

# HORIZONTE COMUM

JUVENTUDE E EMPREGADORES  
NA AGENDA DA INCLUSÃO  
PRODUTIVA



# SUMÁRIO

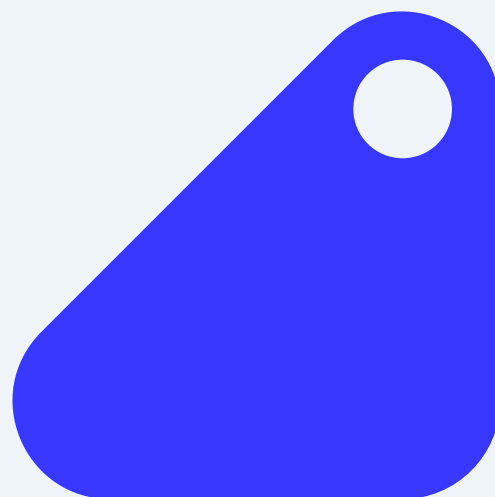
Motivação da Pesquisa.....	3
Visão da Juventude .....	5
Realidades materiais e afetivas .....	5
Busca por dignidade no trabalho .....	6
Confusão vocacional & autogestão precoce .....	7
Saúde mental & burnout precoce.....	9
Visão dos Empregadores .....	10
Homogeneização & distanciamento.....	10
Rotatividade & fragilidade nos vínculos.....	11
Falta de escuta ativa & práticas de inclusão .....	12
Crenças meritocráticas versus práticas excludentes.....	13
A Inteligência Artificial.....	14
Potência e risco de exclusão .....	14
Convergências & desencontros .....	16
Encaminhamentos estratégicos.....	17
Para a agenda de empregabilidade .....	17
Para jovens .....	18
Conclusão .....	19

# MOTIVAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida para compreender os principais desencontros e convergências entre jovens\* e empregadores, com foco na inclusão produtiva e no fortalecimento de trajetórias profissionais sustentáveis.

- ▶ A metodologia combinou abordagem qualitativa e quantitativa, possibilitando uma leitura profunda e representativa:
- ▶ 31 entrevistas em profundidade com jovens PROA e 5 com profissionais de RH;
- ▶ 420 jovens e 129 empregadores responderam a questionários estruturados, entre junho e julho de 2025.

O público jovem é caracterizado majoritariamente por mulheres, pessoas negras e oriundas de famílias com baixa escolaridade, perfil típico dos participantes da Plataforma PROA\*\*. Trata-se de uma juventude que enfrenta múltiplas vulnerabilidades, mas demonstra forte desejo de ingressar no mercado de trabalho e de construir uma carreira.

