

GUIA PRÁTICO PARA EMPRESAS

# Construindo um futuro inclusivo

DIVERSIDADE • EQUIDADE • EMPREGABILIDADE JOVEM

IDEALIZADO POR:



PARCEIRA ARTICULADORA:



United Way Brasil

CO-CRIADO COM:



## O QUE É ESTE GUIA?

Esta iniciativa nasce de uma colaboração entre diversas empresas brasileiras comprometidas com a promoção de práticas inclusivas e o desenvolvimento de jovens. Fundamentado em pesquisas e experiências compartilhadas, este guia apresenta uma seleção de conteúdos destinados a inspirar outras organizações a adotarem medidas para construir ambientes mais inclusivos e acolhedores à diversidade.

## QUEM SOMOS

Este guia é fruto da colaboração de três organizações: MUVA, PROA e Juventudes Potentes, com articulação da United Way Brasil. Veja abaixo um breve resumo destas organizações.

### MUVA

Uma incubadora social que trabalha desde 2015 pelo empoderamento econômico de jovens, especialmente mulheres. Reconhecendo as barreiras sociais e econômicas que limitam o acesso ao trabalho digno, criaram um leque de intervenções inovadoras de apoio aos e às jovens na preparação para o mercado de trabalho, com a visão e confiança necessárias ao emprego, auto-emprego e fortalecimento de negócios. Criam, desenvolvem e implementam abordagens eficazes na promoção e inclusão de jovens, com maior enfoque em populações socioeconomicamente vulneráveis.

SAIBA MAIS SOBRE A MUVA

### PROA

O Instituto PROA nasceu em 2007 com o objetivo de capacitar e inserir jovens de baixa renda, vindos de escolas públicas, no mercado de trabalho. Por meio de desenvolvimento pessoal e profissional, o PROA já impactou mais de 36.000 jovens e hoje atua em 11 Estados: SP, RJ, MG, SC, RS, PR, PE, BA, GO, DF e MS com dois projetos: o PROPROFISSÃO e a Plataforma PROA.

SAIBA MAIS SOBRE O PROA

### JUVENTUDES POTENTES

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

SAIBA MAIS SOBRE A JUVENTUDES POTENTES

Chegou ao Brasil em 2020, por meio da UWB (United Way Brasil), parceiro articulador do GOYN na cidade de São Paulo.





**VEJA ALGUNS DADOS PARA COMPREENDER ESTE CONTEXTO:**

Quase metade dos empregadores são homens brancos (45%) e mais da metade das mulheres brancas têm vínculo empregatício formal. Do outro lado, 60% dos trabalhadores informais são negros. (Agência Brasil, 2022)

Homens brancos profissionais e proprietários recebem, em média, R\$ 8.458, enquanto as mulheres negras, profissionais e proprietárias recebem 54% menos, ou R\$ 3.966. (Agência Brasil, 2022)

Dos 99,3 milhões de pessoas ocupadas no Brasil em 2022, 4,7% eram pessoas com deficiência. Entre as mulheres ocupadas, 5,4% tinham deficiência e, entre os homens, 4,1%. (IBGE, 2023)

**O mercado de trabalho é o principal espaço de reprodução das desigualdades brasileiras.**

Revista E

**DADOS DA PESQUISA "INJUSTIÇAS ESTRUTURAIS ENTRE JOVENS NA CIDADE DE SÃO PAULO", JUVENTUDES POTENTES/REDE CONHECIMENTO SOCIAL, 2022**



42%

dos jovens das periferias levam mais de 1 hora para chegar ao centro da cidade.



60%

deles não têm acesso à informação sobre vagas de emprego dignas.



54%

dizem que há poucas vagas de trabalho perto de onde moram.



50%

enfrentam a baixa qualificação profissional ou concorrência injusta.



46%

sofrem ou sofreram preconceito e discriminação das empresas.



26%

já precisaram mentir sobre onde moravam na busca por emprego.



20%

mais desemprego entre os jovens que a média do País.



14,9%

é a média mundial que o desemprego jovem atingiu em 2022. (OIT, 2022)



R\$1.452

por mês, é o salário médio dos jovens de 18 a 24, quase a metade da renda média dos brasileiros.



23%

da população brasileira de 15 a 24 anos está sem trabalhar e sem estudar. (OIT, 2022)

## QUAIS CONCEITOS PRECISO CONHECER PARA COMEÇAR ESTA JORNADA?

### DIVERSIDADE

Todo o espectro das diferenças demográficas humanas - raça, religião, gênero, orientação sexual, idade, status socioeconômico ou deficiência física.

