



Juventudes, Educação e Mercado de Trabalho



JUVENTUDE, EDUCAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

Ricardo Henriques

Economista e professor associado da Fundação Dom Cabral (FDC).

Gustavo Wei

Mestre em Políticas Públicas e assistente de pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC).

Ficha técnica

JUVENTUDES, EDUCAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

AUTORES

Ricardo Henriques
Gustavo Wei

COORDENAÇÃO DA INICIATIVA IMAGINE BRASIL

Aldemir Drummond
Paulo de Tarso Almeida Paiva
Viviane Barreto de Azevedo Lamego

PRODUÇÃO

Felipe Lopes
Nicole Santana

EDIÇÃO

1ª edição: 2024

PROJETO GRÁFICO

Criação&Design
Valéria Sigaud – Designer Gráfico
Euler Rios – Coordenador

UMA PRODUÇÃO DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL



fdc.org.br

As opiniões expressas neste material são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da Fundação Dom Cabral. É permitida a reprodução dos conteúdos, desde que citada a fonte.

FALE COM A IMAGINE BRASIL



imaginebrasil@fdc.org.br



imaginebrasil.fdc.org.br



(31) 3589-7499



Sumário

1. Introdução	4
2. Desafios das juventudes no contexto brasileiro	7
3. Estratégias de política pública na geração de oportunidades para as juventudes	16
4. O papel do setor privado em uma estratégia de inclusão produtiva de jovens	31
I. Como selecionar e aumentar a diversidade do quadro de jovens nas empresas?	33
II. Como desenvolver os jovens em situação de vulnerabilidade, que enfrentam uma trajetória mais desafiadora e menos equitativa nas empresas?.....	38
III. Os programas de seleção de jovens nas empresas são percebidos como ações relevantes de ESG?	41
IV. Há um engajamento econômico da alta liderança das empresas com a juventude?.....	43



1. Introdução

O objetivo deste texto é endereçar caminhos para aumentar a probabilidade de mobilidade social dos jovens, sobretudo os com maior vulnerabilidade social. Nesse sentido, é necessário abordar os desafios e as oportunidades para a juventude brasileira, especificamente o cenário educacional e a inserção no mercado do trabalho.

Dentre os inúmeros desafios enfrentados pela juventude brasileira, está a enorme evasão e abandono escolar. Fatores já consolidados pela literatura que levam os jovens a abandonarem os estudos são: a falta de interesse dos alunos, problemas financeiros, dificuldade na logística, falta de engajamento da família, relacionamento ineficiente entre escolas e alunos, falta de atividades dinâmicas, *bullying* e violência escolar, defasagem no aprendizado ou problemas socioemocionais. Segundo a Síntese de Indicadores Sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹ em 2023, os principais motivos dos jovens

¹ Com base na PNAD Contínua. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=sobre>

não frequentarem a escola são o desinteresse na escola, a necessidade de gerar renda e realizar afazeres domésticos, cuidando de algum familiar.

Além dos problemas escolares, o Brasil enfrentará inúmeros desafios por não ter incluído produtivamente a sua juventude nas últimas décadas. Sem as condições mínimas para fazer uma transição positiva da escola para o mundo do trabalho, o país reduz a produtividade da sua força de trabalho, aumenta as pressões sobre o sistema público de proteção e seguridade social, especialmente a previdência, e mantém enormes desigualdades sociais vigentes.

Somados esses efeitos – da evasão escolar à falta de inclusão produtiva – o cenário é preocupante. Segundo o IBGE, a juventude brasileira é composta por cerca de 48 milhões de pessoas entre 15 e 29 anos. Em 2022, aproximadamente 11 milhões deles não estudavam nem trabalhavam, ou seja pouco mais de 20% de todos os jovens se encontram na situação de “nem-nem”, enquanto apenas 14% desempenham atividades técnicas qualificadas. Os demais estão em funções precarizadas como operador de telemarketing ou nas plataformas digitais. A informalidade atinge 51% das mulheres e 56% dos pretos e pardos jovens.

Além disso, a agenda para as juventudes brasileiras deve estar inserida no contexto das transformações da economia mundial, com a aceleração do processo de automação de atividades laborais e as intensas mudanças da sociedade do conhecimento. Esses fatores implicam, do ponto de vista do mercado de trabalho, a redução da demanda de habilidades e competências manuais, físicas e de cognição básica, e o aumento acelerado de competências de leitura e análise avançada de dados, comunicação e negociação, criatividade, empatia e adaptabilidade, entre outras.

Nesse contexto, a educação deve focar no desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender ao longo da vida, não mais vinculada a um emprego ou uma profissão. Na trajetória educacional, um eixo relevante de ação é a diversificação da estrutura de oferta do Ensino Médio, multiplicando e flexibilizando caminhos do ensino técnico que levam diretamente ao mercado de trabalho ou à Educação Superior. O Brasil, contudo, está longe

desse horizonte, na medida em que, como indica o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) *Education at a Glance*² de 2021, somente 9% dos nossos estudantes do Ensino Médio estão em áreas de educação profissionalizante, frente a 38% de média na OCDE.

Ao abordar essas questões, a Imagine Brasil³ busca um olhar sobre a realidade da juventude brasileira que contribua para futuras ações estruturadas, e se possível integradas, dos setores público e privado. Nesse sentido, o texto procura realizar uma análise do cenário atual das juventudes brasileiras, sob a perspectiva educacional e de trabalho e renda; investigar premissas de uma estratégia multisetorial para promover oportunidades de mobilidade social para os jovens; e discutir o papel e a conexão da iniciativa privada a essas estratégias.

² ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Education at a Glance 2021*: OECD Indicators. Paris: OCDE, 2021.

³ Imagine Brasil é uma iniciativa da Fundação Dom Cabral (FDC) que visa contribuir diretamente para a prosperidade sustentável e inclusiva do país, e a integração das lideranças do mercado, da sociedade civil e do setor público. Mais informações disponíveis em: <https://imaginebrasil.fdc.org.br/front/about#initiative>.



2. Desafios das juventudes no contexto brasileiro

Assegurar uma educação de excelência para a juventude é crucial, pois fornece aos jovens as competências cognitivas, socioemocionais e práticas necessárias para enfrentar os desafios futuros e desfrutar as oportunidades que emergirão ao longo de suas vidas. A educação tem como missão desenvolver integralmente os jovens e, assim, preparar os indivíduos para situações imediatas e potencializar sua trajetória de vida. Além disso, tem o potencial de fomentar a participação efetiva dos jovens na vida cívica e social, os capacitando a agir como cidadãos engajados e conscientes, desempenhando um papel ativo na promoção do bem-estar comum e no avanço socioeconômico do país.

Historicamente, a Constituição de 1988 marcou um ponto de virada ao tornar o ensino fundamental obrigatório. Foi somente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em 1996 que se iniciou a universalização gradual e gratuita do ensino médio – que só tornou-se obrigatório no ano de 2009 –, evidenciando a lacuna nas políticas públicas vol-

tadas para os jovens até então e expandindo os direitos educacionais. Embora quase três décadas dessa transformação tenham trazido avanços notáveis, ainda estamos distantes de alcançar resultados satisfatórios nesse âmbito⁴.

Com a expansão do acesso e a inclusão de mais jovens no sistema escolar, a educação passou a ter uma presença mais abrangente em todo o território. Essa democratização do acesso, embora positiva, introduziu o desafio de manter os estudantes na escola e melhorar a qualidade do ensino ao longo de todo ciclo obrigatório. A oferta de uma educação de qualidade a um número significativamente maior de alunos requer aumento proporcional em recursos alocados, professores qualificados, gestores escolares mais eficazes, políticas públicas mais coerentes e integradas, entre outras demandas por todo o sistema escolar.

Apesar desses avanços na inclusão de jovens no sistema educacional, que contribuíram para um cenário mais promissor, ainda enfrentamos uma lacuna significativa: aproximadamente 35% dos jovens entre 15 e 18 anos permanecem fora da escola. Ainda mais preocupante é o início da juventude ser o período em que ocorre a maior taxa de evasão escolar. Segundo pesquisas do Instituto Unibanco⁵, as maiores taxas ocorrem por volta dos 15 anos de idade, reforçando, portanto, uma necessidade de duas frentes de atuação - uma para reduzir futuras evasões e outra trazendo os que saíram de volta para as salas de aula.

Os dados compilados pelo Instituto Mobilidade e Desenvolvimento Social (IMDS) ilustram os desafios substanciais que o Brasil enfrenta em relação à mobilidade intergeracional, sendo a conclusão do ensino médio um fator determinante. A formação educacional dos pais influencia diretamente a trajetória escolar dos filhos. Em particular, filhos de pais com menor nível de escolaridade apresentam uma probabilidade reduzida de completar seus

⁴ Dados do Ensino Médio, acesso, matrículas, evasão e perfis dos alunos brasileiros. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-11/capitulo-especial/>

⁵ Observatório da Educação do Instituto Unibanco: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/abandono-evasao-escolar>

estudos, ressaltando a importância de políticas que promovam a educação contínua ao longo das gerações⁶.

Nesse mesmo estudo, outro efeito semelhante foi notado sobre a empregabilidade. Filhos cujos pais possuem nível superior apresentam 3,3 vezes mais chances de alcançarem o estrato de ocupações mais sofisticadas do que a média e 9 vezes mais chances do que os filhos de pais sem instrução.

As implicações da combinação desses dois efeitos — evasão escolar elevada e a forte influência da educação parental na escolaridade dos filhos — são profundas e prejudiciais para o Brasil. Não só ratificam o processo histórico de exclusão dos mais vulneráveis, reduzindo suas chances de ascensão social, como também comprometem a produtividade nacional, o desenvolvimento cívico e o bem-estar coletivo.

São múltiplas as causas para a evasão escolar. Entre os fatores de destaque estão problemas financeiros, falta de engajamento da família, relacionamento ineficiente entre escolas e alunos, *bullying* e violência escolar, problemas socioemocionais e de saúde mental e o atraso escolar.

