Latimpacto



Estudo de Caso:

Makaia: filantropia estratégica para potencializar o talento da geração +50 na economia digital

Makaia

makaia

Este estudo de caso analisa como a filantropia estratégica pode se tornar um motor de inovação quando utilizada para assumir riscos que outros atores não estão dispostos a correr, projetar soluções nas quais o mercado ainda não investe e gerar evidências que possibilitem novos modelos de financiamento. Além de financiar atividades, o capital filantrópico atua como uma estrutura de aprendizagem, redução de risco e validação precoce.

Neste caso, é apresentada a concepção e a implementação de um modelo inovador de capacitação em análise de dados voltado para pessoas com mais de 50 anos, uma população historicamente excluída do mercado de trabalho tecnológico. A experiência demonstra como o capital filantrópico pode liberar talentos subutilizados, preencher lacunas estruturais e estabelecer as bases para soluções escaláveis com impacto econômico e social.

O caso também evidencia a importância das parcerias entre múltiplos atores. A participação de atores corporativos como financiadores não apenas amplia a base de recursos, mas também conecta a solução diretamente às dinâmicas reais do mercado. Quando as empresas investem em modelos que impactam seu próprio ecossistema — como a disponibilidade de talentos, a produtividade ou o bem-estar financeiro —, a filantropia deixa de ser periférica e passa a fazer parte da estratégia. Essa convergência entre propósito social e visão empresarial é fundamental para impulsionar transformações sustentáveis e sistêmicas.

1. Sobre a organização

A Corporação Makaia Asesoría Internacional é uma organização social sem fins lucrativos fundada em 2006, com sede em Medellín e atuação em 27 países da América Latina e do Caribe. Seu propósito é potencializar capacidades para o desenvolvimento social por meio da cooperação, da tecnologia e da inovação.

A Makaia atua por meio de duas linhas estratégicas: Tecnologia para a Mudança Social e Mobilização de Recursos. Ao longo de sua trajetória, beneficiou mais de 104.000 pessoas e 47.000 organizações, sensibilizando mais de 840.000 pessoas e consolidando um índice de investimento social de 0,6, o que evidencia sua capacidade de mobilizar recursos nacionais e internacionais com impacto.

2. O estudo de caso

Nome do projeto	Data +50
Setor	Economia Prateada
Localização	Colômbia
Período	Janeiro a dezembro de 2024

Parceiros	Fundação Arturo Sesana SURA Asset Management Protección
Instrumento financeiro	Doação
Capital mobilizado	COP $110.000.000
ODS abordados	ODS 8. Trabalho decente e crescimento econômico ODS 10. Redução das desigualdades

O Data +50 foi concebido como um programa piloto para projetar, implementar e avaliar um modelo de treinamento intensivo em análise de dados com componentes de inteligência artificial, voltado para pessoas com mais de 50 anos. O projeto mobilizou COP $110.000.000 por meio de doações filantrópicas não reembolsáveis concedidas pela Fundação Arturo Sesana, pela SURA Asset Management e pela Protección.

A partir de uma perspectiva de filantropia estratégica — o uso deliberado de capital para assumir riscos iniciais, gerar aprendizado e possibilitar soluções escaláveis —, o programa buscou validar um modelo que conectasse a inclusão social à demanda real do mercado de trabalho.

3. O problema abordado

Em primeiro lugar, o projeto aborda uma lacuna sistêmica historicamente negligenciada. Pessoas com mais de 50 anos enfrentam uma dupla exclusão: por um lado, a discriminação por idade presente no mercado de trabalho, que limita suas oportunidades de emprego e reconversão profissional; e, por outro, o atraso em habilidades digitais, que dificulta seu acesso a setores econômicos em crescimento.

Em segundo lugar, o programa está voltado para o desenvolvimento de habilidades altamente procuradas pelo mercado de trabalho, particularmente no setor tecnológico, promovendo a reconversão profissional para áreas em crescimento, como análise de dados e o uso de ferramentas de inteligência artificial. Essa abordagem promove a autonomia econômica, a produtividade e o envelhecimento ativo, alinhando-se à visão de organizações que priorizam soluções sustentáveis e de longo prazo em detrimento de intervenções assistencialistas de curto prazo.

