



fundação
arymax

RELATÓRIO BIANUAL

2022
2023

RELATÓRIO BIANUAL

2022
2023

Sumário

Carta do Conselho

p. 04

Mapa de Impacto

p. 07

Fundação Arymax

p. 09

01

Inclusão Produtiva em 3 eixos

p. 13

02

Filantropia Estratégica

p. 72

03

Comunidade Judaica

p. 76

04

Relatório da auditoria

p. 86

Carta do Conselho

A soma que multiplica resultados

Mais do que financiar a transformação, somos parceiros no desafio de maximizar ideias, soluções e resultados.

De posse de uma expertise constituída à luz da filantropia baseada em ciência e evidências, a Fundação Arymax trilhou o biênio 2022-2023 reafirmando o seu compromisso com a maximização do impacto social positivo e colaborativo.

Imaginar e tecer uma sociedade mais justa, sustentável e inclusiva são os objetivos norteadores e a força que movem a Fundação Arymax e os seus parceiros. Como resultado do alinhamento à vanguarda da inovação social, à filantropia baseada em evidências e ao fazer coletivo, a organização tem colhido bons frutos. Ao somar esforços com os atores-potência do campo, a Fundação tem multiplicado os resultados positivos.

Neste relatório, dividimos as conquistas, as leituras de futuros, as contribuições de parceiros e os desafios que marcaram os últimos dois anos de nosso percurso nos campos da Inclusão Produtiva e no programa de apoio a organizações da Comunidade Judaica. Nas próximas páginas, o leitor vai acessar as visões de diferentes atores com saberes, vivências, excelências e generosidade de fazer mais e melhor em prol da transformação social do Brasil.

A Inclusão Produtiva é um dos assuntos fundantes deste conteúdo. Essa é, aliás, uma das causas que deve estar na primeira linha de preocupações do Brasil, porque sem geração de trabalho e renda não mudaremos o *status quo* de uma sociedade tão desigual. Esse entendimento — conquistado por meio do estudo e da geração de evidências, amparado por pesquisas consistentes que conduzimos com parceiros — deu suporte à coordenação de esforços para que a temática fosse enxergada e trabalhada com mais eficácia. O olhar mais estruturante para o campo e as iniciativas em colaboração, inclusive, foram marcas da atuação da Fundação Arymax neste biênio. Passamos a integrar grandes coalizões com iniciativas sólidas em *advocacy*, avaliação, produção de conhecimento, apoio a empreendedores e fomento à empregabilidade.

No programa de apoio a instituições da Comunidade Judaica, a ênfase do biênio esteve no amadurecimento do Programa Yala — voltado ao fortalecimento institucional de organizações do terceiro setor da Comunidade, ou seja, uma opção deliberada pela qualificação do capital financeiro e intelectual na formação de uma rede sólida e conectada com as demandas contemporâneas de gestão e impacto social. Em seu terceiro ano, a iniciativa saiu dos limites de São Paulo — território onde tradicionalmente atuamos — para chegar ao Rio de Janeiro e a Pernambuco. E, para além do Brasil, a Arymax passou a ter visibilidade internacional

ao integrar redes importantes no exterior e ao participar de congressos, simpósios e articulações filantrópicas. Esse intercâmbio de experiências propicia à Fundação beber de novas fontes filantrópicas e compartilhar os nossos aprendizados, colocando em prática a essência da filantropia colaborativa. O ambiente criado pelo programa se tornou, ainda, um estímulo à colaboração entre as organizações.

Gerar o máximo de impacto positivo: nossas escolhas são baseadas no que faz a diferença.

O último biênio foi marcado pelo fortalecimento da Fundação na colaboração — tanto no pilar de Inclusão Produtiva quanto da Comunidade Judaica — dentro de uma visão cada vez mais sistêmica sobre as dores desses campos e com ênfase na atração de novos atores, na qualificação e no fortalecimento dos *players* existentes com o intuito de formar uma massa crítica de expertise capaz de endereçar soluções para os desafios. O futuro aponta, inclusive, para o fortalecimento de iniciativas de cocriação e investimento, que vimos surgir e que fomentamos.

A produção de conhecimento, que é parte do nosso DNA, também merece destaque. Das bases sólidas construídas há quatro anos de maneira própria — em especial, em Inclusão Produtiva —,

avancamos para a disseminação e construção de estudos e pesquisas. Esses insumos altamente qualificados estão no cerne do desenvolvimento e da atuação tática de iniciativas pioneiras conduzidas pela Arymax e por parceiros, e que são destaque neste relatório.

Na prática, avançamos na produção de conhecimento: de dentro da Arymax rumo a uma construção coletiva, que envolve vários atores, congregando muitas expertises. Como pilar essencial à causa de Inclusão Produtiva no Brasil, os dados disponíveis estão sendo utilizados para fundamentar ações transformadoras. São informações que criaram verbetes e entendimentos que qualificam diálogos profícuos com o setor privado, os governos e o terceiro setor.

Desafios complexos exigem soluções coletivas.

O caminho da filantropia baseada em evidências, que trilhamos há quatro anos, está presente em cada página deste relatório e revela que o compromisso com a ciência propiciou à Arymax inovar continuamente e influenciar parceiros. Essa é uma trilha ancorada por uma cultura interna de sistematização de conhecimento e avaliações contínuas sobre a eficácia da nossa atuação. Um olhar para dentro e para fora.

Amplificar o impacto positivo para girar o motor da transformação social passa, na percepção da Fundação

Arymax, por reconhecer o alto nível de complexidade dos desafios que estão postos no Brasil. A Inclusão Produtiva, dada a multidimensionalidade de públicos potencialmente beneficiados e sua defesa pela geração de renda via trabalho recorrente e justo, tem sido a resposta mais promissora dos últimos tempos. Claro que ela envolve a troca de ações fragmentadas por um esforço robusto e coordenado de múltiplos atores. Subir a escala dos resultados requer que a sociedade trabalhe de forma mais sistêmica para sair da casa de milhares para a de milhões.

As mudanças sistêmicas devem estar nas políticas públicas, na consciência do setor privado — um grande empregador — e na estratégia das organizações

não governamentais. Precisamos trabalhar a formação de profissionais com a lente das profissões do futuro. A transformação precisa ser perene!

A transição para um mundo mais sustentável — do ponto de vista social, econômico e ambiental — é um imperativo para a sobrevivência humana. A conservação do planeta não pode prescindir de ações que também enfrentem a pobreza e a exclusão. As desigualdades históricas devem estar no centro das preocupações mais agudas da filantropia, ou seja, as organizações precisam dar um passo

acima para trabalhar o impacto social e ambiental ampliados, focados em soluções que alcancem um número maior de pessoas.

Não existe um futuro digno sem soluções que envolvam, em seu desenvolvimento, a natureza e a diversidade de pessoas, de vivências e de ideias. A trilha da colaboração precisa estabelecer novos diálogos com os beneficiários diretos para captar novas percepções sociais. As comunidades devem estar no centro da concepção das soluções e na produção de conhecimento.

A Fundação Arymax está atenta à enorme responsabilidade de contribuir, em rede, com a construção de um país mais justo. Estrategicamente orientados por evidências e sempre em busca da excelência, somos uma organização comprometida e entusiasmada com o amanhã que podemos construir juntos.

Daniel Feffer
Presidente do
Conselho

**Marina Feffer
Oelsner**
Presidente
da Diretoria

**Vivianne
Naigeborin**
Superintendente

Mapa de Impacto

2022|2023

AS EVIDÊNCIAS DO IMPACTO

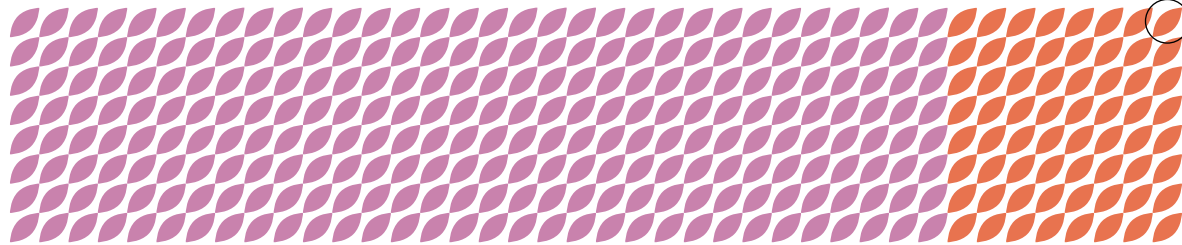
Proximidade, respeito e colaboração. Nenhum desafio ambiental, social ou econômico pode ser resolvido por uma única organização ou instância de poder. Por isso, fortalecemos e valorizamos parcerias com múltiplos atores que compartilham, com a Fundação Arymax, o sonho de construir um país mais justo. E, as evidências de impacto positivo indicam que o caminho da correalização é transformador.

INCLUSÃO PRODUTIVA

14 iniciativas de Inclusão Produtiva apoiadas, com abrangência territorial em todas as regiões brasileiras

empregabilidade

100 pessoas



+25,6 mil

pessoas em situação de vulnerabilidade social e econômica formadas para o mercado de trabalho

+7,6 mil

pessoas inseridas no mercado de trabalho formal

Renda média de alunos formados e inseridos por iniciativas apoiadas varia entre

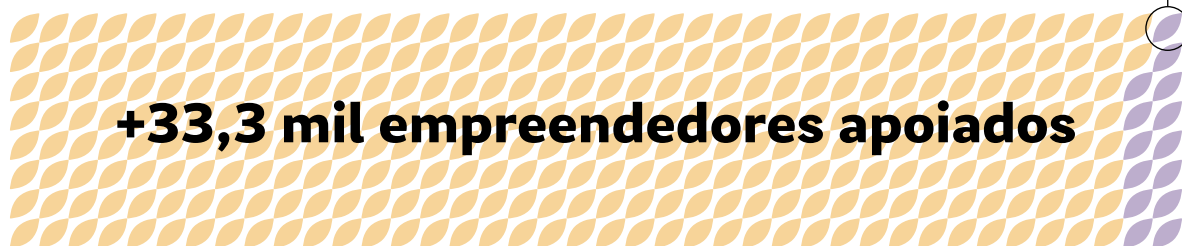
R\$ 1.164* e R\$ 4.302*



Remuneração média de R\$ 1.164 é referente a cargos de entrada no mercado de trabalho (como estágio ou jovem aprendiz), enquanto o valor médio de R\$ 4.302 é referente a vagas efetivas na área de tecnologia.

empreendedorismo

100 pessoas



+33,3 mil empreendedores apoiados

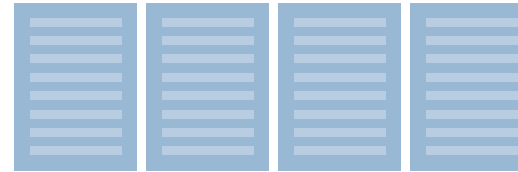
+31,9 mil

são de periferia

+1,4 mil

são de negócios rurais

CONHECIMENTO



4 pesquisas e estudos lançados pela Arymax e por parceiros, com mais de 4,5 mil acessos

Mais de 50 publicações realizadas por iniciativas apoiadas, entre estudos, artigos científicos e *policy briefs*.**

**Artemisia, Rede CuiDDe, Cátedra de Inclusão Produtiva no Brasil Rural e Interiorano, Generation Brasil e JOI Brasil.

COMUNIDADE JUDAICA

Dentro do programa de apoio à Comunidade Judaica

21 organizações receberam apoio financeiro para desenvolvimento organizacional



22 organizações, de 3 estados

participaram do Programa Yala. As sessões do programa, com foco no fortalecimento institucional, totalizaram 70 horas de atividades.



Foi realizado o Edital Yala, que contemplou 2 projetos de organizações da Rede



Fundação Arymax

A Fundação Arymax é uma entidade sem fins lucrativos que mobiliza recursos privados para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Com um legado de transformação social e tradição, a Arymax articula e coordena esforços por meio da produção e difusão de conhecimento e ações para a promoção da inclusão produtiva de pessoas em vulnerabilidade econômica no mundo do trabalho, aumentando suas oportunidades de renda. Além disso, apoia organizações da comunidade judaica, com o intuito de fortalecer os valores e as raízes da família fundadora.

7 perguntas a **Marina Feffer**

Presidente da Diretoria e Conselheira da Fundação Arymax

O compromisso ético de fazer o bem

Uma **filantropia contemporânea**, baseada em ciência e evidências, regida por uma atuação colaborativa e voltada a potencializar o impacto social positivo no Brasil. Essa tem sido a marca da Fundação Arymax, organização que nos últimos quatro anos aprofundou o seu fazer filantrópico com foco na causa da Inclusão Produtiva e no suporte ao fortalecimento das instituições da Comunidade Judaica. Na análise de Marina Feffer, da produção do conhecimento ao financiamento a iniciativas sociais, o agente norteador é o compromisso ético de fazer o bem. Da intenção à prática, a Fundação tem avançado e nutrido a inovação social.

Qual avaliação você faz dos últimos dois anos de atuação da Fundação Arymax?

Nos últimos dois anos, dedicamos 50% do nosso tempo à Inclusão Produtiva, trabalhando com um time mais amadurecido e a partir de um conhecimento mais aprofundado sobre o campo. Nesse período, operamos em duas pontas: tanto em projetos maiores e com características mais estruturantes quanto em iniciativas nascentes, mas com potencial de crescimento e de impacto. Uma conquista da nossa equipe foi estar a serviço do ecossistema de Inclusão Produtiva, experimentando jeitos diferentes de trabalhar com a temática, seja com produção e disseminação de conhecimento, seja com a articulação de redes. Estamos felizes em ver como a Fundação Arymax concluiu esse biênio, sabendo mais sobre si, sobre o campo e sobre como apoiar projetos na ponta com uma qualidade especial.

Na sua opinião, qual a principal contribuição da Fundação na pauta da Inclusão Produtiva no Brasil?

Acredito que uma das contribuições seja a produção de conhecimento qualificado sobre o tema. Quando fizemos a primeira pesquisa para nos dar suporte a entrar no campo, produzimos os primeiros dados e as evidências sobre a Inclusão Produtiva — informações acertadas que deram base à estratégia da Fundação nos últimos quatro anos. Compartilhamos com

“ Há um compromisso ético de fazer o bem, que temos conseguido estabelecer nos últimos anos, ou seja, migrar de uma agenda de intenção para a prática. ”

MARINA FEFFER, FUNDAÇÃO ARYMAX

OUÇA MAIS

os parceiros e ouvimos o quanto esses conteúdos trouxeram e ainda trazem embasamento; vemos que há apreciação pela qualidade da informação produzida. São dados que têm pautado agendas de organizações de referência e de profissionais sérios. Nesta mesma linha de contribuição, investir na produção e na disseminação de pesquisas é a maneira que encontramos de nos conectarmos a diferentes atores e, também, de combater a escassez de informações dentro do tema, cuja produção científica ainda é muito incipiente. Pudemos ver que um dinheiro investido em pesquisa consegue ir muito longe!

Como avalia o trabalho da Fundação com a comunidade judaica?

O Programa Yala, nosso foco nos últimos anos, aprofundou os vínculos com as organizações da comunidade judaica. Já estamos há um tempo acompanhando de perto as questões, os dilemas, os desafios, as oportunidades. Tem sido muito significativo assistir esse trabalho, que tem profundidade no olhar e constância no vínculo. O Yala tem nos ensinado muito, porque oferece o acompanhamento, gerando uma oportunidade de conhecer mais de perto as organizações.

Como você enxerga a trajetória da Fundação Arymax nos últimos anos?

Há um convite que nos fazemos constantemente — que envolve o time

da Fundação Arymax e o Conselho — ligado à busca de excelência e da ciência. Envolve pensar sobre como a gente consegue usar, ao máximo, as informações disponíveis tanto para fazer escolhas como para se pautar pelas estratégias traçadas — e exigir de nós o mesmo rigor que exigimos das pessoas com quem trabalhamos; dos nossos parceiros e dos beneficiários das doações. Há um compromisso ético de fazer bem, que temos conseguido estabelecer nos últimos anos, ou seja, migrar de uma agenda de intenção para a prática. Temos notado isso! Quando vemos que, por algum motivo, o trabalho no campo está incompatível com o que entendemos ser eficaz ou funcionar com efetividade, tentamos verificar como é possível apoiar a organização em direção a uma agenda de maior eficiência — ou, como podemos, de um jeito parceiro e próximo, desinvestir. Viver na prática esses valores traz desafios que são muito diferentes das adversidades teóricas da intenção. Hoje, estamos vivenciando essa realidade e estou muito orgulhosa dessa Fundação Arymax estabelecida nos últimos quatro anos.

A atuação da Fundação é pontuada por inovação social. Há alguma mais recente que você destaca?

Sim. Em 2023, fizemos um experimento. Temos diferentes instrumentos de avaliação para cada setor em que trabalhamos, ou seja, para trabalhos na ponta; para projetos de articulação; para projetos mais

estruturantes; para iniciativas de disseminação; de empregabilidade; de empreendedorismo. São distintos, porque pela natureza diversa dos projetos não é possível compará-los. Mas, gostaríamos de avaliar a Fundação Arymax: o nosso jeito de tomar decisão, as nossas apostas, as nossas hipóteses. Entender os acertos e erros ao longo do tempo; questionar se estamos conseguindo conquistar o potencial estimado em cada projeto. Acredito que a autoavaliação traz seriedade e humildade. Com isso em mente e na prática, passamos a usar um Instrumento de Eficácia Institucional — um documento que desenvolvemos dentro de casa, que traz análises quantitativas e qualitativas. Os resultados têm embasado conversas muito boas da equipe, trazendo um rigor importante para a nossa própria evolução. A ideia é ser melhor internamente para servir melhor para fora.

A filantropia colaborativa sempre foi a marca da Fundação Arymax. Você acha que essa característica se aprofundou nos últimos anos?

Sim. Na essência da Fundação já existia uma atitude, uma energia de colaboração. Tínhamos programas em rede como o Jovens Talentos e as iniciativas em parceria. As doações para organizações, também, já contavam com um caráter mais coletivo; hoje, temos uma costura mais estruturada. A Fundação Arymax está centrada em organizações que

operam como ecossistemas; fazemos a costura, por exemplo, em projetos com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e estamos em outras colaborações que envolvem agendas com múltiplos atores.

Na prática, estamos operando de uma forma coletiva como não fazíamos antes. Saímos de uma intenção para uma entrega maior; para agendas mais concretas de colaboração.

Qual é a sua visão de futuro na perspectiva do impacto que a Fundação Arymax almeja a atingir?

Na agenda de Inclusão Produtiva, estamos nos preparando para um novo ciclo no qual faremos uma amplificação da nossa ambição — o que, provavelmente, implicará em novas escolhas, em ajustar o foco. Desde 2023, temos nos perguntado sobre o que é da nossa natureza de entrega; qual é a nossa vantagem competitiva dentro do posicionamento que temos e no âmbito do que é demandado de nós no ecossistema da Inclusão Produtiva. O futuro, então, virá desse olhar interno com os *inputs* do que é preciso externamente. Mas, a característica de atuar com base nas evidências e com profundidade de entendimento permanecerá fundamental nessa visão e atuação de futuro — os mesmos valores, as mesmas premissas e os aprendizados que nos trouxeram até aqui.

CONCEITO-CHAVE

Filantropia contemporânea baseada em ciência e evidências

Utiliza o conhecimento técnico e científico para gerar evidências que permitem identificar as estratégias mais eficientes e eficazes na geração de impacto social positivo. De posse de informações qualificadas, é possível tomar melhores decisões sobre como aportar apoio a organizações e iniciativas capacitadas para o enfrentamento de problemas sociais.

01

Inclusão Produtiva em 3 eixos

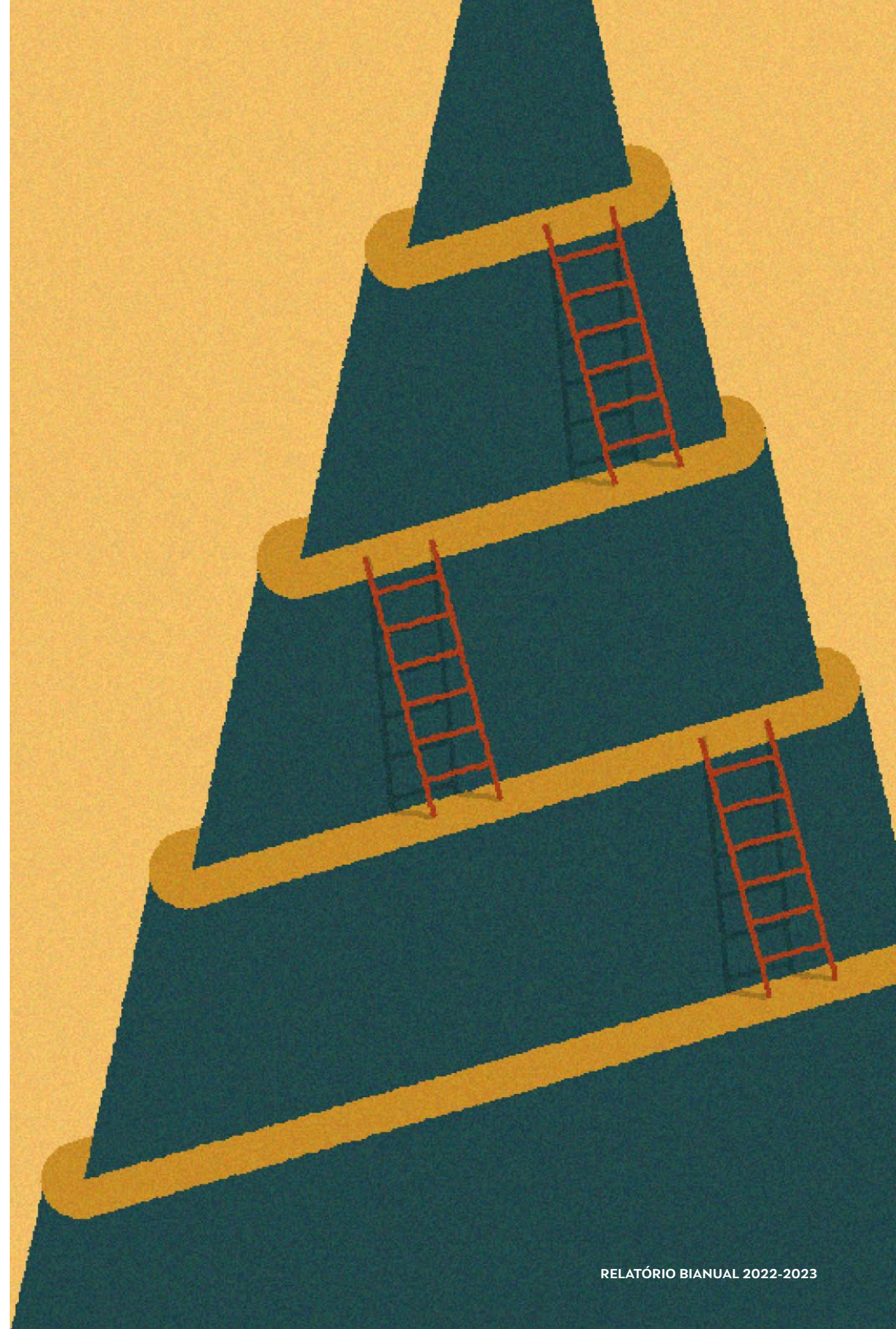
O poder transformador do trabalho

A Inclusão Produtiva é uma pauta indispensável para que estratégias de combate à pobreza alcancem êxito. Por meio de uma inserção adequada, duradoura e ética no mundo do trabalho — pela via do empreendedorismo ou da empregabilidade —, a inclusão laboral favorece a geração de renda recorrente, amplia o poder de escolha, confere mais qualidade de vida às pessoas mais vulneráveis e multiplica as possibilidades de aumento da produtividade do país. Na essência, propicia às pessoas o exercício da plena cidadania e a participação ativa na superação de situações crônicas e estruturais de exclusão social e econômica presentes no Brasil.

As tendências globais que estão em curso — como a transição para a sustentabilidade e a Inteligência Artificial, apenas para citar algumas — devem acelerar as mudanças que já estão postas no mundo do trabalho. Um olhar atento e dinâmico

a fenômenos como esses é imperativo para atuar na causa e garantir que as repercussões e seus efeitos contribuam positivamente para a agenda da Inclusão Produtiva no Brasil.

