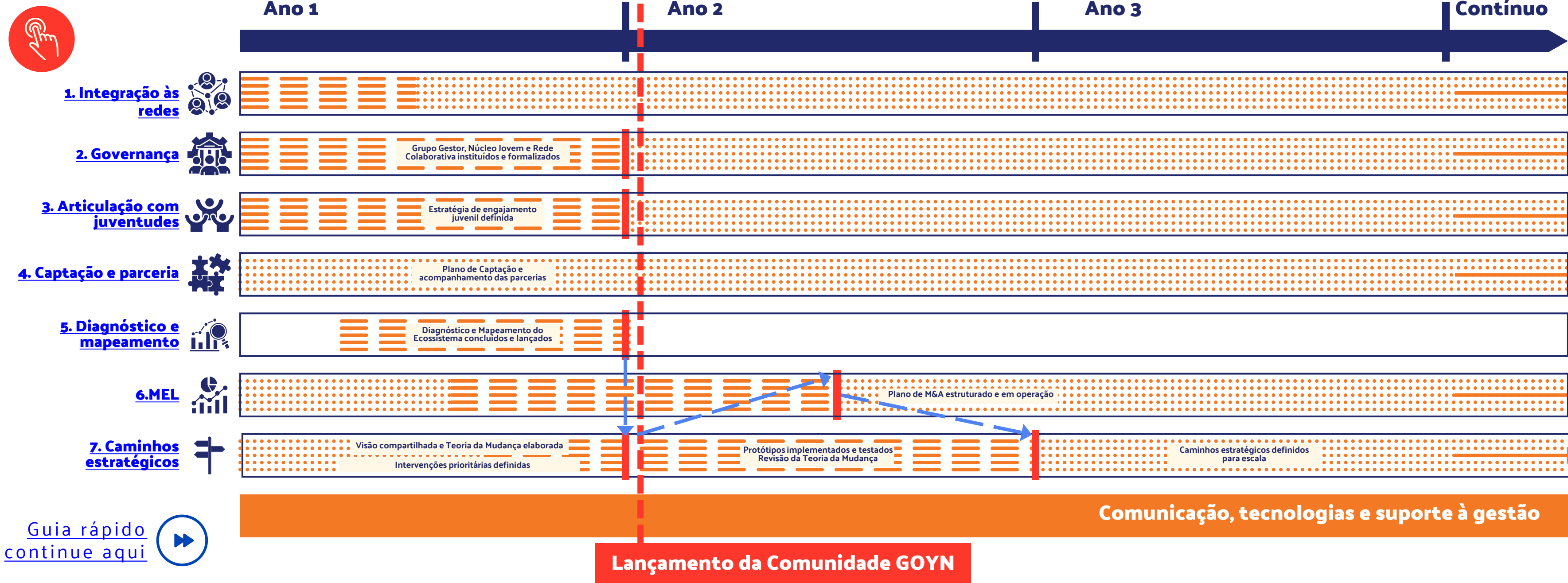
Envolve construir uma visão compartilhada e uma Teoria da Mudança para o território, definir e priorizar os caminhos estratégicos de atuação e desenhar e implementar intervenções e seus protótipos. Essas intervenções orientam a testagem, a escala e o refinamento contínuo das estratégias da comunidade GOYN.



As sete frentes foram distribuídas ao longo de três anos, no diagrama abaixo. O **preenchimento das barras indica a possível intensidade** de dedicação a cada uma delas, evidenciando momentos de maior estruturação, quando estão mais preenchidas, e momentos de continuidade e manutenção, quando estão menos preenchidas. Os traços verticais em **vermelho** sinalizam **marcos importantes** em cada frente de atuação – alguns deles contribuindo diretamente para o avanço de outras frentes, quando seguidos das **setas pontilhadas em azul**.

Ao longo de toda a trajetória de implantação, **comunicação, tecnologias e suporte à gestão, posicionadas na base do diagrama**, atuam como dimensões transversais que apoiam e conectam as diferentes frentes.

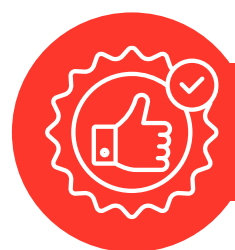
Por fim, o **lançamento da comunidade** configura-se como um marco que atravessa todas as frentes, representando um **momento-chave para a Comunidade GOYN**.





Importância dos marcos e entregáveis

Como temos enfatizado, processos colaborativos e sistêmicos exigem etapas de construção interna. Portanto, recomendamos não “acelerar” o “Tempo de Implantar” de uma Comunidade GOYN. Por isso, especialmente nesse período de “gestação” das novas comunidades. Ter marcos intermediários entre as frentes visibiliza os avanços ao longo do tempo e fortalece a **transparência, o engajamento e a prestação de contas entre atores e parceiros envolvidos.**



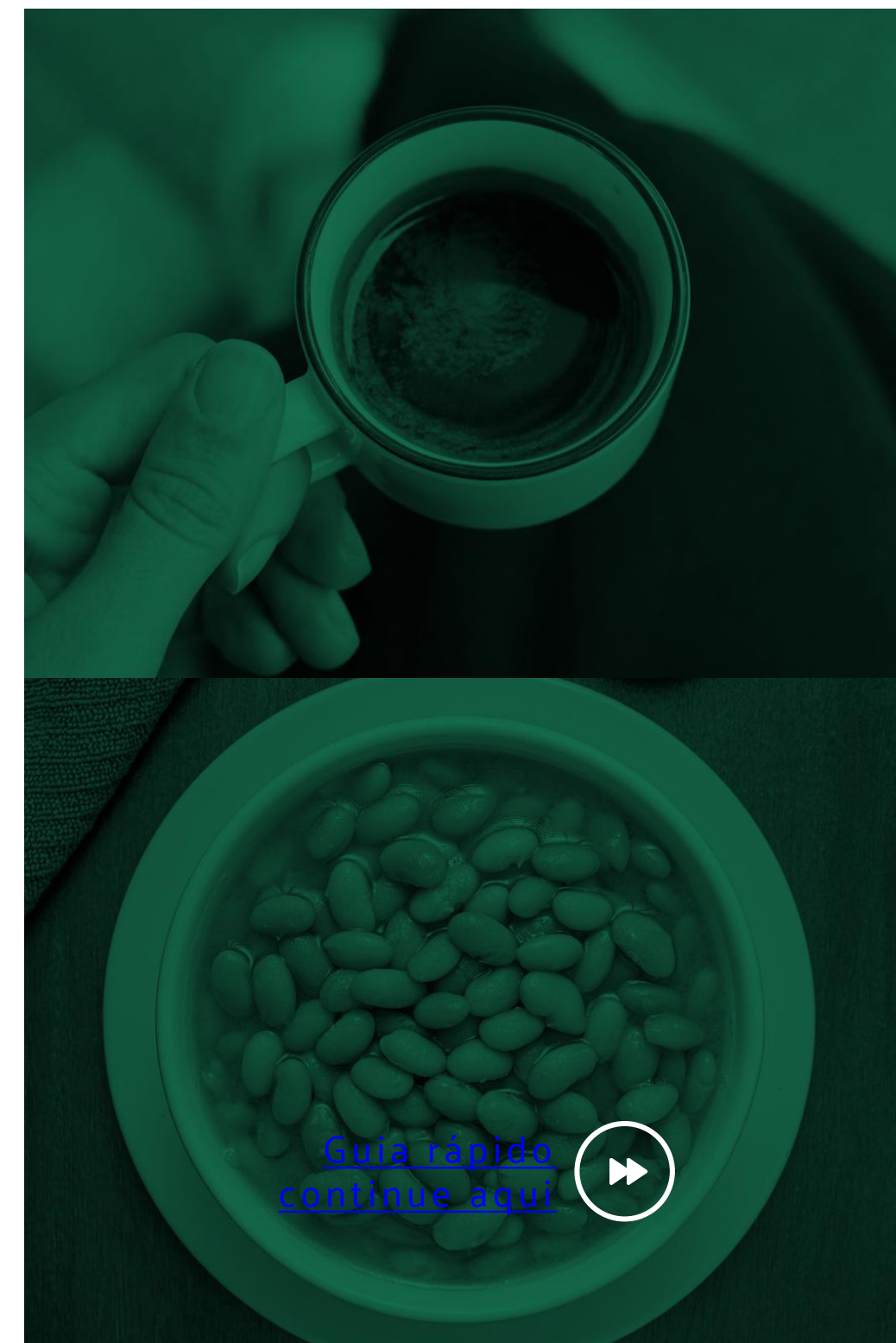
APRENDENDO COM A PRÁTICA

“Servir o café enquanto o feijão fica pronto”

Iniciativas de impacto coletivo exigem tempo, pois construir confiança, alinhamento e uma visão compartilhada não é um processo rápido.

É como cozinhar um feijão: o processo é lento, cuidadoso, e não pode ser apressado sem comprometer a qualidade do resultado. Para quem está à espera, esse tempo pode parecer longo demais e, por isso, enquanto o feijão cozinha, é importante saber servir bons cafés a quem permanece à mesa aguardando o banquete.

Os “cafés” são os marcos e entregáveis intermediários que tornam o avanço perceptível ao longo do caminho. Eles não substituem o feijão, nem tentam enganar a fome, mas criam razões legítimas para as pessoas permanecerem à mesa, acompanhando o processo, confiando na construção e mantendo o engajamento.



[Guia rápido
continue aqui](#)





1 - Integração e participação nas redes GOYN



[Guia rápido
continue aqui](#)

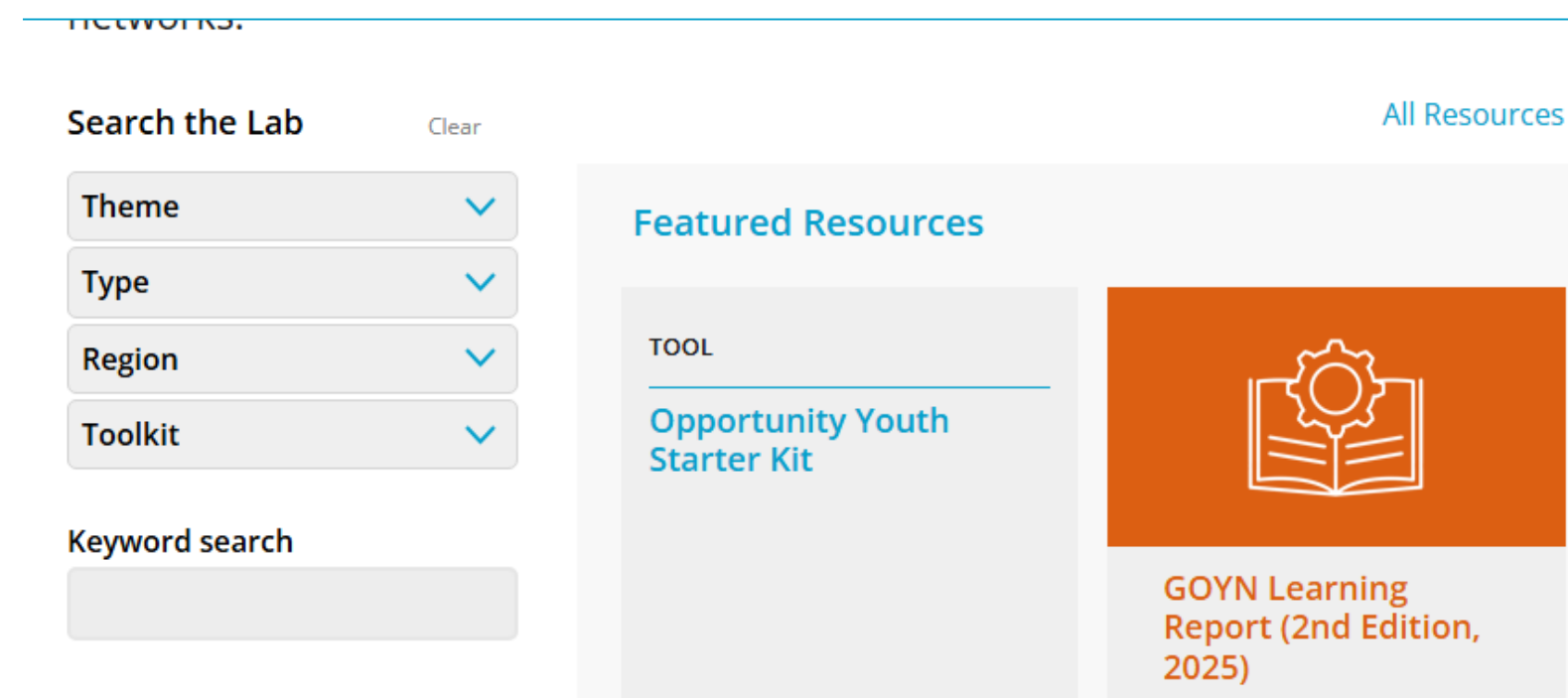


Principais atividades desenvolvidas:

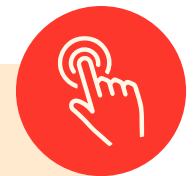
- Participar de reuniões temáticas específicas para aprendizados e trocas, as chamadas “Comunidades de Prática” (CoPs).
- Participar de encontros e eventos do GOYN (Convening e afins).

