

Empresas Potentes: boas práticas para a inclusão produtiva de jovens-potência





Parceira Articuladora

UNITED WAY
Brasil



United Way Brasil

Gabriella Bighetti
CEO da United Way Brasil

Nayara Bazzolli
Gerente do Programa
Juventudes Potentes

Carla Francischette
Analista de Monitoramento e
Avaliação

Coordenação técnica do estudo
Estúdio Cais - Projetos de Interesse
Público

Coordenação
Daniele Próspero

**Equipe de pesquisa e
elaboração do texto**

Ivy Moreira
Mariana Mota
Daniele Próspero
Maria Victória de Oliveira

Revisão ortográfica

Marta Pachiella Martinez

Projeto gráfico e diagramação

Isabela Rosa da Silva

Jovens participantes da roda de conversa - Integrantes do Núcleo Jovem

Ellana Alves Santos, Evelyn Muniz,
Isabelly Ferreira Cardoso, Kemilly
Stéphanie Caetano Silva, Samy
Alves, Tammy Vitória Felizardo
da Silva, Vitória Oliveira e
Yasmin Pereira.

Organizações sociais formadoras participantes de oficina

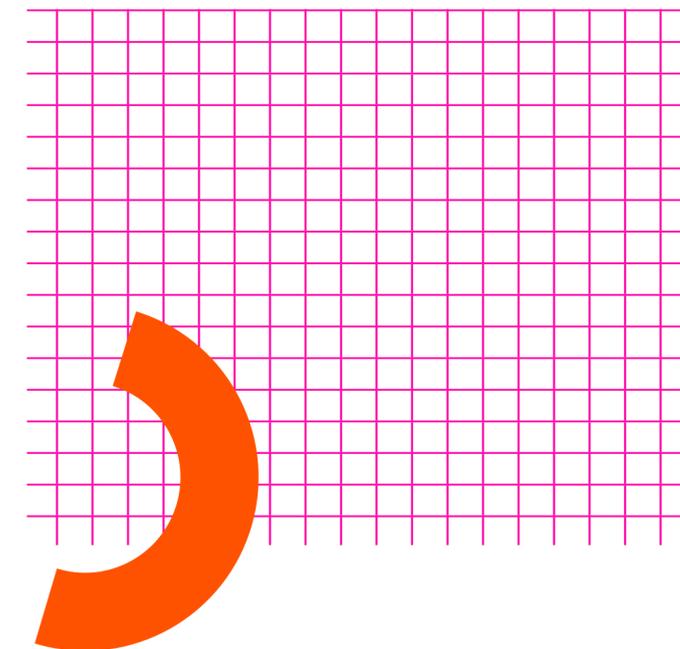
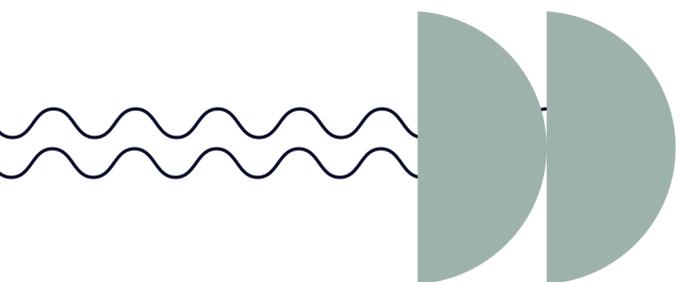
Aldeia do Futuro, Celeiro Vó Túnica,
Centro para Juventude - Ademir
de Almeida Lemos, Crescer Rotary,
EE Beatriz de Quadros, EE Jardim
Capela IV, EE Leopoldo Santana,
EE Profª Renata Graziano de O.
Prado, Espro, Instituto Ana Rosa,

Instituto CEJAM, IOS - Instituto
da Oportunidade Social, ISBET -
Instituto Brasileiro Pró Educação,
Trabalho e Desenvolvimento,
Instituto Proa, Instituto Via de
Acesso, Liga Solidária, Rede
Cidadã e Sebrae.

Empresas participantes da pesquisa

Accenture do Brasil, Coca-Cola
FEMSA Brasil, EY Brasil, Lear
Corporation, Magazine Luiza (Magalu),
P&G Brasil, PwC Brasil, Suzano S.A.
e Zurich Santander.

Ficha técnica do estudo



Sumário

1 Abertura

- _ A voz das juventudes: manifesto pela inclusão produtiva
- _ Carta ao mercado: o papel das empresas na inserção das juventudes

2 Quem somos

3 A pesquisa e sua metodologia

4 Por que fazer a inclusão produtiva das juventudes

5 Principais formas de contratação das juventudes

- _ Aprendizagem Profissional
- _ Estágio
- _ *Trainee*

6 A jornada da inclusão produtiva das juventudes

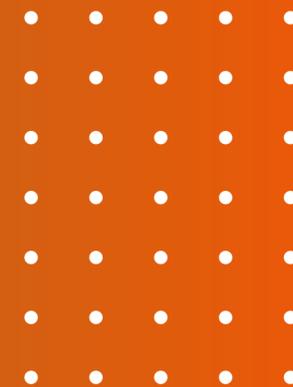
7 Casos de sucesso: boas práticas das empresas

- _ Accenture do Brasil
- _ EY Brasil
- _ Lear Corporation
- _ Magazine Luiza (Magalu)
- _ P&G Brasil
- _ PwC Brasil
- _ Suzano S.A.
- _ Zurich Santander

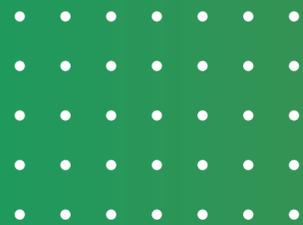
8 Recomendações finais

9 Selo GPTW – “Melhores empresas para trabalhar: jovens-potência”

10 Ampliando olhares: onde saber mais sobre juventudes e inclusão produtiva



Abertura





A voz das juventudes: manifesto pela inclusão produtiva

Sou Evelyn Muniz, tenho 22 anos, moro na Vila das Belezas, na zona sul de São Paulo, e, atualmente, atuo como *trainee* na área da saúde em uma multinacional. Também estou no último semestre do curso de Ciências da Computação, na Universidade Anhembi Morumbi, estudando e tentando todos os dias construir um futuro melhor para mim e para quem vem junto comigo.

A verdade é que nem sempre foi fácil. Ser jovem, mulher e da periferia significa, muitas vezes, ter que provar o tempo todo que a gente é capaz. Mas as coisas começaram a mudar quando eu encontrei projetos que me enxergam de verdade. Um deles foi o Juventudes Potentes. Nesse espaço, eu me senti acolhida, escutada e valorizada.



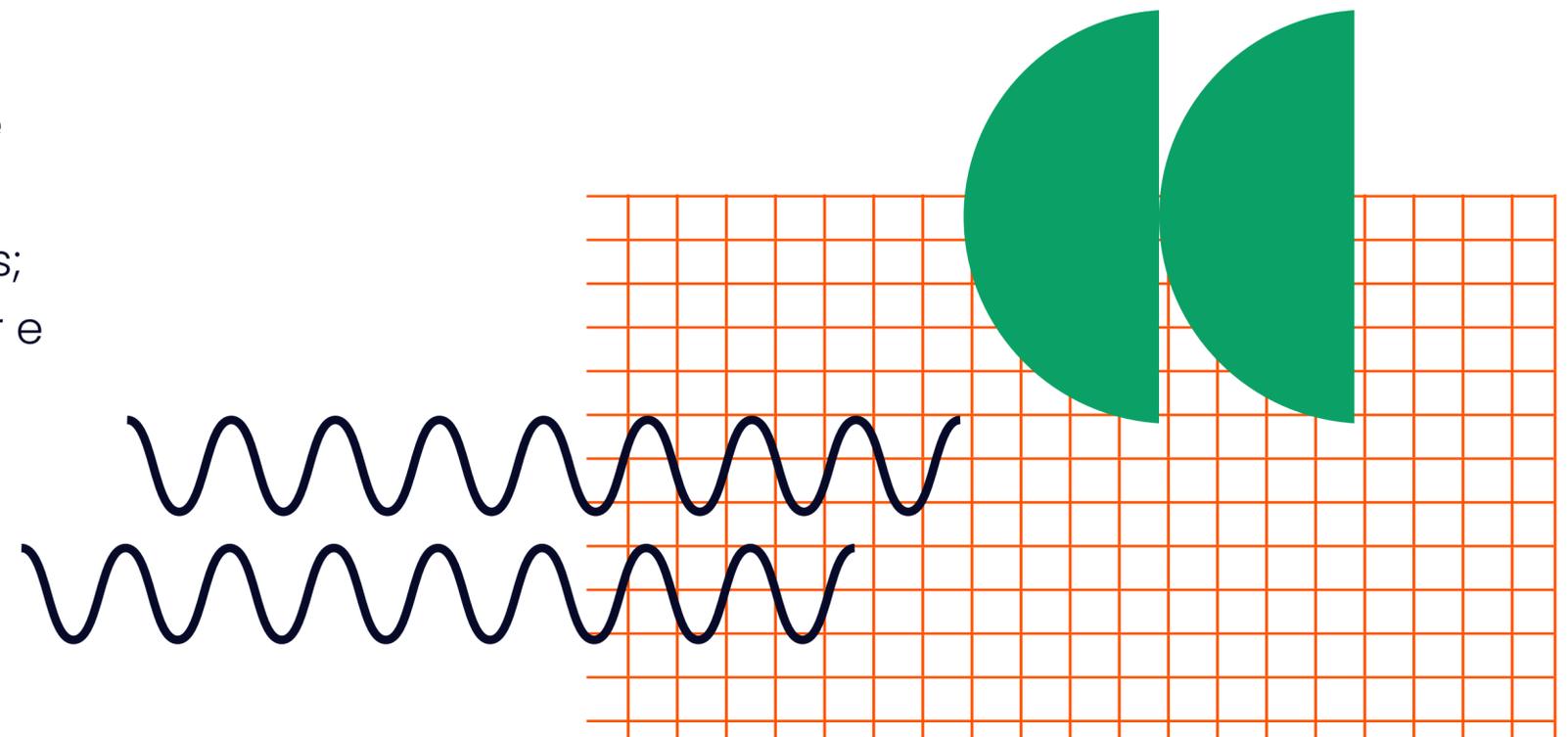
Foi ali que entendi que inclusão produtiva não é só sobre conseguir um emprego. É sobre ter oportunidades reais, aprender, desenvolver-se, sentir-se parte de algo maior. É sobre ter a chance de fazer escolhas. Isso fez toda a diferença na minha vida e na forma como eu vejo o mundo.

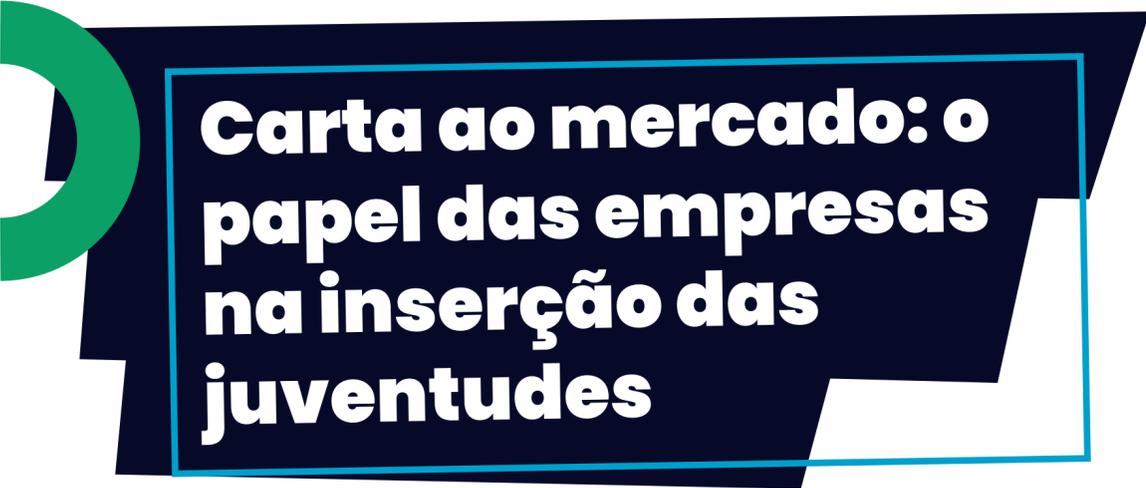
Por isso, acredito muito que as empresas têm um papel enorme nesse processo. Quando uma empresa aposta na gente, ela não está só ajudando uma pessoa, ela está, sim, ajudando uma rede inteira: a família, a comunidade, o território. É um impacto que vai muito além do individual.

É importante que o olhar das empresas seja mais do que apenas o currículo, que percebam que o talento está em todo lugar, em todas as quebradas, em todas as histórias; e que criar espaços para a gente crescer, errar, aprender e evoluir é o que realmente transforma.

Eu sonho com um mundo no qual as juventudes não precisem lutar tanto para serem vistas. Onde a gente possa viver com dignidade, saúde e acesso a tudo o que nos ajude a sonhar mais alto. Um mundo mais justo, mais leve e mais aberto para as nossas ideias.

Então, fica aqui meu convite: olhem pra gente com carinho, atenção e vontade real de construir junto. A juventude tem potência de sobra, só precisa de espaço, oportunidade e alguém que acredite nela.





Carta ao mercado: o papel das empresas na inserção das juventudes

Sempre acreditei que todos os jovens têm o direito de prosperar e o poder de mudar o mundo ao seu redor. Mas também acredito que, para que possam viver isso plenamente, é preciso oportunidades. E estas devem ser criadas e oferecidas de forma genuína às juventudes, principalmente àquelas que moram em regiões periféricas e enfrentam diversas injustiças estruturais, o que reduz o acesso às oportunidades formais de trabalho e estudo, colocando-as em situação de vulnerabilidade social.

Na construção desse caminho, as empresas desempenham papel fundamental para que essas juventudes possam

atingir todo o seu potencial. Ou seja, que sejam capazes de desenvolver suas aptidões e habilidades, para a concretização de uma vida mais feliz e plena.

Inúmeras pesquisas e levantamentos mostram que incluir as juventudes nas empresas – com toda a sua capacidade de inovação, disposição para aprender e protagonismo – traz benefícios não só para a companhia e/ou para a pessoa jovem contratada, mas também para toda a sociedade, tanto no aspecto social, quanto no cultural e no econômico.

Um estudo produzido pelo Juventudes Potentes em 2024, que traz as [Percepções e expectativas do jovem-potência sobre a Lei da Aprendizagem](#), identificou que a empresa que contrata jovem aprendiz contribui para:

- ▶ **Renovação e diversidade:** promove a diversidade de profissionais, ideias, vivências e experiências numa equipe, o que pode contribuir para um ambiente mais inovador e antenado às perspectivas das novas gerações.

- ▶ **Desenvolvimento de talentos internos:** investe na formação de jovens, construindo uma reserva de talentos qualificados, preparados para assumir futuras posições na empresa.
- ▶ **Responsabilidade social e inclusão:** contribui para a inclusão social, proporcionando oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional para jovens em situação de vulnerabilidade.
- ▶ **Engajamento e permanência:** demonstra seu compromisso com o desenvolvimento de funcionários, o que aumenta o engajamento e a satisfação no trabalho, contribuindo para a permanência de talentos.

É fato que o mundo corporativo precisa reconhecer a potência das juventudes e sua contribuição para o desenvolvimento de seus negócios e de suas marcas. Por isso, inclusive, atuo há diversos anos, de forma voluntária, como mentor das juventudes e, também, como membro do Conselho Deliberativo da United Way Brasil.

Vivemos em um país onde muitos jovens não têm acesso à orientação, nem à rede de contatos ou mesmo confiança para sonhar alto. Nós, executivos com décadas de estrada, temos exatamente isto para oferecer: tempo, escuta ativa, experiência e incentivo. A próxima geração precisa de nós e, mais do que nunca, nós precisamos dela para jamais esquecer por que tudo isso valeu e continua a valer a pena.

Fazer parte desse movimento é nossa responsabilidade, mas, acima de tudo, é um enorme privilégio.

Vem comigo transformar realidades! Juntos elevamos a potência das novas gerações!

Marcos Panassol

Sócio e Líder de Risk Services – Forensics da PwC Brasil e presidente do Conselho Deliberativo da United Way Brasil



2_



Quem somos





UNITED WAY
Brasil

Integrante da United Way Worldwide — maior rede de filantropia do mundo, com mais de 130 anos de história e atuação em 132 países (sendo 14 nações na América Latina) —, a United Way Brasil está no país desde 2001, criada pela união de um grupo de empresárias(os) e lideranças da sociedade civil. A organização tem como principal objetivo articular parcerias e alianças com diferentes setores — como empresas, governos, sociedade civil e indivíduos — para promover oportunidades de desenvolvimento a crianças (de zero a seis anos) e jovens (15 a 29 anos), afetadas(os) pelas injustiças estruturais.

O Programa Juventudes Potentes

A iniciativa, liderada pelo Instituto Aspen, integra o movimento internacional **Global Opportunity Youth Network (GOYN)**, uma aliança formada por jovens, empresas, governos, organizações da sociedade civil e especialistas, liderada mundialmente pelo Instituto Aspen (EUA).

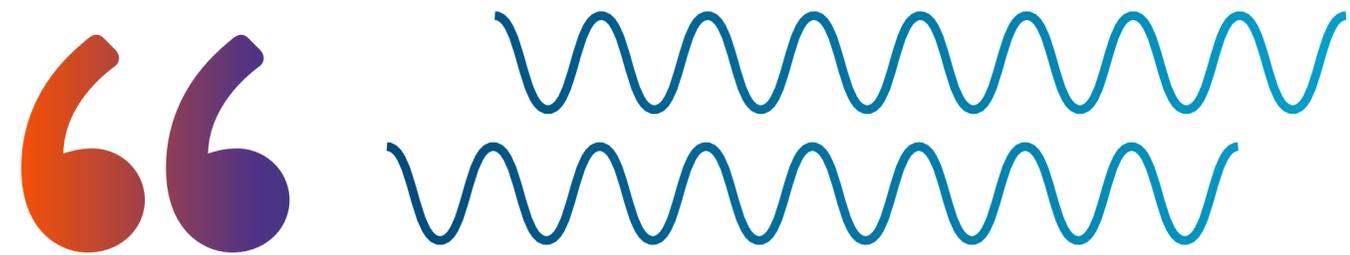
Além do Brasil, o movimento também está presente em Bogotá (Colômbia), Thekwini (África do Sul), Mombasa (Quênia), Thiès (Senegal), Cidade do México (México), Pune, Barwani e Ramgarh (Índia).

No Brasil, a ação é articulada pela **United Way Brasil (UWB)** e coordenada por um grupo gestor, formado por Accenture do Brasil, Aspen Institute, Caterpillar Foundation, Em Movimento, Fundação Arymax, Instituto Coca-Cola Brasil e Itaú Educação e Trabalho.

O programa teve início em São Paulo, em 2020, a fim de catalisar mudanças sistêmicas a partir da **criação de oportunidades de inclusão produtiva para jovens em situações de vulnerabilidade social**, com idades de 15 a 29 anos que, em sua maioria, estão fora da escola, desempregados ou trabalhando em empregos informais.

O programa é o responsável pela criação do termo **jovem-potência**, adotado por pessoas, organizações e pela mídia para comunicar iniciativas voltadas à inclusão produtiva e ressaltar o diferencial de público-foco da iniciativa: **jovens, periféricos, diversos, motivados e criativos**.

Jovens-potência são jovens de 15 a 29 anos que estão em situação de vulnerabilidade social e sem oportunidade de formação acadêmica e/ou emprego formal. Conheça mais em: www.juventudespotentes.org.br



“Ser uma jovem-potência é uma das coisas que eu mais me orgulho, porque a gente inspira outras pessoas, que não veem os jovens em lugares de protagonismo. E a gente estar ali, aparecer e poder mostrar que sim, precisa ralar, correr atrás, estudar, se esforçar, mas a gente consegue. Eu digo que fui descoberta tarde, mas mesmo assim consegui muitas coisas. O meu primeiro trabalho com o JP [Juventudes Potentes] foi uma palestra que eu dei no evento anual da United Way Brasil. Foi um momento incrível. Eu chorei no palco porque estava contando a minha história e disse que criava meu filho sozinha, que tudo era tão difícil e que o JP me ajudou tanto. E hoje, para mim, o JP é uma família.”

(Ellana Alves Santos – participante do Núcleo Jovem do Juventudes Potentes. Saiba mais sobre sua história na página 89)



O Programa Juventudes Potentes utiliza a **metodologia Impacto Coletivo**, que se baseia no trabalho colaborativo, envolvendo atores diversos para somar forças e, assim, enfrentar desafios complexos e sistêmicos. As ações se baseiam em seis pilares:

 <p>Comunicação contínua</p>	 <p>Relacionamento com investidores</p>
 <p>Gestão do conhecimento</p>	 <p>Construção e manutenção do colaborativo, com metas e agenda comum</p>
 <p>Inclusão e manutenção do jovem no centro</p>	 <p>Diversidade e equidade como temas transversais</p>

“A UWB e o Juventudes Potentes têm a missão comum de atuar pela promoção de espaços que apontem a inclusão produtiva das juventudes como uma estratégia sólida para o enfrentamento das desigualdades sociais. Não podemos ignorar a realidade complexa e crítica de nossas juventudes. Segundo recente pesquisa do Banco Mundial, no Brasil, estima-se, em até 10 anos, o impacto negativo do desemprego ou de empregos mal remunerados para quem entra hoje no mercado de trabalho, com remunerações 13% mais baixas, em média. Vale lembrar que pessoas com menos de 25 anos, que fazem parte da população mais afetada pela pandemia, representarão cerca de 90% da força de trabalho ativa em 2050. Se as empresas não olharem para esse contexto, o desenvolvimento socioeconômico do País ficará comprometido.”



(Gabriella Bighetti, CEO da UWB)

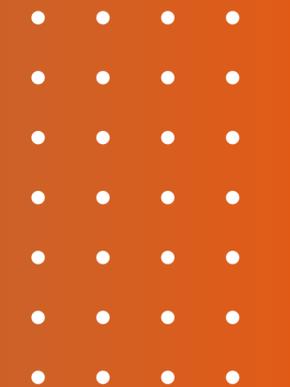
Todas as estratégias e ações do Juventudes Potentes estão alinhadas e buscam contribuir diretamente com **três dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da Organização das Nações Unidas (ONU):



>> Saiba mais em: brasil.un.org/pt-br/sdgs

Com uma duração prevista de **10 anos**, a ideia é impactar **10 mil jovens-potência por ano**, totalizando **100 mil pessoas até 2030**.

3



A pesquisa e sua metodologia





O Juventudes Potentes busca, como destacado anteriormente, catalisar mudanças sistêmicas através da criação de oportunidades de inclusão produtiva para jovens em vulnerabilidade social.

Para alcançar esse objetivo, uma de suas principais estratégias na frente de “Mercado” é a **sensibilização de empresas para que contratem jovens periféricos e adotem práticas mais inclusivas de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.**

Nesse contexto surge a **presente pesquisa**, que busca **compreender e apresentar recomendações para que empresas –**

de todos os portes e realidades – possam promover uma jornada de inclusão produtiva das juventudes de forma mais equitativa e justa.

Para isso, a pesquisa ouviu os diversos participantes envolvidos – **juventudes, organizações sociais formadoras e as empresas** – a fim de identificar boas práticas desenvolvidas e apontar caminhos possíveis, sempre a partir de ações e estratégias que têm dado certo na ponta.



Metodologia da pesquisa

A pesquisa contou com as seguintes atividades para levantamento de informações e análise dos dados:



Roda de conversa com juventudes

Encontro *online* com a participação de oito jovens que fazem parte do Núcleo Jovem do programa, a fim de mapear opiniões das juventudes sobre o tema da inclusão produtiva e colaborar na criação do questionário de entrevistas com as empresas.



Oficina com organizações sociais formadoras

Atividade de escuta com a participação de 18 organizações sociais – sendo 31 profissionais –, que atuam com formação de jovens para a inserção profissional, com o objetivo de levantar contribuições das instituições a respeito de pontos-chave que consideram fundamentais para a inserção produtiva das juventudes. Importante destacar que os depoimentos levantados com as organizações não estão nominais e, portanto, ao longo do estudo, aparecerão como “organizações sociais formadoras”.



Entrevistas com empresas

Realização de entrevistas com 22 profissionais de diferentes perfis de atuação de nove empresas – lideranças das áreas de Recursos Humanos, Sustentabilidade, Diversidade, Inclusão e/ou Responsabilidade Social, assim como gestoras e gestores que atuam diretamente com jovens – com o objetivo de identificar as boas práticas desenvolvidas pelas empresas.



Essa pesquisa teve como ponto de partida o estudo, de nome similar, desenvolvido pela UWB em 2020, no qual apresenta a jornada de inclusão produtiva das juventudes e *cases* de sucesso de cinco empresas.

>>Confira em:

bit.ly/46cmaY3



O que você vai encontrar na pesquisa



Dados e informações de outros estudos que reforçam e mostram o impacto positivo da promoção da inclusão produtiva das juventudes brasileiras [**capítulo 4**].



Voices e depoimentos de diferentes participantes que atuam na inserção produtiva das juventudes, com destaque para o que é um jovem-potência e uma empresa potente [ao longo de todo o documento].



Formas possíveis de fazer a contratação de juventudes que podem ser adotadas pelas empresas de diferentes portes [**capítulo 5**].



Jornada de inclusão produtiva das juventudes, destacando as principais estratégias e ações que as empresas podem adotar nas quatro etapas – Formação, Planejamento das empresas, Recrutamento e Trabalho – com várias dicas práticas de implementação [**capítulo 6**].



Casos detalhados de boas práticas desenvolvidas por oito empresas, de diferentes portes, em todo o Brasil, para se inspirar [**capítulo 7**].



Recomendações práticas para que as empresas possam, cada vez mais, desenvolver a inclusão justa e equitativa das juventudes [**capítulo 8**].

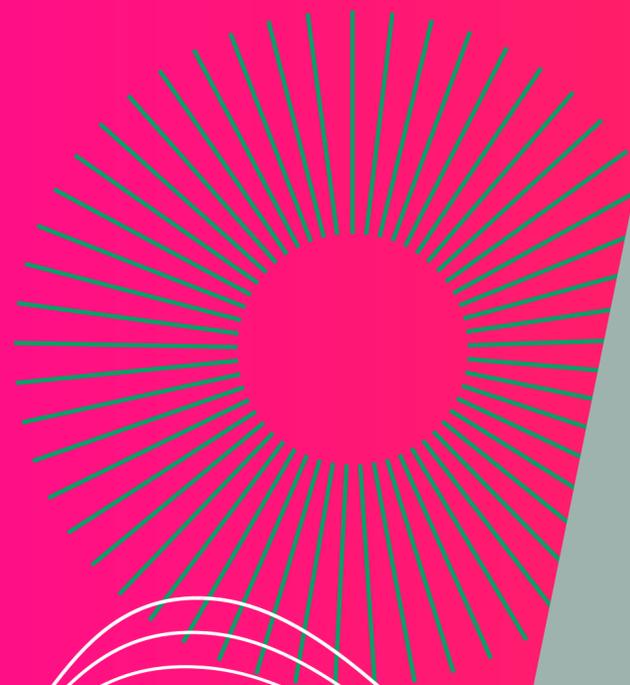


Detalhes da iniciativa Selo GPTW – “Melhores empresas para trabalhar: jovens-potência” e como as companhias podem participar [**capítulo 9**].

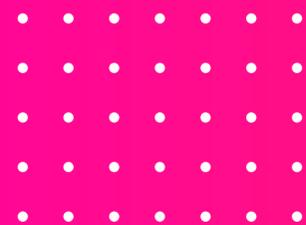


Dicas de pesquisa e estudos para se aprofundar no tema [**capítulo 10**].

4_



Por que fazer a inclusão produtiva das juventudes



O número de jovens no Brasil ainda é elevado, mas está gradativamente diminuindo. Hoje, são **45 milhões de pessoas entre 15 e 29 anos**, 22% da população. Em 2012, eram quase 52 milhões de pessoas nessa faixa etária.

Fonte: [Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística \(IBGE, 2022\)](#)

Triplicar o acesso ao Ensino Médio técnico pode gerar **aumento de até 2,32% no Produto Interno Bruto (PIB)** brasileiro.

Fonte: [Potenciais efeitos macroeconômicos da expansão da oferta de Ensino Médio técnico no Brasil \(Itaú Educação e Trabalho, 2023\)](#)

Cada jovem que abandona a escola no Brasil **custa cerca de R\$372 mil por ano.**

Fonte: [Consequências da Violação do Direito de Acesso à Educação \(Insper e Fundação Roberto Marinho, 2020\)](#)

Incluir produtivamente jovens-potência **pode somar até 0,3% ao PIB da cidade de São Paulo**, um total de R\$2 bilhões.

Fonte: [Mapeamento dos jovens-potência na cidade de São Paulo \(Accenture, 2020\)](#)

Incluir jovens de 15 a 24 anos na educação ou no mercado de trabalho **pode evitar prejuízos de até 1,5% do PIB** dos países.

Fonte: [Atlas das Juventudes \(2021\)](#)



O Juventudes Potentes mapeou que, entre os **principais benefícios** na contratação de colaboradores com perfis diversos, estão:

- ▶ **o comprometimento dos funcionários;**
- ▶ **um banco único de talentos;**
- ▶ **a retenção e o reconhecimento dos funcionários;**
- ▶ **a satisfação dos funcionários quatro vezes maior;**
- ▶ **a saúde organizacional da instituição.**

Fonte: Elevado à Potência – Juventudes Potentes



“Muitas empresas não entenderam que têm responsabilidade na formação desses públicos nos estados, municípios e nas regiões onde operam. Reclamam que o jovem, às vezes, não trabalha e não estuda, mas quais as condições que a gente, enquanto sociedade, está abrindo para essas pessoas? Então, acho que a gente só torna a juventude uma potência se abre espaços e oferece oportunidades de maneira qualificada, não de maneira pontual. Temos um compromisso. E por isso, dentro de onde a gente opera, podemos dar a nossa contribuição porque temos recursos, investimento e pessoas qualificadas também para fazer isso. Eu acredito que a juventude só se torna potente se tem esse arranjo, esse ecossistema que é necessário.”

(André Becher, Gerente de Sustentabilidade – Suzano S.A.)



“Precisamos desenvolver os jovens para que sejam protagonistas, donos da carreira, do desenvolvimento. Precisamos dar ferramentas adequadas e as condições necessárias para que possam fazer seus percursos. Para que a gente desenvolva jovens mais fortes, mais potentes, mais independentes, mais autônomos. Então, quando a gente dá ou desenvolve essa autonomia, eu acho que a gente tem lideranças potentes, jovens potentes.

(Ana Claudia de Moraes Figueiredo Silveira, Gerente Sênior de Recursos Humanos – Zurich Santander)

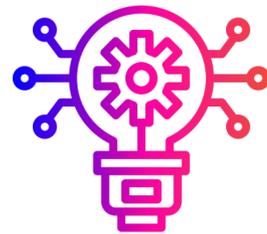


Um amplo estudo da McKinsey & Company, de 2022, sobre o estado da diversidade corporativa na América Latina, mostrou que as **companhias que adotam a diversidade tendem a superar outras empresas em práticas-chave de negócios como inovação e colaboração, e seus líderes são melhores em promover a confiança e o trabalho em equipe:**

- ▶ **87,5% de taxa de permanência em contratações diversas**, gerando economia no recrutamento, integração e desenvolvimento de profissionais nas empresas;
- ▶ **36% menos** propensão de empresas que contratam jovens-potência em enfrentar a escassez de talentos;
- ▶ Uma **cultura de equidade e inclusão impulsiona a inovação até 10 vezes mais** do que o aumento salarial;
- ▶ Mas **apenas 32% das empresas** têm ações ou programas voltados para funcionários com condições socioeconômicas menos favoráveis.

Fonte: [Diversity Matters: América Latina](#) (McKinsey & Company, 2022)

Opinião das juventudes e das empresas sobre os benefícios da contratação de jovens-potência



Apresentam soluções inovadoras para a empresa

“Eu vejo vários benefícios. O primeiro é você trazer uma nova geração para a força de trabalho. Pela primeira vez, acho que na história, temos quatro gerações trabalhando ao mesmo tempo. Isso abre uma possibilidade enorme de soluções inovadoras, de troca não só geracional, como também de *background*. Então, são jovens que vêm de situações de vulnerabilidade social trocando com jovens ou com adultos privilegiados. Isso é uma potência absurda de capacidade de inovação.”