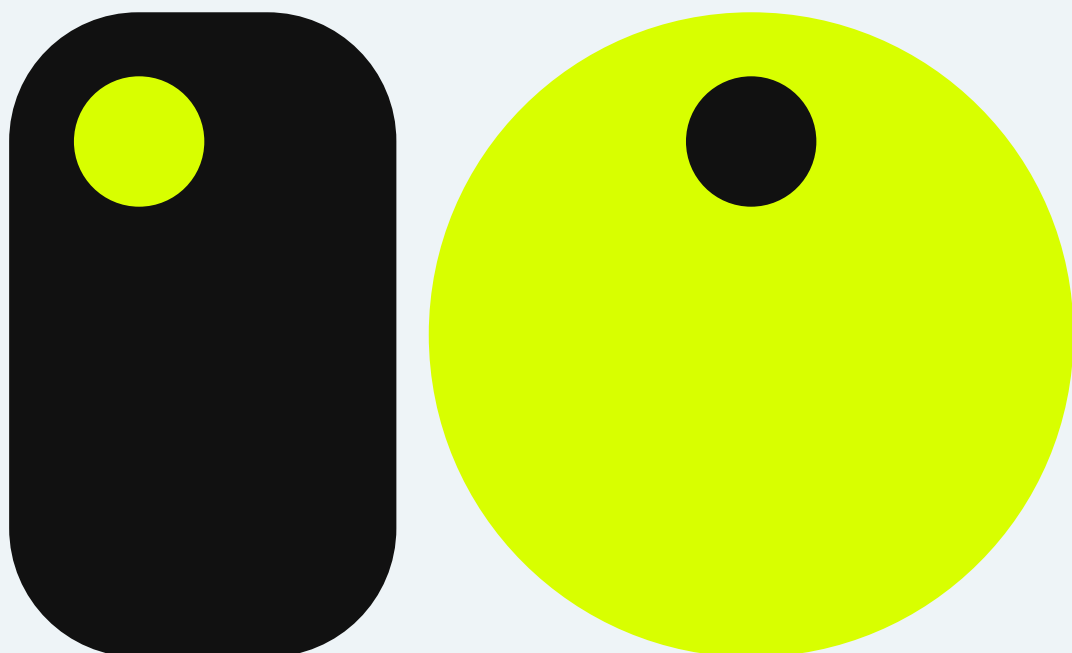


Já os empregadores participantes da pesquisa foram majoritariamente empresas de médio e grande porte, com atuação nacional, mas concentrados em SP e RJ, especialmente nos setores de tecnologia, varejo, saúde, logística e serviços financeiros.

A pesquisa buscou ir além da pergunta “os jovens estão preparados para o mercado?” e se debruçar sobre a questão inversa: “o mercado está preparado para uma juventude plural, que para além das questões geracionais que são específicas a esse momento atual da história, também é marcada por diferenças de raça, classe, gênero e território?”. O problema da empregabilidade, portanto, não se reduz a um suposto déficit técnico. Ele é, antes, um problema estrutural, simbólico e relacional, que exige coragem institucional para nomear tensões e disposição para construir pontes.

\*COM OS RECORTES SOCIAIS QUE QUALIFICAM O PÚBLICO-ALVO DO PROA: PESSOAS ENTRE 17 A 22 ANOS, DE BAIXA RENDA, VINDOS DE ESCOLA PÚBLICA.

\*\* PLATAFORMA ON-LINE QUE CAPACITA JOVENS PARA O MERCADO DE TRABALHO DE FORMA ESCALÁVEL E OS CONECTA COM VAGAS DE EMPREGO, ACOMPANHANDO-OS POR 3 ANOS APÓS O CURSO.



# VISÃO DA JUVENTUDE

## REALIDADES MATERIAIS E AFETIVAS

A maior parte dos jovens entrevistados vive em condições de sobrecarga cotidiana. Cerca de 69% têm renda familiar de até dois salários-mínimos e compartilham a casa com três ou mais pessoas. Embora a coabitação familiar não seja, por si só, um problema, o cruzamento com os dados de renda revela um cenário crítico: em muitos casos, trata-se de famílias vivendo com menos de um terço de salário-mínimo por pessoa. Soma-se a isso a limitação dos espaços físicos, que impacta diretamente a rotina e o desempenho dos jovens. Durante as entrevistas, foi recorrente o relato da ausência de um ambiente minimamente adequado para estudo e trabalho remoto.

### ▶ INSIGHT

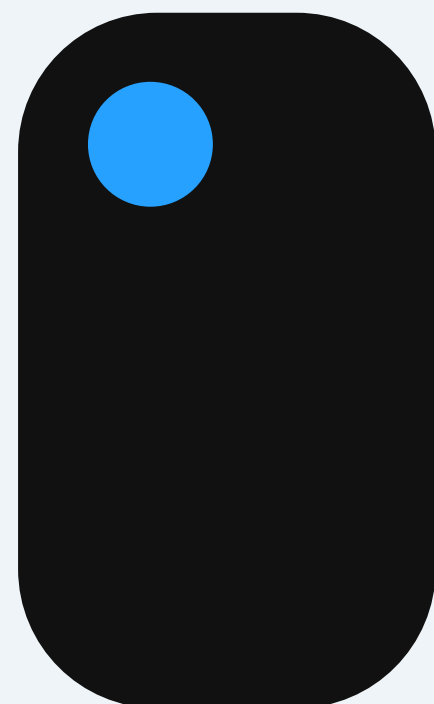
A precariedade material vivida por grande parte dos jovens se expressa também nas condições concretas do cotidiano, como falta de privacidade ou sobrecarga doméstica. Esses fatores invisíveis aos olhos do mercado afetam diretamente a performance, a concentração e o engajamento dos jovens, revelando que não se pode exigir produtividade sem antes garantir condições mínimas de dignidade e estrutura.

