



THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

O FUTURO É JOVEM

---

**EMPRESAS POTENTES**  
Boas práticas para a inclusão  
de Jovens-Potência

accenture

THE ASPEN INSTITUTE  
FORUM FOR  
COMMUNITY  
SOLUTIONS

OCRS  
CATHOLIC RELIEF SERVICES

GD  
I  
Global  
Development  
Incubator

Prudential

YB  
YOUTHBUILD  
INTERNATIONAL

fundação  
arymax

Fundação  
Tide  
Setubal



em movimento

FUNDAÇÃO  
TELEFÔNICA  
vivo

instituto  
COCA-COLA BRASIL

Itaú  
Educação  
e Trabalho

FIESP CIESP

VOCÊ  
EM  
AÇÃO

United  
Way  
United Way Brasil

# O QUE É O GOYN SP

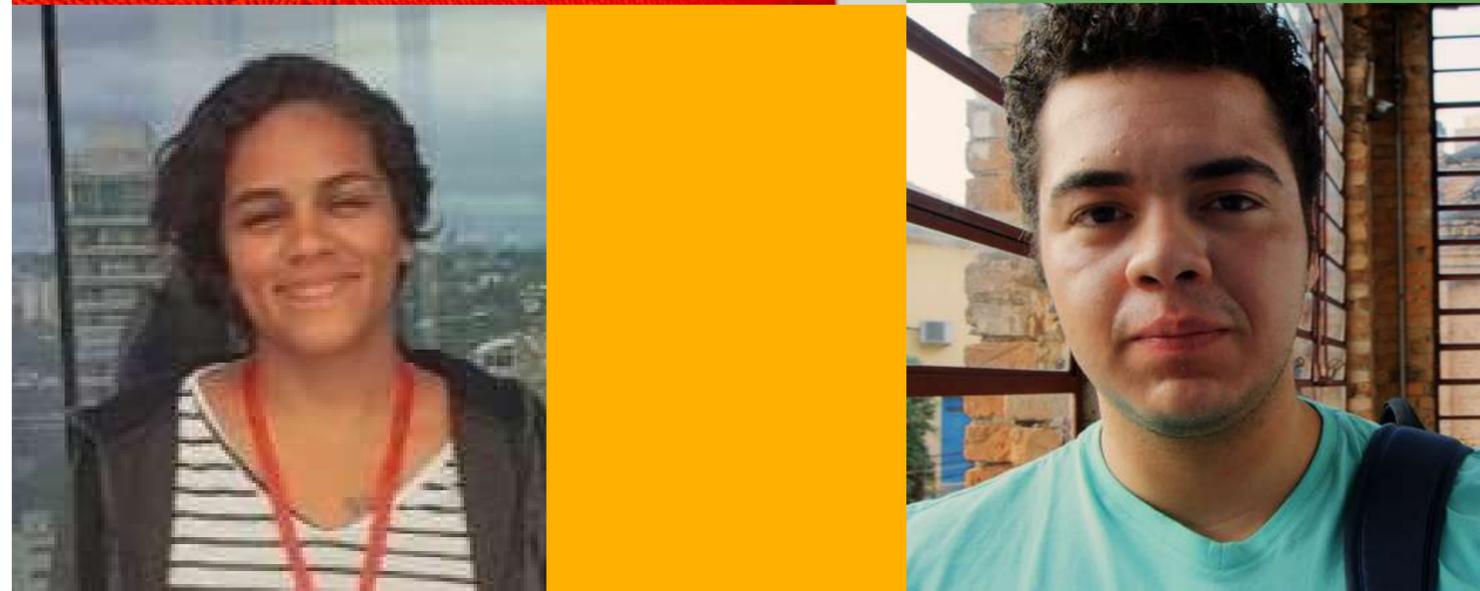
**O GOYN SP é uma grande aliança para promover a inclusão produtiva de jovens da cidade de São Paulo.**

Liderado pelo Instituto Aspen, chegou ao município em 2020. No Brasil, a ação é articulada pela United Way Brasil e conta com os seguintes parceiros institucionais: Accenture, Em Movimento, Fiesp Ciesp, Fundação Arymax, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Tide Setubal, Instituto Coca-Cola, Itaú Educação e Trabalho, Prudential, The Aspen Institute, Vocação.

Está presente também em Bogotá (Colômbia), eThekwini (África do Sul), Mombasa (Quênia), Pune e Ramgarh (Índia) e pretende, nestas seis comunidades, transformar pelo menos 250 mil vidas nos próximos cinco anos.

Para saber  
mais acesse:

[www.goynsp.org.br](http://www.goynsp.org.br)





# O QUE DEFINE UM JOVEM- POTÊNCIA?

São jovens de 15 a 29 anos que possuem capacidade para se desenvolver, vontade de transformar suas vidas e seu entorno. Porém, enfrentam um contexto de desigualdades e racismo sistêmico, que dificulta o acesso às oportunidades formais de trabalho e de estudo, colocando-os em situação de vulnerabilidade social.

Para conhecer melhor o contexto desses jovens, acesse:

[www.goynsp.org.br/jovempotencia](http://www.goynsp.org.br/jovempotencia)

Veja também o vídeo-manifesto realizado pelo Núcleo Jovem do GOYN SP:

[www.youtube.com/watch?v=tDRm1I\\_Qk-Q](https://www.youtube.com/watch?v=tDRm1I_Qk-Q)





Fomos a campo perguntar para as empresas porque elas contratam jovens-potência, como fazem, quais as melhores práticas e quais os benefícios para a corporação. Os aprendizados coletados estão reunidos neste material.



A inclusão produtiva de jovens deve ser feita para transformar as corporações e instituições com a energia da juventude, gerar impacto social e oportunidades. Mas não somente isso: **apoiar a inclusão de jovens-potência no mercado de trabalho não é um ato de altruísmo, é um investimento necessário ao futuro das empresas e do País.**

## POR QUE FAZER A INCLUSÃO PRODUTIVA DE JOVENS-POTÊNCIA?

Por quê uma empresa deve contratar jovens? Quais benefícios, no curto e longo prazos, essa contratação pode trazer para as empresas? No caso da contratação, como ajudar esse jovem a entregar todo o seu potencial? Foram essas perguntas provocadoras que motivaram este estudo.



Mais do que compilar falas em um conjunto de slides, o time de pesquisa buscou transformar as informações recebidas em um **documento prático que sirva de inspiração e guia às organizações** que estão começando a implementar essa iniciativa.



# **EMPRESAS POTENTES**

**Boas práticas para a inclusão  
de Jovens-Potência**

# AS INFORMAÇÕES DA PESQUISA FORAM ORGANIZADAS EM 6 PARTES

## PARTE 1

### Objetivo

Como ler o documento.  
Boas Práticas

## PARTE 2

### Jornada de Inclusão Produtiva

Recomendações práticas para  
apoiar um programa de  
inclusão de jovens.

## PARTE 3

### Boas Práticas

Exemplos reais de empresas,  
com experiências ao longo da  
Jornada de Inclusão.

## PARTE 4

### Considerações Finais

Conclusões e reflexões  
finais do estudo.

## PARTE 5

### Metodologia

Metodologia e resumo  
das atividades.

## PARTE 6

### Créditos

Agradecimento às empresas  
e organizações participantes  
do estudo e bibliografia.



THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

*O FUTURO É JOVEM*

---

## PARTE 1

### OBJETIVO

COMO LER ESTE DOCUMENTO | BOAS PRÁTICAS

# OBJETIVO

**Entender como empresas de grande e médio porte fazem a inclusão de jovens-potência para coletar os principais aprendizados, servindo de inspiração a outras corporações.**



# COMO LER ESSE DOCUMENTO

**ORIENTAÇÕES SOBRE A  
ESTRUTURA DOS ACHADOS.**



# JORNADA DE INCLUSÃO PRODUTIVA

O time de pesquisa optou por mostrar os achados em formato de **jornada**, ou seja, como **um percurso que orienta o caminho, mas não define exatamente todos os passos a serem tomados**. Esse formato ajuda a visualizar o todo, sem perder o foco nas ações pontuais.

O formato de jornada **também permite ver como as diferentes pessoas envolvidas podem agir, tomar decisões e promover a inclusão de jovens-potência**.



# JORNADA DE INCLUSÃO PRODUTIVA

Essas recomendações foram organizadas em 4 grandes momentos, de maneira linear, para facilitar o entendimento. As sugestões presentes podem ser consideradas parcialmente ou em sua totalidade pelas empresas, conforme o contexto de cada uma.

Cada momento é dividido em 3 etapas, que serão detalhadas individualmente, a seguir, da seguinte forma:

O que pode ser feito

Quem pode ajudar

Recomendações

Pontos de atenção



# JORNADA DE INCLUSÃO PRODUTIVA

Ao longo da jornada, diversos atores interagem e somam esforços para garantir que as atividades ocorram da maneira mais efetiva possível.



## RECURSOS HUMANOS

Time responsável por desenhar a estratégia de inclusão, conduzir o processo de recrutamento e preparar a equipe para receber os jovens-potência

## GESTOR

Líder imediato do jovem-potência.

Responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento dentro do time.

## MENTOR

Pessoa experiente que não faz, necessariamente, parte da equipe do jovem-potência, mas se compromete a ser seu tutor dentro da organização.



## DIRETORIA

O alto escalão da empresa (C-level). Podem ser embaixadores da inclusão e apoiar a sensibilização do time.



## PARCEIRO

Jovem com um pouco mais de experiência que apoia o jovem-potência nas atividades pontuais e cotidianas.



# JORNADA DE INCLUSÃO PRODUTIVA

Ao longo da jornada, diversos atores interagem e somam esforços para garantir que as atividades ocorram da maneira mais efetiva possível.

Estes são os agentes fora da empresa:



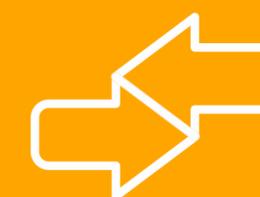
## EMPRESA DE RECRUTAMENTO

Organização que apoia empresas no recrutamento de pessoas. Algumas são especializadas nas vagas para aprendizes e estagiários.



## INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Escola, pública ou privada, que realiza formação do jovem, principalmente para o programa Jovem Aprendiz.



## ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Organização do terceiro setor que apoia a inclusão de jovens, seja por meio de formação ou de conexão com oportunidades de trabalho.

O papel da organização social e da instituição de ensino pode se sobrepor ao longo da jornada, dependendo da relação estabelecida com a empresa contratante. No caso de jovens aprendizes, a parceria com apenas uma delas se faz necessária. Porém, para efeito de abrangência, as duas serão apresentadas separadamente na Jornada de Inclusão.