(Maria Fernanda Mello, Líder de I&D – Accenture do Brasil)



Ampliam a criatividade das equipes

“[As empresas] ganham inovação, energia e habilidades digitais para se manterem competitivas. Os jovens trazem novas perspectivas, renovando o ambiente de trabalho. A contratação de jovens aumenta a criatividade e a adaptação rápida às mudanças tecnológicas. A longo prazo, a empresa forma talentos alinhados à sua cultura, reduz custos com recrutamento e cria equipes diversificadas.”

(Tammy Vitória Felizaldo da Silva – jovem)



Têm muita disposição em aprender e somar ao trabalho

“Eu acho que é uma geração que tem vontade de fazer acontecer, de trazer ideias, trazer as suas opiniões, expor. Eles são o nosso futuro. Então, o meu lugar aqui, hoje, dentro da EY Brasil, é olhar para essa geração e falar ‘Eles são os líderes de amanhã. E o que a gente espera? O que eu posso fazer para somar com essas lideranças de amanhã, desenvolvê-los a partir de uma humanidade, de uma cidadania, de um olhar de responsabilidade para com vidas, com o desenvolvimento de pessoas?’.”

(Erica Lujan, Coordenadora de Responsabilidade Social Corporativa – EY Brasil)

“Empresas que ignoram os jovens estão perdendo inovação, diversidade, potência social e um olhar que antecipa o futuro. O jovem é agente de mudança e transformação. Eles trazem o que a empresa mais precisa: olhar fresco, sede de aprender e coragem para questionar o que não faz mais sentido. No curto prazo, o jovem entrega inovação, diversidade e energia. No longo, vira talento moldado ‘dentro de casa’, com cultura, propósito e vontade de crescer junto. Contratar jovens é mais que oportunidade, é investir no futuro, na transformação e na verdadeira inclusão.”

(Samy Alves – jovem)

“Para mim essa é a característica do jovem-potência: a de estar engajada a se autodesenvolver e a dar sua contribuição efetiva para o negócio. Começa com movimento, de realmente se encontrar, achar um lugar no mundo, encontrar parcerias para que as coisas avancem. E com movimento positivo, de autodesenvolvimento e de desenvolvimento da empresa, da sociedade, da comunidade.”

(Luciene Sanfilippo, Vice-Presidente de Recursos Humanos – Lear Corporation)





Trazem diversidade ao negócio

“Qualquer empresa que se preocupa com a missão de tornar o mundo um lugar melhor precisa garantir inclusão, de todo tipo de diversidade. Segundo, porque é bom para qualquer empresa, porque o mundo muda. Se a P&G ou qualquer empresa quer ser um negócio de sucesso, a sua base de consumidores deve ser representada dentro do seu quadro organizacional. E se o Brasil é um país diverso do ponto de vista étnico, de gênero etc., precisamos garantir a diversidade e a representatividade aqui dentro.”

(Gabriel Mendonça, Gerente Sênior de TI – P&G Brasil)

“Acho que a juventude traz esse olhar mais diverso. Porque esse jovem, participante dos programas sociais, vem de outros lugares, de outras realidades. Então, acho que contribui também para trazer esse tecido social para dentro da empresa e o olhar para essa pluralidade, para essa questão da equidade, tanto de raça quanto de gênero porque as condições são diferentes. A empresa ganha nesse sentido, porque ela traz a diversidade para dentro, e ela consegue enxergar e desenvolver os seus potenciais internos.”

(Paulo Rocha, Coordenador de Sustentabilidade – Suzano S.A.)

“Além de assumir um compromisso com a juventude, incluindo-a e formando-a, as empresas devem contratar jovens para inovar, integrando times cada vez mais diversos e potentes. Acredito que o principal benefício da inserção de juventudes potentes no mercado de trabalho seja, justamente, a facilidade de formação e aculturação: a famosa retenção.”

(Kemilly Stéphanie Caetano Silva – jovem)





Agregam aos profissionais de diferentes gerações

“Os jovens estão no início de carreira e precisam de oportunidades. Eles têm muitas ideias e desafiam as gerações mais velhas a ter um olhar diferenciado. Eles contribuem de fato e tiram a gente da zona de conforto. Quem está há mais tempo fazendo a mesma coisa, às vezes, não quer tocar em um problema, porque já viveu aquilo outras vezes, quer deixar como está. Eles desafiam e, às vezes, a gente não quer ser desafiado. Então, eles trazem novas perspectivas que são importantes.”

(Ana Claudia de Moraes Figueiredo Silveira, Gerente Sênior de Recursos Humanos – Zurich Santander)

“O jovem vem para deixar o ambiente mais leve, para conversar, pois tem facilidade de relacionamento. E isso é importante hoje.”

(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)



5



**Principais formas
de contratação
das juventudes**



Aprendizagem Profissional

“A aprendizagem é um instituto que cria oportunidades tanto para o aprendiz quanto para as empresas, pois dá preparação ao iniciante de desempenhar atividades profissionais e de ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, permite às empresas formarem mão de obra qualificada, algo cada vez mais necessário em um cenário econômico em permanente evolução tecnológica.”

Manual da Aprendizagem Profissional – O que é preciso saber para contratar o aprendiz.

Ministério do Trabalho e Emprego (2024)



- ▶ **Ponto de partida:** A Lei da Aprendizagem, ou “A Lei do Aprendiz” ([lei nº 10.097/2000](#)), é a legislação que estabelece a obrigatoriedade da contratação de aprendizes por empresas de médio e grande porte. É esta lei que cria o Programa de Aprendizagem Profissional.
- ▶ **O que é Aprendizagem Profissional:** Aprendizagem Profissional é um instrumento de qualificação profissional para adolescentes e jovens, concretizado através da obrigação legal de cumprimento de cota de contratação de aprendizes pelos empregadores, que se tornam responsáveis por lhes assegurar formação técnico-profissional, desenvolvida por meio de atividades teóricas e práticas que são organizadas em tarefas de complexidade progressiva.
- ▶ **Como deve ser feita a seleção do aprendiz:** O empregador tem liberdade para selecionar o aprendiz que irá contratar, desde que respeitadas duas prioridades previstas no Art. 53, do Decreto nº 9.579/2018. Prioritariamente, os aprendizes deverão

ser adolescentes de 14 a 18 anos incompletos, sendo admitida excepcionalmente a contratação de jovens de 18 a 24 anos incompletos. Além disso, a seleção de aprendizes deverá priorizar a inclusão de adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade ou risco social. Caso o adolescente ou jovem não tenha concluído o Ensino Médio, deve estar obrigatoriamente matriculado e frequentando a escola regular (§ 1º do Art. 428 da CLT).

- ▶ **Local:** O trabalho do aprendiz não pode ser realizado em locais prejudiciais à sua formação, ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social e em horários e locais que não permitam a frequência à escola.
- ▶ **Qual é a cota de aprendizes que deve ser cumprida por estabelecimento:** A cota de aprendizes está fixada entre 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, por estabelecimento, calculada sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional. Os estabelecimentos de qualquer

natureza que tenham, pelo menos, sete empregados, em funções que demandem formação profissional, são obrigados a contratar aprendizes. Portanto, salvo as exceções legais, todo estabelecimento que possua sete ou mais empregados, independentemente de sua natureza, econômica ou social, está obrigado a contratar aprendizes.

- ▶ **Carga horária diária:** A duração do trabalho do aprendiz não pode exceder seis horas diárias. Não são permitidas, por exemplo, prorrogação e a compensação de jornada. Para aprendizes que já concluíram o Ensino Fundamental, há possibilidade de o limite ser de até oito horas diárias, se nelas forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica em organização formadora.
- ▶ **Duração do contrato:** O contrato de aprendizagem não poderá ter duração maior do que dois anos. A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e frequência

do aprendiz à escola, caso não tenha concluído o Ensino Médio. Além disso, é necessária a inscrição do aprendiz em programa de Aprendizagem Profissional desenvolvido por entidade qualificada em formação técnico-profissional.

>> Saiba mais em:

- [Manual da Aprendizagem Profissional – O que é preciso saber para contratar o aprendiz? – Ministério do Trabalho e Emprego](#)



- ▶ **O que é:** O Art. 1º da Lei nº 11.788/2008, Lei do Estágio, define estágio como “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos.” A legislação aponta que o estágio pode ou não ser obrigatório.

- ▶ **Quem pode ser estagiário:** Podem ser estagiários pessoas que estejam matriculadas e frequentando o ensino regular em instituições: de Ensino Superior, de Educação Profissional, de Ensino Médio, da Educação Especial e dos anos finais do Ensino Fundamental na modalidade profissional da Educação de Jovens e Adultos (EJA).

- ▶ **Quem pode contratar um estagiário:** De acordo com o Art. 9º, podem oferecer estágio as pessoas jurídicas de direito privado e os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer um dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como profissionais liberais de nível superior devidamente registrados em seus respectivos conselhos de fiscalização profissional.

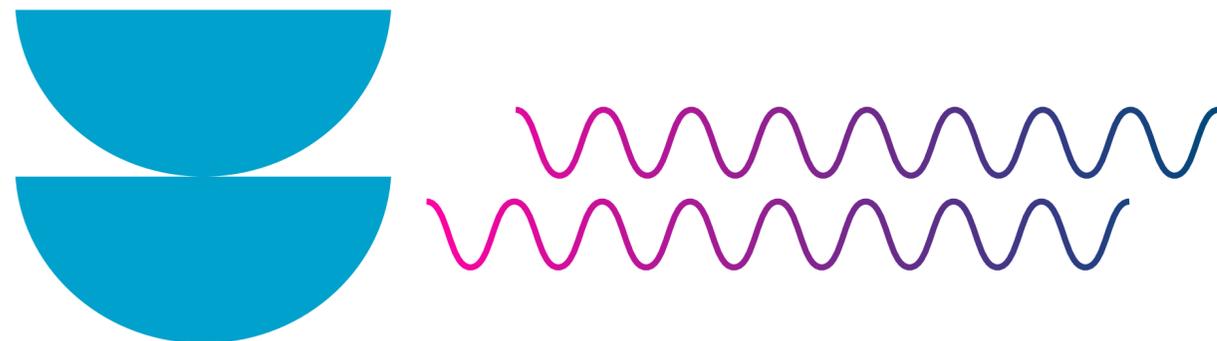
- ▶ **Carga horária:** A carga horária do estágio não deve ultrapassar quatro horas diárias e 20 horas semanais no caso de estudantes de Educação Especial e dos anos finais do

Ensino Fundamental, na modalidade profissional de EJA. Para os demais, fica definida uma carga horária diária de seis horas diárias e 30 horas semanais, podendo chegar a 40 horas semanais em casos de estágios de cursos que alternam teoria e prática.

- **Duração:** A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder dois anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência.

>> Saiba mais em:

- [Lei 11.788/2008](#)
- [Lei do Estágio: tudo o que você precisa saber sobre o tema](#)



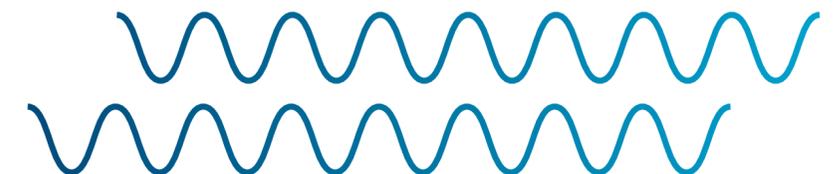
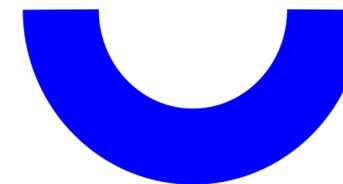
- **Trainee:** É o nome utilizado para designar o cargo oferecido a jovens que acabaram de sair da universidade – ou na fase final da graduação – que desejam começar sua carreira profissional e se inserir no mercado de trabalho. Também pode ser o nome utilizado pela própria pessoa que participa dessas iniciativas.
- **Programas de trainee:** São ofertados por empresas de diferentes segmentos com o objetivo de oferecer treinamentos diversos para os participantes, a fim de formá-los e prepará-los para ocupar posições dentro da companhia no futuro.
- **Características desejáveis de um trainee:** Disposição para aprender, capacidade de comunicação, criatividade, flexibilidade, capacidade de solucionar problemas, proatividade, visão de negócio, habilidade para trabalhar em equipe.

- ▶ **Duração:** Programas de *trainee* variam em duração, por um período entre seis meses e dois anos.
- ▶ **Contratação:** Ao contrário do estágio, por exemplo, que conta com legislação própria, os programas de *trainee* são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
- ▶ **Vantagens para o *trainee*:** Nos programas de *trainee*, muitas empresas investem em formações variadas para que os participantes possam entender mais e fazer uma verdadeira imersão na cultura da companhia. Por isso, entre as vantagens oferecidas pela posição estão: conhecer diferentes áreas e departamentos da empresa, contato com líderes e gestores, participação em projetos, as próprias capacitações e cursos, salário geralmente mais atrativo que a média praticada pelo mercado.
- ▶ **Vantagens para a empresa:** Formação de profissionais com a cultura e modo de atuação da companhia; aproveitamen-

to de uma nova força de trabalho; preenchimento de vagas futuras em novos departamentos, por exemplo, com profissionais já treinados; aceleração da capacitação de profissionais de alto potencial.

>> Saiba mais em:

- [O que faz um *trainee*? Tire todas as suas dúvidas!](#)
- [O que é *trainee*: saiba tudo sobre esse tipo de vaga](#)
- [O que é *trainee*, quais as vantagens e como se tornar um?](#)
- [Como funciona um programa de *trainee*](#)

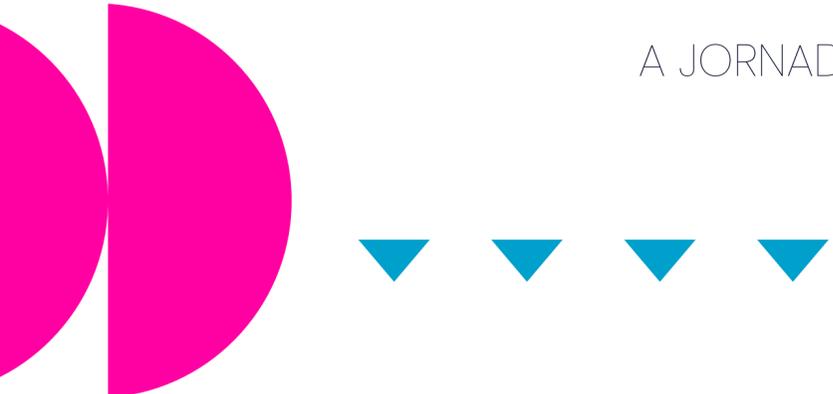


6



**A jornada da
inclusão produtiva
das juventudes**





Para que as juventudes possam se desenvolver plenamente, inserindo-se de forma qualificada no mundo do trabalho, é preciso uma **verdadeira jornada**.

A **jornada** pode ser compreendida como um **percurso orientador** que oferece diretrizes e estratégias, mas não impõe passos fixos ou soluções únicas. Essa abordagem permite visualizar o **processo de inclusão produtiva de jovens** como ações articuladas, sem perder de vista atividades específicas ao longo do caminho.

Ao adotar esse formato, é possível refletir sobre as diferentes etapas envolvidas e sobre como os **diversos participantes da rede – empresas, organizações formadoras e jovens –** podem agir, tomar decisões e colaborar para transformar a inclusão em um processo de desenvolvimento integrado.



Quem são e suas responsabilidades

Gerais:



Organizações formadoras: São instituições – sejam do terceiro setor, sejam escolas públicas e/ou privadas – que realizam processos formativos, a fim de preparar as juventudes para o mundo do trabalho, com orientação profissional e conexões com oportunidades no mercado.



Empresas de recrutamento: Organizações especializadas em apoiar empresas na seleção de talentos, incluindo processos voltados para aprendizes e estagiários.

Nas empresas:



Alta liderança (diretorias de inclusão, sustentabilidade e/ou responsabilidade social):

Executivos de nível estratégico que podem atuar como aliados institucionais da causa, alinhando a inclusão de jovens ao propósito do negócio e engajando as demais áreas da empresa.



Recursos Humanos: Área responsável por estruturar e implementar as estratégias de inclusão, coordenar os processos seletivos, acompanhar indicadores e preparar a organização para o desenvolvimento dos jovens.



Gestores: Líderes responsáveis pela condução do dia a dia de trabalho dos jovens na empresa, apoiando seu desenvolvimento técnico e comportamental, criando um ambiente de aprendizagem.



Mentores: Profissionais mais experientes que acompanham os jovens ao longo de sua jornada, oferecendo escuta, orientação e suporte, mesmo que não façam parte da equipe de atuação cotidiana do jovem dentro da empresa.



Parceiros (pares de apoio): Jovens com mais experiência na empresa, que são referências próximas no cotidiano, ajudando os novos talentos a se integrarem e a se desenvolverem.



Formação



Planejamento da empresa



Recrutamento



Trabalho

Quais são as etapas

A jornada foi estruturada em quatro momentos:

Formação, Planejamento da empresa, Recrutamento e Trabalho.

Cada momento foi construído a partir da escuta qualificada de todos os envolvidos, valorizando as contribuições específicas de cada perspectiva. As **recomendações** foram elaboradas considerando os diferentes contextos e experiências dos participantes, e refletem aprendizados, desafios e boas práticas compartilhados por essa rede.

Para aprofundar a compreensão de cada etapa, as principais temáticas identificadas foram organizadas em **categorias**, ou seja, itens que ajudam a compreender as percepções mais marcantes dos entrevistados e das entrevistadas. Em cada uma delas, são apresentadas as seguintes informações, sempre acompanhadas com depoimentos:



1. O que deu certo: as atividades que contribuíram para o sucesso das ações.



2. Desafios: as questões que ainda precisam ser enfrentadas.



3. Na prática: exemplos práticos de soluções já adotadas por empresas, que podem ser aprofundadas no capítulo das boas práticas.

Essa estrutura facilita a identificação de **caminhos possíveis e fornece subsídios concretos para que empresas** – de todos os portes – possam realizar a inclusão das juventudes e a contratação de diversas formas.

Ao final das etapas, são apresentadas **recomendações para fortalecer a inclusão produtiva de jovens como um processo contínuo de aprendizado, engajamento e crescimento** – tanto para as juventudes quanto para as instituições envolvidas. As sugestões podem ser consideradas parcialmente ou em sua totalidade pelas empresas, conforme o contexto de cada uma.



Etapa Formação

Categoria 1: Contexto das juventudes e fortalecimento dos territórios

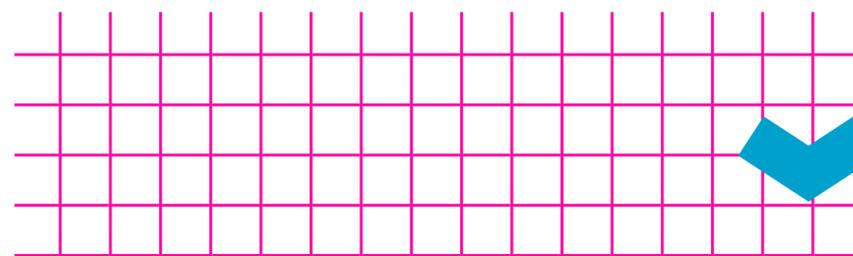
Categoria 2: Curso de capacitação em organizações formadoras

Categoria 3: Iniciativas próprias das empresas para formação de jovens

Esse é o momento em que jovens-potência se conectam a uma organização social, instituição de ensino ou, em alguns casos, à própria empresa, por meio de oportunidades formativas. O objetivo é, ao final da formação, terem o preparo necessário para se inserirem no mundo do trabalho.

A formação pode ocorrer antes do início do trabalho, sem vínculo direto com a empresa ofertante. Nesses casos, o foco está no desenvolvimento de competências básicas e comportamentais, além de conhecimentos técnicos que ampliam as possibilidades de empregabilidade.

Atualmente, no Brasil, o principal mecanismo legal que combina formação e experiência prática durante o trabalho é o Programa Jovem Aprendiz. Desenvolvido por organizações certificadas, esse programa promove a qualificação profissional do jovem enquanto articula oportunidades com empresas, especialmente em nível local.





**Etapa
Formação**

Categoria 1 **Contexto das juventudes e fortalecimento dos territórios**

Iniciativas que identificam as realidades sociais, econômicas, culturais e territoriais em que os jovens estão inseridos para criar estratégias de inserção no mundo do trabalho que sejam efetivas, justas e sustentáveis. ▼ ▼ ▼ ▼



O QUE DEU CERTO

1 **Articular com as escolas e organizações sociais para levantamento do contexto, de modo a reconhecer quais são os perfis e as expectativas de jovens daquele território.**

“É importante entender que a realidade do jovem é totalmente diferente das pessoas que geralmente estão ocupando os cargos de liderança.”
(Kemilly Stéphanie Caetano Silva – jovem)

2 **Apoiar o desenvolvimento de organizações nos territórios de atuação da empresa.**

“Quando fui conversar com o grupo Gerar, falaram para mim: ‘Mas a gente não trabalha com jovem aprendiz, não faz essa administração’. Eu falei: ‘Olha, mas que bacana, se você me ajudar com a sua estrutura, eu vou formar os teus facilitadores, você faz essa formação com os jovens’.”
(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“As organizações promovem a inclusão produtiva ao preparar, empoderar e conectar jovens em situação de vulnerabilidade a oportunidades concretas, garantindo que a juventude não fique à margem, e seja parte ativa da economia e da transformação social.”
(Samy Alves – jovem)



**Etapa
Formação**

Categoria 1 Contexto das juventudes e fortalecimento dos territórios



DESAFIOS

- 1** Integração do ambiente corporativo às questões sociais, diversidade e pertencimento do universo jovem.
- 2** Déficit de formação tecnológica das juventudes.
- 3** Impacto das questões de saúde mental no dia a dia das juventudes.

“Às vezes, a pessoa mora muito longe, pega duas ou três linhas de metrô, se uma linha dá problema a pessoa vai chegar atrasada. Então, é preciso ter essa visão de que temos problemas, questões que, às vezes, você não consegue enxergar, porque não é sua realidade. É importante conseguir enxergar esse jovem para entender que não é questão só de querer.”
(Isabelly Ferreira Cardoso – jovem)

“Há uma dificuldade dos jovens com tecnologia e uso do computador. Há uma defasagem deles, um analfabetismo digital.”
(Organização social formadora)

“Há um *boom* das questões psicossociais.”
(Organização social formadora)



**Etapa
Formação**

Categoria 1 **Contexto das juventudes e fortalecimento dos territórios**



Na Prática

O Projeto FLIP, da **Accenture do Brasil**, oferece um olhar atento e personalizado às necessidades de cada jovem, com acompanhamento cuidadoso por profissionais da empresa. Na 1ª edição, foram viabilizados transporte para participantes da formação, tendo em vista a localização e o tempo de deslocamento; busca ativa, incluindo contato telefônico com familiares e colegas para acompanhar as ausências e dificuldades durante o percurso; e entrega de computador para uso durante o período da formação.

>> Saiba mais na página 81.



**Etapa
Formação**

Categoria 2 Curso de capacitação em organizações formadoras

Cursos oferecidos por organizações formadoras que preparam as juventudes para o mundo do trabalho, desenvolvendo habilidades técnicas e socioemocionais. São formações que funcionam como ponte entre as juventudes e o mercado, especialmente em programas de estágio ou aprendizagem. ▼ ▼ ▼ ▼



O QUE DEU CERTO

- 1** **Divulgar as informações sobre os cursos com detalhes, incluindo descrição do processo, com requisitos mínimos, custos envolvidos e tempo de duração.**

“Isso tem que ficar claro para o jovem também de maneira geral porque, às vezes, parece que você vai ter que se virar para fazer e não é legal, gera uma ansiedade. Fica muito naquele lugar de ‘poxa, eu não posso fazer porque eu não tenho acesso’. E isso gera uma coisa ruim pra gente, principalmente nessa idade.”
(Kemilly Stéphanie Caetano Silva – jovem)
- 2** **Garantir apoio financeiro para transporte e alimentação para as atividades de formação.**

“Talvez um auxílio-transporte para chegar nesse curso se for presencial e, dependendo da quantidade de horas ou da distância, um lanche. Isso ajuda também o jovem a permanecer nos espaços porque ele nem sempre vai ter dinheiro.”
(Yasmin Pereira – jovem)
- 3** **Promover atividades formativas que trabalhem também as questões socioemocionais das juventudes.**

“É preciso que as formações ofereçam apoio social e emocional, além da parte técnica.”
(Organização social formadora)



**Etapa
Formação**

Categoria 2 **Curso de capacitação em organizações formadoras**



O QUE DEU CERTO

4 Oferecer, durante a formação, oportunidades de vivência nas empresas, aproximando o universo corporativo na prática para jovens.

“Interessante ter a aproximação com as empresas com simulação de processo seletivo com profissionais e, também, receber os jovens em suas empresas.”
(Organização social formadora)

5 Garantir o diálogo e a cocriação entre as demandas das empresas e o plano de formação das organizações sociais, valorizando principalmente *soft skills* e letramento digital.

“Ter esse relacionamento muito próximo e retorno da organização faz total diferença. É uma parceria frutuosa e longa. Fazemos alinhamentos, inclusive dos conteúdos que podem fazer parte dos materiais de formação, combinando e articulando temáticas que são importantes para as juventudes, como questões de ética, cidadania e comportamento.”
(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz – Magalu)



**Etapa
Formação**

Categoria 2 **Curso de capacitação em organizações formadoras**



O QUE DEU CERTO

6

Criar conteúdos e estratégias de aprendizagem dinâmicos e em diálogo com os interesses das juventudes.

“Recentemente, passamos a trabalhar com uma organização que tem como diferencial a formação de aprendizagem mais gamificada. Olhando muito o perfil do jovem de hoje, é interessante isso, pois é um conteúdo mais dinâmico, que é uma das dores que os jovens trazem.”

(Tatiane Dias, Analista de Recrutamento e Seleção – EY Brasil)

“É preciso atualizar os materiais de formação, com linguagem mais adequada à geração Z e novas gerações.”

(Organização social formadora)

7

Possibilitar espaço de escuta para que cada jovem possa avaliar o curso, identificando o que pode ser melhorado.

“Acho que é muito importante escutar dos jovens o que estão achando do curso, que possam entender também que, às vezes, não é porque o curso é só chato, talvez a gente queira aprender coisas que realmente vão favorecer no mundo corporativo. Procurar entender do jovem o que está faltando no curso, ter mais essa comunicação entre o jovem, a empresa e o curso.”

(Ellana Alves Santos – jovem)



**Etapa
Formação**

Categoria 2 Curso de capacitação em organizações formadoras



DESAFIOS

1 **Estratégias formativas que não engajam as juventudes, gerando cansaço e desânimo.**

“Eu também já fui jovem aprendiz. O curso era um pesadelo e ninguém gostava. E não era o conteúdo, e sim a forma como era passado esse curso. Não prendia a minha atenção porque, para mim, era só mais um dia e eu tinha que estar lá para marcar presença.”
(Vitória Oliveira – jovem)

“Eu fui jovem aprendiz em 2009 e o que me surpreendeu, fazendo a gestão do programa, é que alguns desses conteúdos, ainda se aplicam hoje. Eu fui jovem aprendiz há dezesseis anos, imagina, olhando para o público de hoje, não ter uma atualização desse conteúdo? Então, acho que o desafio é apreender o jovem.”
(Tatiane Dias, Analista de Recrutamento e Seleção – EY Brasil)

2 **Planos de formação engessados e desalinhados com o dia a dia do trabalho, não articulando com as demandas das diferentes empresas.**

“Acho que é o meio do caminho que tem que ser, não dá para a organização vir com algo pronto de prateleira e não ter nenhuma flexibilidade.”
(Tatiana Kocerginskis, Líder da Área de Cidadania Corporativa no Brasil – Accenture do Brasil)

“Tenho amigos também que fazem curso de jovem aprendiz e falam o quão chato é, e que, às vezes, tem coisas que não têm nada a ver com que eles estão atuando agora.”
(Vitória Oliveira – jovem)



**Etapa
Formação**

Categoria 2 Curso de capacitação em organizações formadoras



Na Prática

A **Lear Corporation** realiza encontros com participantes do Programa Jovem Aprendiz em parceria com organizações formadoras, fortalecendo o diálogo entre formação e prática profissional. São promovidas rodas de conversa, nas quais os jovens têm a oportunidade de dialogar sobre carreira, expectativas e universo corporativo. A iniciativa inclui ainda a entrega de certificados e um *tour* pelas instalações da empresa, oferecendo uma experiência concreta do ambiente de trabalho. A ação tem gerado resultados efetivos, por exemplo, a contratação de participantes como jovens aprendizes.

>> Saiba mais na página 101.



**Etapa
Formação**

Categoria 3 Iniciativas próprias das empresas para formação de jovens



Esta categoria se refere às trilhas de desenvolvimento criadas pelas próprias empresas para capacitar jovens como estagiários, aprendizes e participantes de programas sociais e afirmativos. São iniciativas que visam reduzir a distância entre formação e prática profissional, promovendo engajamento dos jovens e o fortalecimento do papel social da empresa.



O QUE DEU CERTO

1

Estruturar planos de formação com jornadas customizadas, abordando temas relacionados ao mundo corporativo e desenvolvimento de habilidades para o mercado de trabalho.

“A gente não delega completamente para a qualificadora. Ela dá um respaldo importante do ponto de vista acadêmico, da base. E, aqui, a gente tenta colocar realmente essa vivência mais prática, de competências do dia a dia e que a pessoa vai precisar para o desenvolvimento pessoal e do grupo.”

(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão – EY Brasil)

“Participei de um programa na Accenture do Brasil e acho interessante a própria empresa oferecer esse curso para o jovem já se incluir no âmbito do trabalho. Acho que tendo essa ligação entre a empresa e o colaborador, desde o começo, o trabalho fica mais leve. Talvez ele não seja tão assustador.”

(Ellana Alves Santos – jovem)

2

Engajar pessoas voluntárias de diferentes áreas da empresa para atuação na formação e acompanhamento de jovens.

“O diferencial do Formare é que ele é todo conduzido dentro da Suzano. Isso ajuda muito quando a gente fala em processo dos jovens se ambientarem à cultura da companhia. É diferente quando formamos aqui ou na instituição e, depois, trazemos esse jovem. Outro diferencial é que a parte teórica quem ministra são nossos funcionários voluntários. Então, eles vêm com toda a vivência do dia a dia, e trazem para esses jovens uma roupagem mais prática e dinâmica.”

(Daiana Pedroso, Coordenadora de Aprendizagem – Suzano S.A.)



**Etapa
Formação**

Categoria 3 Iniciativas próprias das empresas para formação de jovens



O QUE DEU CERTO

- 3** Viabilizar formações complementares para colaborar na superação de déficits educacionais, principalmente de jovens em situação de vulnerabilidade.

“Criamos também o ‘Acolhe jovem’, para apoiar o jovem que está com dificuldade de aprendizado. A partir de então, ele passa a ser apoiado por uma psicopedagoga.”
(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz – Magalu)



DESAFIOS

- 1** Conscientizar gestoras e gestores sobre a necessidade da formação periódica no desenvolvimento profissional de jovens.

“Se eu (empresa) quiser um jovem pronto e técnico, inclusive sabendo utilizar o Excel, por exemplo, não estarei falando do jovem-potência. Para isso, você vai para uma universidade ou escola técnica buscar esse perfil. O que a gente quer? A gente quer que se trate das competências emocionais, para fortalecê-lo nessas questões de posicionamento e a gente vai prepará-lo para falar e achar pontos de confiança.”
(Luciene Sanfilippo, Vice-Presidente de Recursos Humanos – Lear Corporation)



Etapa
Formação

Categoria 3 Iniciativas próprias das empresas para formação de jovens



Na Prática

Em diálogo com sua política de diversidade, a **P&G Brasil** desenvolve o Programa P&G pra Você, uma iniciativa que promove a inclusão produtiva das juventudes negras. Por meio do programa, jovens têm acesso a uma formação estruturada de um ano, antes de iniciar suas atividades na empresa. Ao final do ciclo, após a aprovação no teste de proficiência em inglês, os participantes estão aptos para iniciar no estágio gerencial da empresa e prontos para dar o próximo passo com mais confiança e preparo. >>Saiba mais na página 116.

A **Zurich Santander** criou o Programa de Verão, voltado para jovens em situação de vulnerabilidade, uma imersão de três semanas na empresa com a participação de pessoas voluntárias de diversas áreas da corporação, com o objetivo de apresentar conteúdos importantes para o início de carreira. Jovens podem desenvolver projetos com apoio de mentoras e mentores. >>Saiba mais na página 139.