A Fundação Arymax enxerga a potência desta causa, atuando de forma pragmática e ancorada em evidências no suporte a iniciativas que oferecem soluções inovadoras e assertivas no enfrentamento aos desafios da Inclusão Produtiva. Nos últimos dois anos (2022 e 2023), quatro estratégias orientaram sua atuação: Iniciativas de Apoio à Ponta; Iniciativas Estruturantes; Produção de Conhecimento; e Fortalecimento Institucional. Cada um desses eixos é fundamentado no entendimento das lacunas do campo que precisam ser preenchidas para o alcance de resultados efetivos e de longo prazo — o que tem resultado em parcerias estratégicas que aprimoram e multiplicam os esforços da Arymax.



EIXO 1

APOIO À PONTA

Com foco na inclusão de pessoas em vulnerabilidade social e econômica por meio da empregabilidade ou do empreendedorismo, o eixo de **APOIO À PONTA** compreende o investimento de recursos financeiros e o suporte a iniciativas e organizações que atuam com esses dois pilares. No primeiro, o foco recai sobre parceiros e ações que oferecem formações para o desenvolvimento de competências socioemocionais e técnicas necessárias ao ingresso no mundo do trabalho, além de estabelecerem conexões com oportunidades concretas de empregos promissores. Na via do empreendedorismo, o enfoque são os projetos que ampliam o potencial de crescimento de pequenos empreendedores de zonas periféricas urbanas, agricultores familiares e pequenos produtores rurais, tendo por destaque as soluções que combinam treinamento, assessoria, mentoria e acesso a capital e novos mercados para os públicos-alvo.

INICIATIVAS E ORGANIZAÇÕES

- REPROGRAMA
- GERANDO FALCÕES
- GENERATION BRASIL
- INSTITUTO PROA
- ARTICULADORA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO DA PERIFERIA (ANIP)
- COALIZÃO PELA INCLUSÃO PRODUTIVA
- CONEXSUS
- MATCHFUNDING ENFRETE

INICIATIVA

{reprograma}

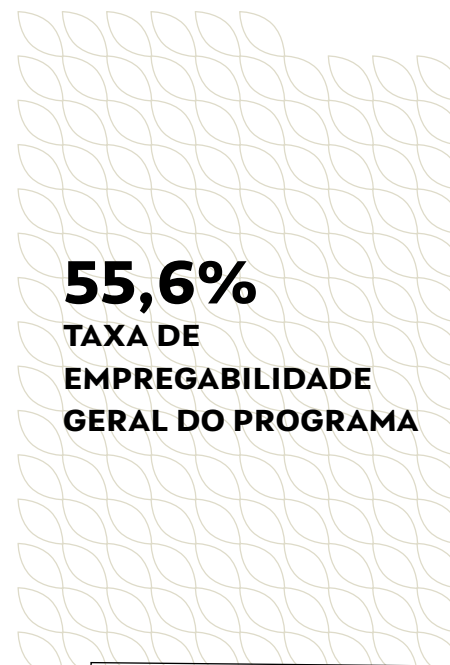
Iniciativa de impacto social focada no ensino da programação para mulheres cisgêneros e transgêneros em situação de vulnerabilidade socioeconômica — sem recursos ou oportunidades para aprender a programar —, a {reprograma} oferece formação gratuita e intensiva de programação *front-end* e *back-end*. Com o objetivo de incluir esse público no mercado de trabalho da tecnologia e reduzir a lacuna de gênero no setor, a organização promove a formação e a empregabilidade de mulheres e adolescentes no setor, priorizando negras, trans e travestis.

Desde junho de 2022, a Arymax apoia institucionalmente a {reprograma} para que a organização possa continuar a oferecer cursos de excelência aumentar seus esforços de empregabilidade de suas alunas.

A organização conduz os Programas + Mulheres na Tecnologia (formações de iniciação em JavaScript e análise de dados em Python para as que desejam ingressar ou realizar transição de carreira para o setor) e o + Mulheres Líderes na Tecnologia — formações de consolidação e liderança — destinado às que já ingressaram no setor via cursos de Imersão JavaScript e Educa{devas}

IMPACTO 2022-2023

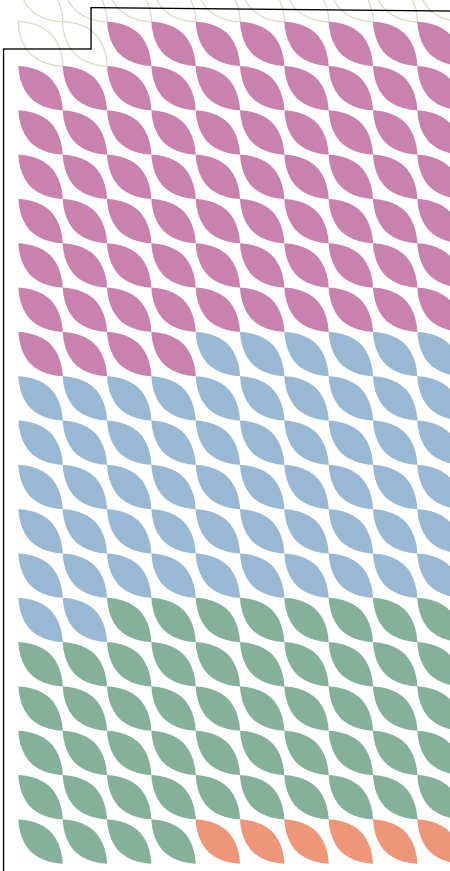
total de 336



Ao longo de 2022, o apoio da Arymax teve como finalidade a reestruturação de processos da organização, com o objetivo de viabilizar a escalabilidade da {reprograma} no longo prazo.

11 turmas
foram realizadas
342 alunas
formadas no biênio

Cinco empresas assinantes da plataforma de empregabilidade da {reprograma} e disponibilizando vagas para ex-alunas.



188 alunas
obtiveram emprego
em até seis meses após a
conclusão das formações

38% brancas
31% pretas
28% pardas
3% amarelas

sendo **171 cisgêneros**
e **nove transgêneros**



PROGRAMA

Gerando Falcões

Como ecossistema de desenvolvimento social, a organização atua em rede para acelerar, nacionalmente, o impacto de líderes de favelas. Norteadas por ações concentradas no enfrentamento e na erradicação da pobreza nas favelas brasileiras, a iniciativa estimula a autonomia dos cidadãos e a garantia dos direitos destes.

Em parceria com a Accenture e com apoio da Fundação Arymax, criou o #BORA_Trampá, em março de 2023, que integra o Programa Gerando Falcões de Inclusão Produtiva. O objetivo é propiciar a jovens e adultos autonomia econômica, empregabilidade e inserção social pelo fortalecimento das competências socioemocionais, profissionais e técnicas. E, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento social e digital, até 2026, de até 45 mil jovens e 80 organizações não governamentais.

A visão de futuro está ancorada na replicação do modelo de formação e empregabilidade — composto pelos eixos: Academia do Emprego, Trilhas de Capacitações Estendidas, Centros de Empregabilidade para as comunidades e Jovem Falcão. As quatro vertentes são executadas por Organizações da Sociedade Civil (OSC) que integram a Rede Gerando Falcões; elas são responsáveis por replicar formações socioemocionais e técnicas, funcionando como *hubs* educacionais. Dessa forma, atua em todas as regiões do Brasil, considerando as vocações e necessidades de cada localidade.

Para além do investimento financeiro, a Fundação Arymax apoia o desenho; dá suporte ao acompanhamento; e à avaliação da iniciativa para garantir a Inclusão Produtiva efetiva das pessoas de comunidades vulneráveis em postos de trabalho promissores.

IMPACTO 2022-2023

14,3 mil

alunos de periferia formados para o mercado de trabalho



17 estados + Distrito Federal



1,2 mil pessoas inseridas no mercado de trabalho formal



Mais de 100 ONGs parceiras impactadas



PROGRAMA

Generation Brasil

Iniciativa afiliada à Generation: You Employed — organização norte-americana de educação para o emprego, fundada em 2014 pela McKinsey & Co. e presente em 17 países —, a Generation Brasil atua no país desde 2019, apoiando jovens na construção de carreiras sustentáveis e prósperas, além de fornecer aos empregadores uma rede composta por talentos altamente qualificados e motivados. A premissa norteadora é que todos devem ter oportunidades de construir uma carreira de sucesso, e, para isso, a organização busca eliminar as lacunas de habilidades entre os jovens.

As ações empreendidas promovem a empregabilidade por meio de programas intensivos com duração de quatro a doze semanas.

O foco é o apoio gratuito a jovens de 18 a 30 anos, desempregados ou em subempregos, na conquista da mobilidade social e econômica via formação; após o curso, os formados são encaminhados a vagas de emprego. Desde 2020, a Fundação Arymax é parceira da iniciativa e, juntas, as organizações impactaram a vida de mais de três mil jovens por meio da educação para a inclusão produtiva.

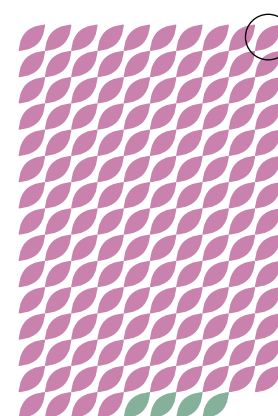
IMPACTO 2022-2023

2022

A Generation ofereceu formações em cinco carreiras de tecnologia: **Java Full Stack; Back-end; .NET; Mobile; e JavaScript Full Stack.**

A partir de 2023

A gama de cursos ofertados aumentou: em tecnologia, a iniciativa passou a oferecer o curso *Cloud Support Practitioner*. Com o objetivo de diversificar a atuação setorial, foi inaugurada, também, a vertical de Vendas e Varejo, que prepara entregadores de *delivery* para uma transição para a carreira de representantes de vendas dentro de empresas.



10 alunos

1.482
alunos
foram formados em
carreiras promissoras

1.445 em tecnologia
37 em vendas

855 foram
inseridos no
mercado de
trabalho

403 (47%) negros

371 (43%) mulheres



R\$ 3.119

é a média salarial dos alunos após a formação, com incremento médio de renda em **2,1 vezes.**

Para aqueles que alcançaram o primeiro emprego via Generation Brasil, o incremento de renda é de **3,4 vezes.**

2023

a taxa de empregabilidade até 180 dias após a formação era de



77%

2023

No que tange à produção de conhecimento, houve o lançamento da pesquisa global "Revolucionando a contratação na área de tecnologia", que reúne evidências sobre os benefícios sociais e econômicos de se reduzir as exigências de contratação para cargos iniciantes no setor de tecnologia.



INSTITUTO

Instituto Proa

Referência em empregabilidade de jovens, o Instituto PROA foi criado em 2007 com o objetivo de capacitar e inserir jovens de baixa renda no mercado de trabalho. Atuando com estudantes de escolas públicas, o foco da organização é o desenvolvimento pessoal e profissional. Ao longo da trajetória, já impactou

mais de 40 mil jovens em 11 Estados com dois projetos: PROPROFISSÃO (formação na área de tecnologia) e Plataforma PROA (trilhas formativas para desenvolvimento de competências socioemocionais; o jovem termina o curso pronto para ser contratado como Jovem Aprendiz ou a concorrer a vagas de primeiro emprego).



LEIA NA PÁGINA SEGUINTE A ENTREVISTA COM ALINI DAL MAGRO, CEO DO INSTITUTO PROA.



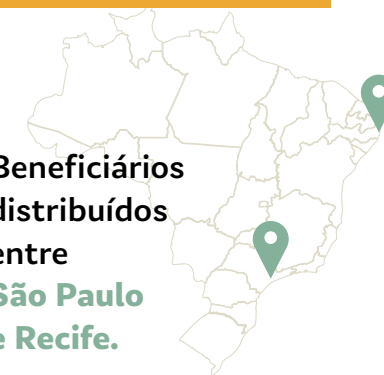
IMPACTO 2022-2023

PROA PROFISSÃO

640 jovens

de baixa renda, com idade entre 17 e 22 anos, formados em habilidades técnicas e socioemocionais para ingressarem em carreiras promissoras no mercado de trabalho.

Beneficiários distribuídos entre **São Paulo e Recife.**



Mulheres

52,8%

Mais de 80%

dos jovens formados foram inseridos no mercado de trabalho

Pretos ou pardos

32%

PLATAFORMA PROA

+ 8,8 mil jovens

de baixa renda, com idade entre 17 e 22 anos, formados em habilidades técnicas e socioemocionais para ingressarem em carreiras promissoras no mercado de trabalho.

Beneficiários distribuídos em sete Estados brasileiros: **São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Pernambuco.**



Mulheres

60%

Mais de 60%

dos jovens formados foram inseridos no mercado de trabalho

Pretos ou pardos

50%

Alini Dal Magro

A empregabilidade de jovens muda o jogo da inclusão social

Organização que tem por foco criar oportunidades reais para que estudantes da rede pública de ensino desenvolvam competências e habilidades, o Instituto PROA atua com a crença de que um jovem que tem acesso a um bom primeiro emprego modifica a própria vida, continua os estudos, desenha um projeto de vida sólido e sustentável, influencia positivamente a sociedade e quebra o ciclo da pobreza. Na visão de Alini Dal Magro, CEO da organização, a frente da empregabilidade, a partir da Inclusão Produtiva, é uma das vias da transformação social do país. Em 2023, a ONG empregou 5.500 jovens que estão gerando mais de R\$ 90 milhões de renda adicional.

Como se estabeleceu a mudança de estratégia do Instituto PROA?

Em 2023, o Instituto PROA completou 16 anos de atuação; fizemos, nos últimos anos, uma mudança de estratégia. Antes da pandemia, eramos um pequeno projeto de cerca de 500 alunos, na cidade de São Paulo; tínhamos resultados incríveis como um índice de 85% de empregabilidade dos jovens atendidos. Fizemos uma análise e chegamos ao entendimento de qual era o nosso papel dentro do processo de Inclusão Produtiva e chegamos à conclusão de que empregar e formar 500 jovens, anualmente, não mudaria o ponteiro da empregabilidade jovem à luz de um contexto brasileiro de 12 milhões de jovens, entre 18 e 22 anos, e dois milhões de vagas de primeiro emprego. Iniciamos, então, em 2021, um processo de ganho de escala: a Plataforma PROA, estruturada em 2020. Com isso, 2022 e 2023 refletiram essa mudança.

Quais são os resultados?

Demos um salto. Em 2022, a atuação era de 15 mil alunos em quatro Estados — comparado com 2020, houve um aumento gigantesco de 500 estudantes para 15 mil. Em 2023, registramos 25 mil alunos em seis Estados, nas regiões Sul e Sudeste. A escolha por esses territórios é resultado de uma análise para entender em quais localidades teríamos alunos, empregos e empresas financiadoras, dado que o papel do PROA é conectar.

“ A Fundação Arymax foi fundamental na nossa mudança de estratégia. Em 2024, completam cinco anos de parceria, e foi a Fundação que trouxe o termo **Inclusão Produtiva** e nos provocou na busca pela escala. ”

ALINI DAL MAGRO

OUÇA MAIS

Há mudanças em operar em Estados distintos?

O Brasil é um aglomerado de Brasis. Quando se passa a divisa de um Estado, embora seja o mesmo país e idioma, todo o restante dos comportamentos se difere. Como as demandas são diferentes, o perfil dos jovens também se altera, assim como a estrutura cultural dos Estados, os valores, as crenças. Quando entramos em um novo Estado, temos que deixar as certezas dentro de uma caixinha e criar novas soluções. Se levamos um projeto fixo, temos que saber que as adequações serão necessárias. O PROA entendeu isso e vem construindo esse avanço em novas localidades com muito aprendizado.

Com a expansão no formato on-line, quais têm sido os aprendizados?

Não é simples, mas o aprendizado é positivo. De um Estado para outro, temos menos oportunidades de desemprego, barreiras de entrada e outras peculiaridades locais. Com o tempo, vamos entendendo e agindo para vencer os desafios. Em 2024, por exemplo, vamos para o Nordeste — região com índice alto de desemprego, ou seja, maior do que o Sul e o Sudeste. Será mais desafiador, mas é positivo ver que estamos chegando a lugares com altas demandas, saindo de grandes centros e ocupando, também, novos espaços.

A regionalidade importa à Inclusão Produtiva? Quais são os desafios?

Sim. Cada Estado apresenta um desafio diferente. Em alguns,

as pessoas desconfiam; acham que a proposta é boa demais para ser verdade. Como o PROA é gratuito, escutamos muito isso! Elas acreditam que em algum momento terão que pagar algo, porque esse é um histórico, infelizmente, do nosso país. Com isso, há uma barreira de entrada. Em outros, a barreira está em conseguir empregos para os jovens. Há, também, um certo preconceito com as organizações não governamentais e com o terceiro setor em algumas localidades.

Ganhar escala é, ao mesmo tempo, dor e demanda para muitas iniciativas, mas o PROA tem alcançado notável sucesso. Como lê essa trajetória?

Como resultado de uma estratégia. Um ano e meio antes de tomarmos a decisão sobre quais Estados iríamos atuar, fizemos um levantamento sobre número de alunos, empregos existentes, empresas dispostas a financiar. Ou seja, primeiro tomamos a decisão, depois fizemos uma investigação para dar suporte ao planejamento. Entendemos quais são os entes governamentais das localidades, quem são as pessoas com as quais precisamos conversar, empresas importantes no Estado — o que gera um entendimento do funcionamento. Um exemplo: os Estados sulistas valorizam muito as empresas, e, para as corporações, um projeto estar associado ao governo é relevante. Taticamente, fizemos a análise, tivemos conversas-chave para construir relações, incluindo a mídia

“Fazer um projeto de impacto no interior de Pernambuco é o que vai fazer a diferença, porque pode ser a única oportunidade que esse jovem vai ter de transformar sua vida. Então, a escala pode até ter mais evasão, mas ela gera um impacto maior porque chegamos aonde ninguém chega. Pensando nas disparidades sociais do Brasil.”

pela importância na captação de alunos. Um ponto importante é que a escala é que gera o impacto de verdade; fazer um projeto de 300 alunos na Grande São Paulo é bacana, mas além do PROA há vários outros projetos. Fazer um projeto de impacto no interior de Pernambuco é o que vai fazer a diferença, porque pode ser a única oportunidade que esse jovem vai ter de transformar sua vida. Então, a escala pode até ter mais evasão, mas ela gera um impacto maior porque chegamos aonde ninguém chega. Pensando nas disparidades sociais do Brasil, isso é muito importante!

Como funciona o PROA para os alunos?

Nosso curso é *on-line*. Quando o jovem conclui o curso e é aprovado, ele vai para uma plataforma — similar a um Vagas.com ou Catho — na qual há vagas disponíveis para que os candidatos deem *match*. Essa é uma operação em qualquer Estado de atuação.

Qual é o papel da Arymax na evolução do PROA nos últimos dois anos?

A Fundação Arymax foi fundamental na nossa mudança de estratégia. Em 2024, completam cinco anos de parceria, e foi a Fundação que trouxe o termo Inclusão Produtiva e nos provocou na busca pela escala. Além disso, teve um papel significativo na escolha dos Estados, olhando para as demandas e com o suporte da pesquisa *O Futuro do Mundo do*

Trabalho para as Juventudes Brasileiras. Inclusive, o Centro-Oeste — região que devemos atuar neste ano — é uma escolha 100% influenciada por dados da Arymax, porque eles conhecem tecnicamente as demandas e oportunidades com grande competência e visão global. Costumamos brincar, no PROA, que parece que estão no Olimpo, olhando tudo, todo mundo e apontando caminhos. A nossa função, o que sabemos fazer bem, é ser um bom operador na ponta. É muito bom receber os *insights*, e as nossas conversas sempre acontecem na perspectiva de construção conjunta. A equipe da Fundação Arymax tem uma maturidade para discutir Inclusão Produtiva que não há similar no Brasil. A organização consegue conectar operadores e tem um papel de *advocacy* no tema essencial. Enquanto estamos olhando para baixo, para cumprir metas e mudar fluxos, a equipe da Fundação tem um olhar mais amplo e desempenha esse papel estratégico para além do operacional.

Como a atuação do PROA em Inclusão Produtiva se conecta com a demanda do Brasil?

O primeiro ponto é que o país possui uma discrepância muito grande entre as regiões — e os desafios que são muito grandes. Temos trabalhado no PROA a ideia de quanto o crescimento de renda pode diminuir desigualdades. Fizemos um estudo da nossa atuação nos sete Estados para entender qual era a persona do aluno. Vimos que

70% dos jovens são mulheres; 70% se autodeclararam pardos e pretos. Quando analisamos os dados de perto por Estado, concluímos que isso se mantém em todos eles, inclusive nos da região Sul — que tem uma população majoritariamente branca. Ou seja, a desigualdade social ocorre por meio da renda. Não importa o Estado que esteja, se o jovem tiver uma renda baixa, provavelmente será uma mulher preta ou parda. A conclusão é que se conseguirmos aumentar a renda dos nossos jovens, vamos conseguir diminuir, possivelmente, a desigualdade no Brasil.

Há estimativas sobre o impacto do PROA na renda dos jovens?

Uma pesquisa conduzida pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) aponta que para cada R\$ 1 investido no PROA, o retorno para a sociedade é equivalente a R\$ 5,54 — ou seja, reverte-se em qualificação profissional, incremento de renda e conexão com oportunidades. Um outro levantamento mostra que, seis meses após a formação do PROA, os alunos que são conectados com uma primeira oportunidade passam a receber um salário que chega a dobrar sua renda familiar bruta mensal. Considerando o período de curso, em seis meses essa renda da família é alterada. Isso muda muito o jogo! Um outro dado que gosto de citar é sobre o quanto o jovem gera de renda. Em 2023, empregamos 5.500 jovens — somados os salários recebidos, eles estão gerando mais de R\$ 90

milhões de renda adicional por ano. Nada melhor do que bons resultados e resultados reais. Como o nosso sonho é chegar a 300 mil jovens, imagine quanto será esse número?! Esse é o nosso olhar; a gente acredita na Inclusão Produtiva. Acreditamos que todo mundo é merecedor; todos têm capacidade. Eu convivo com jovens todos os dias, de todos os Estados — e eles são incríveis. O que lhes faltam é oportunidade, apoio direcionado e emprego para que mudem a experiência deles e da sociedade.

Qual é a visão de futuro?

Como estratégia, a operação estará em 11 Estados; vamos consolidar Sul e Sudeste; expandir para o Nordeste (Pernambuco e Bahia); e Centro-Oeste (Mato Grosso do Sul, Distrito Federal e Goiás). A estratégia é chegar a 35 mil alunos e aprender nessas novas praças. O sonho é chegar a todo o Brasil, e esperamos, em 2027, alcançar 300 mil jovens.

“A conclusão é que se conseguirmos aumentar a renda dos nossos jovens, vamos conseguir diminuir, possivelmente, a desigualdade no Brasil.”

INICIATIVA

Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP)

As periferias são territórios de inovação e potência. Com essa premissa, a ANIP foi criada em 2018 pela A Banca, Artemisia e pelo Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGVcenn) com a intenção de compreender, articular e mobilizar os atores estratégicos para a consolidação do ecossistema de negócios de impacto da periferia. Hoje, a iniciativa apoia uma nova geração de empreendedores de periferia na superação de fatores crônicos que dificultam seu desenvolvimento, tais como a falta de capital econômico, humano, social e psicológico. A ANIP busca endereçar essas questões, atuando nas diversas etapas da jornada empreendedora: mobilização,

conexão, formação, conhecimento, tração e investimento.

A Fundação Arymax contribuiu com apoio financeiro e com a consolidação da metodologia de fomento, criação e fortalecimento de empreendedores e seus negócios, além da expansão da iniciativa. Em 2022, a articuladora deu início à estruturação de um mecanismo financeiro de acesso ao crédito paciente e humanizado, via empréstimo, destinado a negócios em fase de crescimento.

Em 2023, ampliou a compreensão do universo de empreendedores da periferia e suas demandas, articulou e mobilizou atores estratégicos para a consolidação do ecossistema.