Ritmo e duração estimados:

- Inicia-se desde os primeiros momentos, antes mesmo da implantação.
- Mais intenso no início (imersão e conexões iniciais).
- Mantém-se contínuo ao longo de todo o processo.
- Pode variar conforme o nível de maturidade das redes e disponibilidade da equipe da Organização Âncora.



Ferramentas e materiais de apoio



Nesta pasta encontram-se links para plataformas, sugestões para sessões de aprendizagem e outras informações sobre as comunidades de práticas proporcionadas pelo GOYN.



1 - Integração e participação nas redes GOYN



DICAS E RECOMENDAÇÕES

1. **Planeje sua participação**, priorizando temas, espaços e interações mais relevantes para o momento da sua comunidade.
2. **Garanta o envolvimento de mais de uma pessoa da equipe**, para ampliar a circulação de aprendizados internamente e fortalecer a continuidade do processo.
3. **Crie rotinas internas de compartilhamento** que conectem os aprendizados das redes às decisões e encaminhamentos na comunidade.
4. **Promova momentos de troca com o Grupo Gestor, Núcleo Jovem e Rede Colaborativa**, fortalecendo a apropriação coletiva de ideias e aprendizados.
5. **Organize sessões de aprendizagem entre as redes e a comunidade local**, conectando pessoas, ideias e referências com questões concretas do território.

Armadilhas e pontos de atenção

[Guia rápido
continue aqui](#)



- **Não deixe de acionar o GOYN Global quando surgirem dúvidas metodológicas:** evitar esse diálogo pode gerar desalinhamentos que só aparecem mais à frente e são mais difíceis de corrigir.
- **Evite assumir decisões que não cabem ao seu papel:** busque sempre clareza sobre o papel da organização âncora, da secretaria do GOYN Global e das demais instâncias, respeitando os espaços de decisão compartilhada.
- **Atenção para não adotar uma postura excessivamente diretiva ou centralizadora:** a cultura do GOYN é colaborativa, evite posturas e formas de condução que podem enfraquecer a rede e o engajamento dos atores.
- **Não trate a participação nas redes como algo secundário ou acessório:** essa frente é estratégica e pode apoiar diretamente a resolução de desafios que você tende a encontrar nesse processo.
- **Cuidado com a “replicação” de práticas de outras comunidades:** nem tudo é replicável. É fundamental adaptar práticas ao contexto local.
- **Não deixe os aprendizados “parados” na equipe:** se não houver compartilhamento com o Grupo Gestor, Núcleo Jovem e parceiros, perde-se grande parte do valor dessa frente.



2 - Construção das instâncias locais de governança

Principais atividades desenvolvidas:

[Guia rápido
continue aqui](#)



- Estruturar a governança local do GOYN, definindo e ativando as instâncias: Organização Âncora, Grupo Gestor, Núcleo Jovem, Grupos de Trabalho e Rede Colaborativa.
- Definir papéis claros, responsabilidades e formas de funcionamento, garantindo o alinhamento entre os atores e evitando sobreposição ou lacunas.
- Mobilização e composição qualificada dos membros, buscando diversidade de perfis, setores e experiências – com presença ativa de jovens.
- Construir acordos de parceria e tomada de decisão, incluindo combinados sobre participação, comunicação e encaminhamentos.
- Estimular o engajamento contínuo dos atores locais, com ativação da rede e criação de espaços de troca, escuta e colaboração.
- Promover a articulação entre as instâncias, assegurando conexão entre estratégia (Grupo Gestor), participação juvenil (Núcleo Jovem) e ação (GTs e Rede).

Ritmo e duração estimados:

1. Inicia-se desde os primeiros meses, com a ativação progressiva das instâncias.
2. Envolve constantes ciclos de construção, teste e ajuste da governança ao longo do tempo.
3. Exige investimento contínuo em facilitação, articulação e acompanhamento das instâncias.
4. Varia conforme o nível de maturidade do território e a densidade das redes locais.
5. Tende a se consolidar ao longo do primeiro ano, com fortalecimento progressivo da autonomia das instâncias.

Marcos:

Grupo Gestor, Núcleo Jovem e Rede Colaborativa instituídos e formalizados

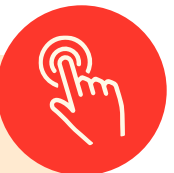
[Guia rápido
continue aqui](#)



- ✓ Equipe GOYN local contratada e integrada (Diretor Executivo, Coordenador, Gerente de Engajamento Juvenil).
- ✓ Organograma/estrutura da infraestrutura colaborativa local definidos.
- ✓ Lista de organizações parceiras locais aderentes aos princípios do GOYN e potenciais à Rede Colaborativa.
- ✓ Documentos de governança detalhando funções, responsabilidades e termos para o GG e Núcleo Jovem.
- ✓ Roteiro de engajamento da comunidade geral para a fase de projeto e para fluxo contínuo.



[Ferramentas e materiais de apoio:](#)



Nessa pasta constam materiais de referência e exemplos de outras comunidades GOYN para a construção da governança, incluindo descrições de papéis e responsabilidades, modelos de acordos e instâncias para o Grupo Gestor e Núcleo Jovem.



2 - Construção das instâncias locais de governança

[Guia rápido](#)
[continue aqui](#)



Armadilhas e pontos de atenção

- **Evite subestimar o tempo de maturação da governança:** a pressão por entregas pode levar a pular etapas de construção de confiança e alinhamento, fragilizando o processo no médio prazo.
- **Baixa ativação do Núcleo Jovem:** quando os jovens não incidem nas decisões, há risco de esvaziamento e perda de sentido do GOYN.
- **Esteja atento à sobrecarga concentrada em poucos atores:** especialmente na equipe da Organização Âncora ou em membros mais engajados dos grupos, comprometendo a sustentabilidade e a continuidade.
- **Evite o uso pouco qualificado do tempo dos espaços coletivos:** reuniões excessivas, pouco objetivas ou sem encaminhamentos claros tendem a gerar desgaste e desmobilização.
- **Dificuldade em transitar do debate para a ação:** acúmulo de discussões sem desdobramentos concretos pode enfraquecer a credibilidade da governança.
- **Descompasso entre expectativas e capacidade de execução:** quando o desenho da governança ou das agendas não considera os recursos e o tempo disponíveis, aumenta o risco de frustração.



DICAS E RECOMENDAÇÕES

1. **Comece cedo, mas com intencionalidade,** estruturando a governança desde o início, sem antecipar formalizações desnecessárias.
2. **Priorize a clareza de papéis e alinhamento de expectativas,** evitando ambiguidades sobre responsabilidades e formas de contribuição entre as instâncias e pessoas.
3. **Construa confiança antes de exigir entregas,** investindo em relações, escuta e alinhamento entre os atores.
4. **Garanta diversidade e legitimidade na composição,** incluindo diferentes setores e assegurando a participação ativa de jovens.
5. **Ative a governança na prática,** criando espaços concretos de decisão, troca e construção coletiva, não apenas reuniões informativas.
6. **Cuide da articulação entre as instâncias,** evitando fragmentação ou funcionamento isolado entre o Grupo Gestor, o Núcleo Jovem e demais instâncias.
7. **Invista em formações para o Colaborativo,** que promovam o desenvolvimento de capacidades e desconstruam preconceitos, gerando colaboração entre todos.



3 - Articulação com as juventudes

[Guia rápido
continue aqui](#)



Principais atividades desenvolvidas:

- Desenvolver uma estratégia de engajamento juvenil, com diretrizes claras sobre participação qualificada, diversidade de perfis e espaços reais de influência dos jovens.
- Constituir o Núcleo Jovem, com critérios transparentes de seleção, papéis definidos, formação contínua e atuação conectada à governança local.
- Criar espaços de escuta, diálogo e cocriação, garantindo que jovens incidam na definição de prioridades, estratégias e soluções.
- Apoiar a mobilização e articulação de jovens nos territórios, fortalecendo redes, coletivos e iniciativas já existentes.
- Promover momentos de ativação e visibilidade juvenil (como eventos, campanhas e encontros), valorizando pautas, trajetórias e narrativas das juventudes.
- Incorporar a perspectiva juvenil nas decisões e comunicações da iniciativa, assegurando que suas contribuições influenciem os rumos do GOYN.

Ritmo e duração estimados:

1. Inicia-se nos primeiros momentos da implantação, sendo estruturante para toda a estratégia do GOYN.
2. Intensifica-se no início da formação do Núcleo Jovem, no desenho da estratégia, e se mantém de forma contínua.
3. Exige acompanhamento contínuo, com evolução progressiva do nível de protagonismo juvenil.
4. Varia conforme o contexto local, especialmente em territórios com menor organização juvenil prévia.
5. Recomenda-se que a estrutura de articulação com a juventude esteja plenamente estabelecida nos 3 primeiros meses e funcionando no primeiro ano do programa.

Marcos:

Estratégia de engajamento juvenil definida

- ✓ Plano de ação do Núcleo Jovem para os próximos 12 meses.
- ✓ Termo de Referência do Núcleo Jovem detalhando os papéis, responsabilidades e formas de funcionamento.
- ✓ Lista de membros do Núcleo Jovem apresentando um breve perfil dos jovens que compõem o grupo (nome, idade, gênero, raça, bairro, etc.).
- ✓ Manifesto Jovem elaborado pelo Núcleo, destacando como desejam ser reconhecidos pela sociedade, suas habilidades e aspirações para o futuro.
- ✓ Plano de formação dos jovens com duração estimada de 6 a 12 meses, desenvolvido em diálogo com os membros do Núcleo Jovem.



Ferramentas e materiais de apoio:

Nessa pasta constam materiais e exemplos de outras comunidades GOYN para apoiar o engajamento de juventudes, incluindo estratégias, ferramentas e modelos para criação e atuação do Núcleo Jovem.