4. A solução

A experiência do Data +50 demonstra como a filantropia estratégica pode atuar como capital catalisador quando utilizada para assumir riscos iniciais, validar modelos inovadores e mobilizar

aliados adicionais em direção a soluções com potencial sistêmico. Nesse caso, o capital filantrópico permitiu testar um modelo de treinamento intensivo que o mercado tradicional não estava disposto a financiar, voltado para uma população historicamente excluída do setor tecnológico: pessoas com mais de 50 anos.

O programa foi estruturado como um bootcamp virtual síncrono com duração de quatro a seis meses, que combinou treinamento técnico em SQL, Python, Power BI e ferramentas de inteligência artificial com o desenvolvimento de habilidades para a vida, acompanhamento psicossocial e componentes de empregabilidade. A implementação incluiu um rigoroso processo de seleção, bolsas integrais e ajustes metodológicos contínuos para responder às lacunas identificadas na alfabetização digital básica e à carga emocional associada a trajetórias profissionais interrompidas. Essa capacidade de adaptação foi possível justamente porque o capital filantrópico permitiu flexibilidade, aprendizado e iteração, elementos que dificilmente são alcançados em esquemas tradicionais de financiamento.

Na estruturação do projeto-piloto, a Makaia apresentou a proposta à Fundação Arturo Sesana, que decidiu financiar uma parte do projeto e, de forma estratégica, incentivou a busca por um segundo parceiro que contribuísse não apenas com recursos, mas também com conhecimento e alinhamento setorial. Isso levou à parceria com a SURA Asset Management, por meio da Protección, uma empresa cuja atuação está intimamente relacionada ao setor de previdência e ao bem-estar financeiro de longo prazo. Para a SURA, trabalhar com pessoas com mais de 50 anos não representa apenas uma causa social, mas uma oportunidade estratégica ligada ao aumento da empregabilidade, da autonomia econômica e da sustentabilidade do sistema previdenciário. O capital catalisador inicial da Fundação Arturo Sesana permitiu, assim, mobilizar o capital catalisador corporativo da SURA Asset Management. Embora não haja expectativa de retorno financeiro direto, há uma expectativa de impacto alinhado com o cerne do negócio. Esse ponto é central: a filantropia estratégica não opera isolada do mercado, mas pode ativar o investimento corporativo quando há coerência entre o propósito social e a visão empresarial.

A decisão de financiar o Data +50 resultou de uma convergência de fatores estratégicos, sociais e econômicos. O investimento inicial possibilitou a concepção, a implementação e a avaliação do modelo, gerando evidências iniciais sobre resultados em aprendizagem, permanência e empregabilidade. Essas evidências contribuem para reduzir o risco percebido por futuras fontes de financiamento e estabelecem as bases para atrair capital adicional, incluindo esquemas híbridos. Além disso, o impacto transcende o nível individual: o projeto amplia a oferta de talentos diversificados para as empresas, contribui para a redução de preconceitos relacionados à idade nos setores tecnológicos e responde à escassez de talentos digitais qualificados. Dessa forma, a iniciativa não apenas melhora as trajetórias pessoais, mas também incide na relação estrutural entre oferta e demanda de talentos.

Por fim, a coerência estratégica entre os parceiros reforça o caráter catalítico do investimento. A Fundação Arturo Sesana promove a inovação social e a mobilidade social com foco na população idosa; a SURA Asset Management e a Protección impulsionam o bem-estar financeiro e o envelhecimento ativo; e a Makaia trabalha na redução das desigualdades sociais por meio do uso estratégico da tecnologia. Esse alinhamento de propósito, modelo operacional e visão empresarial

demonstra que, quando a filantropia se integra a uma lógica de múltiplos atores e se orienta para resultados sistêmicos, ela pode se tornar um verdadeiro motor de transformação.