IMPACTO 2022-2023

2022

Realização do Fórum Criando Pontes: o Futuro dos Negócios de Impacto da Periferia, que alcançou

115
empreendedores

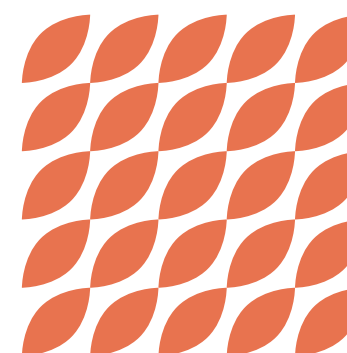


4 Rodas de Conversa
(evento on-line)
com alcance de
1.200 pessoas

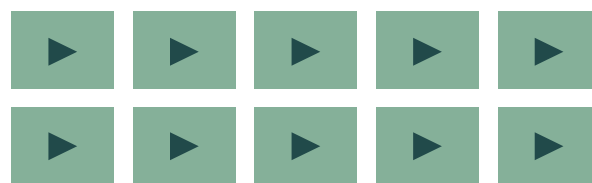
Publicação de estudo de caso na revista *Stanford Social Innovation Review*



Fórum de Crédito para Negócios de Impacto da Periferia (NIPs) com
25 participantes



Produção de 10 vídeos para as redes sociais, com os desafios e aprendizados sobre a jornada empreendedora,



com alcance de **55 mil pessoas**

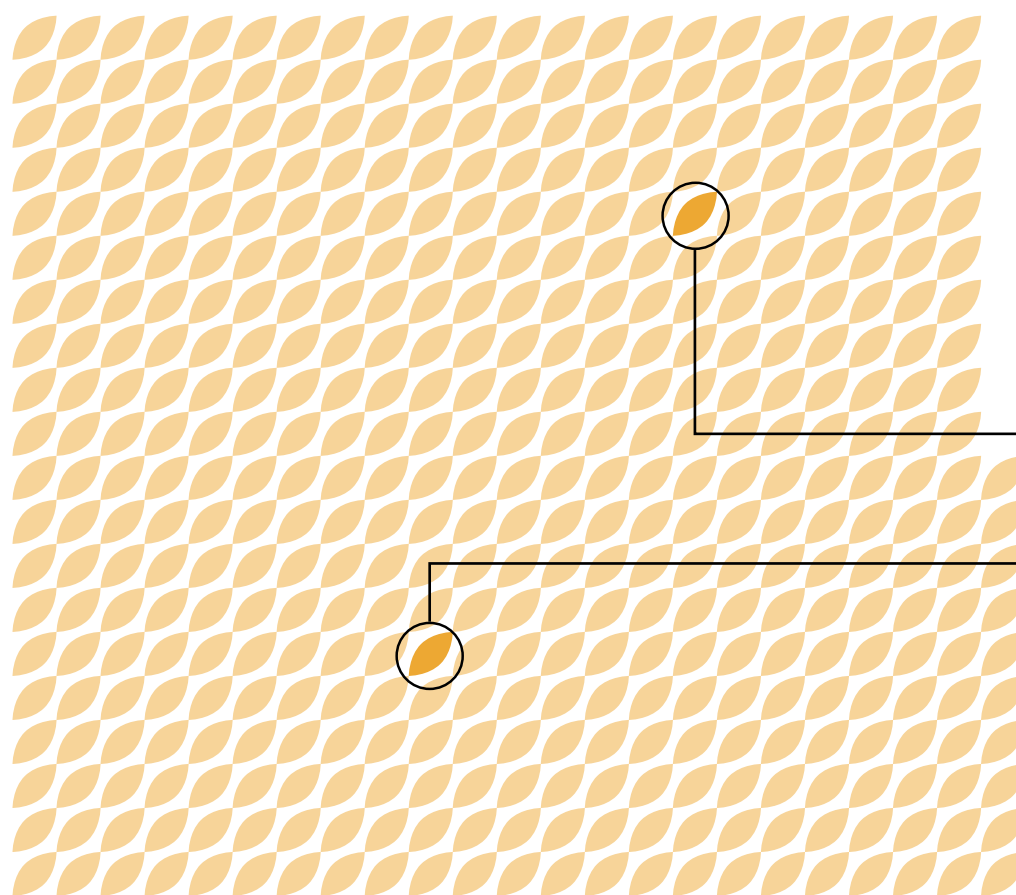
Realização do **Fórum de Negócios de Impacto**, em Manaus



Realização de duas edições do **Café com NIPs** — iniciativa para criar um espaço de conexão, impactando **20 empreendedores**



Análise de **450 negócios de impacto da periferia** para a primeira rodada de concessão de crédito



Seleção de dois negócios para concessão de crédito paciente

Unicainstancia
(R\$ 100 mil)

Trampay
(R\$ 50 mil)



INICIATIVA

Coalizão pela Inclusão Produtiva

Iniciativa conduzida pela Artemisia, com a participação de parceiros como Accenture, Fundação Arymax, Meta, Potencia Ventures, Fundação Casas Bahia, Instituto XP, B3 Social e Ambev, a Coalizão em Inclusão Produtiva tem como objetivo fomentar a geração de renda para empreendedores em situação de vulnerabilidade. A Artemisia, desde o início de sua história, trabalha com a temática, incentivando a educação empreendedora e o fomento a soluções de negócios em empregabilidade. Em 2021, a organização criou a mobilização, tendo como principais estratégias o apoio direto a pequenos empreendedores vulneráveis; a criação do programa de inovação aberta de impacto com o governo; e a disseminação da causa da inclusão produtiva com foco no empreendedorismo.

Na estratégia de apoio direto aos empreendedores, a articulação conduz o Programa JA_É! Jornada de Apoio a Empreendedores, iniciativa gratuita que

oferece conteúdos *on-line*, enviados por WhatsApp, voltados a capacitar e apoiar com conhecimento microempreendedores de todo o Brasil, de diversos segmentos e setores, no processo de digitalização dos negócios e no aumento da produtividade. A Coalizão conta, ainda, com a Plataforma de Inovação Aberta — frente dedicada a aproximar negócios de impacto social com soluções relacionadas ao tema da Inclusão Produtiva do setor público, promovendo a realização de pilotos em municípios do Brasil, tendo por foco a validação da efetividade das soluções. No pilar de disseminação da causa, a base é a produção de informações qualificadas, pesquisas e estudos.

A Fundação Arymax contribui para a implementação das ações por meio do comitê estratégico e operacional, apoia a mobilização de parceiros e promove articulações dentro do campo de investimento social privado, além do suporte financeiro à Coalizão.

IMPACTO 2022-2023

PROGRAMA JA_É

30.835
empreendedores
inscritos



9.596
alunos
concluintes



Do total de beneficiados



A iniciativa realizou
11 encontros ao vivo em oito
comunidades produtivas



Registrou
2.010
seguidores
no Instagram

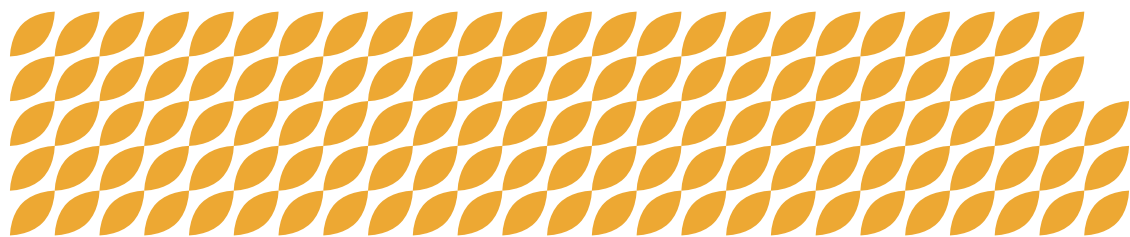


Foram criados
oito benefícios exclusivos



IMPACTO 2022-2023

PLATAFORMA DE INOVAÇÃO ABERTA EM INCLUSÃO PRODUTIVA

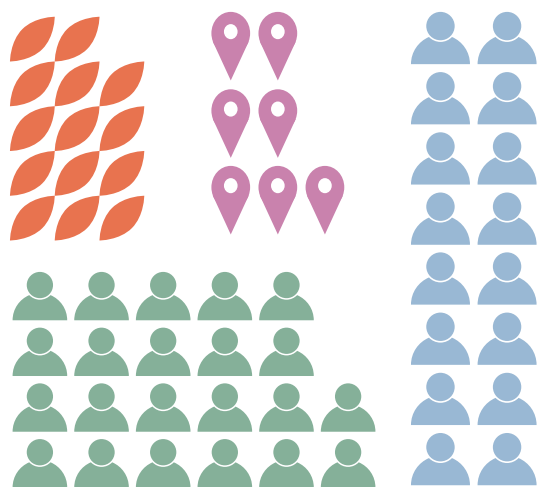


Produção de uma Tese de Busca e Seleção com 19 gestores entrevistados e mapeamento de

123 negócios de impacto em 2022

A chamada para seleção de negócios contou com 174 inscritos; 49 entrevistados; e 11 pré-selecionados.

Na etapa de refinamento, 11 projetos-piloto foram desenvolvidos; sete municípios pré-selecionados; 16 gestores públicos e 22 empreendedores impactados.



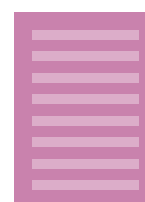
Na etapa de implementação, TAQE desenvolveu o piloto em Flores da Cunha (Rio Grande do Sul); Banco Afro, em Assis Chateaubriand (Distrito Federal); e Portábilis, em União Palmares (Alagoas).

PRODUÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

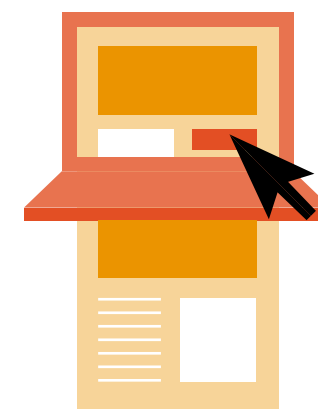
Estudo exploratório "Inclusão Produtiva de Microempreendedores na Era Digital - Desafios e possibilidades para a geração de renda digna por meio do empreendedorismo de base no Brasil" (2022).



Estudo exploratório "Negócios de Impacto & Inclusão Produtiva – O papel do empreendedorismo social em prol da inserção de pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica no mundo do trabalho" (2023).



A divulgação do JA_É contou com mais de 40 saídas na mídia e uma valoração de mais de R\$ 4 milhões. A landing page do programa contou com mais de três mil acessos durante a chamada de inscrição e mais de 10 saídas na imprensa.



INSTITUTO

Conexsus

Organização não governamental e sem fins lucrativos, o Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus) foi criado em 2018 com a missão de ativar o ecossistema de negócios de impacto socioambiental — especialmente os de base comunitária — para ampliar a contribuição para a geração de renda no campo, na conservação de biomas ameaçados e manutenção da floresta em pé. Como parceiro nacional e internacional em Economia do Campo e da Floresta, que inclui negócios comunitários, a Conexsus atua por meio de alianças com parceiros estratégicos orientados ao aumento do impacto de suas iniciativas, a partir de

três eixos: desenvolvimento de negócios de impacto, soluções financeiras inovadoras e ampliação e fortalecimento das conexões entre os negócios comunitários e mercados.

Com o apoio da Fundação Arymax, a Conexsus e o Instituto AUÁ — a partir do Armazém Biomas — conduziram o Projeto Trilhas para São Paulo, dedicado à promoção da inserção comercial de negócios comunitários no mercado da Grande São Paulo; a iniciativa disponibiliza um pacote de serviços comerciais para fomentar um comércio mais justo e solidário entre essas organizações e compradores.

IMPACTO 2022

12 cooperativas e associações de todo o Brasil receberam apoio comercial e logístico por 9 meses

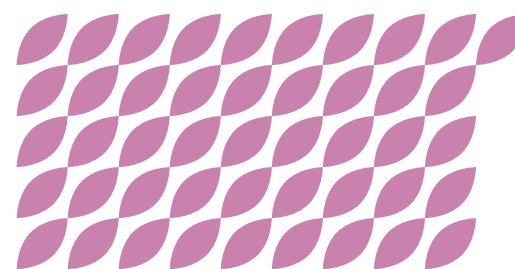


5 soluções comerciais selecionadas: Central do Cerrado; Local.e; Mercafe/Fecafes; CECAAT; e Compre Coop.

IMPACTO 2023

R\$ 1,7 milhão

faturamento bruto de vendas com ações de comercialização apoiadas pelo capital-semente



46 negócios comunitários impactados diretamente



+ 3 mil famílias agroprodutoras beneficiadas



INSTITUTO

Matchfunding Enfrente

Plataforma de financiamento coletivo para o fortalecimento das periferias do Brasil, o negócio Matchfunding Enfrente foi lançado pela Fundação Tide Setubal em 2019 para apoiar iniciativas de geração de renda e assistência social. Os projetos selecionados recebem, ao longo de três anos, consultoria especial da Benfeitoria e R\$ 2 mil não reembolsáveis para preparar uma campanha de arrecadação que mobilize, pelo

menos, R\$ 30 mil/ano de apoio coletivo. A ação combina financiamento coletivo (*crowdfunding*) e aporte direto da Fundação Tide Setubal e dos parceiros; o *match* se estabelece quando o público apoia um projeto destacado na plataforma e o Fundo Enfrente triplica a colaboração. A primeira chamada do Enfrente convocou iniciativas emergenciais de combate aos efeitos do coronavírus nas periferias urbanas brasileiras.

IMPACTO 2021-2022-2023



R\$ 911.675,00



**mobilizados para
11 iniciativas**



**1.056
colaboradores engajados**



**do Brasil e de países como
Estados Unidos, Suécia e Suíça**

**92% de taxa de
sucesso nas campanhas**

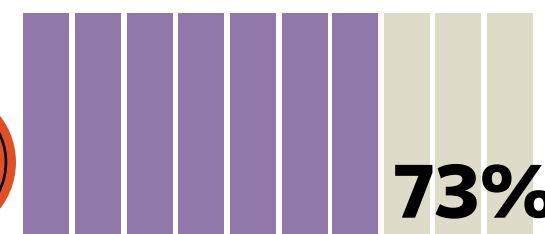


**Foram levantados,
no financiamento
coletivo,**

**R\$ 311.675,00
e o Fundo aportou
R\$ 600 mil**



**A análise do consolidado
de três anos mostra que
73% das organizações
selecionadas
ainda estão ativas,
desenvolvendo projetos
e com capacidade de
captação de recursos.**



EIXO 2

ESTRUTURANTES

O suporte a iniciativas com potencial de gerar impacto social sistêmico, contribuindo para a transformação socioeconômica de grandes populações, está no centro do eixo **ESTRUTURANTES**. A base que norteia os investimentos da Fundação Arymax no campo da Inclusão Produtiva envolve a mobilização de múltiplos atores, o desenvolvimento do ecossistema e a conexão com pessoas e organizações de referência. Ao ouvir a voz da diversidade de atores e propostas, abre-se um diálogo produtivo em conjunto para alinhar esforços de investimentos e potencializar resultados positivos.

INICIATIVAS E ORGANIZAÇÕES

- JUVENTUDES POTENTES
- CÁTEDRA ITINERANTE INCLUSÃO PRODUTIVA RURAL
- ALIANÇA EMPREENDEDORA
- AIPÊ — ALIANÇA PELA INCLUSÃO PRODUTIVA
- JOI BRASIL

COALIZÃO

Juventudes Potentes

Movimento global criado em 2018 e liderado pelo Aspen Institute — no âmbito do Global Opportunity Youth Network (GOYN) —, o Juventudes Potentes atua em diversos países com o objetivo de impulsionar a vida de milhões de jovens por meio da Inclusão Produtiva. No Brasil desde 2020, a ação é articulada pela United Way Brasil e coordenada por um grupo gestor formado pela Fundação Arymax e por outros parceiros.

Com o propósito de promover a inclusão no mundo do trabalho de 100 mil jovens-potência em situação de vulnerabilidade social da cidade de São Paulo até 2030, a mobilização busca a geração de oportunidades de trabalho e renda para os jovens — com idades entre 15 e 29 anos — que estão fora da escola, desempregados ou trabalhando em empregos informais.



LEIA NAS PÁGINAS SEGUINTES
A ENTREVISTA COM NAYARA
BAZZOLI, GERENTE DO
JUVENTUDES POTENTES



IMPACTO 2022

18.243
Jovens-Potência
Conectados,
recebendo informações
de oportunidades de
Inclusão Produtiva
relevantes ao seu perfil



7.712
Jovens-Potência
Melhorados,
com formação e poder
de escolha ampliados

40 Jovens-Potência
Transformados,
com acesso a oportunidades
de geração de renda e/ou
continuidade dos estudos



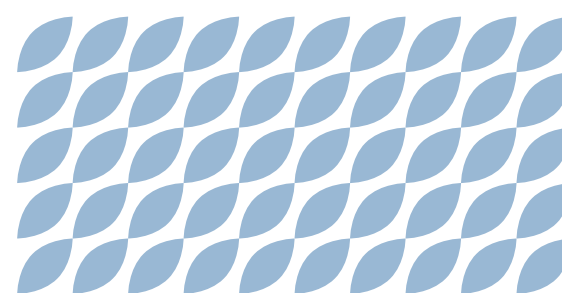
20 coletivos
liderados por jovens
(negras e negros)
receberam apoio da
rede, formação e
capital-semente para
suas iniciativas.

31
organizações
da sociedade
civil e 22
empresas
aderiram à rede
que passou a
contar com
mais de 80
organizações

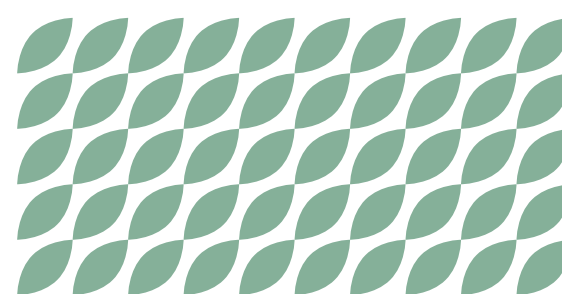




14.927
Jovens-Potência
Conectados,
 recebendo informações de
 oportunidades de Inclusão
 Produtiva relevantes ao seu perfil



50 organizações
 inscritas no
Fundo Territórios
Transformadores



50 empresas
 conectadas
 (inscritas na categoria
GPTW Jovens-Potência
 ou participantes de
 eventos da rede)

6 eventos
do Elevado
à Potência



2 pesquisas
lançadas



Injustiças
 estruturais
 entre jovens
 na cidade de
 São Paulo



Futuro do mundo
 do trabalho para
 as juventudes
 brasileiras



8.045
Jovens-Potência
Transformados
 com acesso a oportunidades de
 geração de renda e/ou continuidade
 dos estudos, sendo 5.019 de forma
 direta e 3.026 via influência

Nayara Bazzoli

A criação de oportunidades para jovens-potência

A cidade de São Paulo possui mais de 765 mil **jovens-potência**, que se encontram em situação de vulnerabilidade social, sem oportunidades formais de estudo e trabalho, mas que poderiam estar contribuindo com o país de forma ativa, ao desenvolverem o pleno potencial. Gerente-geral do Juventudes Potentes, Nayara Bazzoli aponta que a meta do programa é endereçar soluções para esse problema por meio do apoio à Inclusão Produtiva de 100 mil jovens até 2030. Para isso, a atuação em rede e uma agenda coletiva assertiva são peças-chave para construir um futuro produtivo e digno para as juventudes.

O mapeamento dos jovens-potência na cidade de São Paulo aponta que quase 30% dos jovens do município se encontram em situação de vulnerabilidade econômica e social. Como o Juventudes Potentes atua?

O Juventudes Potentes é um programa de impacto coletivo, que atua em rede. A iniciativa, nascida nos Estados Unidos com o Aspen Institute, tem a proposta de trabalhar com representações em diversos países como, por exemplo, Brasil, México, Colômbia, África e Índia, que são nações com grande potencial de empregabilidade — em áreas urbanas ou rurais —, mas que precisam de apoio e estratégia para que as oportunidades sejam aproveitadas. Cada localidade tem muita liberdade para criar e implementar estratégias dentro da metodologia de impacto coletivo. Na prática, não somos executores do trabalho de preparar os jovens para o mercado de trabalho, e sim uma rede que articula as pessoas para um “fazer-fazer”, ou seja, temos o papel de estimular, incentivar e produzir conhecimento para girar algumas alavancas capazes de mexer pontos de mudança no ecossistema.

Hoje, trabalhamos com organizações da sociedade civil, Organizações não Governamentais (ONGs), escolas públicas, escolas técnicas (ETECs), secretarias de governo e empresas. Para cada *stakeholder*, há uma estratégia diferente. Em escolas públicas e ONGs,

“ **Juventudes Potentes tem uma meta muito clara: o programa permanecerá na cidade de São Paulo de 2020 a 2030 com a proposta de impactar 10 mil jovens por ano, chegando a 100 mil ao final.** ”

NAYARA BAZZOLI

OUÇA MAIS

por exemplo, alavancamos a formação, apoiando, para que consigam formar jovens para profissões de futuro — especialmente na área criativa, verde e digital. Estamos falando em dar suporte às organizações que trabalham com o ensino de profissões dignas e que não se tornarão obsoletas com facilidade. O apoio acontece com recurso (*seed money*) e com rede, dentro de condicionalidades para impulsionar o sucesso.

E como têm sido os resultados e quais são as metas?

Nas mesas de trabalho mensais e nos grupos focais, ouvimos, para a nossa surpresa, que o aporte financeiro que fizemos nas formações foi o que menos contou. Mais relevantes foram as conexões; a oportunidade de os líderes das iniciativas acessarem secretários municipais; conhecerem organizações; fazerem *benchmarking*; conversarem com outras escolas — ou seja, uma rede que propicia aprimorar as práticas. Um ponto relevante é que fazemos um monitoramento sistematizado da rede, ou seja, contabilizamos os jovens formados e, depois de um tempo, os que entraram no mercado de trabalho. Com isso, buscamos gerar conhecimento estruturado; indicadores quantitativos e qualitativos. Temos trabalhado com estratégias setorializadas e, ao mesmo tempo, promovemos o encontro dos jovens com as empresas. O Juventudes Potentes tem uma meta muito clara: o programa permanecerá na cidade

de São Paulo de 2020 a 2030 com a proposta de impactar 10 mil jovens por ano, chegando a 100 mil ao final. Esse é um norteador muito importante para nós e já conseguimos impactar em torno de 36 mil jovens até agora — tanto ao colocá-los em uma rede eletrônica de oportunidades quanto em empregos depois dos cursos.

Quais têm sido os desafios da iniciativa?

Quando pensamos nos jovens, a dificuldade está associada à precarização da formação que eles tiveram. Quando oferecemos uma formação 100% gratuita a uma pessoa que teve alimentação, pais presentes e oportunidade de desenvolvimento cognitivo, o cenário é um; quando oferecemos para alguém que passou estresse em uma condição absurda, que viveu em um ambiente familiar desestruturado, o contexto é outro. Existe o desafio da capacidade desse jovem de aproveitar a formação, diante de um histórico de extrema dificuldade e de deficiências básicas em Língua Portuguesa e Matemática. Com isso, a formação demanda uma carga horária maior; o curso precisa de uma complementaridade para prepará-lo para o mercado de trabalho. Além disso, há dificuldade com a conectividade para acessar vagas, para fazer trabalho remoto, ou seja, há essa exclusão digital ligada ao acesso à internet. Um outro ponto é a distância da residência desse jovem dos centros onde os empregos estão; quando são

meninas, há o desafio da violência: negam trabalhos que implicam em horários que geram riscos à vida. Há, o caso de jovens que são pais e mães — uma de nossas pesquisas mostra que 38% dos jovens já têm filhos; 70% têm jornadas duplas de trabalho. Todo esse cenário complexifica os desafios.

E os desafios com as empresas?

Com as empresas, uma das barreiras sistêmicas fortes é que elas, muitas vezes, não sabem incluir um jovem de periferia no mercado de trabalho. Estamos falando de pessoas de 15 a 29 anos, de baixa renda, que residem nas zonas Leste e Sul da cidade de São Paulo, principalmente. Com esse entendimento, começamos a sensibilização de lideranças de Recursos Humanos; hoje, conduzimos um trabalho com essas empresas, criamos grupos de trabalho, conteúdo, guias e pesquisas para apoiar a contratação, além da retenção de jovens no mercado de trabalho. Um outro ponto são os vieses inconscientes: as companhias não entendem a realidade de um jovem periférico. Existe muito preconceito; a gestão tenta colocá-lo em um quadradinho em vez de flexibilizar coisas mínimas. É necessário, realmente, que o horário de chegada seja às oito horas, ou seria possível chegar às nove horas e negociar o horário do almoço? Há, também, um mau aproveitamento. Temos jovens brilhantes no Juventudes Potentes

que foram alocados no almoxarifado, no estoque, porque a empresa não soube fazer a leitura de perfil de uma maneira adequada. O jovem-potência é mais vulnerável, portanto, temos que trabalhar com camadas de vulnerabilidade — e a empresa tem de estar preparada para várias questões que vão envolver esse profissional.

Como o programa tem agido para superar os desafios?

Temos levado conectividade, bolsas, temos feito rede e fomos até as periferias para trabalhar com as principais organizações que ali estão. Precisamos colocar os jovens em redes nas quais eles acessem oportunidades constantemente; vagas claras e que façam sentido. Por isso, criamos uma rede no WhatsApp Comunidades com essa finalidade, com vagas atualizadas três vezes por semana. Desenvolvemos produtos para sensibilizar as empresas e estamos organizando uma imersão delas nas comunidades e em escolas públicas. Temos, ainda, investido muito em pesquisas de qualidade — já conduzimos nove, desde 2020. Esse conteúdo traz muito embasamento e convence as empresas.

Nos últimos dois anos, quais foram as principais conquistas do programa e por quê?

Além dos resultados numéricos (ver gráfico), fizemos parcerias muito importantes com a área pública,

“Precisamos colocar os jovens em redes nas quais eles acessem oportunidades constantemente; vagas claras e que façam sentido.”

como a Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. Passamos a fazer parte de uma subcomissão, que destina recurso público para políticas públicas de juventudes — com a nossa expertise, conseguimos direcionar a verba pública para onde faça sentido. Estrutturamos uma área de monitoramento e avaliação com indicadores em *Power BI* para acompanhar os dados, trazendo solidez para o programa, inclusive, para conseguir doações, prestar contas e trazer mais parceiros para a rede. Lançamos as nove pesquisas; a criação da categoria no Great Place to Work (GPTW) de Melhores Empresas para Trabalhar — Jovens-Potência: 98 empresas se inscreveram em 2023. A imersão para CEO e líderes de empresas em territórios periféricos para que conheçam a realidade dos jovens — programa Elevado à Potência — é uma grande conquista de sensibilização. E o WhatsApp Comunidades para disponibilizar as vagas gratuitas.

Qual é a visão de futuro do Juventudes Potentes?

Queremos ser, cada vez mais, uma referência em Inclusão Produtiva de jovens em situação de vulnerabilidade social e econômica, incentivando novas organizações a que se engajem na causa. O objetivo é ter 100 mil jovens-potência, acessando oportunidades de trabalho, especialmente em mercados promissores, até 2030, na cidade de São Paulo;

vamos qualificar as narrativas por meio de dados e evidências; e influenciar a sociedade civil, o mercado e o governo para que eles sejam aliados dessa causa. Então, seguir com essa intersetorialidade, sempre tendo o jovem no centro. Costumamos falar que: nada por ele; tudo com ele! Ou seja, que estejam trabalhando conosco na equipe; que possamos ter pessoas da periferia, criando estratégias para o território; ter jovens indo falar com governos e sendo coautores de tudo o que estamos fazendo.

CONCEITO-CHAVE

Jovem-Potência

A conceituação criada pelo programa Juventudes Potentes aponta que ser um jovem-potência é ter entre 15 e 29 anos, ter vivido muita coisa e ser resiliente. Eles estão fora da escola; ou não conseguem emprego ou estão em trabalhos informais. Enquanto outros aprenderam na teoria, o jovem-potência aprendeu na prática o que é desigualdade social, racismo, violência. Mas, se tiver oportunidade, esse jovem vai superar os desafios e correr atrás; ele vai ter vontade e maturidade suficientes para se desenvolver e alcançar todo o potencial que tem de transformar a sua realidade e do seu território.

CÁTEDRA

Cátedra Itinerante de Inclusão Produtiva Rural

Criada em 2020, sob a gestão e coordenação do Núcleo de Pesquisa e Análises sobre Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade (Cebrap Sustentabilidade), a Cátedra Itinerante de Inclusão Produtiva Rural é sediada por instituições de ensino e de pesquisa de diferentes regiões do país.

A atuação, por um período determinado, tem por base três dimensões: produção de conhecimento, fortalecimento de capacidades e incidência na sociedade civil e no setor público. No cerne do trabalho,

seleciona e apoia projetos de diferentes instituições brasileiras voltados à produção de conhecimento e ao fortalecimento de capacidades institucionais na temática Inclusão Produtiva Rural. A articulação desenvolve, também, projetos próprios de pesquisa, artigos e *policy briefs*, além de promover e participar de seminários e oficinas na busca de compartilhar o conhecimento produzido com diferentes públicos. A Fundação Arymax investiu na criação da Cátedra e integra o comitê gestor com o Instituto humanize e Porticus.



**LEIA NAS PÁGINAS SEGUINTES
A ENTREVISTA COM ARILSON
FAVARETO, COORDENADOR
DA CÁTEDRA ITINERANTE DE
INCLUSÃO PRODUTIVA NO
BRASIL RURAL E INTERIORANO**



IMPACTO 2022

CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES EM INCLUSÃO PRODUTIVA RURAL

**3 projetos,
3 instituições de
ensino e pesquisa,
2 Estados brasileiros
(e Distrito Federal)**



NEPA — Universidade
Estadual de Campinas (SP)



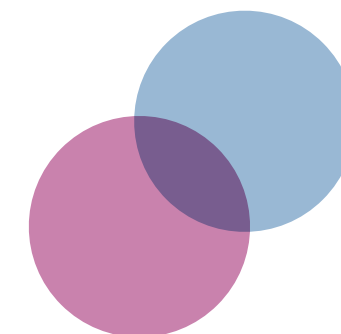
Rede Brasileira de Gestão e
Desenvolvimento Territorial
(RETE-DF)



Instituto Ouro Verde
(IOV-MT)

INCIDÊNCIA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

**Parcerias públicas
para a formação de capacidades
em Inclusão Produtiva Rural
(Consórcio NE; governos da
Bahia e do Piauí; e Federação
da Agricultura Familiar)**



DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

**Lançamento de
dois *policy briefs***

Caminhos para a Inclusão
Produtiva nas áreas
rurais do Brasil.



Digitalização, acesso a
mercados alimentares e
Inclusão Produtiva.



CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES EM INCLUSÃO PRODUTIVA RURAL

4 projetos selecionados no Edital do ano III da Cátedra, envolvendo **8 instituições de pesquisa** espalhadas por **3 Estados brasileiros**, além do Distrito Federal e outros **3 países da América Latina**, são eles:



RETE (DF), universidades do México, da Colômbia, do Chile e a Rede de Políticas Públicas AL e Caribe (Red PP-AL)



Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa- PA);



Associação Mineira das Escolas Famílias Agrícolas (Amefa - MG);



Universidade de Brasília (UnB);

INCIDÊNCIA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Termo de parceria firmado com o Consórcio do Nordeste, autarquia formada pelos seguintes Estados:
Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe



Abertura de diálogo e cooperação com o Ministério do Desenvolvimento Agrário e a Secretaria Nacional de Segurança Alimentar



Pesquisadores-chefes da Cátedra contribuíram com a montagem do plano de ações imediatas à época da transição de governo federal



DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

10 notas técnicas



12 newsletters



Lançamento do policy brief

“Lições para programas de Inclusão Produtiva Rural de cinco países latino-americanos”

Participação em 6 eventos de Inclusão Produtiva Rural; e participação no 61º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER).

Mapeamento de capacidades avaliando a atuação da Cátedra nos anos anteriores (2021-2022) e sua incidência sobre atores estratégicos para inclusão produtiva rural. Os principais atores mobilizados nos anos supracitados foram pesquisadores, pequenos agricultores e, em menor grau, gestores públicos.

Realização da 1ª edição do Prêmio Ignacy Sachs, que laureou os três melhores trabalhos acadêmicos no tema Inclusão Produtiva Rural



Dissertação de mestrado (Convivência com o Semiárido: a construção de um desenvolvimento camponês)



Tese de doutorado (Um estudo em dois assentamentos rurais na zona fronteira Brasil-Bolívia)



Artigo científico (Arranjos Multiatores para a Inclusão Produtiva Rural)

5 perguntas a **Arilson Favareto**

Inovação na produção de conhecimento para ampliar oportunidades

Ampliar as oportunidades para as pessoas mais pobres e vulneráveis no Brasil rural e interiorano é uma questão crucial para qualquer estratégia de desenvolvimento no país. Para abordá-la efetivamente será preciso inovar, aproveitando as evidências disponíveis e dedicando especial atenção às oportunidades emergentes. Com essa estrutura de pensamento, a Cátedra Itinerante Inclusão Produtiva Rural surgiu com três eixos de atuação: produção

de conhecimento, construção de capacidades em instituições científicas e incidência em políticas públicas.

Nos últimos três anos, de acordo com Arilson Favareto — coordenador da Cátedra —, a articulação tem produzido conhecimento nas cinco regiões do Brasil, resultando em evidências para subsidiar ações práticas e, de forma mais ampla, para alimentar o debate sobre o futuro do país e seu modelo de desenvolvimento econômico.

“ **A Cátedra — que surgiu de um diálogo entre o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap) e a Fundação Arymax — tem um desenho muito inovador.** ”

ARILSON FAVARETO

OUÇA MAIS

Quais são os grandes desafios a serem superados para fazer avançar a agenda da Inclusão Produtiva Rural em um país tão heterogêneo quanto o Brasil?

É difícil sintetizar, porque são muitos desafios dentro de um tema complexo. Mas, podemos elencar três, entre os maiores. O primeiro é de natureza cognitiva. Uma das principais dificuldades é fazer com que os tomadores de decisão — pessoas e organizações mais influentes no debate público — entendam a Inclusão Produtiva como algo fundamental sob vários aspectos: como maneira de diminuir desigualdades; forma de tornar a inclusão de pessoas menos dependente de políticas sociais; e caminho para produzir riquezas de maneira não concentrada.

O segundo desafio é de natureza institucional. Para enfrentar o tema da Inclusão Produtiva é necessário um conjunto de instrumentos. Se olharmos para o âmbito do poder público, veremos que não é uma questão apenas de crédito para pequenos empreendedores, capacitação, acesso a mercados. Crédito sem assistência e oportunidades pode gerar endividamento. A questão está no tratamento individual desses problemas.

O terceiro desafio está relacionado ao conhecimento e às capacidades. Se olharmos o passado, há sempre o mito da bala de prata — aquela que com um único tiro resolve o problema. É preciso um entendimento mais complexo desses dilemas que cercam a Inclusão Produtiva. Um desafio

nada trivial é criar conhecimentos para tornar essa complexidade mais evidente; para deixar claro aos tomadores de decisão públicos e privados tudo o que está envolvido nas situações de exclusão produtiva. E, assim, ajudar a que eles possam tomar decisões mais consistentes e coerentes com esse cenário. Só assim, sem ingenuidade ou simplificações, é que as iniciativas terão maior grau de eficácia e de eficiência no uso dos recursos públicos e privados.

Nos últimos dois anos, quais foram as principais conquistas da Cátedra? Na sua visão, há algum feito que chama mais atenção nesse período; algo que gostaria de destacar?

A Cátedra — que surgiu de um diálogo entre o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap) e a Fundação Arymax — tem um desenho muito inovador. Ao contrário de outras experiências similares, mas que centralizam conhecimento em um catedrático e por um período, abrimos espaço para a produção de conhecimentos não concentrado em uma instituição ou pessoa. Optamos por apoiar diferentes organizações e, principalmente, em regiões mais periféricas do Brasil, e não nas mais ricas, onde estão as principais universidades do país. Não conheço iniciativa similar, preocupada em descentralizar e criar capacidades em diversas regiões. Por isso, o nome da iniciativa é, justamente, Cátedra Itinerante.

Por isso, uma primeira conquista a destacar é a disseminação do tema Inclusão Produtiva. Pode parecer trivial, mas quando pensamos que um dos grandes desafios dessa temática é cognitivo, esse é um ganho significativo, por permitir ampliar uma visão compartilhada de um problema e de um conceito. Hoje, o termo aparece muito mais do que há cinco anos. Acreditamos que contribuimos para essa maior visibilidade, assim como o Instituto Veredas, a Fundação Arymax e um grupo de instituições e de pessoas que fomentam esse debate e o posicionam nas discussões sobre o futuro do Brasil e do nosso modelo de desenvolvimento. Como o desafio é enorme, creio que estamos apenas no começo desse esforço para aumentar a repercussão e a sensibilização sobre esse tema.

A segunda conquista, decorrente da anterior, é a formatação de uma visão sistêmica sobre o tema Inclusão Produtiva, algo correspondente ao desafio de reconhecer a complexidade que há por trás de situações de exclusão. A visão sistêmica e integrada — veiculada já no primeiro Relatório produzido pela Cátedra — aborda essa questão.

A terceira conquista foi a mobilização de uma rede de organizações que se dedicaram a esse tema e que, ao longo desses três primeiros anos da Cátedra, produziram livros, *papers*, eventos, formas de assessoria a governos e organizações da sociedade civil, materiais didáticos. Cada uma das

13 entidades que sediou a Cátedra — incluindo universidades, institutos federais de educação, fundações independentes — esteve envolvida nessa produção de conhecimentos sobre as diferentes faces da Inclusão Produtiva. Temos produção nas cinco regiões do Brasil, destacadamente na Amazônia e no semiárido brasileiro, onde se concentram populações em situação de vulnerabilidade.

A Cátedra tem desempenhado um papel estruturante na agenda de Inclusão Produtiva Rural — desde a produção e disseminação de conhecimento até a incidência no debate público sobre o tema, dentro e fora do Brasil. Quais foram os grandes aprendizados dos últimos dois anos?

O principal aprendizado não chegou a ser uma grande surpresa: o peso da inércia. Quando convidávamos organizações e pessoas para sediar a Cátedra, reforçávamos a ideia de que a produção do conhecimento deveria ser apenas uma parte do trabalho, porque a ambição maior era de produzir um conteúdo capaz de incidir sobre processos de tomada de decisão. A proposta da Cátedra sempre foi conectar produção de conhecimentos e sua aplicação para melhorar práticas. Como primeiro aprendizado veio a constatação do quão difícil é fazer isso. As universidades cobram do pesquisador a formação de alunos e publicação de *papers* — não a incidência direta no debate público.

“Queremos mostrar que a agenda do clima é uma tremenda oportunidade para colocar em funcionamento o que chamo de ‘dupla eficiência’ — com o mesmo real ou dólar gasto, podemos ter um impacto ambiental positivo e, simultaneamente, gerar inclusão.”

“Não há motivo para piorar a agenda das desigualdades sob o argumento de que há uma emergência climática! Precisamos melhorar o repertório de decisões buscando a eficiência socioeconômica e ambiental. Está claro que precisamos produzir conhecimentos para um trabalho de incidência orientado por essa visão.”

O gestor de política pública, por sua vez, nem sempre busca bons conhecimentos para a tomada de decisão; ele é cobrado para executar o orçamento e mostrar quantas pessoas foram atingidas, mas não, necessariamente, para comprovar que a ação mudou essas vidas.

O segundo aprendizado é sobre diversidade. No Brasil, temos uma riqueza tremenda em termos de diversidade. Uma diversidade natural, mas também de atores, pessoas que estão permanentemente tentando fazer coisas novas, ainda que com enorme dificuldade. Temos recursos, porque esse não é um país pobre. Temos um ambiente de políticas públicas sofisticado, com muitas inovações produzidas nas últimas décadas. Enfim, somos uma das nações mais bem posicionadas no mundo para fazer uma transição para outro modelo econômico. E, nisso, é preciso garantir um lugar de destaque para as agendas da inclusão (redução de desigualdades) e de enfrentamento da crise climática. Com a paz mundial e a defesa da democracia, esses são os quatro grandes desafios atuais da humanidade. O que nos falta é construir um entendimento compartilhado das interdependências entre problemas. Falta criar mecanismos de coordenação que evitem a fragmentação desses temas. Porque a forma de enfrentar cada um deles tem repercussão para os demais. Por exemplo, o enfrentamento da crise climática pode gerar maior ou

menor exclusão; depende das escolhas a serem feitas. Uma sociedade com muita exclusão fragiliza as democracias. Sem democracia é mais difícil encontrar a paz e a resolução de conflitos. É preciso integrar o pensamento sobre o tipo de mudança que precisamos.

Quais são as expectativas para o futuro da Cátedra?

Para o planejamento futuro, estamos partindo de um diagnóstico; uma leitura de cenário nacional e global. Um dos temas centrais do Brasil e do mundo, para os próximos anos, será a agenda climática e tudo o que isso envolve. Em termos estruturais, há um cenário de altos custos para o conjunto da sociedade, com a intensificação dos chamados extremos, como ondas de calor, tempestades e secas prolongadas. Isso afeta a vida das pessoas e afeta a economia. Um fator conjuntural é que devemos ter, em 2025, a COP30 (Conferência das Partes no âmbito da Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas Globais). Será, também, o ano em que se completam 10 anos do Acordo de Paris, do estabelecimento da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Como país-sede, espera-se muito do Brasil como anfitrião. Mas, há um grande risco nesse cenário. Boa parte das soluções que vêm sendo pensadas para a agenda climática tendem a piorar as desigualdades. É um risco que pode ser evitado, porque há uma

série de tecnologias e de modelos de negócio que poderiam enfrentar o desafio climático e, simultaneamente, o problema da desigualdade, incluindo as pessoas nessa economia verde ou de baixo carbono.

Queremos mostrar que a agenda do clima é uma tremenda oportunidade para colocar em funcionamento o que chamo de “dupla eficiência” — com o mesmo real ou dólar gasto, podemos ter um impacto ambiental positivo e, simultaneamente, gerar inclusão. Não há motivo para piorar a agenda das desigualdades sob o argumento de que há uma emergência climática! Precisamos melhorar o repertório de decisões buscando a eficiência socioeconômica e ambiental. Está claro que precisamos produzir conhecimentos para um trabalho de incidência orientado por essa visão.

Esse momento é singular. A agenda do clima pode se converter em um vetor de dinamização econômica para o Brasil, porque estão sendo feitos muitos investimentos — com recursos do próprio país e do exterior — em adaptação e mitigação. A oportunidade consiste em usar esse enorme fluxo de recursos mobilizados em torno da agenda climática para alcançar, também, outros objetivos sociais e econômicos que podem ser acoplados. Repito: é oportunidade, mas não é a tendência. O risco disso não acontecer é muito grande, porque tem havido um movimento de se separar, no debate público, as duas coisas: primeiro resolver a agenda

do clima; depois, a questão social. Será uma pena se isso prevalecer. Podemos mudar essa lógica e unir recuperação de áreas degradadas, regeneração de paisagens e florestas, produção de alimentos, produção de energia, conservação da biodiversidade, que são temas sensíveis para a agenda do clima, e fazer tudo isso por meio de soluções que fomentem a Inclusão Produtiva. Essa é uma decisão da sociedade. E é nosso papel criar evidências sobre tudo o que está envolvido aí e sobre os riscos e as oportunidades de se ir numa direção ou noutra.

BIO

Arilson Favareto

Sociólogo, com doutorado em Ciência Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP), Arilson Favareto é professor do Programa de pós-graduação em Planejamento e Gestão do Território na Universidade Federal do ABC e pesquisador do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap). Tem trabalhado ao longo dos últimos 25 anos com temas sobre desenvolvimento rural; foi professor-visitante em diferentes universidades no exterior e atuou como assessor e consultor de órgãos de governo, movimentos sociais e agências do Sistema das Nações Unidas. É autor do livro "Paradigmas do desenvolvimento rural em questão" e organizador, em coautoria, de outros livros como "Energia, desenvolvimento e sustentabilidade" e "Entre chapadas e baixões do Matopiba".

Aliança Empreendedora

Com foco em empoderar, capacitar e conectar microempreendedores em situação de vulnerabilidade socioeconômica em territórios para que possam prosperar a partir de seus negócios, a Aliança Empreendedora foi criada em 2005, em Curitiba (Paraná). A atuação se estabelece por duas formas: pelo apoio aos microempreendedores com capacitação, mentorias e aceleração; e via estratégias de *advocacy* e relações governamentais voltadas a ampliar a participação de organizações e microempreendedores nos espaços de decisão do poder público federal.

A Arymax é uma das apoiadoras do Programa Empreender 360, lançado pela Aliança Empreendedora. Nessa frente, a Aliança coloca em prática estratégias de *advocacy*, relações governamentais e fortalecimento do ecossistema empreendedor com o objetivo de ampliar a participação de organizações e microempreendedores nos espaços de decisão do Poder Público Federal, além de influenciar o debate público em torno da política para o MEI, com foco no desenvolvimento de uma rampa de acesso a uma formalização responsável.



LEIA NAS PÁGINAS SEGUINTES
A ENTREVISTA COM LINA MARIA
USECHE KEMPF DA ALIANÇA
EMPREENDEDORA



**Influência
direta na
Política
Nacional
do MEI**



**Participação no Fórum
Permanente da Micro e
Pequena Empresa, com
potencial de influência
sobre atores-chave
do ecossistema**

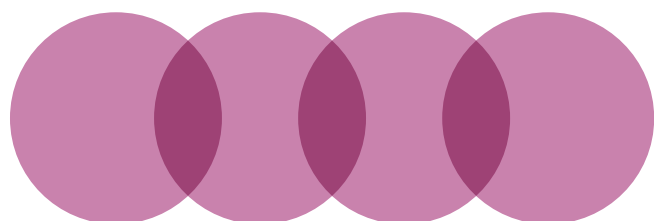


**Conversas de influência
de programa de governo
com dois presidentiáveis
(PT/PSB e Novo)**

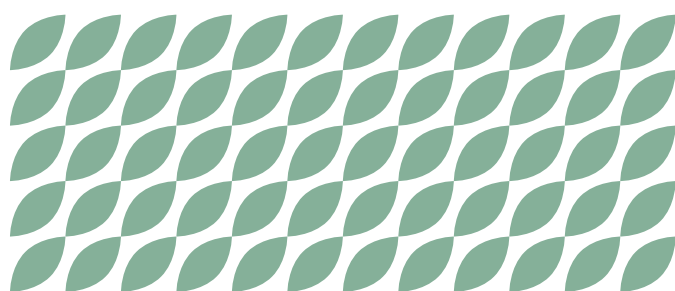


**Articulação com
presidentiáveis**

Atuação com governo de transição, parcerias com diferentes instituições públicas nos diversos níveis de governo; incidência legislativa; e articulação com rede de organizações da sociedade civil



Realização do Fórum Brasileiro de Microempreendedorismo em Brasília com mais de 60 organizações de base e do poder público



Acordo de Cooperação Técnica (ACT) assinado com a Secretaria de Assistência Social do Estado do Rio Grande do Sul

Apoio firmado na Frente Parlamentar Mulher Empreendedora



Influência direta em duas ações do plano de trabalho da política que beneficia a formalização e o MEI

Rampa de acesso “amigável” à política do MEI

Cerca de 20 milhões de empreendedores trabalham informalmente no Brasil, e para aumentar o nível de formalização, é fundamental que a aquisição do cadastro de Microempreendedor Individual (MEI) seja acessível às pessoas mais vulneráveis. Pensando nisso, a Aliança propôs a gestores do Poder Executivo melhorias na experiência do usuário do MEI, a partir de estudo e levantamento de evidências sobre o tema.

Influência na Política de Desenvolvimento das MPE

A Aliança esteve presente nos fóruns de discussão que envolvem a criação da política, tendo conquistado assento formal nos comitês de representação do microempreendedor e influenciou a comissão para inclusão de indicadores de diversidade na política nacional.

Microempreendedorismo e Assistência Social

Para promover a inclusão produtiva no Brasil é fundamental integrar a agenda de assistência social neste tema. A Aliança propôs desenvolvimento de pilotos de implementação do programa Acessuas Trabalho e estabeleceu parcerias com Sebrae e Caixa no nível federal e com governos estaduais (RS) para implementação de pilotos.

Lina Maria Useche Kempf

Fortalecimento do ecossistema em torno do microempreendedor

Todos podem empreender. Com essa crença, a Aliança Empreendedora tem como missão unir forças e viabilizar acessos para que pessoas e comunidades possam ser empreendedoras, gerando desenvolvimento econômico e social. A parceria com a Fundação Arymax, que se estabelece para além do suporte financeiro, está apoiada no compartilhamento de conhecimento e evidências para a construção conjunta de uma estratégia eficiente.

Lina Maria Useche Kempf, cofundadora e *head* de Relações Institucionais da Aliança, defende

a potência do microempreendedor brasileiro, apresentando dados do potencial que precisa ser destravado. “Um dos nossos estudos mostra que se criarmos uma política pública de apoio direto aos microempreendedores informais, dando empoderamento, capacitação, auxiliando na formalização e no crédito adequado a 20 milhões deles, teríamos 700 milhões de reais injetados na economia em quatro anos; um incremento de 8% do Produto Interno Bruto (PIB). Conseguiremos, ainda, tirar cinco milhões de brasileiros da linha da pobreza”, afirma a executiva.

“ Começamos a parceria com a Fundação Arymax para dar robustez na estrutura e na perspectiva de termos uma capacidade maior de avaliar o impacto das ações. ”

LINA MARIA USECHE KEMPF

OUÇA MAIS

Qual a importância de organizações que atuam na ponta — como a Aliança Empreendedora — conduzirem, também, advocacy? Como a organização se preparou para isso?

Para a Aliança foi um caminho natural. Quando iniciamos o *advocacy*, já tínhamos mais de 10 anos de trabalho, capacitando microempreendedores na ponta e atuando diretamente com os intermediários. O embrião desse posicionamento teve início em 2009, quando organizações nos procuravam interessadas em entender e aprender com a nossa metodologia. Começamos um trabalho de replicação e, no movimento de criar uma sistematização e um treinamento de facilitadores, passamos a nos conectar com outros *players* do ecossistema. As empresas que financiavam os projetos, também, tiveram interesse em expandir o trabalho da Aliança nesse formato. Nesse processo de expansão, formou-se uma rede diversa e potente, focada em apoiar o microempreendedor de base comunitária em diferentes territórios do país. Em 2015, trabalhávamos com organizações incríveis, excelentes parceiras, mas que estavam invisibilizadas; não recebiam recursos e tinham dificuldade de pagar as contas. Entendemos que o ecossistema estava enfraquecido.

Nesse mesmo período, um dos financiadores se dispôs a entender o que faltava — e era, justamente, informação, dados sobre esse microempreendedor, já que a última

pesquisa era de 2013. Nasceu aí uma nova iniciativa: a Aliança continuava a apoiar os empreendedores na base, mas, com o *Empreender 360*, passamos a atuar com a visão de fortalecimento do ecossistema, ou seja, quem está ao redor do empreendedor para que ele receba mais apoio.

Fizemos o primeiro mapeamento do ecossistema para entendê-lo melhor; com os dados em mãos, passamos a envolver os setores empresarial, social, academia e público. A conversa com o poder público foi muito importante, sobretudo para apresentar todo um ecossistema de apoio ao empreendedor, ou seja, mostrar que havia muita gente trabalhando nesse universo, mas poucos estavam trabalhando de forma coordenada. Tivemos uma boa receptividade em um fórum que organizamos e amadurecemos nesse caminho. Hoje, com quase 20 anos de contato direto com os microempreendedores, temos legitimidade no tema; entendemos muitos desafios, entraves, muitas necessidades, potências, barreiras. Importante falar que não fizemos nada sozinhos; atuamos em rede, historicamente, com parceiros que conhecem em profundidade diferentes territórios. O nosso papel é de conector e impulsionador — e isso o *Empreender 360* tem buscado fazer cada vez mais e melhor.

Como estão os projetos de advocacy?

Ser uma organização do terceiro setor nos deu uma entrada muito boa no

governo federal. Já temos projetos, inclusive, em parceria com o governo, sem usar recurso público, rodando. Após ter essa base estruturada de informações, via pesquisas, passamos a estruturar o nosso *advocacy* — a influenciar a política pública. Há dois anos, contratamos uma consultoria para nos auxiliar com o processo. Com isso, começamos a parceria com a Fundação Arymax para dar robustez na estrutura e na perspectiva de termos uma capacidade maior de avaliar o impacto das ações. Com esse passo, conseguimos colocar esse segundo degrau para termos uma estrutura profissional de *advocacy*. Tem sido uma jornada incrível com maturidade e evolução.

Quais são as principais pautas que vocês têm buscado influenciar?

No início do trabalho da Aliança, tínhamos um escopo muito amplo; fomos afunilando, e a pandemia nos trouxe o tom da conversa. Quando nos deparamos com o tamanho da informalidade e vimos a vulnerabilidade dos empreendedores, ficou claro que deveríamos olhar para os trabalhadores informais —

“Temos que destravar o potencial desses brasileiros, que, muitas vezes, não acreditam que são empreendedores.”

que têm muito potencial de gerar desenvolvimento econômico e social, pois produzem renda e construíram seu próprio posto de trabalho. A nossa tese é que se fortalecermos essa base, vamos diminuir gradativamente as fragilidades nas quais se encontram. O impacto será enorme, porque estamos falando de 20 milhões de pessoas; as metas importantes para isso são formalização, suporte, microcrédito. O *Emprende 360*, como rede de *advocacy*, começou a levar sugestões pragmáticas e estudos de mais de 50 organizações.

Quais são esses pontos?

Um dos exemplos é o Bolsa Família. Muitos dos informais têm medo de se formalizar e perder o benefício, que é uma renda importante para a família desse cidadão; esse recurso sustenta a família. Para atuar nessa seara, estamos conduzindo um estudo sobre essa relação. Em paralelo, temos trabalhado quase como uma consultoria de secretarias nacionais, olhando para programas que estão sendo desenvolvidos. Quando é possível, levamos organizações parceiras para as reuniões. Há três anos, temos uma cadeira no Fórum Permanente de Micro e Pequena Empresa; conseguimos indicar a Rede Brasil Afroempreendedor (REAFRO) para participar. A cada ano, vamos elencando as nossas metas, e a Arymax tem nos ajudado a eleger os pontos de alavancagem, e a levar a rede junto para opinar sobre programas que serão lançados pelo governo; decretos; trabalhar em notas

técnicas. Antenados, participando do que for possível!

Qual é a avaliação que você faz sobre a causa da Inclusão Produtiva associada ao apoio a micro e pequenos empreendedores?

Escolhemos essa causa, desde sempre, exatamente por saber o impacto que ela tem. Quando escolhemos o pilar do empreendedorismo dentro da Inclusão Produtiva — mesmo antes de ter esse nome —, foi porque a capacidade de geração de renda, de desenvolvimento econômico e social é muito grande quando olhamos para esses microempreendedores que estão na base da pirâmide e que já estão usando a criatividade para fazer um pequeno empreendimento. Nesse contexto, temos que destravar o potencial desses brasileiros, que, muitas vezes, não acreditam que são empreendedores. Uns têm negócio há 10 anos e ainda não se enxergam como tal. Os muros e portões fechados precisam ser abertos! As mulheres, também, estão imersas nessa autodesvalorização.

A Aliança não empodera ninguém, mas outras empreendedoras e outros empreendedores fazem isso à medida que trocam os processos trilhados em busca de reconhecimento. Criar esses processos de diálogos, juntar, é parte dessa mágica. A Aliança trabalha muito essa metodologia de grupos, que são empoderadores porque olham para as pessoas com a lente da potência que elas têm — não por aquilo que lhes falta.

Muitos cursos de empreendedorismo reforçam a escassez. Preferimos conectar as oportunidades; as redes. Há uma potência represada na mente do empreendedor! E, para além, entramos com outros conhecimentos e outras conexões.

A Aliança tem um estudo sobre o potencial impacto dos microempreendedores informais na economia?

Sim. Um dos nossos estudos mostra que se criarmos uma política pública de apoio direto aos microempreendedores informais, dando empoderamento, capacitação e crédito adequado a 20 milhões deles, teremos 700 milhões de reais injetados na economia em quatro anos; um incremento de 8% do Produto Interno Bruto (PIB) e conseguiremos tirar sete milhões de brasileiros da linha da pobreza — de acordo com estimativa de um economista especialista na temática, Daniel Duque. Esses são o poder e a potência do microempreendedor individual se ele for apoiado corretamente. É para isso que a Aliança Empreendedora está aqui.

Qual é a visão de futuro da Aliança Empreendedora?

Em curto prazo, temos o estudo "Bolsa Família e MEI", que acreditamos, fará a diferença para repensarmos os índices de formalização. Como pontos de alavancagem, queremos transformar esse estudo em uma proposta de mudança de estrutura do cadastramento e da

atualização cadastral do Bolsa Família para pessoas que trabalham por conta própria — para que se crie uma cultura de segurança. Devemos sugerir treinamento dos cadastradores e um caderno de apoio no cálculo de renda. A pesquisa será muito importante, porque a invisibilidade de dados faz com que a política pública saia pela porta. Então, será muito importante ter informações de qualidade. Além disso, há uma série de metas e propósitos que vamos trabalhar, sobretudo dentro do Fórum Permanente das Microempresas e de Pequeno Porte. Estamos, permanentemente, criando movimentos de representatividade, participação ativa, conexão. Estamos atentos aos sinais!

“Preferimos conectar as oportunidades; as redes. Há uma potência represada na mente do empreendedor! E, para além, entramos com outros conhecimentos e outras conexões.”

COALIZÃO

Aliança pela Inclusão Produtiva (AIPÊ)

Resultado da parceria entre múltiplos atores, de diferentes setores, que têm em comum o objetivo de abrir e fortalecer caminhos que impulsionam a geração de trabalho e renda para reduzir as desigualdades sociais no Brasil, a Aliança pela Inclusão Produtiva foi lançada em 2022 e apoia, por meio de editais, iniciativas focadas em empreendedorismo e empregabilidade em todo o território

nacional. As premissas para a criação dos editais — voltados a selecionar as organizações que receberão investimentos nas cinco regiões do país — são embasadas em dados e evidências do que efetivamente gera impacto na prática. AIPÊ é formada por BNDES, Fundação Arymax, Instituto Votorantim, Fundação Tide Setubal, Heineken, Instituto humanize e Santander

IMPACTO 2022

Piloto das chamadas públicas com foco em empreendedorismo urbano e negócios rurais inclusivos, norteados pelos estudos realizados pela Fundação Arymax com o Instituto Veredas e outros parceiros

Cocriação da articulação e das chamadas entre os atores Fundação Arymax, BNDES, Institutos Heineken, humanize, Votorantim, Tide Setubal e Banco Santander.

INICIATIVA

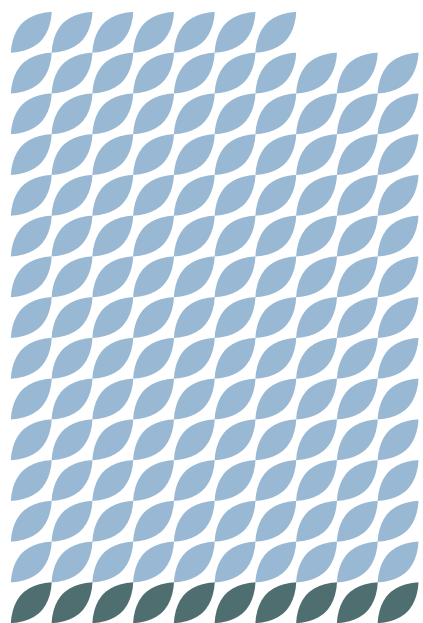
Chamada Empreendedorismo Urbano Periférico

Primeira iniciativa da Aliança pela Inclusão Produtiva (AIPÊ), a chamada pública selecionou, entre janeiro e junho de 2023, projetos de 10 organizações que apoiam o empreendedorismo desenvolvido nas periferias das capitais brasileiras e regiões metropolitanas com potencial de gerar postos de trabalho e aumentar a renda de nano e microempreendedores. Com suporte dos integrantes da Aliança (BNDES, Instituto Votorantim, Fundação Arymax, Fundação Tide Setubal, Instituto Heineken, Instituto humanize e Santander) — e patrocínio da B3 Social e Ambev.



**147 inscrições
recebidas**

**23 Estados
brasileiros**



**10 organizações
selecionadas**

**espalhadas em 12
Estados abrangendo
todas as regiões do país**

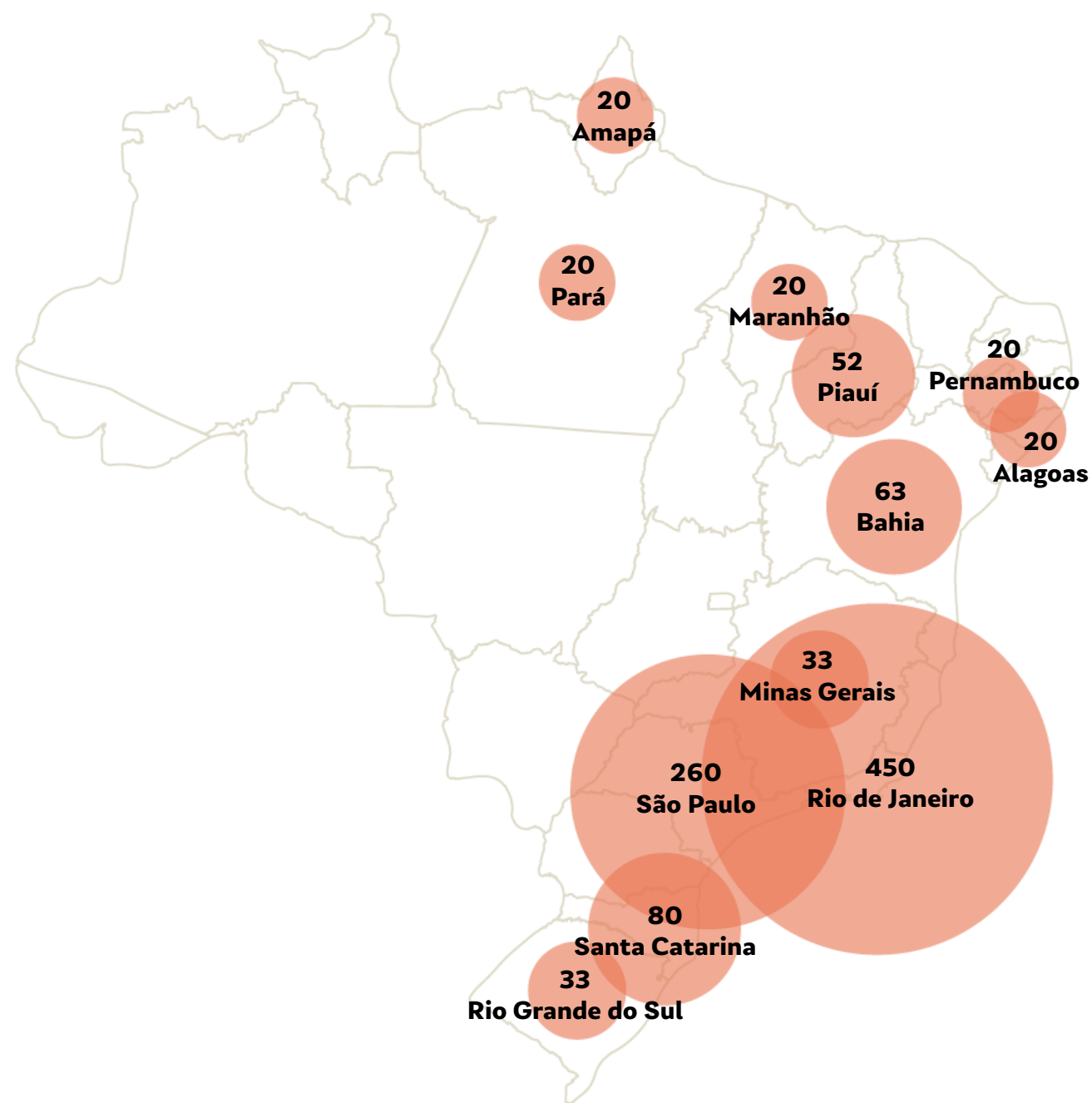
**Organizações serão
beneficiadas com
investimento financeiro e
acompanhamento técnico
ao longo de dois anos.**



**1.047
empreendedores
beneficiados**

Análise de impacto regional

(número de empreendedores apoiados por Estado)

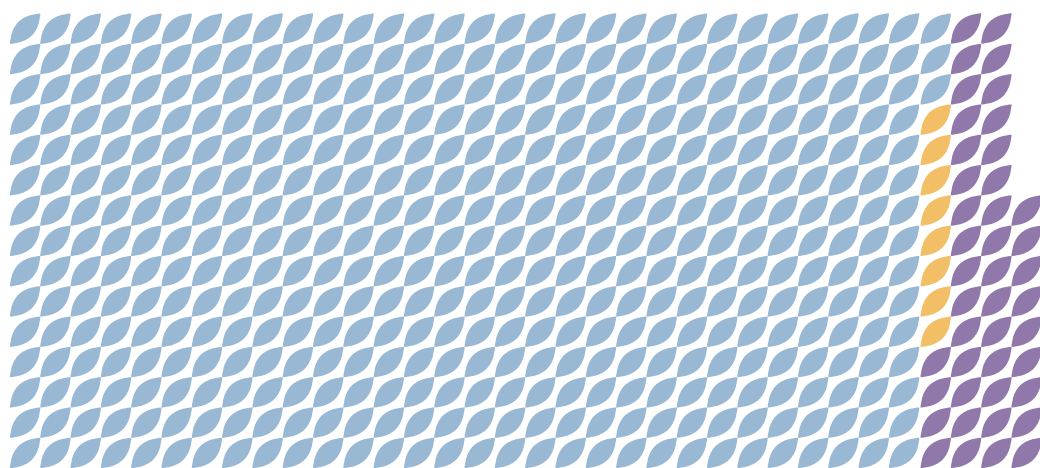


CHAMADA NEGÓCIOS RURAIS INCLUSIVOS

504
inscrições
recebidas.

8 organizações
investidas por
dois anos

43
negócios
apoiados



21 Estados brasileiros inscritos



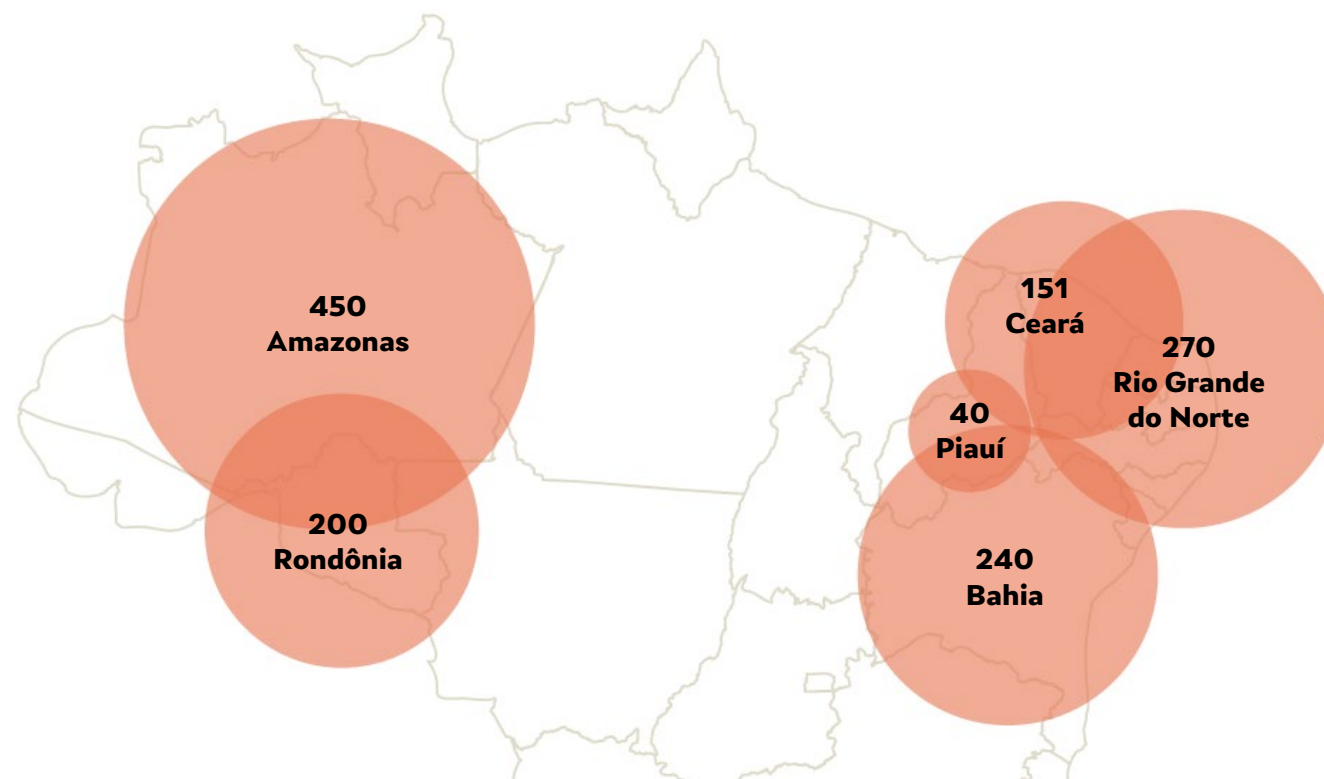
6 Estados selecionados



1.351
beneficiários

Análise de impacto regional

(número de empreendedores apoiados por Estado)



INICIATIVA

Chamada Negócios Rurais Inclusivos

Iniciativa desenvolvida pela AIPÊ, entre janeiro e março de 2023, a chamada foi direcionada a projetos desenvolvidos por organizações intermediárias, associações, cooperativas e pequenos grupos de

produtores rurais de baixa renda (renda mensal de até um salário mínimo por pessoa ou três por família), das regiões Norte e Nordeste do país, que promovem a autonomia de produtores rurais em situação de vulnerabilidade socioeconômica. A articulação foi conduzida por BNDES, Instituto Votorantim, Fundação Arymax, Tide Setubal, Instituto Heineken, Instituto humanize e Santander.

Uma aliança pela Inclusão Produtiva

Celina Tura, Marcos Cavalcante e Raquel Zanon, especialistas em Inclusão Produtiva no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), afirmam que a Aliança pela Inclusão Produtiva (AIPÊ) atua para além da alavancagem de recursos. A iniciativa se tornou um espaço de aprendizado sobre a temática e um ambiente para compartilhar experiências e conjugar esforços em ações com maior abrangência na redução das desigualdades e geração de trabalho e renda.

Como banco público, a participação na AIPÊ está aderente à missão da instituição, cuja maioria das ações se estabelece no alinhamento às políticas públicas, especialmente as federais.

RELEVÂNCIA DA INCLUSÃO PRODUTIVA

Desde 2008, uma das ênfases do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no âmbito do Fundo Socioambiental, tem sido o apoio à temática sobre Inclusão Produtiva. A partir de 2009, passamos a atuar por meio de parcerias estratégicas objetivando alcançar maior capilaridade e escala dos recursos não reembolsáveis do Banco para, assim, incrementar a capacidade de contribuir com a redução da pobreza e das desigualdades. Para se ter uma dimensão da relevância do tema, a Inclusão Produtiva representou 72% do R\$ 1,1 bilhão de recursos do Fundo Socioambiental que foram alocados no período de 2008 a 2020. No contexto de atuação via parcerias, o BNDES se dedicou a pesquisar novos desenhos de alianças para potencializar ainda mais os resultados alcançados, aprimorar a metodologia de atuação e a alavancagem de recursos. Nesse mesmo período, começamos a atuar com o modelo de *matchfunding*, no qual entrávamos com a participação de até 50% da totalidade dos recursos aportados. Foi nesse panorama que se idealizou a iniciativa da Aliança pela Inclusão Produtiva (AIPÊ).

APRENDIZADOS

Para além da alavancagem de recursos, da capilaridade e do ganho de escala, um ponto importante da AIPÊ é que a aliança permite a atuação conjunta e em rede de diversas instituições. Criou-se um ambiente para trocar



Aliança pela Inclusão Produtiva permite a atuação conjunta e em rede de diversas instituições. Criou-se um ambiente para conduzir ações com maior abrangência, abrindo um espaço propício de aprendizado. ”

experiências e conduzir ações com maior abrangência, abrindo um espaço propício para aprendizados. Nessa iniciativa, atores que têm diferentes propostas, históricos, missões e visões estão juntos, buscando o mesmo objetivo. Um aspecto relevante, aliás, é esse aprendizado — que gera insumos, inclusive, para a atuação conjunta dessas instituições. A cada edital, os parceiros vão aprendendo, melhorando e conseguindo desenvolver formas aprimoradas de atuação conjunta e individual. Ou seja, a AIPÊ é uma ferramenta que possibilita um espaço importante de atuação, de aprendizado e melhoria das instituições que estão ali envolvidas e, ao mesmo tempo, propicia testar novas formas de atuação em termos individuais. Por meio dessa parceria, algumas instituições da Aliança pela Inclusão Produtiva têm a oportunidade, inclusive, de se inserir em frentes, setores ou localidades nos quais antes não atuavam. A expectativa para os próximos editais é de apoio mais direcionado e qualificado, visando a ampliar o impacto da iniciativa.

COMBATE À POBREZA URBANA E RURAL

Historicamente, no apoio à Inclusão Produtiva com recursos não reembolsáveis, o BNDES tem um foco de atuação no fortalecimento da agricultura familiar por meio de duas frentes: apoio aos empreendimentos coletivos (associações e cooperativas

de agricultores familiares) e reaplicação de tecnologias sociais. Esse recorte se deve porque temos, no país, uma concentração grande da pobreza e da extrema pobreza no meio rural. É importante ressaltar que, como banco público, o que organiza e dá direcionamento às ações é o alinhamento às políticas públicas, especialmente as federais. Na estratégia de recursos não reembolsáveis, em 2021, o Banco passou a atuar também com empreendedorismo urbano, justamente por conta do aumento dos indicadores de pobreza e de extrema pobreza neste meio. Essa atuação prevê atividades voltadas para capacitação; mentoria e capital-semente para suporte aos negócios da população de baixa renda. Vale ressaltar que o BNDES atua na inclusão produtiva urbana por meio do microcrédito, desde a década de 1990.

Mais recentemente, o olhar se voltou para a atuação nas favelas e periferias. Ao mesmo tempo, as políticas públicas estruturantes na área de agricultura familiar têm ganhado força, voltadas a empreendimentos coletivos, produção agroecológica e bioinsumos. Todos esses temas são levados para as discussões dentro da AIPÊ. Por isso, falamos da Aliança pela Inclusão Produtiva também como um ambiente de aprendizagem, um ecossistema propício a reflexões sobre a temática.

NOVAS REFLEXÕES

Quando o BNDES imaginou a iniciativa, o objetivo não foi apenas de alavancagem de recursos, mas abrir

a possibilidade de atrair parceiros para, também, gerar conhecimento e aprendizados — alinhando recursos financeiros à produção de dados qualificados que sirvam de incentivo para direcionar uma nova agenda de Inclusão Produtiva.

VISÃO DE FUTURO

Quando se pensou a AIPÊ, uma das questões centrais foi a criação de um ecossistema para além da participação do BNDES. Ou seja, uma ferramenta — plataforma de ação conjunta — que poderia prescindir do Banco

em uma perspectiva no longo prazo. Em curto prazo, enxergamos a relevância de testar modelos de atuação; sistematizar os aprendizados; e gerar conhecimento de forma a retroalimentar a atuação dos parceiros. Esperamos que seja possível, dentro dessa sistematização, que alguns conteúdos possam ser disponibilizados tanto para os beneficiários finais quanto para outros grupos e outras instituições que possam se inspirar nos aprendizados que tivemos durante a execução da iniciativa. A expectativa é de multiplicação!

“Esperamos que seja possível, dentro dessa sistematização, que alguns conteúdos possam ser disponibilizados tanto para os beneficiários finais quanto para outros grupos e outras instituições que possam se inspirar nos aprendizados que tivemos durante a execução da iniciativa.”

JOI Brasil

Visão global, efeito local para gerar evidências de impacto

Um mercado de trabalho com oportunidades e condições dignas para todos requer raízes fortes. A construção de uma sociedade justa e equitativa demanda melhores condições do mercado de trabalho e políticas públicas norteadas por evidências. Na prática, os tomadores de decisão precisam estar equipados para criar e consumir evidências. Com esse norte, a JOI Brasil (Jobs and Opportunity Initiative) — iniciativa global do J-PAL — tem atuado para disseminar a cultura de políticas com base em evidências no Brasil como estratégia de fortalecimento dos programas que respondem aos desafios de Inclusão Produtiva.

Com a proposta de financiar pesquisas rigorosas, abordando os desafios mais urgentes do mercado de trabalho e disseminar esse conteúdo no país e no mundo — para governos, setor privado e sociedade civil —, a JOI Brasil espera melhorar a qualidade dos programas e das políticas de trabalho, afetando positivamente a vida de muitos brasileiros.

Lançada em 2021, a JOI Brasil irá, ao longo de cinco anos, organizar incubadoras de inovação social para identificar políticas e programas inovadores em temáticas prioritárias; fornecer assistência técnica a eles para apoiar a elaboração de planos de avaliação e monitoramento dos programas; criar conexões entre o terceiro setor, governos e pesquisadores para promover parcerias de pesquisa; lançar editais de pesquisa para financiar pilotos e avaliações de impacto aleatorizadas; e compartilhar os resultados desses conhecimentos

“Com milhões de pessoas fora do mercado de trabalho no Brasil, é urgente a necessidade de identificar políticas e programas que tenham efetividade comprovada na geração de emprego e renda.”

Vivianne Naigeborin, superintendente da Fundação Arymax

produzidos com todos os elos da sociedade para que possam ser usados na formulação de políticas públicas.

Alinhada à visão do Effective Altruism, o altruísmo eficaz — um campo de pesquisa que utiliza evidências de alta qualidade e raciocínio cuidadoso para identificar e construir maneiras para maximizar o impacto de projetos e iniciativas sociais públicas e privadas —, a Fundação Arymax viabilizou a vinda do J-PAL para o Brasil para contribuir com pesquisas relevantes para o debate público sobre os desafios urgentes do mercado de trabalho nacional.

Segundo Vivianne Naigeborin, superintendente da Fundação Arymax, com milhões de pessoas fora do mercado de trabalho no Brasil, é urgente a necessidade de identificar políticas e programas que tenham efetividade comprovada na geração de emprego e renda. “O J-PAL chegou ao país pelas mãos da Fundação Arymax, atraindo parceiros

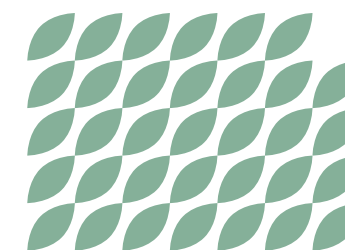
relevantes — B3 Social, Potencia Ventures, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Fundação Tide Setubal —, com o objetivo de apoiar, com seu conhecimento e sua excelência, a busca por respostas mais confiáveis para promover a inclusão produtiva de milhares de brasileiras e brasileiros, especialmente os que estão em vulnerabilidade econômica, contribuindo para melhorar sua qualidade de vida e aumentar a produtividade do país”, afirma.

Na percepção de Paula Pedro, diretora do J-PAL na América Latina e no Caribe, políticas públicas precisam ser informadas por evidências. “Viabilizar tal arranjo envolve a construção de espaços de diálogo entre gestores públicos, acadêmicos, financiadores e organizações multilaterais. A JOI Brasil tem criado, efetivamente, esse ambiente de troca por meio da estrutura robusta desenvolvida ao longo de mais de dez anos pelo J-PAL”, pontua.

IMPACTO

INCUBAÇÃO SOCIAL

34 instituições dos três setores engajadas em oficinas sobre políticas baseadas em evidências



PRODUÇÃO CIENTÍFICA

4 editais de pesquisa lançados, totalizando 17 projetos apoiados, dos quais 7 são RCTs (Randomized Controlled Trials), ou Avaliações de Impacto controladas, e 4 são pilotos



DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

Lançamento da publicação "Evidências sobre políticas de mercado de trabalho e implicações para o Brasil: qualificação profissional" inaugurando uma série de publicações



14 participações em eventos e treinamentos externos

EIXO 3

PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Análises de contexto e panoramas, estudos em Inclusão Produtiva que informam, embasam e qualificam o desenho de políticas e programas públicos e privados — alicerçados por evidências, maximizando o impacto social e os resultados alcançados — são a base do eixo **PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO**. Neste pilar, a Fundação Arymax apoia estudos sobre cenários, desafios e áreas de oportunidades para empreender e para a geração de empregos no Brasil. Essa produção gera diagnósticos, insumos e recomendações valiosas para repensar estratégias para que as populações economicamente vulneráveis tenham acesso estável e duradouro ao trabalho e à renda.

A produção e a disseminação de conhecimento como vetor da transformação social

O compromisso da Fundação Arymax com a permanente produção e difusão de conhecimento qualificado é marcado pela ênfase na filantropia baseada em evidências. Essa adesão, que pontua todas as decisões e atuações, visa a contribuir para maximizar o impacto social gerado por organizações que partilham de iniciativas nas mesmas áreas temáticas e pela sociedade. As evidências científicas guiam não apenas as escolhas de investimentos e os apoios realizados, mas o olhar dedicado aos desafios sociais, entendendo-os como complexos e demandantes de soluções construídas de forma coletiva e norteadas por evidências.

Nesse sentido, a Fundação acompanha todas as organizações investidas, estimulando-as a coletar evidências para maximizar o alcance dos resultados propostos e a sistematizar e disseminar seus aprendizados dentro e fora da organização.

Visando a contribuir com o avanço do campo de inclusão produtiva de forma mais ampla, a Fundação Arymax também produz conhecimento via estudos, pesquisas e análises que geram recomendações robustas e propõem novos caminhos para a transformação social do Brasil. Em 2022 e 2023 foram lançados estudos em parceria com outras organizações.



Retrato do Trabalho Informal no Brasil: desafios e caminhos de solução

Estudo desenvolvido pela Fundação Arymax, B3 Social e pelo Instituto Veredas que traz insumos para entender o cenário produzido pelo fenômeno da informalidade. O pano de fundo foi o crescimento da participação da informalidade na economia, sobretudo no contexto da pandemia da covid-19. A partir dos aprendizados dos estudos anteriores, o projeto aprofundou o olhar sobre a temática, levantou evidências e indicou caminhos para promover a Inclusão Produtiva digna em meio a um crescente panorama de informalidade.

DESTAQUE NA MÍDIA

Jornal Hoje

38 milhões de informais: Pesquisa aponta perfis dos trabalhadores sem registro no Brasil

Valor Econômico

Quase 20 milhões de brasileiros sobrevivem só com bicos

Exame

Estudo revela que trabalho informal se dá, na maioria das vezes, em condição de subsistência

CNN Brasil

60% dos trabalhadores informais no Brasil fazem “bicos” para sobreviver, diz estudo

G1

Cerca de 19,6 milhões de brasileiros fazem ‘bicos’ para subsistência, aponta estudo



Inclusão Produtiva de jovens com ensino médio e técnico: experiências de quem contrata

Para mapear e entender a percepção das empresas no Brasil sobre a contratação de egressos do ensino médio e técnico-profissional, a Fundação Arymax — em parceria com Fundação Roberto Marinho e Itaú Educação e Trabalho — conduziu uma pesquisa com mais de 800 empresas e gestores de Recursos Humanos do país.

DESTAQUE NA MÍDIA

G1

Jovens com formação técnica no ensino médio têm mais chances de emprego formal e evolução de carreira, diz estudo

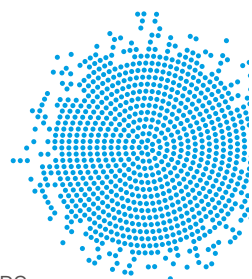
Valor Econômico

Estudos mostram empregabilidade melhor após curso

CLIQUE NO TÍTULO DOS DESTAQUES PARA ACESSAR AS MÍDIAS COMPLETAS



PESQUISA



O FUTURO DO
MUNDO DO TRABALHO
PARA AS
JUVENTUDES
BRASILEIRAS



Futuro do Mundo do Trabalho para as Juventudes Brasileiras

Executada pelo Instituto Cíclica em parceria com o Instituto Veredas, a pesquisa da Fundação Arymax — correalizada com Itaú Educação e Trabalho, Fundação Roberto Marinho, Fundação Telefônica Vivo e GOYN SP — aponta os desafios e caminhos para a Inclusão Produtiva de jovens brasileiros. A produção aborda as tendências do mundo do trabalho, traz um retrato das juventudes do país, oportunidades e recomendações para tomadores de decisão com foco na formação profissional e tecnológica.



Revista Brasileira de Avaliação

Publicação da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA), a "Revista Brasileira de Avaliação" contou com uma edição especial, dedicada ao tema Inclusão Produtiva. Com 22 manuscritos, a publicação — cofinanciada pela Fundação Arymax e pela Fundação Tide Setubal — traz entrevistas, artigos e ensaios. "Essa publicação é um marco fundamental nas análises de impacto sobre a Inclusão Produtiva não apenas por avaliar resultados de iniciativas em um tema tão importante para o Brasil, mas por compartilhar aprendizados e evidências de acertos e erros", afirmou Vivianne Naigeborin, superintendente da Fundação Arymax, no lançamento da revista. Desde então, a publicação contabiliza mais de 3.500 acessos.

DESTAQUE NA MÍDIA

Valor Econômico

Trabalho do futuro e as juventudes

Globonews

Carreiras ligadas à sustentabilidade são tendência

Jornal Hoje

Estudo sobre o jovem brasileiro: quase um terço, entre 14 e 29 anos, não tem emprego e não estuda

CLIQUE NO TÍTULO DOS
DESTAQUES PARA ACESSAR
AS MÍDIAS COMPLETAS

7 perguntas a **Vahíd Vahdat**

Diretor-adjunto do Instituto Veredas

O conhecimento na estruturação de caminhos

Vahíd Vahdat esteve envolvido em muitos dos estudos da Fundação Arymax no campo da Inclusão Produtiva. Entre os mais recentes, estão *Retrato do Trabalho Informal no Brasil e Futuro do Mundo do Trabalho pelas Juventudes Brasileiras*. O pesquisador destaca a relevância do investimento de fundações e institutos em estudos, especialmente para contrapor o olhar superficial lançado, muitas vezes, sobre problemas socioeconômicos estruturantes no Brasil. Na visão dele, quanto mais aprofundarmos a compreensão de problemas sociais complexos, mais aumentamos as oportunidades de estruturarmos caminhos para as soluções.

Como surgiu a parceria do Instituto Veredas com a Fundação Arymax? E como essa união tem impactado a causa da Inclusão Produtiva no Brasil?

A parceria teve início quando a Arymax mudou o enfoque de sua atuação para a Inclusão Produtiva e, nesse momento, apoiamos a organização em uma pesquisa que serviu de referência para as estratégias da Fundação. Desde então, essa relação para a sistematização de conhecimento e o uso de evidências para pensar o campo da Inclusão Produtiva se fortaleceu. Acredito que pautar a importância desse campo a partir do uso de evidências é uma das grandes conquistas da parceria que estabelecemos. Ou seja, não se trata apenas de defender uma causa — que é muito importante —, mas basear defesa, argumento e discussão no entendimento profundo sobre os desafios que as pessoas enfrentam no país, e discutir o que são os caminhos de solução, a partir do que funciona ou não. Com dados, colocamos o debate da Inclusão Produtiva em outro nível e isso é resultado do trabalho da Fundação Arymax, provocado pela realização de estudos. Um ponto importante é a dedicação da Fundação em utilizar as evidências levantadas.

Há uma ênfase em criar um ambiente no qual se produza e se utilize as evidências. A nossa parceria com a Fundação Arymax tem sido muito rica nessa troca; mantemos um espaço informal de reflexão conjunta sobre o contexto que está em permanente

“ Não se trata apenas de defender uma causa — que é muito importante —, mas basear defesa, argumento e discussão no entendimento profundo sobre os desafios que as pessoas enfrentam como país. ”

VAHÍD VAHDAT

OUÇA MAIS

mudança. E, à medida que as condições mudam, identificamos oportunidades de temáticas a serem aprofundadas no debate público. Esse foi o caso, por exemplo, do aumento da informalidade no período que seguiu a pandemia, o que trouxe a possibilidade de um estudo.

Na sua análise, por que fundações e institutos devem investir na produção de conhecimento?

Já há um certo consenso entre fundações e institutos de que é preciso investir nas ações que podem gerar mais impacto. Esse direcionamento é fortemente iluminado pelo processo de busca pelo conhecimento — que nos ajuda a interpretar melhor a realidade complexa que temos ao nosso redor e a encontrar os caminhos mais efetivos. Esses estudos que realizamos nos últimos anos, por exemplo, podem nos ajudar a entender as causas de problemas e a desmistificar algumas ideias amplamente aceitas. No caso da informalidade, há um certo mito de que os trabalhadores informais estão tentando tirar vantagens e, por isso, estão na informalidade. Mas o estudo nos mostrou que, para a maior parte das pessoas, a informalidade é a única opção disponível. Além disso, discutimos como a informalidade e a formalidade são intimamente interrelacionadas; que só podemos efetivamente lidar com a primeira se levantarmos alguns questionamentos sobre o que consideramos como setor formal. Assim, o estudo nos auxilia a entender mais profundamente as causas das coisas, portanto,

a produção de conhecimento traz uma contribuição decisiva.

Para citar um outro exemplo, no estudo *Futuro do Mundo do Trabalho para as Juventudes Brasileiras* — apoiado pelo Instituto Veredas e conduzido pelo Instituto Cíclica — se discutem as diferentes juventudes e o que cada uma delas precisa; revelando a necessidade de entender os subgrupos e como atender as diferentes demandas. À medida que entendemos melhor as necessidades específicas e quais são os desafios, temos a oportunidade de compreender os possíveis caminhos para resolver os problemas. A produção de conhecimento é isso: uma luz para entender melhor a realidade e para saber como atuar nela.

Qual é a metodologia utilizada pelo Instituto Veredas na produção dos estudos da Fundação Arymax?

Começamos com a definição das principais perguntas que queremos responder. Nos estudos em parceria com a Fundação, envolvemos o time da Arymax nessa fase e desenhamos uma série de etapas a percorrer para entender melhor o fenômeno a ser estudado — seja juventudes, fenômeno da informalidade ou a discussão ao redor da crise climática. A partir das perguntas, passamos a buscar as melhores evidências disponíveis em uma diversidade de bases de dados. Buscamos então organizar o melhor conhecimento disponível em uma linguagem acessível para que as pessoas que estão tomando as decisões sobre o tema possam ter acesso ao conhecimento de forma

rápida e, assim, tomar decisões melhores e embasadas. Claro que esse conteúdo é analisado para que sejam utilizadas evidências de maior qualidade; quando possível, resultado de testes e experimentos. Nosso compromisso é sempre buscar as melhores evidências para que possamos fugir dos vieses ou de um conjunto de opiniões pessoais; a busca é por uma base sólida sobre a qual as ações possam ser construídas.

Qual é a sua visão sobre os desafios que o Brasil tem enfrentado na geração de trabalho e renda dignos e estáveis à população mais vulnerável?

De maneira geral, vivemos anos bem difíceis no Brasil na última década. Da crise econômica à pandemia, passamos por períodos desafiadores nos quais o desemprego, o desalento e a informalidade aumentaram; e os salários caíram. Esse período gerou consequências muito ruins para a Inclusão Produtiva no país. Felizmente, ao longo dos últimos poucos anos, tem havido uma melhora. Os índices de desemprego têm caído em diferentes setores, em diferentes regiões — o que é um ótimo sinal para o desenvolvimento

“A produção de conhecimento é isso: uma luz para entender melhor a realidade e para saber como atuar nela.”

do país. No entanto, o que precisamos analisar é se essas oportunidades criadas (novos postos de trabalho e ocupações) não são simplesmente oportunidades de baixa qualidade. Ou seja, adianta pouco que a gente esteja criando oportunidades que sejam predominantemente informais, mal remuneradas, precárias em muitos sentidos ou que os negócios que estejam sendo criados sejam muito frágeis e sujeitos às oscilações que ocorrem na economia.

O grande desafio que temos como país é criar oportunidades de qualidade para que, de fato, a população que está em situação de vulnerabilidade possa encontrar uma trajetória ocupacional ascendente — que não é só uma oportunidade naquele momento, mas que, realmente, coloca a pessoa em uma rota que progressivamente vai permitir a ela e à sua família galgarem condições de bem-estar cada vez maiores. Então, apesar de termos uma melhora nas condições gerais da economia, o desafio continua dado e isso tem tudo a ver com o campo da Inclusão Produtiva.

Como o ecossistema de Inclusão Produtiva tem atuado para endereçar esses desafios?

Acredito que o ecossistema que se formou ao longo dos últimos anos — com uma participação muito forte da Fundação Arymax — cumpre um papel bem importante de falar sobre a relevância desse tema. E, também, de testar e experimentar abordagens que possam, de fato, produzir resultados. Estou me referindo ao

apoio a experiências de organizações que trabalham com empreendedorismo; que estão atuando no campo da empregabilidade; que desenvolvem habilidades socioemocionais com jovens; habilidades técnicas.

Enfim, uma diversidade de coisas que cria um campo de experimentação muito valioso que pode gerar avanços e resultados. A Arymax teve um papel bem importante nesse sentido, porque articulou muitas dessas organizações e qualificou o trabalho delas; trazendo percepções sobre o que era importante que elas fizessem a partir das evidências levantadas. Acredito que não teríamos um campo tão qualificado se não fosse pelo trabalho da Fundação Arymax. Ao mesmo tempo, há muito por fazer. Por si só, esse ecossistema não vai resolver o problema da Inclusão Produtiva. Para ser efetivamente abordado, esse desafio precisa ser assumido como uma preocupação compartilhada pela sociedade. Ou seja, a maneira como pensamos o nosso desenvolvimento tem que passar pela Inclusão Produtiva; temos que buscar, nos setores econômicos, as oportunidades de desenvolvimento do país, que vão, sim, ser ambientalmente regenerativas; que vão contribuir para posicionar bem o Brasil economicamente. Mas, elas têm que ser oportunidades para que mais pessoas participem do desenvolvimento da nação e com qualidade. Como ecossistema, temos uma tarefa muito grande ainda pela frente: introduzir a Inclusão Produtiva como uma dimensão fundamental da nossa noção de desenvolvimento como país.

As oportunidades de trabalho geradas atualmente não se conectam às demandas do futuro do trabalho?

Se são oportunidades de baixa qualidade, essas não criam futuro para os trabalhadores. Uma questão importante é que quando pensamos em Inclusão Produtiva, muitas vezes, associamos o tema a um problema de pessoas que estão excluídas; questionamos como ajudar os excluídos a se inserirem. Então, tipicamente adotamos a lógica do ditado que afirma que “ensinar a pescar” é melhor do que “dar o peixe”. Eu gosto muito de um complemento a esse ditado que aponta que não adianta ensinar a pescar em um mar que não tem peixes. Essa é a nossa estrutura produtiva como país. Temos poucos setores produtivos muito qualificados e uma grande quantidade de empresas de baixa produtividade.

Por consequência, esse cenário gera poucas oportunidades de qualidade e muitas de baixa qualidade. Então, não se trata simplesmente de um desafio das pessoas que estão em situação de exclusão! Há uma dimensão estrutural que precisa de atenção. Nesse contexto dado, há consequências em termos do tipo de ocupação gerado e sobre nos prepararmos pouco para o futuro. Precisamos identificar os caminhos que criam oportunidades de qualidade, que criam um horizonte de desenvolvimento para as pessoas. Infelizmente, muitas ações partem de um entendimento mais restrito de que estamos diante de um problema das pessoas que estão excluídas; que é preciso

capacitá-las para que sejam inseridas. Claro que precisamos ajudar as pessoas, mas também precisamos melhorar a estrutura, o contexto de oportunidades disponíveis para que essas pessoas capacitadas possam ser inseridas.

Temos que nos perguntar como é possível aproveitar as oportunidades da digitalização para criar iniciativas de qualidade. Como aproveitamos a mudança climática e todas as mudanças implicadas por ela para desenvolver oportunidades de qualidade? Essas são algumas das perguntas que devemos fazer. E, não somente no campo da Inclusão Produtiva; são questões e reflexões sobre o desenvolvimento; sobre os caminhos para o país poder criar espaços para as pessoas.

A sua visão de futuro está associada a fomentar diálogos para fora do ecossistema de Inclusão Produtiva? Essa seria uma recomendação?

Com certeza. Temos falado muito de como precisamos evitar encaixar a Inclusão Produtiva dentro de uma lógica de assistência social para reduzir os danos de um modelo econômico que produz desigualdades. Precisamos, cada vez mais, associar a Inclusão Produtiva à visão estratégica de desenvolvimento. O ecossistema precisa se abrir para isso e estabelecer relações com empresas e governos. As empresas têm que se ver como parte do processo de resposta a esse desafio. Somente se fizermos isso, poderemos, eventualmente, parar de fazer Inclusão Produtiva.

SAIBA MAIS

Instituto Veredas

Organização sem fins lucrativos criada em 2016, o Instituto Veredas nasceu para construir pontes entre a gestão pública, academia e sociedade civil, apresentando alternativas que geram mais acesso ao conhecimento técnico e científico na execução de políticas públicas. O Veredas desenvolve e trabalha com ferramentas de tradução de conhecimento, contribuindo para a formulação e implementação de políticas efetivas, eficientes e democráticas, oferecendo subsídios para a tomada de decisão, fortalecendo os espaços de participação instituídos e fomentando a criação de diferentes interfaces para o diálogo.

Acesse www.veredas.org

NOVAS ECONOMIAS

Rede CuiDDe

A iniciativa, sediada no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP) reúne pesquisadores nacionais e internacionais dedicados à compreensão da matriz de provisão de cuidados — marcada pela fragmentação e escassa coordenação em países como Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, França e Reino Unido. A Rede CuiDDe identifica as distintas políticas e regulações que dão forma ao trabalho de cuidado e à sua oferta, em diferentes níveis de governança, entendendo que reconstruir a organização do cuidado de maneira robusta e mais resiliente requer uma compreensão abrangente desta economia emergente, aprendendo com iniciativas inovadoras em diferentes países. No cerne da

articulação, a busca por aprender de forma abrangente sobre a Economia dos Cuidados e o trabalho em quatro eixos de análise e discussão: impacto da pandemia nas necessidades e modalidades de provisão de cuidados nas famílias; condições de trabalho, abarcando o acesso e respeito aos direitos das trabalhadoras remuneradas de cuidado; dimensão estratégica e central para a reconstrução da infraestrutura social e das políticas públicas; e estratégias coletivas de cuidados — centradas em diferentes formas de solidariedade comunitária e associações emergentes, com o objetivo de caracterizar práticas sociais, até aqui largamente invisíveis, de atores que têm contribuído para a provisão de cuidado.

IMPACTO 2022

Início do apoio da Fundação Arymax a um piloto composto pela parceria com a Themis (organização que é referência na erradicação e prevenção de todas as formas de violência contra as mulheres), focada em auxiliar no desenho e na aplicação de um *survey* (tipo de investigação/pesquisa quantitativa) com as cuidadoras.

Condução de *workshops* de aprofundamento com a rede de pesquisadores nos eixos: mapeando a socioeconomia do cuidado no Brasil; o trabalho remunerado de cuidado e desafios da inclusão produtiva; e trabalho não remunerado de cuidado e os desafios da inclusão produtiva.

IMPACTO 2023

Montagem da rede pluridisciplinar nacional CuiDDe — Cuidados, Direitos e Desigualdades — e produção do primeiro conjunto de análises, que envolve 18 pesquisadores de 11 instituições (acadêmicas e não acadêmicas); membros de Estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Bahia.

Disponibilização de banco de dados inéditos sobre o tema cuidados.

Membros da equipe incorporados em posições significativas no campo da gestão das políticas públicas de cuidado: Secretaria Nacional de Cuidados e Família (Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério do Trabalho e Emprego); Subsecretaria de Autonomia Econômica e Políticas de Cuidado (Ministério das Mulheres).

Produção e disseminação de conhecimento: lançamento do site da iniciativa; produção de um conjunto de análises difundidas em sete seminários virtuais (Cartas na Mesa, aberto ao público, e I Colóquio Internacional do Projeto Who Cares? (Paris, 25 a 27 de maio de 2023)

Realização do I Colóquio Internacional em Paris, 25 a 27 de maio de 2023, com pesquisadores de seis países (Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, França e Inglaterra) e debate de 16 *papers*.

Ampla divulgação na mídia da produção de conteúdo.

A produção de conhecimento de fronteira sobre a Economia do Cuidado

Nadya Araujo Guimarães, coordenadora da Rede CuiDDe (Cuidados, Direitos e Desigualdades), conta que a articulação — nascida dentro do âmbito da parceria da Fundação Arymax e do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap) — mobiliza um conjunto de pesquisadores e atores do campo com foco no estudo do cuidado, analisando-o pelo prisma das desigualdades. Esse recorte abarca a análise tanto do modo quanto das necessidades do cuidado que se apresentam nos diferentes arranjos familiares; investiga, ainda, a forma como tais demandas são atendidas em seis países (Brasil, Canadá,

Colômbia, Estados Unidos, França e Reino Unido) via arranjos de trabalho.

Para além do financiamento da articulação, a Fundação Arymax participa ativamente do Conselho Consultivo do CuiDDe, que é um canal de interlocução permanente entre pesquisadores e atores sociais relevantes do campo do cuidado. Com a iniciativa, a Fundação tem por objetivo ampliar a produção de pesquisas e levantamento de dados sobre a temática, sobretudo na perspectiva de melhorar a qualificação profissional, a inclusão produtiva e as condições dos trabalhadores e das trabalhadoras dessa economia emergente.

RELAÇÃO ENTRE ECONOMIA DO CUIDADO E INCLUSÃO PRODUTIVA

Essa é uma relação interessante, complexa, multifacetada e desafiadora; uma relação que não é simples e que precisa ser pensada numa via dupla, pois o cuidado tanto pode ser um óbice quanto um caminho para a Inclusão Produtiva. Como óbice, chamam a atenção as desigualdades expressas na desproporcional carga de trabalho não remunerado de cuidado assumida pelas mulheres — o que contribui para mantê-las fora do que se reconhece como atividade econômica. Mas, o cuidado também pode ser uma via para a Inclusão Produtiva, haja vista a importância dos postos de trabalho gerados pela economia do cuidado, majoritariamente ocupados por mulheres. Na prática, há um grupo de mulheres para as quais a obrigatoriedade de lidar com o cuidado dentro de casa — na lógica do trabalho doméstico em condições de desigualdade entre gêneros — pode significar a exclusão da atividade econômica regular.

IMPACTO DOS ESTUDOS DO CUIDADO

Estudos que temos feito com o apoio da Fundação Arymax têm mostrado, usando a Pesquisa de Orçamentos Familiares como fonte, além de outras, que oito em cada 10 domicílios brasileiros não têm renda para contratar serviços remunerados de cuidados. Dessa forma, é dentro de casa, no âmbito da família, que se resolve a questão de cuidar tanto

“ A Fundação tem um gosto por conhecimento sólido e que seja útil — e estamos em sintonia e movidos por esse desejo e pela capacidade de transformar esse conteúdo em absorção, captura, apreensão, transformação em políticas, mudança no horizonte das pessoas. ”

“Estamos estudando o cuidado comunitário, que faz muito sentido para a América Latina, e tantas outras nuances. Estamos alargando fronteiras.”

dos beneficiários que a literatura tem focalizado com mais insistência — crianças menores, idosos dependentes, pessoas com necessidades especiais — quanto de pessoas que, pela covid-19, por exemplo, passaram a demandar apoio. Ou, ainda, necessidades oriundas dos efeitos da violência. Isso tudo cai no colo das famílias e é resolvido de forma não remunerada. Somente os que estão no topo da distribuição de renda têm a possibilidade de contratar formas de cuidado domiciliar, ou seja, esse serviço é acessível a uma minoria da população: os com maior poder aquisitivo.

O trabalho que estamos fazendo amplia fronteiras no campo. Se é certo que a literatura tem estado atenta aos desafios de cuidar de grupos vulnerabilizados, a condição de vulnerabilidade é traduzida unicamente pela situação de pobreza, pela insuficiência de renda. É claro que as pessoas mais pobres são mais vulneráveis às dificuldades no provimento do cuidado, mas elas não são as únicas. Nesse projeto, estamos procurando dar visibilidade a outros grupos vulnerabilizados. Assim, abrimos uma linha de estudo sobre o cuidado *queer*, sobre as populações LGBTQIAPN+, que são igualmente populações vulneráveis com respeito ao cuidado. Nesse tema, estamos entre os grupos pioneiros que internacionalmente estão escrevendo sobre isso.

Um estudo-piloto em Belo Horizonte, conduzido por membros da nossa equipe, mostra que não raro

o vínculo familiar se desfaz quando as pessoas revelam a orientação sexual. Já quando envelhecem, as pessoas LGBTQIAPN+ são mobilizadas por suas famílias de origem, que muitas vezes as abandonaram, por serem consideradas “disponíveis” e “moralmente obrigadas” ao cuidado aos mais idosos, por não terem “formado família”. Em suma, o impacto dos nossos estudos tem um potencial imenso. Estamos estudando o cuidado comunitário, que faz muito sentido para a América Latina, e tantas outras nuances. Estamos alargando fronteiras.

CIRCUITO FEMININO

Vemos que os diferentes circuitos em que se localizam as mulheres são impactados de formas diversas. Há mulheres com cargas enormes de cuidado nas costas e há aquelas que compram cuidado de outras que desempenham esse trabalho. Existe um estudo eloquente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), organizado por Luana Pinheiro, apontando que, entre as domésticas, as cargas de cuidado podem chegar a proporções absurdas na semana, porque somam o trabalho de cuidado pago (fora de casa) e não pago (dentro de casa). Ou seja, com tudo somado, essas pessoas não fazem mais do que cuidar! As chances de que esse elo virtuoso — entre cuidado e Inclusão Produtiva — se realize estão muito ligadas a características como classe social, cor, escolaridade, local de residência. São as mulheres periféricas, negras, pobres

e com mais baixa escolaridade as que têm as cargas maiores do cuidado não remunerado e mais chances de estarem retidas fora dessa economia pujante do cuidado remunerado.

PARCERIA COM A FUNDAÇÃO ARYMAX

Sou uma entusiasta dessa parceria! Acredito que a melhor palavra que a qualifica é intercomplementaridade. Estou na academia há 53 anos e sou talhada para pesquisar, ensinar e pensar com um olhar acadêmico; a Fundação Arymax tem um grupo imbuído em produzir conhecimento útil. Daqui temos essa complementaridade. A Fundação tem um gosto por conhecimento sólido e que seja útil — e estamos em sintonia e movidos por esse desejo e pela capacidade de transformar esse conteúdo em absorção, captura, apreensão, transformação em políticas, mudança no horizonte das pessoas. Algo, aliás, que tem muita importância na perspectiva das Ciências Sociais e do seu impacto na vida das pessoas. Um outro elemento importante da parceria — algo mais substantivo para a Arymax e para o Cebrap (Centro Brasileiro de Análise e Planejamento) — é a motivação para pensar a questão da Inclusão Produtiva. Um terceiro elemento que marca essa nossa parceria é a confiança mútua, que nos abriu caminho para dar corpo a essa Rede CuiDDe. Temos afinidade de alvos e somamos nossas expertises. O Cebrap é um centro de pesquisa que sempre foi pluridisciplinar, multitemático e sempre quis ter braços para fora de casa. E sabemos que só em rede avançaremos.

REUNIR EXPERTISES E

COMPARTILHAR

Acreditamos que reunir expertises para além da academia é um dos alvos principais da Rede CuiDDe. Hoje, formamos parcerias importantes com a Fundação Seade, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Fiocruz, o Ministério das Mulheres e o Ministério do Desenvolvimento Social — nas quais temos pesquisadoras da Economia do Cuidado profundamente envolvidas com a pasta. Ademais, nós nos constituímos como rede nacional que se integra a uma internacional.

Para compartilhar, temos organizado seminários públicos abertos, nos quais apresentamos os resultados antes de publicá-los e ouvimos colegas, atrizes do campo, financiadores. Esses seminários virtuais também são instrumentos importantes porque reunimos pessoas de todo o mundo — 40, 50 até 70 pessoas discutindo um texto ou ideias diversas. Neles, a equipe da Fundação Arymax sempre está presente. E, tudo o que um pesquisador quer é ter o seu patrocinador perto do trabalho, porque não é somente sobre dinheiro ou prestação de contas. É sobre construção. E, isso nós temos com a Fundação Arymax!

CONQUISTAS E OPORTUNIDADES

Uma das conquistas é abrir a “caixa-preta” do tema Economia do Cuidado e poder falar sobre a pujança desse mercado. Falar sobre a complexidade, documentar com números para discutir

“O Brasil está muito atrasado na produção de dados; vários países têm — Colômbia, Chile, Uruguai e Costa Rica — pesquisas de uso do tempo; sobre as horas dedicadas ao cuidado. Hoje, o nosso grupo é parte de um outro que está estudando essa questão. Precisamos, como país, produzir dados relevantes sobre o cuidado.”

BIO

Nadya Araujo Guimarães

Doutora e mestre em Sociologia, Nadya Araujo Guimarães possui pós-doutorado no Massachusetts Institute of Technology (MIT) e é livre-docente em Sociologia do Trabalho na Universidade de São Paulo (USP). Lecionou nas universidades de Brasília e Federal da Bahia; foi professora-visitante na Princeton University e na Université Paris 8. É professora titular do Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo, onde leciona desde 1999, e pesquisadora I-A do CNPq, associada ao Centro de Estudos da Metrópole (CEBRAP/USP). Dirigiu o Centro de Recursos Humanos da UFBA e o INCT para Estudos da Metrópole. É membro da Academia Brasileira de Ciências e publicou mais de 80 artigos, 60 capítulos, seis livros e editou 10 outros.

e comparar com outros países como França, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Colômbia. Entre nossos resultados de impacto — e em linha com a moderna Antropologia do Envelhecimento —, temos conseguido mostrar outras facetas do envelhecer. Os idosos podem ser vistos como dependentes, como com frequência o são. Mas, em um país pobre como o nosso, eles podem ser fundamentais para prover cuidados; homens e mulheres que são financiadores do cuidado de gerações mais novas. Nossos estudos sobre endividamento e cuidado mostram novas dimensões da questão e destacam como os idosos são uma parcela importante dos endividados no Brasil — e como as necessidades de cuidado, o consumo dos serviços e dos bens do cuidado (fraldas, medicamentos) e do autocuidado comprometem uma parcela substancial da renda dos mais pobres no Brasil. Lançar luz a conhecimentos e produzir insumos de dados que não fazem parte do senso comum são conquistas significativas.

Em um país enorme como o nosso, são muitas as oportunidades de trabalho remunerado no cuidado, ou seja, a atividade é demandada, pois o cuidar é imperioso e pode gerar muitos empregos.

VISÃO DE FUTURO

Pensando no horizonte de conhecimentos para ações relevantes no Brasil de hoje, entendemos que a Rede CuiDDe pode ancorar um observatório permanente — sempre com a visão de produzir

conhecimento em parceria com os atores e em conexão transnacional entre países. Nessa estrutura, a academia vai ao encontro de parceiros e pessoas que vivenciam a questão do cuidado no cotidiano. Devemos manter toda a articulação em prol dessa produção qualificada e útil. Um exemplo desse estilo de pesquisa, em linha com os atores do campo, pode ser visto na iniciativa que conduzimos nesse momento. Estamos trabalhando num *survey* transnacional sobre o que foi a experiência da pandemia para as trabalhadoras do cuidado (enfermagem, cuidadoras e domésticas) — fizemos grupos para ouvir e, a partir da escuta, desenhamos um questionário com questões fundamentais. Essa será uma experiência para além da universidade, que envolve parcerias para uma pesquisa de campo. O interesse é contar, nessa produção de conhecimento, tanto com pesquisadores quanto com cuidadoras. Todos têm o mesmo valor na produção do conhecimento útil! É importante que a conversa flua entre disciplinas, entre regionalidades, entre organizações e entre diferentes atores.

O Brasil está muito atrasado na produção de dados; vários países têm — Colômbia, Chile, Uruguai e Costa Rica — pesquisas de uso do tempo; sobre as horas dedicadas ao cuidado. Hoje, o nosso grupo é parte de um outro que está estudando essa questão. Precisamos, como país, produzir dados relevantes sobre o cuidado. Essa força-tarefa está avançando nessa produção e a Rede CuiDDe apoiará um estudo inédito para identificar a necessidade de cuidados nas famílias brasileiras.

02

Filantropia Estratégica

Altruísmo eficaz para promover mudanças positivas, sustentáveis e perenes

Na filantropia estratégica, tomar decisões inteligentes e assertivas é o melhor caminho para gerar, amplificar e consolidar o impacto social positivo. Parte essencial para se obter um resultado eficaz e de excelência não reside somente na escolha das causas que beneficiam o maior número possível de pessoas, mas, principalmente, na estruturação de boas estratégias e táticas. Com essa convicção, a Fundação Arymax se inspirou em conceitos como *Altruísmo Eficaz*, *Venture Philanthropy* e *Trust-based philanthropy* (filantropia baseada em confiança) para conduzir a sua atuação.

Esses conceitos representam a vanguarda da filantropia no mundo e têm por bases norteadoras, além do uso de evidências para a tomada de

decisão, o monitoramento e a avaliação contínuos; investimentos recorrentes; efeito demonstrativo, que visa ao ganho de escala; apoio financeiro combinado ao aporte de recursos não monetários para as organizações parceiras; e a tríade impacto, sustentabilidade e resiliência.

A valorização e o fomento do conhecimento se traduzem, na visão da Fundação, na potencialização da transformação social. A perspectiva de que para além da própria atuação é preciso fomentar o campo da filantropia no Brasil pontua os apoios estratégicos da Arymax e comprova seu comprometimento com a expansão de intervenções inovadoras e colaborativas, enxergando o país em toda a sua complexidade e respeitando as peculiaridades territoriais.

EIXO

FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

O suporte a iniciativas conduzidas por atores-chave da filantropia brasileira – que atuam no desenvolvimento do ecossistema de impacto nacional, visando à disseminação de práticas inovadoras e estratégicas para a solução dos principais problemas socioambientais – é a base do eixo **FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL** da Fundação Arymax.

INICIATIVAS E ORGANIZAÇÕES

- LATIMPACTO
- GIFE
- IDIS

REDE

Latimacto

Construtora de ecossistemas, a Latimacto se destaca por aumentar o fluxo de capital humano, intelectual e financeiro em prol do impacto social na América Latina e no Caribe. A rede reúne cerca de 200 filantropos e investidores sociais. A rede Latimacto tem atuado para mobilizar diferentes atores na aplicação mais eficaz dos recursos financeiros e não monetários para gerar impacto social e ambiental positivo.

A Latimacto possui 200 membros afiliados nos países da América Latina e 30 no Brasil, entre eles, a Fundação Arymax, que foi uma das sócias-fundadoras. Entre os destaques de 2022, a realização de sete Demodays, nos quais 51 iniciativas foram apresentadas para 276 participantes, gerando 75 conexões. A organização conduziu, ainda, sete encontros no Brasil com temas associados à *venture philanthropy*; realizou a 1ª Conferência Latimacto (Cartagena); lançou o primeiro estudo sobre *venture philanthropy* na região e 20 novos estudos de caso sobre a temática. Na academia, contribuiu com cursos estratégicos de impacto, *masterclass*, *webinars* e comunidades de práticas. Em 2023, um dos destaques foi o crescimento internacional: a Latimacto alcançou 28 membros na América do Norte e cerca de 22 na Europa, além das conexões com redes irmãs na Ásia, Europa e África. No período, mais de 100 estudos de caso foram sistematizados e implantados; o fundo verde catalítico foi lançado; e a realização do Impact Minds: Standing Together.

ASSOCIAÇÃO

GIFE

Associação dos investidores sociais privados do Brasil — que reúne institutos, fundações, fundos familiares, corporativos independentes e empresas —, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) nasceu informalmente em 1989 e foi instituído como organização sem fins lucrativos em 1995. Referência no país na temática, a organização conta com uma rede de mais de 170 associados — entre eles, a Fundação Arymax —, que, juntos, aportam R\$ 4,8 bilhões em investimento social, de acordo com o Censo GIFE 2022. Entre os destaques de 2023, está o 12º Congresso GIFE com o tema Desafiando as Estruturas das Desigualdades, no qual Vivianne Naigeborin, representando a Fundação Arymax, mediu o debate sobre “Inclusão produtiva e promoção de trabalho digno”.

INSTITUTO

IDIS

Pioneiro no Brasil no apoio técnico ao investidor social, o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) foi fundado em 1999 com a missão de inspirar, apoiar e ampliar o impacto do investimento social privado no país. O IDIS atua com indivíduos, famílias, empresas, fundações e institutos (corporativos e familiares) e organizações da sociedade civil em ações que transformam realidades e contribuem para a redução das desigualdades sociais. A atuação está baseada no tripé geração de conhecimento, consultoria e realização de projetos de impacto focados no fortalecimento do ecossistema de filantropia estratégica e da cultura de doação. O IDIS valoriza as parcerias e acredita na potência da cocriação — que amplia o poder das conexões, do aprendizado conjunto, da diversidade e da pluralidade de pontos de vista.

Entre os destaques das atividades conduzidas em 2022, a realização do Fórum Brasileiro de Filantropos e Investidores sociais com 224 convidados presenciais e mais de 1.800 *on-line*; e o evento híbrido — em parceria com a Charities Aid Foundation (CAF) e Global Philanthropy Forum —, que debateu a temática da colaboração em 14 sessões em 10 horas de programação. Mais de 40 palestrantes (sete internacionais).

03

Comunidade Judaica

CONTEXTO

Filantropia baseada no fazer colaborativo

Uma filantropia contemporânea, baseada em evidências e voltada ao objetivo de potencializar o impacto social das organizações do terceiro setor da comunidade judaica.

Essa tem sido uma das contribuições fundamentais da Fundação Arymax ao conectar suas atividades em prol da justiça social e do preceito da **Tzedaká**.

Esse fazer filantrópico ancorado na justiça social envolve um financiamento institucional de longo prazo — um apoio voltado a fortalecer as instituições para que exerçam um papel relevante dentro e fora da Comunidade.

Compreende, ainda, a atuação em redes e em coalizões, buscando soluções colaborativas que gerem resultados de maior impacto positivo. Um exemplo que torna tangível esse novo olhar da filantropia judaica é o **Programa Yala**.

O apoio institucional da Fundação Arymax a organizações judaicas — de visão plural e inclusiva, ancorada na ética, cultura, no senso de justiça social e nas tradições — se estabelece nos quatro pilares: **Advocacy** (organizações que representam a Comunidade Judaica perante a sociedade brasileira e contribuem para o fomento da convivência harmônica e o respeito à diversidade no país); **Disseminação da Cultura Judaica** (promoção da cultura, história, tradição, dos valores, e/ou costumes judaicos); **Formação Judaica** (oferta de educação judaica de visão plural em escolas e instituições não escolares); e **Convivência Comunitária** (oferta de oportunidades de convivência para as pessoas da Comunidade, preservando valores, costumes e tradições, além de promover a continuidade da vida comunitária judaica).

Um século se passou desde a chegada de Leon e Antonietta Feffer ao Brasil. Hoje, a comunidade judaica tem novos desafios pela frente, que demandam soluções para um futuro comunitário mais robusto, pautado pela diversidade, pluralidade, pelo respeito e pela ampla participação comunitária. A Fundação Arymax tem evoluído nos seus apoios, estruturado novas arquiteturas, desenvolvido instrumentos inovadores do fazer filantrópico eficiente. Em cada passo, a profunda conexão e o compromisso com o fazer colaborativo.

SAIBA MAIS

Tzedaká

A tradução mais fiel do Tzedaká, cuja origem está na palavra hebraica *tzedek*, é justiça social. Para a Comunidade Judaica, esse é um preceito importante; um dever associado ao ato de contribuir para restituir a dignidade às pessoas vulneráveis. Para a Fundação Arymax, esse conceito — herdado da tradição judaica pelas gerações da família Feffer — rege a construção de uma filantropia contemporânea, baseada em evidências e voltada ao objetivo de potencializar o impacto social positivo — pautado pela diversidade, pluralidade, colaboração e ampla participação comunitária.

Programa Yala

Um fortalecimento institucional que amplifica a potência coletiva

Iniciativa conduzida em parceria com o Instituto Golden Tree, o Programa Yala foi criado em 2020 com o intuito de fortalecer instituições e apoiar as organizações da comunidade judaica na resolução de desafios relacionados à gestão, governança, inovação e sustentabilidade. Ao mesmo tempo, tem oferecido suporte à criação de conexões entre essas instituições com o objetivo de maximizar os impactos positivos.

Em linha com a proposta de potencializar a filantropia colaborativa, o Programa Yala — expressão hebraica que significa “Vamos!” — trabalha com a perspectiva de apoiar as 22 organizações participantes a enfrentar os seus desafios institucionais; a melhorar a própria eficiência; e a ampliar o impacto positivo dentro

e fora da comunidade judaica. Para além das formações desenvolvidas e trocas sobre temáticas pertinentes ao desenvolvimento institucional das organizações, a iniciativa articula uma rede comunitária potente em prol de ações inovadoras à luz das demandas sociais emergentes.

Segundo Leonardo Chaim, coordenador do Programa de Apoio à Comunidade Judaica da Fundação Arymax, o Yala reflete a ênfase que a filantropia contemporânea dá ao uso de evidências, à medição de impacto positivo e resultados, e à busca por eficácia. “Pautados pelo questionamento sobre como tornar o suporte da Fundação Arymax mais eficiente, respeitando as individualidades, especificidades e dores de cada organização, temos estimulado o trabalho em colaboração e a criação de alianças estratégicas entre os participantes para alavancar e alocar soluções pragmáticas tanto para os desafios individuais quanto para os coletivos”, aponta Chaim.

Nos últimos dois anos, com o Programa em expansão e com suas

“O Yala reflete a ênfase que a filantropia contemporânea dá ao uso de evidências, à medição de impacto positivo e resultados, e à busca por eficácia.”

bases estabelecidas, o Yala passou a reforçar a importância de avançar no fortalecimento da rede. Em 2022, concomitantemente às atividades regulares, foram criados Grupos de Trabalho (GT) dotados de autonomia para que as organizações pudessem participar da cogestão da iniciativa dentro de temas como governança, desenvolvimento de conteúdos programáticos e a criação dos fundamentos do primeiro Edital Rede Yala, cuja visão é apoiar projetos que contemplam atividades colaborativas entre os integrantes do programa. Neste ano, ainda, a abertura de uma nova turma propiciou a entrada de seis organizações, envolvendo os Estados de São Paulo, do Rio de Janeiro e de Pernambuco.

Foi lançada, ainda, a sistematização do Programa Yala em um evento com a participação de convidados de organizações filantrópicas dos Estados Unidos e da Austrália, que dividiram as experiências de fortalecimento institucional com o Brasil, proporcionando espaço para um *benchmark* internacional.

Em 2023, o destaque foi a implementação do edital e as trocas possibilitadas pelas iniciativas em rede. “Na prática, temos organizações, com um diálogo aberto e transparente, trocando informações sobre questões relevantes e se fortalecendo nesse processo coletivo. No último biênio, registramos uma aproximação maior entre os participantes, gerando um aumento de parcerias e resultando em projetos conjuntos. Esse é um

ganho intangível, porque estamos falando em escala. Embora antes do programa esses participantes já se conhecessem, eles ampliaram o nível de proximidade e de troca a partir da proposta de construção em rede, em um espaço seguro”, relata o executivo. As conquistas e os aprendizados do Yala foram, também, compartilhados no exterior, na Conferência Internacional da Jewish Funders Network (JFN), nos Estados Unidos, na qual a Fundação Arymax participou.

A Fundação Arymax entende que o apoio ao fortalecimento de organizações judaicas, para que exerçam papel relevante dentro e fora da comunidade, é um eixo importante de atuação para preservar a ética, a tradição, a cultura e os valores judaicos. Com isso em mente, e norteada pela proposta de pensar sob a ótica de uma filantropia pioneira no Brasil, a Fundação tem desenvolvido um programa inovador sob diferentes aspectos. E o resultado transparece e se faz presente nas conquistas das organizações via implementação de novas ferramentas e novos modelos de atuação, trocas entre pares e na colaboração e nas parcerias — condutas implementadas, que contribuem para o fortalecimento dos participantes e da comunidade beneficiada.



“O resultado transparece e se faz presente nas conquistas das organizações via implementação de novas ferramentas e novos modelos de atuação, trocas entre pares e na colaboração e nas parcerias.”

Roberta Alexandr Sundfeld

Fortalecendo o tecido comunitário

Criar um espaço para que as organizações da comunidade judaica possam trocar experiências, além de criarem iniciativas em colaboração, fortalecendo o tecido comunitário, tem sido uma das marcas de atuação do Programa Yala. Essa formação de rede é uma das conquistas destacadas pela historiadora Roberta Alexandr Sundfeld, diretora de Acervo e Memória do Museu Judaico de São Paulo. O MUJ integra o programa da Fundação Arymax desde 2020.

Como tem sido a experiência do Museu no Programa Yala?

Muito boa! Desde o início, percebemos muita integração entre todas as organizações — algo que sempre sentimos falta foi conhecer as instituições da comunidade judaica; saber o que fazem e quais são as pessoas envolvidas. Hoje, temos um ambiente de colaboração; todos são amigos, pedem ajuda. E, principalmente, as organizações não se veem mais como concorrentes, sim como complementares.

Essa colaboração já rendeu frutos ao Museu?

Sim! São diversas parcerias. Já fizemos, por exemplo, duas exposições com a Congregação Israelita Paulista (CIP), que não teriam acontecido se não estivéssemos no Yala. Em um determinado momento, precisei de informações sobre bibliotecas e pude contar com eles. São trocas possíveis somente por conta da participação. Mesmo na pandemia, quando precisamos nos adequar a um formato não presencial, continuamos com a iniciativa! Em uma carta de apresentação do Programa, destaca-se o papel fundamental das organizações na construção de uma realidade mais justa e igualitária; elas podem, inclusive, contribuir umas com as outras e compartilhar ensinamentos. Desde o primeiro momento, eu captei essa intenção e concordei com essa visão.

O que você destacaria em conquistas coletivas para as organizações participantes?

Uma delas é o fato de partilhar o mesmo vocabulário. Hoje, todo mundo sabe falar e pensar sobre voluntariado, captação, fazer protótipos e pivotar. Digo isso, porque antes cada uma das organizações estava em um nível diferente. Hoje, temos uma mesma linguagem. Acredito que esse é um dos grandes méritos do Programa, além de fazer com que todos se conectem.

Para o Museu, quais foram os ganhos da participação no Programa Yala?

No momento que chegamos ao Yala, ainda não estávamos abertos e tínhamos uma equipe muito enxuta. Havia, na ocasião, uma expectativa de conhecer um pouco de tudo — administração, divulgação, captação —, pois seriam conhecimentos úteis naquele momento. Hoje, a nossa realidade é outra e temos equipes dedicadas à comunicação, ao desenvolvimento institucional e à captação. Então, a participação nos deu, nesse início, bagagem e repertório. Acredito que isso faz diferença!

Está no horizonte do Museu uma nova parceria surgida no Yala?

Sim. Estamos criando, com a Casa do Povo, o Centro de Cultura Ídiche. Tínhamos um grupo que estudava a língua e os livros no Museu; a Casa do Povo tinha outro grupo. Durante a pandemia, o nosso núcleo se

“ Uma contribuição muito grande do Yala foi nos vermos como parceiros e, com isso, ter acesso às outras instituições e conversar de igual para igual. ”

ROBERTA ALEXANDR SUNDFELD

OUÇA MAIS

desestruturou. Agora, estamos juntando forças, reunindo livros e atividades para construir uma programação. Entendemos que é melhor ter um lugar forte em vez de ficar pulverizado. Aliás, graças ao Yala tivemos essa percepção da importância de pensar junto, fazer um protótipo. Um outro projeto será com a Unibes. Algumas das doações são relíquias e podem ser úteis ao Museu. Com a parceria, passamos a receber e, também, informar caso sejam procurados para receber itens que não são adequados ao Museu.

A colaboração pode ser vista como um marco deste momento da filantropia judaica?

Acredito que sim. Nos entendermos como parceiros foi uma contribuição muito grande do Yala; ter acesso às outras instituições e conversar de igual para igual, também, foram grandes contribuições do Programa.

SAIBA MAIS

Museu Judaico de São Paulo

Iniciativa da sociedade civil, o Museu Judaico de São Paulo foi inaugurado em 2021 e cultiva diversas expressões, histórias, memórias, tradições e valores da cultura judaica em um diálogo com o contexto brasileiro, com o tempo presente e com as aspirações de seus diferentes públicos. Instalado em um edifício tombado pelo patrimônio municipal, o MUJ possui o maior acervo judaico do país, constituído integralmente por doações.

Acesse museujudaicosp.org.br

A educação como pilar da vida comunitária

Yael Sandberg e Daniella Ghertman, respectivamente, diretora-executiva e coordenadora de projetos do Instituto Golden Tree, discorrem sobre a relevância e os desafios da mobilização de múltiplos atores em torno do Fundo de Bolsas — programa focado na destinação de bolsas de estudo, em escolas judaicas da cidade de São Paulo, para crianças e jovens da comunidade em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Criado em 2016, o Fundo de Bolsas é uma organização independente que centraliza e gere a iniciativa com profissionalismo e transparência.

Em 2022, o programa atendeu 705 alunos e contou com 2.806 doadores; em 2023, foram beneficiados 806 estudantes com recursos doados por 3.035 pessoas. O Instituto Golden Tree é parceiro da Fundação Arymax no Programa Yala e em iniciativas de Inclusão Produtiva.

ESTRUTURAÇÃO

Desde a criação das escolas judaicas, o tema de bolsas de estudo sempre foi sensível à comunidade judaica. O Fundo de Bolsas surgiu, então, como uma resposta estruturada a essa questão necessária. Com a criação, pudemos reunir as iniciativas — que antes eram avulsas e dispersas — para endereçar o duplo desafio de auxiliar as famílias em situação de vulnerabilidade a manterem a educação dos filhos e, ao mesmo tempo, apoiar as escolas que enfrentam, em sua maioria, os desafios da sustentabilidade econômica. Hoje, operamos em São Paulo e reunimos todas as escolas; temos uma informação apurada de quais são as necessidades de bolsas de estudo nas escolas. É um programa único que horizontaliza a conversa dos pais com os estabelecimentos educacionais.

O Fundo de Bolsas mexe um pouco com a administração das escolas, ou seja, os gestores passam a olhar e separar as necessidades: infraestrutura, gestão administrativa, bolsas, aprimoramento pedagógico. Quando o Fundo de Bolsas faz o aporte — cujo recurso só pode ser aplicado na finalidade de bolsa —, permite que o esforço de captação de investimento das escolas se volte para outras demandas, permitindo a elas investir mais recursos em outras frentes como, por exemplo, na melhoria pedagógica.

MOBILIZAÇÃO

A ideia de mobilizar de uma forma organizada, movimentando todo o

“ **A educação contribui para romper ciclos de fragilidade socioeconômica na comunidade judaica, além de ser relevante na continuidade do combate ao antissemitismo e a outras formas de preconceito.** ”

potencial de doação que a comunidade judaica possui, foi uma oportunidade para dizer que qualquer membro pode ser um doador — o que fez com que todos tenham um sentimento de pertencimento, de corresponsabilidade, de sustentar a educação judaica da própria comunidade. Esse foi um ganho que o Fundo de Bolsas trouxe para a Comunidade. É, inclusive, um dos programas mais conhecidos pela comunidade judaica em termos de força, de tamanho, de movimento, de mobilização. Mas, ainda não resolveu todos os problemas!

DESAFIOS

Em 2023, tivemos muitos desafios e não atingimos a meta. Ainda temos muitas coisas para melhorar, desenvolver, crescer. Mas, o Fundo de Bolsas é hoje um dos programas mais fortes e, talvez, o mais estruturado da Comunidade — e veio para ficar e responder sempre que a Comunidade tiver essa demanda. Uma questão é avançar na profissionalização. As entidades da comunidade judaica, como um todo, enfrentam esse desafio de ir em direção a uma gestão mais profissionalizada e tornar os processos mais transparentes, mais auditáveis, com fluxos.

Uma das coisas que com tempo temos que olhar, acompanhando as demandas da comunidade judaica, é como podemos contribuir para romper com o ciclo de pobreza das famílias. Uma coisa é uma necessidade pontual — dependendo do ciclo, adventos

como uma pandemia que trazem uma situação, uma condição especial —, outra coisa é existir gerações de uma mesma família nessa situação. Esse é um grande desafio que representa o futuro do Programa.

RESULTADOS

Nos últimos oito anos, o Fundo de Bolsas se tornou o programa que mais captou e investiu em educação em uma localidade. Ou seja, em uma conversa com a Confederação Israelita do Brasil (CONIB), chegamos à conclusão de que em nenhuma localidade do mundo há um programa focado em educação com esses resultados. Já destinamos 5.070 bolsas para a Comunidade, em São Paulo.

COLABORAÇÃO

Como Instituto Golden Tree, ampliamos a proposta de trabalhar colaborativamente com a Fundação Arymax e passamos a atuar, também, no campo na Inclusão Produtiva. A colaboração é o lugar onde a lógica matemática não funciona. Uma ideia mais uma ideia resultam em três ideias! É um espaço onde as coisas se multiplicam. É muito bacana ter essa parceria com a Fundação Arymax; aprendemos muito e sentimos que é uma relação de troca. Para além do Fundo de Bolsas, entramos nesse novo ambiente no qual a Arymax já estava atuando há algum tempo e encontramos uma generosidade enorme. Fomos aprendendo e compreendendo melhor onde fazer as escolhas, como fazer o

investimento no campo da Inclusão Produtiva; como conduzir, inclusive, coinvestimentos — que trazem um ganho de otimização e de capacidade de impacto muito maior. Como parceiros, não estamos fazendo somente um *match* de recursos, sim de conhecimento, de cocriação, de construção conjunta, de potencialização e de maximização de impacto em um processo muito mais orgânico.

Em contrapartida, quando a Fundação Arymax chegou ao Fundo de Bolsas, já estávamos há dois ou três anos. Então, conseguimos fazer o movimento de trazê-los para somar esforços, compartilhando conhecimentos a partir de nossos aprendizados anteriores. E, fazer com que o modelo de parceria funcionasse melhor. No fim do dia, acabamos sendo um exemplo vivo do que é o trabalho colaborativo; do que é uma boa prática de colaboração para a própria comunidade. Esse é um movimento inovador.

Um ponto a acrescentar é que a diversidade agregada ao Conselho do Fundo de Bolsas traz um ganho significativo. Ter um Conselho diverso que consegue oferecer um capital intelectual a serviço de tomada de decisões que inclui a diversidade existente na comunidade como um todo, pluralista; e favorece, ainda, pensar nas estratégias que representarão o fortalecimento do universo da educação judaica em São Paulo.

“É muito bacana ter essa parceria com a Fundação Arymax; aprendemos muito e sentimos que é uma relação de troca. Para além do Fundo de Bolsas, entramos nesse novo ambiente no qual a Arymax já estava atuando há algum tempo e encontramos uma generosidade enorme.”

APOIO INSTITUCIONAL

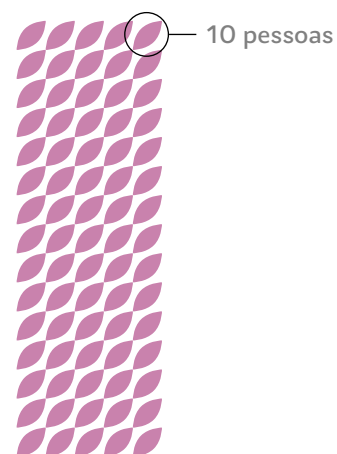
Fundo de Bolsas

O Fundo de Bolsas é um programa de bolsas de estudo, em escolas judaicas da cidade de São Paulo, para crianças e jovens da comunidade em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Foi criado em 2016, com objetivo de apoiar a educação judaica. É uma organização independente que centraliza e gere as bolsas de estudos,

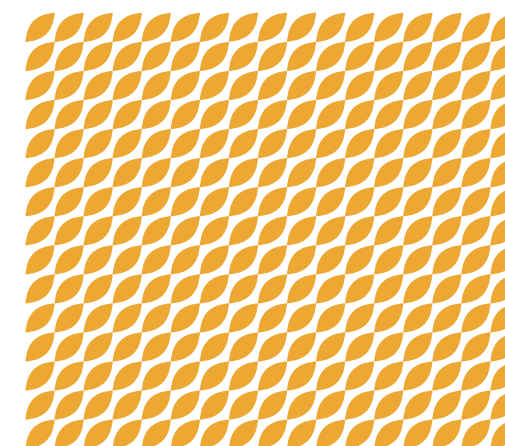
com profissionalismo e transparência e que se propõe a permitir o acesso e manter o maior número possível de crianças e jovens em escolas judaicas.

Conta com oito famílias no seu Conselho e com o apoio de toda a Comunidade Judaica, para atender o maior número de bolsas por ano.

IMPACTO 2022

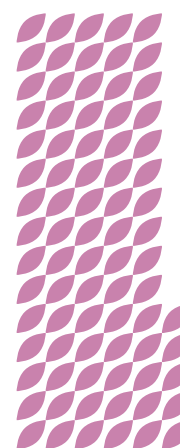


705
estudantes
beneficiados

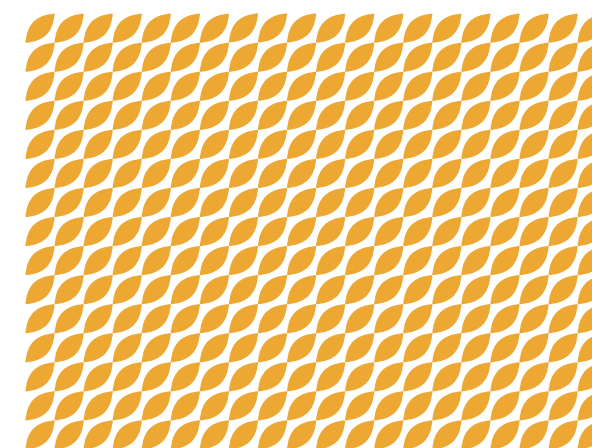


2.806
doadores

IMPACTO 2023



806
estudantes
beneficiados



3.035
doadores

04

Relatório da Auditoria

www.pwc.com.br

Fundação Arymax
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2022
e relatório do auditor independente





Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras

Aos Administradores e Conselheiros
Fundação Arymax

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras da Fundação Arymax ("Fundação"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2022 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Fundação Arymax em 31 de dezembro de 2022, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo as disposições contidas no ITG 2002 (R1) - "Entidades sem finalidade de lucros".

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras". Somos independentes em relação à Fundação, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras

A administração da Fundação é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo as disposições contidas no ITG 2002 (R1) - "Entidades sem finalidade de lucros" e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Fundação continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Fundação ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Fundação são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.



Fundação Arymax

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Fundação.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Fundação. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Fundação a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance e da época dos trabalhos de auditoria planejados e das constatações significativas de auditoria, inclusive as deficiências significativas nos controles internos que, eventualmente, tenham sido identificadas durante nossos trabalhos.

São Paulo, 15 de junho de 2023

PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes Ltda.
CRC 2SP000160/O-5

DocuSigned by:
José Vital
Signed By: JOSÉ VITAL PESSOA MONTEIRO FILHO:85612618468
CPF: 85612618468
Signing Time: 15 de junho de 2023 | 20:10 BRT

ICP-Brasil
José Vital Pessoa Monteiro Filho
Contador CRC 1PE016700/O-0

Fundação Arymax
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2023
e relatório do auditor independente



Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras

Aos Administradores e Associados
Fundação Arymax

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras da Fundação Arymax ("Fundação"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2023 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis materiais e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Fundação em 31 de dezembro de 2023, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo as disposições contidas na Interpretação Técnica ITR 2002 (R1) - "Entidades sem Finalidade de Lucros".

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras". Somos independentes em relação a Fundação, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras

A administração da Fundação é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Fundação continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Fundação ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.



Fundação Arymax

Os responsáveis pela governança da Fundação são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

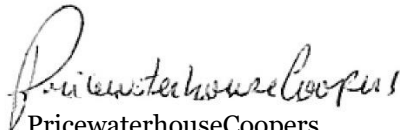
- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Fundação.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Fundação. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Fundação a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.



Fundação Arymax

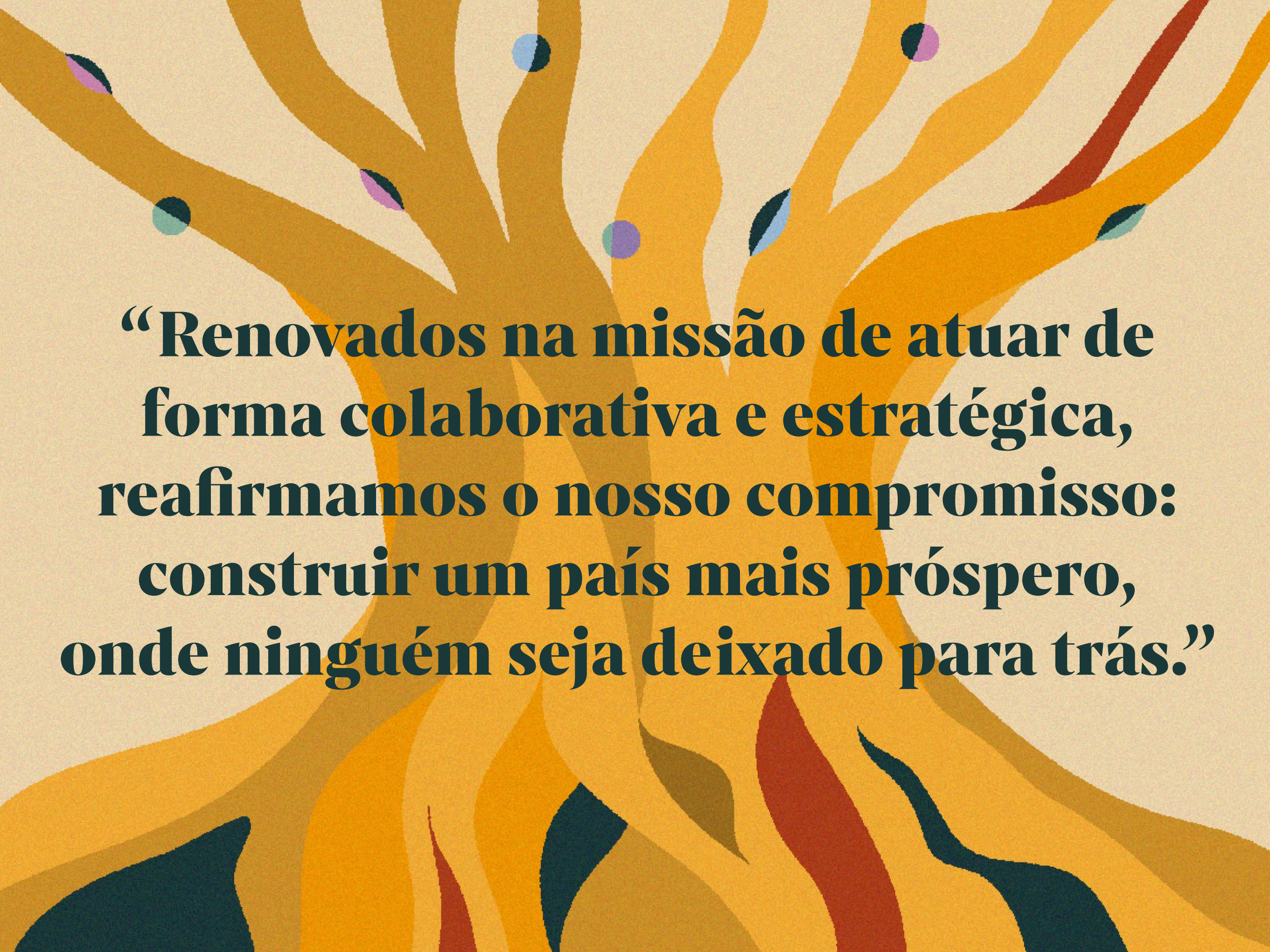
Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance e da época dos trabalhos de auditoria planejados e das constatações significativas de auditoria, inclusive as deficiências significativas nos controles internos que, eventualmente, tenham sido identificadas durante nossos trabalhos.

São Paulo, 29 de maio de 2024


PricewaterhouseCoopers
Auditores Independentes Ltda.
CRC 2SP000160/O-5

DocuSigned by:
José V.M.
Signed By: JOSÉ VITAL PESSOA MONTEIRO FILHO 0982379863
CPF: 998.010.888-0
Rajon, Pádua, Portugal
Signing Time: 29 de maio de 2024 14:03:00
12.000.0000 - CTA - Secretaria de Receita Federal do Brasil - RFB
C.000
Número: AC 02082624-0702-04


José Vital Pessoa Monteiro Filho
Contador CRC 1PE016700/O-0

A stylized illustration of a tree with thick, wavy branches in shades of yellow, orange, and red. The leaves are represented by simple, colorful shapes in dark blue, purple, and teal. The background is a light beige color.

“Renovados na missão de atuar de forma colaborativa e estratégica, reafirmamos o nosso compromisso: construir um país mais próspero, onde ninguém seja deixado para trás.”

RELATÓRIO BIANUAL

2022
2023

FUNDAÇÃO ARYMAX

PRESIDENTE DO CONSELHO Daniel Feffer

PRESIDENTE DA DIRETORIA Marina Feffer Oelsner

SUPERINTENDENTE Vivianne Naigeborin

GERENTE DE PROGRAMAS E PARCERIAS Natália Di Ciero Leme Quadros

PROGRAMAS, OPERAÇÕES E FINANÇAS Leonardo Chaim Couto

PROGRAMAS E OPERAÇÕES Matheus Magalhães Silva

PROGRAMAS E COMUNICAÇÃO Amanda Bontempi

FIB | FÁBRICA DE IDEIAS BRASILEIRAS

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Ana Lúcia Ribeiro

DIAGRAMAÇÃO Maria Julia Ribeiro

FRIDA LUNA BOUTIQUE DE COMUNICAÇÃO

REDAÇÃO E ENTREVISTAS Betânia Lins

REVISÃO Tânia Lins