3 - Articulação com as juventudes



DICAS E RECOMENDAÇÕES

- 1. Prepare-se:** antes de estruturar ações e instâncias formais de participação, alinhe o entendimento da equipe sobre o que significa protagonismo juvenil na prática. Reflita sobre **o papel das juventudes nas decisões**, supere posturas adultocêntricas e diferencie participação simbólica de participação com influência real. É preciso construir iniciativas “com as juventudes”, e não apenas “para as juventudes” reconhecendo-as como parceiras legítimas. Essa preparação evita erros comuns e fortalece um engajamento mais autêntico e sustentável.
- 2. Comece pela mobilização de redes e coletivos já existentes**, valorizando trajetórias, vínculos e lideranças do território.
- 3. Considere realizar a mobilização de jovens para o Núcleo** por meio de parcerias com outras ONGs e/ou via edital de chamamento público.
- 4. Crie condições concretas para participação**, considerando tempo, deslocamento, acesso digital e outras barreiras que os jovens vivenciam.
- 5. Diversifique formatos de engajamento**, combinando espaços presenciais e digitais, escuta estruturada e processos de cocriação.
- 6. Utilize tecnologias e recursos digitais** como ferramentas centrais para mobilizar, articular e fortalecer redes de jovens presentes em diversos territórios.
- 7. Defina e formalize papéis claros para o Núcleo Jovem**, explicitando as decisões que podem influenciar, incluindo onde e como suas contribuições incidem.
- 8. Invista na formação e no acompanhamento contínuo dos jovens**, fortalecendo autonomia, repertórios, comunicação e capacidade de incidência.

Armadilhas e pontos de atenção

[Guia rápido
continue aqui](#)



- **Evite participação sem poder real de influência:** processos simbólicos geram frustração e desmobilização quando os jovens não veem suas contribuições refletidas nas decisões.
- **Não dependa apenas do engajamento espontâneo:** sem estrutura, acompanhamento e intencionalidade, a participação tende a se enfraquecer ao longo do tempo.
- **Atenção às condições concretas de participação:** rotinas de trabalho, estudo e responsabilidades familiares impactam diretamente o envolvimento dos jovens.
- **Evite tratar as juventudes como um grupo homogêneo:** isso reduz a diversidade de perspectivas e limita a construção de soluções mais potentes.
- **Não desconecte escuta de decisão:** quando contribuições não se traduzem em encaminhamentos visíveis, o processo perde legitimidade.
- **Evite concentrar o engajamento em poucos jovens:** isso pode gerar sobrecarga, baixa renovação e restringir a diversidade de vozes.
- **Evite formar grupos de participação apenas com jovens já engajados:** essa limitação reduz a diversidade de perspectivas e até o alcance territorial.
- **Evite reunir jovens com adultos ou lideranças sêniores** sem preparo prévio. Para muitos, essa interação será nova, e é fundamental mediar cuidadosamente essas trocas intergeracionais.



4 - Captação de recursos e parcerias

[Guia rápido
continue aqui](#)



Principais atividades desenvolvidas:

- Planejar estrategicamente o financeiro, com definição de prioridades e metas de captação.
- Garantir que a estratégia de captação esteja alinhada à Agenda Comum da rede (incluindo mapeamento de financiadores).
- Desenvolver narrativas e propostas consistentes.
- Gerenciar continuamente o relacionamento com parceiros e o pipeline de oportunidades, visando diversificação e sustentabilidade da iniciativa.

Ritmo e duração estimados:

1. Inicia-se desde os primeiros momentos, com definição de prioridades e primeiros contatos estratégicos.
2. Intensifica-se ao longo da implementação, com consolidação de relacionamentos e amadurecimento das propostas.
3. Evolui para um processo contínuo de prospecção, relacionamento e captação.
4. Varia de acordo com o cenário local, a maturidade do projeto e a densidade do ecossistema de parceiros, além das necessidades de "captação".

Marcos:

Plano de captação e acompanhamento das parcerias

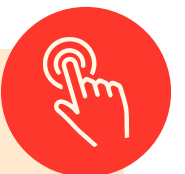


Documento detalhando a metodologia completa de captação de recursos, desde a identificação e priorização de financiadores diversos (públicos, privados, internacionais e inovadores) com o uso de CRM, até o engajamento em redes estratégicas, a elaboração de propostas padronizadas.



Acompanhamento periódico das parcerias para engajamento e prestação de contas.

Ferramentas e materiais de apoio:



Nessa pasta constam materiais para apoiar as ações de captação, incluindo instrumentos e ferramentas de planejamento, priorização e apoio à construção e gestão de propostas.



4 - Captação de recursos e parcerias

[Guia rápido
continue aqui](#)



Armadilhas e pontos de atenção



DICAS E RECOMENDAÇÕES

1. **Reconheça a captação como um processo contínuo e relacional**, não restrito à submissão de propostas.
2. **Alinhe a estratégia de captação à Agenda Comum**, priorizando financiadores que dialoguem com a abordagem do GOYN: juventudes, empregabilidade, impacto social, diversidade, etc.
3. **Invista na construção de relacionamentos de longo prazo**, mesmo quando não há oportunidade imediata de financiamento.
4. **Garanta que parceiros compreendam o GOYN como uma iniciativa sistêmica e integrada**, evitando atuação fragmentada em projetos específicos ou associá-lo somente aos caminhos estratégicos.
5. **Adapte materiais e abordagens aos diferentes perfis de financiadores**, considerando interesses, linguagem, mensagens principais e motes mobilizadores.
6. **Seja transparente sobre o uso dos recursos** (atividades, ferramentas, custos operacionais) e o impacto esperado com o investimento/aporte.
7. **Antecipe-se aos prazos e ciclos de financiamento**, preparando materiais e propostas “padrões” e adaptáveis com antecedência.
8. **Invista na construção de relações de confiança com financiadores**, considerando que, no contexto brasileiro, decisões de apoio são frequentemente influenciadas por laços legítimos de proximidade, credibilidade, reputação e indicações.

- **Evite estruturar a captação desconsiderando o contexto brasileiro:** a burocracia legal e fiscal do terceiro setor, a volatilidade econômica e política e a alta concorrência por recursos exigem estratégias mais robustas, adaptativas e bem fundamentadas.
- **Atenção à necessidade de transparência e legitimidade institucional:** em um contexto de desconfiança pública em ONGs, fragilidades na comunicação, governança ou prestação de contas podem comprometer a credibilidade da iniciativa.
- **Não concentre relações e negociações em poucas pessoas ou organizações:** a centralização enfraquece a sustentabilidade das parcerias e limita a institucionalização das estratégias de captação.
- **Evite dispersar esforços em múltiplas oportunidades desconectadas:** a ausência de direcionamento estratégico na busca por parcerias pode comprometer a coerência da iniciativa e diminuir sua proposta de valor.
- **Evite sobrecarregar a equipe com demandas operacionais de captação:** o acúmulo de propostas, relatórios e negociações pode comprometer a qualidade das entregas e a sustentação da iniciativa.



5 - Levantamento diagnóstico e mapeamento

[Guia rápido
continue aqui](#)



Principais atividades desenvolvidas:

- Realizar o mapeamento e análise do ecossistema local, com um panorama detalhado de todos os atores relevantes, programas e políticas existentes, além de uma análise do mercado de trabalho local, setores e potencialidades específicas;
- Trabalhar na definição e construção de perfis de juventudes, combinando análise quantitativa (dados demográficos e socioeconômicos) e qualitativa (trajetórias, percepções e barreiras vividas).
- Elaborar análises integradas, conectando dados, evidências e leituras territoriais para subsidiar a definição de prioridades estratégicas.
- Criar espaços de escuta e validação com atores locais, incluindo jovens, parceiros e especialistas, garantindo legitimidade, apropriação e construção coletiva dos achados.
- Sistematizar e publicar o diagnóstico final, estruturando o mapeamento como um produto estratégico para mobilização, alinhamento e tomada de decisão no ecossistema.

Ritmo e duração estimados:

1. Inicia-se com o plano de trabalho de pesquisa, concomitante às fases de estruturação da governança e integração à rede GOYN.
2. Envolve constantes ciclos de coleta, análise e validação, com ajustes contínuos a partir das interações com o território.
3. O levantamento pode ser realizado em aproximadamente 5 ou 6 meses, variando conforme a complexidade do contexto e a disponibilidade de dados.
4. Pode ser conduzido pela Organização Âncora, por meio da contratação de consultores ou empresas especializadas em pesquisa.

Marcos:

Diagnóstico e mapeamento do ecossistema concluídos e lançados



Documento que detalha as organizações da sociedade civil, governo, empresas, coletivos de jovens e programas existentes no município, além dos panoramas político e de financiamento.

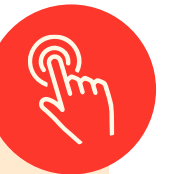


Apresentação que sintetiza as evidências coletadas e as principais descobertas da fase de diagnóstico. A ser apresentada em evento público para compartilhar os resultados com os parceiros locais e jovens, promovendo a disseminação, apropriação e construção coletiva sobre os desafios e oportunidades locais.

Ferramentas e materiais de apoio:



Nessa pasta constam materiais de referência e exemplos para o diagnóstico e mapeamento do ecossistema, incluindo ferramentas de análise, planejamento da pesquisa, bases de dados e perfis de juventudes.





5 - Levantamento diagnóstico e mapeamento

[Guia rápido
continue aqui](#)



Armadilhas e pontos de atenção



DICAS E RECOMENDAÇÕES

- **Priorize um enfoque territorial.** Em vez de tentar mapear a cidade inteira com a mesma profundidade, considere focar em territórios prioritários onde a vulnerabilidade é crítica.
- **Equilibre dados frios com histórias reais,** combinando métodos quantitativos (estatísticas e indicadores) e qualitativos (depoimentos e histórias). Números mostram a dimensão do problema, mas a experiência dos jovens e atores locais dá o contexto necessário para desenhar soluções que funcionem na prática.
- **Jovens não são só “objetos” de estudo, são pesquisadores:** a perspectiva do jovem deve conduzir a análise. Incluir os jovens ativamente na coleta de dados e na interpretação dos resultados gera constatações mais profundas e fortalece o sentimento de propriedade sobre a estratégia.
- **Neutralidade constrói confiança:** o diagnóstico deve ser imparcial e baseado em evidências, não em opiniões institucionais ou desejos dos financiadores. Pesquisas honestas e transparentes são fundamentais para ganhar a legitimidade necessária e atrair parceiros.
- **Utilize referências já construídas como ponto de partida:** sempre que possível, inspire-se em indicadores, bases de dados e categorias analíticas já desenvolvidas. 👉 Veja como utilizar referências no [Capítulo 4](#) deste guia.
- **Trate o diagnóstico como um produto estratégico,** não só como uma etapa: estruture, comunique e publique o mapeamento como uma entrega central da fase de implantação. Tornar os achados visíveis e acessíveis amplia o engajamento de parceiros, fortalece a legitimidade da iniciativa e contribui para posicionar a comunidade GOYN como articuladora de conhecimento no território.

- **Evite análises meramente descritivas:** não se limite a organizar dados. Garanta que o diagnóstico gere interpretações acionáveis e contribua diretamente para a definição de prioridades estratégicas.
- **Não acumule informações sem propósito claro:** atenção ao excesso de dados que não orientam decisões. Pergunte continuamente: como esse achado influencia nossa estratégia e desenho de atuação?
- **Não invisibilize fatores estruturais do contexto:** evite análises que desconsiderem marcadores históricos e sociais, como desigualdades raciais, territoriais e de gênero, que moldam as trajetórias das juventudes.
- **Cuidado com leituras superficiais sobre juventudes:** considere a diversidade de perfis, trajetórias e formas de inserção produtiva.
- **Evite conduzir o diagnóstico de forma isolada:** não centralize excessivamente o processo. A ausência de escuta e validação com atores locais reduz a aderência e o potencial de mobilização.
- **Não subestime o potencial político do diagnóstico:** tratar o mapeamento apenas como insumo técnico limita seu alcance. Ele pode (e deve) ser utilizado como ferramenta de articulação, influência e posicionamento no ecossistema.