# BOAS PRÁTICAS

Considerando essas informações, as 5 empresas selecionadas foram: Banco Itaú, Coca-Cola Brasil, Funcional Health Tech, Magazine Luiza e PwC

**Exemplos concretos de como as empresas têm executado diferentes etapas da Jornada de Inclusão Produtiva.**

A partir da análise das entrevistas, foram considerados os seguintes critérios para definir quais boas práticas seriam contadas com detalhes:



**Garantir experiências de diferentes setores**



**Garantir variedade nos modelos de contratação (aprendiz, estágio, CLT)**



**Ter ao menos uma empresa de porte médio e uma de tecnologia**



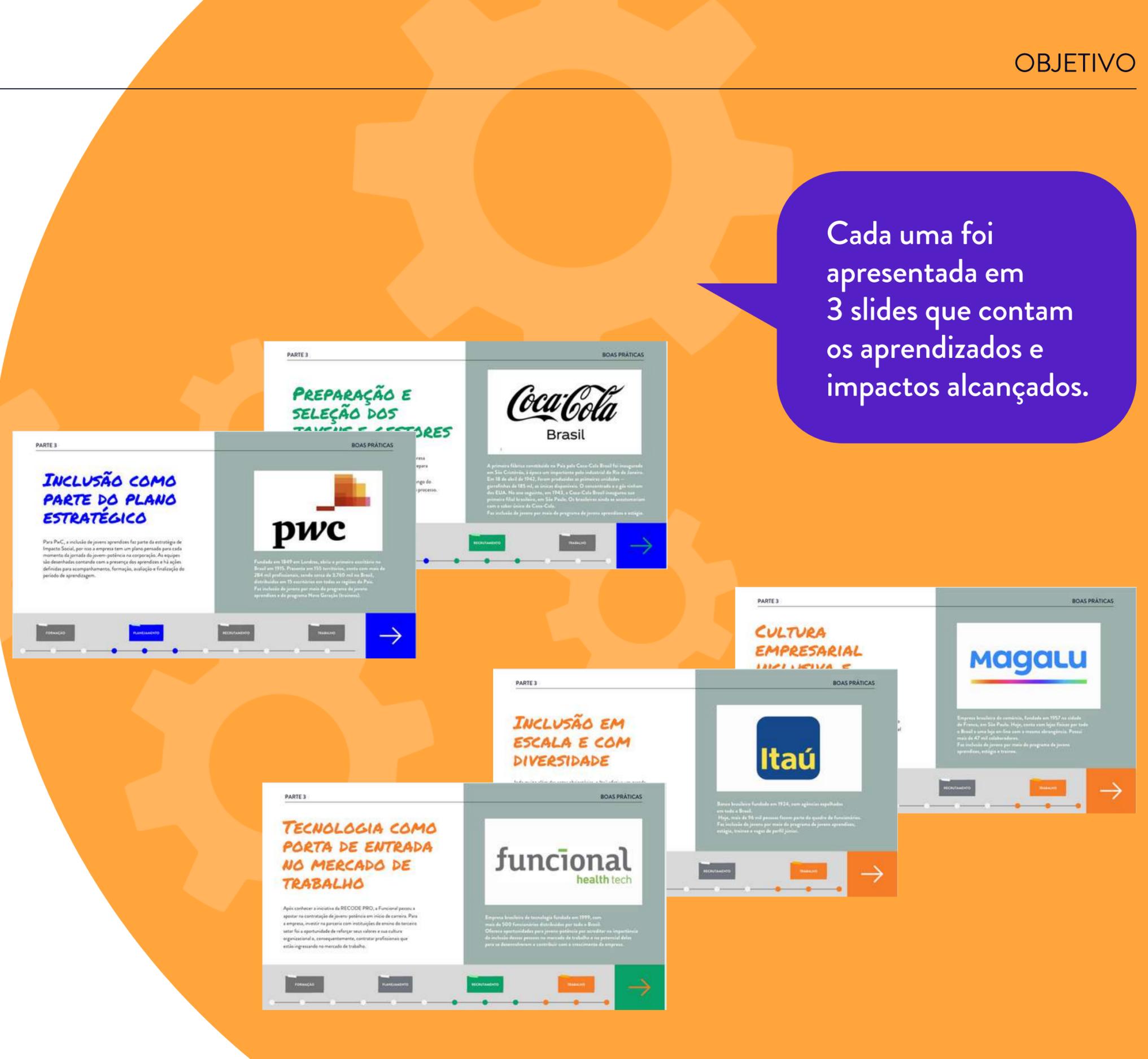
**Ter experiências para diferentes momentos da Jornada de Inclusão**



# BOAS PRÁTICAS

Cada uma foi apresentada em 3 slides que contam os aprendizados e impactos alcançados.

As práticas selecionadas são exemplos de como executar algumas das recomendações presentes na jornada.





THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

*O FUTURO É JOVEM*

---

## PARTE 2

# JORNADA DE INCLUSÃO PRODUTIVA

FORMAÇÃO | PLANEJAMENTO | RECRUTAMENTO | TRABALHO

# JORNADA DE INCLUSÃO PRODUTIVA

Este é o conjunto de recomendações sobre como realizar a inclusão de jovens para empresas de todos os portes. Contém dicas práticas vindas de empresas que estão experimentando diversas formas de contratação, organizadas da seguinte forma:

A jornada será apresentada, detalhando momento a momento, com as principais ações de cada etapa, conforme esta estrutura:

O que pode ser feito

Quem pode ajudar

Recomendações

Pontos de atenção





**Este é o momento em que o jovem-potência se conecta com uma organização social ou instituição de ensino; é preparado para o trabalho e, ao fim do curso, se conecta ao mercado. Essa formação pode acontecer antes da oportunidade de trabalho e não ter relação com a empresa. No Brasil, atualmente, o único sistema legal que prevê a formação do jovem durante a experiência de trabalho é o programa Jovem Aprendiz.**

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO

**MOBILIZAÇÃO**

Etapa de atração dos jovens para formação.

INSTRUÇÃO

CONEXÃO

ESTRATÉGIA

SENSIBILIZAÇÃO

PREPARAÇÃO

DIVULGAÇÃO

INSCRIÇÃO

SELEÇÃO

INTEGRAÇÃO

ACOMPANHAMENTO

PROGRESSÃO

**O que pode ser feito**

- Apoiar ou promover a formação de jovens em parceria com instituições de ensino ou organizações sociais.
- Alcançar jovens de baixa renda, incluindo requisitos de diversidade na captação.
- Coletar dados sobre o perfil dos jovens.

**Quem pode ajudar**



**Instituição de ensino**



**Organização social**

São essas organizações as responsáveis por alcançar os jovens para a formação. A empresa pode colaborar com recursos para ampliar esse alcance, por exemplo, oferecendo o trabalho pró bono da equipe de marketing.

Indicadores processuais (dados socioeconômicos como raça, gênero, renda, idade, formação).



**MOBILIZAÇÃO**

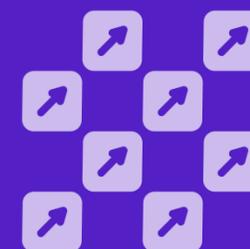
Etapa de atração dos jovens para formação.

## Recomendações

- Começar pelo entorno da empresa e da organização parceira. Estes podem ser os primeiros lugares para captar jovens- potência para a formação e ainda diminuir eventuais barreiras de deslocamento.
- Buscar conexão com escolas públicas para ampliar o alcance de jovens-potência.
- Uma oportunidade de formação ou o programa Jovem Aprendiz pode aumentar a possibilidade do jovem-potência concluir a educação básica.
- Assim como apontado na oportunidade número 6 do mapeamento GOYN, a empresa pode apoiar modelos acessíveis de ensino técnico e profissionalizante para aumentar a preparação de jovens-potência para o mercado de trabalho.

## Pontos de atenção

- “Quando a gente termina o ensino médio, a gente deixa de ser estudante e passa a ser desempregado”. Ao terminar o ensino médio, a urgência por uma oportunidade de trabalho aumenta, podendo gerar ansiedade ao jovem-potência.
- Necessidade de trabalho para complementar a renda familiar, seja por conta de desemprego na família ou a perda de um ente próximo.





**INSCRIÇÃO**

Etapa quando o curso acontece.

**O que pode ser feito**

- Apoiar a capacitação do jovem, tanto em competências técnicas como em competências socioemocionais.
- Fornecer cursos que conversem com a realidade do jovem e partam de demandas do mercado.
- Promover simulações de situações reais do mundo do trabalho.
- Apoiar os jovens na construção de currículo, ensinar como usar plataformas de busca de emprego e como se preparar para entrevistas.
- Fornecer ou conectar com rede de apoio: assistência social e psicológica.
- Em caso de jovem aprendiz, oferecer um monitor para acompanhar o jovem no dia a dia da empresa.

**Quem pode ajudar**



**Instituição de ensino**



**Organização social**

São essas organizações que formam o jovem- potência. A empresa pode somar esforços, financiando os cursos, compartilhando conteúdo e oferecendo trabalho pró bono.



**Recursos humanos**

Dentro das empresas pode ter atuação da área de aprendizagem corporativa ou equivalente.



Indicadores de desempenho (avaliação do jovem feita pelos professores, avaliação do desempenho nas atividades, presença e evasão.)



**INSTRUÇÃO**

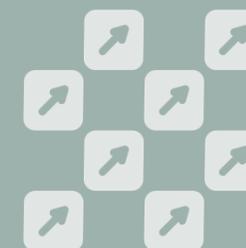
Etapa quando o curso acontece.

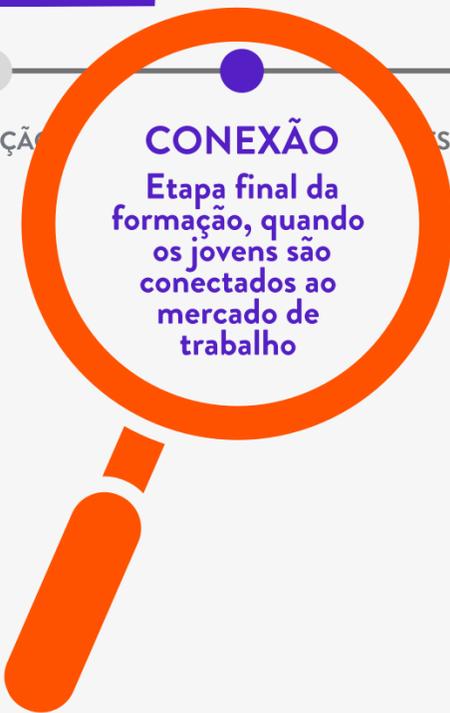
## Recomendações

- Uma bolsa-auxílio no período de formação dos jovens é fundamental para que aqueles em situação de alta vulnerabilidade social possam completar os cursos.
- É importante que a empresa verifique se o conteúdo disposto pela instituição de ensino ou organização social conversa com as demandas e realidade do mercado. Cada território tem sua vocação econômica, por isto, a formação precisa ser contextualizada.
- Em um cenário de pandemia ou de estudo a distância, é importante considerar que alguns jovens-potência não tenham acesso à internet ou aos computadores para estudo. A empresa pode apoiar fornecendo a estrutura necessária em colaboração com o parceiro de ensino.
- As formações devem ter uma linguagem que converse com o jovem, gerando conexão. Além disso, é importante que o curso varie as metodologias de aprendizado, oferecendo opções de aulas que vão além da expositiva - uma referência são os conceitos e as práticas de metodologias ativas.
- O conteúdo dos cursos precisa ser atualizado constantemente conforme as necessidades do mercado de trabalho e transformações da tecnologia.