## BUSCA POR DIGNIDADE NO TRABALHO

**Jovens não buscam apenas salário. Eles desejam ambientes onde possam pertencer, ser reconhecidos, escutados e aprender.**

No entanto, apenas 36% relatam se sentir bem-vindos no ambiente de trabalho, enquanto 33% já viveram experiências negativas como desrespeito, humilhação ou exploração. Esse cenário se agrava quando consideramos que, para grande parte desses jovens, a escolha por um trabalho não está ligada à vocação, mas sim à urgência de gerar renda.

A baixa valorização (72%) e os salários considerados insuficientes (52%) são queixas recorrentes, o que transforma o trabalho, muitas vezes, em um apagador de incêndios, uma resposta imediata à escassez, e não um projeto de vida.



### ▶ INSIGHT

Quando o trabalho formal é vivido como obrigação desvalorizada, sem estrutura ou escuta, ele deixa de cumprir seu papel social e transforma-se em mais um ponto de tensão. A romantização do trabalho informal desconsidera que, para muitos jovens periféricos, ele não representa mobilidade, mas continuidade da precariedade.

## CONFUSÃO VOCACIONAL & AUTOGESTÃO PRECOCE

Embora 75% dos jovens afirmem desejar construir uma carreira, mais de 45% não se sentem plenamente seguros sobre como buscar emprego formal. Essa lacuna escancara a ausência de suporte prático para os primeiros passos no mundo do trabalho.

A maioria ainda se orienta por referências familiares ou redes pessoais, muitas vezes limitadas à informalidade ou a modelos de sobrevivência econômica. A falta de mentores, de informações acessíveis e de contato com profissionais ou trajetórias inspiradoras gera um ciclo de autogestão precoce e insegura, onde os jovens se veem sozinhos para tomar decisões complexas.

Esse cenário é agravado por dois fenômenos simultâneos:

### HIPERDIRECIONAMENTO EXTERNO

Redes sociais, vídeos motivacionais e cursos prometem caminhos rápidos, fórmulas prontas e narrativas de sucesso baseadas em alta performance e superação individual. Esse excesso de estímulo gera pressão por certezas precoces, desorganiza emocionalmente e alimenta a ansiedade por encontrar o "caminho certo" antes mesmo de experimentar.

### DESORGANIZAÇÃO INTERNA

Muitos jovens relataram sentir-se perdidos diante das possibilidades e das exigências do mercado. Há dúvidas profundas sobre em que áreas se encaixam, o que gostam de fazer ou que tipo de rotina conseguem sustentar. Quando perguntados sobre ajuda ideal para entrar no mercado, 17% pediriam orientação para descobrir suas habilidades e funções com as quais se identificam, um dado significativo que revela um vazio de autoconhecimento profissional.

Além disso, o medo de inadequação fez com que muitos expressassem o desejo de trabalhar remotamente não apenas por conveniência, mas por receio de não se adaptarem a ambientes corporativos que desconhecem — ou pior, de “falharem” em situações cotidianas que parecem triviais para quem já ocupa esses espaços. Questões aparentemente simples, como acionar um elevador, interagir em um hall de entrada ou saber como se portar em uma reunião emergiram nas entrevistas como fontes de ansiedade. Esses relatos revelam uma distância simbólica real entre o jovem periférico e os códigos implícitos da cultura organizacional.

#### ▶ INSIGHT

A juventude periférica vive um paradoxo: é estimulada a sonhar grande, mas raramente recebe as ferramentas para construir um caminho realista até esses sonhos. Em um cenário onde faltam referências concretas e sobram discursos idealizados, muitos jovens enfrentam uma pressão precoce por certezas e performance, sem espaço para erro ou experimentação. O resultado é uma desorganização prática e emocional que reflete um vazio estrutural de orientação, apoio e validação.

#### ▶ INSIGHT

A insegurança dos jovens diante do ambiente corporativo vai além da técnica, é simbólica, sensorial e profundamente social. Quando ações simples como chamar um elevador ou circular por um hall geram tensão, fica evidente que a linguagem do mundo do trabalho ainda é escrita por e para quem já pertence a ele. A ausência de tradução cultural e acolhimento transforma o cotidiano em uma sucessão de testes informais, onde errar custa caro e acertar sem referências é quase impossível.

## SAÚDE MENTAL & BURNOUT PRECOCE

**Dados da Gallup revelam que até 50% da Geração Z se sente ansiosa ou estressada no trabalho o tempo todo ou na maior parte do tempo, e no Brasil esse índice tende a ser ainda mais elevado.** Outro dado simbólico, trazido por pesquisa do Resume Templates nos Estados Unidos, aponta que 1 em cada 4 jovens levou um dos pais para uma entrevista de emprego, e 7% relataram que o responsável chegou a entrar com eles na sala da entrevista.

Não se trata aqui de comparar realidades desiguais, mas de reconhecer que, em diferentes países, a juventude compartilha um sentimento de insuficiência diante de modelos profissionais pouco adaptados à complexidade de suas vivências. No caso brasileiro, esse impacto é amplificado por desigualdades estruturais, como classe, raça e acesso educacional, que tornam o início da trajetória profissional ainda mais desafiador.

A pressão por performance e sucesso, quando não acompanhada de suporte emocional e estrutura institucional de acolhimento, transforma o início da trajetória profissional em um território de ansiedade e sofrimento.

### ▶ INSIGHT

Em vez de responsabilizar os jovens por sua suposta “falta de preparo emocional”, é hora de perguntar: que tipo de cultura organizacional estamos oferecendo para quem está chegando?



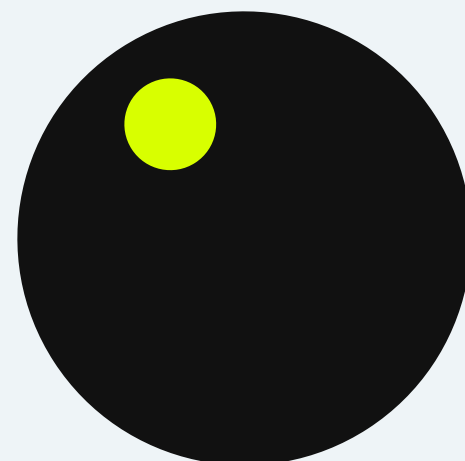
# VISÃO DOS EMPREGADORES

## HOMOGENEIZAÇÃO & DISTANCIAMENTO

**Empregadores tendem a ver a juventude como um bloco único.** Termos como “ousados, criativos, porém despreparados” são recorrentes, apontando mais para estereótipos do que escuta ativa. Apenas 1,55% relataram desejo em adotar mediação geracional, o que dificulta a construção de um caminho capaz de gerar de forma institucionalidade e efetiva a tradução entre códigos culturais.

### ▶ INSIGHT

As lideranças estão pouco preparadas para dialogar com a diversidade real da juventude periférica. Há um déficit de leitura social e de empatia institucional.

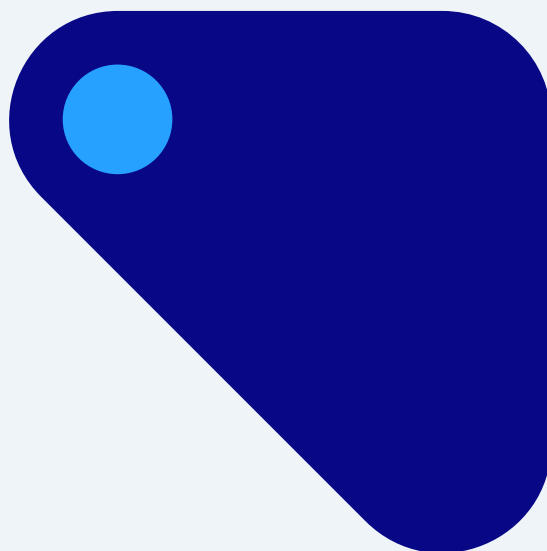


## ROTATIVIDADE & FRAGILIDADE NOS VÍNCULOS

Embora 83% das empresas esperem que os jovens permaneçam até 3 anos no emprego, a rotatividade surge como uma das maiores dores dos empregadores. As causas diagnosticadas por eles sinalizam desde a falta de perspectiva de crescimento até ambientes desestimulantes. Poucas empresas possuem programas de desenvolvimento (apenas 35%) ou políticas estruturadas de permanência.

### ▶ INSIGHT

A alta rotatividade entre jovens não pode ser lida apenas como falta de comprometimento individual. Ela reflete estruturas sociais marcadas pela instabilidade e modelos organizacionais que ainda não sabem acolher a juventude em sua pluralidade. Empresas que não oferecem perspectiva de crescimento, pertencimento e propósito falham em estabelecer vínculos simbólicos capazes de sustentar trajetórias.



## FALTA DE ESCUTA ATIVA & PRÁTICAS DE INCLUSÃO

Apesar de cobrarem atitudes como proatividade, autonomia e inteligência emocional desde o primeiro dia, grande parte das empresas não estrutura os ambientes para sustentar o desenvolvimento dessas habilidades. Mais da metade dos empregadores não oferece feedback estruturado e 60% não investem em formação continuada, o que revela uma lacuna entre expectativa e prática.

Há uma assimetria estrutural: espera-se maturidade de quem está em início de trajetória, mas não se oferece o suporte necessário para que essa maturidade seja construída. Os espaços de trabalho, muitas vezes, não funcionam como lugares de aprendizado, mas como arenas de validação imediata, onde errar custa caro e onde poucos têm a chance de se desenvolver com segurança.

Além disso, a ausência de onboarding cultural, processo que traduz códigos, comportamentos esperados e modos de funcionamento internos, dificulta o pertencimento, aumenta a insegurança e fragiliza o vínculo entre jovem e organização. Sem escuta ativa, rituais de acolhimento e oportunidades reais de troca, a inclusão se torna simbólica, mas não efetiva.



## CRENÇAS MERITOCRÁTICAS VERSUS PRÁTICAS EXCLUDENTES

Apesar do discurso institucional sobre diversidade e oportunidade, muitos jovens continuam sendo descartados por falta de experiência, inclusive em vagas de entrada, ou por não se adequarem, do ponto de vista comportamental, ao perfil esperado.

### INSIGHT

A exclusão de jovens no processo seletivo não se dá apenas por critérios objetivos, como experiência ou formação, mas por filtros simbólicos que, muitas vezes, perpetuam desigualdades e revelam que a noção de “adequação” comportamental frequentemente reflete um padrão excludente, e não uma avaliação real de potência.

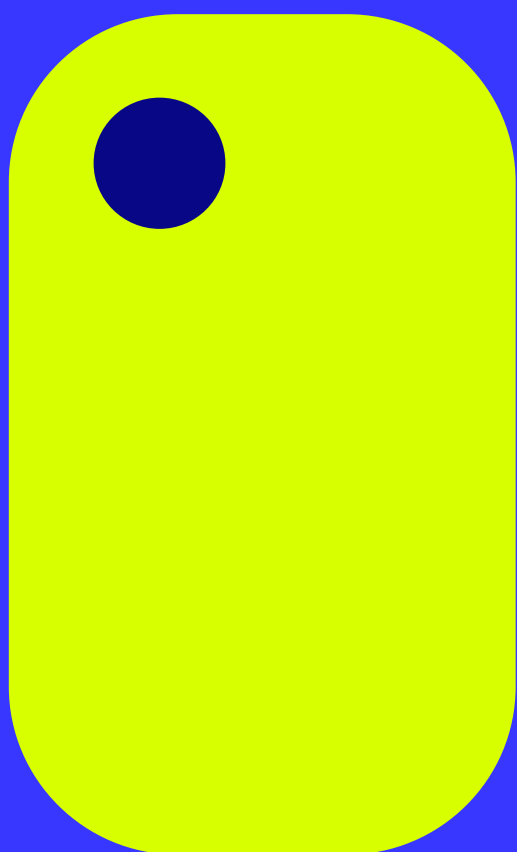
# A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

## POTÊNCIA E RISCO DE EXCLUSÃO

O avanço da Inteligência Artificial (IA) está remodelando não só os formatos de trabalho, mas também os critérios de entrada no mercado. No discurso empresarial, a IA aparece como ferramenta promissora para agilizar processos seletivos, personalizar trilhas de desenvolvimento e supostamente tornar as decisões mais imparciais. Ainda assim, a pesquisa revelou que mais de 70% das empresas sequer discutem os impactos da IA de forma estruturada, especialmente no que diz respeito a cargos de entrada, justamente os mais sensíveis do ponto de vista formativo e simbólico.