Um aspecto crítico que influencia a decisão do estudante de continuar sua trajetória educacional é a distorção idade-série, que ocorre quando a idade do aluno excede em pelo menos dois anos a idade típica para a série em que está matriculado. De acordo com o Censo Escolar de 2019, analisado pelo IMDS⁷, alunos nesta situação apresentam uma probabilidade significativamente maior de abandonar a escola, com 17,3% de chance de evasão, em comparação com apenas 2% entre seus colegas que estão na série adequada à sua idade. Esta discrepância destaca a urgente necessidade de intervenções direcionadas para apoiar esses alunos e mitigar os riscos de desistência.

⁶ Link para o estudo: https://imdsbrasil.org/doc/Imds-SI001_SinopseDeIndicadoresNr.01..pdf

⁷ Instituto Mobilidade e Desenvolvimento Social. Censo Escolar de 2019. Disponível em: https://imdsbrasil.org/abandono-e-evasao/evolucao-e-intensidade-do-abandono-e-da-evasao-escolar-uma-analise-a-partir-dos-dados-do-censo-escolar?utm_campaign=carta_do_imds_-_20_de_fevereiro_de_2024&utm_medium=email&utm_source=RD+Station

Além da evasão escolar, um desafio premente é a desigualdade de oportunidades entre estudantes de diferentes gêneros. Um relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO)⁸ ilustra essa disparidade no contexto das áreas STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), onde apenas 35% dos estudantes matriculados em cursos superiores relacionados são mulheres. Mais alarmante ainda é que apenas 28% dos pesquisadores ao redor do mundo são mulheres. Esses dados sublinham como estereótipos de gênero e preconceitos podem deteriorar a qualidade da experiência educacional para estudantes femininas e restringir suas escolhas acadêmicas.

Adicionalmente, um levantamento do Sistema de Informações de Nascidos Vivos, conduzido pelo Governo Federal⁹, revela que a taxa de nascimentos entre mães adolescentes (15 a 19 anos) no Brasil é 50% maior do que a média global, o que impacta de maneira significativa sua trajetória escolar. Este indicador reflete desafios socioeconômicos e educacionais amplos e destaca a urgência de políticas públicas que promovam a igualdade de acesso à educação e saúde reprodutiva, especialmente entre jovens mulheres.

Diante deste cenário crítico, no qual se observa uma estagnação nas políticas educacionais que mantém os jovens estudando até a conclusão do ensino médio, e com a aspiração da sociedade brasileira de universalizar essa fase educacional, o país iniciou debates sobre uma proposta de reformulação do ensino médio. Esta iniciativa reflete um esforço nacional para adaptar a educação às necessidades contemporâneas dos estudantes e às exigências do mercado de trabalho, buscando assim uma maior retenção escolar e a eficácia da formação oferecida.

Em 2012, especialistas da área educacional já afirmavam que o "ensino médio oferecido atualmente não corresponde às expectativas dos jovens, especialmente no tocante à sua

⁸ Relatório da UNESCO que ilustra a desigualdade de oportunidades entre estudantes de diferentes gêneros: <https://www.unesco.org/en/articles/new-unesco-report-sheds-light-gender-inequality-stem-education>

⁹ Levantamento do Sistema de Informações de Nascidos Vivos: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2022/fevereiro/casos-de-gravidez-na-adolescencia-diminuiram-em-media-18-desde-2019#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20taxa%20de,gesta%C3%A7%C3%B5es%20nesta%20fase%20da%20vida.>

inserção na vida profissional, e vem apresentando resultados que não correspondem ao crescimento social e econômico do país"¹⁰.

Após esse consenso da sociedade civil, de que o atual currículo do ensino médio é ultrapassado, extremamente carregado, com excesso de conteúdos e pouco atento as diferenças individuais dos estudantes, as propostas concentram-se em cinco grandes eixos de mudanças: currículo, integração do ensino médio com a educação profissional, formação de professores, condições de oferta e infraestrutura e instrumentos de avaliação. A atual proposta do Novo Ensino Médio (NEM), ainda está em discussão pelo Congresso Nacional, sendo aprovada na Câmara dos Deputados, mas pendente de discussão no Senado.

Especificamente, a reforma do Ensino Médio busca aprimorar as condições para os jovens que entrarão no mercado de trabalho, ampliando a oferta de educação profissional e técnica (EPT) e incentivando os alunos a refletirem sobre seus projetos de vida ao longo da trajetória educacional.

A pesquisa "Juventudes fora da escola" realizada pela Fundação Roberto Marinho e a Fundação Itaú¹¹ revelou que 56% dos jovens expressam a intenção de cursar o ensino técnico, e entre aqueles que planejam concluir o ensino médio, 77% demonstram interesse em seguir essa modalidade educacional. Este fato reflete a crescente valorização do ensino técnico como uma rota viável e desejável para a inserção no mercado de trabalho.

Aqueles que optam por seguir a trilha de EPT, podem futuramente seguir para o ensino superior, contrariando um estigma do passado que o jovem deveria optar entre o curso técnico ou o superior. Os jovens que participam de cursos de EPT têm a mesma probabi-

¹⁰ BRASIL. Câmara dos Deputados. Relatório da Comissão Especial Destinada a Promover Estudos e Proposições para a Reforma do Ensino Médio (CEENSI). Câmara dos Deputados, 2013. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1190083.

¹¹ Pesquisa "Juventudes fora da escola": <https://www.frm.org.br/conteudo/educacao-basica/noticia/pesquisa-juventudes-fora-da-escola-73-dos-jovens-que-estao-fora-da>

lidade, ou até maior, de prosseguir para o ensino superior em comparação com aqueles que concluem o ensino médio regular¹².

Ou seja, em tese, a reforma do Ensino Médio pretende atender essa intenção de cursar EPT no período do ensino médio regular, ao mesmo tempo em que pode reduzir a taxa de desemprego entre os jovens brasileiros, historicamente o dobro da população em geral. Em 2023, registrou-se que 5,2 milhões de jovens encontravam-se desempregados, sendo que os grupos mais desempregados são os de mulheres e pessoas pretas e pardas.

Diante dessa realidade, quase 12 milhões de jovens de 15 a 29 anos, sem renda ou com renda insuficiente, dependem de maneira direta ou indireta de benefícios sociais para atender suas necessidades básicas, evidenciando uma urgente necessidade de ações que promovam a educação e a empregabilidade juvenil.

Portanto, a realidade brasileira apresenta um quadro preocupante com uma parcela significativa de jovens classificados como "nem-nem", aqueles que não estão estudando nem trabalhando. Esta situação reflete a falta de oportunidades adequadas de emprego e de educação, um descompasso entre as necessidades da juventude e as ofertas disponíveis no sistema educacional e no mercado de trabalho.

De acordo com o IBGE, em 2022, cerca de 11 milhões de jovens entre 15 e 29 anos encontravam-se na condição de "nem-nem", representando um em cada cinco jovens nessa faixa etária¹³. A presença de um número tão significativo de jovens nesta situação gera desafios amplos para a sociedade, incluindo o aumento da dependência de redes de apoio social e a continuidade da pobreza entre gerações. A falta de engajamento produtivo desses jovens não apenas diminui as perspectivas individuais de desenvolvimento, mas também

¹² ALMEIDA, Rita; MENEZES FILHO, Naercio; VASCONCELLOS, Ligia. *Investing in Technical and Vocational Education and Training: Does it Yield Large Economic Returns in Brazil?* Policy Research Working Paper No. 7246. Washington, DC: World Bank, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/21861>.

¹³ IBGE. Síntese de indicadores sociais. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38542-um-em-cada-cinco-brasileiros-com-15-a-29-anos-nao-estudava-e-nem-estava-ocupado-em-2022>

acarreta uma perda substancial de potencial humano e econômico para o país, impactando negativamente tanto o crescimento econômico quanto o desenvolvimento social.

De acordo com a síntese de indicadores sociais do IBGE de 2023¹⁴, a distribuição de gênero e raça entre os jovens na condição de "nem-nem" revela disparidades significativas: 43,3% são mulheres pretas ou pardas, 24,3% são homens pretos ou pardos, 20,1% são mulheres brancas e 11,4% são homens brancos. Ao pensarmos nos jovens "nem-nem", o perfil mais provável é de uma mulher preta ou parda, o mesmo entre aqueles que mais sofrem os impactos das desigualdades sociais no país.

Olhando apenas para o gênero, a maior preponderância de mulheres nesse grupo parece ter como causa principal a chamada "economia do cuidado", o trabalho invisibilizado e não remunerado exercido majoritariamente pelas mulheres. Dos 4,7 milhões de jovens que não procuraram trabalho e nem gostariam de trabalhar em 2022, 2 milhões eram mulheres cuidando de parentes e dos afazeres domésticos.

De acordo com um estudo realizado pelo Plano CDE em colaboração com a Fundação Roberto Marinho, Itaú Educação e Trabalho e Fundação Arymax, constatou-se que pouco mais da metade dos jovens brasileiros entre 18 e 27 anos possui apenas o ensino médio completo como sua maior qualificação educacional. A maior parte desses jovens encontra-se empregada em posições que geralmente exigem pouca qualificação, tais como caixas, balconistas, recepcionistas, atendentes ou em funções de limpeza e manutenção dentro dos setores de comércio e serviços¹⁵.

Jovens que possuem apenas o ensino médio completo frequentemente se veem limitados a oportunidades de trabalho em setores que oferecem remuneração mais baixa, maior grau de informalidade e menor estabilidade. Essas posições são marcadas por condições

¹⁴ Publicação disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102052.pdf>

¹⁵ Pesquisa Plano CDE- <https://arymax.org.br/novosite/wp-content/uploads/2022/03/2021-054-relatorio-final-1.pdf>

de trabalho precárias, escassez de benefícios e reduzidas chances de progressão profissional.

A pesquisa - ao mapear 800 empresas no Brasil - identificou que as habilidades socioemocionais, como o interesse em aprender, a capacidade de comunicar ideias, colaborar, ouvir e negociar com colegas e superiores, representam as maiores barreiras para a contratação em vagas de nível médio e técnico. As empresas demonstram preferência por candidatos que já apresentem competências socioemocionais desenvolvidas, optando por complementar apenas os aspectos técnicos necessários para o cargo.