6 - Estruturação do monitoramento, avaliação e aprendizagem (MEL)

Principais atividades desenvolvidas:

[Guia rápido
continue aqui](#)

- Definir objetivos, resultados esperados e indicadores da comunidade.
- Construir rotinas de monitoramento (reuniões, registros, coletas e acompanhamentos).
- Coletar e sistematizar dados qualitativos e quantitativos.
- Elaboração do plano inicial de M&A.
- Promover momentos de reflexão e aprendizagem ao longo do processo.
- Utilizar evidências para revisão de estratégias e tomada de decisão.

Ritmo e duração estimados:

1. Inicia-se nos primeiros meses da implantação, a partir das definições estratégicas da comunidade.
2. Ganha intensidade com a estruturação inicial do sistema e das rotinas de monitoramento.
3. Mantém-se contínuo ao longo de todo o processo, apoiando a gestão e a aprendizagem da Comunidade GOYN.
4. Evolui de acordo com o amadurecimento da comunidade e a disponibilidade de recursos.

Marcos:

Plano de M&A estruturado
e em operação

- ✓ Documento orientador que define **o que será monitorado, como, por quem e com qual frequência**, elaborado, validado e pactuado – com indicadores priorizados.
- ✓ **Rotinas de coleta iniciadas**, dados registrados periodicamente e aprendizados incorporados como ajustes na fase de implantação.

Ferramentas e materiais de apoio:



Nessa pasta constam materiais de referência para MEL, incluindo ferramentas de registro e acompanhamento, gestão de dados e referências metodológicas como indicadores e Teoria da Mudança.





6 - Estruturação do monitoramento, avaliação e aprendizagem (MEL)

Armadilhas e pontos de atenção



DICAS E RECOMENDAÇÕES

[Guia rápido
continue aqui](#)



1. **Comece com uma sistemática de M&A simples**, priorizando indicadores essenciais e evoluindo conforme capacidades e recursos se ampliam.
2. **Aproprie-se dos indicadores do GOYN** (jovens conectados, impactados e transformados), garantindo alinhamento desde o início.
3. **Combine dados quantitativos e qualitativos**, que deem conta de mensurar a complexidade das trajetórias das juventudes.
4. **Estruture rotinas de monitoramento e aprendizagem**, utilizando os dados para análise, revisão de estratégias e tomada de decisão.
5. **Adapte as ferramentas à realidade local e busque apoios**, combinando soluções acessíveis com parcerias e ferramentas (ex: dashboards, bases integradas, etc).
6. **Defina números-chave (“big numbers”)**, apoiando comunicação, mobilização e acompanhamento dos resultados.
7. **Considere ferramentas como CRMs** no apoio ao monitoramento, especialmente o monitoramento de jovens.
8. **Considere avaliações de impacto em ciclos mais longos**, mantendo no radar a realização de uma avaliação mais robusta (ex: ~5 anos).

- **Não transforme o MEL em um processo excessivamente técnico ou distante da prática:** sistemas muito complexos tendem a não ser utilizados no dia a dia.
- **Evite tratar o monitoramento apenas como prestação de contas:** quando o foco é só reportar, perde-se o potencial de aprendizagem e ajuste estratégico.
- **Cuidado ao concentrar a responsabilidade do MEL em uma única pessoa ou área:** isso pode reduzir o uso coletivo das informações e enfraquecer sua função estratégica.
- **Não adie excessivamente a estruturação do MEL esperando um modelo “ideal”:** o aprendizado acontece na prática e o sistema se fortalece ao longo do uso.
- **Evite desconectar o MEL das tomadas de decisão da comunidade:** se os dados não influenciam escolhas e prioridades, o sistema perde sentido para a comunidade GOYN.
- **Atenção à consistência e continuidade na coleta de dados:** mudanças frequentes de lógica ou baixa padronização dificultam análises ao longo do tempo.



7 - Caminhos estratégicos

[Guia rápido
continue aqui](#)



Principais atividades desenvolvidas:

- Definir 2 ou 3 caminhos estratégicos prioritários para atuação, com base nos achados do mapeamento (ecosystem map).
- Ativar grupos de trabalho (GTs) para implementação dos caminhos estratégicos em formato de “protótipos”.
- Construir a Teoria da Mudança, e revisá-la ao final da testagem dos protótipos, com as estratégias (caminhos) escolhidos.
- Preparar para escala: estruturar os caminhos priorizados em planos de ação, com responsáveis e recursos para expansão.

Ritmo e duração estimados:

1. Etapa diretamente conectada ao diagnóstico e mapeamento, por ser a partir do resultado dessas etapas que se definem os caminhos estratégicos.
2. **Ano 1:** construção da visão de futuro, realização de workshops de cocriação e definição de 2 a 3 caminhos estratégicos prioritários.
3. **Ano 2:** desenvolvimento e implementação de pr dos caminhos priorizados, com geração de aprendizados.
4. **Ano 3:** refinamento dos caminhos e preparação para consolidação e escala das soluções.

Marcos:

Visão Compartilhada e Teoria da Mudança elaboradas.
Intervenções prioritárias definidas (2 a 3 caminhos estratégicos).

Protótipos implementados e testados.
Teoria da Mudança revisada.

Caminhos estratégicos consolidados e refinados para a escala.

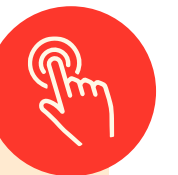


Conjunto de documentos que registram e detalham o percurso de construção da iniciativa na localidade, tendo como base os achados e discussões da frente de mapeamento e diagnóstico.



Ferramentas e materiais de apoio

Nessa pasta constam materiais de referência e exemplos de outras comunidades GOYN para definição de prioridades e caminhos estratégicos, incluindo planos de trabalho, orçamentos e organização de grupos de trabalho (GTs).





7 - Caminhos estratégicos

[Guia rápido
continue aqui](#)



DICAS E RECOMENDAÇÕES

1. **Garanta cocriação qualificada, e não apenas participação simbólica**, nos workshops de definição dos caminhos estratégicos e na implementação dos protótipos. Estruture tempo e recursos adequados para que os diferentes atores (especialmente os jovens) contribuam e influenciem as decisões.
2. **Traduza de forma simples decisões concretas**, utilizando ferramentas visuais (como a TdM e mapas de caminhos) para tornar as escolhas compreensíveis e acionáveis para todos os envolvidos.
3. **Equilibre ambição e viabilidade** priorizando caminhos com potencial de impacto sistêmico, mas que também tenham condições reais de implementação no território.
4. **Ative lideranças desde o início**, envolvendo atores-chave já na fase de definição dos caminhos, fortalecendo o comprometimento com a iniciativa e engajando mais membros na Rede Colaborativa.
5. **Mantenha foco e disciplina estratégica** limitando o número de caminhos (3-4), pois isso aumenta a capacidade de execução e evita dispersão de esforços.
6. **Lembre-se de que escalar uma iniciativa não é apenas ampliar atendidos**, pode significar adoção governamental, criação de um modelo replicável, sustentabilidade ao longo do tempo, entre outros aspectos.

Armadilhas e pontos de atenção

- **Evite caminhos genéricos ou pouco acionáveis:** formulações amplas não orientam a ação. Caminhos estratégicos devem indicar direções claras de transformação.
- **Atenção à captura da agenda por interesses específicos:** não permita que prioridades de financiadores ou organizações direcionem os caminhos em detrimento das evidências do território e demandas das juventudes.
- **Não subestime as dinâmicas de poder nos processos de cocriação:** sem mediação intencional, algumas vozes tendem a dominar, limitando a diversidade de perspectivas.
- **Evite priorizar soluções que não enfrentam causas estruturais:** intervenções superficiais podem gerar resultados pontuais, mas não produzem mudança sistêmica.
- **Cuidado com a fragmentação na implementação:** caminhos estratégicos exigem coordenação; evitar iniciativas desconectadas entre si é essencial para gerar escala e impacto.



Comunicação, tecnologias e suporte à gestão

[Guia rápido
continue aqui](#)



As frentes transversais são aquelas que, em vez de se concentrarem em um objetivo específico e isolado no processo de implantação, atuam como facilitadoras e dinamizadoras das ações de todas as demais frentes do programa.

Elas operam de forma contínua ao longo de todas as fases e etapas de uma Comunidade GOYN, assumindo focos e abordagens específicas conforme o momento, mas mantendo sempre seu caráter estruturante e permanente. São também essenciais para garantir coerência, qualidade e sustentabilidade das estratégias implementadas.

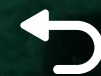
Essas frentes são coordenadas pela Organização Âncora, por meio de sua equipe central, e desenvolvidas de forma colaborativa com o apoio do Grupo Gestor e do Núcleo Jovem, contribuindo para seu constante aprimoramento.

Importante: As frentes transversais são condições essenciais para o funcionamento de qualquer comunidade GOYN. Essas frentes sustentam a articulação, a coordenação e a geração de impacto coletivo. Por isso:

- Troque continuamente com outras comunidades GOYN, compartilhando práticas, aprendizados e ferramentas.
- Acesse e utilize o Learning Lab, especialmente as seções “Communications & Events” e “Data & Technology”.
- Evite retrabalho: priorize a adaptação de soluções já testadas na rede. Ative a rede nacional e a Secretaria Executiva para identificar ferramentas, recursos e referências já disponíveis.

Há um acúmulo significativo de práticas, materiais e soluções já desenvolvidas. Aproveitar esse repertório é parte da estratégia, não um atalho.





Comunicação

[Guia rápido](#)
[continue aqui](#)



A Comunicação é a força motriz que garante que o propósito, os avanços e os resultados do GOYN sejam disseminados, compreendidos e valorizados por todos os públicos envolvidos, sejam eles internos ou externos à iniciativa, como as instâncias de governança e potenciais parceiros e sociedade em geral.

O que envolve:

- Construção de narrativa local (identidade, linguagem e posicionamento).
- Desenvolvimento e gestão de canais próprios da iniciativa (site e redes sociais).
- Comunicação contínua das ações, resultados e aprendizados.
- Produção de conteúdos e gestão de canais.
- Engajamento estratégico de parceiros e públicos-chave.
- Apoio à mobilização e alinhamento entre atores.
- Realização de eventos.

Dicas e recomendações:

1. Adaptar a linguagem para os diferentes públicos.
2. Priorizar clareza e consistência das mensagens.
3. Utilizar comunicação como ferramenta de mobilização (não só divulgação): desenvolva mensagens-chave para influenciar o ecossistema.
4. Valorizar histórias e vozes das juventudes do território.
5. Utilizar dados e evidências para fortalecer narrativas.
6. Planeje frequência e regularidade na sua comunicação: calendário de eventos, comunicados ao Grupo Gestor, ao Núcleo Jovem, etc.
7. Dar visibilidade a resultados e aos processos da Comunidade GOYN: aprendizados e evolução.
8. Priorizar a construção de presença digital própria da iniciativa, garantindo autonomia e fortalecendo sua identidade como movimento coletivo.



Como se conecta às frentes:

- **Integração nas redes GOYN:** fortalece a conexão com a rede global e nacional, viabilizando trocas, visibilidade das ações locais e acesso a oportunidades. Também contribui para posicionar a comunidade no ecossistema mais amplo do GOYN.
- **Construção das instâncias de governança:** facilita a articulação entre os membros dos conselhos, garantindo o fluxo de informações, transparência nos processos decisórios e alinhamento contínuo em relação aos rumos do GOYN.
- **Articulação com as juventudes:** é essencial para mobilizar, informar e inspirar os jovens. Uma comunicação alinhada às suas linguagens e canais favorece o engajamento autêntico, amplia a visibilidade de suas pautas e fortalece seu protagonismo.
- **Captação de recursos e parcerias:** uma narrativa consistente, aliada à divulgação estratégica de resultados, é fundamental para atrair e engajar financiadores e parceiros, evidenciando o impacto e a relevância da iniciativa.
- **Levantamento diagnóstico e mapeamento:** a comunicação dos objetivos e resultados do diagnóstico contribui para validar dados, estimular discussões qualificadas e engajar a comunidade na compreensão das realidades locais.
- **Estruturação de MEL:** apoia a disseminação da cultura de avaliação, a comunicação dos achados para diferentes públicos e a transformação das aprendizagens em conhecimento compartilhado que retroalimenta o programa.
- **Construção e desenvolvimento dos caminhos estratégicos:** garante que estratégias e planos de ação sejam amplamente compreendidos, apropriados e implementados pelas diferentes partes envolvidas, desde a equipe executiva até jovens e parceiros.