A **PwC Brasil** possui o Programa *Access Your Potential* formado por trilhas que abordam *soft e hard skills* (habilidades comportamentais e técnicas) juntamente com processos de mentorias, nos quais a contratação não é a meta final. Jovens encaram o desafio de participar de um *hackathon* para desenvolvimento de soluções, apresentando-as para uma banca formada, inclusive, por sócias e sócios da empresa. >>Saiba mais na página 123.



Etapa Planejamento da empresa

Categoria 1: Integração da contratação de jovens com a estratégia do negócio

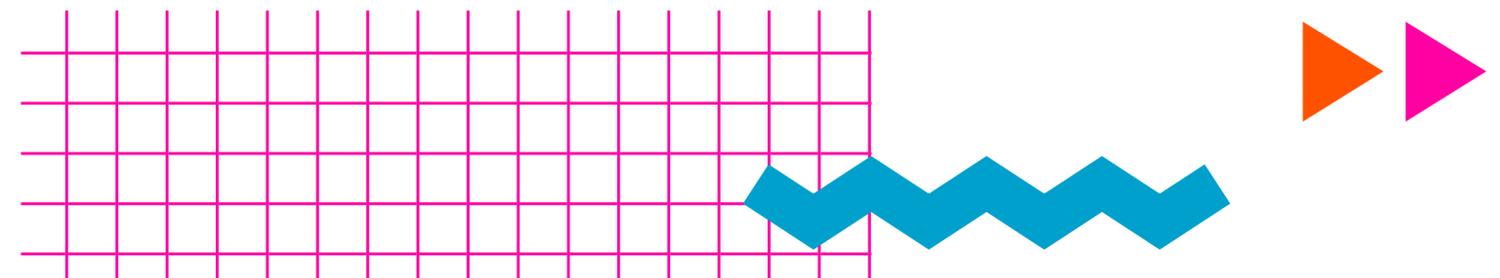
Categoria 2: Engajamento interno e corresponsabilidade

Categoria 3: Critérios de inclusão e diversidade

Nesta etapa, a empresa estrutura, de forma estratégica, a inclusão das juventudes em seu quadro e realiza o desenho de como esse processo será: via programa de aprendizagem, estágio etc.

É o momento de definir, claramente, objetivos e metas, mapear as áreas que irão receber os participantes, mobilizar lideranças e equipes responsáveis, além de preparar todo o time para acolher e desenvolver esses talentos.

Trata-se de uma fase essencial para garantir a qualidade dos programas de empregabilidade de jovens nas empresas, garantindo a sustentabilidade das ações e gerando impacto real.



Categoria 1 **Integração da contratação de jovens com a estratégia do negócio**



Esta categoria aborda como os programas de inclusão de jovens são conectados às metas e prioridades estratégicas da empresa. Trata-se de garantir que as vagas criadas estejam alinhadas às necessidades reais do negócio e que os jovens tenham um papel claro na construção de resultados e no desenvolvimento de talentos de longo prazo.



O QUE DEU CERTO



Etapa
Planejamento
da empresa

1 **Alinhar a estratégia de inclusão produtiva das juventudes ao desenvolvimento do negócio.**

“Na Suzano, o processo de aprendizagem tem um aspecto estratégico para o nosso negócio, como ser uma porta de entrada que qualifique e trabalhe com jovens primeiro. Temos uma questão de fidelização com esses profissionais, os formamos a partir da necessidade da empresa.”

(André Becher, Gerente de Sustentabilidade – Suzano S.A.)

2 **Mapear áreas e necessidades específicas da empresa para articular com os interesses das juventudes no momento da contratação.**

“Desde o processo de seleção, olhamos para a expectativa do jovem, se ele tem um olhar para o que quer cursar, já aliamos esse interesse com o direcionamento para a área de negócio.”

(Tatiane Dias, Analista de Recrutamento e Seleção – EY Brasil)

Categoria 1 Integração da contratação de jovens com a estratégia do negócio



DESAFIOS



Etapa
Planejamento
da empresa

1 Direcionamentos institucionais que não condizem com o contexto das juventudes indicam vulnerabilidade nos processos.

“Falta alinhamento de discursos entre empresa, jovem e entidade.”
(Organização social formadora)

“As empresas poderiam conversar com os jovens, fazer uma pesquisa, para entender o que os jovens passam. Entender o tempo que demoram para ir ao trabalho, o que fazem, se estudam ou se planejam estudar.”
(Tammy Vitória da Silva – jovem)

Categoria 1 Integração da contratação de jovens com a estratégia do negócio



Na Prática

Na **Suzano S.A.**, o trabalho com juventudes é parte essencial do compromisso de reduzir a pobreza multidimensional nas regiões onde atua. Por isso, a estratégia de inclusão produtiva das juventudes está conectada ao negócio. Para integrar suas iniciativas, a empresa estruturou um mapa de sinergia que conecta todos os projetos de acesso ao emprego realizados em parceria com organizações parceiras nos territórios, onde as trilhas formativas foram descritas: desde oficinas de desenvolvimento pessoal e plano de vida, até conteúdos técnicos alinhados às demandas de mão de obra, como fomento a sistemas produtivos para aceleração da produção e comercialização. >>**Saiba mais na página 131.**



Na **P&G Brasil**, o Programa de Estágio é a principal porta de entrada de talentos, vinculado diretamente ao plano de sucessão da liderança. A iniciativa une inclusão e estratégia de longo prazo para retenção e desenvolvimento. >>**Saiba mais na página 116.**



Etapa
Planejamento
da empresa

Categoria 2 **Engajamento interno e corresponsabilidade**

Esta categoria trata do envolvimento das lideranças, gestores e equipes no planejamento e execução dos programas. Significa preparar o ambiente interno para receber os jovens, engajando quem vai acompanhá-los diretamente. O sucesso depende da corresponsabilidade e toda a companhia deve compreender o papel dos jovens e contribuir para seu desenvolvimento.



O QUE DEU CERTO



Etapa
Planejamento
da empresa

1

Garantir a participação de diversas áreas e lideranças desde o início do desenho dos programas de empregabilidade para as juventudes.

“Foi uma equipe multidisciplinar que desenhou o programa. Começamos indo nas instituições, tivemos um bate-papo com jovens sobre a perspectiva deles, e fizemos o desenho, com o apoio da UWB. Depois, tivemos uma outra sessão de validação com os próprios jovens.”

(Maria Fernanda Mello, Líder de I&D – Accenture do Brasil)

2

Fomentar o envolvimento de lideranças, mentoras e mentores experientes para apoiar e orientar jovens.

“Eu preciso entender se aquele padrinho da área é a pessoa que vai ter tempo, que vai ensinar, que gosta de desenvolver. Cada área me fala quem vai ser o padrinho e avaliamos o perfil, porque se tem um gestor corporativo que viaja a semana toda, ele não pode desenvolver um estagiário.”

(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“Falando de coisas que funcionam, é importante ter alguém que já passou por essa experiência, que vai dar apoio ao jovem, onde ele possa ter um espelho, e se sentir acolhido.”

(Evelyn Muniz – jovem)

Categoria 2 Engajamento interno e corresponsabilidade



O QUE DEU CERTO



Etapa
Planejamento
da empresa

3

Realizar uma escuta ativa e valorizar as experiências e as ideias de cada jovem.

“Tem um programa na Lear que se chama ‘Ideia Ação’ e os jovens amam. A proposta é que eles escrevam o que pensam, analisamos as ideias, muita coisa implementamos, algumas não, outras são adaptadas. Mas a nossa intenção nessa estratégia é reconhecer essa comunidade.”

(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“As empresas devem valorizar as nossas vivências. É uma forma inteligente de transformar as vivências dos seus colaboradores em um ativo estratégico. Eu acredito que isso tem muito a ver com gerar pertencimento, através da escuta e valorização dos jovens.”

(Samy Alves – jovem)

“A empresa deve ter um programa de integração acolhedor e menos burocrático, valorizando mais os jovens.”

(Organização social formadora)

4

Aproximar gestoras e gestores da realidade das juventudes para promoção da equidade.

“Temos um trabalho de aculturação das questões, conscientização, letramento das nossas lideranças. Promovemos sessões de mentoria reversa, em que os jovens contam dos desafios deles, para que as nossas lideranças compreendam os obstáculos de cada marcador social. É importante ter essa sensibilidade para traçar um caminho de desenvolvimento, de dedicação.”

(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão – EY Brasil)

Categoria 2 Engajamento interno e corresponsabilidade



DESAFIOS



Etapa
Planejamento
da empresa

1 Ambiente corporativo pouco adaptado à cultura jovem.

“A empresa deve integrar o ambiente corporativo com questões sociais, diversidade e pertencimento, além de ouvir as necessidades reais das juventudes.”
(Yasmin Pereira – jovem)

2 Falta de compreensão da gestão sobre o contexto do trabalho com jovens prejudica a experiência de aprendizagem.

“O principal desafio é a conscientização do gestor da área onde o jovem está em desenvolvimento, e não cobrar tarefas fora do escopo de aprendizagem.”
(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“O gestor deve evitar excesso de atribuições não previamente planejadas para o jovem.”
(Organização social formadora)

Categoria 2 Engajamento interno e corresponsabilidade



O **Magalu** conta com o “Conselho de Colaboradores”, formado por pessoas voluntárias, profissionais da empresa, que se tornam guardiãs da cultura, dos propósitos e valores da corporação. Essas pessoas também acompanham cada jovem, principalmente no momento de chegada, para fazer essa imersão. O diferencial está no reforço da cultura organizacional e na criação de uma rede de apoio que aumenta o senso de pertencimento. >>Saiba mais na página 108.



**Etapa
Planejamento
da empresa**

Anualmente, a **PwC Brasil** promove um *workshop* dedicado às gestoras e aos gestores com o objetivo de apresentar o programa de aprendizagem, discutir o perfil de quem participa e contextualizar a realidade social das juventudes atendidas. São compartilhados dados de pesquisas, como os do IBGE, e indicadores relevantes que ajudam a construir uma compreensão mais profunda sobre o público envolvido. Essa prática contribui para uma atuação mais empática e consciente por parte das lideranças. >>Saiba mais na página 123.

A **Suzano S.A.** realiza, em parceria com a Fundação lochpe, o Programa Formare desde 2005. A iniciativa garante uma formação técnica e socioemocional para jovens em situação de vulnerabilidade, unindo uma metodologia de educação por competências a uma experiência imersiva dentro das plantas industriais da empresa. Cada turma é formada por cerca de 20 a 25 jovens, que recebem acompanhamento individualizado e participam de aulas ministradas por pessoas colaboradoras voluntárias que se habilitam de acordo com sua especialidade e interesse. >>Saiba mais na página 131.

O Programa de Verão, da **Zurich Santander**, contou com um itinerário formativo desenvolvido pelas equipes de Recursos Humanos, Sustentabilidade e Comunicação Externa e membros do Comitê Executivo da companhia, e engajou mais de 40 voluntários de diferentes áreas para compartilhar conhecimento com as juventudes. >>Saiba mais na página 139.

Categoria 3 **Critérios de inclusão e diversidade**



Esta categoria discute como os critérios de seleção e os objetivos de diversidade são definidos. Inclui desde metas afirmativas, parcerias com organizações sociais para mapear perfis vulneráveis, até estratégias para reduzir barreiras de acesso. Ao trabalhar critérios claros e inclusivos, a empresa amplia as oportunidades para grupos historicamente excluídos e reforça seu compromisso com a equidade.



O QUE DEU CERTO



Etapa
Planejamento
da empresa

1 Definir metas internas e indicadores de diversidade que tornem a inclusão um compromisso formal e mensurável.

“Entendemos que, para ter as melhores soluções para o nosso cliente, precisamos ter pessoas com pensamentos diversos, e assim chegar em soluções inovadoras.”
(Eduardo Oliveira, Sponsor do pilar de I&D – Juventude Potente – Accenture do Brasil)

2 Criar programas específicos que possam reduzir desigualdades com formação e apoio complementares.

“Temos um programa para jovens negros que oferece formação intensiva, mentoria e acompanhamento para o desenvolvimento de habilidades corporativas.”
(Mariana Luzzatto, Gerente Sênior de Recursos Humanos para Diversidade e Inclusão – P&G Brasil)

“Quando reestruturamos a estratégia social da PwC, começamos a olhar para os compromissos com inclusão e diversidade, como aumento da expansão da atuação territorial, por exemplo. Então, vamos atender jovens de outras regiões que a gente não atendia.”
(Renato Souza, Diretor de Inclusão e Diversidade e Sustentabilidade Corporativa – PwC Brasil)

Categoria 3 **Critérios de inclusão e diversidade**



DESAFIOS



Etapa
Planejamento
da empresa

1 **Critérios rígidos definidos para seleção continuam excluindo jovens em situação vulnerável.**

“Existe um eterno desafio de profissionais de RH para desmistificar vieses inconscientes que as pessoas carregam e trazem para o ambiente de trabalho, para que a gente consiga trazer os talentos diversos e que possam prosperar nas carreiras.”

(Mariana Luzzatto, Gerente Sênior de Recursos Humanos para Diversidade e Inclusão – P&G Brasil)

“Ainda vemos empresas que querem diversidade, mas não flexibilizam requisitos que excluem jovens em situação de vulnerabilidade.”

(Organização social formadora)

Categoria 3 **Critérios de inclusão e diversidade**



Na Prática

A **Accenture do Brasil** forma parcerias com organizações sociais para mapear perfis vulneráveis e realiza escuta ativa prévia à seleção. O atributo central é a construção de critérios inclusivos com base na realidade dos jovens, garantindo equidade na construção do processo seletivo. >>**Saiba mais na página 81.**

Na **EY Brasil**, o processo seletivo de aprendizes é estruturado a partir do compromisso com a equidade e a diversidade. As vagas são afirmativas e priorizam pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica, além de contemplarem marcadores identitários como gênero e orientação sexual, oferecendo vagas exclusivamente para pessoas trans, não binárias e negras, demonstrando uma atuação intencional na promoção da inclusão produtiva de grupos historicamente marginalizados. >>**Saiba mais na página 92.**



Etapa
Planejamento
da empresa

Etapa Recrutamento



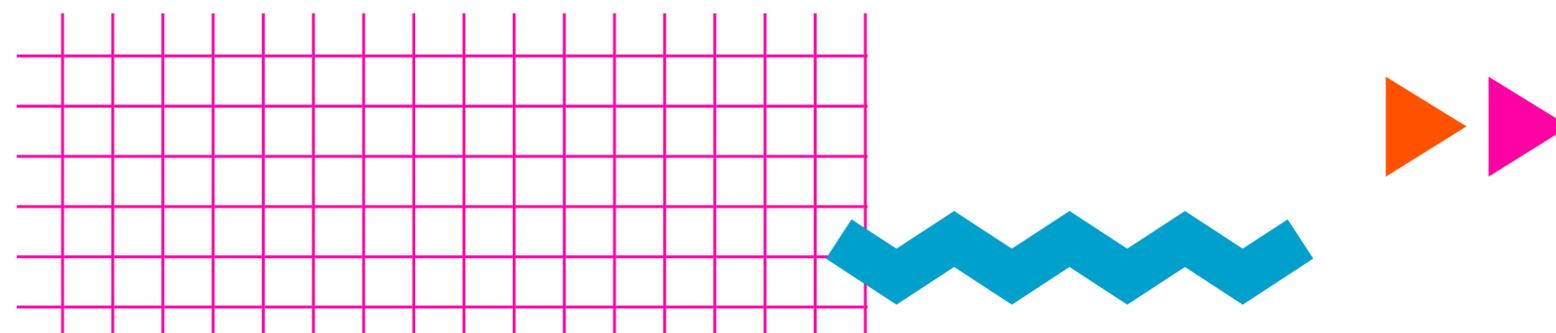
Categoria 1: Definição do perfil e critérios de seleção

Categoria 2: Canais e estratégias de divulgação

Categoria 3: Retorno do processo seletivo

Nesta etapa, a empresa abre as portas para jovens, definindo o perfil das vagas, os critérios de seleção e as estratégias para atrair talentos. Também é o momento de comunicar de forma clara e acessível as oportunidades, escolher os canais de divulgação e estabelecer parcerias com organizações sociais para ampliar o alcance.

Um recrutamento bem estruturado garante que as juventudes compreendam as expectativas e se sintam motivadas a participar, além de contribuir para processos mais inclusivos e transparentes.



Categoria 1 Definição do perfil e critérios de seleção



Esta categoria reflete como as empresas desenham as vagas e definem critérios, equilibrando as necessidades do negócio com a realidade das juventudes.



O QUE DEU CERTO



Etapa
Recrutamento

1 Valorizar as habilidades e potencial das juventudes, não experiências prévias.

“É necessário reconhecer o potencial do jovem, e o quanto ele pode, sim, ser o protagonista da sua vida e história.”

(Organização social formadora)

“Focamos muito na experiência de vida. A pessoa não teve experiência profissional, mas conseguiu agregar nas experiências escolares, na faculdade e outras vivências que não são profissionais, mas que mostram o potencial da pessoa.”

(Ana Claudia de Moraes Figueiredo Silveira, Gerente Sênior de Recursos Humanos – Zurich Santander)

2 Garantir transparência sobre benefícios e condições da vaga desde o início.

“É importante deixar bem claras as informações desde o começo, se é um curso, ou um trabalho, mas também de qual área que isso vai abranger.”

(Evelyn Muniz – jovem)

Categoria 1 Definição do perfil e critérios de seleção ▼ ▼ ▼ ▼



DESAFIOS

1 Falta de clareza sobre o perfil e demandas das vagas.

“Algumas informações que são importantes não são ditas. Então, quando essas informações não estão claras ou demoram para vir, fica muito difícil. Perdemos tempo.”
(Yasmim Pereira – jovem)

“É necessário descrever a vaga de maneira mais detalhada. Dentro do administrativo, por exemplo, quais são as funções?”
(Organização social formadora)

2 Exigências prévias que não condizem com vagas para juventudes em início de carreira.

“Quando você bate o olho na vaga e vê todos aqueles pré-requisitos, você já nem se candidata, porque sente que outras pessoas vão passar por já terem experiência, quando na verdade não devia ser exigido isso para um aprendiz.”
(Samy Alves – jovem)

“Exigir que o jovem tenha inglês é excludente.”
(Organização social formadora)

3 Processos que ainda não garantem a inclusão de diferentes jovens.

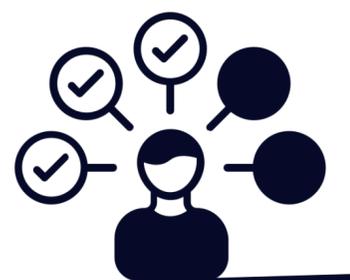
“As empresas devem buscar conhecer o jovem e seu potencial sem visão estigmatizada.”
(Organização social formadora)

“Para mudar a realidade de uma empresa que cresce de dentro, eu contrataria 100% de cada processo seletivo de estagiários com talentos diversos, mas temos a questão de conseguir chegar nesses talentos. Focamos muito na questão étnico-racial e de gênero, mas é um esforço contínuo.”
(Mariana Luzzatto, Gerente Sênior de Recursos Humanos para Diversidade e Inclusão – P&G Brasil)



Etapa
Recrutamento

Categoria 1 Definição do perfil e critérios de seleção



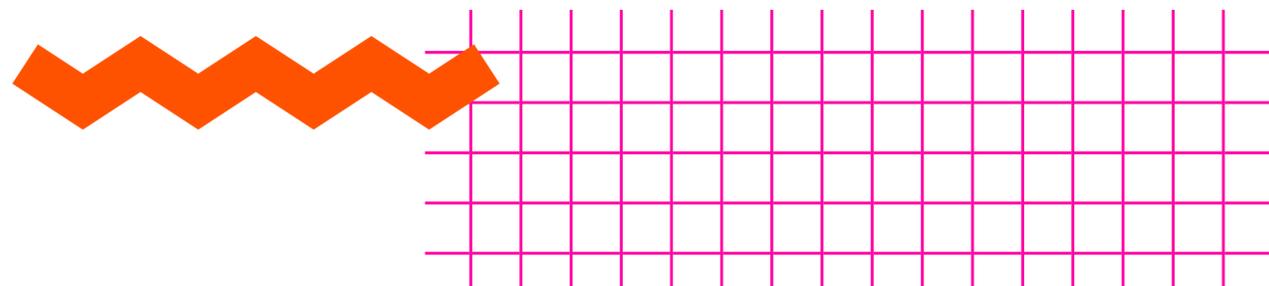
Na Prática



Etapa
Recrutamento

A **Lear Corporation** transformou a entrevista em um momento mais leve, priorizando conversas para conhecer os interesses e as motivações de cada jovem, entender seus valores, sonhos, pensamentos e perspectiva de futuro. É um bate-papo. Essa abordagem diminui a formalidade, ajuda a pessoa a mostrar quem ela é além do currículo e facilita a conexão com a empresa. >>**Saiba mais na página 101.**

A **PwC Brasil** tem investido na qualificação de sua gestão para promover processos seletivos mais inclusivos e alinhados ao perfil de jovens talentos. A empresa disponibiliza um material com boas práticas e um manual específico para entrevistas, com orientações sobre como conduzir essas conversas de forma mais acolhedora e efetiva. O manual incentiva gestoras e gestores a explorarem os interesses, *hobbies* e experiências de vida de cada jovem, valorizando trajetórias diversas. >>**Saiba mais na página 123.**



Categoria 2 Canais e estratégias de divulgação

Esta categoria aborda como as empresas escolhem e utilizam os canais para divulgar as oportunidades, buscando chegar aos jovens de forma mais direta e acessível.



O QUE DEU CERTO



Etapa
Recrutamento

1 Usar redes sociais institucionais e canais específicos para atrair jovens.

“É necessário divulgar para as organizações as oportunidades que as grandes empresas que não atuam no território do jovem ou da instituição oferecem.”
(Organização social formadora)

“O LinkedIn é onde temos a maior fonte de captação de talentos, mas existem outras. Uma delas são as feiras que acontecem nas instituições, nas universidades. Focamos bastante em universidades públicas porque vemos uma representatividade e diversidade maior nessas instituições, graças à política de cotas.”
(Mariana Luzzatto, Gerente Sênior de Recursos Humanos para Diversidade e Inclusão – P&G Brasil)

2 Realizar a divulgação das vagas em conjunto com as organizações sociais formadoras.

“Algumas empresas realizam os processos seletivos dentro da instituição.”
(Organização social formadora)

Categoria 2 Canais e estratégias de divulgação



DESAFIOS

- 1 Dependência de plataformas tradicionais, limitando o alcance da divulgação para as juventudes.**

“Muitos jovens que atendemos não têm internet em casa. Se a divulgação fica só no LinkedIn ou site corporativo, eles não veem.”
(Organização social formadora)



Na Prática

A **P&G Brasil** criou um perfil exclusivo no Instagram para divulgar vagas de estágio com todos os detalhes do processo seletivo, utilizando uma linguagem descontraída, garantindo um canal direto de comunicação para que os jovens fiquem por dentro das oportunidades. Essa estratégia atrai muitos candidatos. >>**Saiba mais na página 116.**



Etapa
Recrutamento

Categoria 3**Retorno do processo seletivo**

Esta categoria aborda a expectativa, das juventudes e das organizações formadoras, sobre como são os procedimentos de *feedback* dos processos de seleção realizados com os jovens.

**O QUE DEU CERTO**

- 1 Dar *feedback* do processo seletivo, apresentando as considerações do porquê da contratação ou não.**

“A empresa deve dar um retorno sobre como foi o processo seletivo para a instituição, indicando o que foi determinante para a contratação do jovem e o que excluiu os demais.”
(Organização social formadora)

**DESAFIOS**

- 1 Falta de retorno sobre o processo de seleção.**

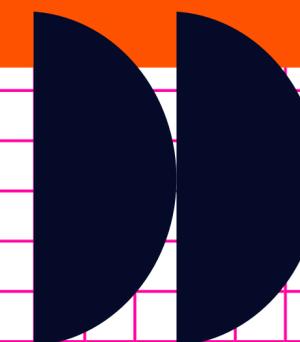
“Falta devolutiva do processo de recrutamento.”
(Organização social formadora)

**Na Prática**

Na **Lear Corporation**, o cuidado com jovens começa ainda no processo seletivo. Mesmo quando a pessoa não é aprovada, a empresa oferece um retorno para quem não segue no processo, explicando os motivos da não aprovação e reforçando que seu perfil permanece no banco de talentos da companhia. Essa prática demonstra um compromisso com o desenvolvimento contínuo das juventudes e contribui para a construção de uma relação respeitosa e transparente. >>Saiba mais na página 101.



Etapa
Recrutamento



Etapa Trabalho

Categoria 1: Acolhimento e integração de jovens

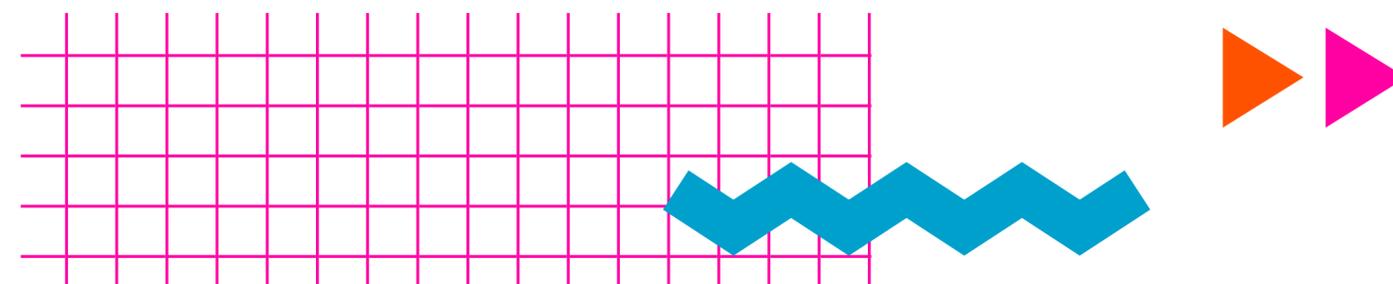
Categoria 2: Atribuições e propostas de percurso compatíveis com os jovens

Categoria 3: Desenvolvimento contínuo no dia a dia

Categoria 4: Retenção no trabalho

A etapa Trabalho é o momento no qual jovens passam a frequentar o ambiente corporativo e vivenciam na prática a rotina da empresa. Nesta fase se consolidam as experiências de aprendizagem, o relacionamento com pessoas tutoras, gestoras e colegas, além do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

Uma boa estrutura de acolhimento, definição clara das tarefas, oportunidades de capacitação contínua e engajamento dos gestores são fatores determinantes para garantir que os jovens se sintam pertencentes, motivados e apoiados. Também é nessa etapa que se evidenciam os desafios relacionados à retenção, ao engajamento e à construção de perspectivas de carreira.



Categoria 1 Acolhimento e integração dos jovens



São as estratégias utilizadas pelas empresas para receber os jovens na chegada ao trabalho, garantindo que se sintam acolhidos, compreendam o ambiente de trabalho e criem vínculos iniciais com a equipe.



O QUE DEU CERTO

- 1 Acolher de forma respeitosa e cuidadosa cada jovem que chega na empresa.**

“Temos um processo de integração institucional, contamos um pouco da história da empresa, nossos desafios, princípios e como estamos nessa evolução. E dizemos: ‘Estamos num processo evolutivo, nós ainda não chegamos lá e vocês vão ajudar a gente a chegar.’”

(Gabriela Meier, Gerente de Desenvolvimento Organizacional – Coca-Cola FEMSA Brasil)

“Existem outros jovens potentes que recebem esses novos jovens para contar a ‘sopa de letrinhas’ da Accenture, que é difícil para todo mundo que entra.”

(Tatiana Kocerginskis, Líder da Área de Cidadania Corporativa no Brasil – Accenture do Brasil)



**Etapa
Trabalho**

Categoria 1 **Acolhimento e integração dos jovens**



DESAFIOS

1 Gestoras e gestores compreenderem seu papel no desenvolvimento de cada jovem.

“É preciso que o gestor entenda que estamos falando de um jovem aprendiz, que precisa ter atividades básicas para ir se desenvolvendo, e assim absorvendo outras atividades dentro do escopo da aprendizagem.”
(Tatiane Dias, Analista de Recrutamento e Seleção – EY Brasil)

“É difícil a empresa não ter a sensibilidade de entender que, na primeira experiência, o jovem nem sempre vai entender os termos corporativos. Eu falo isso pela minha primeira oportunidade no mercado financeiro.”
(Samy Alves – jovem)



**Etapa
Trabalho**

Categoria 1 **Acolhimento e integração dos jovens** ▼ ▼ ▼ ▼

A **Zurich Santander** garante uma estratégia de acolhimento por meio da iniciativa “Roda da Diversidade”, na qual jovens se sentem pertencentes quando falam sobre si. É um local seguro para trocar e dividir suas realidades e perspectivas dentro da empresa. >>Saiba mais na página 139.

Para que jovens aprendizes possam chegar com tranquilidade na empresa e conhecer de perto sua estrutura, cultura organizacional e, inclusive, os espaços de trabalho, o **Magalu** conta com o “Programa Parça”. Ou seja, como bem diz a gíria, trata-se de uma pessoa parceira de cada jovem, colega de trabalho que vai, direta ou indiretamente, acompanhar cada jovem no dia a dia. >>Saiba mais na página 108.

Na **EY Brasil**, um dos destaques na integração de jovens é a indicação de uma pessoa da equipe denominada *Buddy*, é a figura de uma “amiga”, um “amigo” que acompanha quem acabou de chegar. Essa pessoa é responsável por apresentar a empresa, orientar sobre aspectos práticos do dia a dia e caminhar com a jovem ou o jovem ao longo do tempo. Mais do que um apoio técnico, o *Buddy* representa uma referência de confiança e proximidade, fortalecendo a experiência de inserção e contribuindo para o desenvolvimento de vínculos no ambiente corporativo. >>Saiba mais na página 92.



Etapa
Trabalho

Categoria 2 **Atribuições e propostas de percurso compatíveis com jovens**

Como as empresas definem as atividades dos jovens, garantindo que tenham caráter de aprendizagem e estejam adequadas à experiência, evoluindo para promover o desenvolvimento.



O QUE DEU CERTO

1 **Ter clareza na comunicação das atribuições de cada jovem.**

“Para as juventudes entregarem seu potencial, a empresa precisa oferecer acolhimento real, formação com propósito e oportunidades de protagonismo, sem exigir experiência que eles ainda não têm.”
(Samy Alves – jovem)

“É necessário trabalhar a questão da Lei de Aprendizagem, designando realmente uma função predefinida para o jovem.”
(Organização social formadora)

2 **Fazer parcerias com as organizações formadoras para suporte no seu dia a dia.**

“Estamos produzindo um material com papéis e responsabilidades dos jovens aprendizes. Esse material está fazendo parte de um plano de ação e vamos apresentar para os líderes de lojas e para os próprios jovens no momento de *onboarding*.”
(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz – Magalu)

“É essencial termos essa parceria com a instituição. É o caminho quando precisamos de uma intervenção mais profissional, psicopedagógica, para alguns casos.”
(Priscila Leão, Gerente de Sustentabilidade Corporativa – PwC Brasil)

“As organizações são pontes fundamentais entre as juventudes e o mercado de trabalho. Preparam a gente e oferecem apoio para entrar nas empresas com mais confiança e qualificação.”
(Evelyn Muniz – jovem)



**Etapa
Trabalho**

Categoria 2 **Atribuições e propostas de percurso compatíveis com jovens**



DESAFIOS

1 Gestoras e gestores que não compreendem o percurso das juventudes.

“Um dos principais pontos é a dificuldade das empresas em ressignificar o trabalho de um aprendiz. Estamos trabalhando nesse sentido e tentando encontrar outras formas e propostas. Os gestores foram muito provocados nesse sentido.”
(Renato Souza, Diretor de Inclusão e Diversidade e Sustentabilidade Corporativa – PwC Brasil)

“A empresa precisa fazer uma capacitação de letramento social e da Lei de Aprendizagem para os gestores.”
(Organização social formadora)

2 Oferecer às juventudes tarefas compatíveis com o processo de aprendizagem.

“As empresas devem evitar excesso de atribuições não previamente definidas aos jovens aprendizes, pois passam a se sentirem incapazes e não aderentes à oportunidade.”
(Organização social formadora)



**Etapa
Trabalho**

Categoria 2 **Atribuições e propostas de percurso compatíveis com jovens**



Na Prática

O **Magalu** tem uma plataforma na qual cada jovem pode acompanhar holerite, folha de ponto, férias e todos os seus benefícios. Essa facilidade garante clareza e segurança para que tenha acesso às suas informações profissionais. >>**Saiba mais na página 108.**

A **Lear Corporation** promove encontros mensais nos quais aprendizes apresentam suas atividades, aprendizados e perspectivas futuras às pessoas da equipe, preparando apresentações, o que contribui para o aprimoramento de competências de comunicação, expressão oral e autoconfiança. Essa prática não apenas valoriza o percurso de cada participante, mas também cria um espaço de visibilidade e reconhecimento das juventudes dentro da organização. >>**Saiba mais na página 101.**



**Etapa
Trabalho**

Categoria 3 **Desenvolvimento contínuo no dia a dia**



São as iniciativas voltadas ao aprendizado das juventudes, além das práticas cotidianas, formações, rodas de conversa, cursos e *feedbacks* periódicos que contribuem para o desenvolvimento técnico e comportamental no ambiente de trabalho.