## Pontos de atenção

- As possíveis lacunas de aprendizagem do jovem-potência se acumulam. Déficits de aprendizagem no ensino fundamental podem levar à evasão dos estudos no ensino médio. Além disso, cada lacuna gera uma necessidade diferente, por isso, é preciso que a formação inclua momentos de escuta e avaliações diagnósticas para mapear os desafios.





**CONEXÃO**  
 Etapa final da formação, quando os jovens são conectados ao mercado de trabalho

**o que pode ser feito**

- Conectar os jovens formados com oportunidades de trabalho.
- Apoiar a busca de oportunidades.
- Acompanhar ao longo do processo.

**Quem pode ajudar**



**Instituição de ensino**



**Organização social**

Para a conexão com oportunidades de trabalho ocorrer de maneira mais eficiente, é importante que as empresas sejam contatadas com antecedência, antes do término dos cursos (quando não for o caso de jovens aprendizes).



**Recursos humanos**

A empresa pode conectar-se às instituições de formação antecipadamente (quando não for o caso de jovens aprendizes).



Indicadores de resultado e impacto (empregabilidade posterior, ingresso na educação superior). Esses indicadores devem considerar os parâmetros de raça, gênero e outros dados socioeconômicos, como apontado na etapa Mobilização.

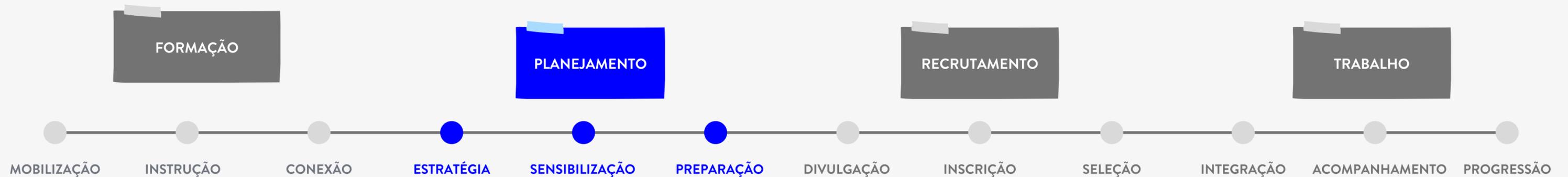


## Recomendações

- No caso do jovem aprendiz, a instituição de ensino deve, além da formação, ajudar o jovem-potência a se desenvolver a partir dos feedbacks recebidos pela empresa.
- Nas situações em que o jovem-potência é formado sem vínculo com uma empresa, é importante que a instituição de ensino acompanhe o jovem na conexão com empresas, apoiando-o para sanar dúvidas ou dificuldades ao longo do processo seletivo.
- Eventos de apresentação de trabalhos e feiras de emprego são formas eficientes de conectar os jovens-potência com empresas que tenham vagas abertas.

## Pontos de atenção

- Nessa etapa o jovem-potência pode sentir insegurança e medo. O apoio da instituição de ensino é fundamental para ajudá-lo a desenvolver confiança no processo de busca por emprego.



É nesse momento que a empresa define sua estratégia de inclusão de jovens, mobiliza os interessados e responsáveis dentro da empresa e prepara todo o time para recebê-los. Esta etapa é fundamental para o sucesso da iniciativa.

Há uma boa prática para esse momento no slide 47.



Inclusão como parte do plano estratégico

Há uma boa prática para esse momento no slide 50.



Preparação e seleção dos jovens e gestores



## O que pode ser feito

- Entender qual impacto a empresa quer gerar com a inclusão de jovens. E definir os indicadores para acompanhar esse objetivo.
- Definir os objetivos do programa, incluindo indicadores de acompanhamento e resultado.
- Entender quais outros critérios de inclusão serão considerados no programa de jovens (como renda, raça, gênero, PCD).
- Definir um conjunto de critérios para seleção interna de mentores.
- Em caso de jovem aprendiz, avaliar junto à instituição de ensino os critérios para aprendizagem (como carga horária, duração, entender sobre o plano de ensino).

## Quem pode ajudar



**Recursos humanos**

É o time responsável por desenhar a estratégia com a colaboração de gestores, mentores e parceiros.



**Diretoria**

Embaixadores do projeto, apoiam para gerar visibilidade ao programa e reforçar a prioridade da ação



**Instituição de ensino**

Podem apoiar com aprendizados sobre o perfil dos jovens, compartilhar conteúdo e competências desenvolvidas na formação.



**Organização social**

Definição de indicadores de acompanhamento e resultados do Programa de Inclusão.



## Recomendações

- Na estratégia de inclusão, é importante definir as principais ações da empresa ao longo da jornada: seleção, acolhimento, acompanhamento e possibilidades de saída.
- Nessa etapa pode ser enriquecedor ter momentos de escuta com os jovens que já fazem parte da empresa, com gestores que tiverem jovens nos seus times e outros atores que o RH achar necessário.
- Para que o programa possa ser mais inclusivo, e realmente capte jovens que se enquadrem no conceito do **jovem-potência**, é necessário que alguns requisitos sejam repensados, como não exigir segundo idioma ou curso superior.
- Existem múltiplas juventudes, por isso, é importante definir critérios mínimos de diversidade para o processo seletivo. A contratação de jovens é uma oportunidade para aumentar a diversidade no quadro de funcionários, no curto e no longo prazo.
- Esse plano só será plenamente eficaz com o apoio de toda a diretoria da empresa. Os executivos podem assumir o papel de embaixadores da iniciativa e apoiar a etapa seguinte, a fase de Sensibilização.

## Pontos de atenção

- Um grande risco que um programa de inclusão corre é ter requisitos de vaga que reforcem desigualdades já existentes. Informações sobre os jovens-potência, como o **mapeamento feito pelo GOYN SP**, são cruciais para uma estratégia efetivamente inclusiva.
- Outra situação que pode agravar a desigualdade é a escassez de poucas vagas para pessoas com deficiência.

**Importância dos benefícios e de serem antecipados - devem ser previstos na estratégia**



**SENSIBILIZAÇÃO**  
 Etapa de fomento da pauta de inclusão e articulação.

### O que pode ser feito

- Sensibilizar toda a organização sobre o tema, fazendo conexões com os valores da empresa.
- Mobilizar os gestores que irão receber os jovens-potência e outras pessoas interessadas que possam apoiá-los como mentores.

### Quem pode ajudar



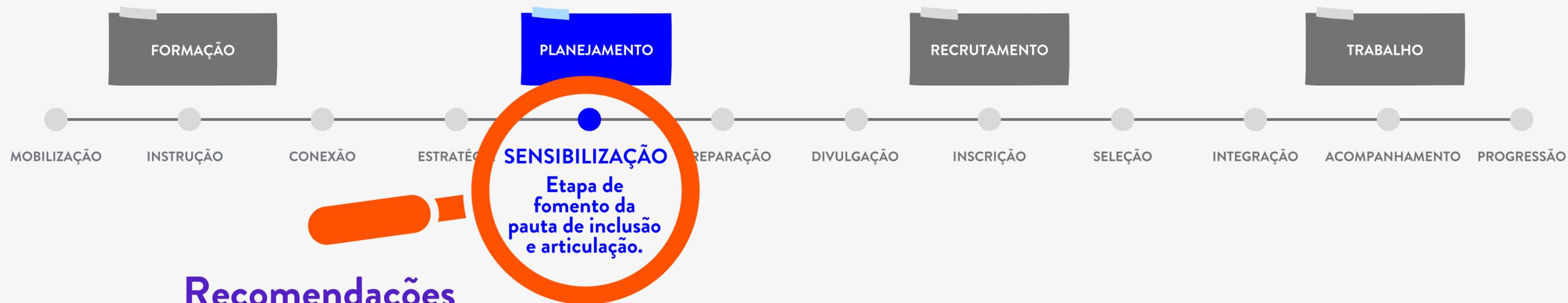
**Recursos humanos**

Conduz as atividades de sensibilização e mobiliza os interessados em apoiar o programa de inclusão.



**Diretoria**

Voz fundamental no compartilhamento da pauta de inclusão de jovens.



## Recomendações

- Nessa etapa, o alta escalão da empresa pode novamente desempenhar um papel fundamental no fomento dessa política de inclusão.
- Quando a iniciativa de inclusão de jovens faz parte da visão de negócio da empresa, as chances de sucesso do programa são ampliadas.
- O programa de inclusão tem maiores chances de dar certo quando se conecta com a cultura da organização. Uma boa sensibilização deve traçar esses paralelos e mostrar como a inclusão de jovens ajuda a empresa a entregar sua proposta de valor e se diferenciar no mercado.
- Toda a organização precisa entender um pouco sobre o que define um **jovem-potência**. Compreender seus diferentes contextos pode facilitar a conexão futura. É nesse momento também que o objetivo do programa deve ser reforçado com todo o time.

Dentro das emp  
de aprendizag

## Pontos de atenção

- Há a possibilidade real de choque cultural e geracional entre os gestores e os jovens- potência. Essa dissonância pode gerar um sentimento de exclusão e diminuir o engajamento dos jovens com a organização.





**PREPARAÇÃO**  
 Etapa de fomento da pauta de inclusão e articulação.

### o que pode ser feito

- Mapear quais áreas dentro da empresa têm possibilidade de abrir as vagas.
- Definir e preparar a estrutura de suporte para os jovens.
- Formar os mentores selecionados e os gestores que receberão os jovens.
- Preparar o processo seletivo.