Tecnologias

[Guia rápido](#)
[continue aqui](#)



O uso estratégico de tecnologias fortalece a comunidade GOYN, por meio da gestão e organização de dados, informações, documentos, além de facilitar a articulação entre os atores.

O que envolve:

- Implementação de sistemas de gestão de relacionamento CRM (Customer Relationship Management) para parceiros e rede.
- Desenvolvimento de painéis de monitoramento e visualização de dados (dashboards).
- Estruturação de sistemas de gestão colaborativa (tarefas e documentos).
- Utilização de plataformas digitais para comunicação com o ecossistema.
- Organização e integração de bases de dados do ecossistema.

Dicas e recomendações:



1. Antecipe a estruturação dos dados: não adie a coleta e organização – isso impacta diretamente a capacidade de monitorar resultados e prestar contas.
2. Priorize soluções simples e funcionais: evite ferramentas complexas que não serão utilizadas no dia a dia.
3. Garanta acessibilidade e uso compartilhado: escolha plataformas que possam ser utilizadas por diferentes perfis de atores.
4. Integre ferramentas do GOYN Global sempre que possível: aproveite estruturas já existentes.
5. Utilize tecnologia como meio, não como fim: o foco deve estar na tomada de decisão e na articulação, não na ferramenta em si.

Como se conecta às frentes:

- **Integração nas redes GOYN:** plataformas digitais, ferramentas colaborativas e bancos de dados são cruciais para gerenciar a rede de parceiros, facilitar a troca de informações e promover a colaboração à distância.
- **Construção das instâncias de governança:** sistemas de gestão de documentos, agendas virtuais e ferramentas de comunicação online garantem a organização, a eficiência das reuniões e a tomada de decisão ágil.
- **Articulação com as juventudes:** redes sociais, aplicativos de comunicação e ferramentas de engajamento digital são fundamentais para mobilizar jovens, coletar percepções e criar canais de participação acessíveis.
- **Captação de recursos e parcerias:** ferramentas de CRM (Customer Relationship Management), plataformas de gestão de projetos e sistemas de apresentação digital auxiliam na prospecção, no acompanhamento e na formalização de parcerias e doações.
- **Levantamento diagnóstico e mapeamento:** ferramentas de pesquisa online, plataformas de coleta e análise de dados (georreferenciamento, dashboards) tornam o processo mais eficiente, preciso e capaz de gerar insights complexos.
- **Estruturação de MEL:** sistemas de gestão de indicadores, painéis de controle em tempo real e plataformas de armazenamento de dados são indispensáveis para acompanhar o progresso, analisar resultados e gerar relatórios de forma contínua.
- **Construção e desenvolvimento dos caminhos estratégicos:** ferramentas de planejamento colaborativo, plataformas de gestão de tarefas e repositórios de conhecimento auxiliam na cocriação, no acompanhamento e na revisão dos planos estratégicos.



Suporte à Gestão

[Guia rápido
continue aqui](#)



O Suporte à Gestão envolve todos os processos administrativos, financeiros, jurídicos e logísticos que garantem a operação eficiente do GOYN, especialmente no que chamamos de backoffice e gestão cotidiana do trabalho, garantindo conformidade no desenvolvimento da iniciativa.

O que envolve:

- Estruturação da equipe central.
- Formalização de parcerias, acordos e instâncias de governança.
- Gestão financeira, administrativa e de compliance.
- Apoio logístico e operacional.
- Gestão de recursos humanos.
- Gestão de contratos e fornecedores.

Dicas e recomendações:



1. Estruture uma equipe dedicada à iniciativa: clareza de papéis é essencial para garantir consistência.
2. Formalize processos e acordos desde o início: isso evita desalinhamentos futuros.
3. Invista em organização e previsibilidade operacional: agendas, fluxos e responsabilidades bem definidos aumentam a eficiência.
4. Utilize modelos e ferramentas já disponíveis: especialmente os do Learning Lab e materiais do GOYN.

Como se conecta às frentes:

- **Integração e participação nas redes GOYN:** garante a formalização de acordos, a gestão de contratos e o apoio logístico para eventos e reuniões com parceiros.
- **Construção das instâncias de governança:** assegura a organização de reuniões (pautas, atas), o apoio administrativo para os conselhos e a conformidade legal dos processos deliberativos.
- **Articulação com as juventudes:** oferece o suporte necessário para a realização de atividades (espaços, equipamentos), a gestão de bolsas ou ajudas de custo e a formalização do engajamento dos jovens (termos de voluntariado).
- **Captação de recursos e parcerias:** gerencia o ciclo financeiro, desde a elaboração de orçamentos e prestação de contas até a garantia da conformidade legal e fiscal com os requisitos de financiadores e parceiros.
- **Levantamento diagnóstico e mapeamento:** proporciona o apoio administrativo e logístico para a realização de pesquisas de campo, a contratação de consultorias e a gestão dos recursos envolvidos no processo.
- **Estruturação de MEL:** gerencia os contratos com avaliadores externos, o orçamento dedicado ao MEL e assegura a organização dos dados e relatórios.
- **Construção e desenvolvimento dos caminhos estratégicos:** oferece apoio na organização de workshops estratégicos, na gestão de documentos e na alocação de recursos para a implementação dos planos.



APRENDENDO COM A PRÁTICA

[Guia rápido](#)
[continue aqui](#)



Comunicação

A Rede de Oportunidades do **Juventudes Potentes**, em São Paulo, demonstrou que a tecnologia de baixo custo é a mais eficaz para alcançar jovens. Em vez de criar um aplicativo novo e pesado, a iniciativa utiliza o WhatsApp, que consome poucos dados e já faz parte do dia a dia. O diferencial é a curadoria humana (“artesanal”).

Os jovens relataram sentir mais segurança contra golpes e vagas falsas porque sabem que um membro da equipe do programa filtrou aquelas oportunidades. A conexão desse canal com o sistema CRM permitiu cadastrar mais de 80 mil jovens e acompanhar suas trajetórias individualmente.



Tecnologias

A equipe do **Decola Cria**, no Rio de Janeiro, alimentou uma Inteligência Artificial com os dados da pesquisa territorial e da PNAD (Pesquisa Nacional por Amstras de Domicílios) para produzir sugestões de matrizes curriculares e trilhas formativas para as Naves do Conhecimento (equipamentos públicos). Isso demonstrou como a Organização Âncora pode atuar como um “braço técnico” – neste caso, com o uso de tecnologia – que qualifica as políticas governamentais já existentes.



Suporte à Gestão

Em São Paulo, o programa **Juventudes Potentes** paga um overhead de 15% para a United Way Brasil (parceira âncora) para utilizar o back-office institucional (financeiro, RH, jurídico).

Essa clareza orçamentária é vital para a transparência perante investidores e garante que a equipe do programa (que deve ter pelo menos uma pessoa dedicada a operações/MEL) foque na articulação sem ser absorvida pela burocracia interna da Organização Âncora.



E O LANÇAMENTO?

Bom, se você chegou até aqui, então esperamos que esteja se preparando para esse grande momento...

Ou que volte aqui em breve para saber como fazer isso acontecer 😊

O lançamento do GOYN não é só um evento. É o primeiro marco público da comunidade no território!

O QUE NÃO PODE FALTAR

- Dê protagonismo real às juventudes (jovens no palco, na fala e na condução).
- Convide parceiros estratégicos desde o início e foque no Colaborativo.
- Torne visível o propósito: por que o GOYN existe neste território?
- Apresente o diagnóstico inicial e os próximos passos (mesmo que ainda em construção).
- Gere conexão: não só apresentação, mas momentos de interação entre os atores.
- Promova acolhimento de verdade: café, comida, recepção calorosa faz a diferença.

DICAS PRÁTICAS:

- Aproveite eventos já existentes no território para ganhar escala e público.
- Chame artistas locais, coletivos culturais e juventudes criativas.
- Passe o microfone: menos fala institucional, mais escuta e diversidade.
- Delegue ao Núcleo Jovem a organização de alguns momentos do evento (engajamento juvenil na prática).
- Convide e reconheça pelo nome parceiros e lideranças, proximidade importa.
- Misture formatos: roda de conversa, apresentações, cultura e networking.
- Utilize o momento também para captação: fortaleça relações, gere interesse e abra portas para parcerias.

[Guia rápido
continue aqui](#)



E celebre!
Porque se tem uma coisa que o Brasil faz bem
é transformar encontros em vínculo.
E vínculo em movimento coletivo.



| Capítulo 4 |

Juventudes Brasileiras: Um Contexto, Muitas Realidades

Problemáticas, desafios e oportunidades de intervenção



Este capítulo contextualiza o nosso **público-alvo**, as **juventudes em situação de vulnerabilidade**, e apresenta dados relevantes do cenário brasileiro. Busca, além de tudo, preparar sua **comunidade GOYN** para dialogar sobre juventudes e inclusão produtiva em escala macro, fortalecendo e qualificando sua narrativa desde o início da implementação, com muitos dados e evidências!

Dica: dedique-se a fazer essa leitura com a sua equipe, para que, juntos, vocês possam debater e alinhar o discurso em torno desses dados e informações que representam a realidade de muitas e muitos jovens do seu município.

Quem são os jovens brasileiros hoje e por que investir neles é estratégico para o futuro do país?

A cara das juventudes brasileiras

Num país do tamanho do Brasil, é difícil dar uma única “cara” ao jovem brasileiro. As experiências de vida, oportunidades e desafios variam enormemente entre regiões, territórios e grupos sociais. Por isso, nunca fez tanto sentido falar em juventudes, no plural.

De norte a sul do país, os jovens representam cerca de um quarto da população brasileira: são aproximadamente 48 milhões de pessoas entre 15 e 29 anos (IBGE, 2024). Nesse amplo grupo convivem diferentes gerações: parte dos millennials, a chamada Geração Z e, mais recentemente, os primeiros integrantes da Geração Alfa que começam a atravessar essa faixa etária.



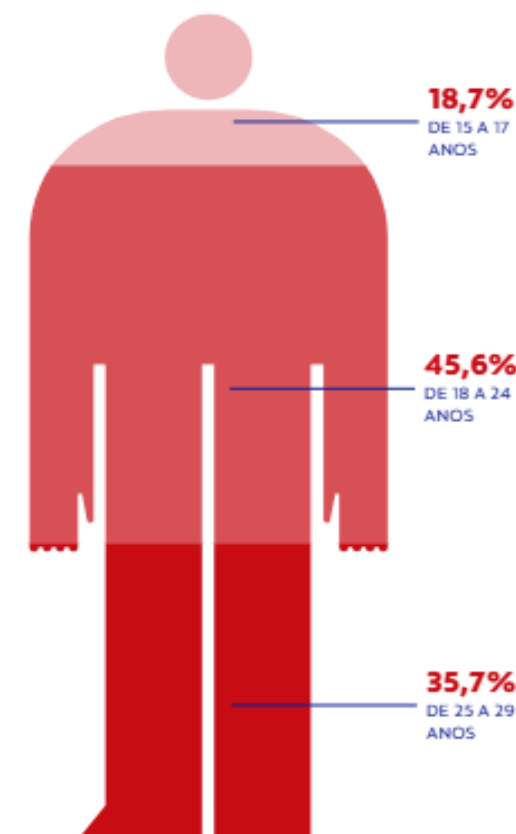
O Brasil vive os últimos anos de uma janela demográfica estratégica: O BÔNUS DEMOGRÁFICO!