O QUE DEU CERTO

1

Oferecer formações para o crescimento profissional de jovens.

“Quando entram na Suzano, todos os colaboradores podem acessar um sistema *online* que oferece vários cursos. Também temos incentivos para universidades, cursos de línguas e outros cursos específicos.”
(André Becher, Gerente de Sustentabilidade – Suzano S.A.)

“As empresas valorizam os jovens oferecendo mentorias, espaço para aprender na prática e valorizando nossas ideias desde o início.”
(Kemilly Caetano – jovem)

“As empresas precisam definir um plano de carreira para o jovem e estimular a aprendizagem na prática.”
(Organização social formadora)

2

Realizar *feedbacks* constantes e com o propósito de desenvolvimento e aprimoramento profissional.

“Os gestores fazem *feedback* com o jovem, têm um plano de desenvolvimento que vai sendo revisitado, conversam sobre esse desenvolvimento durante toda a permanência no emprego.”
(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“As empresas devem garantir espaços de escuta do jovem após sua iniciação na empresa.”
(Organização social formadora)



Etapa Trabalho

Categoria 3 Desenvolvimento contínuo no dia a dia



O QUE DEU CERTO

3 Valorizar o trabalho e o desenvolvimento de jovens.

“Eles têm uma carreira bem-estruturada. Se estão evoluindo, a gente incentiva, até para contar essas histórias aqui dentro e estimular outros jovens a perseguir suas carreiras.”
(Tatiana Kocerginskis, Líder da Área de Cidadania Corporativa no Brasil – Accenture do Brasil)

“As empresas devem levar ao jovem a sua importância dentro da companhia, o quanto seu trabalho é importante para o andamento do negócio.”
(Organização social formadora)

“Se o jovem não se sentir confortável no ambiente, influencia o seu desenvolvimento. Ele deixa de se expor e falar a sua opinião. Parece pequeno, mas atrapalha bastante, principalmente se não se sente pertencente naquele ambiente.”
(Samy Alves – jovem)



**Etapa
Trabalho**

Categoria 3 **Desenvolvimento contínuo no dia a dia** ▼ ▼ ▼ ▼**DESAFIOS****1** **Gestoras e gestores que não compreendem o percurso das juventudes.**

“O mesmo jovem – potência que vem, que agarra a oportunidade e quer fazer, se desinteressa fácil. Ele quer aprender outras coisas e outros negócios também.”
(Luciene Sanfilippo, Vice-Presidente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“A empresa tem que dar voz, apoio e chance para que os jovens se desenvolvam, criando um ambiente onde a inclusão é prática, não discurso. Só assim o jovem deixa de ser promessa e vira transformação concreta.”
(Samy Alves – jovem)

2 **Questões comportamentais no ambiente de trabalho.**

“Às vezes, você está com a expectativa de discutir A, mas precisa discutir B, porque o jovem traz problemas familiares e financeiros que interferem na rotina. Então, fizemos um alinhamento, uma troca de experiência no meio do caminho.”
(Ana Claudia de Moraes Figueiredo Silveira, Gerente Sênior de Recursos Humanos – Zurich Santander)

“As empresas devem criar um estudo sobre pontos positivos e pontos a aprender com as diferenças geracionais.”
(Organização social formadora)

**Etapa Trabalho**

Categoria 3 Desenvolvimento contínuo no dia a dia ▼ ▼ ▼ ▼



Na **PwC Brasil**, jovens de todo o país se reúnem mensalmente para trocar experiências. A iniciativa visa fortalecer o pertencimento, já que, muitas vezes, trabalham de forma híbrida e não se encontram com frequência no ambiente de trabalho. >>**Saiba mais na página 123.**

Na **EY Brasil**, aprendizes contam com uma trilha complementar de desenvolvimento focada em competências comportamentais que potencializa a formação teórica oferecida pelas organizações sociais. A iniciativa reconhece os desafios específicos enfrentados por esse público e oferece cursos direcionados, como inteligência emocional, comunicação eficaz, atendimento ao cliente e negociação, promovendo o desenvolvimento profissional. >>**Saiba mais na página 92.**

No **Magalu**, jovens percorrem uma trilha de desenvolvimento pensada para impulsionar tanto seu crescimento técnico quanto comportamental. A iniciativa reúne ações que incluem apoio educacional, mentorias e formações específicas, voltadas para o fortalecimento de habilidades essenciais e a preparação para os desafios do mundo profissional. >>**Saiba mais na página 108.**

Na **Accenture do Brasil**, jovens, no FLIP, têm acesso a treinamentos exclusivos como, por exemplo, curso gratuito de inglês, mentoria especializada e uma rede de contatos com profissionais de destaque da empresa. Além disso, o processo de empregabilidade foi inovador, com dinâmicas coletivas que envolveram jovens e departamentos de Recursos Humanos das empresas contratantes. >>**Saiba mais na página 81.**



**Etapa
Trabalho**

Categoria 4 Permanência no trabalho



São as estratégias utilizadas para que, ao final dos programas de aprendizagem, estágios etc., as juventudes permaneçam nas empresas.



O QUE DEU CERTO

1 Integrar a atuação de jovens aos resultados da empresa.

“Os jovens botam a mão na massa igual a todo mundo, no que é preciso. Eles têm tarefa para entregar, então eles conhecem o negócio. Pra gente facilita muito na hora de uma retenção.”
(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos – Lear Corporation)

“Colocar o jovem como uma peça importante no bom funcionamento do setor ou organização.”
(Organização social formadora)

2 Acompanhamento contínuo.

“A gente tem avaliação de desempenho, tem os pilares que são estabelecidos, para a visualização de como está o desenvolvimento de carreira. Até para que a gente já possa alinhar expectativas, pensando na retenção profissional.”
(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão – EY Brasil)



**Etapa
Trabalho**

Categoria 4 Permanência no trabalho



DESAFIOS

1 Criar oportunidades atrativas aos interesses das juventudes.

“Nosso desafio é a retenção dos jovens. Não é muito interessante você falar que faz carga e descarga de caminhão, então estamos tentando mudar essa narrativa.”

(Gabriela Meier, Gerente de Desenvolvimento Organizacional – Coca-Cola FEMSA Brasil)

“O maior desafio é a efetivação de loja, porque, em muitos casos, os jovens não querem varejo para trabalhar, para fazer uma primeira carreira.”

(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz – Magalu)

2 Alinhar as expectativas juvenis.

“Falta orientação sobre caminhos possíveis dentro das empresas, o que gera desmotivação para as juventudes.”

(Organização social formadora)

“A empresa não deveria criar expectativas quanto à efetivação de jovens. Esse discurso deve estar alinhado com a organização formadora para o final do contrato.”

(Organização social formadora)



Etapa Trabalho

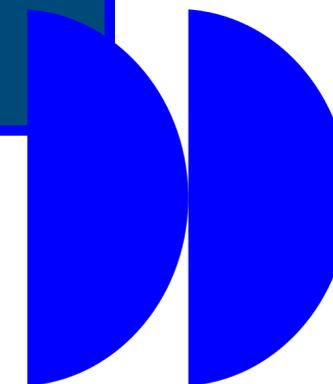
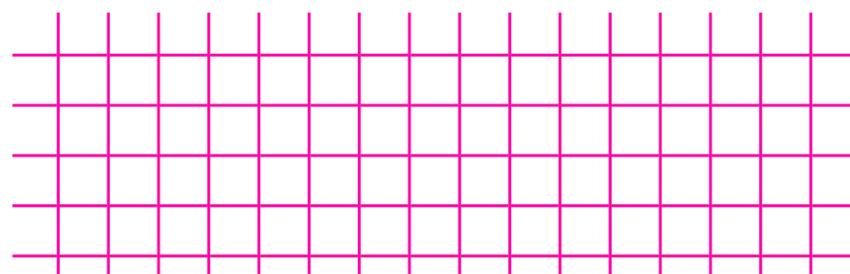
Categoria 4 **Permanência no trabalho**



Na **EY Brasil**, o programa de aprendizes é estruturado para desenvolver talentos, com acompanhamentos regulares e diretrizes bem definidas que orientam o desenvolvimento de jovens. Desde o início, a relação com cada aprendiz é construída com foco na permanência, promovendo clareza sobre oportunidades e caminhos de crescimento dentro da empresa. >>**Saiba mais na página 92.**



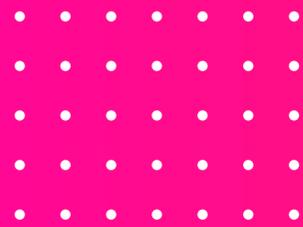
**Etapa
Trabalho**



7_



Casos de sucesso: boas práticas das empresas



FLIP: uma jornada de formação conectada às juventudes

Empresa: Accenture do Brasil

Segmento: Consultoria

Iniciativa: Projeto FLIP

The Accenture logo features a stylized white zigzag line above the word "accenture" in a bold, lowercase sans-serif font. A small purple chevron symbol is positioned above the letter 't'.

O início: pra começo de conversa

A Accenture do Brasil conta, desde 2024, com o Programa *Fly High*, liderado pela área de Recursos Humanos, que é composto por diversas iniciativas voltadas para o desenvolvimento e capacitação de jovens talentos, a fim de apoiar a carreira dos participantes, com ênfase no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais e no crescimento profissional.

O projeto de formação FLIP surge como parte do *Fly High*, a partir de uma intensa mobilização interna, que teve como ponto de partida o projeto Elevado à Potência, criado em parceria com a United Way Brasil, visando evidenciar, aos CEOs e às lideranças de Recursos Humanos (RH) de empresas, uma nova forma de olhar o processo de recrutamento de jovens, baseada na percepção de que é preciso garantir critérios e processos de seleção voltados para a busca de jovens talentos a partir do que é potente nos jovens e não nas suas ausências e fragilidades.



“Ainda existe o desafio dos talentos ocultos. A gente olha esses talentos a partir do que eles não têm e não do que eles têm para oferecer. Se a gente continuar entrevistando da mesma forma que sempre entrevistou e olhar o que falta nas pessoas, sempre vai ter falta de talento. Então, a gente deveria olhar a potência de cada um e não o que falta em cada um.”

(Tatiana Kocerginskis, Líder da Área de Cidadania Corporativa no Brasil)

Uma dessas escutas foi realizada na organização social parceira, na cidade de São Paulo, a Obra do Berço, e contou com a participação do Rodolfo Eschenbach, presidente da Accenture para Brasil e América Latina, que pôde dialogar com jovens acerca de seus desafios e demandas para o mundo do trabalho, a partir de suas perspectivas e vivências. Esse bate-papo evidenciou dificuldades enfrentadas pelas juventudes, principalmente no acesso a oportunidades considerando

questões de deslocamento entre periferia e centro e segurança. Mas o que mais impressionou Rodolfo foi a capacidade e o potencial dos jovens para aprenderem e superarem desafios do dia a dia.

Durante a conversa, ele firmou um compromisso com os jovens daquela instituição, comprometendo-se a cocriar uma proposta que pudesse apoiá-los. A partir desse momento, mobilizou uma equipe multidisciplinar para desenhar uma nova iniciativa, juntamente com a área de Cidadania Corporativa e com apoio da United Way Brasil.

Assim, nasce o projeto de formação de inclusão produtiva FLIP, com o objetivo de capacitar jovens de 15 a 25 anos, em situação de vulnerabilidade social, e inseri-los no mercado de trabalho por meio de uma jornada completa de aprendizagem e capacitação, com duração de três meses.

O desenho das etapas do FLIP foi validado com alguns *stakeholders*, como os próprios jovens, de modo a garantir que a

proposta fosse atrativa, viável e que pudesse engajar as juventudes em uma jornada intensa de aprendizagens e vivências significativas no universo corporativo.

Para a seleção e o acompanhamento dos jovens-potência, o programa contou, além da UWB, com a consultoria O Trampo é Seu. O pedido do presidente Rodolfo foi que os critérios de seleção privilegiassem jovens com perfis e competências no aspecto comportamental e que estes demonstrassem vontade de assumir o compromisso com o programa.

A formação da primeira turma do FLIP aconteceu de outubro a dezembro de 2024. A da segunda turma está em processo de planejamento e ajustes em 2025.

Premissas para participar do programa

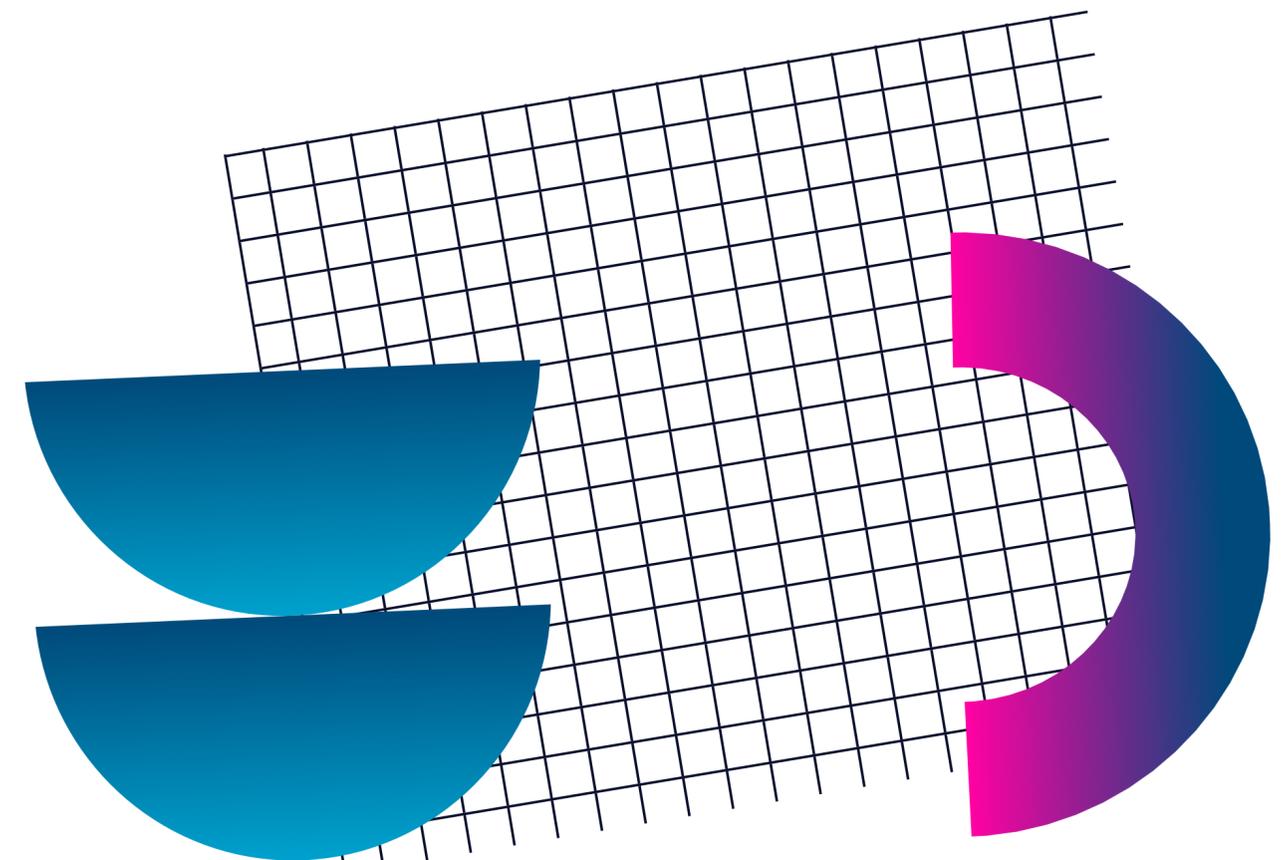


- **Ter entre 15 e 25 anos** e estar em **situação de vulnerabilidade social**;
- Ser morador da **cidade de São Paulo**.



“Queremos apoiar a preparação dos jovens para o mercado de trabalho, não somente para ter o recurso dentro da Accenture. A empresa tem uma solidez em relação à inclusão, diversidade e cidadania corporativa. Isso já faz parte do nosso DNA há muito tempo, dos programas e ações.”

(Eduardo Oliveira, Sponsor do pilar de I&D – Juventude Potente)



O dia a dia: o percurso formativo

O encontro realizado na organização Obra do Berço foi fundamental para que todos os envolvidos no desenho do FLIP pudessem entender o contexto das juventudes na perspectiva da inclusão produtiva e pensar como seria o processo de letramento interno da Accenture para preparar todos os colaboradores que estariam em contato com os jovens participantes do programa.



“No primeiro momento, todas as pessoas que iriam interagir com esses jovens de alguma forma tiveram certo nível de preparo. Até porque a linguagem precisa ser diferente, ser de uma forma que você consiga se conectar com aquele jovem. Da mesma forma que a gente se conecta com todas as pessoas nas suas linguagens, incluindo LGBTQIA+, mulheres e negros, virou um letramento interno. E isso vai despertar um olhar diferente da liderança quando tem um jovem trabalhando com ele.”

(Eduardo Oliveira, Sponsor do pilar de I&D – Juventude Potente)



“Tomamos o cuidado de olhar o que o mercado está demandando ou o diferencial que esse jovem pode ter com essa capacitação. E aí, montamos a grade curricular justamente pensando em dar para eles todo o instrumental para terem acesso à informação, uma formação que eles não teriam fora por conta própria ou até teriam com alguma dificuldade.”

(Maria Fernanda Mello, Líder de I&D)

Os jovens foram capacitados para participar da simulação de um processo seletivo, na qual aprenderam a elaborar um currículo e um perfil LinkedIn e até como se vestir e se comportar. A simulação contou com entrevista e dinâmica em grupo, conduzi-

das por executivos voluntários da empresa. Nessa oportunidade também houve a preocupação em preparar os jovens para encararem frustrações considerando que nem sempre os candidatos são selecionados para as vagas.

Uma experiência bastante significativa, tanto para os jovens como para a equipe do programa, foi a atividade “Recrutamento às cegas”, que convidou empresas parceiras da Accenture a oferecerem vagas para esses jovens, considerando os diferentes perfis dos participantes. Os jovens trouxeram suas histórias com o objetivo de surpreender os recrutadores.

Os mentores que acompanharam os jovens são voluntários e o critério de escolha foi a vontade de doar seu tempo para contribuir com a formação dos jovens-potência.

No final do projeto, parte dos jovens foram empregados, tanto na Accenture como em empresas parceiras. A primeira edição foi finalizada com um evento de formatura e contou com a participação das famílias dos jovens.

A consultoria O Trampo é Seu continua fazendo o acompanhamento dos jovens, durante um ano, após a contratação, de modo a garantir alinhamentos e ajustes. O acompanhamento é semanal e todos os envolvidos recebem retornos periódicos sobre o desenvolvimento dos jovens, suas dificuldades e avanços.

O diferencial: a customização da formação

● **Envolvimento de diferentes atores no processo de desenho, execução e acompanhamento da iniciativa:**

- A alta liderança da Accenture esteve envolvida desde o início na implementação e execução do programa;
- O processo envolveu uma rede colaborativa de *stakeholders*, incluindo empresas, organizações sociais e os próprios jovens;
- A Accenture mobilizou empresas parceiras de seu portfólio para garantir oportunidades de emprego para os jovens do programa.

Percurso formativo contextualizado e com foco no desenvolvimento do jovem:

- As jornadas podem proporcionar experiências de trabalho em diversas áreas e locais, ampliando a visão dos participantes sobre diferentes aspectos do negócio;
- Garantia de suporte essencial para engajamento e permanência dos jovens – adequação aos horários escolares, transporte seguro e alimentação durante os encontros de formação;
- Olhar atento e personalizado às necessidades de cada jovem, com acompanhamento cuidadoso por profissionais da empresa, a partir da observação da aptidão dos jovens de modo a orientar e direcionar o dia a dia da capacitação;

Acompanhamento personalizado:

- Os participantes têm acesso a treinamentos exclusivos, mentoria especializada e a uma rede de contatos com outros profissionais de destaque dentro da Accenture, como, por exemplo, curso gratuito de inglês;

- Os jovens empregados serão acompanhados por um parceiro técnico contratado pela Accenture durante um ano, garantindo suporte contínuo.

Estratégias de formação conectadas com as juventudes:

- O processo de empregabilidade foi inovador, com dinâmicas coletivas que envolveram tanto os jovens quanto os departamentos de RH das empresas contratantes.



“A Accenture leva para os clientes as melhores soluções do mercado, a gente pensa juntos como podemos gerar mais eficiência. A ideia é que os programas sociais sejam conectados a esse diferencial, como eu pego o que eu tenho de potência dentro de casa e faço programas sociais que são de alta performance e que entreguem realmente a esse jovem e à sociedade a diferença que a gente quer ver no mundo.”

(Tatiana Kocerginskis, Líder da Área de Cidadania Corporativa no Brasil)

Os desafios presentes

- **Gerenciamento financeiro do jovem:** Uso do dinheiro do transporte para resolver problemas emergenciais, impactando na frequência do jovem.
- **Questões socioeconômicas e emocionais:** Os jovens vivem inúmeros atravessamentos e dificuldades existentes em suas realidades.
- **Recrutamento em diálogo com as vulnerabilidades:** As desigualdades educacionais impactam na seleção de jovens para a capacitação, pois as oportunidades de vagas para seguir trabalhando na empresa exigem candidatos com competências básicas mais consolidadas.
- **Entendimento do plano de carreira da empresa:** Muitas vezes falta amadurecimento do jovem para entender que há um caminho a ser percorrido, que exige investimento de tempo, formação, resultados alcançados e oportunidades de contratação na empresa.
- **Garantia de conteúdos atualizados:** É preciso atualizar os conteúdos das formações oferecidas pelas organizações formadoras. O mundo está em constante movimento e a empresa precisa de pessoas na ponta atualizadas, por exemplo, com conteúdos de Inteligência Artificial.
- **Frustração em relação à evasão:** A primeira turma do FLIP teve 24% de evasão. As saídas de alguns jovens não significaram falta de engajamento, mas esses jovens tiveram que fazer escolhas, mesmo com a ajuda de custo.
- **Disponibilidade de vagas para permanência:** Ter vagas significativas para absorver os jovens que ainda não estão na graduação, mas que podem ingressar, por exemplo, nas áreas administrativas.
- **Talentos ocultos:** Construir novas formas de avaliar e entrevistar os jovens para as vagas, com o olhar para a potência de cada um e não para o que falta.

Giro pela iniciativa

- ▶ O programa é **100% gratuito**;
- ▶ Tem **três meses de formação**;
- ▶ Os **jovens recebem como benefícios**: auxílio transporte customizado, alimentação, seguro de vida, ajuda de custo, *notebook* e suporte psicológico;
- ▶ **25 jovens participaram do FLIP**, sendo que sete desistiram durante a formação;
- ▶ **Inserção de 18 jovens** no mercado de trabalho formal;
- ▶ A iniciativa provocou a empresa, juntamente com a UWB, a realizar **encontros em escolas e organizações sociais para apresentar o FLIP** e discutir formas de escalar o projeto.



“Nós queremos ser protagonistas e não coadjuvantes nesse tema e acelerar a inclusão produtiva dos jovens. Não só para Accenture, mas para fora. Nós estamos fazendo isso de maneira institucional, com investimento, com uma área sólida, com um pilar bem-desenvolvido e comunicado internamente, para garantir que esses jovens tenham sucesso nas suas jornadas, e que a gente consiga realmente mudar a nossa comunidade, mudar a nossa sociedade, porque isso daqui é um efeito em cascata.”
(Eduardo Oliveira, Sponsor do pilar de I&D – Juventude Potente)

Para conhecer mais

 www.accenture.com/br-pt

 [@accenturebrasil](https://www.instagram.com/accenturebrasil)

 br.linkedin.com/company/accenturebrasil

 amenah.wehbi@accenture.com

Trajetórias e inspirações das juventudes

Ellana Alves Santos, 22 anos



“Temos que estar abertos a dar oportunidades para os jovens hoje em dia. É ter uma vontade genuína, como a Accenture teve, de poder promover o avanço profissional dos jovens. Eles [os colegas de trabalho] sempre perguntavam pra gente se precisávamos de alguma coisa, nunca sentimos que estavam fazendo por obrigação, mas que queriam poder fazer com que a gente se desenvolvesse. Muitas vezes, não é o que a gente espera nas empresas, mas a Accenture foi uma surpresa pelo lado positivo.”



Natural de Mortugaba, na Bahia, Ellana Alves Santos conta que, quando chegou em São Paulo (SP) pela primeira vez, em 2020, com 16 anos, tinha medo até de usar escada rolante. Membro do Núcleo Jovem da United Way Brasil, por meio da organização, teve a chance de ingressar como jovem aprendiz na empresa pelo FLIP, programa destinado à formação de jovens.

“No começo era para ser um programa onde a gente ia conhecer a empresa, ver como é que era o dia a dia de um trabalho no mundo corporativo. Só que foi muito mais que isso. A gente teve aulas de como se portar, tivemos acesso à plataforma de inglês, a gente pôde trazer o *notebook* para casa para estudar e fazer os projetos que eles pediam. E, além disso, no final, a gente teve uma vivência de acompanhar projetos que a Accenture estava fazendo para outras empresas, de consultoria”, lembra Ellana.

A jovem conta que todo o grupo foi muito bem-recebido na empresa, com uma sala dedicada aos aprendizes. **“Acho que não só eu, mas os outros jovens que também participaram, não esperava que fosse um ambiente tão acolhedor como foi”.** A empresa organizava momentos nos quais colaboradores de diferentes áreas conversavam com o grupo e contavam um pouco mais sobre suas tarefas. **“Foi muito legal que a gente foi descobrindo para qual área queria ir, porque fomos conversando com essas pessoas, elas falavam como atuavam, o que faziam e, cada um de nós foi se encaixando mais com cada colaborador.”**

Entre aulas de linguagem de programação Java com o time de TI e momentos com o grupo de administração, Ellana entrou para o time de diversidade e inclusão, experiência que carrega consigo até hoje. **“O Eduardo, que foi o idealizador do Projeto FLIP, veio de periferia também, começou de baixo na Accenture, como aquele pessoal que entregava o documento antigamente, e hoje ele é um dos gestores. Teve uma aula muito legal que foi com um colaborador que tem Parkinson. Ele trabalha na Accenture e é ator, comediante e faz um monte de coisas. Eu não esqueço dessa aula, porque foi muito legal vermos que, mesmo com muitas dificuldades, a gente ainda pode se esforçar e chegar num lugar de respeito, não para os outros, mas num lugar que a gente sabe que merece estar. Então, essa aula foi bem importante pra mim.”**

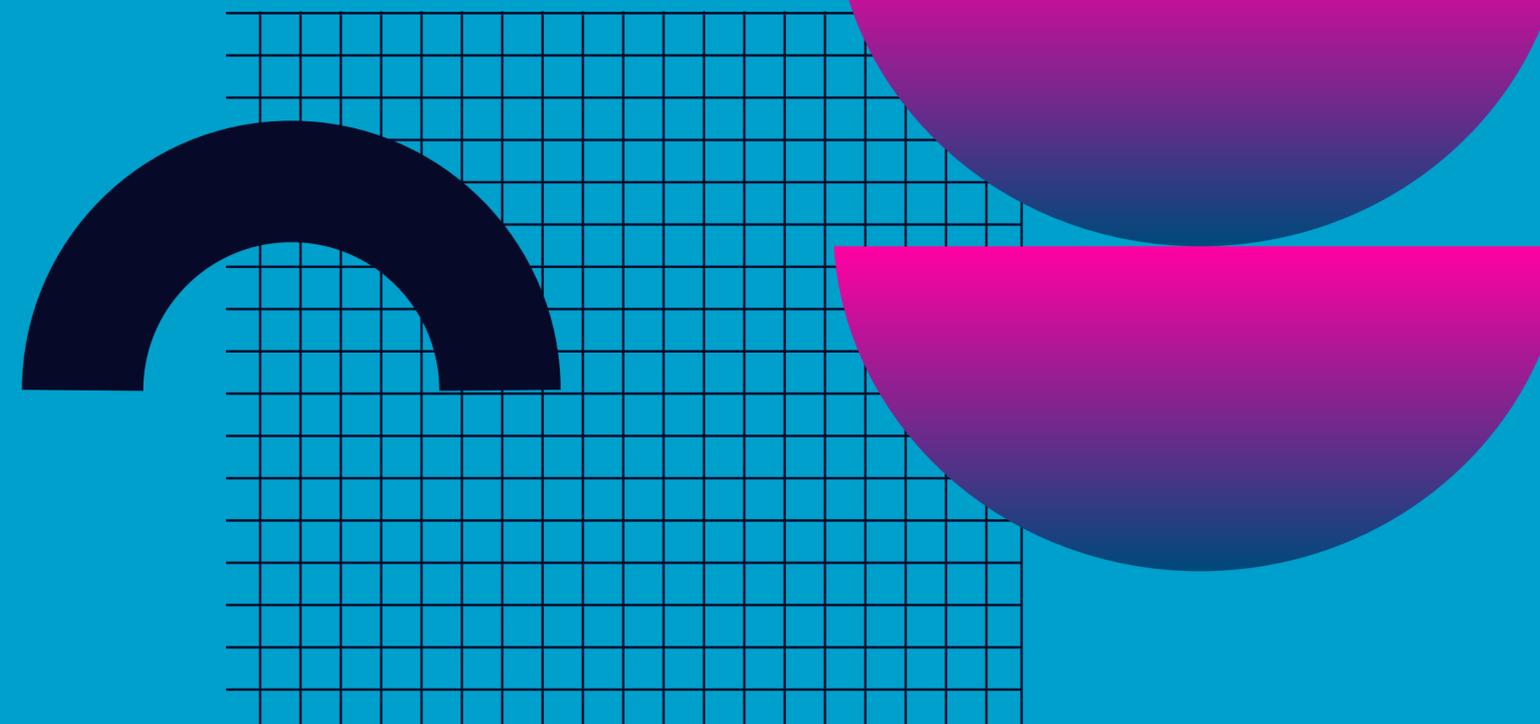
A jovem compartilha que, em sua vida pessoal, já enfrentou algumas dificuldades e desafios, tendo em vista que é mãe solo e não conta com uma rede de apoio onde vive, e que, durante seu tempo na Accenture, encontrou apoio e palavras de conforto.

“A Accenture me ajudou muito, porque fui convivendo com pessoas e vivenciando isso de me desafiar a estar em lugares com muita gente e a falar. Sou uma pessoa muito comunicativa, mas eu ainda me prendo um pouco com essa questão da ansiedade, então esse processo me ajudou bastante na época. Acho que o projeto da Accenture foi muito importante até para, hoje em dia, eu me sentir incluída na empresa atual, porque eu trabalho na Faria Lima. Se eu não tivesse passado pelo projeto, de entender que é um lugar corporativo, eu não conseguiria me sentir entrosada no meu trabalho. Eu não me sentiria parte.”

Ao final do programa, a jovem conquistou um emprego numa empresa parceira da Accenture. Desde janeiro de 2025, Ellana atua como jovem aprendiz na área de educação corporativa no Banco ABC Brasil, onde faz a gestão de alguns pagamentos, se relaciona com o setor de contas e colabora com o desenvolvimento de cursos dentro da empresa.

“Poder ter participado da Accenture, ver que as pessoas realmente acreditam em mim, escutar que eu tenho um potencial e

que posso ter um futuro muito bom, foi muito importante para mim, porque eu estava no momento que achei que não ia ser capaz de criar meu filho sozinha, de ter uma casa, de ser responsável por uma vida, porque sempre escutava que eu não ia conseguir. Então, estar vivendo isso hoje, eu tenho muito a agradecer ao JP [Juventudes Potentes] e a Accenture também.”



Diversidade como alavanca de desenvolvimento e inovação

Empresa: EY Brasil

Segmento: Consultoria

Iniciativas: Programas Jovem Aprendiz, *Fast Pass* e EY Empodera



“Trabalhar com juventudes diversas é apostar no futuro. Esses jovens trazem novas formas de pensar, questionam estruturas e nos ajudam a evoluir como organização.”