Das empresas participantes do estudo, 57% consideram como requisito obrigatório a demonstração dessas competências socioemocionais ao longo do processo de seleção e manifestaram que aspectos comportamentais são os mais relevantes para demissões de jovens nas vagas de nível médio. Por parte dos contratantes, existe uma expectativa de que essas habilidades devem ser desenvolvidas "em casa" ou pela escola, e que há maior dificuldade em ensiná-las no ambiente da empresa.

Além das habilidades técnicas e emocionais, um fator decisivo no processo de contratação é a existência de uma rede de contatos eficaz. O *networking* revela-se essencial, uma vez que muitas oportunidades de emprego são preenchidas através de recomendações ou conexões pessoais.

Diante das exigências rigorosas frente a realidade de boa parte da juventude brasileira e das condições de trabalho, muitos jovens acabam recorrendo ao trabalho informal. Um exemplo dessa tendência se manifesta no setor de entregas por aplicativos, onde aproximadamente 600 mil pessoas estão ocupadas, sendo que 97% desses trabalhadores são homens e 39% estão na faixa etária de 20 a 29 anos. Esses jovens fazem parte de um contingente mais amplo de 39 milhões de brasileiros que atuam na informalidade, conforme dados do IBGE. Para os jovens, esse tipo de trabalho apresenta um duplo aspecto de flexibilidade e precariedade. Por um lado, oferece trabalho imediato, por outro, limita o acesso a proteção social, com insegurança de renda e outros benefícios, contribuindo para a vulnerabilidade econômica dessa faixa etária.

Outra via considerável para os jovens é o empreendedorismo, que surge como uma alternativa promissora ao emprego tradicional. Uma pesquisa realizada pelo Juventudes Potentes¹⁶ - com 600 jovens de São Paulo entre 15 e 29 anos - revelou que 72% dos entrevistados, se pudessem, teriam um negócio próprio como solução para fugir de ciclos precarizados de trabalho.

O empreendedorismo, independentemente de sua formalidade ou informalidade, oferece aos jovens a possibilidade de gerar renda por meio de um negócio próprio, evitando as rigorosas exigências de contratação dos mercados tradicionais. Conforme destacado no documento "Negócios de Impacto e Inclusão Produtiva" da Artemisia¹⁷, é importante reconhecer que o empreendedorismo, embora possa parecer uma rota rápida para a ascensão social, frequentemente não se alinha a essa expectativa. Na realidade, muitas vezes ele se configura como um empreendedorismo de subsistência, adotado como uma estratégia de sobrevivência econômica frente à limitação de outras oportunidades no mercado de trabalho.

O cenário apresentado explicita a conexão entre os desafios enfrentados pela educação e a inserção de qualidade no mercado de trabalho da população jovem. Apesar de uma relativa evolução nas últimas décadas na área educacional, o panorama ainda é insuficiente e demandará um esforço coletivo da sociedade. Por outro lado, as empresas gostariam que sua força de trabalho fosse mais capacitada, tanto em termos cognitivos como de habilidades socioemocionais.

¹⁶ Pesquisa realizada pelo Juventudes Potentes: https://drive.google.com/drive/folders/1b1e54U58_NXai4kGmE7fxAKuQPUIu5Fo

¹⁷ ARTEMÍSIA. *Negócios de impacto e inclusão produtiva*. Disponível em: <https://impactosocial.artemisia.org.br/nis-inclusao-produtiva#:~:text=Neg%C3%B3cios%20de%20Impacto%20e%20Inclus%C3%A3o%20Produtiva&text=%EF%BB%BFeste%20%C3%A9%20um%20estudo,pessoas%20em%20situa%C3%A7%C3%A3o%20de%20vulnerabilidade>.



3. Estratégias de política pública na geração de oportunidades para as juventudes

Políticas públicas específicas para as juventudes são relativamente recentes, surgidas nos anos 1990, quando as elites políticas reconheceram os jovens não apenas segundo sua faixa etária, mas como um *grupo social* com características e necessidades distintas, isto é, que os diferenciam de outros grupos sociais¹⁸.

¹⁸ KRAWATZEK, Félix. Youth as a Political Force in Twentieth-Century Europe: An Overview. In: KRAWATZEK, Félix. *Youth in Regime Crisis: Comparative Perspectives from Russia to Weimar Germany*. Oxford Studies in Democratization (Oxford, 2018; online edn, Oxford Academic, 18 Oct. 2018). Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198826842.003.0003>. Acesso em: 11 mar. 2024.

É nesse contexto que, apesar de declarações e celebrações em anos anteriores, a Organização das Nações Unidas (ONU) promoveu em 1998 a primeira Conferência Mundial de Ministros Responsáveis pelas Juventudes¹⁹. Desde então, diversos países e organizações internacionais criaram suas políticas nacionais ou estratégias para juventudes.

Essas políticas e estratégias também consolidaram uma abordagem positiva sobre os jovens, entendidos como "sujeitos a serem desenvolvidos/em desenvolvimento", em substituição à visão prevalente até a década de 1970 dos jovens como "problemas a serem gerenciados"²⁰.

O Brasil teve apenas uma Política Nacional de Juventude (PNJ), anunciada em 2005, na esteira da criação da Secretaria Nacional da Juventude e do Conselho Nacional da Juventude (CONJUVE). Foi um período importante, marcado por diversas iniciativas populares, legislativas e executivas que resultaram, entre outros, na aprovação do Estatuto da Juventude, em 2013²¹.

Na prática, contudo, a PNJ de 2005 se restringia ao agrupamento de vários programas e projetos de diversos ministérios e órgãos federais – tendo o então recém-criado Pró-Jovem à frente. Essa limitação foi corroborada por estudo do IPEA, publicado em 2009, que analisou a PNJ em termos de desenho, alcance e execução e concluiu: "*Ainda resta por ser construída uma estratégia multissetorial de atuação que articule horizontalmente as ini-*

¹⁹ Primeira Conferência Mundial de Ministros Responsáveis pelas Juventudes: <https://press.un.org/en/1998/19980812.soc4472.html>

²⁰ ROTH, J. L.; BROOKS-GUNN, J. (2016). Evaluating youth development programs: Progress and promise. *Applied Developmental Science*, 20(3), 188–202. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10888691.2015.1113879>. Acesso em: 11 mar. 2024.

²¹ Um bom resumo do histórico das políticas públicas para as juventudes no Brasil, bem como sobre os desafios e perspectivas para a PNJ, pode ser encontrado no artigo de Roselani Sodr e da Silva e Vini Rabassa da Silva intitulado *Política Nacional de Juventude: trajetória e desafios*, publicado em 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000300013>. Acesso em: 11 maio 2024.

ciativas de órgãos diversos com um propósito comum, ampliando as possibilidades de êxito em seus empreendimentos"²².

Mais recentemente, as subseqüentes crises econômicas nos países emergentes e nas economias desenvolvidas, as aceleradas transformações tecnológicas, a eclosão das crises climáticas e as profundas mudanças nos mercados de trabalho têm feito com que "as necessidades dos jovens estejam evoluindo mais rapidamente que o contexto das políticas públicas"²³, que deveriam responder essas necessidades.

Na esfera global, as estratégias e políticas para juventudes ainda encontram enormes dificuldades para gerar resultados e atender às necessidades e interesses dos jovens²⁴. Nos países em desenvolvimento, mais particularmente, essas políticas enfrentam três grandes desafios²⁵:

- i. influenciar as trajetórias dos jovens requer trabalhar através e por meio de diferentes setores e contextos, mas poucas nações conseguem estabelecer abordagens coerentes e a responsabilização objetiva de diferentes atores pela situação dos jovens;
- ii. as juventudes usualmente têm pouca influência no desenho, na execução e na avaliação dessas políticas e estratégias, o que reduz sua pertinência, legitimidade, alcance (adesão) e até mesmo seus resultados; e
- iii. há poucos exemplos de sucesso, porque ainda são raros os estudos rigorosos sobre o que funciona nessas políticas e estratégias coordenadas (as avaliações costumam

²² BRASIL. IPEA. *Juventudes e Políticas Sociais no Brasil* (2009). Brasília: IPEA. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9094/1/Juventude%20e%20pol%C3%ADticas%20sociais%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2024.

²³ BASARAB, T. (ed.) (2020). *Youth Policy Evaluation Review*. Brussels: European Commission & Council of Europe.

²⁴ EUROPEAN UNION. *Report from the Commission on the interim report of the evaluation of EU Youth Strategy 2019-2027*. (2024). Disponível em: EUR-Lex - 52024DC0162 - EN - EUR-Lex (europa.eu). Acesso em: 8 maio 2024.

²⁵ WORLD BANK (2008). Youth Policy: doing it and getting it right. In *World Development Report 2007*. Washington, DC: World Bank. Chapter 9. pp. 211-226.

concentrar-se sobre programas ou projetos e há limitações metodológicas e operacionais para saber se resultados de alguns programas tomados isoladamente seriam alcançáveis na presença ou ausência de outros programas e ações).

De qualquer forma, a síntese teórica e empírica de algumas décadas de experiência na implementação dessas políticas e estratégias, obtida a partir dos poucos esforços sistemáticos de sua avaliação regular, como os empreendidos pela Comissão Europeia e pelo Conselho da Europa responsável pelos Jovens, permitem afirmar que uma estratégia abrangente e efetiva para as juventudes deve satisfazer a alguns critérios, a saber:

- Ser orientada por **visão e princípios comuns**, compartilhados pelos diferentes stakeholders setoriais;
- Ser **multissetorial**, envolvendo ações governamentais de diversas pastas/órgãos, além do setor privado, da sociedade civil organizada e dos próprios jovens, em suas múltiplas formas de organização, comunicação e pertencimento;
- Ser **multinível**, articulando diretrizes e ações nos níveis centrais (nacional, estadual e/ou municipal) com modulações às possibilidades dos territórios e aos interesses e necessidades dos jovens que neles habitam ou por eles transitam;
- Ser **formulada e operacionalizada em diálogo constante com as juventudes**;
- Ser **dinâmica e flexível**, tanto em seus marcos normativos como em sua estrutura de componentes e ações.