Há mais pessoas em idade de trabalhar do que dependentes. Isso significa que uma geração numerosa de jovens pode impulsionar o desenvolvimento do país. Transformar esse potencial em realidade depende de ampliar oportunidades econômicas e trajetórias produtivas para as juventudes. (UNFPA, 2014; Neri, 2019; IBGE, 2024).

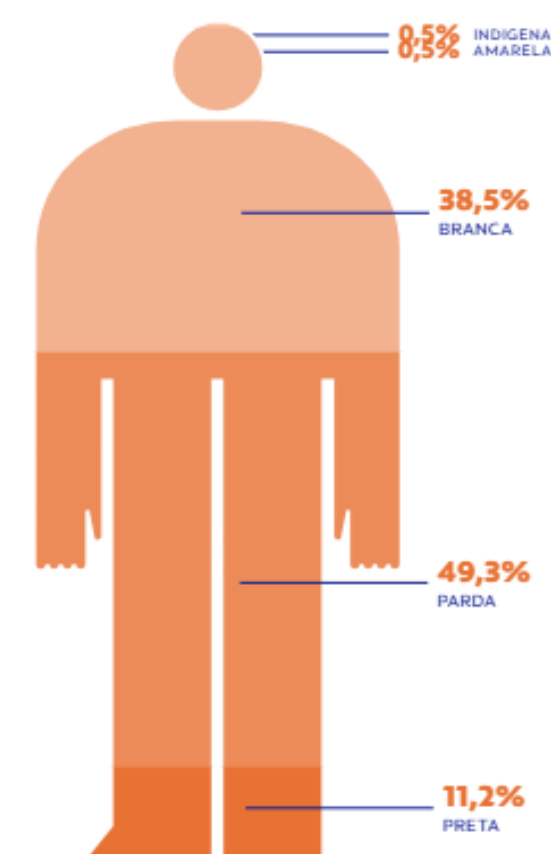
1/4 da população brasileira é formada por jovens, que representam cerca de 48 milhões de pessoas.

Sudeste e Nordeste são as regiões com maior presença de jovens (19,1 milhões e 13,4 milhões, respectivamente). Juntas, reúnem cerca de **67% da população jovem do país.**

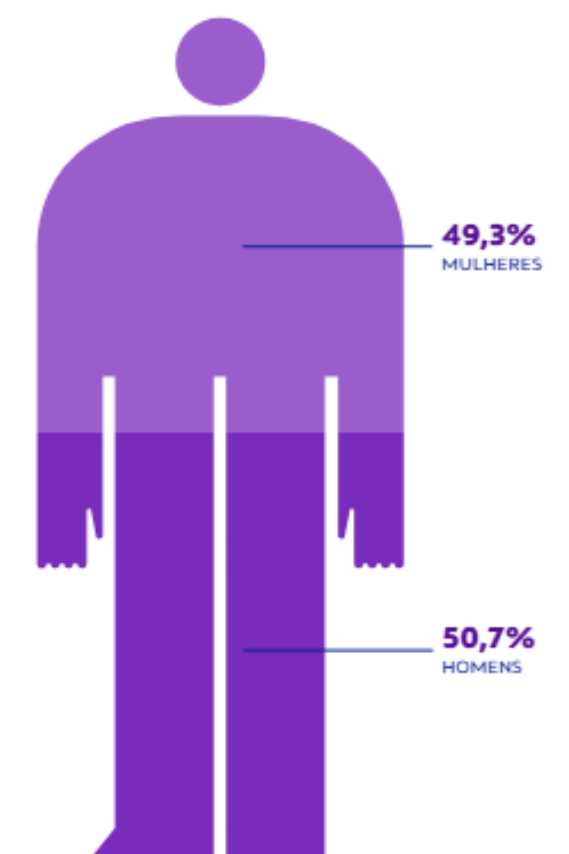
FAIXA ETÁRIA



COR/RAÇA



SEXO





Quem são os jovens brasileiros hoje e por que investir neles é estratégico para o futuro do país?

Entre vulnerabilidades e desigualdades

No Brasil, ser jovem também significa atravessar profundas desigualdades sociais, educacionais e econômicas. Embora as últimas décadas tenham ampliado o acesso à educação e à informação, muitos jovens ainda enfrentam barreiras importantes para concluir a escola, acessar oportunidades dignas de trabalho e romper ciclos históricos de pobreza.

Essas desigualdades são atravessadas por marcadores como raça, gênero, território e condição socioeconômica, que continuam moldando trajetórias muito distintas entre as juventudes brasileiras. Seus efeitos se manifestam tanto nas dificuldades de inserção educacional e produtiva quanto na maior exposição a diferentes formas de vulnerabilidade social, incluindo contextos de violência e insegurança que afetam especialmente jovens de determinados territórios.

A evasão escolar também impacta diretamente as trajetórias juvenis. Com menor qualificação, muitos jovens enfrentam dificuldades para acessar empregos formais e acabam inseridos em ocupações informais, marcadas por baixos salários, instabilidade e poucas perspectivas de mobilidade social.

Em 2024, cerca de $\frac{1}{4}$ dos jovens brasileiros viviam em situação de pobreza - cerca de 12 milhões!

Nas regiões Nordeste e Norte, a pobreza acomete 43,7% e 39% dos jovens entre 15 e 29 anos.

Entre pretos e pardos, a proporção de jovens em situação de pobreza (32%) é o dobro do observado entre brancos (16,5%).

A incidência das condições de pobreza entre os jovens brasileiros é também duas vezes maior entre os que vivem na zona rural do que na urbana.

Fonte: IBGE, 2024

65% das mortes de jovens no Brasil são causadas por violências e acidentes.

Entre jovens de 15 a 29 anos, causas externas (como agressões, acidentes de trânsito e outras formas de violência) concentram a maior parte das mortes nessa faixa etária.

... e entre as vítimas de mortes violentas, jovens negros representam cerca de 73%.

Fonte: Ministério da Saúde e Fiocruz, 2025.

Em 2024, cerca de 10 milhões de jovens brasileiros entre 15 e 29 anos (20%) não estudavam nem trabalhavam.

Apesar de ser o menor percentual da última década, esse contingente ainda é expressivo. As mulheres jovens representam 26,9% deste cenário. Entre os mais pobres, esse percentual atinge 39,7%. Já para os jovens que residem em área rural, 30%.

Cerca de 3,3 milhões de jovens não estudavam, não trabalhavam e não haviam concluído a educação básica.

... em que mulheres representam 63,2%.

6 a cada 10 jovens que não concluíram a educação básica e que só trabalhavam deveriam estar cursando o ensino médio.

... em que jovens negros representam 71,2%.

Entre os jovens que abandonam a escola, 42,4% o fazem para trabalhar, sendo que no Sul do país esse grupo chega a 52%.

Fonte: IBGE, 2024

Quem são os jovens brasileiros hoje e por que investir neles é estratégico para o futuro do país?

Estudar e trabalhar...

Apesar das desigualdades que ainda marcam as trajetórias das juventudes brasileiras, o mercado de trabalho juvenil tem apresentado sinais recentes de recuperação. Nos últimos anos, a taxa de ocupação entre jovens voltou a crescer, indicando uma retomada gradual da inserção produtiva após períodos de forte retração.

Esse movimento revela um cenário ambivalente. Por um lado, há oportunidades crescentes de participação econômica, especialmente em setores dinâmicos da economia e em novas formas de trabalho associadas à economia digital e aos serviços. Por outro lado, a inserção juvenil ainda é marcada por rendimentos mais baixos, maior informalidade e menor estabilidade quando comparada à inserção de trabalhadores mais velhos.

Em 2024, cerca de 37% dos jovens sem Ensino Médio completo estavam ocupados, percentual que sobe para cerca de 66% entre os que concluíram a educação básica, alcança aproximadamente 74% entre jovens com formação técnica e chega a quase 85% entre aqueles com ensino superior completo.

A taxa de escolaridade, portanto, continua sendo um fator determinante para ampliar oportunidades. Jovens com maior nível educacional apresentam taxas mais altas de ocupação e rendimentos significativamente superiores. Ainda assim, muitos jovens ingressam no mercado de trabalho em condições precárias ou com baixa proteção social, o que limita não só as possibilidades de inserção produtiva e progressão de carreira e salários, mas também de horizonte futuro e projeto de vida.

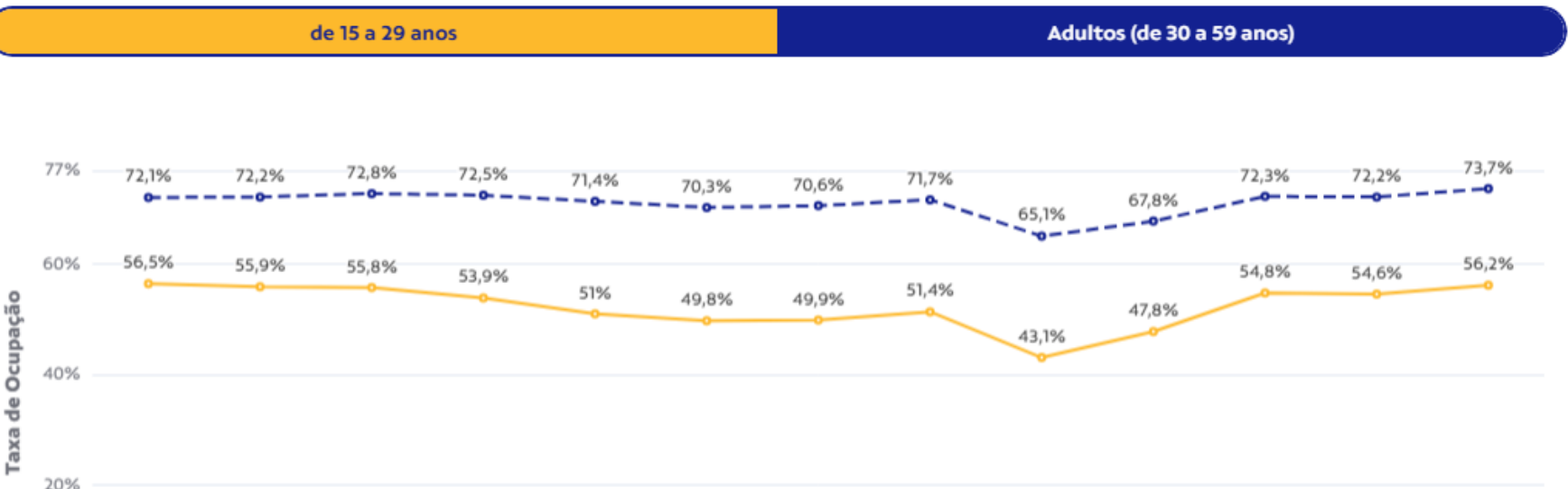
No Brasil, jovens com ensino superior ganham, em média, o dobro do que os jovens com ensino médio completo.

Jovens da zona rural ganham, em média, 23% menos que os jovens de áreas urbanas (entre jovens sem ensino médio completo).

Entre os jovens, a equação é simples: quanto maior a escolaridade, menores as chances de desemprego.

Fonte: IBGE, 2024

Evolução da Taxa de Ocupação - Brasil



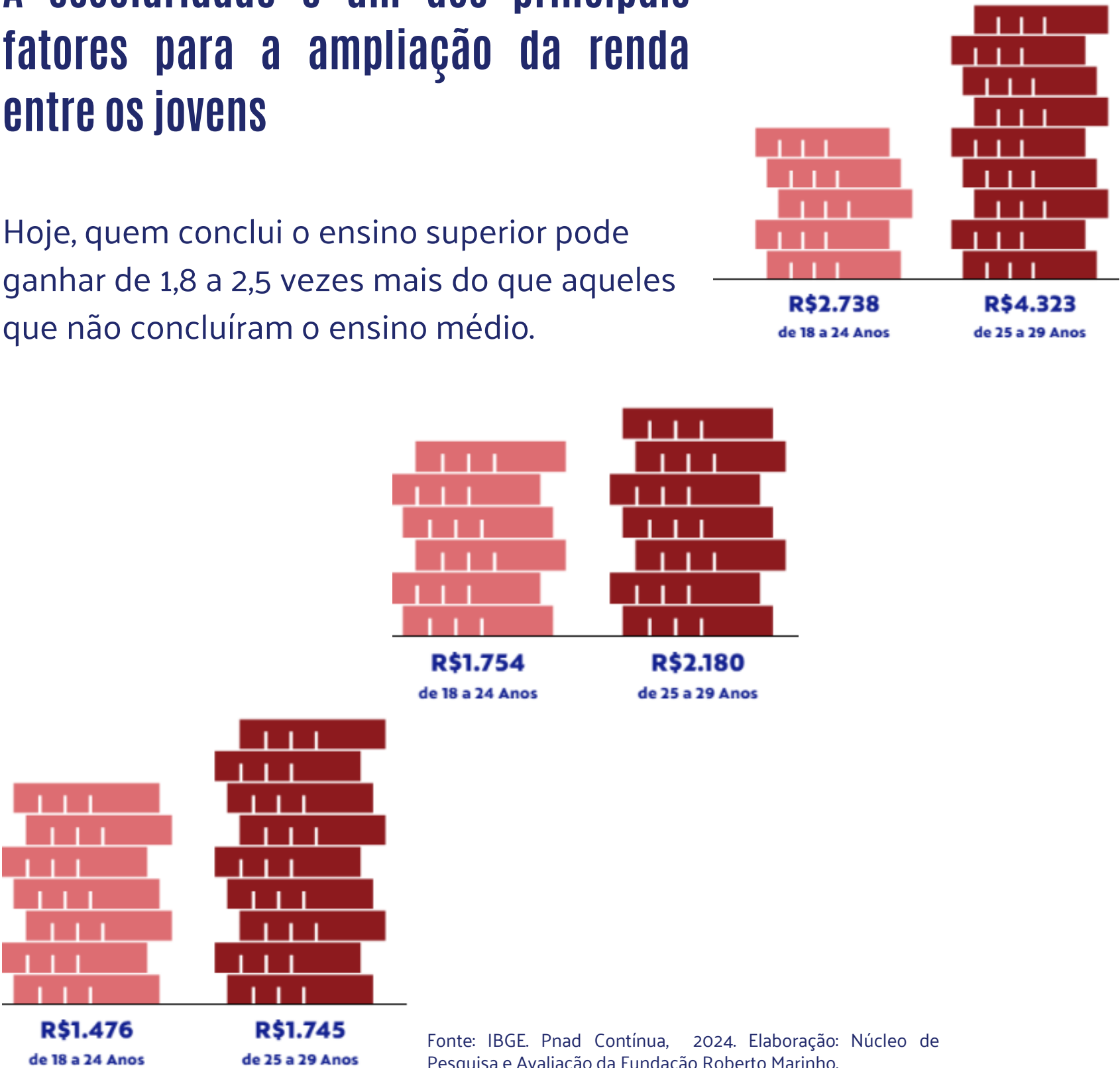
Em 2024, cerca de 56% dos jovens de 18 a 29 anos estavam ocupados, percentual ainda inferior ao observado entre adultos de 30 a 59 anos (~74%), mas que indica avanço recente na inserção juvenil no mercado de trabalho.

IBGE. Pnad Contínua, 2º trimestre 2012 a 2024. Elaboração: Núcleo de Pesquisa e Avaliação da Fundação Roberto Marinho.

E o balanço final é...

A escolaridade é um dos principais fatores para a ampliação da renda entre os jovens

Hoje, quem conclui o ensino superior pode ganhar de 1,8 a 2,5 vezes mais do que aqueles que não concluíram o ensino médio.



Fonte: IBGE. Pnad Contínua, 2024. Elaboração: Núcleo de Pesquisa e Avaliação da Fundação Roberto Marinho.

Descompasso entre formação e demandas do mundo do trabalho

Estudos recentes também indicam um desalinhamento importante entre a formação oferecida aos jovens e as demandas reais do mundo do trabalho.

Em consulta realizada pela Fundação Roberto Marinho com organizações que atuam com juventude e empregabilidade, **67,65%** apontam a falta de cursos de qualificação profissional e formação técnica adequados aos diferentes perfis de jovens. Além disso, **58,82%** avaliam que muitos cursos não estão atualizados ou alinhados com as vagas e competências atualmente demandadas pelo mercado.

Esse descompasso também aparece na relação entre jovens e empregadores. Segundo o estudo:

- 76,47% das organizações afirmam que os jovens estão mal-informados sobre as carreiras emergentes e sobre o funcionamento do mundo do trabalho.
- 82,35% relatam que empregadores enfrentam dificuldades para contratar jovens com as qualificações necessárias para as vagas disponíveis.

17,3 milhões de jovens brasileiros estão fora da força de trabalho

Jovens que estão sem estudar e sem trabalhar deixam de gerar cerca de R\$ 463 bilhões por ano ($\approx 4,3\%$ do PIB)

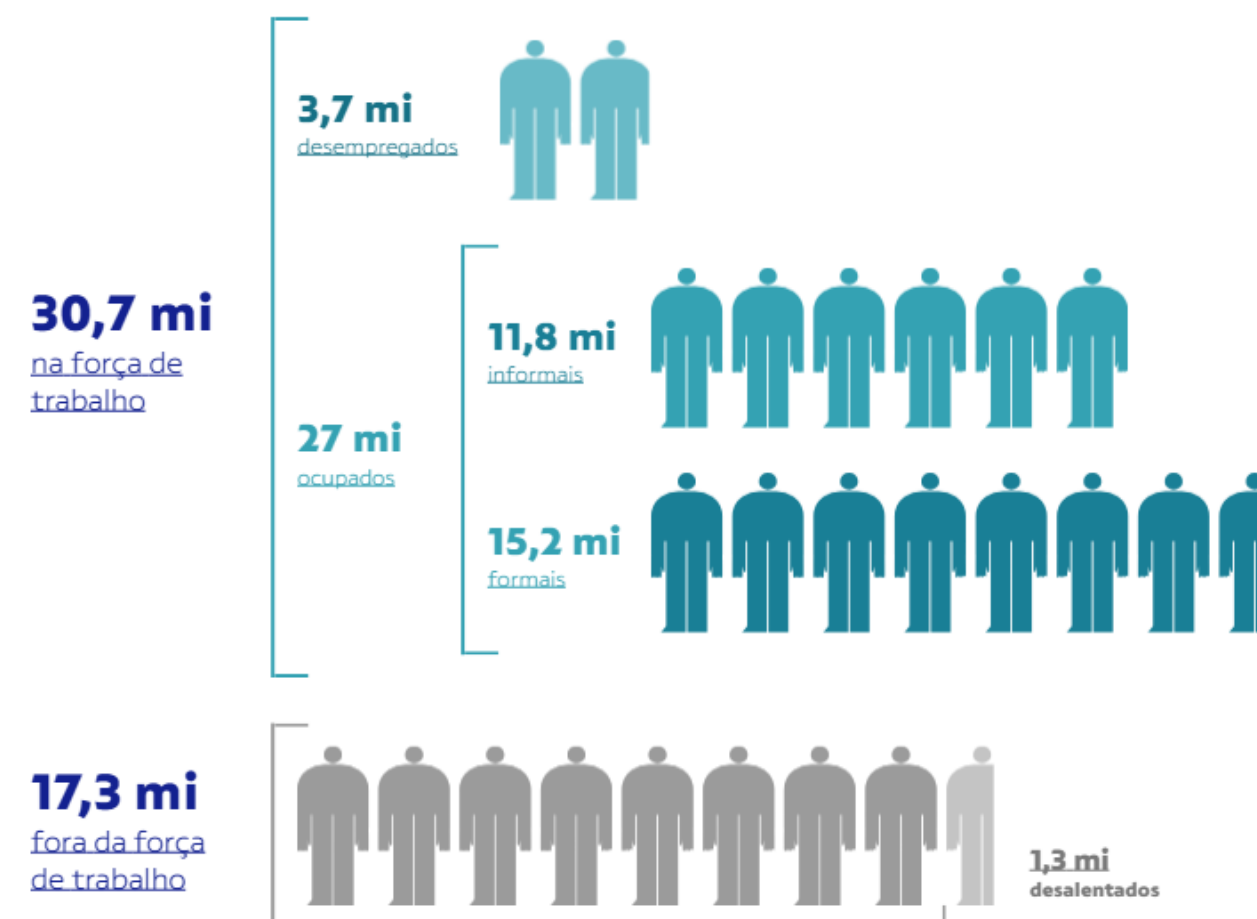
Fonte: CNC, 2025

A baixa inserção produtiva de jovens representa não apenas um desafio social, mas também uma perda significativa para a economia brasileira. Estimativas indicam que jovens que não estudam nem trabalham deixam de gerar cerca de R\$ 463 bilhões por ano, valor equivalente a aproximadamente 4,3% do PIB.

Quando milhões de jovens permanecem fora da educação e do trabalho, o país deixa de aproveitar um importante potencial de geração de renda, inovação e dinamismo econômico. Em diferentes economias, são justamente as gerações mais jovens que impulsionam a renovação de competências, a adaptação às transformações tecnológicas e a modernização dos sistemas produtivos. Nesse sentido, o cenário brasileiro revela não apenas vulnerabilidades nas trajetórias educacionais e profissionais das juventudes, mas também a existência de um enorme potencial humano e produtivo ainda pouco mobilizado.

Mercado de Trabalho em 2024 no Brasil

48 mi: total de jovens de 15 a 29 anos



Fonte: IBGE. Pnad Contínua, 2º trimestre 2012 a 2024. Elaboração: Núcleo de Pesquisa e Avaliação da Fundação Roberto Marinho.



Trabalhar com as juventudes sob novas lentes

Ao longo da história, as juventudes frequentemente foram retratadas a partir de estigmas ou de comparações nostálgicas com gerações anteriores. Não é raro ouvir que os jovens “não querem nada com nada”, que são menos comprometidos ou que estariam distantes das responsabilidades da vida adulta. Esse tipo de leitura, porém, ignora que cada geração se forma em contextos históricos específicos e responde a eles de maneiras próprias.

Como já apontava o sociólogo Karl Mannheim, as mudanças geracionais não são um problema a ser corrigido, mas parte essencial da dinâmica das sociedades: são as novas gerações que reinterpretem o mundo herdado e introduzem novas formas de pensar, trabalhar, participar e se organizar coletivamente. Por isso, trabalhar com juventudes exige, antes de tudo, olhar para elas sob novas lentes.

Mesmo em contextos marcados por desigualdades e desafios estruturais, as juventudes brasileiras apresentam um conjunto expressivo de capacidades e potenciais. Nas últimas décadas, ampliou-se o acesso à educação, às tecnologias, à informação e às redes de conexão. Jovens participam cada vez mais de iniciativas sociais, ambientais, culturais e políticas, mobilizam causas, criam projetos, empreendem e experimentam novas formas de organização e colaboração. Essa diversidade de experiências e repertórios amplia as possibilidades de inovação social e de construção de soluções para desafios complexos dos territórios.