(Erica Lujan, Coordenadora de Responsabilidade Social Corporativa)

O início: pra começo de conversa

Na EY Brasil, trabalhar com juventudes vai muito além de abrir portas para novos talentos. É investir no futuro do trabalho com diversidade, equidade e inclusão como pilares centrais. Oferecer oportunidades para quem historicamente tem menos acesso ao mercado corporativo é, ao mesmo tempo, gerar impacto social e formar profissionais preparados para os desafios de um mundo em constante transformação.

Os programas Jovem Aprendiz, *Fast Pass* e EY Empodera fazem parte de uma estratégia integrada que conecta desenvolvimento social e inovação, priorizando a inclusão de juventudes diversas – marcadas por vulnerabilidade socioeconômica, de raça, deficiência ou pertencimento à comunidade LGBTQIA+. Cada jovem que ingressa na EY Brasil carrega uma trajetória única, e a empresa aposta nesse potencial para ampliar perspectivas, oxigenar as equipes e criar soluções mais inclusivas e inovadoras.



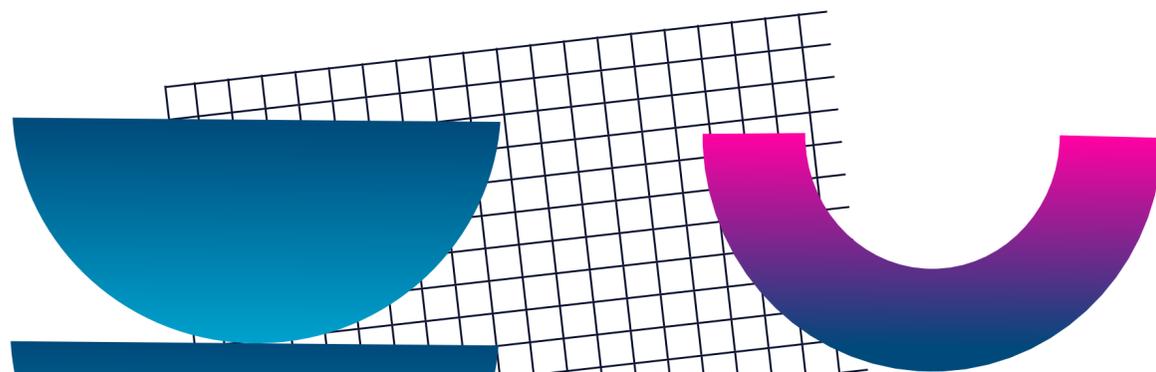
“A inclusão produtiva de jovens é decisiva para empresas que buscam outro patamar de desenvolvimento, soluções e inovação. Ganhamos muito com essa troca, não apenas pela diversidade de ideias, mas também pela perspectiva de sustentabilidade. Se uma organização quer ter uma liderança preparada para os desafios do futuro, precisa investir no desenvolvimento dos jovens desde agora.”
(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)

Com essa visão, a EY Brasil reafirma seu compromisso de fomentar uma sociedade mais justa e plural, investindo em pessoas que refletem a diversidade da sociedade e criando caminhos concretos para quem antes esteve à margem das oportunidades.

O dia a dia: fomento e valorização das juventudes

A experiência dos jovens na EY Brasil é marcada por uma imersão prática em um ambiente dinâmico e desafiador, que combina aprendizado técnico e desenvolvimento socioemocional. Logo ao ingressarem, eles passam a acompanhar projetos reais nas áreas de consultoria, auditoria e tecnologia, participam de reuniões estratégicas, interagem com profissionais experientes e percebem como suas contribuições impactam diretamente os resultados da empresa e dos clientes.

O desenvolvimento é estruturado em ciclos contínuos. Além do acompanhamento de gestores, os jovens contam com acesso a plataformas exclusivas, como a EYU – universidade corporativa –, cursos de idiomas e o programa de certificações digitais *EY Badges*, que oferecem formação em análise de dados, inovação e metodologias ágeis. Essa combinação de prática e capacitação reforça o protagonismo dos jovens na construção de suas trajetórias.





“Na EY Brasil, temos a universidade corporativa, que oferece um cardápio de cursos e parcerias com plataformas. Todos os aprendizes podem participar, porque a ideia é ampliar o repertório e não limitar a formação ao que é obrigatório pela Lei de Aprendizagem.”

(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)

Outro diferencial é o incentivo à mobilidade e à experimentação, permitindo que os jovens conheçam diferentes áreas, identifiquem afinidades e alinhem seus objetivos profissionais.



“Aqui, os jovens não ficam restritos a tarefas operacionais. Desde o primeiro dia, estão envolvidos em atividades que trazem aprendizado real e ampliam a visão sobre o negócio. É uma jornada intensa, mas que acelera o desenvolvimento.”

(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)

No dia a dia, o ambiente é construído para ser colaborativo e inclusivo, com redes internas de afinidade que apoiam os jovens e fortalecem o sentimento de pertencimento.



“A gente tem todo um trabalho de aculturação das questões, conscientização, letramento das nossas lideranças. Fazemos sessões de mentoria reversa, em que os jovens contam os desafios que enfrentam para sensibilizar lideranças e fazê-las compreender os obstáculos de cada marcador social.”

(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)

O diferencial: EY Empodera

O diferencial da EY Brasil está em transformar inclusão social em uma estratégia de formação e atração de talentos diversos, ampliando a representatividade dentro da empresa e no mercado.

Essa conexão começa antes mesmo da contratação. O EY Empodera, iniciativa do EY *Institute* em parceria com a EY Brasil, oferece uma trilha *online* gratuita de capacitação para jovens e pessoas das classes C, D e E, incluindo pessoas que não concluíram o Ensino Médio, migrantes, PCD, LGBTQIA+ e indivíduos em vulnerabilidade. Embora haja a possibilidade de participação do público geral, a grande maioria das vagas é ocupada por jovens.

A inscrição é feita diretamente na página do EY Empodera, na qual os interessados têm seus perfis avaliados de acordo com os pré-requisitos. Os aprovados são comunicados, em seguida, dos próximos passos.

Os conteúdos são disponibilizados semanalmente na plataforma do Eu Capacito, permitindo que cada participante avance no seu ritmo, de forma acessível e flexível. Além disso, a formação conta com encontros virtuais, ao vivo, duas vezes por semana, para tirar dúvidas e aprofundar o aprendizado com profissionais voluntários da EY Brasil.

Durante três meses, os participantes desenvolvem competências em finanças pessoais, lógica, comunicação e tecnologia, com acesso a módulos como Python, automação inteligente e governança de dados.



“Ver o desenvolvimento dos nossos jovens é uma realização. Não é apenas sobre a carreira, mas sobre a transformação social que acontece junto. Muitos saem de situações de vulnerabilidade, conquistam autonomia, mudam suas perspectivas de vida e desenvolvem também sua cidadania.”

(Tatiane Dias, Analista de Recrutamento e Seleção)

Após essa formação, os jovens podem se candidatar e ingressar nos programas internos como o *Fast Pass*, que é o programa de entrada para profissionais na EY Brasil. Os processos são afirmativos, focados em trazer mais pluralidade para a base da empresa, e os jovens participantes do EY Empodera são convidados a participar quando há vagas abertas. Uma vez integrados às equipes, eles contam com acompanhamento estruturado, formações complementares, avaliações frequentes com seus gestores e possibilidade de mobilidade entre áreas.

Outro destaque é o engajamento dos colaboradores voluntários, que atuam como mentores na trilha do Empodera e seguem próximos ao desenvolvimento dos jovens dentro da empresa. Essa interação sensibiliza gestores e equipes sobre a importância de acolher e desenvolver profissionais de diferentes contextos.

Assim, a EY Brasil fecha o ciclo entre impacto social, diversidade e desenvolvimento de talentos, garantindo que as oportunidades sejam acessíveis e criando um banco de talentos diverso que fortalece a inovação e os resultados do negócio.



“Sabemos que muitos jovens não concluíram o Ensino Médio. Por isso, o programa é uma chance de retomar a trajetória profissional e educacional.”

(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)

Premissas para participar do programa



- Pessoas pertencentes às **classes C, D e E;**
- Pessoas com **Ensino Médio** (completo ou incompleto) **ou graduação** (completa ou incompleta) **de qualquer curso e universidade;**



- **De qualquer região do Brasil;**
- Interessadas em carreiras de **Auditoria, Consultoria e Tecnologia** (não obrigatório);



- **Que gostem de desafios diários** em um ambiente dinâmico e multicultural;
- A inscrição pode ser feita na página do programa: www.ey.com/pt_br/careers/ey-empodera

Os desafios presentes

➔ **Desafios da gestão híbrida:** No modelo híbrido de trabalho, as interações informais – que acontecem naturalmente no ambiente presencial – tornam-se mais raras e menos espontâneas. A ausência de convivência física limita a criação de vínculos de confiança com colegas, mentores e líderes, o que pode dificultar o engajamento, a aprendizagem no dia a dia e o sentimento de pertencimento dos jovens.

➔ **Importância do investimento no desenvolvimento:** Formar jovens exige tempo, escuta, acompanhamento e oportunidades de aprendizagem prática. No entanto, em empresas com foco em alta performance, como é o caso da EY Brasil, o ritmo acelerado e as metas de curto prazo podem competir com essa necessidade. Desenvolver as competências dos jovens só é viável quando há um compromisso contínuo das lideranças com a sua formação, reconhecendo que o investimento em pessoas é o caminho para excelência a longo prazo.

Giro pela iniciativa

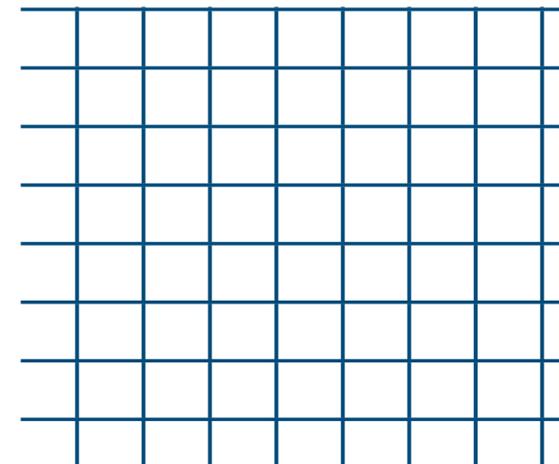
- ▶ **Mais de 4.000 pessoas aprovadas** no programa até 2024;
- ▶ Mais de **800 certificados emitidos**;
- ▶ **Mais de 80 contratações** internas;
- ▶ Dos participantes da formação, **62% são jovens negros/pardos; 6% PCD; 1,4% LGBTQIA+; e 55% mulheres.**



“O gestor precisa compreender que existe um papel e parte do nosso tempo tem que ser desenvolvendo nossos líderes. Para mim, esse é o maior desafio: ter todo mundo engajado nessa missão, porque senão eu tenho uma experiência excepcional de um lado, e uma experiência ruim do outro. É o entendimento da liderança e comprometimento para desenvolver os jovens.”
(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)



“O nosso compromisso vai além de contratar. Queremos preparar, desenvolver e dar voz a quem, muitas vezes, nunca teve a chance de estar em um ambiente corporativo.”
(Maithê Paris, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão)



Para conhecer mais

 www.ey.com/pt

 www.ey.com/pt_br/careers/ey-empodera

 www.linkedin.com/company/ernstandyoung

 [@eybrasil](https://www.instagram.com/eybrasil)

 eyinstitute@br.ey.com

Trajetórias e inspirações das juventudes

Isabela de Oliveira
Mendes, 18 anos



“Tem uma frase que diz que ‘enquanto o rico tá andando, o pobre tá correndo pra tentar chegar’. Nos meus estudos sobre relações internacionais, fala-se muito dos direitos humanos e de lutar por equidade. Como mulher trans, e por reconhecer que existem desigualdades imensas, vividas por pessoas que acordam quatro horas da manhã para estar no trabalho às sete, ou que com 12, 13 anos têm de sustentar a família, valorizo demais iniciativas que apoiem jovens-potência.”



Essa é a perspectiva da jovem Isabela Mendes, que mora na zona sul de São Paulo (SP) e, em julho de 2025, realizou o sonho de entrar na universidade, no curso de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica (PUC). A sua trajetória para chegar à faculdade passou por escolas particulares que frequentou com bolsa de estudos, sendo filha da dona Ju, funcionária das instituições de ensino.

Já o caminho que a levou para a EY Brasil, seu primeiro emprego desde junho de 2025, foi um anúncio no LinkedIn. **“Saí do Ensino Médio no final de 2024 e não consegui entrar na faculdade, o que me deixou bem abalada. Seguindo conselhos de meus pais, decidi encontrar uma oportunidade profissional e foi assim que me apliquei para a vaga, passando por todos os processos de seleção. Esse foi o meu primeiro contato com o trabalho formal”**. Antes disso, Isabela não participou de nenhuma organização social voltada à empregabilidade jovem, mas, atualmente, como jovem aprendiz, ela conta com o acompanhamento rotineiro da Rede Cidadã, instituição parceira da EY Brasil para contratar e apoiar o desenvolvimento de talentos jovens.

Ela confessa que, no início, estava bem nervosa para assumir seu lugar na empresa. Mas o acolhimento foi tamanho que, muito rapidamente, Isabela, uma mulher trans, sentiu que pertencia à equipe. **“Amigas minhas contam que não tiveram essa recepção. Foram contratadas, começaram a trabalhar sem muita explicação. Minha mãe e minha irmã também falaram que esse tipo de cuidado não existe quase em lugar algum.”**

Isabela recebeu apoio de diferentes áreas, o que a deixou muito confortável na função administrativa que assumiu no grêmio AFEWSP da EY Brasil. Suas habilidades adquiridas como secretária geral da Simulação da Organização das Nações Unidas (ONU), programa realizado nas escolas, não só foram reconhecidas pela empresa como têm ajudado a desenvolver o seu trabalho que, entre várias atribuições, demanda apoiar a organização de eventos, controlar planilhas e mexer com contabilidade, por exemplo.

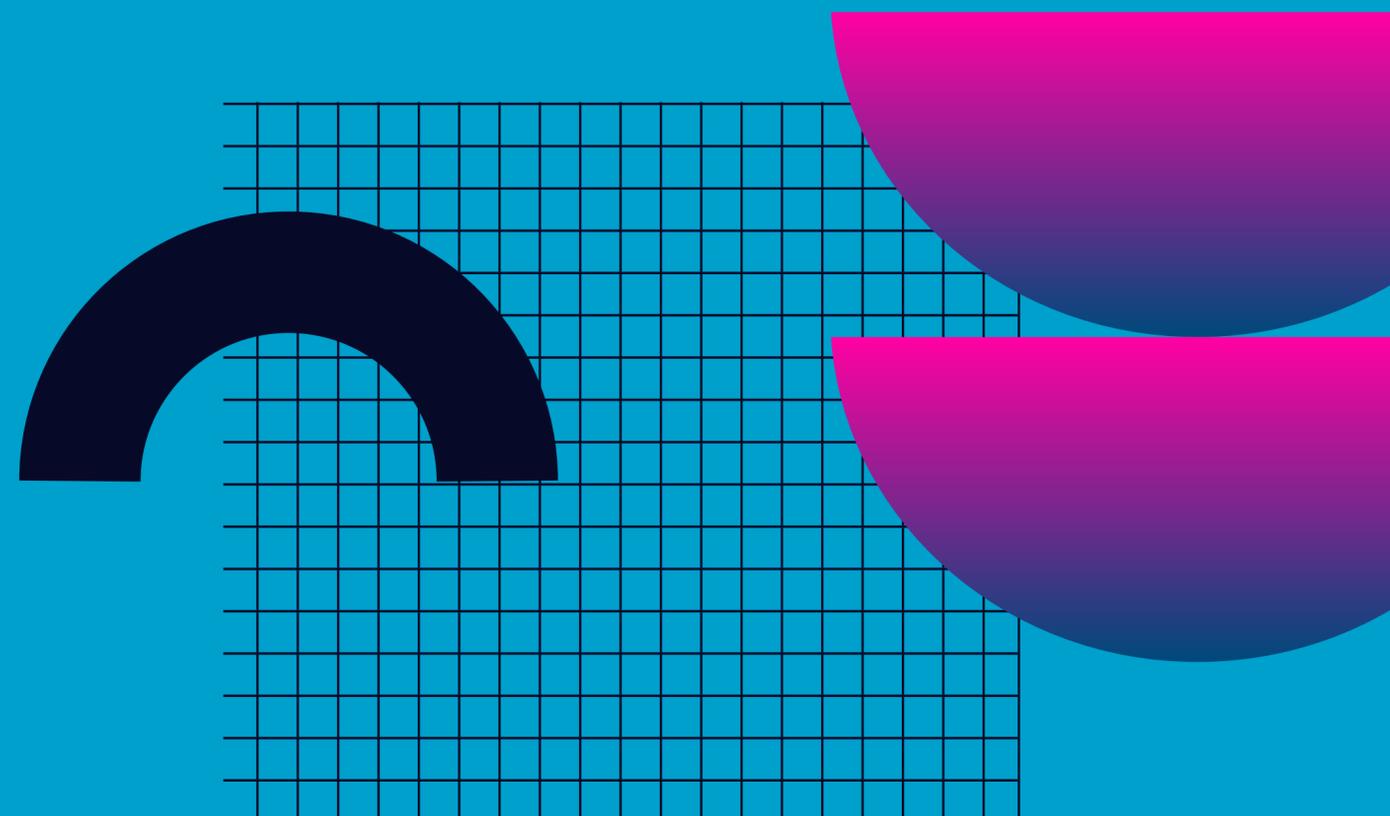
Uma boa referência do que pode se tornar na empresa é uma das gestoras que a orienta: **“Minha chefe era jovem aprendiz também e está até hoje trabalhando aqui, num cargo bacana. Se o ambiente não fosse acolhedor, não teria essa possibilidade de continuidade.”**

O dia a dia de Isabela é bem agitado, e ela se sente privilegiada em ter conseguido essa oportunidade em uma empresa que oferece flexibilidade. **“Às segundas-feiras, eu tenho formação teórica na Rede Cidadã, no bairro República, em São Paulo. Terça, quinta e sexta, eu trabalho em casa e vou para a empresa**

às quartas, no Itaim Bibi. Todos os dias começo às 8h e encerro às 14h, quando corro para a PUC.”

Um dos momentos mais marcantes vividos pela Isabela na corporação foi quando ela se viu diante de um dilema: conciliar emprego com estudos. Cursar a faculdade era um sonho, assim como trabalhar em um lugar em que era vista e respeitada. Quando entrou na PUC, precisou conversar com suas gestoras, porque os horários estavam se sobrepondo. **“Eu não queria deixar o emprego. Tivemos uma conversa que foi um passo a mais na relação de confiança que estabelecemos. Resolver essa questão de uma forma tão positiva foi maravilhoso. A empresa ter flexibilizado, acatado à minha necessidade, mostrou que eu sou importante e que meu trabalho também é importante, que estou me desenvolvendo.”**

Sobre os planos para o futuro, Isabela afirma que ainda estão indefinidos. **“Independentemente de onde eu for, de continuar ou não na empresa, eu quero aproveitar ao máximo esse tempo de aprendizagem, que tem sido incrível. Além do trabalho em si, de que gosto muito, ter contato com pessoas de diferentes setores traz muita riqueza”.**



Fortalecimento corporativo com investimento social

Empresa: Lear Corporation

Segmento: Tecnologia automotiva

Iniciativas: Programa Competências para a Vida e Programa de Aprendizagem



O início: pra começo de conversa

Com operações em diferentes cidades do Brasil, a Lear estruturou sua atuação com as juventudes em duas frentes complementares. A primeira é preparatória e social, com o Programa Competências para a Vida, que atende jovens de 14 a 24 anos em situação de vulnerabilidade, trabalhando autoconhecimento, projeto de vida e habilidades para o mundo do trabalho. A segunda é corporativa e formativa, com o Programa de Aprendizagem e outras possibilidades de ingresso na empresa.

Essa combinação permite que a Lear quebre barreiras de acesso, formando talentos de comunidades vulneráveis para, depois, conectá-los à oportunidades de emprego, seja na própria Lear seja em outras companhias.



“O nosso papel é abrir portas. Mas, mais do que isso, é preparar os jovens para que consigam atravessá-las e se manterem nelas.”

(Juliana Sidrim, Business Partner de Recursos Humanos)

Ao unir desenvolvimento social e inclusão produtiva, a Lear mostra que sua atuação vai além dos muros da empresa. É um compromisso que gera impacto positivo nas comunidades, promove diversidade e contribui para que as juventudes construam trajetórias sustentáveis no mercado de trabalho.

O dia a dia: acolhimento e cultura da empresa

Quando entram na Lear, os jovens aprendizes assumem, desde o início, atividades que contribuem para o dia a dia das áreas. Eles não ficam restritos a tarefas simples ou repetitivas, ao contrário, participam de reuniões, acompanham metas, entendem os processos e são envolvidos em projetos que geram resultados.

A vivência é organizada como um processo contínuo de aprendizado, no qual gestores e tutores definem rotinas e orientações para que os jovens desenvolvam competências técnicas e percebam como suas entregas contribuem para os projetos da empresa. Com o tempo, adquirem uma visão sobre o setor au-

tomotivo e ganham repertório para construir suas perspectivas de carreira.



“Às vezes, eles chegam tímidos, sem muita confiança, mas rapidamente mostram a potência que têm. Quando são empoderados para assumir tarefas, trazem melhorias, novas visões e até soluções que a gente não enxergava na rotina. Dependendo de como o gestor acredita e apoia, eles se tornam tão bons quanto qualquer pessoa experiente.”

(Juliana Sidrim, Business Partner de Recursos Humanos)

Essa rotina estruturada permite que os jovens vivenciem uma experiência prática e transformadora, conectando teoria e prática, ganhando autonomia e confiança.



“Os nossos três valores são inclusão, inovação e obter negócios da maneira certa. Está na cultura, talvez ninguém nem saiba falar, mas quando você olha para o lado, principalmente no coração da operação, só tem jovens.”

(Luciene Sanfilippo, Vice-Presidente de Recursos Humanos)

O diferencial: articulação entre social e corporativo

O grande diferencial da Lear está em conectar impacto social às estratégias de desenvolvimento de talentos para o negócio.

Em parceria com a organização United Way Brasil, a empresa desenvolve o Programa Competências para a Vida, que prepara jovens de comunidades vulneráveis para os desafios do mundo do trabalho antes mesmo de ingressarem no ambiente corporativo. Durante essa etapa, que tem duração de cerca de três meses, são trabalhadas competências socioemocionais – como autoconhecimento, projeto de vida e construção de rede de apoio – junto com noções de postura profissional, escolhas profissionais, empregabilidade e planejamento de futuro.

O Programa é estruturado com sete encontros presenciais nas organizações sociais parceiras, duas sessões de mentoria realizadas por colaboradores voluntários da empresa e uma vi-

vência no ambiente da empresa, promovendo uma aproximação com o mundo corporativo. Ao final da formação, os jovens já chegam ao Programa de Aprendizagem mais confiantes e alinhados à cultura da empresa, o que garante uma adaptação mais fluida e acelera a curva de aprendizado. Essa articulação também fortalece a estratégia de diversidade e inclusão, ampliando o alcance em territórios vulneráveis e garantindo oportunidades para jovens pretos, pardos, indígenas e de baixa renda.

Outro ponto essencial é o engajamento dos colaboradores voluntários, que atuam como mentores desde o programa social até o acompanhamento no ambiente corporativo. Essa interação sensibiliza as equipes sobre o valor da inclusão produtiva e fortalece o senso de propósito coletivo.



“Competências para a Vida é mais do que um curso. É um caminho que começa na comunidade e chega dentro da empresa, transformando realidades.”

(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos)

Assim, a Lear integra suas iniciativas sociais com a estratégia de formação e retenção de talentos, garantindo impacto para as comunidades e resultados sustentáveis para o negócio.

Premissas para participar do programa



- **Jovens entre 14 e 24 anos**, em situação de vulnerabilidade social;



- **Ser residente nas comunidades do entorno das unidades da Lear:** Betim (MG), Caçapava (SP), Camanducaia (MG), Goiana (PE), Lavras (MG), Navegantes (SC) e São Bernardo do Campo (SP);



- **Ter disponibilidade para participar da trilha formativa** nas organizações sociais parceiras;
- **Ter interesse em acessar oportunidades de aprendizagem.** As inscrições acontecem nas organizações sociais parceiras, que divulgam as formações.

Os desafios presentes

- ➔ **Desafio de acesso aos jovens mais distantes:** A Lear reconhece que ainda enfrenta dificuldades para alcançar jovens que estão afastados das oportunidades, seja por barreiras geográficas, por falta de acesso à informação ou por baixa autoestima. A mobilização desse público exige parcerias com organizações locais e estratégias de comunicação mais próximas da realidade desses jovens, capazes de despertar o interesse e demonstrar o valor do programa.
- ➔ **Retenção e desenvolvimento de longo prazo:** A entrada dos jovens como aprendizes é apenas o primeiro passo. A companhia destaca que o verdadeiro desafio está em manter esses jovens engajados e apoiá-los ao longo de sua trajetória profissional. Isso demanda um acompanhamento constante, incentivo contínuo e criação de um ambiente que favoreça o crescimento e a permanência. Para isso, é necessário engajamento interno e uma mudança de mentalidade, porque formar talentos leva tempo, exige paciência e visão estratégica, mesmo que não gere retornos imediatos.

Giro pela iniciativa

- ▶ A **formação** tem duração de três meses, com **encontros presenciais e mentorias**;
- ▶ Durante a formação, **os participantes recebem bolsa-alimentação, acompanhamento individualizado e material didático**;
- ▶ Em 2024, **o programa formou 118 jovens em seis localidades** (57% deles autodeclarados pretos, pardos ou indígenas) e contou com o **apoio de 41 colaboradores voluntários**. Ao final, **32 jovens foram contratados como aprendizes** na empresa;
- ▶ Após a formação, **os jovens têm prioridade para participar do Programa de Aprendizagem da Lear** ou seguem para oportunidades no mercado.

“

“Para mim, juventude potente é aquela que está engajada em se autodesenvolver e em dar sua contribuição efetiva para o negócio. É um movimento de encontrar seu lugar no mundo, construir parcerias e avançar de forma positiva, gerando impacto para a empresa, a sociedade e a comunidade.”

(Luciene Sanfilippo, Vice-Presidente de Recursos Humanos)

“

“A juventude tem pressa, quer aprender rápido, quer mudar e experimentar coisas novas. Essa energia é uma potência que traz inovação para dentro da empresa, mas também desafia a gente a evoluir na forma de acompanhar e desenvolver esses talentos.”

(Tailir Blitzkow, Gerente de Recursos Humanos)

Para conhecer mais

 www.lear.com

 [@learcorp](https://www.instagram.com/learcorp)

 www.linkedin.com/company/lear-corporation

Trajetórias e inspirações das juventudes

**Sarah Kauane Santos Gomes,
18 anos**



“A presença de jovens na empresa é algo muito legal, porque, quando andamos por outros setores e pela linha de produção, por exemplo, param a gente para perguntar se somos jovens aprendizes. Quando falamos que sim, dizem que vamos gostar muito da empresa e que estamos fazendo um bom trabalho, sempre nos elogiando.”



O relato de Sarah Kauane Santos Gomes demonstra um pouco da cultura da Lear em apostar no desenvolvimento das juventudes dentro das operações da empresa. Natural de Brasília (DF), mas residente em Navegantes, em Santa Catarina, Sarah já tinha ouvido falar da companhia, e soube da abertura de vagas de jovens aprendizes pela indicação de uma conhecida, que sugeriu sua inscrição no programa. Antes de passar pela etapa de entrevistas, a jovem conta que participou do Programa Competências para a Vida, um curso preparatório para apoiar a inserção de juventudes no mercado de trabalho.

Em seguida, foi a vez de uma dinâmica na Lear, para que a empresa pudesse conhecer melhor os jovens e suas aspirações. Cursando o último ano do Ensino Médio atualmente, Sarah trabalha na área de Recursos Humanos da Lear e comenta sobre como a experiência já rendeu uma porção de aprendizados. **“Na equipe de RH, o pessoal está sempre bastante ocupado em reuniões e com muitas demandas, então, tem muita coisa que nós, jovens, conseguimos apoiar porque eles nos ensinaram a fazer. Acho que isso ajuda de várias formas, seja quando eles estão em reuniões, ou alegrando mesmo o ambiente, porque tem jovens que são bem alegres, outros mais tranquilos. A gente sempre conversa, aprende junto e se ajuda.”**

Por ser “uma área com muita coisa para resolver”, como ela mesmo diz, Sarah conta que está aprendendo novas tarefas, mas se orgulha ao compartilhar que não precisa mais de orientação em muitas demandas. **“Tem coisas que eu já aprendi e resolvo sozinha, o que é bem legal, porque eu sou bem fácil para aprender as coisas. Quando tem integração de pessoas novas, sou eu que faço os crachás e, também, fico responsável pelo atendimento do RH no canal do WhatsApp. Alimento a planilha e o que eu conseguir, já resolvo”,** enumera.

Quando o assunto é desafio e resolução de problemas, Sarah afirma que sempre pode contar com outras pessoas da equipe para apoiá-la. A jovem comenta que o RH pode ser uma área estressante, e que ela

aprendeu a ter mais paciência para lidar com as questões que aparecem no dia a dia. **“No atendimento [do RH], às vezes, a pessoa não coloca especificamente o que ela precisa na solicitação. Então eu vou até ela para perguntar e tentar ajudar de alguma forma. Se é algo que eu não posso resolver, passo para a minha líder e ela me ajuda da forma que pode.”**

Essa proximidade com outras pessoas da equipe é um dos pontos altos da experiência, pois Sarah afirma que, além de os jovens aprendizes terem sido bem-recebidos, há muito apoio e respeito no dia a dia.

“Todos são bem carinhosos com a gente. Se precisamos, eles estão lá e estão sempre agradando a gente de alguma forma, tratando a gente superbem.”

Ela também compartilha um acompanhamento próximo realizado pela gerente Fernanda Barros que, ao menos uma vez no mês, convida os jovens para entender se estão gostando de suas atividades e conseguindo aprender. **“Acho isso bem interessante de a empresa tentar entender se os jovens estão se adaptando melhor e conversar bastante. No meu setor, já falaram: ‘quando passamos uma atividade, não queremos que vocês entreguem o mais rápido possível. Mas coloquem uma meta de entregar até tal dia e tentem cumprir.’ São conselhos que vou levar para a vida.”**

Olhar 360 graus para o desenvolvimento das juventudes

Empresa: Magazine Luiza (Magalu)

Segmento: Varejo

Iniciativa: Programa Jovem Aprendiz Magalu

magalu

O início: pra começo de conversa

Um olhar de desenvolvimento integral das juventudes. Essa é a aposta do Programa Jovem Aprendiz Magalu, iniciativa que teve seu advento até mesmo antes da implementação da Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000), mas que se estruturou enquanto programa, se renovou, inovou e, hoje, tem como propósito, segundo Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração da empresa, *“fazer com que seja mais que um programa obrigatório de cotas, e sim um propósito de transformação social com oportunidade para todos os jovens.”*

“

“Teve um juiz da cidade de Guarulhos, no Estado de São Paulo, que foi conversar com a Luiza Helena, e falou assim: ‘Olha, hoje o cenário da nossa juventude é esse’. E mostrou a realidade e complexidade da situação. E isso foi um divisor de águas. A Luiza Helena disse: ‘Então, eu vou transformar o Jovem Aprendiz do Magalu no melhor programa desse Brasil’. E aí puxou esta causa para ela, se tornou madrinha da iniciativa. E decidimos focar justamente em jovens que estejam numa situação de vulnerabilidade, egressos de medidas socioeducativas etc.”

(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz Magalu)

A perspectiva é que a iniciativa seja uma porta de entrada no mercado de trabalho para as juventudes e, é claro, na empresa, e que esses jovens possam construir um plano de carreira de longo prazo. Tanto é que há diversos colaboradores que começaram como jovens aprendizes no Magalu e, atualmente, estão em cargos de liderança.

“Em relação à diversidade, para o programa, a questão da vulnerabilidade social é o que a gente mais pondera para justamente dar oportunidade de trabalho para esse jovem. E, quando a gente fala em diversidade e inclusão, é até um pouco difícil de mensurar quanto isso agrega ao negócio, mas agrega muito. Quando eu tenho um grupo de colaboradores que está pensando em soluções de desenvolvimento e essas pessoas são de diversas culturas, lugares, classes sociais, a gente consegue entender esse continente que a gente chama de Brasil. Então, se eu tenho a capacidade de entender todos os meus perfis de cliente, eu acabo impactando o negócio.”

(Marina Melo, Analista de Sustentabilidade do Magazine Luiza)

Premissas para participar do programa



- Ter preferencialmente entre **16 a 19 anos**;
- Estar cursando o **Ensino Médio** ou **já ter se formado**;
- Não estar cursando ensino superior;



- O **foco é na contratação de jovens em situação de vulnerabilidade/baixa renda**: aqueles que vivem em abrigos; refugiados; que fazem parte de programas sociais; estudantes de escolas públicas; com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa ou renda mensal familiar total de até três salários mínimos [Referência: Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico)];



- **Ter indicações de organizações sociais, escolas de periferia, abrigos e casas de acolhimento**. As vagas são divulgadas também nas redes sociais das empresas do grupo para os interessados.

O dia a dia: acolhimento e cultura da empresa

Para que os jovens aprendizes possam chegar com tranquilidade na empresa e conhecer de perto sua estrutura, cultura organizacional e, inclusive, os espaços de trabalho, o Magalu conta com o “Programa Parça”. Ou seja, como bem diz a gíria, trata-se de um parceiro do jovem, um colega de trabalho que vai, direta ou indiretamente, acompanhá-lo no dia a dia.

Além disso, há um programa interno na empresa, o “Conselho de Colaboradores”, no qual funcionários se voluntariam para ser guardiões da cultura do Magalu, dos propósitos e valores. Essas pessoas também acompanham os jovens, principalmente no momento de chegada, para fazer essa imersão.

Inclusive, para promover essa inserção de maneira mais certa, estão trabalhando em vídeos sobre papéis e responsabilidades dos jovens aprendizes para as lojas – maior demanda do programa. O material é direcionado aos líderes de lojas e aos próprios jovens.

O diferencial: a trilha de desenvolvimento

Depois da chegada e da inserção no dia a dia do trabalho, os jovens aprendizes passam a ter acesso a uma trilha de desenvolvimento na empresa. Esse é, inclusive, um dos principais diferenciais da iniciativa, na avaliação da equipe. Entre as iniciativas estão:

Portal do Saber: Trata-se de uma plataforma com cursos disponíveis para os colaboradores. Há uma trilha exclusiva para jovem aprendiz e, dentro dessa trilha, há ainda cursos específicos e com temas diversos para as várias áreas de negócio: lojas físicas, centros de distribuição ou nos escritórios. Há também conteúdos de inteligência emocional, gestão de tempo, mediação de conflitos, informática, inteligência artificial etc., ou seja, formações que preparam o jovem para o mercado, assim como para desenvolver *soft* ou *hard skills**.

Jornada Evolução: Mensalmente, o programa organiza *lives* com os aprendizes para tratar de assuntos pertinentes ao dia a dia de trabalho e do contexto social das juventudes, como educação financeira, bem-estar, profissões do futuro, comuni-

*“Soft skills” são habilidades comportamentais ou socioemocionais, enquanto “hard skills” são habilidades ou competências técnicas.

cação, com a participação também de profissionais da empresa para compartilhar experiências. Na jornada, há também *lives* específicas para cada área de atuação dos jovens. A proposta, inclusive, é que os jovens possam unir teoria e prática. Foi isso o que aconteceu no primeiro semestre de 2025, com a turma de 28 jovens aprendizes do escritório em São Paulo. Eles participaram de um curso sobre comunicação durante dois meses e foram convidados a aplicar o que tinham aprendido numa reunião que integra todos os funcionários, inclusive a alta liderança da empresa, com mais de 500 pessoas presentes.

“É um conteúdo construído com o *feedback* deles, sempre pensando em como ser dinâmico, para que eles tenham interesse. Ano passado, o pano de fundo desse projeto foi a busca por um tesouro final. Então, em todas as *lives*, a gente ia desvendando uma pista, um mistério. Era um desafio que eles precisavam vencer. Além disso, a cada *live*, respondem um formulário, apontando o que gostaram e o que gostariam de ouvir. Vamos fazer um encontro, por exemplo, sobre como eu posso transformar a criatividade em oportunidade.”

(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz Magalu)

Programa de incentivo para formação acadêmica: A empresa conta com um programa de bolsa de estudos para os colaboradores, mas as regras foram modificadas para incentivar os aprendizes. Para os demais, para solicitar o benefício, é preciso ter um ano de casa e as inscrições são realizadas no início do ano. Para os aprendizes, basta ter apenas 30 dias de empresa, é possível se inscrever e solicitar o benefício a qualquer momento.

Reforço escolar: Diante de uma lacuna na formação básica dos jovens, o Magalu acompanha de forma mais individualizada ou prepara os aprendizes com a organização de atividades de reforço de Língua Portuguesa, por exemplo, a fim de que possam atuar de forma mais qualificada diante das demandas do ambiente de trabalho.

Aliado Magalu: Os jovens aprendizes podem se cadastrar para participar desse programa de mentoria, no qual colaboradores da empresa se voluntariam para estar próximos dos jovens. A empresa promove uma combinação – ou *match* – entre as partes. As atividades promovidas nos encontros, que duram cerca de quatro meses, englobam a construção de uma mapa pes-

soal, para pensar um plano de ação para sua vida. O programa tem se ampliado ao longo do tempo. No início, foram ofertadas 20 vagas, agora já conta com 100 participantes.

Acolhe jovem: É um programa de apoio quando a empresa identifica que o jovem está com alguma dificuldade de aprendizado. A partir daí, ele passa a ser apoiado por uma psicopedagoga.

JovemCast: *Podcast* com entrevistas entre Magalus para troca de experiências e dicas de oportunidades de carreira para os jovens.

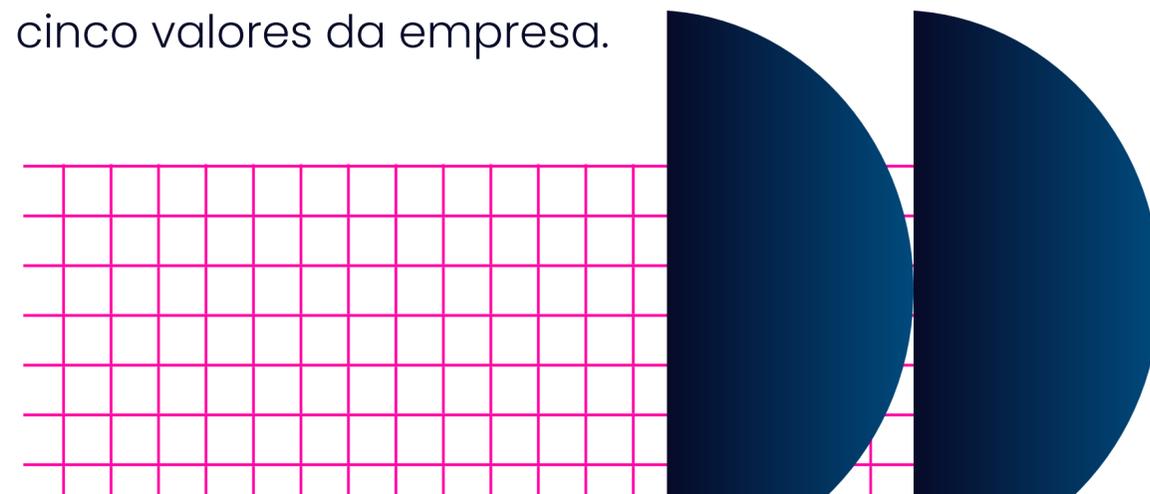
“Acredito que essas ações de desenvolvimento são o nosso principal diferencial. É realmente educar esse jovem para que seja protagonista da sua carreira.”
(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz Magalu)

Os desafios presentes

→ **Ampliar a efetivação dos jovens:** Para 2025, o desafio é aumentar o número de jovens aprendizes a serem efetivados após o programa, principalmente nas lojas, tendo em vista que, grande parte não deseja fazer carreira no varejo. Já nos escritórios, a efetivação tem acontecido de forma mais certa.

A turma que encerrou o programa em janeiro de 2025, contava com 14 jovens e 12 foram efetivados.

Para conquistar uma vaga, os aprendizes, assim como os demais colaboradores, passam por alguns ciclos de *feedback* e avaliação comportamental, com base nos cinco valores da empresa.



Giro pela iniciativa

- ▶ O grupo Magalu tem mais de 39 mil colaboradores. Destes, **1.900 são jovens aprendizes**, presentes em 20 estados, mais o Distrito Federal;
- ▶ Os jovens atuam em três principais áreas: **70% estão nas lojas** (são 1.245 lojas no total); **22% nos 20 Centros de Distribuição** (CD) e **8% nos escritórios**;
- ▶ As **contratações de jovem aprendiz são internas**, ou seja, eles são contratados pelo próprio Magalu, **a fim de que tenham acesso aos benefícios da corporação**. Entre eles estão: vale-transporte; vale-alimentação ou refeição; auxílio médico com coparticipação; auxílio odontológico; auxílio academia; bolsa de estudos; apoio social e psicopedagógico; e trilha de desenvolvimento exclusiva;
- ▶ Os jovens aprendizes que atuam no escritório de São Paulo são **convidados a criar e implementar um projeto social**. Já foram promovidas várias iniciativas, como roda de conversa na empresa com mães solas desempregadas, arrecadação de alimentos para um lar de idosos, entre outras ações;
- ▶ **Os aprendizes podem participar de outras iniciativas da empresa, como os GTs de diversidade**: Vozes, que é o grupo de gênero; Diversifica, grupo sobre a pauta da comunidade LGBTQIAPN+; Quilombo, grupo pela equidade de raça; e o Para Todos, o grupo que fala sobre as questões das pessoas com deficiência.



“Os jovens aprendizes são muito bem-vindos nos GTs e costumam ser bem ativos. Eu tenho uma colega jovem aprendiz na minha área e ela me ajuda muito com os grupos. Então, além dela participar, também é dona de um pedacinho. E aí eu falo para ela: ‘Engaja seus amigos aprendizes, chama para que possam participar’.”
(Marina Melo – Analista de sustentabilidade do Magazine Luiza)

“Temos jovens extremamente interessados e talentosos. Eles são um grande potencial para o nosso ecossistema, apresentam resultados, têm vontade mesmo de crescer, de ser o protagonista da sua própria carreira, de ter o direito de escolher. E, quando eu vejo isso, percebo o quanto vale realmente a pena tudo o que proporcionamos.”
(Fernando Oliveira, Gestor do Programa Jovem Aprendiz Magalu)

Para conhecer mais

 www.magaluempresas.com.br

 [@magazineluiza](https://www.instagram.com/magazineluiza)

 www.linkedin.com/company/magazine-luiza

Trajetórias e inspirações das juventudes

David da Silva Pereira, 18 anos

“Comecei como aprendiz em outubro de 2023 no Magalu Pay e, depois do fim do programa, fui efetivado em março desse ano como assistente comercial na Netshoes [empresa do grupo]. Foi uma oportunidade muito boa, pois, de onde eu venho, é muito difícil alguém conseguir um trabalho em escritório. Sempre são serviços braçais. Ou seja, eu não tenho nenhuma referência. E o Magalu me proporcionou trabalhar no que eu quero e em uma nova área, totalmente oposta da qual eu fui aprendiz. Mas, mesmo sendo muito diferente, eu me senti preparado por eles.”



É assim que David da Silva Pereira, 18 anos, resume em poucas palavras sua trajetória no tempo em que está atuando no grupo Magalu, com muito entusiasmo por tudo o que tem vivenciado na corporação. O jovem, morador do Parque Novo Mundo, zona Norte da cidade de São Paulo (SP), teve, na empresa, a oportunidade do primeiro emprego, após a divulgação da vaga pela organização da qual fazia parte – o CCA (Centro de Crianças e Adolescentes) Casa Dom Macário.

“Eu nunca tinha trabalhado antes, só ajudava meu pai, que é mecânico, e sempre estudei em escola pública. Quando soube da vaga, vi que seria uma chance de crescer profissionalmente. Sou um jovem de periferia e, olhando para outros jovens como eu, vejo que não estão tendo as mesmas oportunidades.”

David agarrou com muita disposição esse mundo que, segundo ele, foi totalmente novo e diferente. **“Quando cheguei na empresa, a minha equipe me recebeu muito bem. Foi muito diferente do que eu estava imaginando. No meu primeiro dia de trabalho, fizeram um café de boas-vindas e me receberam calorosamente.”**

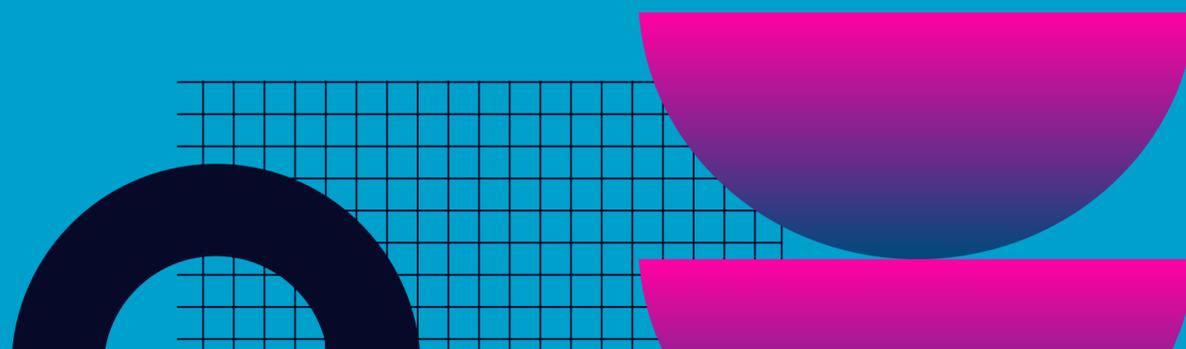
Ao longo dos 15 meses que ficou na área, David conta que recebeu todo o apoio da equipe para esclarecer dúvidas e aprender, isso sem contar que teve a oportunidade de conhecer muitas ferramentas novas de trabalho, o que trouxe diversos desafios, mas também superações. Aproveitou muito os cursos disponíveis no Portal do Saber, o que o ajudou no dia a dia. **“Hoje, atuando no comercial da Netshoes, tenho que trabalhar com as pessoas, e a formação que fiz em autoconhecimento, por exemplo, foi essencial.”**

Algo muito importante também nesse processo, lembra o jovem, foi o apoio do “Parça”, a pessoa da equipe responsável por acompanhar os aprendizes no dia a dia. **“O Devanilson se tornou muito especial para mim e marcou minha trajetória. Ele virou meu amigo. Quando ele também não sabia algo, a gente aprendia juntos.”**

Outro apoio importante nessa trajetória foi o processo de mentoria, no qual David se inscreveu e foi selecionado, para ser acompanhado por uma profissional da empresa, que ofereceu orientações e ajudou o jovem a traçar um plano de curto, médio e longo prazos para sua carreira e a perspectiva de buscar a sua efetivação.

Foi a partir dessas conversas, inclusive, que o jovem decidiu ingressar na faculdade de Administração e, atualmente, faz o curso na Universidade Cidade de São Paulo (Unicid). David é, inclusive, o primeiro da família a fazer uma faculdade. **“Todos da minha família ficaram muito felizes. Inclusive, tenho um irmão mais novo que quer se espelhar em mim. Ele já quer se inscrever na próxima turma de aprendizes.”**

Atualmente, David conta que está aproveitando para aprender, mas também trazer muitas novidades para a área, algo que, segundo sua visão, é a essência de um jovem-potência. **“Trazemos inovações e pensamos em coisas que, talvez, ninguém nunca tenha pensado antes.”**



Inclusão, desenvolvimento e formação de jovens líderes

Empresa: P&G Brasil

Segmento: Indústria e Comércio de Bens de Consumo

Iniciativa: Programa de Estágio, com destaque para P&G pra Você



O início: pra começo de conversa

A atuação com as juventudes é um investimento estratégico da empresa para o futuro e funciona como uma verdadeira escola de líderes. Na P&G Brasil, o estágio gerencial é historicamente a principal porta de entrada para a empresa. Praticamente todos os diretores e, até mesmo, os presidentes da companhia começaram como estagiários.

No programa, os jovens desenvolvem competências técnicas e comportamentais desde o início da carreira, vivenciando uma formação corporativa para lideranças, que combina avaliações transparentes, mentorias e desafios reais que aceleram o desenvolvimento. Após o período de estágio, sendo efetivado, o jovem assume seu primeiro cargo gerencial.



“Praticamente todos os nossos líderes foram estagiários. É importante não só trazer talentos, mas garantir que eles cresçam e se tornem líderes aqui.”
(Gabriel Mendonça, Gerente Sênior de TI)

O dia a dia: acolhimento e cultura da empresa

Desde o início, os jovens percebem que serão inseridos em um ambiente que valoriza as pessoas. Apesar de ser uma multinacional de grande porte, a recepção é próxima e atenciosa, com gestores e colegas dispostos a orientar e apoiar cada passo.

No primeiro dia de estágio, a chegada é cuidadosamente planejada para que o jovem se sinta acolhido. Todos recebem um *kit* completo de ferramentas de trabalho – computador, crachá, *mousepad*, caderno, canetas e outros itens personalizados com a comunicação da P&G Brasil. Como boas-vindas simbólicas, ganham também produtos da própria empresa, conectando-os às marcas que farão parte do seu dia a dia.

A recepção segue com uma imersão na história e na cultura da P&G Brasil. Os jovens conhecem as origens da companhia, fundada em 1837 como uma fábrica de velas e sabão movida pela

inovação, e entendem como, ao longo de quase dois séculos, esses princípios se transformaram em valores sólidos que orientam todas as decisões. Também são apresentados ao propósito da empresa e à sua agenda de cidadania, que integra governança, responsabilidade social e compromisso com a diversidade.

Durante o estágio, os jovens contam com uma trilha estruturada de desenvolvimento e um pacote de benefícios que garante segurança e bem-estar: bolsa-auxílio competitiva, assistência médica e odontológica, apoio à saúde mental, alimentação e transporte. Mais do que benefícios, são cuidados que mostram que o jovem é valorizado desde o início da sua trajetória na empresa.



“A gente aprende muito com os jovens. Eles mostram para onde o mundo está indo. Mas para que eles alcancem todo o potencial, precisamos garantir as ferramentas e quebrar barreiras que ainda existem.”
(Gabriel Mendonça, Gerente Sênior de TI)

O diferencial: P&G pra Você

Como estratégia para ampliar a representatividade racial na companhia, em 2020, a presidência no Brasil impulsionou o projeto Racial 360°, fortalecendo a pauta racial com metas claras e iniciativas estruturadas. Foi nesse contexto que se criou o P&G pra Você, programa afirmativo voltado a jovens negros universitários.

O Programa nasceu com o propósito de quebrar barreiras estruturais que historicamente afastam jovens negros e negras do ambiente corporativo. Após o processo seletivo, os participantes se preparam, durante um ano, para ingressar na empresa. Nesse período, recebem bolsa integral para estudar inglês, eliminando uma das maiores dificuldades de acesso a empresas globais para jovens de contextos vulneráveis.



“Por ser uma empresa global, o inglês acaba sendo uma grande barreira para inclusão social e étnico-racial. Então, criamos o P&G pra Você para preparar esses talentos antes mesmo do estágio.”

(Mariana Luzzatto, Gerente Sênior de Recursos Humanos para Diversidade e Inclusão)



Paralelamente, contam com um processo de mentoria individual com líderes da P&G Brasil, que oferece orientação personalizada por meio de encontros mensais. Além disso, o programa inclui um cronograma anual de treinamentos corporativos, voltados a preparar os jovens para os desafios e exigências do estágio gerencial.

Ao final do ciclo, após a aprovação no teste de proficiência em inglês, os participantes estão aptos para iniciar no estágio gerencial da P&G Brasil e estão prontos para dar o próximo passo com mais confiança e preparo.

“Uma juventude potente é aquela que tem oportunidade, e não qualquer oportunidade, mas uma que esteja ao seu alcance. Não importa o histórico, o lugar de onde a pessoa vem ou os privilégios que teve, ela precisa conseguir acessar essas oportunidades. Se não tivermos o consumidor brasileiro aqui dentro, como a organização vai crescer? É por isso que buscamos essa juventude, especialmente o jovem negro e periférico, porque 56% da nossa população é negra e precisamos aumentar a consciência sobre a nossa origem.”

(Mariana Luzzatto, Gerente Sênior de Recursos Humanos para Diversidade e Inclusão)

Após a entrada no estágio, o desenvolvimento é pensado como um processo contínuo e acessível. Além dos cursos de línguas, a cada semestre, são organizados treinamentos corporativos com base em habilidades que a empresa considera essenciais para o sucesso dos seus profissionais. Os jovens podem se inscrever e escolher os cursos que mais se conectam às suas necessidades, fortalecendo tanto competências técnicas quanto comportamentais.

Outro diferencial é a política de mobilidade interna, que permite ao jovem informar suas áreas de interesse já no processo seletivo. Se, durante as interações com gestores, for identificado um perfil mais alinhado a outra área, ele é realocado, garantindo uma experiência multifuncional que amplia sua visão de negócio.

Essa combinação de treinamentos periódicos, liberdade para trilhar novos caminhos e apoio de líderes cria um ambiente em que os jovens aprendem, experimentam e descobrem onde podem gerar o maior impacto.



“Uma juventude potente é aquela que atinge seus objetivos. Queremos ser a empresa que dá as ferramentas para isso.”

(Gabriel Mendonça, Gerente Sênior de TI)

Premissas para participar do programa



- **Jovens negros universitários** com previsão de conclusão do curso em três anos, selecionados nas unidades da P&G em São Paulo (SP), Louveira (SP), Seropédica (RJ) ou Manaus (AM);



- **Processo seletivo online com testes de perfil e lógica**, seguido de conversas para avaliar potencial, diversidade de experiências e aderência ao programa;



- **Seleção restrita a perfis étnico-raciais identificados** (pretos, pardos ou indígenas), atendendo aos objetivos afirmativos do programa;

- **Disponibilidade para cumprir o ciclo completo de formação:** bolsa integral de inglês, mentoria contínua (nos primeiros 12 meses) e entrada no estágio gerencial (com duração de 24 meses), mediante aprovação no teste de proficiência em inglês;

- As inscrições são feitas pelo site da iniciativa: www.pgcareers.com/br/en/brpgpravoce-copy

Os desafios presentes

- ➔ **Fortalecimento de parcerias para ampliar o alcance:** A P&G Brasil reconhece que, para ampliar a diversidade de seus talentos, é necessário fortalecer e expandir parcerias com organizações. Mesmo com bons resultados já obtidos (cerca de metade dos processos seletivos da empresa já garantem diversidade, com foco em gênero e raça), a empresa entende que ainda pode avançar mais na inclusão. Idealmente, gostaria que 100% das vagas de estágio fossem ocupadas por juventudes diversas.
- ➔ **Enfrentamento de vieses inconscientes:** Mesmo com programas estruturados voltados à diversidade e inclusão, a empresa aponta que ainda existem barreiras invisíveis no ambiente corporativo. Sensibilizar gestores e equipes para os desafios enfrentados pelos jovens de contextos diversos é essencial. O objetivo é garantir que esses jovens encontrem um ambiente acolhedor, seguro e que favoreça seu desenvolvimento pleno.

- ▶ O programa tem **duração total de até três anos**;
- ▶ **Dedicação de um ano de preparação fora da P&G Brasil**, com cronograma de treinamentos remotos, curso de inglês para negócios e mentoria com líderes experientes da organização para desenvolvimento individual;
- ▶ **Dois anos de estágio gerencial dentro da empresa**, caso aprovado no teste de proficiência em inglês. Caso não haja interesse na vaga, o jovem pode optar por não seguir no programa, sem custo algum para ele. Essa estrutura clara e planejada evidencia o compromisso da empresa com a geração de oportunidades com equidade.

Giro pela iniciativa

Para conhecer mais

- @ www.pg.com.br
www.pgcareers.com/br/en/estagiogerencialbr
www.pgcareers.com/br/en/brpgpravoce-copy
- @ [@pgcareersbr](https://www.instagram.com/pgcareersbr)
- in www.linkedin.com/company/procter-and-gamble

Trajetórias e inspirações das juventudes

Nicolas Cardia Silva, 23 anos



“Eu acho que essa inclusão [de jovens aprendizes nas empresas] beneficia a todo mundo, porque você está dando chance a uma pessoa que está muito empolgada. Acredito que todo mundo tem alguma experiência a acrescentar, por mais que não seja profissional, mas tem de vida, de comportamento. Isso acaba beneficiando todo mundo, trazendo uma cultura muito diferente. A cultura de uma pessoa da periferia é muito diferente da cultura de uma pessoa que mora numa área nobre. E eu não digo sobre o jeito de falar ou de agir, mas sim as vivências, a experiência que ela tem para resolver problemas do dia a dia. Eu acho que é isso que importa.”



A trajetória de Nicolas Cardia Silva na P&G começa quando, ao navegar pelo LinkedIn, o jovem se deparou com uma vaga para o Programa P&G pra Você. Ele conta, em suas palavras, que um dos principais objetivos da iniciativa é “te deixar apto para entrar na P&G”. Assim, os jovens participantes têm acesso a um ano de aulas de inglês em uma plataforma *online*, bem como reuniões e momentos de alinhamento e mentorias com gestores da empresa.

A vaga que possibilitou a entrada de Nicolas no programa era afirmativa, destinada especialmente para pessoas pretas e pardas, o que, em sua visão, é importante como forma de responder à questão histórica de falta de acesso desse público ao inglês. **“A P&G percebeu que tinham candidatos [pretos e pardos] muito bons, com toda a parte de soft e hard skills, toda a parte técnica, mas não tinham o inglês, que é obrigatório hoje para entrar na empresa. Então, cria esse programa.”**

É aqui que o percurso de Nicolas começa a ficar um pouco diferente: depois de um processo de três entrevistas, foi aprovado na prova de inglês que verifica o nível de cada candidato, o que o tornou apto a ingressar como estagiário na empresa. Ele comenta que, mesmo como estagiário, ainda tem acesso ao que o programa oferece a jovens aprendizes, como a plataforma do curso de inglês, alinhamento com um mentor e reuniões mensais do programa.

Estudante de Tecnologia e Análise e Desenvolvimento de Sistemas na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Nicolas atua na área de tecnologia da empresa e é responsável por monitorar uma ferramenta interna que reúne dados de vendas, utilizados pelos times de análise e de vendas para criar métricas e tomar decisões estratégicas. Ele faz a ponte entre as equipes do Brasil e o time global de tecnologia desenvolvedor da ferramenta.

O jovem comenta que se sentiu abraçado desde seu início: **“Aqui dentro, dá para ver que eles valorizam muito a pessoa.”** Nicolas, por exemplo, participa do Origens, grupo destinado para debates sobre racismo e diversidade racial. **“Quando a gente entra na empresa, existem os onboarding, com cursos obrigatórios que precisamos fazer para estar alinhado à empresa, tanto sobre segurança, dados sensíveis, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), como sobre essa parte de diversidade. Eles focam muito no respeito de cada pessoa e que é preciso ter um ambiente bom para todo mundo.”**

Como estagiário da P&G Brasil, Nicolas fala sobre o incentivo da empresa para que os colaboradores tirem certificações. Por isso, conquistar uma certificação em Power BI está nos planos futuros. Para ele, essa proatividade é um aspecto importante para as juventudes.

“Um jovem potente é uma pessoa que concilia bem as responsabilidades e sabe o que precisa ser feito. E, quando não sabe, pergunta. Acho que esse é o mais importante: é ter noção que você não sabe de tudo, muito pelo contrário, o que você sabe é muito pouco relacionado ao mundo. Então, é sempre bom entender a maneira correta de algo ser feito. É ter a vontade de buscar melhorar, ter proatividade e resiliência, entendendo que vão ter dias difíceis em que você não vai conseguir dar 100%. Mas o importante é buscar sempre ser melhor. Acho que manter essa constância e ter humildade é o que te faz ser um jovem-potência.”

Oportunidades, desenvolvimento e mobilidade social

Empresa: PwC Brasil

Segmento: Consultoria e auditoria

Iniciativa: *Access Your Potential (AYP)*

The PwC logo is displayed in a bold, lowercase font. The letters 'p', 'w', and 'c' are black, while the 'v' is white. Above the 'w' and 'c' are two horizontal bars, one orange and one white, creating a stylized graphic element.

O início: pra começo de conversa

Em 2020, a PwC Brasil reestruturou sua estratégia global, adotando o lema “Novo mundo, novas competências”. Essa diretriz foi concebida para refletir as novas dinâmicas do mundo, as novas habilidades digitais, as novas formas de trabalhar e a velocidade das transformações, além de reforçar o papel da firma no apoio às pessoas e comunidades onde atua.

Essa perspectiva também impactou na estratégia social da PwC Brasil, de modo a fomentar o aprimoramento das competências dos profissionais, bem como na utilização de tecnologias para apoiar clientes e comunidades por meio do desenvolvimento contínuo.

Nesse contexto, em 2021, a PwC Brasil fortaleceu e ampliou esse compromisso, dedicando-se a promover comunidades resilientes diante dos complexos desafios atuais. Surgindo então, a iniciativa *Access Your Potential (AYP)*, um programa que é catalisador de oportunidades, com foco no desenvolvimento e na mobilidade social, voltado para jovens de 18 a 26 anos, de todas as regiões do país. A

formação conta com mentorias individualizadas com profissionais da PwC Brasil, cursos *online* de curta duração, *masterclasses* exclusivas e um *hackathon* imersivo.

O AYP é um programa de inclusão produtiva que promove o desenvolvimento de habilidades essenciais para o presente e para o futuro. Embora a contratação na PwC Brasil não seja o objetivo final do programa, essa possibilidade pode ocorrer ao término do ciclo. O foco principal está na responsabilidade corporativa, com as ações sendo realizadas em parceria com o voluntariado da empresa.

A PwC Brasil atua com parcerias estratégicas, que colaboram na interlocução de jovens com instituições nas iniciativas de inclusão produtiva.



“O Access Your Potential é um programa financiado por investimento social privado, sem uso de verbas incentivadas. Desde o início, houve uma forte intenção de desenvolver um programa com assinatura própria, complementando as diversas parcerias já existentes na época, muitas das quais, como a parceria com a United Way Brasil, foram mantidas.”

(Renato Souza, Diretor de Inclusão e Diversidade e Sustentabilidade Corporativa)

Premissas para participar do programa



- Ter entre **18 e 26 anos**;
- **Estar em situação de vulnerabilidade social**, identificada por meio da **autodeclaração da renda familiar mensal**.

O dia a dia: o percurso formativo

A proposta da iniciativa é apoiar os jovens no desenvolvimento de habilidades essenciais para o futuro, proporcionando capacitação em competências digitais necessárias para a carreira, além de estabelecer conexões estratégicas, a fim de que os participantes estejam prontos para ingressar e se destacar no mercado de trabalho. A jornada dos participantes se divide em três dimensões: Mentorias, Trilhas de Desenvolvimento e *Hackathon*, com três meses de duração. A cada ciclo do programa, jovens de todo o país são conectados com profissionais voluntários da companhia.

O desenho da trilha formativa tem a Mentoria no centro, com um cuidado para a preparação dos mentores, que inclui orientações sobre como conduzir o processo, qual o contexto das juventudes participantes e informações sobre os conteúdos formativos. As Mentorias são processos individuais, realizados de forma *online*, com voluntários da PwC Brasil, e têm o objetivo de apoiar jovens na construção de um projeto de vida e carreira.

Já as Trilhas de Desenvolvimento são formadas por cursos ao vivo de curta duração sobre liderança e *soft skills* e *masterclasses* exclusivas com temas de impacto, como empreendedorismo, tecnologia com ênfase em inteligência artificial e mercado de trabalho. Essa estratégia foi projetada para impulsionar o crescimento e a capacitação dos jovens.

No final do ciclo, os participantes são desafiados a participarem de um *Hackathon* imersivo com sessões de *design thinking*, a fim de complementar a jornada de desenvolvimento, proporcionando uma imersão prática na resolução de desafios e criação de soluções inovadoras. Durante uma semana, os jovens se dedi-

cam a desenvolver soluções juntamente com parceiros escolhidos pela PwC Brasil e apresentam para uma banca formada por sócios da companhia.



“A empregabilidade na PwC não é o objetivo principal do AYP, mas temos conseguido inserir muitos desses jovens na firma – alguns deles já foram promovidos e até concluíram graduação e pós-graduação, benefícios conquistados por meio do programa.”

(Priscila Leão, Gerente de Sustentabilidade Corporativa)

Os grupos vencedores recebem prêmios que incluem bolsas para graduação, pós-graduação/MBA e cursos de curta duração oferecidos por parceiros, além de *notebooks* que servem como incentivo para o desenvolvimento contínuo.



“O projeto cresceu a ponto de atrair o interesse de diversos parceiros da PwC que desejam participar ativamente e ampliar, por meio do AYP, o seu impacto positivo na sociedade. Ao longo desse percurso, conquistamos uma série de ganhos e aprofundamos importantes relacionamentos.”

(Renato Souza, Diretor de Inclusão e Diversidade e Sustentabilidade Corporativa)

O diferencial: a trilha de desenvolvimento

Preparação de mentores para atuar no programa:

- Garantia de preparação dos mentores por meio de informações atualizadas sobre o contexto social, com base em pesquisas de instituições como o IBGE, que oferecem dados atualizados sobre o perfil das juventudes;
- Realização de *workshop* anual para atualização dos mentores acerca dos dados sobre os jovens participantes do programa;
- Revisão contínua dos conteúdos e materiais complementares, garantindo suporte eficaz para o desenvolvimento e condução das mentorias.

Banco de talentos: Exclusivo para os jovens que concluem o programa e se inscrevem, para que possam ser acionados caso surjam oportunidades na PwC Brasil alinhadas ao seu perfil.

“Os jovens que são empregados na PwC via AYP entendemos que já passaram por um processo de familiarização com a cultura da empresa, pois permaneceram três meses no programa. Nesses casos, eles são direcionados ao centro da operação da PwC, onde atuam, por exemplo, nos processos operacionais de consultoria e auditoria.”

(Priscila Leão, Gerente de Sustentabilidade Corporativa)

Os desafios presentes

- **Novos paradigmas no mundo do trabalho:** No mundo contemporâneo há novas expectativas para a inserção produtiva e os jovens buscam oportunidades que dialoguem com seus desejos imediatos.
- **A crise do engajamento dos jovens:** A juventude está se engajando de formas diferentes, influenciada pela velocidade da informação e da comunicação. Conversas precisam ser conduzidas de maneiras mais interessantes e maduras.
- **Ressignificação do trabalho das juventudes:** Necessidade de construção de novas formas e propostas de valor. Tarefas que antes eram valorizadas na firma tornaram-se obsoletas com o avanço da tecnologia.



“Temos debatido a questão do engajamento das juventudes com diversos especialistas do mercado, reconhecendo que é um tema que precisa ser profundamente analisado e discutido. Além disso, realizamos sessões de escuta diretamente com os jovens para entender suas perspectivas. Atualmente, oferecemos um curso de excelência, ministrado por uma das melhores instituições do Brasil, proporcionando uma oportunidade incrível. Contudo, ainda não é o suficiente para garantir que os mais de 250 jovens do AYP finalizem a formação. A perda é significativa, influenciada por diversos fatores.”

(Renato Souza, Diretor de Inclusão e Diversidade e Sustentabilidade Corporativa)

- ▶ O programa é **100% gratuito**;
- ▶ **Seis edições** realizadas;
- ▶ **Mais de 1.150 jovens** capacitados;
- ▶ Ao longo das edições, **foram formados 59% de mulheres e 55% de pessoas pretas e pardas.**

Giro pela iniciativa

Para conhecer mais

 bit.ly/access-your-potential

 [@pwcbrasil](https://www.instagram.com/pwcbrasil)

 br.linkedin.com/company/pwc-brasil

Trajetórias e inspirações das juventudes

**Maria Caroline da Silva
Carneiro, 27 anos**

“Quando moramos no interior, temos uma visão de buscar grandes empresas em capitais. Vivemos aquele dilema de ‘ou você ganha na loteria e vive bem, ou estuda e se torna alguém’. Então, eu estava bastante focada nessa perspectiva de estudar para crescer profissionalmente.”



A frase de Maria Caroline da Silva Carneiro, jovem de 27 anos, natural de Ubajara, no Ceará, mostra sua crença na importância do acesso à educação. Depois de já ter se formado em Economia pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), passou a buscar emprego em plataformas digitais e grupos de mensagens. A vontade de vir para São Paulo e trabalhar em uma empresa grande na capital paulista começou a virar realidade quando, em um desses grupos, a jovem conheceu o Programa *Access Your Potential* (AYP), da PwC Brasil, que oferece mentorias *online* com colaboradores voluntários da própria companhia e cursos em parceria com outras instituições para os jovens que estão em busca do seu primeiro emprego.

“Foi aí que eu conheci o Albert que, na época, atuava na área de TI [Tecnologia da Informação] da PwC. Durante as mentorias, ele me apresentou a cultura da firma, explicando as principais áreas de atuação e os negócios da PwC, focados em auditoria e consultoria. Até aquele momento, eu nunca tinha ouvido falar sobre as *Big Four* — as quatro maiores empresas de auditoria do mundo. Esse contato despertou em mim uma grande curiosidade e interesse pela área. Quando abriram as inscrições para o Programa Nova Geração da PwC (focado em estudantes ou pessoas recém-formadas), ele me incentivou a participar do processo seletivo e me acompanhou desde a fase de testes até a entrevista final. Essa mentoria foi fundamental, pois, além de me preparar para o processo, me ajudou a compreender o ambiente corporativo e me adaptar ao meu primeiro emprego, que foi justamente na PwC.”

Caroline participou do *Hackathon* de encerramento do Programa AYP, quando sua equipe solucionou um *case* e, como vencedores do desafio, cada integrante conquistou uma bolsa de estudo em uma faculdade parceira do programa. A jovem optou por cursar um MBA em auditoria e controladoria que, segundo ela, foi fundamental para sua especialização na área em que atua na firma.

Em setembro de 2021, Caroline entrou oficialmente para o time de *new joiners* da PwC na área de auditoria externa. Apesar de ser correlata à sua formação em Economia, a firma também ofereceu um benefício educacional para que Caroline fizesse uma segunda graduação, dessa vez em Ciências Contábeis.

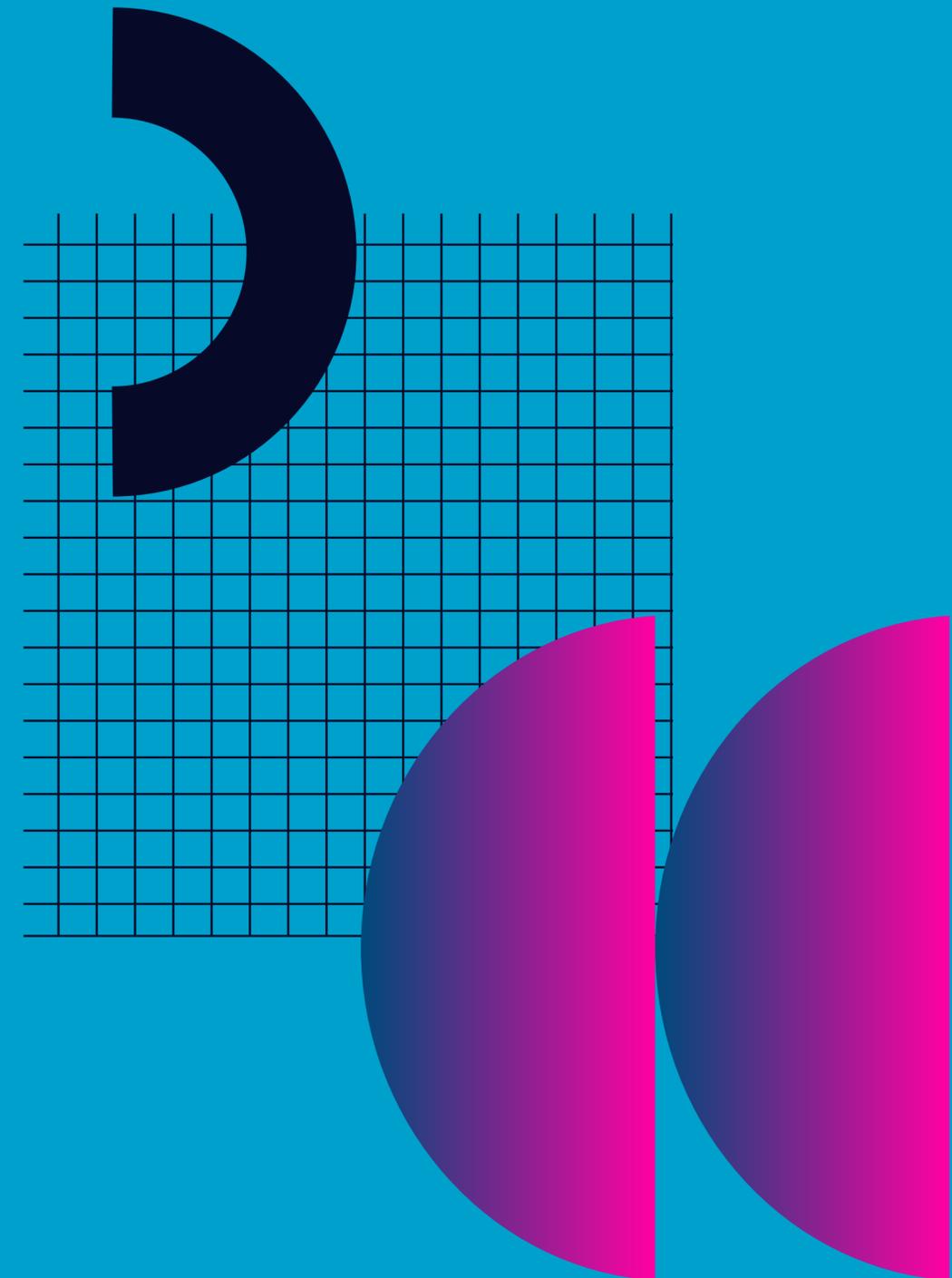
Caroline conta que, desde seu início na companhia, se beneficiou da cultura de parceria e acompanhamento interno, sob o modelo do Programa Sol e Sombra: enquanto uma pessoa de nível mais sênior é o sol, o jovem é a sombra. **“Quando você entra na PwC como *new joiner*, há uma pessoa designada para te apoiar, que vai explicar como é a firma, os sistemas. Além do meu gestor, tinha uma analista sênior na equipe, Juliana Freitas, a quem costumo dizer que me ensinou a andar de bicicleta. Hoje, se estou segura e confiante para seguir sozinha, é graças a todo conhecimento que ela compartilhou comigo.”**

Esse acompanhamento e a recepção por parte da sua equipe foram especialmente importantes, considerando o processo de deixar sua cidade e família no Ceará e se mudar para São Paulo, o que ela considera um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de construir uma carreira promissora.

Depois de mais de quatro anos na empresa, hoje Caroline ocupa uma posição sênior na área de auditoria, sendo, portanto, o “sol” de muitas outras “sombras”. Ela comenta que enxerga a PwC como uma escola, que oferece um leque de treinamentos, formações e oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores.

Mais recentemente, foi convidada para participar de um programa interno de Inclusão e Diversidade, focado no desenvolvimento de novas lideranças negras, o *Black as Manager*.

“Eu sempre fui uma pessoa que gosta muito de mentorias. Acho que elas me oferecem um direcionamento, especialmente em dias de dúvidas e incertezas. Pergunto a mim mesma: será que estou ocupando a posição certa? E se eu estivesse em outro cargo? Às vezes, o sucesso é associado à conquista de bens materiais, como um carro ou um apartamento, mas, para mim, vai muito além disso. Participar dessas mentorias, especialmente focadas em carreira, me ajuda a refletir sobre minha trajetória profissional e a compreender o que significa ser um líder, o que é ser bem-sucedida, e quem é a Carol do futuro e quem ela quer influenciar”, compartilha.



Formação de jovens como estratégia para a redução da pobreza

Empresa: Suzano S.A.

Segmento: Papel e Celulose

Iniciativa: Estratégia social para as juventudes e Programa Formare



SUZANO

O início: pra começo de conversa

Na Suzano, o trabalho com juventudes é parte essencial do compromisso de reduzir a pobreza nas regiões onde atua. Até 2030, a meta é contribuir com a retirada de 200 mil pessoas da linha de pobreza, conectando educação, qualificação profissional e empregabilidade como caminhos de transformação.

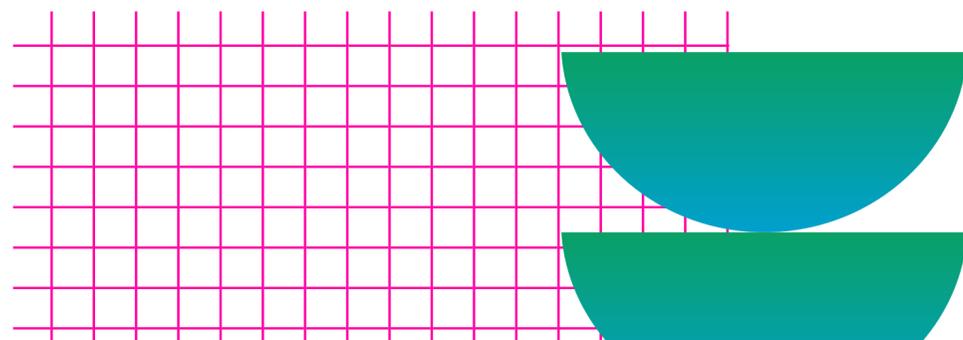
A empresa utiliza a referência global de pobreza monetária adotada pelo Banco Mundial e ratificada pelo IBGE, de 6,85 dólares por dia ou 665 reais por mês de renda familiar per capita. (SIS IBGE, 2024)

A empresa acredita que o negócio só faz sentido quando gera impacto positivo para o mundo. Por isso, investe em programas que unem desenvolvimento local, geração de renda e impacto positivo para as comunidades vizinhas às suas operações. A Suzano articula parcerias com diversas organizações para criar trilhas de empregabilidade em territórios de alta vulnerabilidade social.

Para integrar suas iniciativas, a empresa estruturou um mapa de sinergia que conecta todos os projetos de acesso ao emprego realizados em conjunto com organizações parceiras nos territórios, onde as trilhas formativas foram descritas: desde oficinas de desenvolvimento pessoal e plano de vida, até conteúdos técnicos alinhados às demandas de mão de obra, como fomento a sistemas produtivos para aceleração da produção e comercialização.

Esse mapeamento permite cruzar informações e construir um fluxo integrado entre os programas sociais e a área de Recursos Humanos, garantindo que os jovens formados não apenas ampliem suas oportunidades no mercado, mas também possam se conectar diretamente às vagas da própria Suzano.

Trata-se de um trabalho desafiador, pois envolve públicos e dinâmicas muito distintos, mas que reforça o compromisso da Suzano em transformar projetos sociais em caminhos para a empregabilidade.



O dia a dia: acolhimento e cultura da empresa

Ao chegar às unidades da empresa, os jovens são acolhidos por colaboradores voluntários que atuam como instrutores e mentores. O ambiente é planejado para que eles se sintam parte da empresa, conhecendo, desde o início, a cultura organizacional.

A chegada inclui uma imersão na história da Suzano, seu propósito socioambiental e a agenda de sustentabilidade que conecta negócios à redução de desigualdades. Essa introdução reforça o vínculo com as comunidades e mostra que o programa é um caminho concreto para transformar realidades locais.

O diferencial: acesso a emprego e conexão com as comunidades

Dentro dos investimentos sociais da Suzano para contribuir com a retirada de pessoas da linha da pobreza, há um eixo específico dedicado a promover o aumento de renda a partir do acesso ao emprego formal. Essa “avenida”, como é chamada, começou a receber

investimentos a partir de 2023 e, já em 2024, se mostrou a responsável pela maior geração de resultados, além de ser a mais rápida. O emprego formal ainda é a melhor forma de inclusão econômica. As organizações apoiadas não apenas cuidam de ofertar capacitações, mas, especialmente, também trabalham na inserção dos beneficiários em vagas de emprego.

Entre as iniciativas de desenvolvimento local promovidas pela Suzano, destaca-se o Formare, realizado em parceria com a Fundação lochpe desde 2005. Ele oferece formação técnica e socioemocional para jovens em situação de vulnerabilidade, unindo uma metodologia de educação por competências a uma experiência imersiva dentro das plantas industriais da empresa.

Cada turma é formada por cerca de 20 a 25 jovens, que recebem acompanhamento individualizado e participam de aulas ministradas por colaboradores voluntários que se habilitam de acordo com sua especialidade e interesse.

Nessa parceria, a Fundação lochpe é responsável por recomendar a grade formativa e capacitar os profissionais voluntários. A Base Tec-

nológica é customizada pela empresa e, sempre que necessário, o plano de aula é revisado e conectado com a estratégia do negócio e a unidade em que a escola está instalada.

Mais do que capacitar, a proposta é construir oportunidades para ampliar as perspectivas de futuro e romper ciclos de exclusão das juventudes.



“Desde o primeiro dia, os jovens percebem que não estão apenas em um curso, mas dentro da empresa. Eles conhecem a cultura, os valores e já começam a se ver como parte de algo maior.”

(Daiana de Lira Pedroso Stange, Coordenadora de Gente e Gestão)

Ao longo dos 10 meses de duração do Formare, os jovens têm uma rotina diária que combina aulas teóricas e práticas dentro da unidade industrial. São desenvolvidas habilidades para as posições de entrada da empresa, como operador ou operadora de processo de produção, e competências e habilidades socioemocionais, como trabalho em equipe, comunicação e resolução de problemas.

Essa vivência é enriquecida por visitas às áreas produtivas, contato direto com gestores e trocas com profissionais de diferentes formações, ampliando a visão sobre carreira e mercado de trabalho.

Essa estratégia tem um papel fundamental para o negócio. De um lado, cria uma porta de entrada qualificada, formando profissionais alinhados às necessidades específicas da empresa. De outro, fortalece o vínculo com as comunidades onde a Suzano está presente, oferecendo oportunidades para jovens de regiões com altos índices de vulnerabilidade.

Desde 2005, o Formare já capacitou mais de 920 jovens nas unidades da Suzano, muitos dos quais seguiram carreiras dentro da própria empresa ou ingressaram no mercado de trabalho em outras organizações.



“O programa muda a vida dos jovens, mas também impacta os nossos colaboradores, que descobrem, na prática, o valor de compartilhar conhecimento.”
(André Becher, Gerente de Sustentabilidade)

Premissas para participar do programa



- **Jovens entre 18 e 19 anos, em situação de vulnerabilidade socioeconômica**, com renda familiar de R\$665,00 *per capita*;



- **Residentes nas comunidades do entorno das unidades da Suzano** nos municípios: Aracruz (ES), Belém (PA), Imperatriz (MA), Mucuri (BA), Suzano (SP) e Três Lagoas (MS);



- **Cursando ou ter concluído o Ensino Médio**;
- Disponibilidade para **10 meses e 1.200 horas de formação**;

- **Inscrições realizadas pela plataforma GUPY** (plataforma de atração da Suzano). A divulgação é feita por meio dos canais oficiais da empresa (site), rádios e, em alguns casos, carro de som;

- Aprovação em **processo seletivo com avaliação de perfil, lógica e entrevistas de perfil socioeconômico**.

Os desafios presentes

→ **Acesso aos jovens mais vulneráveis:** Um dos principais desafios ainda enfrentados é alcançar os jovens que vivem em contextos de maior vulnerabilidade social. Muitos deles estão afastados das oportunidades por barreiras geográficas, falta de acesso à informação ou baixa conectividade digital. Para que esses jovens consigam ingressar no programa, é necessário um esforço ativo de mobilização nos territórios, com o apoio de parcerias estratégicas com organizações sociais locais, que conhecem o público e facilitam essa aproximação.



“Nos territórios onde atuamos, o primeiro desafio é acessar os jovens que mais precisam. Eles estão lá, mas muitas vezes distantes das oportunidades. E, quando conseguimos trazê-los para o programa, precisamos garantir condições para que permaneçam e realmente se desenvolvam.”
(Paulo Rocha, Coordenador de Sustentabilidade)

- **Garantia de permanência e desenvolvimento integral:** Não basta apenas incluir, é necessário garantir que os jovens consigam permanecer e se desenvolver plenamente ao longo do programa. Isso envolve oferecer apoio socioemocional contínuo, benefícios que permitam dedicação exclusiva (como auxílio financeiro ou estrutura adequada) e um acompanhamento que identifique os riscos de evasão e responda rapidamente a eles.
- **Adaptação constante das metodologias formativas:** Outro ponto crítico está na necessidade de adequar os conteúdos e métodos de ensino às realidades locais. Para que a formação tenha impacto, ela precisa estar alinhada às demandas do mercado de trabalho e ao contexto vivenciado pelas juventudes, conectando teoria e prática de forma significativa e aplicável.
- **Priorização de recursos para a formação de jovens:** Um dos desafios é garantir o investimento e a priorização deste nessa iniciativa voltada aos jovens talentos.

Giro pela iniciativa

- ▶ **10 meses de duração**, com mínimo de 1.200 horas;
- ▶ **Formação teórica e prática** nas plantas da empresa;
- ▶ Aulas ministradas por **colaboradores voluntários**;
- ▶ Benefícios: **bolsa-auxílio, alimentação, transporte, uniforme, material, plano de saúde e seguro de vida**;
- ▶ **Parceria com Fundação Iochpe** e atuação em diferentes estados onde a Suzano está presente;
- ▶ **Após a formação, os jovens têm acompanhamento para inserção no mercado de trabalho** e podem se candidatar a vagas na própria Suzano ou empresas parceiras, articulados pelas oportunidades em iniciativas vinculadas às ações de desenvolvimento social da Suzano.



“Uma juventude potente é aquela que tem oportunidade de sonhar e de realizar. Não basta abrir uma porta, é preciso garantir que ela esteja realmente ao alcance de quem mais precisa.”

(Daiana de Lira Pedroso Stange, Coordenadora de Gente e Gestão)

“Para mim, juventude potente é aquela que consegue romper ciclos de exclusão. Quando o jovem entende que tem valor, que pode ocupar espaços, ele transforma a própria vida e impacta a comunidade ao redor.”

(Paulo Rocha, Coordenador de Sustentabilidade)

“A potência está em cada jovem, mas, muitas vezes, é invisibilizada pelas condições em que ele vive. Nosso papel é criar as condições para que essa potência apareça e seja reconhecida.”

(André Becher, Gerente de Sustentabilidade)

Para conhecer mais

 bit.ly/diminuir-a-pobreza

 [@suzano_oficial](https://www.instagram.com/suzano_oficial)

 www.linkedin.com/company/suzano

Trajetórias e inspirações das juventudes

Graziella Haesca Santos da Silva, 20 anos



“Quando paro e analiso o que eu era há um ano, sinto que evoluí bastante, tanto como profissional, quanto como pessoa. Aprendi muita coisa, fiz outros cursos, ingressei na faculdade. Então, mudou totalmente meu pensamento de futuro, do que eu queria fazer. Eu estava sem expectativa de profissão, muito perdida na vida e não sabia para onde ir. Essa oportunidade foi muito importante. Foi uma esperança que eu tive de ter uma profissão e fazer parte de alguma coisa.”



O relato de Graziella Haesca Santos da Silva, de 20 anos, mostra algumas dificuldades enfrentadas por jovens que concluem o Ensino Médio: a falta de perspectiva diante da escolha de uma profissão e a inserção no mercado de trabalho.

Residente em Teixeira de Freitas, na Bahia, Graziella conheceu a Suzano por meio do Projeto Rotas e Travessias, uma iniciativa do Instituto Aliança com a Fundação Forge, Suzano e Zurich Foundation, que aborda competências socioemocionais, digitais e empreendedoras a fim de preparar jovens, de 17 a 24 anos, para participar de processos seletivos e ingressar no mundo do trabalho. **“Para mim foi muito importante participar, justamente porque eu não tinha nenhuma experiência. Lá, eu pude aprender a como me comportar em entrevistas e no ambiente de trabalho.”**

Depois de aprovação no processo seletivo da Suzano, Graziella conta que realizou seis meses de um curso de manutenção de maquinário no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e, posteriormente, mais seis meses de formação no Centro de Manutenção de máquinas e equipamentos da Suzano. Os primeiros 15 dias foram dedicados a uma visita completa por todo o local e à observação, para depois partir para a prática.

Estudante de Gestão Ambiental na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), atualmente Graziella atua no setor de solda da Suzano, trabalhando com eletrodos e MIG [uma variação do processo de soldagem]. **“Nesse setor, são dois jovens aprendizes. E, como nós somos iniciantes, ajudamos os outros colaboradores. Então, fazemos coisas pequenas. Tudo que envolva a solda, corte, lixa e acabamento de peça, nós estamos lá para ajudar e aprender.”**

A jovem compartilha que, no início, estava bastante apreensiva sobre como seria sua rotina dentro da empresa, bem como a forma que seria recebida por outros colaboradores, sobretudo, por ainda não ter experiências profissionais. **“Como eles são experientes na área, eu fiquei com medo: ‘Será que vou ser tratada bem?, será que minhas dúvidas vão ser respondidas?’, aquelas preocupações de não saber resolver alguma coisa. Só que foi totalmente diferente do que eu estava imaginando. Eles são bem pacientes e qualquer dúvida que eu tenho, respondem. Também tem muita atenção com relação à segurança:**

sempre que faço algo de forma errada, eles me explicam porque não deve ser daquele jeito e mostram a forma certa. Eu estou aprendendo muito e me sinto bem à vontade de estar lá.”

Outra insegurança, que foi deixada para trás, era o fato de passar a integrar um ambiente predominantemente masculino. **“Eu achava que, por ser mulher, ia ser tratada de uma forma diferente e ficava com medo de como ia ser essa convivência. Só que é bem tranquilo, eles super me respeitam e é uma convivência muito boa.”**

Graziella reforça o potencial criativo das juventudes e afirma que, mesmo com pouca experiência profissional, os jovens, assim como todas as pessoas, têm a contribuir e agregar com sua criatividade e disposição para aprender. Ela valoriza a cultura da empresa de compartilhar conhecimento entre colaboradores, com ensinamentos que podem ser levados para a vida inteira.

“Essas oportunidades que as empresas dão para os jovens são muito importantes. Muitas vezes, saímos do Ensino Médio e não temos para onde ir, ou um objetivo que a gente queira seguir. Quando aparece a oportunidade de aprender uma profissão e estar inserido no mercado de trabalho, é muito gratificante.”

Jornada imersiva para ampliar conhecimentos sobre o mundo do trabalho

Empresa: Zurich Santander Brasil Seguros e Previdência

Segmento: Financeiro

Iniciativa: Programa de Verão

O início: pra começo de conversa

O Programa de Verão nasce do desejo de oportunizar, a jovens recém-formados do Ensino Médio, uma vivência no universo de uma grande empresa, dialogando e aprendendo diretamente com profissionais de diversas áreas da companhia. A iniciativa partiu da visão inovadora de Marcelo Malanga, CEO da Zurich Santander, juntamente com o Comitê Executivo da empresa e da parceria com o Instituto Aliança.

A primeira edição foi realizada em janeiro de 2025 e contou com a seleção de 10 jovens, maiores de 18 anos, do Nordeste e do Sudeste, que tinham participado anteriormente do projeto *Habilidades para o Futuro* realizado pela Zurich Santander em parceria com o Instituto Aliança no Brasil. O projeto oferece capacitação profissional para jovens que vivem em situação de vulnerabilidade social, englobando a abordagem de *soft e hard skills* e conteúdos dedicados a Seguros e Previdência.

Os selecionados para o Programa de Verão vieram de Pernambuco (quatro jovens), Bahia (três) e interior do estado de São Paulo (dois) e, durante três semanas, vivenciaram a rotina da multinacional em São Paulo (SP) em uma jornada imersiva que incluiu conteúdos em diversas áreas do conhecimento, além de atividades culturais na capital paulista.

O processo de planejamento garantiu a articulação com as famílias dos participantes – muitos nunca tinham viajado de avião para outro estado – de modo a formalizar todas as etapas dessa jornada de aprendizagem: hospedagem, alimentação, atividades e responsáveis pelo acompanhamento durante todo o programa.

O itinerário formativo foi desenvolvido pelas equipes de Recursos Humanos, Sustentabilidade, Comunicação Externa e membros do Comitê Executivo da companhia, engajando mais de 40 voluntários de diferentes áreas para compartilhar conhecimento com as juventudes. As atividades envolveram palestras, dinâmicas e resolução de desafios reais da empresa.



“Essa iniciativa nasceu do desejo genuíno de ampliar o nosso impacto social na vida desses jovens, entregando mais valor para a trajetória profissional deles que está só começando... O que nos deixa muito orgulhosos que essa ideia teve o apoio do Comitê Executivo e de tantos colaboradores que foram voluntários ao longo dessas três semanas e compartilharam conhecimento e generosidade.”

(Natalia Moreira, Gerente Sênior de Sustentabilidade e Comunicação)



“Alguns jovens tinham experiência profissional, outros tinham experiências mais informais. Mas, na seleção, olhamos muito mais quem precisava de fato da experiência do que quem já tinha uma maior desenvoltura, tanto em questões técnicas quanto comportamentais. Selecionamos pessoas que não estavam trabalhando e que demonstraram claramente o interesse pela oportunidade.”
(Ana Claudia de Moraes Figueiredo Silveira, Gerente Sênior de Recursos Humanos)

Premissas para participar do programa



- Ser maior de 18 anos, estar em situação de vulnerabilidade social e viver no Nordeste ou Sudeste;



- Ter participado de projetos de educação e empregabilidade do Instituto Aliança;
- Ter finalizado o Ensino Médio;
- Não estar trabalhando.

O dia a dia: acolhimento e cultura da empresa

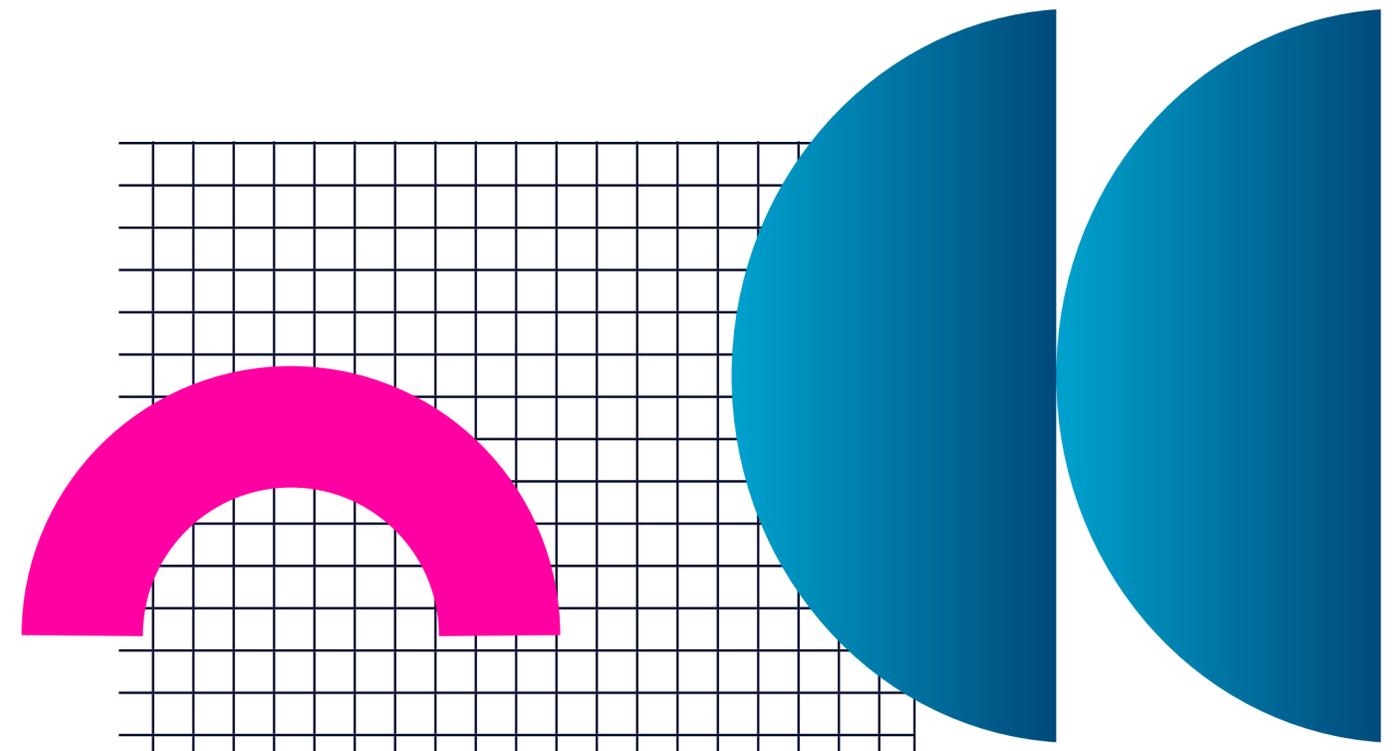
A rotina dos participantes começava às 9h, com intervalo para almoço com duração de 1h30, e finalizava às 16h. Os conteúdos abordados na formação privilegiaram as agendas do negócio com destaque para a tecnologia a partir das aprendizagens básicas, como utilização do Outlook para envio de *e-mails*, plataforma Teams para agendamento de reuniões e funções mais avançadas, como uso do Excel para elaboração de apresentações e a ferramenta Power BI.

Durante o programa, os jovens foram divididos em três grupos e receberam desafios temáticos para desenvolver projetos relacionados ao negócio da Zurich Santander. Com o apoio de mentores, buscaram soluções que foram apresentadas ao final para uma Banca Julgadora que contou com o Comitê Executivo e diversos profissionais da companhia.

No final de semana, os jovens participavam de visitas culturais acompanhados de voluntários da empresa e responsáveis do Instituto Aliança. Em parceria com o Santander, tiveram acesso a ingressos para espetáculos e *shows*.

Vale destacar que o Programa Verão foi sendo aprimorado durante a sua execução, a partir das necessidades identificadas no dia a dia junto às juventudes. As rodas de conversas sobre diversidade, por exemplo, partiram do olhar da equipe para as demandas que os participantes trouxeram durante os encontros.

O resultado foi uma imersão completa no universo corporativo, que ampliou horizontes e inspirou novos caminhos profissionais para os jovens envolvidos. No final do percurso, foram oferecidas 10 ofertas de trabalho, nas diversas regiões, sendo seis para estagiários e quatro para aprendizes, tendo em vista as diferentes realidades dos jovens.



O diferencial: a trilha de desenvolvimento

Envolvimento de diferentes atores no processo de desenho, execução e acompanhamento da iniciativa:

- A alta liderança da Zurich Santander esteve envolvida, desde o início, na implementação e na execução do programa;
- O processo envolveu diálogo, para desenho da iniciativa, com a organização parceira.

Inclusão e diversidade como princípio para acolhimento e engajamento das juventudes:

- Os jovens participaram de integração realizada pelas áreas de Diversidade e Comunicação;
- Alinhamentos em relação aos acordos e visões acerca da diversidade, reforçando que a Zurich Santander é uma local de trabalho seguro para todos dialogarem e expressarem suas ideias e percepções;
- Impacto positivo na desenvoltura dos jovens de modo a se sentirem incluídos.

Acompanhamento personalizado:

- Acesso ao itinerário formativo com apoio de mentores e contatos com diversos profissionais da companhia;
- Engajamento de voluntários da empresa para acompanhamento dos jovens em ações culturais na cidade;
- Equipe do programa e representantes da organização parceria – Instituto Aliança – atentos às demandas dos jovens para a busca de estratégias rápidas e eficientes.



“Os jovens, principalmente os que saem do projeto social e começam a trabalhar na Zurich Santander, têm um pouco dessa percepção de que estão numa empresa que realmente podem ser quem são. De todas as ações que fazemos, ligadas à diversidade, as primeiras pessoas a se inscreverem são os jovens.”

(Allan Jofre, Coordenador de Comunicação Corporativa e DEIB)

Os desafios presentes

➔ **Planejamento da logística do Programa de Verão:** o formato imersivo do programa exigiu um planejamento detalhado que contemplou o contato com as famílias dos participantes, a organização da logística de transporte aéreo e terrestre e a hospedagem, com o acompanhamento de perto da organização Instituto Aliança.

“**Acredito no poder da diversidade e os jovens que estão no início de carreira precisam de oportunidade. Sem contar que têm muitas ideias e desafiam as gerações mais velhas, trazem um olhar diferenciado. Então, os jovens, de fato, tiram a gente da zona de conforto, trazendo novas perspectivas que são importantes. E eles são o futuro da liderança da organização.**”

(Ana Claudia de Moraes Figueiredo Silveira, Gerente Sênior de Recursos Humanos)

- ▶ O programa é **100% gratuito**;
- ▶ A iniciativa resultou em **três semanas de formação**;
- ▶ Os **jovens receberam**, como benefícios durante a participação na iniciativa: **transporte, hospedagem e alimentação**;
- ▶ Envolveu diretamente **40 voluntários** de diferentes áreas;
- ▶ Foi possível inserir **10 jovens no mercado de trabalho formal**, sendo seis como estagiários e quatro como aprendizes;
- ▶ A **2ª edição** acontecerá em **janeiro de 2026**.

Giro pela iniciativa

Para conhecer mais

@ www.zurich-santander.com.br

in br.linkedin.com/company/zurich-santander-insurance-america

Trajetórias e inspirações das juventudes

**Nathalia Santos de Jesus,
22 anos**

“Falo, por experiência própria, que acho muito bom as empresas darem oportunidade para pessoas negras, porque fiquei dois anos procurando emprego e não conseguia nada. Então, só a oportunidade de ter entrado numa grande seguradora e darem essa oportunidade para pessoas negras, isso mudou a minha vida.”

A trajetória de Nathalia Santos, jovem paulista de 22 anos, deixa transparecer sua gratidão pela chance que teve de atuar como jovem aprendiz da Zurich Santander. Sua caminhada começa em meio à pandemia de Covid-19, quando participou, à distância, do Programa Habilidades para o Futuro (HF), uma iniciativa do Instituto Aliança, da Zurich Santander e da Z Zurich Foundation que prepara jovens, entre 17 e 24 anos, com Ensino Médio concluído em escola pública e residentes nas cidades de São Paulo (SP), Salvador (BA) ou Recife (PE), para o mercado de trabalho com foco nas áreas de seguros e serviços.

“Uma amiga me indicou para participar do programa, mas, no começo, eu fui meio resistente, porque ele fornece muitas coisas que outros programas, hoje em dia, não oferecem, como um *tablet* para acessar as aulas. O curso é curto, mas você aprende bastante. E foi

por lá que eu fiquei sabendo sobre a vaga na Zurich Santander, porque o curso fala sobre a seguradora e os responsáveis pela formação também indicavam a gente”, relembra.

Depois de um processo de entrevistas com a equipe de Recursos Humanos na empresa e também com um time de gestores, Nathalia passou a integrar o grupo de jovens aprendizes da companhia. Passou a atuar como suporte na área jurídica, lidando com demandas operacionais de documentos, sinistros e ofícios, sempre orientada por outras pessoas da equipe.

“Nós [o grupo de jovens aprendizes] fomos super-recebidos por todas as áreas. A todo momento, nos deram apoio. No dia em que chegamos, houve uma reunião só com os jovens e todos os gestores para conhecer um pouquinho mais sobre a gente. Todos foram muito receptivos.”

A boa relação com sua equipe foi fundamental para sua continuidade na empresa. Nathalia relembra que tinha muitas dúvidas quanto ao trabalho, por se tratar de seu primeiro emprego, mas que contou com portas abertas para solucionar as questões, algo que, para ela, ainda é um desafio a ser trabalhado.

Nathalia conta que perder o medo de perguntar – algo que aprendeu durante o Programa Habilidades para o Futuro – foi um dos

aspectos responsáveis por levá-la adiante. Depois de ter atuado como jovem aprendiz, foi efetivada como estagiária e, hoje, atua como analista de sinistros, uma caminhada de três anos na companhia.

“A todo momento, minha equipe me deu apoio e me aconselhou muito. Meus colegas sempre tiravam minhas dúvidas, tinham muita paciência e, com a minha gestora, não foi diferente. Ela sempre pediu para eu ser mais comunicativa em relação a qualquer problema que surgisse, deixando claro que eles estariam sempre ali. Perguntar é a forma que você vai saber mais sobre as coisas, com curiosidade sobre o que você faz ou até sobre o que as outras pessoas fazem. Acho que foi isso que me levou muito para frente, foi o que me trouxe vários aprendizados e é algo que faço até hoje. Isso fez total diferença nesses três anos.”

Passar a integrar o time de colaboradores da empresa é algo que, para Nathalia, teve um significado maior do que um emprego. **“A Zurich Santander me deu e dá muita oportunidade para os jovens. Ela me abriu portas que não sei se outra empresa abriria para um jovem aprendiz que está no seu primeiro emprego, e não tem muita carga no currículo. Para mim, foi incrível o apoio que eu tive tanto da companhia, como dos meus gestores e das pessoas que trabalhavam comigo.”**

8



Recomendações finais



A proposta deste capítulo é apresentar as **principais recomendações** levantadas no âmbito da pesquisa para todas as etapas da jornada de inclusão produtiva das juventudes: **Formação, Planejamento da empresa, Recrutamento e Trabalho.**

As recomendações foram elaboradas com base na análise das práticas, desafios e aprendizados identificados nas entrevistas com as empresas, na oficina promovida com as organizações formadoras, na roda de conversa com jovens-potência e materiais de referência utilizados.



As recomendações sintetizam a análise dos insumos apresentados pelas empresas, jovens e organizações sociais formadoras para o fortalecimento da inclusão produtiva, contribuindo para a construção de trajetórias profissionais mais sólidas e para o desenvolvimento de ambientes corporativos mais diversos e acolhedores.

Ao integrar esforços entre empresas, organizações sociais e os próprios jovens, é possível criar oportunidades reais de transformação social e econômica, garantindo que o potencial das juventudes seja plenamente reconhecido e valorizado.



Etapa Formação

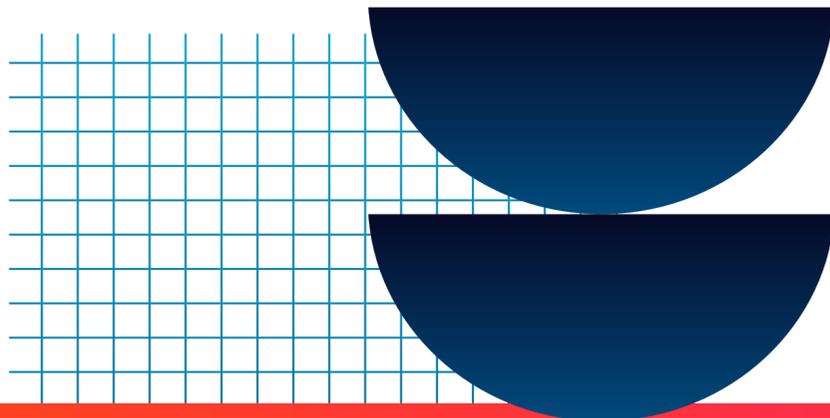
1 **Priorizar o entorno da empresa e das organizações parceiras,** atuando em territórios próximos para captar jovens-potência, reduzindo barreiras de deslocamento e fortalecendo vínculos com a comunidade local. Ao ampliar a busca por escolas públicas, organizações sociais e coletivos, é possível alcançar jovens que ainda não acessam redes formais de empregabilidade e aumentar o impacto da formação.

2 **Atualizar metodologias, materiais e linguagens para dialogar com as novas gerações,** incorporando recursos dinâmicos, linguagem acessível e estratégias participativas que despertem o interesse e mantenham o engajamento das juventudes.

3 **Articular os conteúdos formativos com as demandas das empresas,** inclusive oferecendo vivências práticas e aproximação gradual com o ambiente corporativo, por meio de visitas técnicas, mentorias e experiências reais.

4 **Garantir apoio logístico e financeiro, como transporte, alimentação e conectividade,** viabilizando a permanência nas formações, especialmente para aquelas pessoas em situação de vulnerabilidade que poderiam desistir por falta de recursos básicos.

5 **Criar espaços permanentes de escuta e troca** ao longo do percurso formativo, permitindo que jovens avaliem as metodologias, apontem melhorias e construam o processo de forma mais participativa.





Etapa Planejamento da empresa

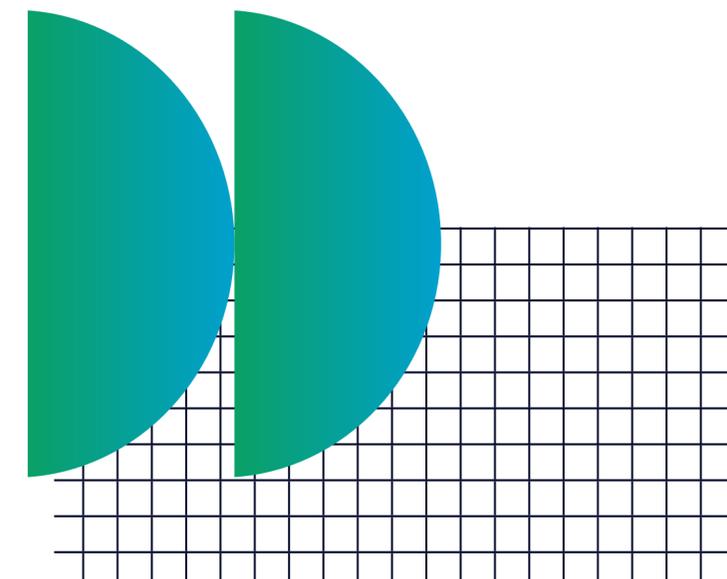
1 **Integrar os programas de inclusão de jovens à estratégia do negócio**, definindo metas e indicadores claros que alinhem a necessidade de desenvolvimento de talentos com o compromisso social da empresa, garantindo impacto sustentável e resultados concretos.

2 **Mapear previamente as áreas e funções que receberão os jovens**, considerando tanto o potencial de aprendizado quanto os interesses individuais, para evitar alocações inadequadas e favorecer percursos de desenvolvimento coerentes e interessantes.

3 **Definir objetivos claros para o programa de inserção produtiva** e alinhar expectativas entre empresa, jovens e organizações parceiras, garantindo que todos compreendam o propósito, as responsabilidades e os benefícios envolvidos.

4 **Engajar lideranças e equipes desde a concepção do programa**, construindo uma cultura de corresponsabilidade para o acolhimento, a mentoria e o desenvolvimento dos jovens, e não apenas delegando à área de Recursos Humanos.

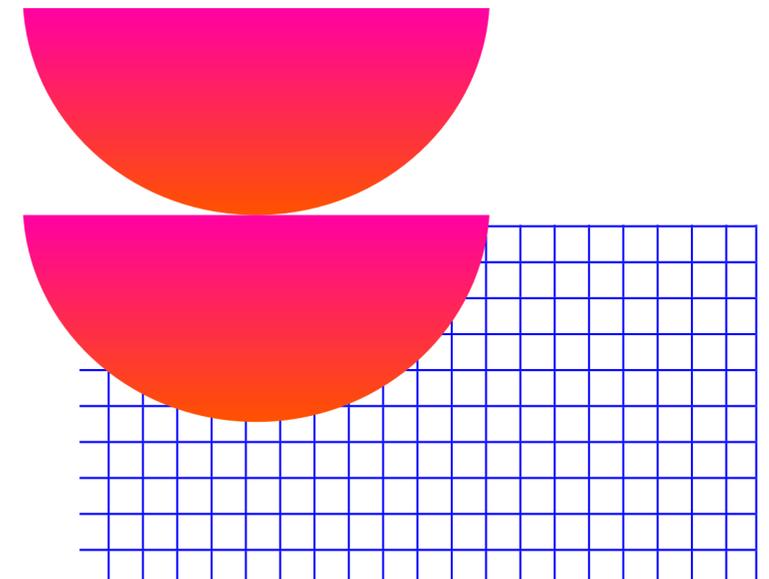
5 **Preparar gestores e equipes** para atuar no desenvolvimento dos jovens, oferecendo formações específicas sobre o papel formativo do trabalho, letramento social e diversidade, para que acolham e orientem os jovens com sensibilidade e eficiência.

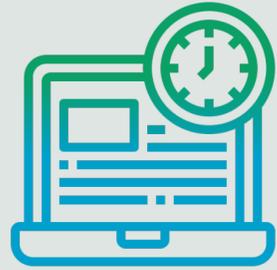




Etapa Recrutamento

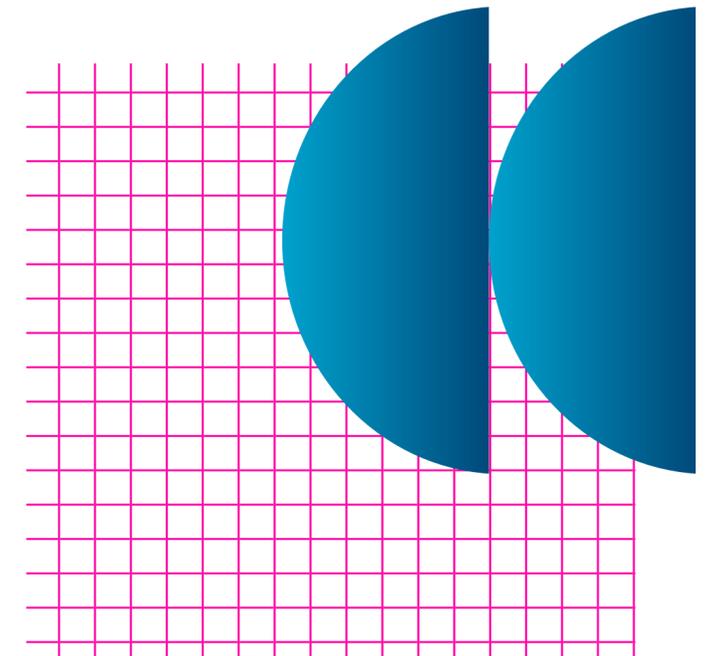
- 1 Tornar o processo seletivo mais inclusivo e transparente,** valorizando o potencial e as experiências de vida dos jovens, considerando que não possuem histórico profissional e precisam de oportunidades para se desenvolver.
- 2 Comunicar de forma clara e acessível todos os requisitos, benefícios e etapas** do processo, com linguagem próxima à realidade dos jovens e evitando termos técnicos que possam gerar insegurança ou afastamento.
- 3 Diversificar os canais de divulgação das vagas,** por meio de parcerias com organizações sociais, coletivos e escolas, amplia o alcance das oportunidades e garante maior diversidade entre os candidatos, especialmente entre aqueles com menos acesso à internet.
- 4 Reduzir etapas excludentes e flexibilizar exigências desnecessárias,** como domínio de idiomas ou habilidades técnicas específicas, que limitam o acesso de jovens em situação de vulnerabilidade.
- 5 Definir metas de diversidade e inclusão** para garantir representatividade nos processos seletivos, garantindo equidade no processo de seleção e reforçando o compromisso social da empresa.



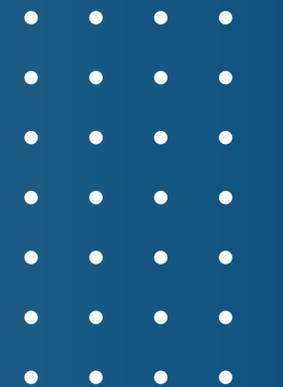


Etapa de Trabalho

- 1 Estruturar um processo de acolhimento e integração** que garanta pertencimento do jovem desde o início, apresentando a cultura, os valores e o funcionamento da empresa de forma clara, acolhedora e acessível para quem está ingressando no mercado de trabalho.
- 2 Designar mentores, tutores ou padrinhos** para acompanhar de perto o desenvolvimento dos jovens, oferecendo apoio prático, orientação sobre rotinas e incentivo para superar desafios, criando uma rede de suporte efetiva.
- 3 Definir de forma transparente as atribuições**, tarefas e percursos de aprendizagem, evitando sobrecarga, funções desalinhadas ou expectativas incompatíveis com o estágio de desenvolvimento do jovem.
- 4 Oferecer formações complementares** e trilhas de desenvolvimento contínuo, abordando tanto competências técnicas quanto comportamentais para manter o estímulo e o crescimento do jovem durante o período de aprendizagem.
- 5 Sensibilizar gestores sobre o papel formativo do trabalho** e a importância de respeitar o tempo de aprendizagem dos jovens, reforçando que o objetivo principal é o desenvolvimento e não apenas a produtividade imediata.



9



**Selo GPTW – Melhores
empresas para trabalhar:
jovens-potência**



A organização Great Place to Work (GPTW) apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação no ambiente de trabalho. Uma das principais práticas do GPTW é a divulgação de *rankings* das empresas com as melhores práticas trabalhistas. Atualmente, a pesquisa é aplicada em 97 países com mais de 10 mil empresas participantes.

Hoje, a organização conta com dezenas de *rankings*, divididos em quatro grupos: *Rankings* nacionais; *Ranking* América Latina; *Ranking* Global e *Rankings* de Diversidade. Nos *Rankings* de Diversidade, busca-se reconhecer as empresas que estão no caminho certo, bem como ajudar as empresas que querem fazer da diversidade não apenas um programa, mas sim parte da cultura organizacional. O *Ranking* conta com sete categorias: Mulher; LGBTI+; Étnico-Racial; Pessoas com Deficiência; 50+; Atenção à Primeira Infância **e, finalmente, Jovens-Potências.**

Parceria direta com a United Way Brasil e o Programa Juventudes Potentes, **o selo Great Place to Work – Jovens-Potências reconhece as organizações que promovem a inclusão produtiva das juventudes, tendo-a como pauta essencial para jovens em situação de vulnerabilidade, fortalecimento dos negócios e da agenda ESG e o enfrentamento das desigualdades sociais.**

Para participar desse *ranking* é preciso:

- ▶ **Ter, no mínimo, 30 funcionários no Brasil;**
- ▶ **Responder 'sim' às perguntas eliminatórias:**
 - **a organização possui um pilar voltado ao tema inclusão produtiva de jovens na estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)?;**
 - **a organização possui canal de denúncias ou reclamações para questões relacionadas à discriminação, preconceito ou assédio?;**
- ▶ **Preencher o *Questionário de práticas Jovens-Potência*;**
- ▶ **Já ser uma organização certificada pelo Great Place To Work.**

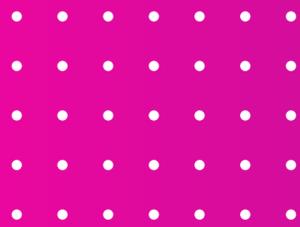
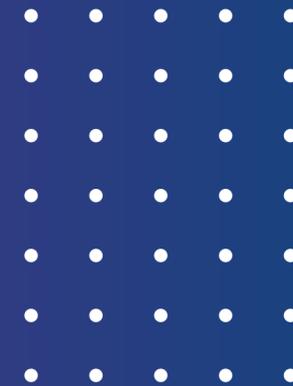


Diversas empresas que participaram dessa pesquisa já receberam o selo. Conheça mais e participe também:

gptw.com.br/conteudo/artigos/ranking-gptw



10_



**Ampliando olhares: onde
saber mais sobre juventudes
e inclusão produtiva**



Pesquisas

Percepções e expectativas do jovem-potência sobre a Lei da Aprendizagem

Ano: 2024

Autor(es): Juventudes Potentes – United Way Brasil, com apoio técnico do Lab&Tal Consultoria

O relatório apresenta um panorama aprofundado sobre as visões, experiências e expectativas de jovens da cidade de São Paulo em relação à Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000). A pesquisa reúne dados quantitativos e qualitativos sobre o conhecimento dos jovens a respeito da política pública, seus desafios de inserção profissional, trajetórias de

vida e aspirações. O estudo também discute as vantagens da contratação para empresas, aspectos legais da aprendizagem, o cenário nacional de contratações, bem como os principais entraves e oportunidades apontados pelos próprios jovens.

Com base em entrevistas, grupos focais e estatísticas atualizadas, o relatório destaca a importância de tornar a aprendizagem mais acessível, inclusiva e conectada à realidade das juventudes periféricas.

>> Acesse: bit.ly/4pad9Gm

Injustiças estruturais entre jovens na cidade de São Paulo

Ano: 2023

Autor(es): Juventudes Potentes – United Way Brasil, com apoio técnico da Rede Conhecimento Social e Conectar Pesquisas

O relatório apresenta um estudo aprofundado sobre as barreiras estruturais que impactam a inclusão produtiva de jovens paulistanos, com ênfase nas desigualdades territoriais e demográficas nas zonas Sul e Leste de São Paulo. Desenvolvido entre 2022 e 2023 com metodologia participativa envolvendo jovens pesquisadores, organizações e especialistas, o material traz dados quantitativos e qualitativos sobre

temas como racismo estrutural, acesso à saúde, transporte, educação, trabalho e segurança. A pesquisa destaca de que maneira variáveis como moradia, raça, gênero, sexualidade e maternidade afetam o acesso a direitos e oportunidades. Também evidencia os desejos e aspirações dos jovens, reforçando a importância de políticas públicas e iniciativas privadas mais justas e inclusivas.

>> Acesse: bit.ly/3HYAPgs



Pesquisas

O futuro do mundo do trabalho para as juventudes brasileiras

Ano: 2023

Autor(es): Juventudes Potentes – United Way Brasil, Itaú Educação e Trabalho, Fundação Arymax, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo, com execução do Instituto Cíclica e apoio do Instituto Veredas

A publicação investiga os principais desafios e caminhos para ampliar o acesso das juventudes brasileiras ao mundo do trabalho com qualidade, equidade e inclusão. A partir de escutas com especialistas, organizações da sociedade civil

e jovens de diferentes territórios do país, o estudo identifica barreiras estruturais, como a precarização das relações de trabalho, a exclusão digital e as desigualdades raciais, de gênero e territoriais.

O documento propõe diretrizes para a construção de um futuro do trabalho mais justo, com foco na valorização das juventudes, na criação de políticas públicas integradas e no fortalecimento de ecossistemas locais de apoio à inclusão produtiva.

>> Acesse: bit.ly/4nnoNfH

Inclusão produtiva de jovens: levantamento de boas práticas nacionais e internacionais

Ano: 2023

Autor(es): Vozes da Educação, com apoio do Instituto Unibanco

O documento apresenta os resultados de um levantamento sobre boas práticas nacionais e internacionais voltadas à inserção produtiva de jovens no mundo do trabalho. A pesquisa buscou mapear iniciativas eficazes que contribuam para enfrentar os desafios estruturais de empregabilidade juvenil, intensificados pela pandemia da Covid-19 – com impactos mais acentuados sobre mulheres e jovens em situação de

vulnerabilidade. O relatório reforça a importância de uma atuação coordenada entre setores público, privado e sociedade civil para garantir oportunidades dignas e sustentáveis às juventudes, contribuindo para a redução das desigualdades e a construção de um futuro mais justo.

>> Acesse: bit.ly/3V3aOzw



Pesquisas

Jovens negros e o mercado de trabalho

Ano: 2022

Autor(es): Instituto de Referência Negra Peregum, Afro-Cebrap e Banco Mundial

O relatório analisa os principais fatores que impedem o acesso de jovens negros ao mercado de trabalho no Brasil, destacando como o racismo estrutural, a desigualdade de oportunidades e os marcadores sociais impactam sua trajetória profissional. A publicação traz dados quantitativos e qualitativos sobre a situação da juventude negra, identifica 50 barreiras institucionais e apresenta

recomendações de políticas públicas para reduzir as desigualdades raciais na empregabilidade. O estudo reforça a urgência de ações específicas e estruturantes que garantam inclusão, equidade e justiça social para a juventude negra brasileira.

>> Acesse: bit.ly/462XFel



Inclusão produtiva de jovens com Ensino Médio e Técnico: experiências de quem contrata

Ano: 2022

Autor(es): Itaú Educação e Trabalho, Fundação Roberto Marinho, Fundação Arymax e Plano CDE

A publicação apresenta um mapeamento detalhado das percepções de empresas sobre a contratação de jovens com Ensino Médio ou Técnico. O estudo traz dados quantitativos e qualitativos sobre os desafios, competências exigidas e trajetórias possíveis para esses jovens no mundo do trabalho. A pesquisa destaca a importância

das habilidades socioemocionais, além da formação técnica, e oferece *insights* relevantes para políticas públicas e estratégias empresariais.

>> Acesse: bit.ly/3JjVfAM

Inclusão Produtiva de Jovens com ensino médio e técnico: Experiências de quem contrata

RELATÓRIO VERSÃO FINAL



Guias

Juventudes no Brasil – Guia de diretrizes, estratégias e boas práticas de investimento social privado para e com as juventudes no Brasil

Ano: 2024

Autor(es): Rede Temática de Juventudes do GIFE (RT Juventudes)

O guia tem como objetivo construir uma visão comum entre os associados e todos os interessados em dar efetividade aos esforços e recursos para concretizar direitos das juventudes. Para tanto, a publicação coloca em pauta cinco aspectos sistêmicos da relação entre o investimento social privado e as juventudes, como pontos de

partida para serem investigados, aprofundados e transformados em nossos cotidianos de atuação: políticas públicas, experiências de vida dos jovens, recursos, território e diversidade.

>> Acesse: bit.ly/3HMZNPQ



Cartilha de boas práticas para contratação de jovens aprendizes em TIC

Ano: 2024

Autor(es): Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES)

Esse guia prático tem como objetivo orientar empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) sobre a contratação de jovens aprendizes, alinhando-se à Lei da Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000). A cartilha reúne dados sobre a realidade das juventudes brasileiras, esclarece pontos da legislação atualizada, incluindo a nova portaria do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de 2024, e detalha os benefícios sociais e econômicos

da inclusão produtiva de jovens no mercado de trabalho. Também aborda cotas, direitos trabalhistas, modalidades de contratação e oferece dicas para um *onboarding* eficaz, desenvolvimento profissional e permanência dos aprendizes. Destaca ainda o papel das entidades formadoras, com foco em diversidade, transformação digital e parcerias com o terceiro setor.

>> Acesse: bit.ly/4gakIiV





Guias



Construindo um futuro inclusivo – Guia prático para empresas

Ano: 2024

Autor(es): MUVA, Instituto PROA e Juventudes Potentes – United Way Brasil, com a parceria de A.C. Camargo Cancer Center, BUNGE, Confitec, Fundação Portos, iFood, JLL, Mondelēz e Vivo

O guia foi criado com o objetivo de inspirar empresas a promoverem ambientes mais inclusivos, com foco na empregabilidade de jovens em situação de vulnerabilidade. O documento reúne dados sobre desigualdades estruturais no mercado de

trabalho, especialmente relacionadas à raça, gênero, deficiência e território, e apresenta conceitos fundamentais como interseccionalidade, viés inconsciente, representatividade e diversidade.

Também propõe etapas práticas para o avanço da inclusão dentro das organizações, orientações para lideranças inclusivas e estratégias para apoiar o desenvolvimento de jovens talentos por meio de trilhas de formação, planos de carreira e integração com comunidades periféricas.

>> Acesse: bit.ly/46opH5G



Iniciativas

LINC – Laboratório de Inclusão Produtiva das Juventudes

Autor(es): UNICEF, IMiO, FGV DGPE, Itaú Educação e Trabalho, Instituto Unibanco e Fundação Arymax

O LINC é uma iniciativa que articula diversos setores da sociedade para fomentar políticas públicas voltadas à inclusão produtiva de jovens de 14 a 29 anos no Brasil. Atuando como uma plataforma colaborativa, o laboratório promove apoio técnico a governos estaduais, formação de gestores e lideranças sociais, produção e disseminação de conhecimento, monitoramento de indicadores, mapeamento de boas práticas e reconhecimento de políticas públicas eficazes. Com

base em dados que evidenciam os altos índices de desemprego e evasão escolar entre as juventudes, o LINC busca criar condições estruturais para que milhões de jovens brasileiros possam acessar o mundo do trabalho de forma digna, segura e qualificada.

>> Acesse: lincjuventudes.com.br





Iniciativas



Pacto Nacional pela Inclusão Produtiva das Juventudes: um chamado para a ação

Autor(es): Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), UNICEF e Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Essa iniciativa multissetorial visa promover a inclusão produtiva de jovens em situação de vulnerabilidade até 2030, por meio da articulação entre governos, empresas, entidades formadoras e organizações da sociedade civil. O Pacto estabelece compromissos específicos para cada ator, como a expansão de vagas em ensino técnico, cumprimento da cota de aprendizagem e criação

de políticas públicas. A plataforma oferece um fluxo simplificado, além de dados que reforçam a urgência da agenda, como o potencial de geração de 3 milhões de vagas com a ampliação da Lei da Aprendizagem.

>> Acesse: pactopelasjuventudes.org



Plataforma Juventudes e Trabalho

Autor(es): Fundação Roberto Marinho e Iede, com parceria da Fundação Lemann, Fundação Itaú e Itaú Educação e Trabalho

A plataforma reúne dados atualizados da PNAD Contínua Educação/IBGE (2023) para mapear o perfil socioeconômico, a situação educacional e a inserção no mercado de trabalho das juventudes brasileiras. Com indicadores desagregados por raça, gênero, região e nível de escolaridade, o projeto visa subsidiar políticas públicas e



iniciativas privadas voltadas à redução das desigualdades. Destaques incluem análises sobre evasão escolar, jovens "nem-nem" e a relação entre escolaridade e oportunidades de emprego.

>> Acesse: juventudesetrabalho.qedu.org.br



Parceiro Técnico