### Quem pode ajudar



**Instituição de ensino**



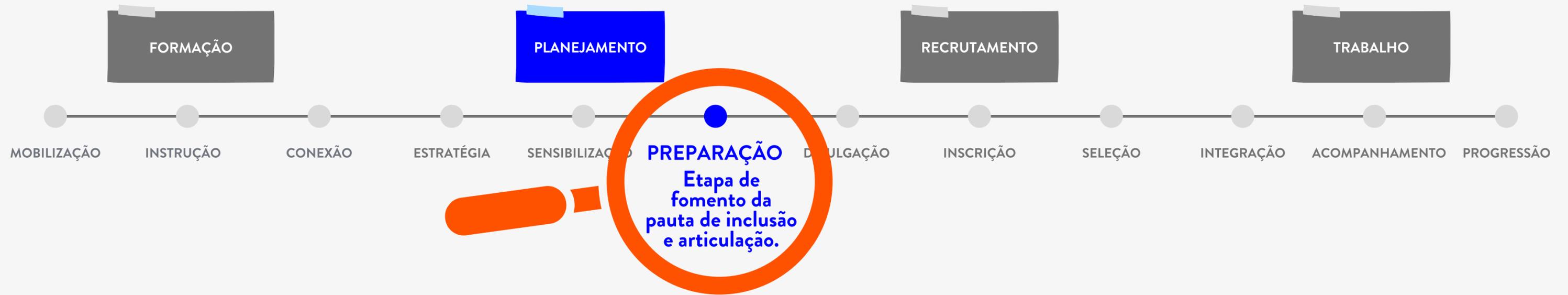
**Organização social**

Podem apoiar a empresa trazendo um pouco de contexto sobre os jovens-potência e compartilhando casos reais que passaram pelas organizações.



**Recursos humanos**

Executa as atividades de formação dos gestores e mentores.



## Recomendações

- A empresa deve preparar os gestores e mentores que atuarão diretamente com os jovens. Temas como racismo estrutural, viés cognitivo e violação de direitos precisam ser trabalhados.
- As pessoas que acompanharão os jovens dentro da empresa podem levar o programa para um grande sucesso ou fracasso, por isso, a conexão entre o gestor e o jovem é fundamental. O filtro criado na etapa de estratégia é crucial para garantir que os perfis de ambos sejam compatíveis.

## Pontos de atenção

- Os mentores, gestores e jovens precisam estar cientes de que encontrarão diferenças culturais, sociais e geracionais, preparando-se para superá-las.



Neste momento, são executadas as ações de recrutamento que foram planejadas anteriormente: da comunicação das vagas até as entrevistas. Elas devem ser inclusivas e considerar a possibilidade de que os jovens- potência não tenham acesso a uma conexão estável de internet ou computador.

Há uma boa prática para esse momento no slide 50.



Preparação e seleção dos jovens e gestores.

Há uma boa prática para esse momento no slide 53.



Tecnologia como porta de entrada no mercado de trabalho



**DIVULGAÇÃO**  
 Etapa de comunicação das oportunidades de trabalho

### o que pode ser feito

- Divulgar as oportunidades de trabalho e aprendizagem.
- Fazer parceria com organizações sociais e instituições de ensino (públicas ou privadas) para ampliar o alcance das oportunidades.

### Quem pode ajudar

 Recursos humanos

Além de usar os canais tradicionais de comunicação, é importante buscar parcerias para ampliar o alcance.

 Instituição de ensino

 Organização social

Podem apoiar as empresas divulgando oportunidades entre seus alunos e também no território onde atuam.



## Recomendações

- As redes sociais podem ser usadas para ampliar o alcance da divulgação. Porém, essa comunicação não pode se limitar apenas aos meios digitais - é possível que entre os jovens-potência haja alguns sem acesso à internet. Por isso parcerias, inclusive com escolas públicas, são fundamentais para alcançar, também, os jovens sem acesso.
- Deixar evidente na divulgação das oportunidades o objetivo da empresa com a inclusão e comunicar o interesse pela diversidade, definidos na etapa de estratégia.
- É importante apresentar as etapas do processo de seleção e os benefícios oferecidos já na comunicação inicial da vaga.

## Pontos de atenção

- Alguns jovens-potência não têm acesso aos canais onde as oportunidades são divulgadas, seja por não terem internet, seja por não conhecerem os portais de vagas.



**INSCRIÇÃO**  
 Etapa de registro  
 no processo  
 seletivo  
 de trabalho

### Quem pode ajudar



Instituição de ensino



Organização social

Além de apoio na divulgação, pode ajudar na inscrição, seja oferecendo infraestrutura para os jovens ou parceira no recrutamento, fazendo o filtro inicial de candidatos.



Recursos humanos

Nessa etapa, plataformas on-line facilitam o trabalho do time de recrutamento e podem agilizar o processo seletivo.

### o que pode ser feito

- Fornecer um canal acessível para inscrição dos candidatos.
- Dar visibilidade sobre todas as etapas do processo seletivo.
- Coletar dados sobre o perfil dos jovens.



Indicadores processuais (dados socioeconômicos como raça, gênero, renda, idade, formação).



## Recomendações

- É importante oferecer métodos alternativos de inscrição além do on-line, para garantir que os jovens sem acesso à internet possam participar do processo seletivo. ONGs e escola públicas podem ser parceiras nesse sentido, disponibilizando sua infraestrutura e rede de contatos para auxiliar os jovens no processo de inscrição.
- No momento da inscrição, é importante solicitar diversas opções de contato, incluindo telefone de um familiar.

## Pontos de atenção

- A inscrição também precisa ser inclusiva:

A linguagem utilizada deve dialogar com o contexto dos jovens-potência e a forma de se inscrever tem de ser acessível mesmo para quem não possua internet.



**SELEÇÃO**

Etapa de entrevistas e testes para escolha dos candidatos.

**o que pode ser feito**

- Realizar as diferentes etapas de seleção e filtrar os candidatos, seguindo os critérios de inclusão, para garantir maior diversidade de contratados.
- Dar feedback do processo para todos os entrevistados. Quando houver contratação em larga escala, ferramentas digitais podem ajudar com respostas automáticas.

**Quem pode ajudar**



**Recursos humanos**

O time de recrutamento executa as diversas etapas, buscando conexão dos jovens com as diferentes áreas e gestores



**Gestor**

Os gestores das áreas que vão receber os jovens-potência podem apoiar as etapas finais de seleção.



**Instituição de ensino**

Podem apoiar a seleção, principalmente na filtragem inicial dos candidatos.



**Organização social**



## Recomendações

- Ao avaliar um jovem com pouca ou nenhuma experiência de trabalho, o recrutador precisa considerar o potencial que ele pode trazer à organização. Para descobri-lo, uma dica é olhar para as experiências de vida, identificando habilidades desenvolvidas na jornada pessoal do jovem.
- O recrutamento pode ser um processo longo e gerar desgaste e ansiedade para o jovem-potência. Por isso, é importante que ele tenha visibilidade de todas as etapas, com seus respectivos prazos, e receba algum tipo de feedback, mesmo quando não for selecionado.

## Pontos de atenção

- Por conta de necessidades financeiras, o jovem-potência pode acabar optando por uma vaga "menos desejada", caso a resposta da empresa demore ou não tenha visibilidade das etapas.



Esse é o momento efetivo do trabalho, quando o jovem-potência interage diretamente com a empresa, independentemente do modelo de contratação. Gestores, mentores e parceiros são peças importantes para que essa rotina seja produtiva e de crescimento.

Há uma boa prática para esse momento no slide 53.



Tecnologia como porta de entrada no mercado de trabalho

Há uma boa prática para esse momento no slide 56.



Inclusão em escala e com diversidade

Há uma boa prática para esse momento no slide 59.



Cultura empresarial inclusiva e de resultado



**INTEGRAÇÃO**  
 Etapa de acolhimento  
 do jovem-potência na  
 empresa

## O que pode ser feito

- Receber os jovens na organização, apresentar a empresa e promover a integração inicial.
- Fornecer aos jovens equipamentos necessários para que possam realizar o trabalho. Isso inclui computador e conexão com internet, em caso de trabalho remoto, assim como vale-transporte ou fretado, no caso do trabalho presencial.
- Apresentar o jovem-potência ao seu mentor e parceiro.

## Quem pode ajudar



**Recursos humanos**

Faz a integração e apresenta a empresa – pode contar um pouco da história, explicar as diferentes áreas.



**Gestor**

Acompanha a integração, apresenta o time de trabalho e explica com detalhes o que a equipe faz.



**Mentor**

Acompanha a integração.



**Parceiro**

Acompanha a integração.

Indicadores de desempenho (avaliação do jovem - potência feita pelos gestores, avaliação das entregas realizadas, avaliação da formação oferecida pelas instituições de aprendizagem, no caso do programa Jovem Aprendiz)



## Recomendações

- Um bom acolhimento é fundamental para a recepção do jovem-potência. Nessa etapa de integração, ele precisa conhecer a estrutura, mas o foco deve ser a cultura da empresa. O gestor e o mentor têm papel-chave nesse acolhimento e devem estar presentes desde o momento zero.
- Oferecer um kit de boas-vindas, que pode ir além das ferramentas necessárias para o trabalho, incluindo aquilo que ajude o jovem a fazer a conexão com a empresa, como mensagens de boas-vindas dos novos colegas, relato de outros jovens que se efetivaram na empresa e questões práticas, como orientações de configuração de equipamentos e dress code, caso seja necessário.
- Muitos jovens-potência precisam receber os benefícios antecipadamente, principalmente transporte e alimentação.
- Ter um glossário corporativo, porque é muito provável que um jovem, na primeira experiência de trabalho, ainda não esteja habituado com os termos mais usados pela organização. Esse material deve explicar os principais termos, principalmente as palavras em inglês.
- No caso de trabalho remoto, a empresa deve cuidar para que o jovem tenha toda a infraestrutura para trabalhar. Isso inclui fornecer equipamentos, reembolsar gastos com internet e despesas extras de luz, geradas pelo trabalho a distância.

## Pontos de atenção

- Por conta das desigualdades acumuladas, o jovem-potência pode não se sentir parte da empresa ou achar que não merece estar ali. O mentor e o RH precisam ajudá-lo a identificar e superar esse sentimento.
- Em um contexto de trabalho remoto pode ser um desafio para o jovem aprender a construir relações virtualmente.



## o que pode ser feito

- Acompanhar o jovem ao longo da experiência de trabalho.
- Fornecer trilhas de aprendizagem, mentorias e cursos para capacitação técnica.
- Dar visibilidade ao plano de carreira.
- Coletar dados de acompanhamento do programa.

Indicadores de desempenho (avaliação do jovem -potência feita pelos gestores, avaliação das entregas realizadas, avaliação da formação oferecida pelas instituições de aprendizagem, no caso do programa Jovem Aprendiz)

## Quem pode ajudar



Recursos humanos

A equipe de desenvolvimento ou aprendizagem corporativa pode ajudar o jovem a traçar planos de aprendizagem.