### INCLUSÃO

Refere-se a uma sensação cultural e ambiental de pertencimento. Pode ser avaliada como a medida em as pessoas são valorizadas, respeitadas, aceitas e incentivadas a participar plenamente da organização. É ter voz e tratamento justo, sentir-se parte de uma equipe.

### VIÉS INCONSCIENTE

Refere-se aos preconceitos e estereótipos assumidos de forma automática e involuntária. Esses preconceitos podem influenciar nossas percepções, atitudes e decisões em relação a diferentes grupos de pessoas, incluindo questões de gênero. Ele pode levar a tratamentos injustos, desigualdades e exclusões, mesmo quando não temos intenção de agir dessa forma.

### SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Refere-se a um ambiente onde a equipe se sente segura para expressar opiniões, ideias, preocupações, sentem-se à vontade para assumir riscos e cometer erros sem medo de represálias ou julgamentos negativos. Um ambiente de abertura, colaboração, confiança e respeito traz apoio mútuo e promove a inovação, criatividade e bem-estar geral na equipe.

### MICROAGRESSÕES

Referem-se a comportamentos, ações ou palavras sutis e frequentemente involuntárias que comunicam hostilidade, discriminação ou preconceito em relação a certos grupos

ou indivíduos. São formas de expressão de preconceitos ou estereótipos enraizados na sociedade, que podem ser dirigidos a pessoas com base em sua raça, etnia, gênero, orientação sexual, religião, origem socioeconômica ou outras características identitárias. As micro agressões podem ocorrer de maneira intencional ou não intencional, e seu impacto é acumulativo, podendo causar desconforto, estresse emocional e afetar negativamente o bem-estar e a autoestima da pessoa que as recebe.

### INTERSECCIONALIDADE

É um conceito que destaca como diferentes formas de opressão e discriminação se entrelaçam e se sobrepõem, criando experiências únicas para indivíduos que pertencem a múltiplos grupos marginalizados. Reconhecer essa complexidade é fundamental para criar iniciativas em prol da diversidade e inclusão.

### REPRESENTATIVIDADE

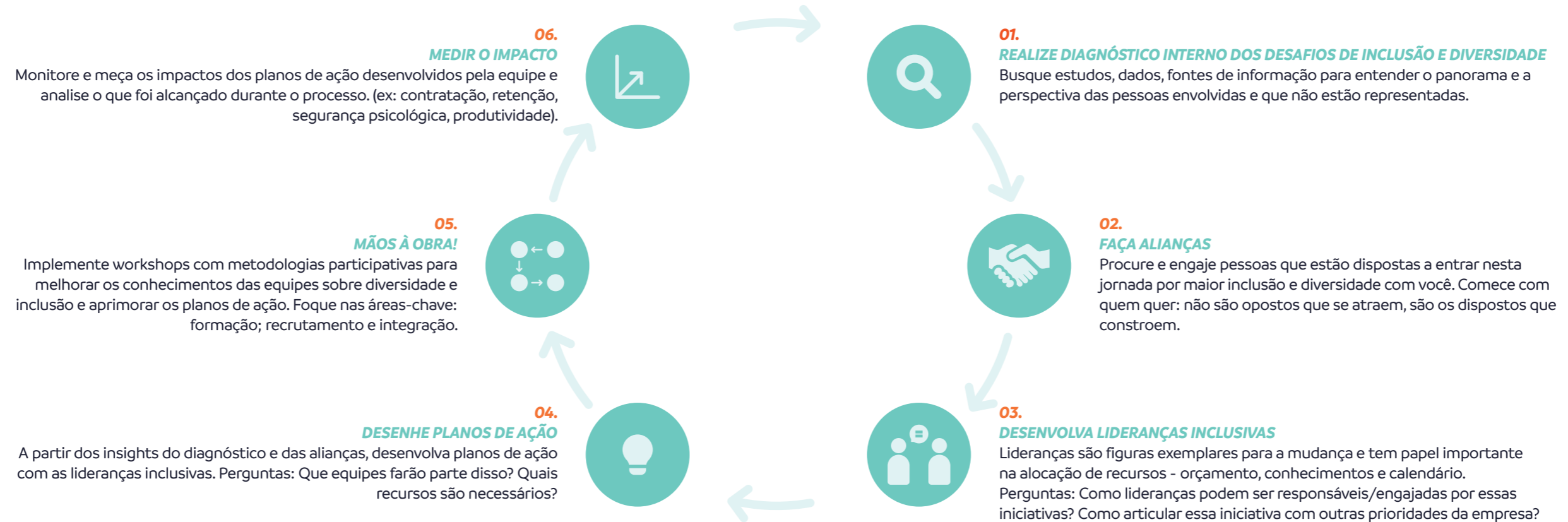
É o princípio pelo qual cada indivíduo, em sua diversidade de formas de ser, tem o direito de se expressar, ser ouvido(a) e representado(a), formal e informalmente. Envolve reconhecer e valorizar as diferentes perspectivas e experiências de cada indivíduo, promovendo um senso de pertencimento e empoderamento. A representatividade impulsiona a autoestima e a auto aceitação, permitindo que cada pessoa se veja refletida e validada na sociedade.