5. Resultados

- O programa recebeu 1.836 inscrições provenientes de 26 departamentos do país, o que evidenciou uma alta demanda por oportunidades de reconversão profissional entre pessoas com mais de 50 anos. Após um rigoroso processo de seleção, foi formado um grupo de 35 participantes, caracterizado por uma grande diversidade territorial, educacional e ocupacional.
- O processo de formação foi estruturado em dois módulos principais: Fundamentos e Aprofundamento Técnico. No módulo de Fundamentos, voltado para as bases da análise de dados e o fortalecimento das habilidades iniciais, não houve desistências, o que reflete um alto nível de comprometimento e motivação por parte dos participantes.
- Durante o módulo de Aprofundamento, no qual foram abordadas ferramentas mais avançadas, como SQL, Python e Power BI, registraram-se 6 desistências, o que equivale a uma taxa de desistência total de 17%. Essas desistências estiveram associadas principalmente à exigência técnica do programa, à carga de estudos exigida fora da sala de aula e, em alguns casos, a expectativas diferentes em relação ao conteúdo do bootcamp.
- No total, 29 participantes concluíram o curso e foram certificados, alcançando uma taxa de permanência superior a 80%, um resultado positivo para um programa virtual intensivo voltado para o público adulto.
- Os resultados acadêmicos também foram excelentes, com uma média geral de desempenho de 86% em 100. Por módulo, as médias foram: 94% em Fundamentos, 80% em Aprofundamento Técnico (SQL e Python) e 86% no desenvolvimento dos projetos finais. Esses resultados comprovam a capacidade das pessoas com mais de 50 anos de desenvolver habilidades tecnológicas avançadas quando contam com metodologias pedagógicas e acompanhamento adequados.
- O programa combinou formação técnica em análise de dados e inteligência artificial com o desenvolvimento de habilidades para a vida, mentoria técnica, acompanhamento psicossocial e um componente de empregabilidade voltado tanto para o emprego por conta de terceiros quanto para o trabalho autônomo ou consultoria.
- Além disso, o projeto-piloto permitiu estabelecer parcerias com empresas interessadas em explorar a contratação de talentos seniores, incluindo organizações como Banco Popular, Grupo Carvajal, Grupo Éxito, Autonomic Minds e LoveLytics, lançando as bases para futuras conexões profissionais.

6. Conclusões e aprendizados

- *A filantropia estratégica é mais eficaz quando se orienta para superar falhas de mercado e validar modelos com potencial sistêmico.* Nesse caso, o capital filantrópico não se limitou a financiar uma intervenção, mas atuou como instrumento de redução de risco, aprendizagem e iteração. Permitiu testar um modelo que o mercado não estava disposto a financiar, gerar evidências iniciais e estabelecer as bases para atrair capital adicional por meio de esquemas híbridos.
- *O capital filantrópico deve ser encarado como uma ferramenta de aprendizagem e uma arquitetura de inovação, não apenas como fonte de recursos.* A experiência mostra que investir em projetos-piloto bem elaborados, com métricas claras e capacidade de sistematização, é fundamental para produzir evidências úteis. Essas evidências reduzem o risco percebido por futuros financiadores e possibilitam a expansão para novas coortes, territórios ou mecanismos de financiamento.
- *A necessidade de integrar alfabetização digital básica e acompanhamento psicossocial intensivo evidenciou que inovar implica adaptar-se a realidades complexas.* A filantropia catalítica requer paciência, capacidade de ajuste metodológico e uma visão de longo prazo que reconheça que a inserção no mercado de trabalho e a mobilização de capital adicional têm ciclos mais longos do que os resultados formativos.
- *As alianças com múltiplos atores fortalecem o caráter catalítico do investimento.* A articulação entre fundações, empresas e organizações implementadoras permitiu alinhar o propósito social com os interesses estratégicos do setor privado. Quando os atores corporativos investem em soluções que impactam diretamente seu ecossistema — como a disponibilidade de talentos ou o bem-estar financeiro —, a filantropia transcende a lógica doador-beneficiário e se torna um motor de transformação compartilhada.
- *O impacto catalisador vai além do nível individual e contribui para reconfigurar dinâmicas estruturais.* Além de fortalecer a autonomia econômica dos participantes, o modelo amplia a oferta de talentos diversificados para o mercado, contribui para reduzir preconceitos relacionados à idade e para eliminar lacunas de produtividade em setores estratégicos. Quando o capital filantrópico é utilizado com uma abordagem sistêmica e uma visão de longo prazo, ele não apenas financia soluções: ajuda a transformar a relação entre inclusão social e desenvolvimento econômico.
- As evidências geradas pelo projeto-piloto confirmam que *existe uma demanda latente e significativa por oportunidades de requalificação profissional entre pessoas com mais de 50 anos.* O volume de inscrições recebidas e a diversidade territorial dos candidatos mostram que essa população busca ativamente oportunidades de atualização tecnológica e de participação em setores econômicos emergentes.
- A experiência demonstra que *pessoas com mais de 50 anos podem atingir altos níveis de desempenho acadêmico em programas tecnológicos intensivos*, *desde que as*

metodologias pedagógicas levem em conta os princípios da educação de adultos, ritmos de aprendizagem adequados e espaços suficientes para a prática e a resolução de dúvidas.