Gestor

Acompanha o dia a dia, tirando dúvidas, orientando e dando feedback. É a referência principal do jovem dentro da empresa.



Mentor

Deve montar um plano de acompanhamento, com conversas periódicas para ouvir os desafios enfrentados e as metas do jovem.



Parceiro

Pode apoiar o dia a dia com atividades e dúvidas pontuais e de menor impacto.



## Recomendações

- A presença de um parceiro, outro jovem que já faz parte da empresa, pode fazer com que as atividades diárias e dúvidas pontuais se desenrolem de maneira mais fluida para os ingressantes.
- O gestor e o mentor podem estimular o jovem-potência a retomar os estudos ou continuar estudando. Seja por meio das ferramentas fornecidas pela empresa ou por conta própria, quando possível. Eles podem ajudar o jovem a traçar trilhas de aprendizagem que desenvolvam as competências necessárias para sua evolução profissional.
- Os feedbacks são fundamentais para o jovem-potência se desenvolver e progredir no seu plano de carreira, e o gestor é o principal responsável por conduzir esses encontros. A empresa pode fornecer um processo estruturado para essas conversas, assim como uma plataforma ou ferramenta para formalização e acompanhamento.
- O mentor deve apoiar o jovem-potência no desenho de um plano de carreira, que precisa incluir opções de estudo, competências profissionais e checagem desse plano a partir de uma periodicidade combinada. A empresa também pode fomentar a troca com outras lideranças além do mentor e gestor imediato. Esses espaços de troca fortalecem o aprendizado do jovem-potência e ampliam seu entendimento sobre o mercado de trabalho como um todo. Essas conexões não precisam estar limitadas a pessoas da empresa, podendo haver conexão com lideranças de outras organizações.

## Pontos de atenção

- Ficar sem acompanhamento (seja do mentor, gestor ou parceiro) é um dos temores de muitos jovens. Essa lacuna pode levar a uma sensação de não pertencimento.
- No caso dos jovens serem direcionados a vagas operacionais ou de baixa complexidade, não enxergando possibilidades de crescimento, há o risco de eles diminuírem a sensação de pertencimento.



## o que pode ser feito

- Avaliar o desempenho do jovem no fim do programa (no caso de aprendiz e estagiário).
- Reter, promover ou rescindir o contrato.
- Coletar dados de fechamento de ciclo do programa.

Indicadores de resultado e impacto (empregabilidade posterior, ingresso na educação superior). Esses indicadores devem considerar os parâmetros de raça, gênero e outros dados socioeconômicos, como apontado na etapa Inscrição.

## Quem pode ajudar



**Recursos humanos**

Coleta as impressões do gestor e do mentor e, conforme as condições da empresa, apresenta para o jovem os caminhos possíveis.



**Gestor**

Além do feedback durante o acompanhamento, é importante ajudar o jovem a enxergar as oportunidades de crescimento dentro da empresa.



**Mentor**

Além do acompanhamento para crescimento dentro da empresa, deve ajudar o jovem a construir uma visão de longo prazo para sua carreira.



## Recomendações

- Gestor deve, junto ao RH, pensar nas oportunidades de progresso e efetivação do jovem-potência. Quando não for possível efetivá-lo, é importante que existam ações de saída que facilitem sua recolocação no mercado. Essas ações podem envolver: carta de recomendação, indicação de plataformas de busca de emprego, revisão de currículo ou portfólio, recomendações públicas em plataformas profissionais, como o LinkedIn.
- Uma pesquisa de avaliação do programa pode trazer indicadores de melhoria, ajudar a entender como foi a experiência do jovem e o seu nível de aproveitamento.

## Pontos de atenção

- Não ter visibilidade de um plano de carreira dificulta a tomada de decisões concretas dos jovens-potência sobre os próximos passos e o seu futuro no trabalho.
- O contexto externo pode afetar a percepção do jovem-potência. Em uma situação de alta taxa de desemprego no Brasil, é possível que ele não acredite que será efetivado, o que pode levá-lo ao sentimento de desamparo.



THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

*O FUTURO É JOVEM*

---

**PARTE 3**

***BOAS PRÁTICAS***

FUNCIONAL HEALTH TECH | BANCO ITAÚ | MAGAZINE LUIZA

# INCLUSÃO COMO PARTE DO PLANO ESTRATÉGICO

Para PwC, a inclusão de jovens aprendizes faz parte da estratégia de Impacto Social, por isso a empresa tem um plano pensado para cada momento da jornada do jovem-potência na corporação. As equipes são desenhadas contando com a presença dos aprendizes e há ações definidas para acompanhamento, formação, avaliação e finalização do período de aprendizagem.



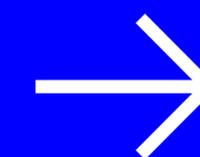
Fundada em 1849 em Londres, abriu o primeiro escritório no Brasil em 1915. Presente em 155 territórios, conta com mais de 284 mil profissionais, sendo cerca de 3.760 mil no Brasil, distribuídos em 15 escritórios em todas as regiões do País. Faz inclusão de jovens por meio do programa de jovens aprendizes e do programa Nova Geração (trainees).

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





Para que a inclusão do jovem no ambiente de trabalho seja efetiva, é fundamental que a empresa tenha um plano desenhado, com o objetivo do programa, as ações previstas e o suporte oferecido ao jovem.

### Inclusão como parte da transformação cultural da empresa

Mais do que cumprir a cota de aprendizes, é importante enxergar os jovens como agentes de transformação da organização por meio da ampliação da diversidade. Trazer jovens para a empresa é trazer novas visões de mundo e de diferentes contextos sociais.

### Acompanhamento estruturado

Para acompanhamento do aprendiz há um plano estruturado: o jovem passa por uma integração de dois dias e tem acompanhamento diário do gestor. A cada trimestre há uma roda de conversa com todos os aprendizes para troca de experiências e formação. Nesse mesmo período, eles trocam de departamento, fazendo rodízio por diversas áreas da empresa.

### Educação corporativa para o futuro

Além da formação recebida da instituição parceira, os aprendizes da PwC têm acesso a uma plataforma de educação corporativa. Há cursos de preparação básica para o trabalho (termos em inglês, etiqueta corporativa), porém, o destaque são as “formações para o futuro”, em que o aprendiz pode ter contato com temas de design thinking, experiência do usuário e temas correlatos.

### Ações ao final da aprendizagem

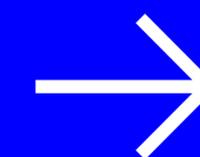
Ao fim do programa de aprendizagem, os jovens são avaliados a partir de uma matriz de competências específica. O programa de inclusão também é avaliado por meio de uma pesquisa no fim do contrato. Os caminhos possíveis para o aprendiz são: efetivação ou indicação para vagas temporárias.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





## ● Alcance do programa

A PwC contrata jovens aprendizes desde 2006. Em 2016, o programa passou por uma reestruturação que teve como objetivos finais o impacto social e a inclusão de jovens em contexto de vulnerabilidade, totalizando 570 jovens no período de 2016 a 2021. Em 2020, 81% dos aprendizes foram efetivados na empresa.

## ● Transformações na organização

Aumento da diversidade racial, de gênero e geracional no quadro de funcionários. Essa mudança é imediata nos cargos de entrada, mas, no longo prazo, pode alcançar os níveis de liderança. (critérios de recrutamento para selecionar jovem aprendiz: 50% mulheres, 50% negros e 5% pessoas trans).

## ● Impacto na vida dos jovens

A oportunidade de aprendizagem em uma grande empresa abre uma nova perspectiva de vida ao jovem-potência, permitindo planejar o futuro e realizar transformações na própria vida.

**“Com 17 anos eu não sabia o que queria, hoje, aos 23, tenho certeza do que quero”**  
Jovem-potência

## ● Aprendizados

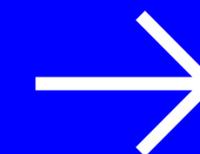
O programa de jovem aprendiz, além de contribuir com a formação do jovem, é também uma forma de incluir a diversidade na empresa. As áreas que recebem o jovem aprendiz o enxergam como um profissional que faz parte da equipe, e não como um cumprimento de cota.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO



# PREPARAÇÃO E SELEÇÃO DOS JOVENS E GESTORES

Para Coca-Cola do Brasil é muito importante preparar a empresa para recepcionar os jovens aprendizes. Por isso, seleciona e prepara os gestores com o perfil mais adequado para os receberem. Da mesma forma é importante apoiar o jovem- potência ao longo do recrutamento e prepará-lo para cada etapa, durante o próprio processo.



A primeira fábrica constituída no País pela Coca-Cola Brasil foi inaugurada em São Cristóvão, à época um importante polo industrial do Rio de Janeiro. Em 18 de abril de 1942, foram produzidas as primeiras unidades — garrafinhas de 185 ml, as únicas disponíveis. O concentrado e o gás vinham dos EUA. No ano seguinte, em 1943, a Coca-Cola Brasil inaugurou sua primeira filial brasileira, em São Paulo. Os brasileiros ainda se acostumariam com o sabor único da Coca-Cola.

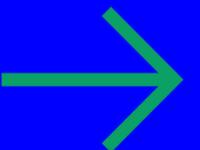
Faz inclusão de jovens por meio do programa de jovens aprendizes e estágio.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





É preciso achar a combinação certa entre jovem-aprendiz e gestor que irá acompanhá-lo. Para encontrar o ‘match’ ideal, é necessário preparar e avaliar os dois lados dessa conexão.

### Seleção dos gestores mais preparados para receber os aprendizes

Os gestores interessados em receber aprendizes precisam comunicar sua decisão ao time de RH, especificando onde o aprendiz irá atuar, quem fará o acompanhamento e quais atividades estão previstas. A equipe de recursos humanos avalia esse pedido, considerando onde o aprendiz terá maior oportunidade de aprendizado e crescimento.

### Sensibilização e preparação dos gestores

As áreas escolhidas para receberem os aprendizes passam por uma preparação para trabalhar com o jovem, entendendo o seu contexto e a importância do papel do gestor no início da carreira. Essa sensibilização é feita com um profissional de psicologia especializado no tema.

### Suporte ao jovem na inscrição e nos testes

Os jovens recrutados provêm da iniciativa de empregabilidade do Instituto Coca-Cola Brasil, chamada Coletivo Jovem. Além de oferecer formação, o Instituto apoia a candidatura às vagas e o recrutamento para jovem aprendiz, oferecendo infraestrutura, nas salas de aula do Coletivo, para os jovens que não possuem computador ou conexão.