### DIVERSITY WASHING

“fachada de diversidade” - é uma prática de empresas e organizações que se posicionam como inclusivas e socialmente responsáveis porém não implementam ações e atitudes concretas que reflitam este compromisso.



## QUAIS AS ETAPAS DE UM PROCESSO DE INCLUSÃO?



“  
Uma liderança inclusiva por excelência é culturalmente ágil e não está presa a sua própria visão de mundo; capaz de abraçar e aproveitar plenamente a vasta diversidade das forças de trabalho; criar um espaço seguro, onde as pessoas se sintam aceitas e capacitadas para dar o melhor dos seus talentos.

Korn Ferry, *The 5 Disciplines for Inclusive Leader*

## COMO SE TORNAR UMA LIDERANÇA INCLUSIVA?

No percurso da inclusão produtiva pouco se fala sobre a preparação de lideranças e equipes para construir ambientes mais inclusivos. Por isso, separamos algumas dicas valiosas que podem ajudar a promover esta transformação.



## ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA INSPIRAR LIDERANÇA INCLUSIVAS:

### INFORME-SE SOBRE PRECONCEITO E EXCLUSÃO ESTRUTURAL:

É necessário reconhecer os preconceitos e o racismo estrutural que configura as relações sociais nos espaços de trabalho. Como reconhecer o viés inconsciente dos preconceitos?

### OS PEQUENOS GESTOS FAZEM A DIFERENÇA

Valorize ideias e contribuições de pessoas da equipe em reuniões, credibilize as ideias. Procure saber como estão as pessoas antes de iniciar processos e escutar ativamente.

### CONHEÇA DE VERDADE AS PESSOAS QUE TRABALHAM COM VOCÊ

Convite para almoços: momentos descontraídos com a equipe podem favorecer relações de confiança e apoiar na construção de um espaço seguro de trabalho.

### CRIE CONDIÇÕES PARA O DIÁLOGO

Círculos de diálogo e sensibilização, colocando diferentes agentes e visões de mundo em diálogo. Converse sobre erros que lideranças cometeram em suas trajetórias e o que fizeram para superá-los, ou o que aprenderam com isso?

### INCENTIVE A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE FEEDBACK

Inclua práticas em que possibilitem que integrantes mais recentes da equipe forneçam feedback para quem as supervisiona.

### FACILITE A CRIAÇÃO DE GRUPOS DE AFINIDADE

Essas iniciativas não apenas proporcionam um espaço para compartilhar experiências

e desafios, mas também contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais consciente e engajado. Ao facilitar a criação desses grupos as organizações podem fortalecer a coesão interna, promover a igualdade de oportunidades e impulsionar a inovação por meio da diversidade de perspectivas.

### ABORDAR DINÂMICAS DE EQUIPE NÃO INCLUSIVAS

Solicite proativamente a contribuição de membros específicos da equipe, por exemplo, se uma pessoa tiver sua fala interrompida ou não for convidada a expressar suas opiniões.

### CONECTE SUA ORGANIZAÇÃO COM PARCEIROS COMUNITÁRIOS

Considere estabelecer conexões entre sua organização e organizações externas (por exemplo, ONGs) para ampliar o alcance da diversidade com grupos que geralmente não teriam acesso às oportunidades da empresa.

### CONSIDERE AS DINÂMICAS DE PODER E CONVIDE CONTRIBUIÇÕES

Por exemplo, convide perspectivas ausentes para se juntarem à conversa; peça a membros da equipe com menos tempo na empresa para compartilharem suas perspectivas primeiro; em reuniões, peça a contribuição de todos(as); solicite ideias antecipadamente a uma reunião para que todos(as) sejam consideradas igualmente.

### TRABALHE COM AS EQUIPES SOBRE “VIÉS INCONSCIENTE”

Identificar e trabalhar sobre o “viés inconsciente” é chave para garantir a inclusão. Utilize dinâmicas participativas que estimulem a

conexão entre as pessoas através da partilha de suas histórias particulares e origens e reflita com as equipes sobre por que pensamos como pensamos.

#### **DESTAQUE COMPORTAMENTOS INCLUSIVOS**

Você tem a oportunidade de estabelecer o tom e definir a dinâmica da sua equipe (por exemplo, expressar gratidão e se envolver mais quando um membro da equipe desafia seu pensamento; incentivar uma mentalida-

de de aprendizado que permite o erro sem julgamentos).