Do lado dos jovens, a IA já está presente no cotidiano, mas de forma desorganizada e superficial. Muitos relataram utilizar ferramentas como ChatGPT, mas sem qualquer orientação crítica sobre seus usos estratégicos, limitações ou consequências éticas. Em vez de mediação, o que se vê é um uso solitário e improvisado. Mais grave: a IA tem gerado sentimentos de ansiedade, inadequação e medo, especialmente entre jovens que já enfrentam exclusão por sua origem territorial, racial ou educacional.

Ainda que a tecnologia seja comumente associada ao “futuro do trabalho”, seus efeitos já se fazem sentir no presente — de forma concreta, cotidiana e muitas vezes silenciosa. A pesquisa revelou que, embora a Inteligência Artificial já esteja presente no cotidiano de empresas e jovens, ela opera hoje em um vácuo de mediação, cuidado e intenção inclusiva. As empresas ainda não discutem de forma estruturada os impactos da IA sobre cargos de entrada, enquanto os jovens a utilizam de maneira intuitiva, ansiosa e desorientada. Sem preparação crítica de nenhum dos lados, a IA se torna mais um filtro, e não uma ponte entre juventude e mercado. Quando ferramentas automatizadas eliminam candidatos com base em palavras-chave ou padrões de linguagem, desconsiderando trajetórias marcadas por desigualdade, o que está em jogo não é apenas eficiência, mas a possibilidade de entrada de quem nunca teve acesso às “credenciais corretas”. A tecnologia, nesses casos, não é o problema em si, o problema é seu uso sem consciência, sem escuta e sem espaço para o aprendizado real.



# CONVERGÊNCIAS & DESENCONTROS

Ao cruzar as percepções de jovens e empregadores, a pesquisa revelou um cenário marcado por tensões estruturais, mas também por possibilidades reais de aproximação. Os desencontros evidenciam barreiras simbólicas, institucionais e práticas que ainda afastam a juventude periférica do mercado de trabalho formal. Por outro lado, os pontos de convergência indicam caminhos promissores para a construção de estratégias mais justas e compartilhadas.

## PRINCIPAIS DESENCONTROS

- Exigência de experiência em vagas de entrada, o que contradiz o propósito de inserção e exclui quem mais precisa da primeira oportunidade.
- Processos seletivos excludentes, pouco transparentes e marcados por subjetividades, que dificultam o acesso de jovens sem redes de indicação ou domínio dos códigos corporativos.
- Meritocracia enquanto discurso, não prática: o esforço individual continua sendo insuficiente frente à centralidade da indicação, do capital social e dos filtros não declarados.

## PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS

- Valorização das soft skills como diferencial competitivo: comunicação, atitude, empatia e adaptabilidade são vistas com bons olhos tanto por empregadores quanto pelos próprios jovens.
- Desejo mútuo por crescimento, reconhecimento e sentido no trabalho, ainda que por caminhos distintos.
- Reconhecimento do valor da formação prévia, como cursos, mentorias e experiências de capacitação, que aumentam a autoconfiança dos jovens e a percepção positiva das empresas.

# ENCAMINHAMENTOS ESTRATÉGICOS

## PARA A AGENDA DE EMPREGABILIDADE

A inclusão produtiva de jovens em situação de vulnerabilidade demanda mais do que capacitação técnica. Ela exige uma agenda estruturada, sensível às desigualdades e alinhada ao contexto real da juventude periférica.