### Preparo para entrevista durante a seleção

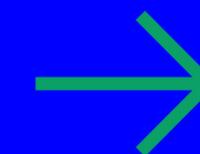
Os candidatos às vagas de aprendiz são preparados pelo time de RH por meio de mentorias. Eles recebem dicas de como se comportar em uma entrevista e, também, sobre as competências que serão questionadas na conversa. O objetivo principal desse acompanhamento é prepará-los para a entrevista final.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO



**Alcance do programa**

O programa de jovem aprendiz começou em 2016. Em 2021, 60 jovens-potência foram impactados pela iniciativa. Todos provêm do programa Coletivo Jovem, do Instituto Coca-Cola Brasil.

**Transformações na organização**

Formar o gestor para acolher o jovem aprendiz contribui ao desenvolvimento de uma liderança engajada com a causa da inclusão produtiva de jovens, tornando-o um exemplo a ser seguido pela equipe.

**Impacto na vida dos jovens**

A experiência de trabalhar em uma multinacional traz outra visão de mundo, possibilitando o desenvolvimento da autonomia e ampliando a perspectiva de carreira do jovem no mundo corporativo.

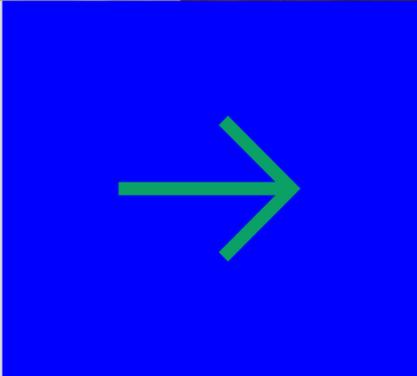
**“Existe muito jovem com um potencial gigante que precisa ser acompanhado, precisa ser incentivado.”**

Jovem-potência

**Aprendizados**

Dar suporte ao jovem-potência, para que possa participar de processos seletivos em que haja necessidade de uso de internet e equipamentos.

Sensibilizar o gestor para apoiá-lo no processo de seleção de forma cuidadosa contribui para aumentar o sucesso do programa como um todo.



# TECNOLOGIA COMO PORTA DE ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO

Após conhecer a iniciativa da RECODE PRO, a Funcional passou a apostar na contratação de jovens-potência em início de carreira. Para a empresa, investir na parceria com instituições de ensino do terceiro setor foi a oportunidade de reforçar seus valores e sua cultura organizacional e, conseqüentemente, contratar profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho.



funcional  
health tech

Empresa brasileira de tecnologia fundada em 1999, com mais de 500 funcionários distribuídos por todo o Brasil. Oferece oportunidades para jovens-potência por acreditar na importância da inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho e no potencial delas para se desenvolverem e contribuir com o crescimento da empresa.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





No setor de tecnologia, empresas médias disputam candidatos com grandes empresas. Dar oportunidade para os jovens-potência pode ser uma alternativa para ter funcionários em início de carreira.

### Investimento na formação de jovens parte do CEO

Uma ação de inclusão tem maiores chances de acontecer quando o alto escalão da empresa é embaixador dessa ideia. Na Funcional, o desejo de contribuir com a formação profissional de jovens-potência partiu do CEO e da Diretora de Gente e Gestão, tendo como resultado uma fonte de contratação para posições de entrada. Essa iniciativa é altamente valorizada por toda a organização, já que está totalmente alinhada com a cultura da empresa, de permanecer em constante evolução.

### Firmar parceria com quem forma os jovens

A conexão com organizações sociais que preparam jovens-potência foi fundamental para a Funcional. A experiência se mostrou tão positiva que a empresa tem como meta contratar 100% dos jovens para as vagas de entrada por meio de parcerias, já que ela percebeu nesses jovens um grande potencial profissional e muito *feet cultural*, requisitos importantes para a seleção.

### Contratar jovens é fazer um investimento

Trazer um jovem para a empresa deve ser visto como investimento. Apesar de ele demandar maior acompanhamento do que um profissional mais experiente, a Funcional entende que o jovem-potência aprende mais rápido e tem mais chance de criar conexão com a empresa em curto e médio prazo – minimizando uma ‘dor’ comum no setor de tecnologia, que é a alta rotatividade.

### Talento e potencial são os requisitos

O mercado de tecnologia está aquecido, sendo que as médias empresas disputam profissionais com grandes empresas. Com isso, a Funcional tem optado por contratar jovens-potência com base em diversos critérios de análise, entre eles potencial de crescimento, de desenvolvimento e investimento na continuidade do desenvolvimento desses profissionais para suprir o pipeline das posições de tecnologia.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





## Alcance do programa

Este é o primeiro ano do programa na Funcional e já foram contratados 10 jovens para os cargos de entrada, com previsão de mais 7 vagas até o final de 2021. Para a seleção dos jovens são considerados os mesmos critérios utilizados nos demais processos seletivos da empresa, como aderência à cultura organizacional, soft skills e potencial de crescimento e desenvolvimento.

## Transformações na organização

Apesar de a iniciativa de trazer jovens-potência ser recente, ela já gerou algumas transformações na empresa, que aumentou o número de parcerias com organizações sociais voltadas à formação e empregabilidade de grupos de diversidade, olhando tanto para as vagas como para ações organizacionais de diversidade, que espelham sua cultura e seus valores.

## Impacto na vida dos jovens

O jovem-potência muitas vezes é arrimo de família, por isso, ser contratado como CLT e ter benefícios possibilitam uma vida digna para sua família e a progressão do jovem nos estudos.

**“Com a nossa situação social, nós precisamos ser três vezes melhores do que uma pessoa mais privilegiada.”**

**Jovem-potência**

## Aprendizados

É fundamental que a empresa tenha interesse genuíno em trabalhar com esse jovem e estimular seu desenvolvimento. Ao valorizar seus softs skills, o jovem pode ser direcionado e estimulado a aprender e desenvolver habilidades técnicas sobre as quais ainda não tem conhecimento ou experiência. Já a empresa aprende a trabalhar com diferentes ideias, pontos de vista e formas de pensar, garantindo um ambiente diverso e propício à inovação, além de contribuir para o desenvolvimento de competências do trabalho em equipe para todos e competências de liderança para os gestores.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO



# INCLUSÃO EM ESCALA E COM DIVERSIDADE

Indo muito além das cotas obrigatórias, o Itaú efetiva um grande volume de contratações para posições de entrada com jovens aprendizes e estagiários. Essas posições formam um grande banco de talentos que, por serem diversos, podem, no longo prazo, aumentar a diversidade em todos os níveis da organização.



Banco brasileiro fundado em 1924, com agências espalhadas em todo o Brasil.

Hoje, mais de 96 mil pessoas fazem parte do quadro de funcionários. Faz inclusão de jovens por meio do programa de jovens aprendizes, estágio, trainee e vagas de perfil júnior.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





## Jovens são um recurso humano valioso com potencial de transformação da organização.

### Diversidade como princípio e fim

Cuidam para que os indicadores de diversidade garantam a entrada de perfis variados. Os critérios de seleção do jovem aprendiz e estagiário aumentam a contratação de mulheres, negros e pessoas com deficiência. É objetivo dessas posições que o jovem faça carreira na empresa. Com o tempo, isso fará com que ele ocupe outros níveis hierárquicos da corporação.

### Escala se obtém com parcerias

Garantem a capilaridade de jovens aprendizes em todo o Brasil. Para isso, o Itaú busca organizações sociais que atuem regionalmente e possam ser parceiras na formação e no recrutamento.

### Gestor é peça-chave no desenvolvimento do jovem- potência

Os líderes têm maior visibilidade do potencial dos jovens e podem direcioná-los, inclusive indicando-os para vagas em outras áreas ou agências. Acompanham o jovem desde o primeiro dia, oferecendo feedbacks e apoiando o desenvolvimento de competências pessoais e técnicas.

### Aprendizes são um banco de talentos

Possuem uma inteligência para conectar o aprendiz e estagiário com vagas júniores, que surgem ao longo da jornada, reduzindo custos de processo seletivo.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO



## Alcance do programa

O programa Jovem Aprendiz tem registro desde 2012 e alcançou a marca de 17.000 jovens impactados, com um média de 1.500 jovens ao ano. O número de aprendizes efetivados é de 4.490 jovens encarreirados. O programa de estágio começou em 2000 e já impactou 45.618 jovens, dos quais foram efetivados 24.824. Nos últimos três anos, a média de estagiário por ano é de 4.738 jovens. A taxa de efetivação é de 40% para o programa Jovem Aprendiz e 65% para o programa de estágio.

## Transformações na organização

No longo prazo, os programas de inclusão de jovens podem aumentar a diversidade da empresa – imediatamente nos cargos de entrada e, com o tempo, conforme forem efetivados e promovidos, a diversidade tende a alcançar posições de gestão.

## Impacto na vida dos jovens

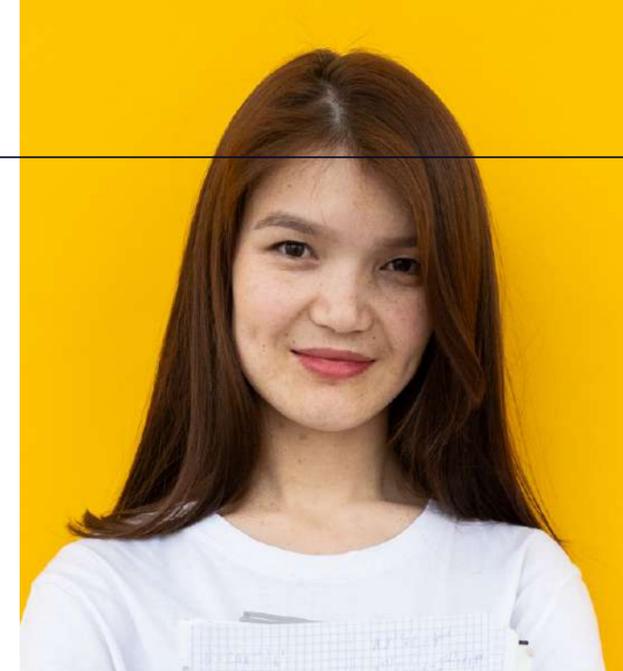
Para os jovens a vaga de aprendiz do Itaú possui benefícios financeiros e a possibilidade de fazer carreira em uma empresa de grande porte.

**”O programa de aprendizagem tem que ter uma boa remuneração e um acompanhamento efetivo do gestor.”**

Jovem-potência

## Aprendizados

A contratação de jovens-potência em larga escala é possível com a parceria de organizações sociais e com a colaboração do público interno.



FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO



# CULTURA EMPRESARIAL INCLUSIVA E DE RESULTADO

Com uma cultura empresarial inclusiva, que estimula os estudos com bolsa-auxílio, e um programa de aprendizagem com taxa de efetivação de 72% nas áreas corporativas, o Magazine Luiza mostra que é possível causar impacto social em escala e com resultado.