Em termos de componentes, educação, trabalho e renda compõem regularmente as políticas e estratégias para juventudes. Em consonância com a evidência empírica e com os fundamentos teóricos, mais recentemente observamos a incorporação da componente participação e engajamento dos jovens. Essa incorporação é uma evolução das políticas para jovens, pois dá caráter programático a uma das características do seu desenho e da implementação.

Algumas das características tidas como cruciais para o sucesso dessas estratégias requerem mais detalhamento. Por exemplo, a multisetorialidade aparece em alguns casos – como na PNJ brasileira de 2005 – quase exclusivamente centrada no poder público, como um esforço de articulação de programas e projetos setoriais (das políticas de educação, saúde, trabalho, direitos humanos etc.). Para além do relevante desafio da agenda multisetorial na esfera pública, é essencial assegurar o envolvimento e coordenação das ações governamentais com as de atores não-governamentais, sejam eles com ou sem fins lucrativos, isto é, empresas e ONGs e outros agrupamentos mais informais da sociedade civil.

No caso brasileiro, por exemplo, as fragilidades no desenho e as limitações na execução da Lei do Aprendiz revelam essa incapacidade nacional de construir um alinhamento entre os setores público e privado, comprometendo assim as oportunidades de inserção dos jovens no mercado de trabalho. Por sua vez, os obstáculos normativos, administrativos e operacionais para a atuação continuada e flexível do poder público com organizações da sociedade civil também limitam a pluralidade das ofertas e oportunidades para diferentes grupos de jovens, sobretudo aqueles mais afastados dos maiores centros urbanos. Quando a multisetorialidade é entendida também como a possibilidade de organizações formais (como conselhos de juventude, agremiações, etc.) e informais (coletivos de artes, música, dança, grupos de jovens ligados a igrejas, entre outros) de jovens proporem e executarem ações ao abrigo das políticas e estratégias para eles, temos ganho de musculatura programática, pois aumentam a adesão das juventudes, a pertinência das ações e elas se traduzem, em si mesmas, em exercícios de cidadania e de protagonismo²⁶.

A articulação e a coordenação entre órgãos governamentais e desses com as ações da sociedade civil e do setor privado são necessárias para dar o caráter multisetorial de uma estratégia para os jovens, mas é possível produzir uma camada ainda mais potente de geração de resultados. Para aumentar a possibilidade de efetivar os objetivos da estratégia, é também desejável que os diferentes atores compartilhem uma visão e princípios

²⁶ BASARAB, T. (ed.) (2020). *Youth Policy Evaluation Review*. Brussels: European Commission & Council of Europe.

comuns, responsabilizando-se coletivamente pela situação dos jovens beneficiados. Em termos práticos, ainda que a responsabilidade objetiva (e eventualmente legal) por um aspecto da vida do jovem recaia sobre um ou outro ator (da educação, da saúde, ou participação em atividades comunitárias, por exemplo), é importante que os demais atores que trabalham com as juventudes também incentivem (e criem as condições) que os jovens participem, se engajem ou realizem as atividades exigidas/ofertadas nas diferentes componentes da estratégia. Essa é a ideia por trás de protocolos comuns ou planos de desenvolvimento individual para beneficiários de programas multissetoriais, seja na primeira infância, seja entre as juventudes.

Por sua vez, o caráter multinível dessas estratégias é crucial para garantir que a oferta das ações em cada componente se adeque à realidade dos diferentes territórios e distintos grupos de jovens que neles circulam. Note-se que, para ser efetivamente multinível, uma estratégia ou política para juventudes requer flexibilidade jurídica e administrativa para abarcar distintas formas de oferta, ofertantes, com requisitos maleáveis às suas possibilidades. Por exemplo, se editais do setor público ou privado só permitem a participação de organizações formalmente constituídas, eles automaticamente excluem coletivos e outros modelos informais de socialização e pertencimento dos jovens, em geral concentrados territorialmente em áreas mais vulnerabilizadas, afetando assim a equidade da estratégia.

Igualmente, se os níveis subnacionais (ou regionais, bairros, comunidades) não têm espaço para formular, propor e organizar ações, acionando recursos (técnicos e financeiros) da estratégia global, esta perde seu potencial de se capilarizar, bem como de envolver atores locais (públicos e privados) com atuação localizada. Mais importante, por serem locais, é maior a propensão desses atores – empresários, comerciantes, agentes comunitários etc. – em se corresponsabilizar pelos resultados da estratégia junto aos jovens que habitam/circulam em seus territórios, que são seus vizinhos ou conhecidos. Esse tipo de obstáculo, portanto, pode comprometer até a *accountability* da estratégia, algo apontado

acima como uma das principais dificuldades dessas políticas nacionais para juventudes em países em desenvolvimento²⁷.

Como se pode perceber, o caráter multissetorial e multinível das estratégias para juventudes é perpassado por outra exigência delas: sua flexibilidade e dinamicidade. Mas essa exigência não diz respeito somente aos aspectos jurídicos, administrativos ou operacionais das componentes das estratégias. Ela abarca também as ações que fazem parte desses componentes, que devem ser reformuladas, excluídas e incluídas regularmente, respondendo assim mais rapidamente ao engajamento e ao interesse dos jovens (em sua diversidade, isto é, as *juventudes*), bem como aos aprendizados sobre a execução e os resultados da estratégia, identificados a partir de sistemáticas diversas de monitoramento e avaliação, os quais devem também necessariamente envolver os jovens²⁸.

Com a intenção de ilustrar pontos trazidos ao longo desta seção, traremos reflexões apresentadas em documento²⁹ do Instituto Unibanco que aprofundou possibilidades de uma estratégia para juventudes liderada pelo poder público.

A abordagem elabora propostas específicas para três dimensões de incidência da política pública: educação, trabalho & renda e participação & engajamento. No que se refere aos desafios da política educacional, é importante focar os temas da atração de jovens para a escola, progressão ao longo dos anos escolares e conclusão do ensino médio. Na geração de trabalho & renda desenhar possibilidades para formação de pessoas e redes e para criação e manutenção de empregos. Por fim, ações que engajam e mobilizam a juventude, em termos de motivação dos jovens, ofertas multiníveis no território, ofertas digitais ou trilhas de interesse. A perspectiva de atuação supõe a articulação dessas três dimensões entre as esferas de governo municipal, estadual e federal e no interior de cada uma

²⁷ WORLD BANK (2008). *Youth Policy: doing it and getting it right*. In *World Development Report 2007*. Washington, DC: World Bank. Chapter 9. pp. 211-226.

²⁸ BASARAB, T. (ed.) (2020). *Youth Policy Evaluation Review*. Brussels: European Commission & Council of Europe.

²⁹ HENRIQUES, R., BORGES, J.M., WEI, G. "Políticas Públicas para as Juventudes: uma estratégia multissetorial e multinível", Instituto Unibanco, 2024, no prelo.

dessas esferas. Além do alinhamento, sempre que se fizer necessário, entre os setores produtivos privado e público.

Sobre a primeira dimensão (educação), buscando aumentar a atração dos jovens pela escola, podem ser implementadas medidas que abordem diretamente a vulnerabilidade social, em particular a partir das condições de fragilidade financeira das famílias dos jovens. Durante a pandemia, diversas redes estaduais de ensino adotaram a estratégia de oferecer bolsas aos jovens que haviam deixado a escola, incentivando-os a retornar às aulas presenciais. Entre os Estados, foram propostos diversos recortes para o público-alvo, quantidade e periodicidade do auxílio e condicionalidades. Uma política dessa natureza foi recentemente adotada pelo Governo Federal, com o programa "Pé-de-Meia", mostrando potencial de diálogo e expansão multinível para esse tipo de política pública.

Essas iniciativas ajudam de forma concreta estudantes em situação de extrema vulnerabilidade econômica, mas podem não ser suficientes para mantê-los motivados a continuar estudando, especialmente quando a recompensa está distante no horizonte temporal. Iniciativas complementares, como a mobilização do território e a busca ativa escolar, promovem a identificação e o acompanhamento de jovens que estejam fora da escola, bem como a mobilização de familiares e da comunidade para apoiar sua matrícula e permanência no ambiente educacional. Outras ações precisam se referenciar no território e têm relação com o mapeamento das áreas com maior quantidade de jovens fora da escola, o acompanhamento de estudantes com maior risco de evasão, a capacitação de equipes para realizar visitas domiciliares e a mobilização das comunidades e famílias.

São sugeridas combinações de ações presenciais e digitais, utilizando postagens e mensagens diretas nas redes sociais, além de mensagens de texto, alcançando diretamente os alunos. Essa abordagem pode ser segmentada e impulsionada em um determinado território ou perfil de usuário das redes, aumentando a personalização e a quantidade de intervenções direcionadas.

Finalmente, são essenciais ações de mentoria individual das equipes de busca ativa com os jovens afastados dos estudos. Profissionais que acolham as dificuldades cotidianas e

a realidade enfrentada pelas famílias, mas que também estejam focados em realizar um acompanhamento mais próximo e periódico, facilitando o processo de retorno dos jovens. Monitorar o território, as particularidades e as dificuldades enfrentadas pelos jovens são rotinas que servem como insumo para que as Secretarias de Educação garantam uma oferta ampla conforme a demanda local, expandindo as turmas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Ensino Profissional e Técnico (EPT).

Para melhorar a progressão e motivação dos alunos, é essencial abordar a distorção idade-série, que ocorre quando o estudante está pelo menos dois anos atrasado em relação à idade adequada para a série que frequenta. Programas bem estruturados para reforçar o aprendizado desses alunos são cruciais para evitar o aumento do atraso escolar, da desmotivação e da desconexão com a escola.

Outras práticas escolares que melhoram a rotina e facilitam o cotidiano dos estudantes incluem a integração dos currículos ao mundo do trabalho, a diversificação de metodologias de ensino, a tutoria, a inclusão de recursos tecnológicos no processo pedagógico, e estratégias eficazes de gestão do tempo. Estabelecer parcerias com os pais e responsáveis também é fundamental.

Melhorar as condições da gestão de pessoas em uma escola tem um impacto positivo na aprendizagem e na motivação tanto dos docentes quanto dos discentes. Essas práticas incluem o desenvolvimento profissional contínuo para professores e a implementação de estratégias de liderança escolar que promovam um ambiente de apoio e colaboração.

O último conjunto de medidas são aquelas mais específicas para o aluno que está concluindo o Ensino Médio. Nesse período é imprescindível desenvolver ferramentas nas escolas que atendam as aflições dos jovens no período final da escola e os provoquem em relação às múltiplas possibilidades de caminhos, como por exemplo uma futura qualificação profissional, um curso técnico subsequente, o ensino superior ou uma busca por uma ocupação no mercado de trabalho.

Nesse momento de transição entre a escola e o trabalho passa a ser ainda mais fundamental o diálogo do setor público com o setor privado. As escolas devem oferecer oportunidades para que os alunos desenvolvam habilidades de comunicação eficaz, trabalho em equipe, resolução de conflitos, empatia e liderança. Podem ser pensados projetos colaborativos, atividades extracurriculares, programas de mentoria ou práticas de resolução de problemas do mundo real, preparando-os para o ambiente profissional. Quanto mais integradas às demandas e às atividades de desenvolvimento realizadas pelas empresas, maior o engajamento, o desenvolvimento e a empregabilidade dos jovens.

São relevantes também ações de mobilização para o ENEM, aliadas a implementação ao longo do ensino médio de uma metodologia que discute o projeto de vida dos estudantes. Deve-se conectar o projeto de vida com um diagnóstico e exploração das habilidades socioemocionais dos jovens, envolvendo o bem-estar emocional e social, desenvolvendo habilidades práticas, como tomada de decisão, resolução de problemas, gerenciamento de tempo e planejamento financeiro, que são essenciais para o sucesso após a formatura.

Outra ação integrada à iniciativa privada podem ser ofertas de estágios remunerados, conectando os estudantes às práticas do mundo do trabalho. Aqui, o ciclo se faz virtuoso – ao mesmo tempo que aumenta o desempenho educacional, reduz faltas, a reprovação escolar e agrega experiência profissional.

Quanto menos desigual for a transição após a escola entre as famílias mais abastadas e aquelas com menos condições, maior será a motivação do jovem para concluir o ensino médio, maior a percepção dos benefícios da educação no médio e longo prazo e melhor a qualidade do seu primeiro emprego, impactando toda a sua trajetória profissional. O foco de atuação é a geração de um contexto orientado pelo princípio de igualdade de oportunidades a partir da construção de mecanismos críveis e efetivos da transição escola-trabalho.

A segunda dimensão de incidência em políticas públicas (geração de trabalho e renda) requer ações que potencializem de maneira equilibrada a dimensão da oferta (mão de obra) e da demanda (postos de trabalho). Do lado da oferta, ações que assistem ao desenvolvi-

mento pleno do jovem; pela demanda, aquelas que aumentam a quantidade e qualidade de vagas de emprego e de possibilidades de renda.

Sob a perspectiva do desenvolvimento individual, a capacitação e desenvolvimento de habilidades, mentorias, fortalecimento das redes de relacionamento, *matchmaking* de vagas, exposições às múltiplas profissões e práticas possíveis ou são algumas das possibilidades de políticas que podem ser desenvolvidas localmente. Essas podem ser ações trabalhadas tanto pelo governo, quanto pelas empresas, mas as mais efetivas e com potencial de escalar serão as mais articuladas entre esses agentes.

Para além da educação formal, deve-se desenvolver habilidades e experiências de *upskilling*, aprofundando a qualidade de competências em uma área de conhecimento em que a pessoa possui alguma familiaridade e experiência, com o propósito de melhorar a sua performance. Nesse sentido, o próprio governo pode desenvolver ações para os servidores públicos jovens ao mesmo tempo em que gera incentivos financeiros ou linhas de créditos para o setor produtivo coordenar esse tipo de formação. Outras opções envolvem programas de formação profissional, cursos técnicos e oficinas práticas oferecidas em centros comunitários e escolas específicas para essa finalidade.

O *matchmaking* de vagas facilita o encontro entre empregadores e candidatos. Plataformas digitais aumentam as chances de emprego para jovens em situações vulneráveis, expandindo o horizonte de vagas para além das barreiras geográficas e disponibilidade regional. O Estado possui uma capacidade ímpar em mapear, comunicar e incentivar uma quantidade massiva de jovens para essas possibilidades, dando escala para esse tipo de ação. Por outro lado, o governo também pode coordenar os principais arranjos produtivos locais para que disponibilizem constantemente vagas.

Outro conjunto de ações pode ser proposta para potencializar a criação de mais vagas e alternativas ao emprego formal, sobretudo aqueles que oferecem oportunidades de maior qualidade de inclusão e remuneração. A atração de investimentos e a expansão da vocação econômica local são vitais para dinamizar as economias e criar empregos. Especializar e focar o crescimento em partes importantes da economia da região vai gerar

demanda por mão de obra, incluindo oportunidades para jovens vulneráveis. Um exemplo são regiões especializadas em setores-chave como tecnologia, turismo, agricultura, ou energia renovável e acabam criando um ecossistema empresarial mais robusto, onde as empresas se beneficiam de investimentos e, por sua vez, contratam mais funcionários.

A contratação direta pelo setor público de jovens, especialmente no formato de jovem aprendiz ou estágio pode criar oportunidades de primeiro emprego. Nessa linha o governo pode também engajar nessa mesma iniciativa empresas locais dispostas a contratarem e desenvolverem os primeiros passos da carreira dos jovens, em troca do financiamento de bolsas por períodos previamente fixados, como no "Serviço Civil Voluntário", política desenhada pelo Governo Federal.

Outra linha de ação é o apoio ao jovem empreendedor, que consiste majoritariamente em um empreendedorismo de subsistência. Os principais desafios para empreender no Brasil envolvem debilidades na educação para o empreendedorismo, taxa de juros altas com um acesso a crédito inadequado e o acesso limitado a mercados. Para dar suporte aos empreendedores podem ser realizados programas de incentivo e desenvolvimento de pequenas empresas, com uma combinação de serviços de capacitação, acesso a capital (como financeiro e social) e serviços de assessoria. Ao iniciar e sustentar suas próprias empresas, os jovens além de gerar emprego para si, contribuem para a criação de empregos adicionais.

Oferecer incentivos fiscais, subsídios salariais ou benefícios adicionais às empresas que contratam ativamente jovens mulheres ou outros grupos marginalizados pode encorajar as empresas a diversificarem sua força de trabalho e sinalizar um caminho de igualdade de oportunidades para esse grupo que, em geral, é mais marginalizado. O financiamento é um dos maiores desafios para as empreendedoras, portanto, criar fundos de investimento dedicados, microcréditos e incentivos fiscais específicos para negócios liderados por mulheres pode facilitar o acesso ao capital necessário para iniciar e expandir seus empreendimentos. Mais uma vez, para esse tipo de ação é fundamental um acompanhamento e incentivo de ações espelhadas lideradas pelo setor privado para sua força de trabalho, potencializando e dando efetividade a essas ações.

A última dimensão de incidência (participação e engajamento) busca atender de forma abrangente às motivações e necessidades dos jovens, dialogando com múltiplas dimensões das suas vidas. Nesse eixo são propostas iniciativas que o jovem pode interpretar como interessantes e não obrigatórias. A estratégia deve reconhecer e abordar as questões comunitárias que afetam os jovens, como a violência, a participação em movimentos religiosos e outras organizações dos seus bairros e comunidades.

Por isso, é fundamental que essas políticas públicas engajem e dialoguem constantemente com essas instituições, fortalecendo os laços comunitários e as organizações que já atuam no território, incentivando e criando espaços seguros onde os jovens possam se expressar livremente e participar ativamente na construção de soluções para os problemas que enfrentam.

O governo tem a capacidade de fortalecer significativamente, através de recursos financeiros, de coordenação ou logísticos, as ações já existentes que mobilizam os jovens para atividades culturais, esportivas e artísticas, potencializando o impacto positivo dessas iniciativas. Ao apoiar e financiar organizações e coletivos que já atuam nos territórios, o governo pode proporcionar os recursos necessários para a melhoria dessas atividades. Muitas delas, lideradas por grupos comunitários ou associações juvenis, já têm uma compreensão profunda das necessidades e desejos dos jovens em suas regiões, o que as torna especialmente eficazes. Com o apoio governamental, essas organizações podem ampliar seu alcance, oferecer mais atividades e envolver um número maior de jovens.

Além disso, o governo pode fornecer capacitação e treinamento para os líderes desses coletivos, ajudando-os a desenvolver habilidades de gestão e planejamento que garantam a sustentabilidade e a eficácia a longo prazo. Fortalecer essas ações existentes significa não apenas aumentar a quantidade de atividades oferecidas, mas também melhorar a qualidade e o impacto dessas iniciativas na vida dos jovens.

Com isso o governo além de promover o desenvolvimento pessoal e social desses indivíduos, também fortalece o tecido social das comunidades. Programas culturais podem incluir oficinas de teatro, música, dança e artes visuais, que proporcionam um espaço para

a expressão criativa e a construção de identidades. Iniciativas esportivas podem oferecer treinamento, competições e eventos comunitários que incentivam a saúde física e mental, além de promover valores como disciplina e trabalho em equipe. Ao investir em ações que já possuem uma base sólida e uma conexão com os jovens, cria-se uma rede robusta de suporte e desenvolvimento, preparando uma geração mais engajada e capacitada.

Para construir políticas públicas eficazes de motivação e engajamento dos jovens, o setor público pode promover a participação ativa e o protagonismo juvenil. É crucial criar espaços onde os jovens possam expressar suas opiniões, discutir seus desafios e propor soluções. Fóruns de juventude locais ou regionais podem permitir uma ampla participação e representatividade, enquanto conselhos municipais, estaduais e nacionais de juventude, compostos por jovens de diferentes contextos, servem como pontes entre os jovens e o governo, garantindo que suas necessidades e sugestões sejam diretamente ouvidas e consideradas na formulação de políticas.

Políticas que promovam o protagonismo juvenil ajudam a desenvolver habilidades de liderança e resolução de problemas, preparando os jovens para enfrentar desafios futuros com confiança e competência, dialogando diretamente com as ações de geração de trabalho e renda. Complementarmente, campanhas e iniciativas de mobilização comunitária também auxiliam a conectar as demais políticas e as articulações com a sociedade civil e o setor produtivo.

Campanhas de conscientização, *workshops* comunitários e eventos colaborativos podem promover a solidariedade e o apoio mútuo, fortalecendo os laços sociais e encorajando a participação ativa dos jovens. Aliado a esses eventos presenciais, ações digitais como plataformas digitais podem ser usadas para disseminar informações, organizar eventos e facilitar a comunicação entre os jovens e os formuladores de políticas. Programas que promovam a inclusão digital e a alfabetização midiática, são ações iniciais para preparar os jovens para navegar e utilizar a tecnologia de forma segura e produtiva.

O Programa "Digaê", por exemplo, foi uma política pública implementada pelo governo de Alagoas que promoveu oficinas de comunicação voltadas para jovens, buscando capaci-

tar os jovens em técnicas de comunicação, oferecendo-lhes uma plataforma para expressar suas ideias e desenvolver habilidades fundamentais para o protagonismo social.

Nas oficinas, os jovens exploraram diferentes formas de expressão, como escrita criativa, jornalismo, produção de vídeos e mídias digitais. Através dessas oficinas, os participantes aprendem não apenas as técnicas de comunicação, mas também a importância de uma comunicação eficaz no fortalecimento de suas comunidades e na promoção de mudanças sociais. Além das oficinas práticas, o programa inclui mentoria com profissionais de comunicação experientes, que orientam os jovens em seus projetos e oferecem *feedback*. Esse apoio contínuo ajuda a solidificar o aprendizado e encoraja os jovens a perseguirem carreiras na área de comunicação, caso tenham interesse.

Essa abordagem participativa não só melhora suas habilidades comunicativas, mas também aumenta sua capacidade de atuação como agentes de mudança. Há um enorme potencial desses jovens atuarem como mobilizadores das iniciativas públicas, ampliando o engajamento comunitário.



4. O papel do setor privado em uma estratégia de inclusão produtiva de jovens

O emprego juvenil tem sido associado à prontidão para o trabalho, um conceito que abrange três fatores: a capacidade de conseguir emprego, a capacidade de manter o emprego e a capacidade de fazer transições entre empregos e funções. Por não atender essa expectativa, muitos jovens trabalhadores enfrentam dificuldades para dar o primeiro passo em conseguir um emprego, quanto mais mantê-lo. Além disso, alguns jovens, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, são considerados "trabalhadores

pobres", pois recebem salários muito baixos e/ou estão em empregos de meio período ou precários³⁰.

A transição demográfica do Brasil afetará cada vez mais as características da mão de obra disponível, tornando a inclusão produtiva da juventude um desafio progressivamente mais relevante para as empresas. Essa transição está atingindo uma fase crítica após o período conhecido como "bônus demográfico", no qual a proporção de pessoas em idade ativa é alta em relação aos dependentes, crianças e idosos. Este período, favorável ao crescimento econômico, está dando lugar a uma nova realidade demográfica caracterizada por uma população cada vez mais envelhecida.

À medida que as taxas de natalidade continuam a declinar, o Brasil enfrentará um cenário com uma diminuição progressiva da parcela jovem da população. Esse processo aliado ao aumento da expectativa de vida implica uma redução da força de trabalho disponível, pressionando o sistema de previdência e demandando ajustes significativos em políticas públicas, especialmente aquelas voltadas para saúde e aposentadoria.

Essa redução na mão de obra disponível acarreta desafios substanciais para o mercado de trabalho e para o desenvolvimento econômico do país. A escassez de trabalhadores pode levar a uma maior competição por talentos, aumento dos custos laborais para as empresas e potencial desaceleração da inovação e da produção.

Quanto mais alinhada for a relação intersetorial entre o público e o privado, se aprofundando em múltiplas frentes, mais efetiva serão as ações. As políticas públicas precisam entregar maior qualidade de educação e capacitação da força de trabalho jovem. Por sua vez, as empresas podem desempenhar papel crucial investindo em treinamentos contínuos e desenvolvimento de talentos, melhorando seus programas de carreiras, promovendo mais ações de bem-estar para seus funcionários a fim de reduzir a rotatividade de

³⁰ Dhakal, S.P., Connell, J.; Burgess, J. (2018). Inclusion and work: addressing the global challenges for youth employment. In: *Equality, Diversity and Inclusion*. v. 37, n. 2, p. 110-120. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2017-0290>

peçoal, desenvolvendo suas políticas de inclusão e de diversidade e interagindo com as políticas públicas em inúmeras frentes.

Será necessária uma adaptação a essa nova realidade demográfica, fundamental para que individualmente as organizações prosperem, os jovens estejam melhor preparados e inseridos no mercado de trabalho e seja possível ao Brasil se desenvolver em um contexto de mudanças profundas na composição de sua população.

O efeito dessa transição, somado ao atual cenário desafiador das juventudes brasileiras, provocará as empresas a aumentarem o grau de prioridade com que lidam com essa temática hoje, especialmente por afetar os níveis de competição por trabalhadores, aumentar os custos de seleção e retenção de pessoas e, eventualmente, impactar os lucros.

Nessa direção algumas reflexões dirigidas ao setor privado compõem uma abordagem integrada que, se devidamente alinhada à estratégia pública, pode aumentar a probabilidade de mobilidade social dos jovens e incidir positivamente na produtividade média dos trabalhadores. Assim, seguem-se quatro ponderações:

I. Como selecionar e aumentar a diversidade do quadro de jovens nas empresas?

Selecionar e aumentar a diversidade do quadro de jovens nas empresas é uma preocupação crescente para muitas empresas. A diversidade pode trazer uma série de benefícios, incluindo inovação, melhor tomada de decisão e um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor³¹. No entanto, as empresas podem encontrar várias dificuldades ao tentar desenhar e implementar essas práticas.

³¹ Akinola, 2021. Disponível em: <https://cbs-amp.execed.gsb.columbia.edu/insights/benefits-and-challenges-of-building-diverse-teams/> e Esty, K., R. Griffin.M. Schorr-Hirsh. 1995. *Workplace diversity. A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.

Há poucos mecanismos proativos para o recrutamento de jovens marginalizados e pouca evidência de políticas formais de emprego nas organizações voltadas especificamente para grupos sub-representados³². Embora existam inúmeras entidades qualificadoras pelo país que apoiam a inclusão produtiva dos jovens (como o Centro de Integração Empresa Escola – CIEE ou Núcleo Brasileiro de Estágios – NUBE), boa parte dos casos de sucesso nas empresas baseiam-se em políticas e práticas informais e implícitas, com notada ausência daquelas mais estruturais e visíveis.

Para alcançar uma maior diversidade, as empresas podem utilizar práticas de recrutamento que atinjam uma ampla gama de candidatos, incluindo anúncios de emprego em plataformas diversas, parcerias com organizações comunitárias e participação em feiras de emprego voltadas para grupos sub-representados. Além disso, a criação de programas de estágio e aprendizagem específicos para jovens de diferentes origens pode oferecer uma via de entrada para a empresa e ajudar a construir uma força de trabalho mais diversificada.

É também essencial oferecer treinamento em diversidade e inclusão para todas as equipes, especialmente aqueles envolvidos no processo de recrutamento e seleção, para garantir que estejam cientes dos vieses inconscientes e saibam como combatê-los. Nesse mesmo sentido, é necessário construir processos específicos de acolhimento, retenção e desenvolvimento de carreira, tópicos mais detalhados na próxima seção.

A implementação de programas de mentoria que conectem jovens de diversas origens com mentores experientes dentro da empresa pode ajudar a criar um ambiente mais inclusivo e de apoio, o que por sua vez gera um ambiente positivo, onde cada vez mais pessoas desses grupos buscarão vagas de trabalho nessa organização.

³² SAWCHUK, Peter. *Following the Success: Promising Workplace Learning Practices in Marginalized Youth Employment*. Disponível em: <http://static.pseupdate.mior.ca.s3.amazonaws.com/media/links/Sawchuk-FinalReport.pdf>.

No entanto, há diversas dificuldades encontradas no caminho. Muitos processos de seleção são afetados por vieses inconscientes, que podem levar a decisões de contratação que favorecem certos grupos em detrimento de outros. Além disso, algumas empresas, especialmente pequenas e médias, podem não ter os recursos ou priorizar esse esforço necessário para implementar programas de diversidade abrangentes. Pode haver resistência dentro da organização, tanto na esfera de liderança quanto entre os funcionários, contra mudanças que promovem maior diversidade e as dificuldades de operacionalizar realmente uma equipe mais diversa e incluída.

A retenção desses talentos é outro desafio, pois não basta apenas contratar jovens de diversas origens, é crucial criar um ambiente onde eles se sintam reconhecidos e valorizados e tenham oportunidades de crescimento. A integração de jovens de diferentes origens culturais pode gerar disputas, tanto em termos de adaptação dos novos funcionários quanto da aceitação por parte da equipe existente.

Empresas que investem em diversidade e inclusão frequentemente encontram uma força de trabalho mais engajada, inovadora e resiliente. Implementar estratégias inclusivas e lidar com as dificuldades de maneira proativa pode ajudar a construir um ambiente de trabalho mais equitativo e produtivo³³.

Quando falamos de diversidade, é necessário no mínimo endereçar as questões ligadas ao gênero e a raça. No primeiro caso, a falta de experiência intensifica os obstáculos profissionais enfrentados por mulheres em início de carreira. Para além da barreira conhecida como "teto de vidro", relacionada à maior facilidade de homens em ascender na hierarquia do mercado de trabalho, as jovens precisam lidar com a barreira da "parede de cristal", em que se percebem inseguras diante de seus pares ainda na base da hierarquia³⁴.

³³ Koonce, R. 2001. Redefining diversity: It's not just the right thing to do; it also makes good business sense. *Training and Development* (December).

³⁴ BELTRAMINI, L. M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. *Mulheres Jovens, "Teto de Vidro" e Estratégias para o Enfrentamento de Paredes de Cristal*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 62, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMPMFfLWzfgXgGVx/?lang=pt>

A falta de experiência acentua a discriminação que mulheres jovens enfrentam no mercado de trabalho em comparação aos homens. Para minimizar a desconfiança sobre sua competência, muitas entrevistadas adotam estratégias para disfarçar traços jovens e femininos em sua aparência. Por isso, é imprescindível que gestores e profissionais de RH estejam atentos às desigualdades de gênero e idade nas organizações.

A outra prioridade que deveria estar posta nas organizações é a inclusão de jovens negros. No Brasil, essa ainda é uma discussão pouco enraizada nas organizações, mas o investimento em equidade racial é essencial para enfrentar a reprodução do racismo estrutural no país.

Segundo o movimento Pacto de Promoção da Equidade Racial, a sub-representação de mulheres negras, de negros e de mulheres em geral nos cargos diretivos das grandes corporações é uma questão crucial para o processo de desenvolvimento de um país que não apenas perde talentos, mas também renuncia a perspectivas diferentes e complementares daquelas que são hegemônicas nas grandes empresas e organizações. Uma das maneiras possíveis e concretas de mudança desse cenário de exclusão e desigualdades é o investimento maciço e coerente nas políticas de ações afirmativas que, ainda que de forma incipiente, vêm sendo implantadas há alguns anos em instituições públicas e privadas³⁵.

O Pacto sugere ainda que para a viabilização da política de promoção da equidade e valorização da diversidade são necessárias algumas diretrizes como eliminar práticas administrativas incompatíveis com a valorização da diversidade e fontes de discriminação direta ou indireta; implementar normas e orientações escritas que promovam a diversidade como valor central na cultura organizacional; estabelecer metas e indicadores para monitorar o impacto e a eficácia das políticas de diversidade; aplicar as políticas de diversidade em todas as relações, incluindo a cadeia produtiva, comunidade e terceiro setor; criar ca-

³⁵ Pacto de Promoção da Equidade Racial. *Ações afirmativas*: <http://pactopelaequidaderacial.org.br/page22.html>

nais para denúncias de assédio moral e discriminação racial, de gênero, de pessoas com deficiência e de orientação afetivo-sexual.

Ações concretas propostas pelo Pacto de Promoção da Equidade Racial envolvem trazer a questão racial para o centro do debate econômico brasileiro e atrair a atenção de grandes empresas nacionais e multinacionais, da sociedade civil e do Governo para o tema³⁶. Foi desenvolvido um índice que mede o desequilíbrio racial de uma empresa, tendo em vista a composição do quadro de colaboradores por ocupação, os salários médios das ocupações e a distribuição racial na região em que a empresa opera.

Com isso, espera-se que as empresas interessadas tenham maior transparência sobre as desigualdades de raça presentes em suas organizações, se comprometam com ações afirmativas e investimentos em equidade racial e, assim, elas passam a ser monitoradas para ajustes de rota e verificação dos seus avanços concretos.

Outro exemplo de programa que busca mais diversidade na seleção dos jovens é o da Gerdau. O programa de jovens aprendizes possui uma perspectiva específica para a contratação de mulheres, pessoas autodeclaradas pretas e pardas e pessoas com deficiência. Além disso, conta com uma trilha de desenvolvimento específica para esses jovens. Pensando na permanência desses jovens no programa, além da remuneração mensal, estão incluídos benefícios como vale transporte, plano de saúde, plano odontológico, entre outros³⁷.

Esse tipo de complementariedade, que foca na seleção e na permanência desses jovens é central para garantir a sustentabilidade do programa. Além disso, muito tem se falado na paridade de gênero e raça nos altos cargos de gestão ou conselhos de empresas e uma

³⁶ Pacto de Promoção da Equidade Racial. *Sobre o protocolo ESG racial*: <http://pactopelaequidaderacial.org.br/page20.html>

³⁷ Sobre o programa Jovem Aprendiz da Gerdau: <https://www2.gerdau.com.br/noticias/gerdau-abre-vagas-para-jovem-aprendiz-no-rio-grande-do-sul/>

alternativa para futuramente melhorar essa composição é a de priorizar, reter e desenvolver esses jovens desde a sua entrada na organização.

Ou seja, aumentar a diversidade nas organizações deve passar por ações de seleção e retenção dos quadros jovens das empresas. Foram elencadas várias possibilidades de ações, diretrizes e perspectivas necessárias para empresas que queiram priorizar e expandir a diversidade de raça, gênero e classe, desfrutando dos benefícios privados e públicos que essa expansão gera.

II. Como desenvolver os jovens em situação de vulnerabilidade, que enfrentam uma trajetória mais desafiadora e menos equitativa nas empresas?

Uma organização diversa se depara com múltiplos desafios para incluir e desenvolver os jovens em situação de vulnerabilidade, aqueles que enfrentam racismo ou barreiras por conta do gênero. Esses desafios organizacionais são distintos dos enfrentados tradicionalmente pelas áreas de gestão de pessoas, pois envolvem problemas pouco compreendidos ou diferentes da média das organizações. Eles incluem falta de recursos para investir em soluções, capacidade técnica insuficiente, falta de coordenação interna, dificuldades em priorizar essas questões diante de outros desafios e falta de pessoal.

Por isso, esses jovens acabam marginalizados ao buscarem acessar o mercado de trabalho e ao desenvolver suas carreiras, tornando sua trajetória profissional menos equitativa.

Uma pesquisa³⁸ que olhou para os casos de sucessos no mercado de trabalho canadense sistematizou as diversas barreiras que contribuem para a marginalização no emprego de jovens. Entre elas estão o nível de escolaridade dos jovens e de seus pais, experiências

³⁸ SAWCHUK, Peter. *Following the Success: Promising Workplace Learning Practices in Marginalized Youth Employment*. Disponível em: <http://static.pseupdate.mior.ca.s3.amazonaws.com/media/links/Sawchuk-FinalReport.pdf>.

de trabalho informais ou bicos, fatores relacionados a raça, gênero, imigração, classe social e deficiência. Entre os principais achados, mostrou que tanto empregadores quanto jovens tinham relativamente pouca consciência do impacto que essas barreiras possuíam no seu desenvolvimento e aprendizagem no trabalho.

Na perspectiva dos empregadores, a principal barreira para o sucesso no emprego era a "ética de trabalho" dos jovens, que inclui valores como responsabilidade, dedicação, disciplina, compromisso e integridade. Outros desafios apontados que contribuem para a marginalização foram a dificuldade dos jovens em se adaptar à cultura e ao ambiente organizacional, além da falta de habilidades gerais. Por outro lado, os jovens classificaram como seu principal desafio o desalinhamento entre a abertura para aprendizagem da organização e a orientação que recebiam no trabalho.

Ou seja, enquanto os empregadores frequentemente se declaram motivados a enfrentar a marginalização desses jovens, as pesquisas sugerem que eles não estão cientes das nuances que esses jovens enfrentam. Para reduzir essa discrepância, a mesma pesquisa explorou ações formais e informais em organizações canadenses que melhoraram o ambiente de aprendizagem e as orientações recebidas pelos jovens. Essas mesmas ações podem ser aplicadas e adaptadas à realidade brasileira.

Entre as ações informais, o esforço individual dos empregados foi aquela mais significativa dentro das organizações observadas. Em resumo, é necessário um(a) "*Champion*", um(a) colaborador(a) que perceba o potencial dos jovens e insista no seu desenvolvimento. Sendo assim, o ambiente de desenvolvimento e aprendizado da organização acaba dependendo de ações isoladas e pouco coordenadas.

Entre esse tipo de apoio, as mentorias que geram maior impacto são aquelas que conseguem extrapolar a orientação sobre as tarefas a serem realizadas pelo jovem e atraves-

sam questões ligadas as atitudes, valores e motivações que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho e carreira³⁹.

Esses esforços individuais se mostram efetivos e amplamente valorizados pelos jovens, mas aquelas organizações que conseguem oferecer atividades formais e explícitas de orientação e apoio aos jovens e aos superiores apresentam melhores resultados. Entre as possibilidades são aquelas que oferecem suporte a esses "champions", como mecanismos de incentivos (pecuniários ou não), formações e mentorias específicas e reconhecimentos institucionais.

Outras políticas institucionais de formação, treinamento e retenção de mão de obra customizadas para esse público, como engajamento, *feedback* e bem-estar são possibilidades de ações estruturadas que reduzem a marginalização desses trabalhadores. É também relevante a disseminação de conteúdos e materiais que ofereçam maior conscientização sobre as diversas barreiras enfrentadas pelos jovens, bem como sobre as tentativas bem-sucedidas de criar condições de sucesso em experiências iniciais de emprego. Esses conteúdos podem incluir de forma explícita as políticas formais de recrutamento, orientação e desenvolvimento desses jovens.

Um exemplo brasileiro de um programa que possui um olhar específico e customizado para esse grupo de jovens é o "Programa Aceleradora de Carreiras" do Grupo Mulheres do Brasil. Ele tem o objetivo de trabalhar competências e habilidades para que mulheres negras possam ascender na carreira, bem como criar canais de diálogo com as empresas mostrando que essas profissionais estão prontas para alcançar novos voos dentro das organizações⁴⁰. O Programa nasceu a partir da necessidade de aumentar o número de mulheres pretas e pardas em cargos de liderança no mercado corporativo, considerando

³⁹ FURÅKER, Bengt; HÅKANSSON, Kristina (Eds.). *Work Orientations: Theoretical Perspectives and Empirical Findings*. London: Routledge, 2021. Disponível em: <https://www.routledge.com/Work-Orientations-Perspectives-and-Empirical-Findings/Furaker-Hakansson/p/book/9780367785345>.

⁴⁰ Sobre o programa "Aceleradora de Carreiras" do Grupo Mulheres do Brasil: <https://www.grupomulheresdobrasil.org.br/aceleradora-de-carreiras-inscricoes-abertas/#:~:text=O%20Programa%20Aceleradora%20de%20Carreiras%20foi%20idealizado%20pelo%20Comit%C3%AA%20de,e%20que%20somente%204%2C7%25>

que 53,7% da população se autodeclara preta ou parda e que somente 4,7% ocupam cargos executivos.

III. Os programas de seleção de jovens nas empresas são percebidos como ações relevantes de ESG?

Temos hoje no país um fenômeno de inserção laboral precoce por parte dos jovens mais pobres. Especialmente porque as juventudes oriundas das classes mais abastadas financeiramente prolongam sua vida acadêmica e retardam cada vez mais sua entrada no mercado formal de trabalho, buscando postos mais qualificados. Por outro lado, as juventudes pobres, são quase que obrigadas precocemente a procurar empregos⁴¹.

Por conta disso, é esperado que o programa de jovens aprendizes nas empresas seja aquele em que uma empresa encontre a maior proporção de jovens em situação de vulnerabilidade e grupos sub-representados.

Como a partir da Lei 10.097/2000, que instituiu os programas de aprendizagem nas empresas, há um esforço obrigatório de todas as organizações em contratar um percentual mínimo de jovens aprendizes, existe um potencial inexplorado desse programa, se bem desenhado e implementado, de aumentar a diversidade da força de trabalho da organização.

Por outro lado, temos visto um grande movimento nos últimos anos de mobilização nas empresas em torno das ações de ESG (Ambiental, Social e Governança). Há um grande esforço para se desenvolver e consolidar práticas nesse campo, refletindo uma crescente conscientização sobre a importância da responsabilidade social.

⁴¹ BARROS, Lucian da Silva et al. *A formação profissional das juventudes brasileiras: avanços e perspectivas nas interlocuções entre educação e trabalho*. 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6377/637766243013/html/>

As principais ações sociais dentro das empresas incluem um grande esforço por criar programas de diversidade e inclusão, voluntariado corporativo, parcerias com ONGs, apoio a causas sociais, programas de bem-estar para os funcionários, entre outros.

Levando em consideração todas essas questões, temos de um lado um grande contingente de jovens com menos oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional e, do outro, empresas cumprindo apenas o mínimo das obrigações com os programas de aprendizagem, enquanto investem em uma série de ações sociais. Seria esperado, portanto, que houvesse uma grande conexão entre as ações de ESG, a busca pelo aumento de diversidade nas organizações e os programas de seleção e desenvolvimento de jovens nas empresas. Mas essa expectativa não se cumpre ao observar a realidade brasileira.

Mesmo empresas que são consideradas pelo mercado como tendo estratégias avançadas e maduras, como a Gerdau (citada anteriormente por seu programa de jovens aprendizes), não consideram esse tipo de ação como uma prática ESG ou política de sustentabilidade. É fundamental incorporar a questão das juventudes a parâmetros sociais, ambientais e de governança, orientando investimentos institucionais nessas questões e priorizando essa temática como um valor estratégico do negócio.

Um exemplo no Brasil de uma empresa que firmou compromissos unindo a agenda de ESG com aumento da diversidade e recursos humanos foi a Natura, que em seu compromisso 2023, estabeleceu uma série de metas sociais envolvendo seus trabalhadores. Entre as metas estão: garantir 50% de mulheres nos cargos de liderança sênior, salários equitativos, eliminando as diferenças não justificáveis de gênero e raça e no mínimo 30% das posições gerenciais ocupadas por pessoas de grupos sub-representados⁴². Apesar de não explicitar, lidar com os programas que envolvem massivamente as juventudes na empresa é uma maneira bastante eficaz para se atingir essas metas.

⁴² Metas sociais da Natura: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/d9934044-dc5f-e495-4de1-04151bc6a071?origin=2>

Uma outra empresa que conseguiu realizar com sucesso essa conexão foi a Magalu. Em 2019, foi realizada uma pesquisa de diversidade e inclusão entre os colaboradores, cujo resultado foi 53% dos funcionários da companhia eram negros, no entanto, apenas 16% desses colaboradores pretos estavam em cargos de liderança.

Para uma empresa que prega a diversidade como um valor estratégico para a sustentabilidade de seus negócios, os resultados da pesquisa revelaram a necessidade de aumentar o quadro de líderes negros. Por isso, decidiram lançar um programa de *trainee* que envolvesse apenas candidatos negros. O programa foi uma decisão de negócio, cujo objetivo é corrigir uma distorção que afetava a competitividade da empresa Magalu. A companhia acredita que profissionais com experiências, repertórios e visão de mundo diversos aumentam os níveis de eficiência e inovação das empresas⁴³. Em 2021, quando considerados os cargos de liderança corporativa, a parcela de negros ocupando essas posições aumentou para 21%.

Espera-se que nos próximos anos, mais empresas tomem decisões de negócio que caminhem em sentido semelhante, de priorização dos programas de seleção de jovens, da conexão dessas iniciativas com as agendas de ESG, seguido de um maior investimento de recursos.

IV. Há um engajamento econômico da alta liderança das empresas com a juventude?

Com os elementos levantados, parece evidente que são necessárias decisões estratégicas e que impactarão toda a organização, caso se queira aumentar a diversidade da força de trabalho, melhorar os programas de juventude e conectá-los com a agenda ESG. Muitas vezes essas decisões irão impactar os negócios, custos e valores da organização, além de demandarem um alto nível de coordenação interna para serem efetivadas.

⁴³ *Trainee* exclusiva para negros da Magalu: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=MQIFpHE6v0pa1c+RcgMp6A==>

Um *workshop* organizado pela Fundação Dom Cabral com representantes de empresas brasileiras e multinacionais, de grande porte, que possuem programas de jovens aprendizes, em diversos tamanhos e estágios de desenvolvimento trouxe luz a um desafio interno das empresas de engajar a alta liderança sobre o potencial do Programa de Aprendizagem, frente as prioridades que já existem nas organizações.

Ao longo da conversa foi reportado que são raras as empresas que conseguem ter visibilidade sobre os custos de não reter jovens e desenvolver quadros jovens, além daqueles de selecionar quadros da organização. Uma única organização apresentou uma ordem de grandeza dessa relação. Como por exemplo, uma estimativa apresentada por uma participante de que para cada 1% de *turnover*, o custo para formar novos profissionais está próximo de R\$55 mil reais. Além disso, um custo médio para recrutamento de uma vaga operacional é 60% do salário que a vaga oferta.

Sendo assim, a falta de transparência sobre os benefícios pecuniários dessas mudanças não é facilmente comunicada, prejudicando a capacidade da organização em se alinhar e priorizar essas ações. Muitas organizações acabam sendo incentivadas por esse tipo de mudança pelo caráter social e os ganhos de imagem e reputação, especialmente ao lidar com grupos em situação de vulnerabilidade socioeconômica ou sub-representados.

Entretanto, resta ainda a dúvida e uma necessidade de ampliar essa discussão sob a perspectiva puramente econômica, o que provavelmente fará com que ainda mais lideranças engajem nesse tipo de mudança.

No *workshop*, uma organização presente mencionou que acredita que conseguiu avançar pelo "cansaço" em insistir com as lideranças, mas depois dos avanços e amadurecimento dos processos, as resistências internas reduziram drasticamente com os resultados concretos que essas ações de investimento nos jovens trouxeram.

Outros questionamentos nessa mesma direção envolvem compreender os motivos desse menor engajamento das lideranças com essa temática e qual é a visão de futuro que eles

possuem sobre isso em suas organizações, frente aos desafios conjunturais e de mão de obra atuais. Por fim, pode-se explorar ainda o que levaria as diretorias um maior engajamento e compromisso com essa agenda de mudanças.

Essa publicação buscou projetar um olhar sobre uma dimensão dos desafios associados às juventudes brasileiras, especificamente a possibilidade de aceleração da mobilidade social a partir da garantia de uma escolaridade básica de qualidade e do aumento da probabilidade de inserção no mercado de trabalho (primeiro emprego) ou de continuidade dos estudos universitários. Nesse sentido, o foco foi trazer uma visão sobre o histórico de políticas públicas para juventude no Brasil e as premissas para estratégias que incidam sobre as decisões dos jovens e aumentem sua mobilidade social no país.

Entre as premissas, está a necessidade de conexão, compartilhamento de visão e ações organizadas entre o setor público, o privado e a sociedade civil. Por isso, foram tratadas possibilidades de políticas públicas lideradas pelo governo e possibilidades de ações que podem ser priorizadas pelas empresas brasileiras em diálogo direto com os principais desafios postos pela juventude.

Nesse sentido, há um conjunto de propostas para ação, tanto na estruturação de uma política pública como no âmbito do setor privado, onde a temática é vista com frequência como restrita à uma atuação social. Trazemos aqui a reflexão de que estratégias privadas que lidem com a juventude devem se expandir seguindo uma lógica econômica, pois ao priorizar ações que aumentem o quadro de jovens, a diversidade desses colaboradores na organização, seu desenvolvimento e conectando essas práticas com a estratégica das empresas, haverá benefícios para os negócios e para a sociedade.

Entende-se que com as mudanças tecnológicas, ambientais e demográficas a que o Brasil está submetido, cada vez mais as adversidades identificadas no texto se aprofundem. Nesse sentido, a temática tende a ser cada vez mais relevante e aqueles que estiverem

melhor estruturados para se adaptar poderão desfrutar de mais sucesso em seus negócios, conseqüentemente desenvolvendo de maneira mais apropriada os seus quadros profissionais jovens e contribuindo para o desenvolvimento econômico do país.