É dessa perspectiva que propomos olhar para as juventudes: não apenas focalizando as dificuldades que enfrentam, mas também reconhecendo o potencial que carregam. Onde muitas vezes se veem apenas vulnerabilidades ou lacunas, há também energia criativa, capacidade de mobilização e desejo de transformação. Reconhecer esse potencial é um passo fundamental para construir estratégias que ampliem oportunidades e fortaleçam o papel das juventudes na transformação de seus territórios. É nesse sentido que falamos em **Jovens Potência**.

...da vulnerabilidade à potência





[Guia rápido
continue aqui](#)



A solução é sistêmica...

Em um país continental como o Brasil, com milhões de jovens, grande diversidade territorial e uma ampla rede de instituições, políticas públicas e iniciativas da sociedade civil, os desafios relacionados à inserção produtiva das juventudes não podem ser compreendidos e tratados de forma isolada.

Isso significa que as respostas também precisam ser sistêmicas. Nenhuma organização, programa ou setor conseguirá enfrentar sozinho um desafio dessa magnitude. Ampliar oportunidades para jovens exige **articulação entre diferentes atores – como governos, empresas, organizações sociais, instituições de ensino e os próprios jovens – capazes de construir soluções robustas, complementares e duradouras.**

Ao mesmo tempo, é fundamental ressaltar que os jovens não são apenas beneficiários dessas estratégias, mas **parte ativa da solução**. Em diferentes territórios, são eles que experimentam novas formas de organização, mobilizam redes, criam iniciativas e impulsionam mudanças. Em um cenário como o brasileiro, construir caminhos para ampliar oportunidades econômicas para as juventudes é necessariamente **um esforço coletivo e um projeto de futuro compartilhado.**



Potenciais do contexto brasileiro

Considerando a complexidade do desafio e as potencialidades do contexto brasileiro, marcos regulatórios, políticas públicas, condições e outros arcabouços podem ser mobilizados enquanto caminhos para ampliar significativamente as oportunidades para as juventudes.

Esses caminhos não são excludentes e ganham maior potência quando articulados de forma integrada. A seguir, destacamos alguns:

.... 10 caminhos para ampliar oportunidades econômicas para as juventudes

- 1. Crescimento da economia digital e das carreiras tecnológicas:** a digitalização da economia amplia oportunidades em áreas como programação, dados, automação e marketing digital, abrindo novos caminhos de inserção para jovens em diferentes setores.
- 2. Expansão da Educação Profissional e Tecnológica (EPT):** a formação técnica tende a ganhar ainda mais relevância como estratégia de inserção produtiva, especialmente quando conectada às demandas reais do mercado de trabalho.
- 3. Ampla rede de formação profissional no país:** o Brasil conta com uma extensa infraestrutura de qualificação (como Sistema S, institutos federais e escolas técnicas) que pode ser mobilizada para ampliar o acesso de jovens à formação profissional.
- 4. Fortalecimento de programas de estágio e trainee:** estágios e programas de trainee funcionam como pontes importantes entre formação e mercado de trabalho, permitindo que jovens adquiram experiência prática e desenvolvam competências profissionais.
- 5. Grande potencial ainda não explorado da Lei da Aprendizagem:** a Lei nº 10.097/2000 prevê que empresas destinem entre 5% e 15% de suas vagas a jovens aprendizes. Se plenamente aplicada, pode gerar mais de 3 milhões de oportunidades, frente às menos de 500 mil existentes hoje.
- 6. Expansão da aprendizagem baseada no trabalho (ABT):** modelos que combinam formação e experiência prática – como aprendizagem profissional, estágios e formação dual – ajudam a reduzir o descompasso entre qualificação e demandas do mercado.
- 7. Novas oportunidades associadas à economia verde:** a transição para modelos produtivos mais sustentáveis tende a gerar novas ocupações em áreas como energias renováveis, economia circular, gestão ambiental e inovação sustentável.
- 8. Crescimento do empreendedorismo e do trabalho autônomo:** a expansão do MEI e de modelos de trabalho flexíveis abre caminhos para jovens desenvolverem negócios próprios ou novas formas de geração de renda.
- 9. Expansão do comércio digital e de novos modelos de negócio:** mudanças nos padrões de consumo e o crescimento do comércio eletrônico ampliam oportunidades para iniciativas empreendedoras e novas formas de geração de renda mediadas por plataformas digitais.
- 10. Oportunidades emergentes na economia do cuidado:** o envelhecimento da população brasileira amplia a demanda por serviços ligados ao cuidado, saúde e bem-estar, criando novos nichos de formação e trabalho.



Mesma metodologia, soluções distintas

Guia rápido
Leitura concluída!



A abordagem é comum...

Embora as juventudes brasileiras compartilhem desafios estruturais recorrentes, evidenciados pelos dados mencionados sobre desigualdades no acesso a oportunidades, esses desafios se manifestam de formas distintas em cada território.

Esse cenário exige uma leitura contextualizada: compreender não apenas os problemas em comum, mas como eles se expressam localmente e quais barreiras específicas limitam as trajetórias dos jovens em cada realidade.

É a partir dessa dinâmica que o GOYN opera: a iniciativa permite identificar prioridades locais para a inserção produtiva das juventudes e desenvolver respostas adaptadas às especificidades de cada território.

A força da abordagem do GOYN está justamente na combinação entre uma base metodológica comum e a capacidade de adaptação às realidades locais, permitindo que as soluções emergjam das vivências, vocações e dinâmicas de cada território.



Os caminhos adotados não...

São Paulo identificou que 70% dos jovens estão isolados geograficamente e que o mercado não é inclusivo (altas exigências de entrada e falhas de retenção). A solução focou na **empregabilidade formal**, atuando no fortalecimento das organizações dos territórios, na sensibilização do mercado formal e na conexão entre a juventude e as oportunidades.

No **Rio de Janeiro**, priorizou-se o fortalecimento de um ecossistema fragmentado que limitava o acesso a oportunidades. A solução buscou **reduzir a assimetria de informações e combater estigmas** sobre as juventudes locais, promovendo uma mudança de narrativa.

“Embora as rotas de ação respondam às particularidades de cada contexto, todas as comunidades compartilham pilares fundamentais. Entre eles estão a colaboração intersetorial, a construção de movimentos locais e o fortalecimento de redes de aprendizagem. Também se destacam a escuta ativa das vozes e da liderança juvenil, o foco na equidade e na justiça estrutural, além da diversificação das fontes de financiamento e do uso de plataformas tecnológicas para análise de dados e aceleração de trajetórias educacionais e profissionais”.

[Ação local, impacto regional: a Rede de Oportunidades para Jovens na América Latina](#)





APROFUNDANDO O CONHECIMENTO

Glossário e outras referências

Glossário GOYN



Falar a mesma língua é essencial para fortalecer a atuação em rede. A adoção de conceitos e terminologias comuns facilita a articulação entre atores, o alinhamento de expectativas e a implementação das estratégias em diferentes territórios.

Este glossário reúne alguns dos principais termos utilizados no contexto do GOYN, com o objetivo de apoiar o entendimento compartilhado entre os diversos atores envolvidos.

- **Caminhos Estratégicos** (Adaptado de: Pathways): Ações prioritárias definidas para enfrentar desafios específicos no território.
- **Colaboração Multissetorial** (Adaptado de: Cross-sector Collaboration): Atuação conjunta entre governo, empresas e sociedade civil.
- **Equipe GOYN** (Adaptado de: GOYN Core Team): Equipe responsável pela coordenação operacional da iniciativa.
- **Grupo Gestor** (MSAG) (Adaptado de: Multi-Stakeholder Advisory Group): Instância estratégica com lideranças que orientam decisões e prioridades.
- **Grupos/ Mesas de Trabalho** (Adaptado de: Working Groups): Grupos temáticos que implementam ações nos caminhos estratégicos.
- **Impacto Coletivo** (Adaptado de: Collective Impact): Abordagem baseada na atuação coordenada com objetivos e métricas compartilhadas.
- **Infraestrutura Colaborativa** (Adaptado de: Collaborative Infrastructure): Conjunto de instâncias e estruturas que sustentam o funcionamento do GOYN.
- **Jovens Potência** (Adaptado de: Opportunity Youth): Jovens com potencial que enfrentam barreiras de acesso a trabalho e educação.
- **Learning Lab**: Plataforma global com ferramentas, conteúdos e aprendizados da rede GOYN.
- **Mapeamento do Ecossistema** (Adaptado de: Ecosystem Mapping): Identificação de atores, iniciativas e oportunidades no território.
- **MEL – Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem** (Adaptado de: Monitoring, Evaluation and Learning): Sistema de acompanhamento de resultados e geração de aprendizados.
- **Núcleo Jovem** (YAG) (Adaptado de: Young Advisory Group): Grupo de jovens que participa das decisões e construção das estratégias.
- **Organização/Parceiro Âncora** (Adaptado de: Anchor Partner): Instituição responsável por coordenar a implementação do GOYN no território.
- **Parceria com Juventudes** (Adaptado de: Youth Partnership): Abordagem que reconhece jovens como parceiros estratégicos.
- **Protótipos/ Pilotagem** (Adaptado de: Prototypes / Piloting): Intervenções de curto prazo realizadas para testar hipóteses, caminhos e soluções antes de sua expansão para larga escala.
- **Rede Colaborativa** (Adaptado de: GOYN Collaborative): Rede de atores do território que atuam de forma coordenada para gerar impacto coletivo.
- **Rede de Aprendizagem** (Adaptado de: Learning Network): Troca contínua entre territórios GOYN.
- **Resultados Compartilhados** (Adaptado de: Shared Measurement): Indicadores comuns para acompanhar o progresso coletivo.
- **Teoria da Mudança** (Adaptado de: Theory of Change): Metodologia que explica como as ações geram impacto ao longo do tempo.
- **Troca em Rede Global** (Adaptado de: Global Network Engagement): Interação entre comunidades GOYN para compartilhar experiências.

Referências bibliográficas



- ATLAS DAS JUVENTUDES DO BRASIL. São Paulo: Fundação Roberto Marinho, 2021.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC). Levantamento sobre jovens “nem-nem” e impacto no PIB brasileiro. 2024. Dados divulgados à imprensa. Disponível em: matéria da CNN Brasil: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/populacao-nem-nem-deixa-de-contribuir-com-r-463-bilhoes-na-economia-diz-cnc/>. Acesso em: mar. 2026.
- FUNDAÇÃO ARYMAX; FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. O Futuro do Mundo do Trabalho para as Juventudes Brasileiras. São Paulo: Fundação Arymax; Fundação Roberto Marinho, 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Rio de Janeiro: IBGE, 2024.
- KANIA, John; KRAMER, Mark. Collective impact. Stanford Social Innovation Review, v. 9, n. 1, p. 36–41, 2011.
- MANNHEIM, Karl. O problema das gerações. In: FORACCHI, Marialice Mencarini (org.). Sociologia da juventude I: da Europa de Marx à América Latina de hoje. São Paulo: Pioneira, 1968.
- NOVAES, Regina. Juventude, participação social e políticas públicas no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 23, n. 68, 2008.
- QEDU. Juventudes e trabalho: indicadores de mercado de trabalho. Disponível em: <https://juventudesetrabalho.qedu.org.br/indicadores-de-mercado-de-trabalho>. Acesso em: mar. 2026.
- SPOSITO, Marilia Pontes; CARRANO, Paulo. Juventude e políticas públicas no Brasil. Revista Brasileira de Educação, n. 24, 2003.



Texto final / Diagramação

Kassia Bobadilla, Thais Máximo, Joelma Vasconcelos,
Thaís Martins e Letícia Nakazone

Revisão final

Nayara Bazzoli, Gabriella Bighetti e Carla Francischette

Guia de Implantação
GOYN Brasil

Março, 2026