Para alcançar esses altos índices, a empresa oferece suporte para os jovens e prepara os gestores para realizar o acompanhamento.

The logo for Magalu, featuring the word "Magalu" in a bold, blue, sans-serif font. Below the text is a horizontal bar with a rainbow gradient from yellow to green.

Empresa brasileira do comércio, fundada em 1957 na cidade de Franca, em São Paulo. Hoje, conta com lojas físicas por todo o Brasil e uma loja on-line com a mesma abrangência. Possui mais de 47 mil colaboradores.

Faz inclusão de jovens por meio do programa de jovens aprendizes, estágio e trainee.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





O programa de aprendizagem é uma oportunidade única para oferecer suporte e oportunidade de desenvolvimento ao jovem-potência.

### Aprendizagem deve ser uma experiência significativa

Criar experiências significativas para jovens, com apoio da equipe, acompanhamento da liderança e incentivo aos estudos. A empresa oferece bolsa em universidades e demais cursos de acordo com a escolha do jovem, independentemente do curso estar relacionado com a área de atuação.

### Suporte psicossocial ao jovem-potência

A empresa oferece suporte com profissionais especializados para garantir o bem-estar dos funcionários. Além disso, a empresa carrega fortes valores e faz parte de sua cultura incentivar os gestores a criarem espaços seguros de conversa e construir relações transparentes.

### Oportunidades de efetivação ao longo da aprendizagem

O jovem aprendiz tem acesso à plataforma de vagas internas, própria da empresa. Ele também pode ser efetivado antes do fim do programa, conforme o avanço de seu desenvolvimento.

### Nenhum jovem a menos

O Magalu incentiva que 100% dos jovens de alta performance sejam efetivados. Em unidades específicas, como escritórios, essa taxa já está em 72%. Ao término do contrato, esses profissionais se deparam com diversas oportunidades para progressão de suas carreiras. Caso não haja vagas, é possível efetivar o jovem aprendiz com alto desempenho por meio da criação de novas posições.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





## Alcance do programa

O programa Jovem Aprendiz atualmente conta com aproximadamente 1.670 jovens. No último ano, 450 jovens que tiveram seus contratos encerrados no período foram efetivados e mais 370 foram admitidos no programa. Outra ação do Magalu, com foco em jovens talentos, é o Programa Trainee, que gera oportunidade para jovens recém-formados em universidades ou às vésperas da formatura. Em 2021, 100% das vagas do programa foram dedicadas à contratação de jovens negros. Ao término do programa, todos têm oportunidade de assumir posições em áreas estratégicas da companhia, com cargo inicial de Analista Sênior e com forte projeção de carreira para posições de liderança.

## Transformações na organização

O engajamento das equipes para contribuir com o desenvolvimento do jovem reforça os valores e as ações esperados dentro da cultura corporativa.

## Impacto na vida dos jovens

O sentimento de pertencimento gerado pelo acolhimento da companhia trouxe ao jovem confiança para trabalhar em equipe e se desenvolver profissionalmente.

**“Esse trabalho me deu condições de comprar minha casa e continuar os meus estudos.”**  
Jovem-potência

## Aprendizados

O Magalu busca dar visibilidade ao jovem, desde o primeiro dia, sobre as oportunidades de efetivação após o término de contrato. Além disso, oferece uma ferramenta de avaliação 360° para o jovem-potência e também para os gestores que participam do programa.

FORMAÇÃO

PLANEJAMENTO

RECRUTAMENTO

TRABALHO





THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

*O FUTURO É JOVEM*

---

## PARTE 4

### *CONSIDERAÇÕES FINAIS*

CONCLUSÕES E REFLEXÕES SOBRE  
A INCLUSÃO PRODUTIVA DE JOVENS

# MÍNIMA AÇÃO VIÁVEL

O que fazer quando não for possível instituir um programa de inclusão produtiva completo.

---

## Parceria com outras organizações

Trabalhar junto a uma instituição de ensino ou organização social pode facilitar a busca por jovens no perfil que a empresa precisa. Mesmo quando o empregador não pode patrocinar um curso, há diversas organizações do terceiro setor buscando colocar seus jovens formados no mercado de trabalho. Fazer essa conexão pode ser o ponto de partida para um programa de inclusão.

---

## Ajustes no recrutamento

Para garantir que jovens-potência participem do processo seletivo, o empregador precisa ajustar os requisitos para o primeiro emprego, como remover exigência de inglês ou de curso superior. Novamente a parceria com organizações sociais e instituições de ensino podem ajudar a empresa – para alcançar os jovens e apoiar no recrutamento. Essa conexão tende a reduzir custos do processo seletivo.

---

## Acompanhamento constante

O jovem-potência contratado precisa de acompanhamento para se desenvolver e trazer resultados para a empresa. Seu líder imediato é a pessoa que irá acompanhá-lo no dia a dia, resolvendo dúvidas e capacitando-o para as atividades do time. Conversas semanais curtas ajudam a colher aprendizados e desafios – o importante é criar um espaço seguro de troca com o jovem.

# APRENDIZADOS GERAIS DO ESTUDO

Os pontos mais relevantes desse estudo.



## O que as formações precisam entregar

A formação do jovem-potência precisa ir além da preparação básica ao trabalho. É importante ajudar o jovem a desenvolver as competências de comunicação, colaboração e resiliência. Além de formá-lo é necessário conectá-lo às empresas e ajudá-lo a construir uma rede de contatos profissionais.



## O que as empresas podem alcançar

A inclusão de jovens-potência deve ser uma ideia que parte do alto escalão e permeia toda a cultura da empresa. Não pode ser uma ação protocolar, apenas para cumprir exigências burocráticas. A presença de jovens tende a, no curto prazo, trazer inovação – por conta dos diferentes olhares e experiências de vida. No médio e longo prazo pode tornar a empresa mais diversa.

## Qual impacto traz para o jovem-potência

Uma vaga de aprendiz ou estágio é mais do que o primeiro emprego para esse jovem. A oportunidade de trabalho tende a trazer segurança financeira e estabilidade para planejar o futuro - isso inclui retomar e continuar os estudos, ajudar a família e sonhar com uma carreira. Na entrada para o mercado de tecnologia, o jovem-potência pode ser empregado em cargo de nível júnior, o que é interessante, pois é uma área que está aquecida e precisando de profissionais capacitados



# CONCLUSÕES

**Este documento é apenas o começo.**

Fazer a inclusão de jovens-potência não é uma atividade sem desafios. Dependendo do contexto e da área de atuação do empregador será difícil colocar o jovem em uma posição relevante e com possibilidade de crescimento. Essas questões são reais e não devem ser ignoradas.

Entretanto, esse não é um cenário vazio e sem esperanças. Diversas organizações sociais, empresas e órgãos públicos têm desenvolvido ações para facilitar a entrada de jovens no mercado de trabalho. Uma empresa que deseja empregá-los precisa, como primeiro passo, entender esse ecossistema e formar parcerias que fortaleçam sua iniciativa.

Um dos maiores aprendizados deste estudo está em pensar a inclusão produtiva não como uma atividade isolada do empregador e, sim, como uma iniciativa conjunta que se potencializa com as ações existentes do terceiro setor e do poder público, gerando as oportunidades de trabalho. As práticas relatadas têm o intuito de inspirar sua organização a fazer conexões e fomentar o ecossistema de inclusão produtiva de jovens.

É esse trabalho conjunto que tem potencial de transformação, por isso, seja bem-vindo!



THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

*O FUTURO É JOVEM*

---

## PARTE 5

# METODOLOGIA

RESUMO DA PESQUISA ANÁLISE E SÍNTESE



# Principais achados

Para atender o objetivo deste estudo, o time de pesquisadores optou por usar métodos qualitativos para coletar achados práticos e entender em profundidade as experiências das organizações, sejam elas privadas ou do terceiro setor.

# Metodologia

#1



## Pesquisa de referências

Leitura e análise de artigos e documentos digitais que abordam temas de inclusão produtiva de jovens, mercado de trabalho e juventude, com intuito de obter uma visão ampla do contexto brasileiro.

#2



## Entrevistas em profundidade

Conversas individuais ou em duplas com diferentes atores dentro das empresas e organizações sociais com o objetivo de obter recomendações e mapear boas práticas de inclusão.

#3



## Grupos focais

Conversas em grupo com jovens-potência para colher aprendizados sobre seu processo de ingresso no mercado de trabalho.

# Amostra



Para a seleção das empresas participantes, este estudo se baseou em uma amostragem de conveniência a partir da rede de contato das organizações apoiadoras do GOYN SP, desde que atendessem aos critérios: diversidade de porte, de segmento de atuação, de modelo de contratação e com evidências concretas de contratação de jovens-potência.



# Resumo da Pesquisa



Como se deu as atividades de investigação  
e quais os principais achados de campo.

# Números Gerais

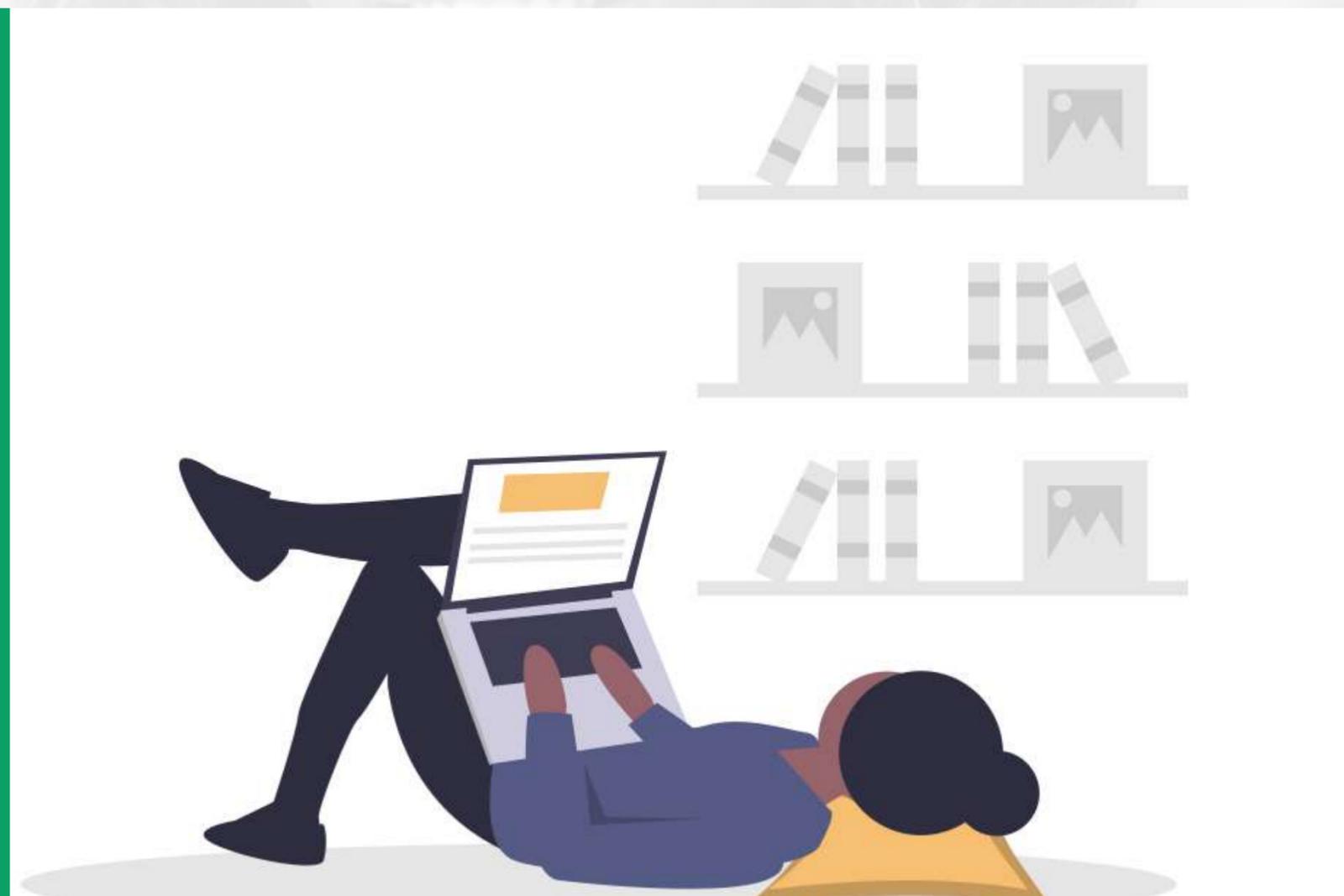


Foram entrevistadas, ao todo, 47 pessoas dos diferentes perfis: formadores, gestores, recrutadores e jovens-potência. Foram consultadas 12 empresas e 6 organizações do terceiro setor ou de recrutamento.



# Pesquisa de Referências

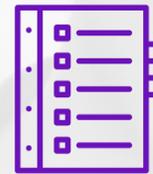
Leitura e análise de artigos e documentos sugeridos pela rede de Empresas-Potência do GOYN SP e pelos próprios pesquisadores, identificados no final deste documento.



# Principais achados

Principais  
percepções  
sobre o contexto  
brasileiro:

#1



## É preciso repensar os requisitos

É fundamental que os requisitos para cargos de entrada sejam revisados para que sejam mais inclusivos.

#2



## Diversidade como vantagem competitiva

Um grupo diverso de pessoas tem maior potencial de gerar ideias inovadoras. Essa capacidade de inovação é o que irá distinguir as empresas nos próximos anos.

#3



## Ampliar oportunidades é diversificar formação

Somente a preparação básica para o trabalho (como elaboração de currículo, comportamento na empresa) não é suficiente para dar conta da complexidade do mercado atual. Para garantir que jovens-potência tenham mais opções de crescimento é preciso que desenvolvam as competências socioemocionais, frequentem cursos de idioma e recebam mentorias voltadas ao trabalho.

# Entrevistas com empresas contratantes



Entrevista com 12 empresas, totalizando 28 pessoas entrevistadas. Nas empresas com práticas mais promissoras foram feitas três conversas: representante do RH, gestor imediato e jovem-potência.



# Principais achados

Principais  
percepções  
a partir das  
entrevistas:



## #1

### C-level precisa acreditar e impulsionar a inclusão

Quando a inclusão de jovens faz parte da estratégia da empresa, e está presente na visão de negócio dos executivos, as ações acontecem com maior eficiência.



## #2

### Trabalho remoto traz novos desafios

Há uma curva de aprendizado para qualquer funcionário no trabalho remoto. Essa curva é mais complexa para o jovem-potência por ter menos experiência de trabalho, além dos custos iniciais de infraestrutura para facilitar a conexão (computador, internet de qualidade).



## #3

### Desafio em conectar as ações

Há uma grande oportunidade em conectar o programa Jovem Aprendiz com o Programa de Estágio, mas desafios burocráticos e culturais dificultam essa conexão.



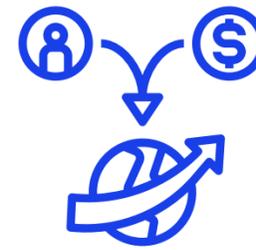
# Entrevistas com organizações que apoiam a inclusão de jovens-potência

Além de empresas contratantes, foram ouvidas organizações sociais, instituições de ensino e empresas de recrutamento que auxiliam a inclusão de jovens. Foram entrevistadas 8 pessoas em 6 organizações diferentes.



# Principais achados

Principais  
percepções  
a partir das  
entrevistas:



## #1

### Formação é o meio, empregabilidade é o fim

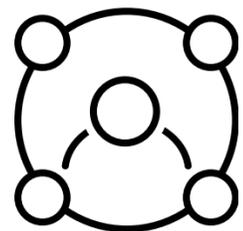
Para as organizações sociais com formação em tecnologia, a colocação do jovem no mercado é o principal objetivo. Para garanti-la há times e eventos dedicados a esse propósito. Para elas “encarreamento” (colocação do jovem no mercado) é o principal indicador.



## #2

### Processo seletivo formativo

O processo seletivo do jovem-potência é uma oportunidade para formá-lo ao longo de cada etapa – como buscar vagas, como se portar nas entrevistas são temas que podem ser abordados no recrutamento. Realizar essa atividade junto a uma organização social ou empresa de recrutamento facilita a capacitação.



# Grupos focais com jovens- potência

Além dos jovens entrevistados dentro das empresas, foram realizados 3 grupos focais somando mais 11 jovens-potência à amostra total.

# Principais achados

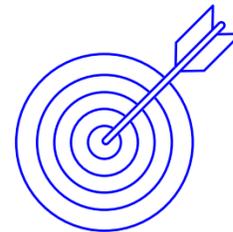
Percepções  
iniciais a partir  
dos grupos  
focais:



## #1

### Primeira oportunidade de emprego formal

Os desafios estruturais vividos pelo jovem-potência tendem a postergar a sua entrada no mercado de trabalho. A oportunidade de entrada como aprendiz é uma forma de romper com esse ciclo vicioso.



## #2

### Empresa para fazer carreira

Um trabalho com chances de fazer carreira dá ao jovem-potência estabilidade e capacidade de planejar o futuro, algo que boa parte das juventudes nunca tiveram na vida.

# Análise e síntese

Como os achados de pesquisa foram transformados em um material acionável.



# Análise em profundidade da pesquisa

As informações coletadas foram processadas e analisadas pelo time de pesquisa com o objetivo de encontrar padrões de práticas, recomendações e aprendizados para a inclusão de jovens. Esses achados foram sintetizados neste documento, expressos principalmente nas partes 2 e 3.



# Validação e colaboração da rede de Empresas-Potência do GOYN SP

Antes da publicação final deste documento, seu conteúdo foi validado e refinado pelo time de colaboradores das organizações que apoiam o GOYN no Brasil.



THE ASPEN INSTITUTE

# GLOBAL OPPORTUNITY YOUTH NETWORK: SÃO PAULO

*O FUTURO É JOVEM*

---

**PARTE 6**

**CRÉDITOS**

AGRADECIMENTOS ÀS ORGANIZAÇÕES  
PARTICIPANTES E BIBLIOGRAFIA

# Agradecimentos

Este estudo não seria possível sem a colaboração das seguintes organizações:



## Organizações entrevistadas

- Coca-Cola Brasil
- Funcional Health Tech
- Itaú Unibanco
- Magazine Luiza
- Natura
- P&G
- PwC
- Scania
- Shell

## Rede de Empresas-Potência do GOYN SP

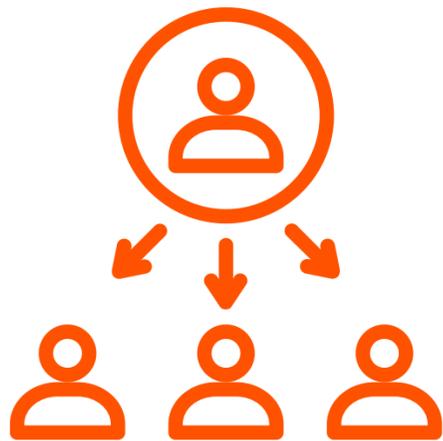
- Cedaps
- Eureka
- FIESP/CIESP
- Instituto Coca-Cola Brasil
- Instituto Ethos
- Instituto da Oportunidade Social (IOS)
- Pepsico
- PwC
- Troca
- United Way Brasil

## Organizações que apoiaram o estudo

- Accenture
- Espro
- Instituto Ser+
- Proa
- Recode
- TAQE

# Equipe de pesquisa

Time responsável pela execução da pesquisa e construção deste documento:



## Equipe Accenture

- Fagner Lima F. da Silva
- Gustavo A. Oliveira
- Larissa D. dos Santos
- Tatiana Kocerginskis

## Equipe United Way Brasil

- Adriana Pardini
- Cintia Kogeyama
- Denise Shiroma
- Gabriella Bighetti
- Paula Crenn Pisanesch
- Raiza Roznieski
- Welson Alves

# Bibliografia

## Lista de artigos e documentos digitais consultados:

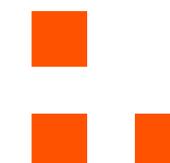


### Documentos

- CIEE – CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA, FIPE – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONOMICAS. Benefícios Econômicos e sociais da aprendizagem. Brasil, 2019.
  - FIESP E CIESP. Responsabilidade social na prática: como implantar um programa de diversidade. São Paulo, 2021.
  - FUNDAÇÃO ARYMAX, B3 SOCIAL, INSTITUTO VEREDAS: O Futuro da Inclusão produtiva no Brasil: da emergência social aos caminhos pós-pandemia.
  - IPEA – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Mercado de trabalho conjuntura e análise. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2020
  - ITAÚ EDUCAÇÃO E PLANO CDE: Futuro do trabalho: grandes tendências e recomendações de política
- ITAÚ EDUCAÇÃO: Educação Profissional e Tecnológica Emancipatória: Juventudes e Trabalho
  - TAQE, CORREA; Ana Maria – Indicadores de diversidade e inclusão. Disponível em: <http://blog.taqe.com.br/indicadores-de-diversidade-e-inclusao>. Brasil, 10 jan, 2020b. Acesso em: 8 jul. 2021.



# Parceiros Institucionais do GOYN SP



OBRIGADAX