- A implementação do projeto-piloto evidenciou a importância de *incorporar processos de diagnóstico e nivelamento em alfabetização digital básica no início da formação*, com o objetivo de reduzir as disparidades entre os participantes e facilitar um progresso mais homogêneo em programas técnicos intensivos.
- A experiência também mostrou que *os processos de reconversão profissional em fases avançadas da vida exigem a integração de dimensões técnicas, emocionais e sociais.* O acompanhamento psicossocial e os espaços de reflexão sobre trajetórias profissionais e projetos de vida revelaram-se componentes essenciais para sustentar a motivação e a permanência dos participantes.
- O projeto-piloto permitiu identificar que *as expectativas ocupacionais das pessoas com mais de 50 anos são diversas e nem sempre se alinham aos modelos tradicionais de inserção no mercado de trabalho utilizados em programas de formação tecnológica.* Em muitos casos, os participantes buscam fortalecer seu perfil como consultores, assessores ou profissionais autônomos, o que sugere a necessidade de ampliar as estratégias de empregabilidade para modelos de trabalho autônomo, empreendedorismo ou serviços especializados.
- A experiência confirma que *a heterogeneidade das trajetórias profissionais em grupos de pessoas com mais de 50 anos constitui tanto um desafio pedagógico quanto uma oportunidade de aprendizagem colaborativa.* A diversidade de experiências profissionais enriqueceu as discussões, fortaleceu o senso de comunidade e permitiu que os próprios participantes atuassem como fontes de conhecimento e apoio entre pares.
- Ficou evidente que *a diversidade de trajetórias profissionais e expectativas ocupacionais influencia significativamente a forma como os participantes se relacionam com o componente de empregabilidade.* Em programas futuros, será importante segmentar desde o início os participantes de acordo com seus objetivos profissionais — emprego por conta de outrem, independência profissional ou transição profissional — para oferecer acompanhamento mais pertinente.
- O projeto-piloto sugere que *a sensibilização do setor empresarial para o valor do talento sênior será um fator determinante para ampliar esse tipo de iniciativa.* Além da formação técnica, a inclusão profissional de idosos requer a transformação de percepções e a redução de preconceitos relacionados à idade nos processos de contratação e desenvolvimento de talentos.
- A experiência também mostra que *os processos de reconversão profissional em pessoas com mais de 50 anos podem exigir prazos mais longos do que os observados em programas voltados para a população jovem.* A construção de novas trajetórias profissionais em fases avançadas da vida implica processos graduais de exploração, atualização e posicionamento no mercado.

- A participação tanto de aposentados quanto de não aposentados permitiu identificar diferenças relevantes nas motivações em relação à empregabilidade. Em particular, ficou evidente que os aposentados apresentam menor disposição para processos de inserção no mercado de trabalho, o que sugere que, em programas voltados para a reconversão profissional, *é mais eficaz priorizar a integração de pessoas que ainda não recebem aposentadoria.* A experiência também mostra que, caso se incluam aposentados, é necessário estabelecer critérios de seleção mais específicos que garantam seu alinhamento com os objetivos do programa. Nesse sentido, poderia-se priorizar a participação de pessoas cuja aposentadoria não ultrapasse o salário mínimo, de modo que haja um maior incentivo para sua integração no mercado de trabalho.

- O projeto-piloto evidenciou a existência de barreiras por parte do setor empresarial à contratação de profissionais com mais de 50 anos, associadas à percepção de riscos jurídicos relacionados à proteção especial contra a demissão. Essa percepção gera incerteza entre os empregadores quanto à possibilidade de encerrar um vínculo empregatício quando não há uma adequação satisfatória entre o perfil do trabalhador e as necessidades da função, evidenciando que *a percepção de risco jurídico limita a contratação de profissionais seniores.*

  Nesse contexto, identificou-se a importância de desenvolver mecanismos progressivos de inserção no mercado de trabalho que contribuam para reduzir o risco percebido pelas empresas. A implementação de modalidades como estágios ou períodos de experiência permite criar oportunidades de conhecimento mútuo entre empregadores e participantes, facilitando a avaliação tanto das competências técnicas quanto das habilidades comportamentais. Dessa forma, *os estágios se apresentam como uma estratégia eficaz para reduzir as barreiras à contratação.*