- Fortalecer a formação prévia com foco na realidade do mercado, ampliando repertório técnico, emocional e simbólico.
- Valorizar cargos iniciais como espaços de formação, e não como filtros rígidos de exclusão.
- Criar dispositivos de mediação cultural entre juventude e mundo do trabalho, como mentorias cruzadas, espaços de escuta intergeracional e trilhas de socialização profissional.
- Criar ambientes psicológica e simbolicamente seguros, onde errar seja parte do processo de aprendizagem e não um motivo de punição ou exclusão.
- Mapear e reconhecer as desigualdades estruturais (raça, classe, gênero, território) que impactam o acesso e a permanência, com políticas segmentadas e intencionais.
- Revisar critérios de triagem automatizada, garantindo que a tecnologia não perpetue filtros excludentes baseados em histórico ou padrão de linguagem.
- Apoiar os jovens na construção de projetos profissionais viáveis, com orientação vocacional crítica e acompanhamento ao longo do processo.
- Reconhecer o valor da diversidade não como “causa”, mas como estratégia de inovação, resiliência e sustentabilidade organizacional.
- Fomentar parcerias com empresas que estejam dispostas a revisar critérios de seleção, programas de entrada e lógicas de desenvolvimento.

## PARA JOVENS

A trajetória profissional não é linear. Construí-la exige coragem, repertório e apoio. Os jovens precisam de espaços para errar, experimentar e se reorganizar, também de ferramentas para nomear suas potências.

- ✎ Buscar repertório prático, mesmo fora do mercado formal, valorizando experiências em casa, na escola, em cursos ou em trabalhos informais como aprendizados válidos.
- ✎ Reconhecer que o primeiro emprego não precisa ser o destino final, mas sim um ponto de partida estratégico. Ter pressa é legítimo, mas dar um passo de cada vez também é potência.
- ✎ Cuidar da saúde mental como parte da preparação para o trabalho, reconhecendo limites, enfrentando ansiedades e pedindo ajuda quando necessário.
- ✎ Aprender a pedir apoio e construir redes, mesmo que pequenas: professores, colegas, orientadores, contatos de cursos, mentores voluntários.
- ✎ Evitar a comparação com trajetórias inalcançáveis nas redes sociais, e focar na construção concreta do seu caminho.
- ✎ Exercitar a imaginação profissional, entendendo que não há só um jeito de chegar lá, e que experimentar, repetir e ajustar também é inovar.

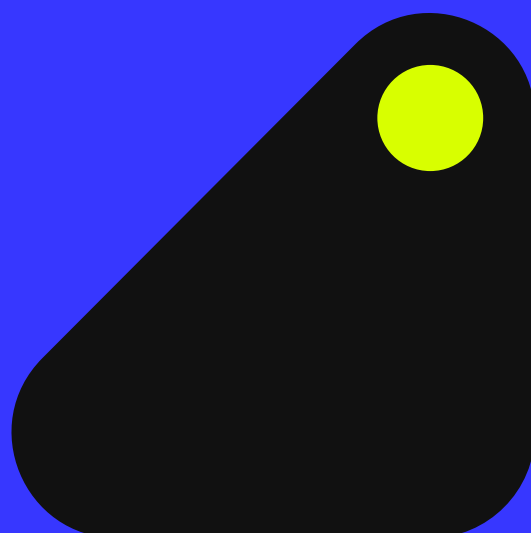
# CONCLUSÃO

A pesquisa não revela culpados: ela nos mostra que o desafio da empregabilidade jovem não nasce da má vontade de um lado ou da despreparação do outro, mas da ausência de escuta qualificada entre mundos que operam a partir de lógicas, repertórios e pressões muito diferentes.

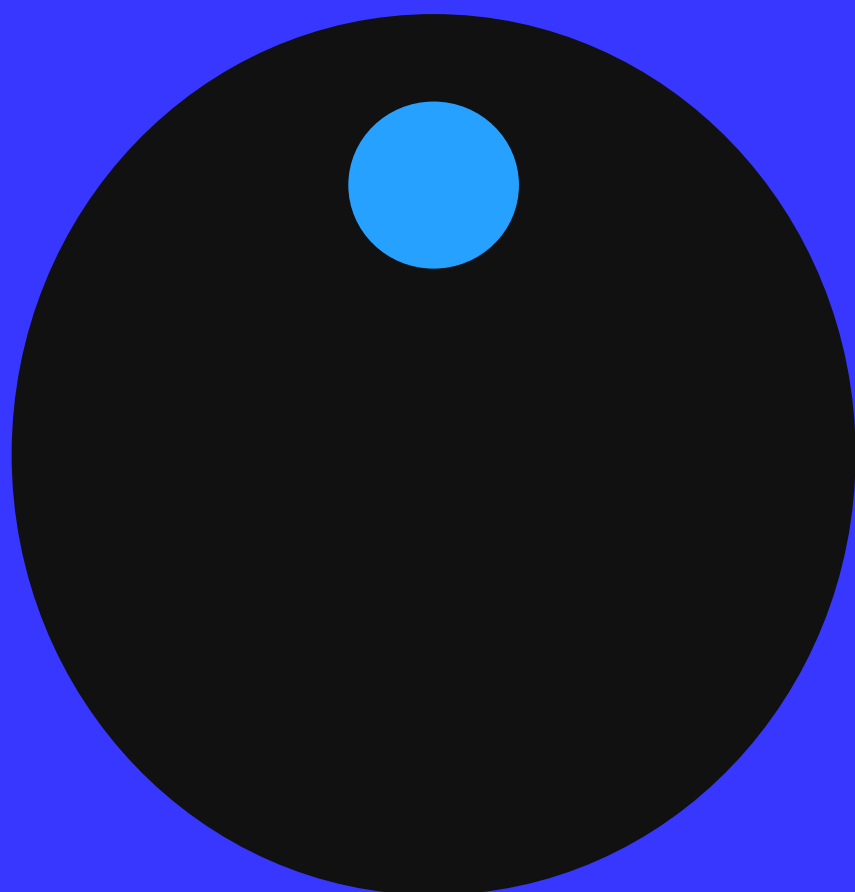
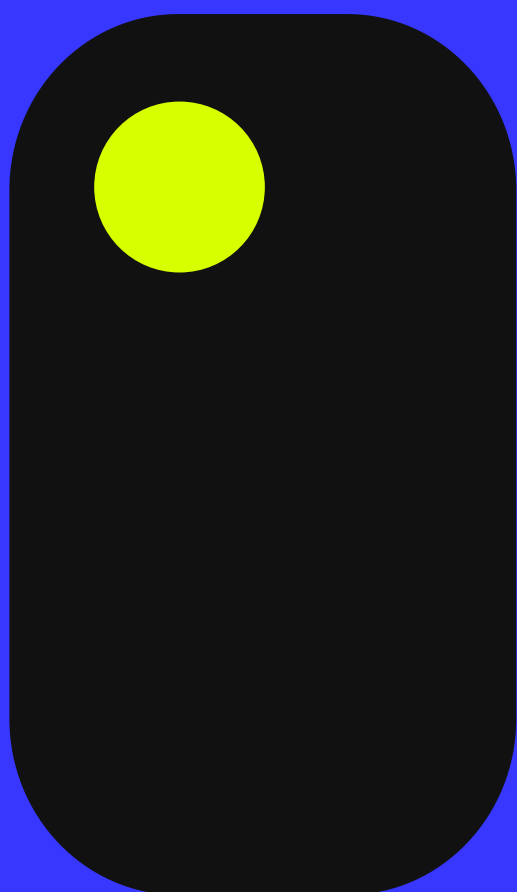
De um lado, jovens que desejam pertencer, crescer e contribuir, que enfrentam uma realidade marcada por urgências, desigualdades e códigos que não lhes foram ensinados. Do outro, empresas que buscam engajamento, resultado e alinhamento cultural, mas que muitas vezes reproduzem filtros invisíveis e práticas excludentes sem se dar conta.

A palavra que se impõe, ao final, é mediação, não como concessão, mas como estratégia ativa de aproximação. Mediar é criar pontes entre gerações, entre linguagem e escuta, entre potencial e oportunidade. É reconhecer que, tão importante quanto preparar os jovens para o mundo do trabalho, é preparar o mundo do trabalho para acolher, formar e crescer com essa juventude.

**Porque só há inclusão real quando as estruturas se transformam junto com as pessoas.**



Saiba mais  
sobre o PROA  
e seus projetos  
em [proa.org.br](http://proa.org.br)



**PROA**

MAIS QUE  
EMPREGOS.  
FUTUROS.