#### **CO-LIDERE, MONITORE E AVALIE INICIATIVAS SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO COM MÉTRICAS**

A figura da liderança comprometida com a diversidade e inclusão participa ativamente do desenvolvimento de iniciativas sobre o tema e está atenta a métricas que relacionam o desempenho da equipe com ações inclusivas.



## **COMO INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO DE JOVENS E DE SEU PLANO DE CARREIRA**

Ao construir um plano de carreira, os(as) jovens são incentivados a identificar suas metas profissionais e adquirir habilidades para alcançá-las. O resultado é o aumento do engajamento e sentimento de valorização, aumentando as chances da pessoa permanecer a longo prazo na empresa.

O plano de carreira além de alinhar as metas individuais com os objetivos da empresa/organização, também promove o crescimento individual dos novos talentos, beneficiando tanto membros iniciantes da equipe, quanto a organização como um todo.

#### **ALGUMAS AÇÕES PARA AJUDAR A CONSTRUIR UM PLANO DE CARREIRA PARA JOVENS TALENTOS:**

- **Dê apoio aos recém chegados(as) para que possa estruturar seu próprio plano de carreira.**  
Permita que o(a) jovem explore as diferentes áreas e setores para identificar a área em que gostaria de atuar. Essa iniciativa permite dar voz às pessoas colaboradoras e construir experiências personalizadas (Pin People, 2023).

- **Crie um mapa de habilidades que novos talentos precisam desenvolver para alcançar posições de liderança.**  
Ofereça apoio e engaje-se na busca do desenvolvimento dessas habilidades. Proporcione oportunidades ou formações para esse crescimento.
- **Construa uma trilha de formação para novos talentos.**  
A trilha de formação pode conjugar aprendizagem de “soft skills” e habilidades técnicas para o aperfeiçoamento profissional e pessoal.
- **Acompanhe de perto o desenvolvimento de novos talentos.**  
O feedback informal e contínuo é fundamental para o desenvolvimento das pessoas colaboradoras, principalmente nos primeiros meses na empresa. Além disso, também é preciso dar mais clareza sobre as possibilidades de carreira dentro da empresa no Onboarding, conforme a pessoa colaboradora se acultura na organização. (Pin People, 2023)



### UMA BREVE REFLEXÃO PARA ESTE GUIA PRÁTICO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO:

Este guia está em constante construção, moldada pelas experiências únicas de cada liderança, equipe e contexto. Cada jornada rumo à inclusão e diversidade é única.

Faça alianças, compartilhe ideias e construa um caminho feito sob medida com tantas ideias e boas práticas de quem já iniciou esta jornada. Lembre-se, o poder de pequenos gestos pode ressoar tão grandiosamente quanto as maiores estratégias. Nesta jornada, cada ato, por menor que seja, contribui para a uma cultura de mudança. Celebre as conquistas, aprenda com os desafios e cultive um terreno fértil para a diversidade florescer.

**Que este guia inspire este movimento.**

## BIBLIOGRAFIA

**Agência Brasil. 2022.** *Jovens negros têm menos acesso ao mercado de trabalho, diz pesquisa. Estudo mostra desigualdade de tratamento em relação aos brancos.* Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-11/jovens-negros-tem-menos-acesso-ao-mercado-de-trabalho-diz-pesquisa>

**Agência de Notícias IBGE. 2023.** *Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda.* Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda#:~:text=A%20pesquisa%20analisou%20tamb%C3%A9m%20o,for%C3%A7a%20de%20trabalho%20no%20Brasil.>

**Global Opportunity Youth Network São Paulo.** *Empresas potentes, boas práticas para a inclusão de jovens potência.*

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.**

**Juventudes Potentes & Rede Conhecimento Social. 2022.** *“Injustiças estruturais entre jovens na cidade de São Paulo.*

**Korn Ferry.** *The 5 disciplines of inclusive leaders, unleashing the power of all of us.*

**MUVA.** *Vamos falar sobre gênero no trabalho? Um guia prático sobre a abordagem MUVA para igualdade e inclusão de gênero nas empresas e organizações.*

**Organização Internacional do Trabalho.**

**Pin People. 2023.** *Panorama da experiência do colaborador 2023.* Relatório anual.

**Revista E. 2023.** *O lugar das ações afirmativas.* Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/desigualdades-no-mercado-de-trabalho-artigos-analisam-as-multiplas-desta-realidade/>

IDEALIZADO POR:



PARCEIRA ARTICULADORA:



United Way Brasil

CO-CRIADO COM:

