# Relatório

fundação arymax

2024/25

# Sumário


**Carta ao leitor**
Maximização do impacto 3

**Mapa de impacto**
Evidências de transformações sistêmicas 5

**Fundação Arymax**
Um legado em movimento 7

**Entrevista**
Filantropia nutrida pela inovação social | Marina Feffer 9

1
**Empregabilidade jovem** 12

2
**Economia Verde** 29

3
**Tecnologia** 48

4
**Economia do cuidado** 58

5
**Inclusão Produtiva nas periferias** 69

6
**Impacto sistêmico** 86

7
**Comunidade Judaica** 92

8
**Relatório da auditoria** 108

CARTA AO LEITOR

# Maximização do impacto

Do território que surge da intersecção entre evidências e experiências de impacto emerge o Relatório da Fundação Arymax 2024-2025. Ao deslocar a narrativa para os protagonistas da transformação social, buscamos privilegiar a perspectiva de jovens, agricultores, empreendedores e de parceiros das iniciativas coidealizadas pela organização. Esse registro editorial representa uma escolha deliberada para evidenciar camadas de profundidade de um trabalho que resulta da convergência de atores.

Ao longo do biênio, a Fundação Arymax aprofundou uma atuação orientada pela maximização do impacto social positivo, pela colaboração entre atores e por uma filantropia norteada por evidências. Em um contexto marcado por transformações aceleradas no mundo do trabalho, por tensões sociais e por desafios estruturais persistentes, a organização reafirmou o compromisso que mantém com uma prática filantrópica que articula rigor analítico, visão sistêmica e responsabilidade ética.

Nesse período, consolidou-se um modo de operar ancorado na formulação de hipóteses qualificadas, na produção de conhecimento aplicado e na leitura contínua de contextos, cenários e tendências. Essa abordagem permitiu à Fundação atuar a partir de uma lente mais sistêmica, voltada a compreender onde e como intervir para mover engrenagens estruturais - sem perder de vista o compromisso com as populações em situação de vulnerabilidade social e econômica, que constituem o centro da nossa missão.

Ao optar por ter investimentos na ponta - como forma de preservar o termômetro do que acontece nos territórios - e, ao mesmo tempo, concentrar recursos em conhecimento e articulação voltados à incidência em políticas públicas e programas privados, a Fundação ampliou a capacidade de leitura sistêmica do país. Essa escolha trouxe ganhos na nossa compreensão de onde acionar engrenagens para mover o ponteiro da transformação social. A condução, aliás, impôs um desafio permanente: não perder proximidade com o cotidiano de quem é o destinatário final das agendas de Inclusão Produtiva.

Nessa jornada, o apoio a iniciativas foi acompanhado por uma pergunta estruturante, assumida como método: a atuação permanece fiel ao objetivo de alcançar quem mais precisa, sem ceder a caminhos que ampliam o alcance aparente, mas diluem o sentido do impacto buscado? Até então, a resposta tem sido positiva!

No campo da Inclusão Produtiva, o biênio foi marcado por um processo de amadurecimento estratégico. Após uma fase inicial de atuação basilar – essencial para compreender a complexidade do campo no Brasil –, a Fundação passou a priorizar frentes específicas, definidas a partir da leitura das transformações em curso no mundo do trabalho. Essa evolução se reflete tanto nas escolhas programáticas quanto na forma de atuação, que passou a combinar produção de conhecimento com finalidade de incidência, articulação entre atores e apoio a provas de conceito.

O Relatório também espelha o direcionamento estratégico da Fundação Arymax para o ciclo 2025-2030. Nessa visão de futuro, a Inclusão Produtiva cumpre um duplo papel: contribuir para a redução das desigualdades e da exclusão social e, simultaneamente, impulsionar a produtividade com dignidade – fator essencial para um país mais justo, competitivo e sustentável. Essa perspectiva resulta, inclusive, do entendimento de que desenvolvimento social e desenvolvimento econômico são dimensões indissociáveis.

Atenta às mudanças em curso no Brasil e no mundo, a Arymax orienta a sua atuação a partir de cinco agendas prioritárias. A primeira, ***Empregabilidade Jovem***, é estratégica para enfrentar desafios demográficos e preparar uma força de trabalho mais inovadora. A segunda, ***Economia Verde e Transição para Modelos Sustentáveis***, mostra-se urgente diante da emergência climática. A terceira concentra-se no ***desenvolvimento de competências digitais***, que se consolidam como requisito decisivo para empregabilidade e empreendedorismo, tanto em áreas urbanas quanto rurais. A quarta é a ***Economia do Cuidado***, que se consagra como promissora para a Inclusão Produtiva de pessoas em vulnerabilidade econômica diante do crescimento da demanda por atenção estratégica do setor público e privado, especialmente no que se refere à regulação e à qualificação profissional. A quinta é o ***Empreendedorismo nas periferias***, uma das estratégias possíveis para o enfrentamento das desigualdades.

Na filantropia judaica, aprofundou-se as iniciativas de fortalecimento institucional – como o Programa Yala –; ampliou-se o apoio financeiro e não financeiro às organizações de educação, cultura, assistência social e convivência comunitária; e investiu-se em processos estruturantes, a exemplo do planejamento estratégico conduzido com o apoio de consultoria internacional. As articulações fortaleceram vínculos, ampliaram a confiança entre organizações e criaram condições para colaborações mais robustas e duradouras.

As vozes que permeiam este relatório – de parceiros, especialistas e atores do campo – convergem na avaliação de que lidar com realidades tão complexas exige investimentos de longo prazo, disposição ao risco e parcerias consistentes.

Ao longo do biênio, a confiança consolidou-se como um ativo central da atuação da Fundação Arymax. Esse capital relacional, construído ao longo do tempo, tem permitido mobilizar diferentes atores em torno de agendas estratégicas para o Brasil, extrapolando a dimensão técnica e sustentando um modo de atuação baseado em corresponsabilidade e compromisso público.

Este relatório reúne aprendizados, avanços e desafios de um período marcado por escolhas estratégicas e pela escuta atenta de quem está na ponta. Mais do que um inventário institucional com números, metas e resultados, ele expressa a convicção de que a filantropia contemporânea – baseada em evidências, colaboração e leitura qualificada dos contextos – é fundamental para transformar intenção em prática. Esse fazer filantrópico da Fundação Arymax tem contribuído, de forma consistente, para a construção e a defesa de uma sociedade mais equitativa e com oportunidades ampliadas para todos.

**PRESIDENTE DO CONSELHO** Daniel Feffer
**CONSELHEIRA** Marina Feffer
**SUPERINTENDENTE** Vivianne Naigeborin

**MAPA DE IMPACTO**

## EVIDÊNCIAS DE TRANSFORMAÇÕES SISTÊMICAS

# 24
## Iniciativas apoiadas

# 87.613
## Pessoas formadas

# 57.021*

* TAXA DE 65% DO TOTAL DE PESSOAS FORMADAS

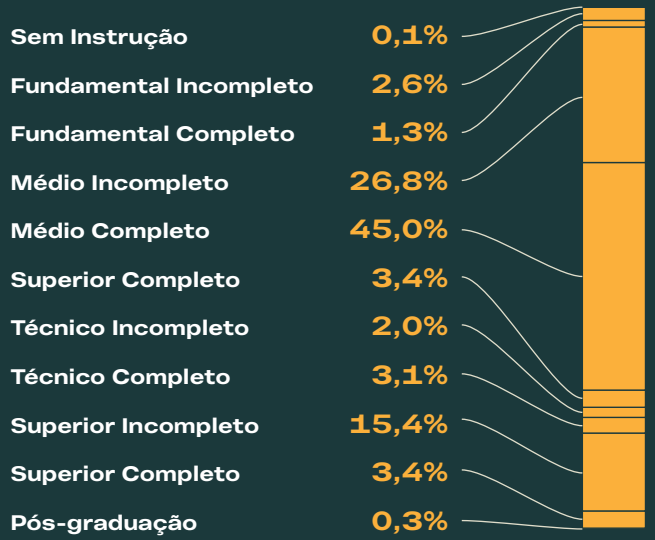
**Pessoas com incremento de renda (via emprego ou empreendedorismo)**

## Valor médio de incremento de renda
# 150% (1,5x)/pessoa

## DIVERSIDADE

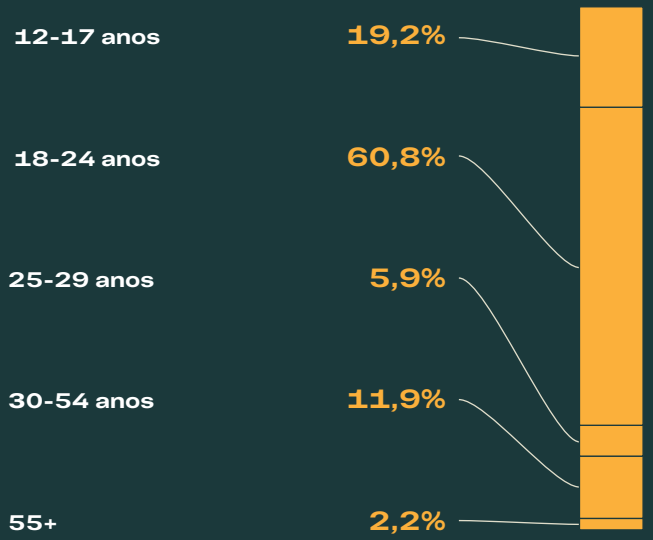
**ESCOLARIDADE**

GENERATION, PROA, JUVENTUDES POTENTES, INSTITUTO GERANDO FALCÕES E AIPÊ



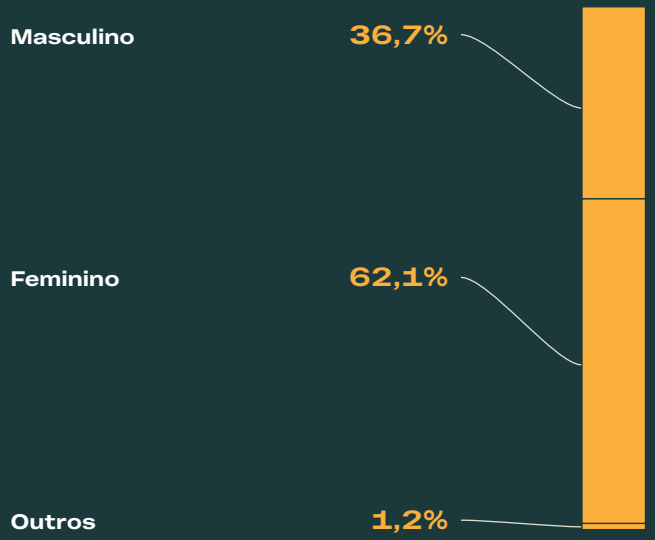

**FAIXA ETÁRIA**

GENERATION, PROA, JUVENTUDES POTENTES, INSTITUTO GERANDO FALCÕES E AIPÊ



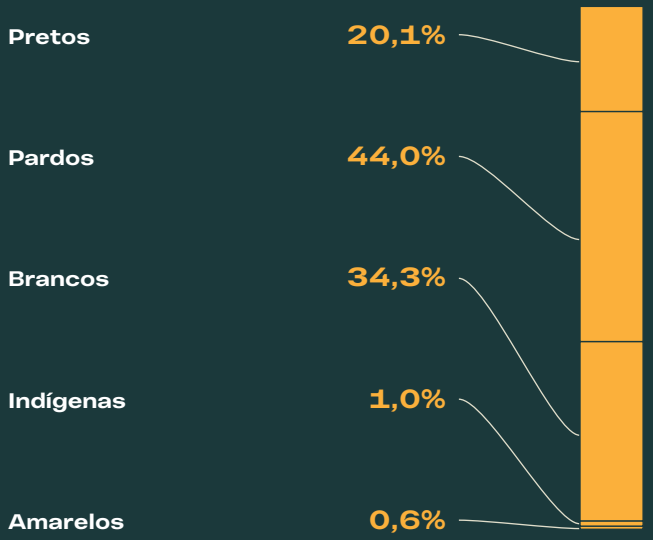

**GÊNERO**

GENERATION, PROA, JUVENTUDES POTENTES, INSTITUTO GERANDO FALCÕES E AIPÊ




**RAÇA**

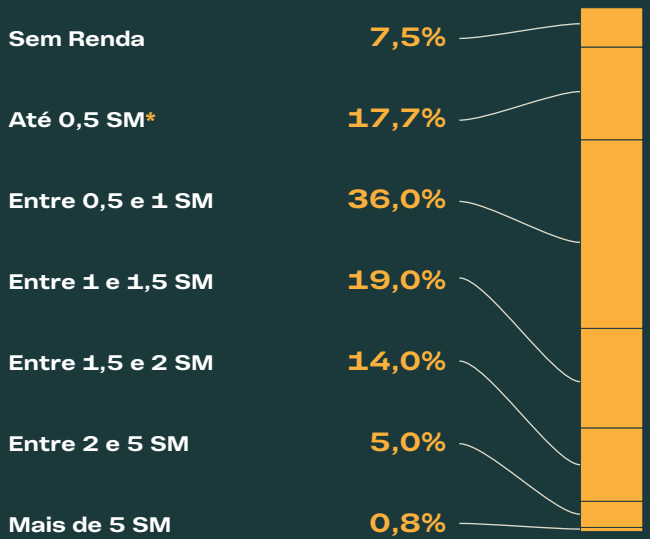
GENERATION, PROA, JUVENTUDES POTENTES, INSTITUTO GERANDO FALCÕES E AIPÊ



## RENDA INDIVIDUAL

GENERATION, PROA, JUVENTUDES POTENTES E INSTITUTO GERANDO FALCÕES

*SM (salário mínimo)




## LOCALIZAÇÃO

GENERATION, PROA, JUVENTUDES POTENTES, INSTITUTO GERANDO FALCÕES E AIPÊ



**Presença de beneficiários em todos os Estados do Brasil e no Distrito Federal**

## CONHECIMENTO

INSTITUTO VEREDAS, INSTITUTO TECNOLOGIA E SOCIEDADE (ITS), INSTITUTO ESCOLHAS

**4 estudos lançados**

1 Inclusão Produtiva e Sustentabilidade

2 IAí? Construindo Oportunidades para Todos no Mundo do Trabalho

3 Mapeamento Ater no Marco Legal Federal Brasileiro

4 Recomendações para a Inclusão Produtiva de Catadores de Materiais Recicláveis na Transição Justa para a Economia Circular no Brasil

**+ 60 publicações de iniciativas apoiadas entre policy briefs, artigos, livros**

## GESTORES E POLÍTICAS PÚBLICAS

**+250** gestores públicos influenciados

**11** Ministérios

**19** Estados

**24** Municípios

**17** Políticas Públicas Influenciadas

## COMUNIDADE JUDAICA

**21** organizações receberam apoio financeiro, dentro do programa de apoio à Comunidade Judaica.

**25 organizações + 3 estados** participaram do Programa Yala

As sessões do Programa, com foco no fortalecimento institucional, totalizaram mais de **65 horas.**



**Foi realizado o Road Show com 3 organizações**

reunião em que participantes do Programa Yala apresentaram resultados e ações praticadas que tomaram no dia a dia – a partir dos aprendizados do Programa – para seus Diretores e Conselheiros Voluntários.

FUNDAÇÃO ARYMAX

# Um legado em movimento

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, articula e coordena esforços por meio da produção e difusão de conhecimento e de ações voltadas à promoção da Inclusão Produtiva de pessoas em situação de vulnerabilidade econômica, ampliando as oportunidades de renda e inserção qualificada no mundo do trabalho. Simultaneamente, apoia organizações da Comunidade Judaica, com o intuito de fortalecer valores, raízes e a continuidade institucional da família fundadora.

A origem da Fundação está, inclusive, ancorada na tradição da Filantropia Judaica – uma cultura de responsabilidade coletiva, compromisso com a justiça social e aposta no fortalecimento institucional como caminho para a continuidade comunitária. É dessa matriz ética e histórica que deriva a forma de atuar da Arymax: discreta, estruturante e orientada ao longo prazo. Mais do que um traço identitário, essa herança constitui o alicerce que sustenta as escolhas estratégicas e a convicção de que transformação social exige método, visão sistêmica e pacto intergeracional.

Nos últimos dois anos, a Fundação aprofundou a visão em prol da filantropia contemporânea, baseada em ciência e evidências, regida por uma atuação colaborativa e comprometida com a potencialização do impacto social e ambiental positivo no Brasil. Da produção de conhecimento ao financiamento de iniciativas sociais, o agente norteador é um compromisso ético de fazer o bem – traduzido na passagem consistente da intenção à prática e na aposta permanente na inovação social.

No biênio 2024-2025, essa base se traduziu no aprofundamento do apoio à Inclusão Produtiva no país. O suporte a iniciativas com potencial de gerar impacto social sistêmico, capazes de transformar a realidade de grandes populações, ocupou um lugar central nessa estratégia.

A Fundação organiza seus investimentos em cinco eixos temáticos, sendo três deles voltados para mercados promissores e dois para públicos prioritários: Economia Verde, Digital e do Cuidado, Empregabilidade Jovem e Empreendedorismo nas Periferias. Em todos os eixos, a Arymax busca mobilizar múltiplos atores, conectar organizações e lideranças de referência para, assim, promover

o fortalecimento e avanço do ecossistema de inclusão produtiva. Ao escutar a diversidade de vozes do campo – e apoiá-las efetivamente –, constrói diálogos produtivos que alinham esforços, reduzem fragmentações e potencializam resultados em escala.

Essa atuação se ancora em uma concepção clara de filantropia estratégica. Tomar decisões inteligentes e consistentes é o caminho para gerar, amplificar e consolidar impacto social positivo. Resultados duradouros não dependem apenas da escolha de causas relevantes, mas da estruturação cuidadosa de estratégias e táticas capazes de sustentar a transformação ao longo do tempo.

O compromisso com a produção e difusão de conhecimento qualificado atravessa todas as decisões. As evidências científicas orientam não apenas as escolhas de investimento, mas o próprio olhar dedicado aos desafios sociais, entendidos como complexos e interdependentes. A Fundação acompanha as organizações apoiadas, estimulando a coleta sistemática de dados, a avaliação de resultados e a sistematização de aprendizados, fortalecendo capacidades institucionais e ampliando o alcance das iniciativas. Também investe na elaboração de estudos, pesquisas e análises que oferecem recomendações robustas – e apontam novos caminhos para a transformação social no Brasil.

O suporte a iniciativas conduzidas por atores-chave da filantropia brasileira – comprometidos com o desenvolvimento do ecossistema nacional de impacto e com a disseminação de práticas inovadoras para enfrentar os principais desafios socioambientais – reflete a compreensão de que mudanças estruturais não se sustentam em esforços isolados. Ao apoiar organizações como GIFE, LATIMPACTO e CONFLUENTES, a Arymax contribui para qualificar o campo, fortalecer redes e ampliar a capacidade coletiva de resposta a desafios complexos.

Entre tradição e inovação, identidade comunitária e ambição transformadora, a Fundação Arymax reafirma que a filantropia, quando orientada por valores, evidências e estratégia, pode operar como instrumento de coesão social e de construção de futuros mais equitativos, resilientes e socialmente integrados.

**ENTREVISTA |** MARINA FEFFER

# Filantropia nutrida pela inovação social

A Fundação Arymax norteia sua atuação pela formulação de hipóteses, pela produção de evidências e por uma leitura acurada de contextos, cenários e transformações estruturais. Em um campo marcado por desafios complexos e recursos escassos, a organização tem qualificado a prática filantrópica por meio de um rigor analítico que produz conhecimento de qualidade – aplicado à articulação entre atores e que avança de forma consistente da intenção à prática. É com essa moldura que **MARINA FEFFER** situa a relevância da filantropia familiar no Brasil. Para ela, trata-se de um instrumento estratégico de transformação, especialmente quando nutrida pela inovação social.

Para Marina, quando famílias com alto patrimônio destinam os seus recursos de forma consciente ao bem comum, o potencial de impacto se amplia. “A filantropia familiar é uma moeda bem posicionada para melhorar a sociedade”, afirma. Em um país marcado por desigualdades persistentes, ela avalia que a adesão de famílias com grandes patrimônios ao investimento filantrópico – combinada a desafios sociais de grande escala – torna esse campo uma ferramenta cada vez mais relevante de transformação.

Ao abordar a trajetória da Fundação Arymax nos últimos dois anos, Marina identifica a consolidação de um modo qualificado de operar. “Há um padrão que vem se tornando o nosso traço identitário: uma organização com perfil empreendedor, disposta a atuar de forma pioneira. E esse modo de atuação combina a humildade intelectual à ambição transformadora. Existe uma disposição permanente para aprender, aliada ao inconformismo com a ideia de aceitar resultados aquém do que é possível alcançar”, pontua.

Essa postura dialoga diretamente com os desafios do campo filantrópico e, na prática, essa inquietação se traduz em um modelo de atuação baseado na formulação de hipóteses e na articulação potente entre atores. “A Arymax constrói hipóteses e as submete a testes para avaliar a eficácia. Com base nas evidências, conectamos organizações e instituições que tragam as dimensões práticas da transformação social que esperamos para o país”, afirma.

No campo da Inclusão Produtiva, a entrada da Fundação foi motivada por diagnóstico e dados – e não por afinidade inicial. “A decisão de atuar com a temática não nasceu de uma identificação

aleatória com o tema, mas de uma leitura profunda dos desafios e das potencialidades do país, ancorada na pesquisa, nas evidências que indicavam a necessidade de uma atuação mais robusta nesse campo e na existência de lacunas relevantes de financiamento. O engajamento com a causa se fortaleceu ao longo do tempo e, à medida que o campo foi sendo conhecido, o vínculo se construiu. Hoje, tanto para o conselho quanto para a equipe, trata-se de uma agenda que mobiliza profundamente o Brasil", avalia.

Marina destaca que esse processo – sobretudo no último biênio – foi marcado por escuta e aprendizado. No início, houve o reconhecimento de que era necessário compreender melhor o campo antes de formular respostas. Seis anos depois, a Fundação Arymax ocupa um lugar de destaque no ecossistema. "Essa percepção se manifesta na procura espontânea de diferentes atores interessados em fazer parte – de grandes organizações com trajetória consolidada a novos entrantes que desejam atuar com Inclusão Produtiva e que, frequentemente, buscam diálogo com a equipe da Fundação", diz.

Para Marina, esse capital institucional está diretamente associado às pessoas e à governança. "O principal ativo da Arymax está nas pessoas", afirma, destacando a dinâmica construída entre conselho e equipe. "Ambos operam de forma alinhada e colaborativa, baseados em confiança. Trata-se de uma equipe altamente qualificada, o que se reflete na qualidade das decisões."

A atuação da Fundação em Inclusão Produtiva foi deliberadamente organizada, segundo Marina, em três eixos. O primeiro é a produção e a disseminação de conhecimento, orientadas pelo

> **A Arymax constrói hipóteses e as submete a testes para avaliar a eficácia. Com base nas evidências, conectamos organizações e instituições que tragam as dimensões práticas da transformação social que esperamos para o país.**

rigor, pela excelência e por sólida base científica. O segundo é a articulação voltada a potencializar iniciativas já consolidadas. O terceiro é a prova de conceito, que preserva espaço para a inovação e a experimentação. De acordo com ela, essa combinação foi decisiva para os resultados alcançados ao longo da jornada.

"Esse é um campo estrutural, que exige leitura permanente de conjuntura. Trata-se de um tema de grande escala e de longo prazo. Um exemplo recente é a *Economia do Cuidado*. Inicialmente, o setor não aparecia entre as prioridades da nossa atuação, mas tornou-se evidente, nos últimos anos, que ganhará centralidade no país. Diante disso, a Fundação entendeu que precisa contribuir para que esse avanço ocorra de forma inclusiva", salienta.

Ao analisar a atuação da Fundação nos últimos dois anos, Marina aponta como um avanço central a maturidade na formulação de hipóteses. "Antes, lidávamos com desafios para estruturar hipóteses para uma atuação sistêmica; hoje, já é possível identificar agendas prioritárias – como a empregabilidade jovem – e articular atores públicos e privados em torno de estratégias convergentes. Esse amadurecimento, inclusive, também se estendeu a áreas como a Economia Verde", afirma.

## Apoio à comunidade

Na filantropia judaica, campo de origem da Arymax, Marina aponta que a trajetória segue uma lógica similar, conectada à experiência acumulada. "Fomos qualificando, ao longo do tempo, a nossa atuação. Após a conclusão de um planejamento estratégico, em 2025, a Fundação inicia uma nova etapa, na qual a estratégia passa a enfatizar o apoio institucional às organizações. Duas direções se destacam: a ampliação de espaços de pertencimento para indivíduos e famílias que se identificam com o judaísmo e a diversificação das fontes de financiamento, de modo a compartilhar responsabilidades no fortalecimento do ecossistema", afirma, acrescentando que há a perspectiva de continuidade aprimorada.

"Iniciativas como o *Programa Yala* contribuíram para fortalecer as relações entre as organizações, e o aumento da proximidade e da confiança criou, inclusive, condições para colaborações entre os atores", relata.

Olhando para o futuro da Fundação Arymax, Marina indica uma fase de maior foco e consolidação nas duas áreas programáticas. "Os próximos anos serão decisivos. Trata-se de consolidar estratégias já definidas, sem perder a capacidade de responder ao que emerge no campo. As provas de conceito seguem como parte da estratégia, de forma calibrada. A experimentação e a produção de conhecimento são indissociáveis, porque o financiamento filantrópico ocorre quando há equipes qualificadas e hipóteses consistentes, identificadas a partir de estudos e evidências", pontua.

Marina elege a confiança como o ativo central do fazer filantrópico tecido pela Fundação. "Esse capital construído pela Arymax nos permite mobilizar outros atores em torno de organizações e agendas estratégicas para o Brasil. É uma forma de atuação que extrapola a técnica para estabelecer relações duradouras, baseadas em credibilidade e corresponsabilidade, orientadas à construção de uma sociedade mais equitativa e com oportunidades qualificadas de Inclusão Produtiva para todos", finaliza.

**MARINA FEFFER** é conselheira da Fundação Arymax, na qual atua na definição de estratégias orientadas por impacto, produção de evidências e leitura de contextos sociais e econômicos. Com trajetória profissional nos setores público, privado e filantrópico, ela contribui para a atuação da organização a partir de uma abordagem sistêmica, fortalecendo uma filantropia contemporânea baseada em ciência, evidências e colaboração. A atuação estratégica de Marina tem qualificado a filantropia familiar no Brasil e orientado a atuação da Arymax na transformação de intenção em prática, com foco na geração de impacto social positivo.

# EMPREGABI-LIDADE JOVEM 1



# Inclusão Produtiva de jovens como estratégia de transformação social

A empregabilidade jovem é um dos eixos prioritários de atuação da Fundação Arymax – que busca ampliar o acesso de juventudes vulnerabilizadas a trabalhos estáveis, dignos e promissores – com oportunidades de progressão. O desafio é tratado de forma sistêmica: unir esforços de empresas, gestores públicos, pesquisadores e organizações sociais para criar soluções eficazes e escaláveis em todo o Brasil.

Essa escolha da Fundação responde a uma realidade estrutural: a taxa de desemprego de jovens com idade entre 18 e 24 anos é de 11,4%, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Embora o país vivencie uma queda nos índices de desemprego – 5,1% no quarto trimestre de 2025 –, o panorama de empregabilidade das juventudes é motivo de preocupação, sobretudo por ela ser marcada pela informalidade: 44%, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Em 2024, entre os jovens de até 29 anos, 18,5% não estavam ocupados.

A articulação da Fundação se apoia em três frentes: produção de estudos e pesquisas baseadas em evidências; teste e validação de modelos inovadores com potencial de escala; e fortalecimento da capacidade de incidência de agentes públicos e privados na formulação de políticas e programas. Para além do preparo e da conexão de jovens com o mundo profissional, a agenda busca mobilizar empresas e instituições para oferecer jornadas inclusivas e oportunidades que valorizem o protagonismo juvenil. O impacto é medido pela inserção dos jovens no mercado de trabalho como protagonistas das próprias carreiras e pelo aumento de renda dessa população, fortalecendo um ecossistema capaz de sustentar inclusão produtiva em escala nacional.

Para a Arymax, o trabalho desempenha um papel estruturante na superação da pobreza e das desigualdades históricas do país. A geração de ocupações estáveis e renda digna para populações em situação de vulnerabilidade é vista como condição para a plena cidadania e para o aumento da produtividade nacional.

Na prática, isso significa investir em organizações que formam jovens com competências técnicas e socioemocionais, conectando-os a oportunidades concretas de trabalho e renda estáveis, dignas e promissoras. A formação prioriza o “aprender a aprender”, reconhecendo que a permanência e a mobilidade no mundo do trabalho exigem atualização contínua diante das transformações da Indústria 4.0 e das novas demandas por habilidades digitais, verdes e relacionais.

A filantropia estratégica orienta essa agenda. As decisões de investimento são baseadas em evidências, acompanhadas por monitoramento e avaliação permanentes, com foco em aprendizado e aprimoramento contínuo. Ao sistematizar experiências e compartilhar resultados, a Fundação busca influenciar políticas públicas, fortalecer redes e estimular outros atores a assumirem corresponsabilidade na promoção da Inclusão Produtiva.

Para a Fundação Arymax, desafios complexos não podem ser enfrentados de maneira fragmentada. A Inclusão Produtiva demanda alianças, coordenação e visão de longo prazo. Ao articular empresas, poder público e organizações sociais em torno da empregabilidade jovem e do empreendedorismo, a organização aposta na construção de um ecossistema robusto capaz de transformar trajetórias individuais e, ao mesmo tempo, contribuir para um país mais produtivo e socialmente integrado.

**Para a Fundação Arymax, desafios complexos não podem ser enfrentados de maneira fragmentada. A Inclusão Produtiva demanda alianças, coordenação e visão de longo prazo.**

PARCEIROS

# Laboratório de Inclusão Produtiva das Juventudes (LINC)

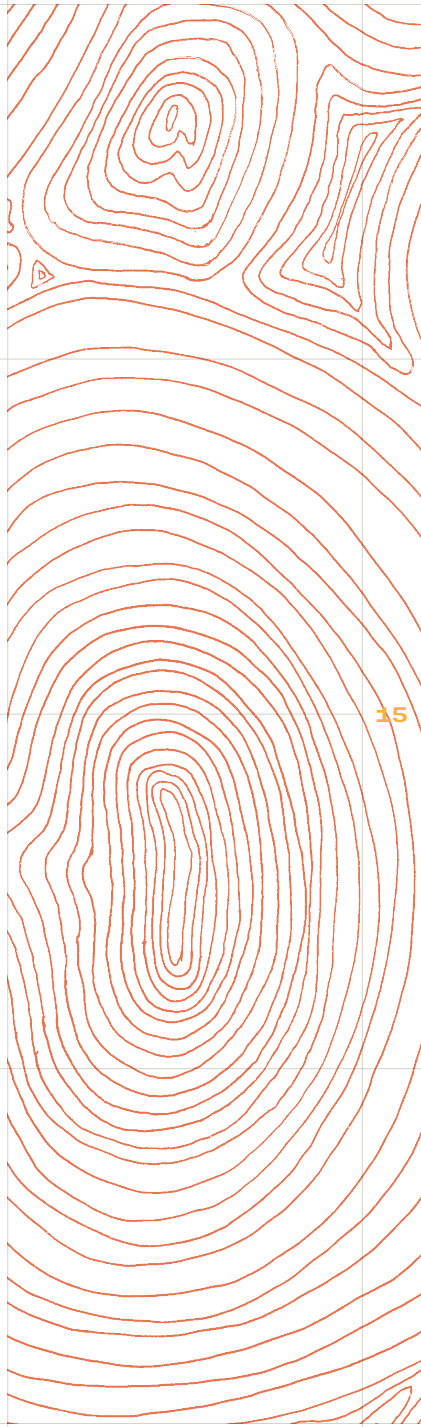
Está alinhado à missão de apoiar, mobilizar e incentivar o desenvolvimento de políticas públicas e programas mais integrados, efetivos e diversos voltados à preparação de jovens de 14 a 29 anos para uma inserção qualificada no mundo do trabalho. A proposta é construir uma ampla coalizão que envolva sociedade civil, governos e setores privado e produtivo, conectando instituições aos cerca de 10 milhões de jovens que hoje estão sem acesso à educação e/ou ao trabalho no país.

A Fundação Arymax apoiou financeiramente a iniciativa e integrou – ao lado de organizações como o UNICEF, o Instituto Unibanco, a DGPE (FGV-RJ) e o Itaú Educação e Trabalho – os comitês técnico e gestor.

Entre os desdobramentos da parceria está o MAPA DE EVIDÊNCIAS, desenvolvido a partir da sistematização de estudos e de conhecimento sobre Inclusão Produtiva de jovens. O material se configura como uma ferramenta analítica que organiza, de forma estruturada, a relação entre os principais desafios enfrentados pelas juventudes no mercado de trabalho e as respostas construídas no campo das políticas públicas. Ao combinar referências da literatura internacional com a realidade brasileira, o Mapa não apenas consolida aprendizados já estabelecidos, mas também evidencia as distâncias entre diagnóstico e implementação.

A construção, ancorada em revisão rigorosa de estudos, resulta em uma matriz que cruza problemas – falta de experiência, barreiras de acesso e desigualdades estruturais – com diferentes tipos de intervenção, permitindo visualizar padrões de evidência, sobreposições e, sobretudo, lacunas. Para além de analisar iniciativas, o *Mapa* opera como uma ferramenta de leitura crítica do sistema, oferecendo subsídios para o aprimoramento das políticas e para decisões mais qualificadas por parte de gestores e formuladores.

Em 2025, a iniciativa realizou, também, uma formação sobre a implementação de políticas intersecretariais de Inclusão Produtiva para quatro entes governamentais: governos do Rio Grande do Sul e da Paraíba; município de São Paulo; e Ministério do Desenvolvimento Social – contemplando, ao todo, 25 gestores públicos.



PARCEIROS

# Juventudes Potentes

Frente brasileira do movimento *Global Opportunity Youth Network*, a iniciativa foi criada em 2018 e é liderada pelo Aspen Institute – que atua em diversos países para impulsionar a vida de milhões de jovens por meio da Inclusão Produtiva. No Brasil, *Juventudes Potentes* tem como meta promover a Inclusão Produtiva de 100 mil jovens-potência em situação de vulnerabilidade social na cidade de São Paulo até 2030, com foco em jovens de 15 a 29 anos que estão fora da escola, desempregados ou inseridos em ocupações informais. Sua missão é catalisar mudanças estruturais por meio da criação de oportunidades econômicas sustentáveis que ampliem renda e perspectivas de futuro.

A Fundação Arymax apoiou a vinda da iniciativa para o Brasil em 2020 e, atualmente, integra o comitê gestor no país, contribuindo para o desenho da estratégia e para a mobilização de organizações da sociedade civil, de governos e empresas. A proposta é consolidar um espaço multissetorial capaz de enfrentar o desafio da Inclusão Produtiva de forma sistêmica, articulando soluções coletivas e de grande escala para ampliar oportunidades de trabalho e renda entre jovens da cidade de São Paulo nos próximos anos.

> “Ao reduzir significativamente o número de jovens que não trabalhavam ou nem sequer buscavam emprego, o *Juventudes Potentes* atua sobre barreiras subjetivas e estruturais que afastam jovens periféricos das oportunidades econômicas, como a falta de informação, de redes de apoio e de referências profissionais.”

Gabriella Bighetti,
**DIRETORA-EXECUTIVA DA UNITED WAY BRASIL**

## 2024

**Jovem Potência Conectado**
(jovens que tiveram acesso a conhecimento sobre iniciativas, vagas e conteúdos)

# 25.378

**Jovem Potência Melhorado**
(jovens que participaram de formações)

**8.996 direto + 2.862 influência**

# 12.858

**Jovem Potência Transformado**
(jovens que acessaram oportunidades de emprego e renda ou Ensino Formal)

**3.141 direto + 2.377 influência**

# 5.518

TERRITÓRIO

**Organizações da Sociedade Civil e escolas na rede colaborativa**

## 77 organizações mobilizadas,

a partir de iniciativas como microfundos, fundos territoriais, campanhas, feirões de oportunidades, ações com diretorias regionais de ensino e mesas colaborativas.

MERCADO

**Empresas na rede colaborativa**

## 33 empresas engajadas,

sobretudo por meio de iniciativas de aproximação com jovens e espaços de construção coletiva.

TERRITÓRIO

**Secretarias e órgãos públicos na rede colaborativa**

## 6 órgãos públicos,

articulados, incluindo diferentes instâncias municipais e federais, ampliando a integração com políticas públicas e territórios.

MERCADO

**Associações e conglomerados na rede colaborativa**

## 4 entidades mobilizadas

consolidando a participação de organizações representativas do setor empresarial.

**Rede Colaborativa com mais de**

## 120 organizações participantes entre escolas, OSC e empresas.

## **IMPACTO** | JUVENTUDES POTENTES

### 2025

**Jovem Potência Conectado**
(jovens que tiveram acesso a conhecimento sobre iniciativas, vagas e conteúdos)

**29.145**

**Jovem Potência Transformado**
(jovens que acessaram oportunidades de emprego e renda ou Ensino Formal)

4.902 direto + 2.555 influência

**7.457**

**Jovem Potência Melhorado**
((jovens que participaram de formações)

14.305 direto + 5.044 influência

**19.349**

MERCADO

**Elevados à Potência (EAP)**

Total de iniciativas:

**11 empresas participaram do programa,**

impactando 129 C-levels

TERRITÓRIO

**4ª edição do Fundo Territórios Transformadores apoiou**

**25 organizações territoriais**

das zonas norte, sul, leste e oeste de São Paulo.

**Rede Colaborativa com mais de**

**100** organizações participantes entre escolas, OSC e empresas.

**Avaliação "5 anos do Juventudes Potentes"**

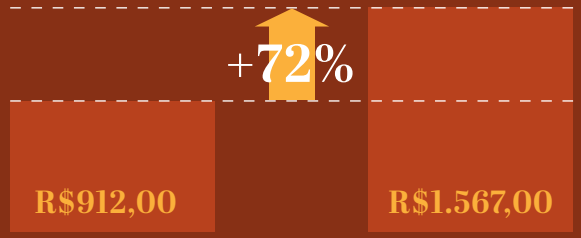
**+600** entrevistas com jovens

**+85** escutas com representantes do setor produtivo, investimento social privado, organizações da sociedade civil e poder público

**12** resultados estratégicos

RESULTADOS

**Renda média dos jovens**

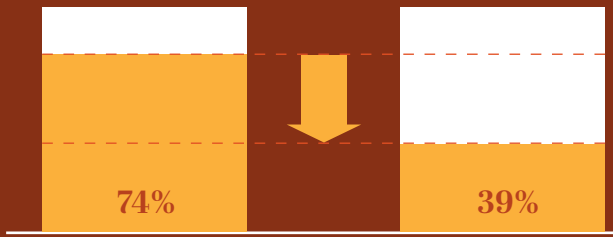



**Inserção no mercado de trabalho**

Predominância de acesso a empregos formais

Movimento em sentido contrário à tendência nacional

**Taxa de desemprego**




**Realização do GOYN Global Convening em São Paulo**

**+350** participantes de todos os países que ancoram o GOYN

**ENTREVISTA |** KEMILLY SILVA

# Nada sobre nós, sem nós

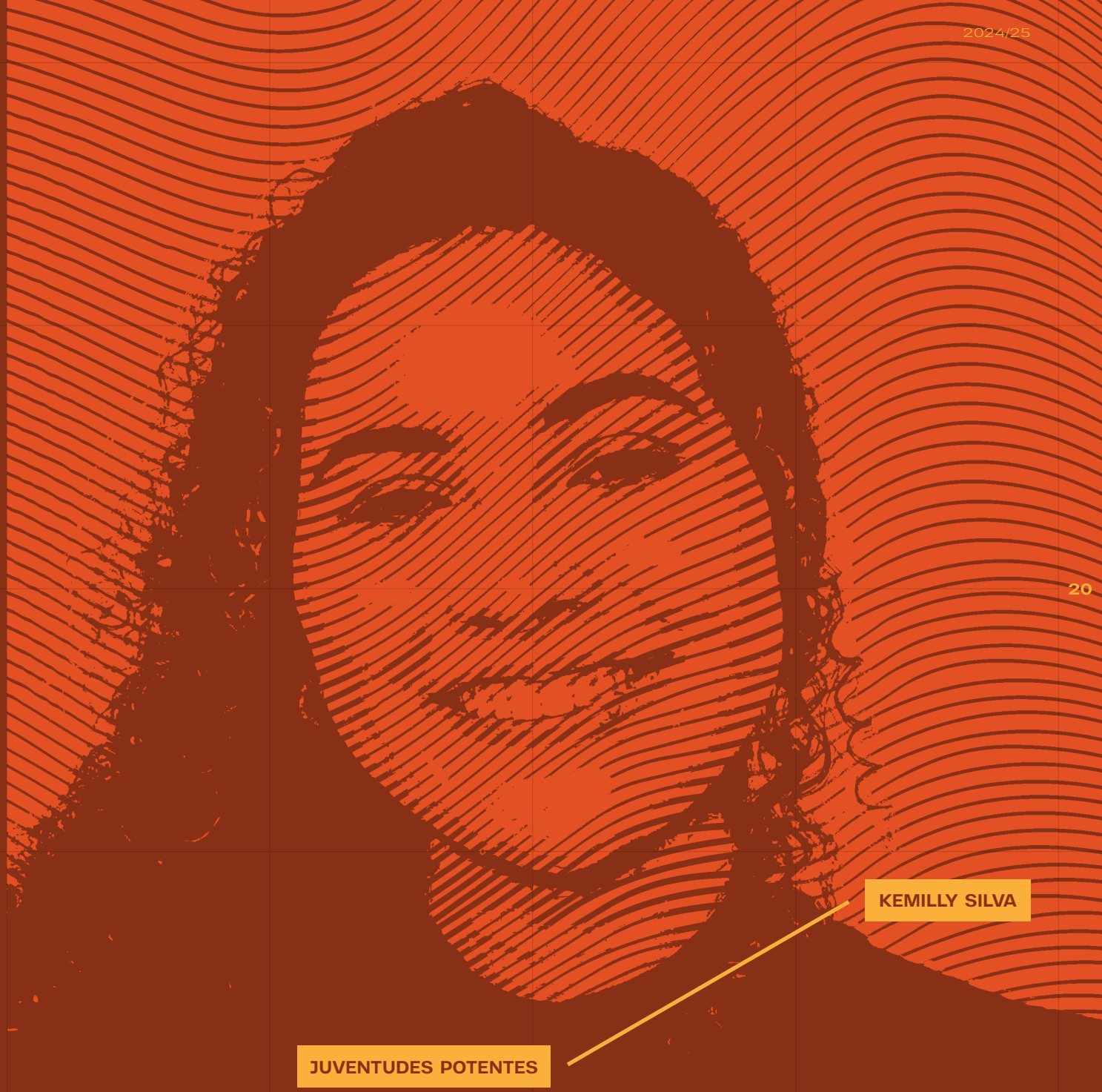
No Brasil, a Inclusão Produtiva das juventudes costuma ser vista com a lente das estatísticas: a taxa de desemprego, o índice de evasão escolar, o aumento da informalidade, o crescimento da Geração Nem-Nem. Para **KEMILLY SILVA**, 24 anos, moradora do Grajaú, na zona Sul de São Paulo, o tema não deveria ser tão permeado por julgamentos e rótulos, sim pelo questionamento sobre o que está acontecendo realmente com o jovem brasileiro. A preocupação deveria ser com mobilidade social, oportunidades para os jovens, escuta e participação ativa.

Há cinco anos no *Juventudes Potentes*, Kemilly tem uma trajetória pessoal e profissional marcada pela liderança. Em 2020, recém-saída do Ensino Médio e já na faculdade, percebeu que muitos dos amigos não haviam conseguido ingressar no ensino superior. “As pessoas no meu entorno não tinham acessado, ainda, a universidade.” Em meio à pandemia, a jovem criou o *Vestibular Solidário*, um *hub* que compartilhava aulas, temas de redação e materiais gratuitos. O que era uma iniciativa individual se tornou um coletivo com correção de redações, acompanhamento emocional, orientação sobre processos seletivos.

Em 2021, a iniciativa foi contemplada com o edital do *Microfundo do Juventudes Potentes*. Após a conclusão do ciclo, Kemilly foi convidada a integrar o *Núcleo Jovem do Juventudes Potentes*, instância de gestão formada por jovens que participam das decisões, propõem projetos e representam o programa em diferentes espaços. “Quando ingressei, estávamos muito no campo das novas ideias e do debate sobre o território, mas não chegávamos tanto na execução. A partir de 2022 e, sobretudo, em 2023, o grupo ganhou força. Hoje conseguimos executar muito mais: propomos, participamos dos eventos e ocupamos muitos espaços”, detalha.

Para Kemilly, o diferencial do ***Juventudes Potentes*** está em colocar o jovem no centro das decisões que dizem respeito a ele. “Tem muito evento que é para o jovem, mas que não ouve de fato o jovem”, afirma. Ao falar de juventude, ela se refere especialmente àquele indivíduo que enfrenta barreiras concretas no dia a dia. “É o jovem que está procurando trabalho, tentando continuar os estudos, que leva duas horas de transporte, que não conseguiu

“Quando ingressei, estávamos muito no campo das novas ideias e do debate sobre o território, mas não chegávamos tanto na execução. A partir de 2022 e, sobretudo, em 2023, o grupo ganhou força. Hoje conseguimos executar muito mais: propomos, participamos dos eventos e ocupamos muitos espaços.”



KEMILLY SILVA

JUVENTUDES POTENTES

acessar a universidade logo depois do Ensino Médio. É esse jovem que quase nunca está no centro das discussões que falam sobre ele", analisa.

A experiência no programa atravessou a trajetória pessoal e profissional. Ela passou pela Accenture – na qual coordenou voluntariado corporativo –; atuou em organizações do terceiro setor como Despertar e Afesu; hoje, está na PwC Brasil. "O *Juventudes Potentes* me apresentou todas as empresas nas quais trabalhei até hoje. Essa experiência foi permeando todas as minhas mudanças de carreira, por ser um ambiente no qual conhecemos as pessoas que dão acesso a esses lugares. Para mim, o programa está associado a abrir portas", aponta, acrescentando que, atualmente, como líder no programa, consegue abrir portas também para outros jovens.

## Inclusão Produtiva

Ao falar de Inclusão Produtiva, a jovem aponta que é um vetor de mobilidade social, porque o emprego está associado à geração de renda. No entanto, pontua a importância da educação, da qualificação dos jovens que serão inseridos, de maneira consistente, no mercado de trabalho. "Um emprego sem qualificação pode frustrar e não oferecer perspectiva de crescimento. Quando a gente forma esse jovem, ele acessa empregos melhores e entende se aquele lugar é para ele", aponta Kemilly, defendendo que a agenda não pode se limitar à empregabilidade formal.

"Precisamos olhar tanto para quem quer o emprego formal quanto para os empreendedores – especialmente para os jovens que precisam gerar renda urgente. E precisamos incluir a educação nessa conversa. Inclusão Produtiva é também dar consciência de mundo, entendendo a pluralidade desses jovens", opina. Para Kemilly, falar em "juventudes", no plural, é reconhecer a diversidade de trajetórias que compõem essa geração. "Existe uma crença muito enraizada sobre o jovem que não trabalha nem estuda. Muitas vezes o julgamento vem antes da pergunta", afirma. Na sua visão, o *Juventudes Potentes* propõe justamente essa inversão ao apostar em alguns questionamentos como: "Esse é um problema do jovem ou é um problema do sistema? O que está acontecendo?".

Ela sustenta que a noção de "jovem potência" parte de uma perspectiva mais ampla e menos estigmatizante. "É compreender que existe potencialidade em todo mundo." No programa, resume, o princípio é claro: "Nada sobre nós, sem nós". Discutir juventude sem a presença ativa dos próprios jovens, avalia, é reproduzir estruturas que historicamente os afastaram dos espaços de decisão. "Não dá para julgar sem ouvir o que ele está passando: 'O que está rolando contigo?'", pontua.

Para os próximos anos, Kemilly projeta o *Juventudes Potentes* como um agente de transformação capaz de articular diferentes atores em torno de mudanças concretas. Ao falar sobre o futuro, adota um tom sereno, mas confiante. "Espero que seja mais brando do que o que vivemos na pandemia, mas com a mesma esperança que temos hoje. Temos visto muita coisa mudando para melhor", finaliza.

PARCEIROS

# PROA

Criado em 2017, o PROA nasceu com a missão de desenvolver competências e habilidades que permitam a estudantes da rede pública traçar um projeto de vida concreto e sustentável. Desde a fundação, a organização aposta em uma formação de qualidade, conectada à vida prática e às demandas reais do mercado, preparando jovens de baixa renda para se destacarem na busca pelas primeiras oportunidades de trabalho e estudo. A atuação é alicerçada por uma gestão interna eficiente e pela mensuração rigorosa de impacto, com base em indicadores objetivos, universais e confiáveis.

A Fundação Arymax, apoiadora do PROA desde 2020, ajuda a organização em seu processo de escalabilidade. Desde a fundação foram impactados mais de 70.000 mil jovens entre 17 e 22 anos, da rede pública de ensino, por meio do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, atingindo índices de empregabilidade acima de 70% em até três anos após a conclusão do curso. A experiência acumulada tanto na captação e formação como na conexão dos jovens com vagas de emprego é um dos diferenciais do PROA.

Com apoio institucional, em 2024 e 2025, a Arymax apoiou a continuidade do PROPROFISSÃO – projeto de qualificação profissional para jovens com idade entre 17 e 22 anos, com foco no desenvolvimento de competências técnicas em programação JAVA, comportamentais e ampliação de repertório cultural. A formação é conduzida por meio de acesso à educação profissionalizante, orientação de carreira e apoio na conquista de um trabalho formal. Além disso, ofereceu suporte à expansão da Plataforma PROA – plataforma de capacitação 100% *on-line* e gratuita, voltada à formação de jovens de escolas públicas dos Estados de São Paulo, do Rio de Janeiro, do Paraná, de Minas Gerais, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul, de Goiás, do Distrito Federal, de Mato Grosso do Sul, do Pará, de Pernambuco e da Bahia em habilidades socioemocionais, técnicas e auxílio à inclusão no mercado de trabalho.

**IMPACTO |** PROA

## 2024 e 2025

Por meio da oferta de habilidades socioemocionais e técnicas e da conexão com vagas de emprego, a instituição vem ampliando a perspectiva de jovens em relação à sua realidade e à ideia de futuro.

**Proa Profissão**

# 616

jovens formados com a taxa de empregabilidade alcançada, que ultrapassa 80%

**Plataforma PROA**

# +25.000

jovens aprovados no programa em 2024 e em 2025, com uma taxa de empregabilidade de 65% dentre os jovens formados.

**Renda gerada**

# R$142 milhões/ano

**Territórios**

São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará, Distrito Federal, Pernambuco e Bahia.

**ENTREVISTA |** ISAIAS BELARMINA DE SOUZA

# Oportunidade para explorar novas trajetórias



Aos 21 anos, **ISAIAS BELARMINA DE SOUZA** já começa a desenhar uma trajetória promissora na área de tecnologia. Morador de Itaquera, na zona leste de São Paulo, ele conheceu o PROA por indicação de uma amiga – que, logo após concluir o programa, foi contratada por uma empresa do mercado financeiro. Inspirado pela experiência dela, Isaias decidiu se inscrever no processo seletivo e, em 2025, iniciou um curso voltado à programação para mobile.

Aluno de Desenvolvimento de Software Multiplataforma – na FATEC Itaquera, onde está atualmente no último semestre –, Isaias conta que o PROA ampliou a sua formação ao trabalhar dimensões que muitas vezes ficam de fora da sala de aula. “Eu já tinha um certo conhecimento técnico, mas o que me faltavam eram as *soft skills*: comportamento em entrevista, atenção a horários, entender como funciona o dia a dia dentro das empresas”, explica. O ambiente acolhedor e próximo entre professores, coordenadores e alunos também marcou a experiência. “Eles conversam com você não como se fosse só um aluno, mas como um amigo”, pontua.

Durante o curso, Isaias participou de visitas técnicas a empresas como Oracle, Casas Bahia e Bloomberg, o que aproximou ainda mais os estudantes do ambiente corporativo. Pouco depois de concluir o programa, veio uma conquista decisiva: após um processo seletivo, ingressou na Oracle e, atualmente, atua no *innovation center* da empresa – um espaço voltado ao desenvolvimento de tecnologias como inteligência artificial, robótica e soluções para o agronegócio. Recentemente efetivado, Isaias está migrando para a área de desenvolvimento, na qual vai criar aplicações e serviços, além de interagir com clientes.

Antes de abraçar a tecnologia como profissão, a rotina era bem diferente. Enquanto estudava na faculdade, fazia bicos como DJ para ajudar na renda da casa que divide com a mãe e o irmão. Hoje, ele vê na tecnologia não apenas uma carreira, mas também uma possibilidade concreta de mobilidade social e de ampliar horizontes.

A área, segundo Isaias, oferece flexibilidade e oportunidades de trabalho em outros países.

“É uma experiência que eu quero ter na minha vida. Não sei qual país ainda, mas quando surgir a oportunidade, quero aproveitar. Sou prova viva de que uma pessoa que veio e vive na periferia pode se tornar um profissional competente e trabalhar em uma empresa enorme. Mas, claro, a oportunidade dentro da periferia é escassa e agradeço ao Instituto PROA por abrir portas para tantos talentos”, afirma. Para ele, a recente efetivação simboliza a confirmação de que o esforço valeu a pena – e marca apenas o início de um caminho que ainda pretende explorar muito mais.



**Sou prova viva de que uma pessoa que veio e vive na periferia pode se tornar um profissional competente e trabalhar em uma empresa enorme.**



PARCEIROS

# 1MiO

A iniciativa *Um Milhão de Oportunidades* (1MiO) é hoje uma das maiores articulações do país voltadas à Inclusão Produtiva de jovens no mundo do trabalho. Liderada pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a aliança reúne empresas, organizações da sociedade civil, governos e os próprios jovens em torno do objetivo de ampliar oportunidades de formação, participação cidadã e acesso ao trabalho decente para pessoas entre 14 e 29 anos em situação de vulnerabilidade econômica. Em poucos anos de atuação, a rede já mobilizou mais de 160 empresas em sete Estados, oito centros urbanos e cerca de 1.800 municípios – gerando mais de 670 mil oportunidades de formação, aprendizagem e inserção profissional para jovens brasileiros.

A Fundação contribui para o fortalecimento da iniciativa ao combinar apoio financeiro com produção de conhecimento e articulação institucional. A organização conecta o 1MiO a evidências produzidas pelos estudos conduzidos pela organização sobre juventude e Inclusão Produtiva, promove formações voltadas a empresas interessadas em ampliar a empregabilidade jovem e atua na expansão da rede de parceiros. Ao articular organizações públicas e privadas em torno dessa agenda, a Arymax busca ampliar o alcance e a efetividade de estratégias capazes de facilitar a transição da escola para o trabalho.



No último ano de parceria com a Fundação Arymax, o UNICEF avançou de forma consistente na consolidação de contribuições estruturantes para a agenda de empregabilidade e geração de renda de adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade no Brasil. Dentre as principais entregas, destaco o desenvolvimento e aprimoramento de ferramentas, para uso de gestores públicos locais e empresas privadas, como a Jornada Formativa para a Inclusão Produtiva, essencial para a formação daqueles que empregam e atuam no desenvolvimento dos jovens no ambiente de trabalho. Também desenvolvemos ferramentas para que as empresas façam um *self-assessment* de suas políticas internas e programas de empregabilidade e retenção das juventudes, como o Índice de Impacto e a Matriz de Maturidade. Também avançamos na estruturação de ferramentas digitais e mecanismos de reconhecimento das empresas que atuam com esse foco, como o Reconhecimento 1MiO, com o objetivo de fortalecer boas práticas, bem como de inspirar outras tantas e, assim, gerar escala.

Essas conquistas contribuem diretamente para enfrentar os desafios da inserção qualificada de jovens no mundo de trabalho, ao oferecer instrumentos concretos que apoiam gestores públicos, empresas e outros parceiros na criação de oportunidades, inclusivas, em maior volume e alinhadas às demandas da contemporaneidade. Ao mesmo tempo, promovem maior intencionalidade e qualidade nas ações, ampliando o impacto das iniciativas e fortalecendo ecossistemas locais de empregabilidade. A parceria com a Fundação Arymax foi fundamental nesse processo, especialmente por seu amplo conhecimento, com base em evidências, grande expertise em inclusão produtiva e empreendedorismo, sendo um parceiro destacado no desenvolvimento e aprimoramento do 1MiO. A combinação dos ativos da Fundação Arymax com o conhecimento e capilaridade do UNICEF permitiu não apenas o desenvolvimento técnico de soluções conectadas à realidade dos territórios, como também o fortalecimento de alianças com demais atores que atuam com o mesmo propósito.

Mônica Pinto
**CHIEF EDUCATION UNICEF**

**IMPACTO | 1MiO**

**2025**

**A rede já mobilizou mais de**

**160** empresas em

**7** Estados

**8** centros urbanos

**1.800** municípios

**+670 mil**

oportunidades de formação, aprendizagem e inserção profissional

PARCEIROS

# Pacto Nacional pela Inclusão Produtiva de Jovens

Iniciativa construída em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e, como parceiro estratégico, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU).

Concebido como uma plataforma nacional de articulação multissetorial, o Pacto tem como objetivo mobilizar, alinhar e potencializar esforços de diferentes atores – governos, empresas, organizações da sociedade civil, instituições de ensino e organismos internacionais – em torno da promoção do trabalho decente, da geração de renda e da ampliação de oportunidades para as juventudes.

Ao reconhecer as desigualdades históricas que atravessam as trajetórias juvenis no Brasil, o Pacto adota uma abordagem integrada, que combina comunicação pública, produção de conhecimento, articulação institucional e engajamento do setor privado. Essa atuação busca contribuir tanto para o fortalecimento de políticas públicas quanto para o aprimoramento de práticas institucionais e empresariais voltadas à inclusão produtiva.

Após um período dedicado à estruturação conceitual, institucional e de governança ao longo de 2023 e 2024, o ano de 2025 marcou o início do ciclo de implementação nacional do Pacto – com ações de maior visibilidade e alcance, destacando a realização da Campanha Nacional “Espelhos” e o lançamento do site da iniciativa. No referido ano, o Pacto contou com 117 signatários entre empresas privadas, instituições públicas, fundações, organizações da sociedade civil e organismos de cooperação.

A Fundação Arymax integra o Comitê Gestor da Iniciativa, contribuindo com a garantia da coerência entre os objetivos estratégicos e as ações desenvolvidas no âmbito nacional. Em 2025, o Pacto contou com quatro grupos de trabalho temáticos, que se consolidaram como espaços de escuta, troca de experiências e produção conjunta em grupos de trabalho como: Primeiro Emprego, Qualificação e Requalificação Profissional, Inclusão Produtiva Rural das Juventudes e Empreendedorismo e Geração de Renda.

> “O Pacto busca trazer para a agenda nacional o tema da transição da juventude para o mundo do trabalho sob a perspectiva da garantia de direitos, da proteção contra violações e violências, da superação de todas as formas de discriminação e da promoção do acesso amplo à formação profissional e ao trabalho decente [...]. A Fundação Arymax é uma das maiores referências da região na produção de conhecimento e na qualificação do debate sobre inclusão produtiva jovem. Os estudos, os relatórios e as pesquisas da Fundação têm orientado o debate e as estratégias de inclusão produtiva no Brasil. O rigor da Arymax nas contribuições que tem dado ao UNICEF, ao programa Um Milhão de Oportunidades (1MiO) e ao Pacto Nacional tem sido de grande valor para a constante revisão e o aprimoramento das iniciativas.”
>
> Gustavo Heidrich,
> **EDUCATION OFFICER UNICEF BRASIL E HEAD 1MiO.**

# ECONOMIA VERDE



## 2

# Desenvolvimento sustentável como projeto de Inclusão Produtiva





Em todo o globo, o enfrentamento aos desafios impostos pela crise climática tem provocado mudanças profundas em como as atividades econômicas são organizadas. Cadeias produtivas são reconfiguradas, novas tecnologias conquistam centralidade e setores estratégicos passam por descarbonização. Os impactos concretos do movimento de transição para a sustentabilidade redefinem as oportunidades econômicas e sociais, entretanto, esse contexto não democratizou os benefícios da configuração socioeconômica.

Desafios ambientais como a grande quantidade de resíduos produzidos, a degradação dos biomas e a maneira como se produz e consome alimentos ocupam o centro do debate. Ainda assim, a dimensão social frequentemente permanece em segundo plano. Em um país profundamente desigual como o Brasil, desconsiderar esse aspecto não apenas perpetua exclusões históricas, como compromete as chances de um desenvolvimento sustentável pleno.

Para a Fundação Arymax, o desenvolvimento sustentável é aquele que promove a expansão das liberdades humanas por meio de formas de uso dos recursos naturais e de relações com a sociedade que permitam a conservação e a regeneração da natureza – ao mesmo tempo em que enfrentem a pobreza e as desigualdades. Nessa perspectiva, sustentabilidade não é apenas eficiência ambiental, mas também ampliação de capacidades, acesso a oportunidades e fortalecimento de trajetórias de autonomia econômica.

Na prática, a sustentabilidade precisa ser encarada como estratégia de desenvolvimento inclusivo. Somente por meio de uma atuação conjunta, baseada em evidências, orientada à inovação e comprometida com um processo de transformação que integre justiça social e responsabilidade ambiental, será possível consolidar uma economia verde que amplie liberdades e oportunidades no Brasil. A transição só será justa se vier acompanhada da redução das desigualdades sociais.

É com base nessa compreensão que a Arymax defende a ***Economia Verde*** como motor de transformação, na qual impactos ambientais positivos caminham lado a lado com a geração de emprego e renda para populações vulnerabilizadas. A Fundação acredita que só haverá transição para uma economia sustentável se ela for acompanhada da Inclusão Produtiva de pessoas em situação de vulnerabilidade nesse novo modelo de desenvolvimento.

Com essa visão estratégica, apoiamos iniciativas que capacitam e inserem essas populações em setores estratégicos da Economia Verde, em contextos rurais e urbanos, ampliando sua participação ativa em cadeias representadas por pequenos produtores rurais, ou no contexto urbano em áreas promissoras como Bioeconomia, energias renováveis, economia circular, agricultura urbana e turismo ecológico. O objetivo é garantir que a reorganização produtiva em curso seja também um vetor de mobilidade social.

A atuação dos parceiros apoiados pela Fundação combina o incentivo à produção e à disseminação de evidências – fortalecendo centros de pesquisa e qualificando o debate público – com o apoio ao desenho e à implementação de modelos escaláveis, capazes de transformar práticas locais em soluções de impacto nacional. Assistência técnica, acesso a crédito e a mercados, fortalecimento de redes de apoio, além da articulação de alianças e coalizões, compõem esse esforço de construção de um ecossistema de Inclusão Produtiva.



PARCEIROS

# AIPÊ

A iniciativa Aliança pela Inclusão Produtiva reúne como parceiros fundadores Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Instituto Votorantim, Fundação Arymax, Instituto humanize, Instituto Heineken, Fundação Tide Setubal e Santander – que somam recursos e expertises para apoiar organizações voltadas ao fomento do empreendedorismo e da empregabilidade como estratégia de Inclusão Produtiva de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Iniciada em 2023, a Aliança seleciona, ao longo de quatro anos, organizações por meio de chamadas públicas com objetivos e resultados definidos conforme a temática e o modelo de cada ciclo. Além do apoio financeiro, a Arymax contribui com evidências produzidas por meio de estudos que fundamentaram a conceituação e as premissas da iniciativa. Além disso, atua na articulação de instituições para a estruturação e integra os comitês gestor e técnico, oferecendo suporte ao desenho e o acompanhamento das chamadas.

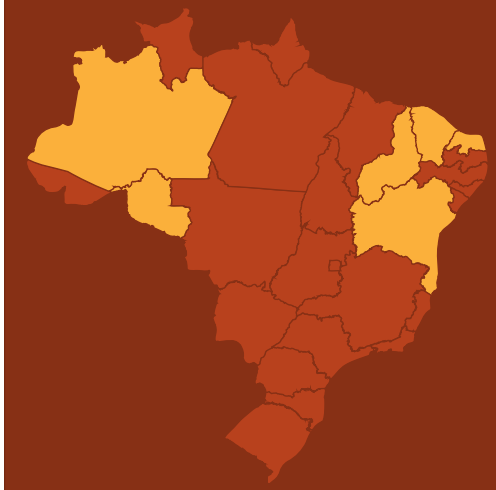
**IMPACTO |** AIPÊ

## No biênio, foram executadas quatro chamadas.

# 1

**Impulsionando trabalho no campo com sustentabilidade em negócios rurais inclusivos**

Apoio a organizações sem fins lucrativos, associações e cooperativas que atuam na promoção de autonomia de comunidades rurais de baixa renda e em situação de vulnerabilidade. Foram selecionadas oito organizações.



**6**

Estados

**1459**

Beneficiados pelos projetos

**Amazonas**
- Associação dos Produtores Rurais de Carauari (ASPROC)

**Bahia**
- Centro de Educação e Cultura Vale do Iguape
- Instituto Mãe Terra

**Ceará**
- Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria ao Trabalhador e à Trabalhadora (CETRA)

**Piauí**
- Associação Comunitária dos Moradores das Localidades Caldeirão do Saco, Aceiro, Caatinga do Sítio e Ema

**Rio Grande do Norte**
- Associação dos Produtores e Produtoras da Feira Agroecológica de Mossoró
- Cáritas Diocesana de Caicó

**Rondônia**
- Associação Indígena Zavidjaj Djigúhr (ASSIZA)

# 2

**Inclusão e sustentabilidade no campo agricultura sustentável**

Apoio para associações e cooperativas rurais que estão avançando na adoção de práticas sustentáveis voltadas para questões ambientais, econômicas e sociais. Foram selecionadas 10.



**5**

Estados

**3**

biomas representados: Caatinga, Cerrado e Mata Atlântica

**1275**

Beneficiados

**Bahia**
- Cooperativa Cacau Mata Atlântica da Bahia (Coopermata)
- Central das Associações do Projeto Agroextrativista São Francisco
- Associação Sol Nascente
- Associação dos Produtores rurais da comunidade Ribeirão
- Associação dos Pequenos Produtores e Apicultores da Fazenda Santarém

**Espírito Santo**
- Cooperativa da Agricultura Familiar de Cachoeiro de Itapemirim
- Associação de Rádio Comunitária do Assentamento Florestan Fernandes (ARCAFF)

**Piauí**
- Associação de Pequenos Produtores da Comunidade Carnaíbas (APPCC)

**Rio Grande do Norte**
- Associação de Jovens Agroecologistas Amigos do Cabeço (JOCA)

**Ceará**
- Cooperativa Cearense de Produtores Familiares (CCPF)
- Associação das Mulheres Agricultoras Familiares de Paraipaba

**IMPACTO |** AIPÊ

## 3

**Gerando trabalho e renda nas periferias Empreendedorismo Urbano Periférico**

Apoio a organizações sem fins lucrativos que atendem nano e microempreendedores localizadas em áreas periféricas. Foram selecionadas 10 organizações.



**12**
Estados

**1221**
Empreendedores beneficiados

**Rio de Janeiro**
- Assessoria e Planejamento para o Desenvolvimento (ASPLANDE)
- Associação Mulheres da Parada

**São Paulo**
- Associação Aventura de Construir Fundo Agbara
- Instituto Nova União da Arte

**Minas Gerais**
- Associação Aventura de Construir

**Rio Grande do Sul**
- Associação Aventura de Construir
- Bahia
- Associação Aventura de Construir Vale do Dendê

**Piauí**
- Cáritas Arquidiocesana de Teresina
- Santa Catarina
- Instituto Padre Vilson Groh

**São Paulo e Rio de Janeiro**
- Instituto Luther King

**Amapá, Alagoas, Pará, Pernambuco, Maranhão e Rio de Janeiro**
- Rede Brasil Afroempreendedor (REAFRO)

## 4

**Turismo com preservação e inclusão Turismo sustentável**

Apoio para projetos que integram turismo à preservação ambiental, histórica ou cultural dos territórios, promovendo o desenvolvimento das comunidades locais. Foram selecionadas 10 organizações.



**8**
Estados

**9**
Projetos no contexto rural e um urbano

**1505**
Beneficiados

**Bahia**
- SER
- Associação Despertar Trancoso
- Associação Movimento Mecenas da Vida

**Goiás**
- Associação Kalunga Comunitária Engenho II – AKCE

**Mato Grosso do Sul**
- Instituto Homem Pantaneiro

**Pará**
- Associação de Mulheres Indígenas Suraras do Tapajós

**Paraíba**
- Associação Cultural Pisada do Sertão

**Pernambuco**
- Associação Recreativa Carnavalesca Afoxé Alafin Oyó

**Rondônia**
- Centro das Plantas Medicinais Olawatawa

**São Paulo**
- Associação Cânions Paulistas

PARCEIROS

# Cátedra Itinerante Inclusão Produtiva Rural

Estruturada a partir de pesquisas aplicadas, a iniciativa elabora artigos, relatórios e *policy briefs*, além de promover e participar de seminários e oficinas. O objetivo é disseminar conhecimento para diferentes públicos e oferecer dados consistentes que subsidiem tomadores de decisão na formulação de ações e políticas públicas mais eficientes.
O investimento e a articulação da Fundação Arymax com outros parceiros viabilizaram a criação e a operação da Cátedra Itinerante, coordenada pelo CEBRAP Sustentabilidade. A Arymax integra o comitê gestor, atuando na seleção, no apoio e na difusão de iniciativas de produção científica que fortaleçam práticas públicas e privadas e contribuam para enfrentar a lacuna histórica da Inclusão Produtiva rural no país.

No biênio, a Cátedra trabalhou com três focos principais: Juventudes Rurais, Digitalização e Adaptação Climática com priorização no Semiárido Nordestino.

Além da produção de materiais, houve um diálogo frequente com entes governamentais, como Governo do Estado do Piauí e Ministério do Desenvolvimento Social.



“A decisão da Cátedra em focar as suas ações no Semiárido do Nordeste foi uma escolha estratégica por três razões. A primeira é que a região abriga um dos maiores contingentes de agricultores familiares do Brasil. A segunda reside no fato de que os agricultores familiares enfrentam desafios significativos em questões como assistência técnica, acesso à internet e organização produtiva. Terceira razão: a região já está sendo afetada pelas mudanças climáticas e isso tende a se agravar. Portanto, a adaptação climática se impõe como absolutamente necessária para garantir inclusão produtiva. A abordagem da Cátedra é produzir conhecimento, considerando as tendências de longo prazo na região. Na centralidade é imperativo ter um debate qualificado sobre a agenda de adaptação climática para a região do Semiárido com foco na agricultura familiar.”

Beto Veríssimo

ESPECIALISTA EM AMAZÔNIA, PESQUISADOR E ENGENHEIRO AGRÔNOMO, ASSESSOR ESPECIAL PARA A CÁTEDRA

**IMPACTO |** CÁTEDRA ITINERANTE INCLUSÃO PRODUTIVA RURAL

## 2024

**Policy briefs**

**Edição 05** | Ideias para a coordenação e complementaridade entre as políticas públicas federais e as iniciativas de governos estaduais para a inclusão produtiva rural.

**Edição 06** | De que maneira os programas de compras públicas no brasil podem avançar na promoção de sistemas alimentares inclusivos, saudáveis e sustentáveis?

### Realização da segunda edição do Prêmio Ignacy Sachs

(com recorte temático em Clima e Inclusão produtiva).

### Publicação e divulgação dos trabalhos

vencedores do Prêmio (artigo científico, dissertação e tese).

### Metodologia de Monitoramento e Avaliação da Linha Doação Direta do PAA.

**Pesquisa sobre "quem são e como pensam os jovens rurais" (Piauí e Semiárido).**

**Position paper sobre**

### "Juventudes rurais – estado da arte e questões para uma agenda de pesquisas e de políticas".

### Relatório Bianual de Inclusão Produtiva Rural 2024.

**Estudo sobre**

### Coordenação entre Políticas do MDS e Projetos Estaduais de Inclusão Produtiva Rural.

**IMPACTO |** CÁTEDRA ITINERANTE INCLUSÃO PRODUTIVA RURAL

## 2025

**Consolidação da agenda que articula Inclusão Produtiva Rural, mudanças climáticas e sistemas alimentares,**
ampliando o repertório analítico e aplicado da Cátedra.

**Realização e participação em eventos-chave para validação e difusão dos estudos,**
incluindo seminários técnicos, lançamento público de pesquisa, Caatinga Climate Week, Congresso Brasileiro de Agroecologia e debates sobre desertificação.

**Inserção qualificada no debate público,**
com publicação de artigo em mídia de circulação nacional e participação em reportagem de grande alcance.

**Expansão programática com desdobramento do projeto Juventude Rural Transformadora,**
incluindo planejamento de nova edição ampliada para 2026.

**Incidência concreta em políticas públicas, com influência sobre a agenda de educação do campo no Piauí**
e incorporação potencial da experiência do projeto Juventude Rural Transformadora em currículos escolares.

**Avanço na implementação de instrumentos de política pública,**
com progressão da avaliação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em parceria com o Governo Federal.

**Engajamento de gestores públicos de diferentes níveis e setores, fortalecendo a interlocução com ministérios, governo estadual, instituições de pesquisa e agências técnicas.**

**Apoio no desenho dos eventos**
do enviado especial de Agricultura Familiar, Paulo Petersen.

**Fortalecimento do posicionamento institucional da Cátedra como ponte entre produção de evidência, articulação de atores e incidência em políticas públicas,**
com crescente inserção em espaços estratégicos de decisão e formulação.

**Consolidação de articulações multissetoriais,**
envolvendo setor público, academia, sociedade civil e atores privados ligados ao Clima, ao Desenvolvimento territorial e à Agroecologia.

**Realização de um evento na blue zone da COP 30 sobre transição justa no Semiárido**
fruto da parceria Cátedra Itinerante de Inclusão Produtiva Rural e Centro Sabiá, além da participação em evento sobre comunidades resilientes envolvendo a Articulação Semiárido Brasileiro e AS-PTA Agricultura Familiar e Agroecologia.

**Em 2025, a Cátedra Itinerante de Inclusão Produtiva Rural lançou três estudos.**

1

**Juventudes Rurais: O que diz a literatura e algumas questões para uma agenda de pesquisas e de políticas | Link**

2

**Mudanças Climáticas e Adaptação Produtiva na Agricultura Familiar do Semiárido Nordestino | Link**

PARCEIROS

# Fundo Casa

*
Os resultados dessa iniciativa são de médio prazo e serão apresentados no próximo relatório bienal da Fundação Arymax.

Há duas décadas, o Fundo Casa atua apoiando comunidades e organizações que enfrentam, em seus próprios territórios, os desafios socioambientais do país. A partir de uma escuta próxima dos protagonistas locais, a organização combina conexão com as realidades territoriais e um modelo de gestão que garante transparência, agilidade e rastreabilidade na destinação de recursos. Com atuação em todos os biomas brasileiros – e em contextos urbanos –, o Fundo mobiliza e direciona investimentos que fortalecem soluções construídas por populações que preservam a biodiversidade, defendem direitos socioambientais e mantêm vivos conhecimentos e modos de vida essenciais para sustentar o planeta.

O acesso ao crédito é um dos principais gargalos enfrentados por associações comunitárias e pequenas cooperativas no Brasil. Embora programas como o PRONAF existam, a maioria dos grupos de base enfrenta barreiras burocráticas, falta de assistência técnica e dificuldades para atender aos critérios exigidos pelas instituições financeiras. A ausência de documentação regularizada, o conhecimento limitado sobre processos de solicitação e a distância entre as políticas públicas e a realidade dos territórios aprofundam desigualdades e limitam o alcance das linhas de crédito. Esse cenário afeta diretamente populações rurais e urbanas periféricas – especialmente povos indígenas, quilombolas, agricultores familiares, pescadores artesanais, extrativistas e associações de moradores.

Para promover inclusão financeira e desenvolvimento sustentável, é essencial criar condições para que as associações comunitárias acessem crédito de forma estratégica e sustentável. O Fundo Casa Socioambiental – com quase 20 anos de experiência em apoio direto, formação e fortalecimento institucional – está posicionado para liderar essa transformação, conectando comunidades a oportunidades de financiamento e ampliando o protagonismo econômico e social.

Em 2025, a Fundação Arymax deu início ao apoio ao Fundo Casa – que se estenderá até 2028 – com o objetivo de auxiliar 30 associações comunitárias de agricultura regenerativa a acessarem crédito de programas como o PRONAF. A iniciativa beneficiará até 600 produtores rurais, gerando até R$ 30 milhões em movimentação monetária agregada para territórios rurais e periféricos, considerando acesso a crédito, agregação de valor e comercialização, incremento no consumo familiar, dentre outros indicadores diretos, indiretos e induzidos, fortalecendo a inclusão financeira e o desenvolvimento local.

PARCEIROS

# Instituto Escolhas

Produz e compartilha estudos e análises sobre temas fundamentais para o desenvolvimento sustentável, trazendo abordagens inovadoras para os principais desafios socioambientais do país e construindo soluções baseadas em dados e evidências, em conformidade com o rigor do método científico. Parte da premissa de que as melhores decisões são tomadas quando a sociedade compreende os problemas-chave de cada setor, conhece as etapas necessárias para enfrentá-los e tem clareza sobre os custos de transformar ideias em prática.

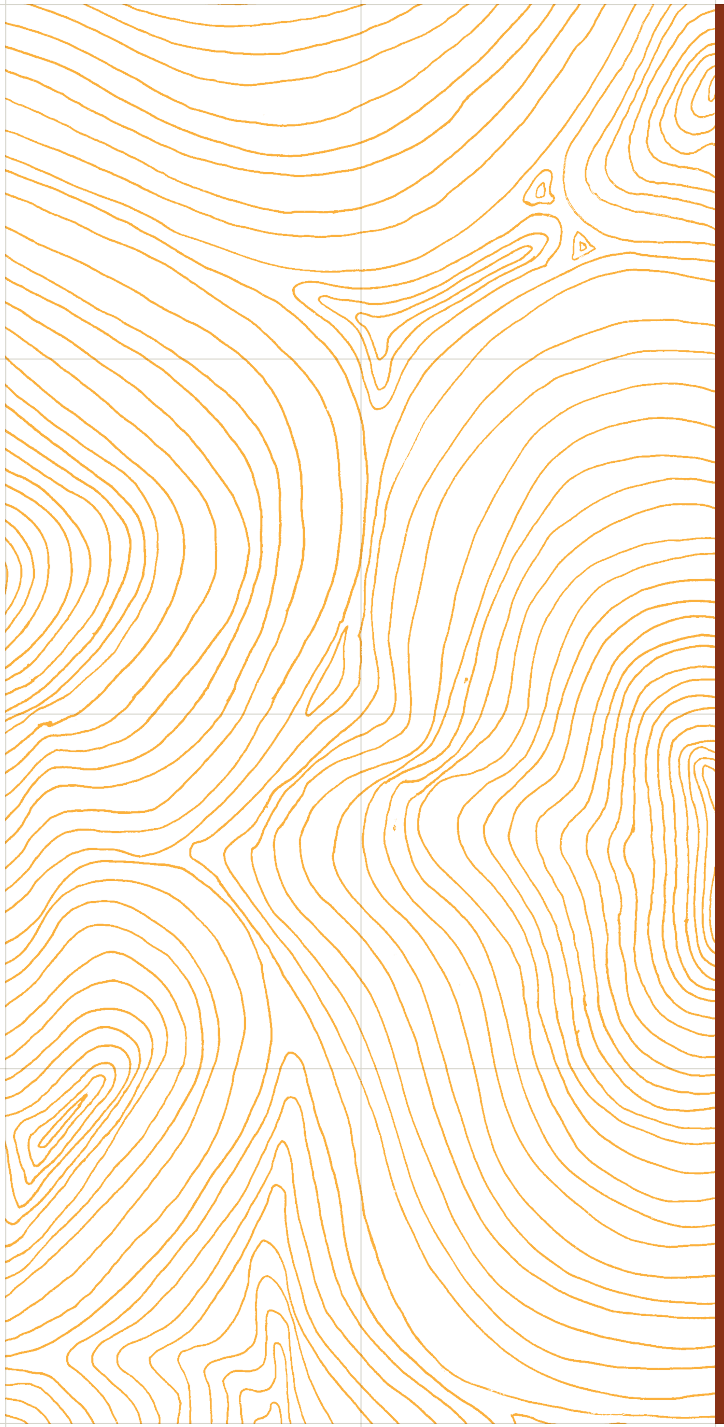
Com base nessa convergência de visão – de que sustentabilidade e Inclusão Produtiva devem caminhar juntas –, a Fundação Arymax estabeleceu parceria com o Instituto Escolhas para desenvolver um estudo sobre o papel da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) na estratégia brasileira de transição climática justa. A pesquisa, realizada em 2024, investigou como a orientação técnica pode promover a Inclusão Produtiva de pequenos produtores na transição da produção de soja e milho – as culturas mais relevantes do país – de modelos convencionais para sistemas regenerativos e orgânicos.



“A atuação da sociedade civil global, incluindo a filantropia, na agenda de mitigação e adaptação dos sistemas agroalimentares à crise climática centra-se no debate sobre a transformação nos modos de produzir e consumir. O debate sobre a Inclusão Produtiva dos pequenos produtores neste contexto, incluindo povos e comunidades tradicionais, costuma ser deixado de lado. A Fundação Arymax, ao apoiar projetos que desenvolvam soluções para a inclusão produtiva dos pequenos produtores, traz uma grande contribuição para a agenda pública da transição dos sistemas alimentares no Brasil.”

Jaqueline da Luz Ferreira

**DIRETORA DE PESQUISA DO INSTITUTO ESCOLHAS**





**IMPACTO |** INSTITUTO ESCOLHAS

## 2024

**Webinar**

### “Ater para uma transição climática justa nos sistemas alimentares”

(julho de 2025)
compôs o lançamento de dados inéditos sobre a presença da Ater no marco legal federal, engajamento de atores no tema e reabertura do diálogo com o MDA.

**Além da elaboração do estudo, foi conduzido um**

### plano de advocacy voltado a influenciar a construção do Projeto de Lei do SUATER.

**Ao longo de 2025, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) promoveu a discussão da minuta em diferentes espaços de diálogo,**

### reunindo representantes do poder público, agentes de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e organizações da sociedade civil.

**Entre esses momentos, destaca-se o**

### Seminário Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural,

realizado em maio, em Brasília, que reuniu cerca de 500 lideranças de diversas regiões o país para debater a proposta de criação do sistema.

### Dois eventos foram realizados no contexto da COP30, em Belém.

Ambos foram fundamentais para pautar a importância da Ater nas transições justas dos sistemas alimentares. Sem esses eventos, o tema provavelmente estaria ausente da COP.

Paralelamente, o Ministério do Desenvolvimento Agrário recebeu contribuições formais de instâncias como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (CONDRAF) e a Coalizão Brasil, Clima, Florestas e Agricultura.

### Ao longo de todo esse processo, o Instituto Escolhas acompanhou de perto as etapas de consulta pública, com participação ativa em diferentes frentes de discussão.

PARCEIROS

# Fundo Kawá

Iniciativa voltada ao financiamento da agricultura familiar regenerativa e à valorização da cadeia do cacau no Brasil, o Fundo Kawá foi criado pelo Instituto Arapyaú, Violet, Tabôa Fortalecimento Comunitário e pela MOV Investimentos com o objetivo de mobilizar R$ 1 bilhão até 2030 para ampliar o acesso a crédito, à assistência técnica e a práticas produtivas sustentáveis entre pequenos produtores. Em sua primeira fase, o Kawá destinará R$ 30 milhões para apoiar cerca de 1.200 agricultores de cacau – que adotam sistemas agroflorestais no sul da Bahia e no Pará, contribuindo para aumentar a produtividade das lavouras, fortalecer a renda das famílias agricultoras e incentivar a conservação florestal. Estruturado no modelo de *blended finance* e operando como um Fiagro, o fundo combina capital de investidores, recursos concessionais e apoio filantrópico, articulando crédito produtivo com assistência técnica especializada e soluções tecnológicas de monitoramento, para ampliar a segurança para investidores e criar condições para a expansão do financiamento sustentável da agricultura familiar no país.

Ao apoiar o fundo em sua fase inicial, a Fundação contribui para viabilizar a infraestrutura, assumindo o risco da inovação e permitindo testar, gerar dados e comprovar um modelo que já demonstra aumento consistente de produtividade e renda com baixíssima inadimplência. Alinhada à agenda de Inclusão Produtiva, a Arymax coopera para que capital estruturado chegue a produtores que nunca haviam acessado crédito formal, conectando geração de renda, fortalecimento territorial e conservação ambiental como parte de uma mesma estratégia de desenvolvimento.

> “Ao apoiar o Fundo Kawá em fase inicial, a Arymax ajudou a viabilizar a infraestrutura que permite ao capital comercial chegar a quem está no campo. Sem parceiros dispostos a investir com visão de médio prazo e tolerância ao risco de inovação, não teríamos como testar o modelo, gerar os dados e construir a evidência que agora fundamenta propostas de política pública. O foco da Arymax em Inclusão Produtiva e geração de renda está diretamente alinhado com o que vemos acontecer: produtores que, ao acessar crédito e assistência técnica pela primeira vez, transformam sua produção e sua renda de forma concreta e verificável. Inclusão financeira e conservação não são objetivos concorrentes – são parte da mesma solução, e a Arymax é parceira fundamental nessa construção.”
>
> Martha de Sá,
> **CFA DA VIOLET.EARTH**

PARCEIROS

# Tabôa

## Projeto alia agrofloresta, renda e recuperação ambiental na Bahia

Organização sem fins lucrativos que atua no fortalecimento de comunidades por meio do compartilhamento de conhecimentos, do acesso a recursos financeiros e do estímulo à cooperação, a Tabôa tem por foco a sustentabilidade e a justiça socioambiental. Fundada em 2014, iniciou suas atividades no ano seguinte no distrito de Serra Grande, em Uruçuca (BA), e em comunidades do entorno do Parque Estadual da Serra do Conduru, apoiando pessoas, empreendimentos socioeconômicos e iniciativas comunitárias locais. Desde 2017 tem ampliado a atuação para outros territórios no sul da Bahia e em outras regiões, a partir das ações de fomento à agricultura familiar.

Um dos projetos desenvolvidos – restauração florestal com Inclusão Produtiva – combina oferta de crédito, acompanhamento técnico-rural e o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) como instrumento de reconhecimento pelos serviços ambientais gerados. Sob coordenação da Tabôa, 42 agricultores de assentamentos da reforma agrária do Sul e Baixo Sul da Bahia passaram a implantar sistemas agroflorestais, com espécies de interesse econômico em áreas agricultáveis degradadas, como estratégia de restauração produtiva, bem como cultivar espécies nativas para a restauração ecológica de Áreas de Proteção Permanente (APP). As avaliações para reconhecimento do PSA, realizadas semestralmente, consideram o cumprimento do Plano de Recuperação de Áreas Degradadas e recomendações técnicas como diversificação de espécies, adubação orgânica e manejo de gramíneas invasoras.

Recentemente, a Tabôa concluiu o primeiro ciclo de avaliações com 100% de aprovação no reconhecimento de PSA prestados por famílias agricultoras. O resultado reflete a efetividade do acompanhamento técnico e o engajamento dos participantes na conversão de áreas degradadas em sistemas agroflorestais biodiversos e na recuperação de Áreas de Preservação Permanente (APP). Ao cumprirem integralmente os critérios definidos para o semestre, os agricultores alcançaram as metas pactuadas e obtiveram o reconhecimento da quitação da parcela do crédito vinculada ao ciclo avaliado.

Com o apoio da Fundação Arymax e dos parceiros, a iniciativa prevê, até 2028, a recuperação de 30 hectares no sul da Bahia, incluindo 4,5 hectares de Área de Preservação Permanente.



**IMPACTO |** TABÔA

## 2024 e 2025

**42**
participantes diretos envolvidos no projeto

**94**
beneficiários indiretos

**136**
pessoas impactadas diretamente e indiretamente

**78**
postos de trabalho, além das famílias participantes

**214** pessoas impactadas no total (incluindo efeitos ampliados)

**30** **hectares de área total abrangida**

**25,5** hectares de área produtiva + **4,5** hectares de Áreas de Preservação Permanente (APP)

**Expectativa de aumento de renda**

**R$ 5 mil e R$ 15 mil**
por família no primeiro ano

**ENTREVISTA |** MIGUEL SANTOS DA CONCEIÇÃO

# Agrofloresta como caminho para a permanência no campo

No assentamento Dandara dos Palmares, em Camamu – Baixo Sul da Bahia –, **MIGUEL SANTOS DA CONCEIÇÃO** e a esposa, Karine, começam a escrever um novo capítulo de suas vidas e do território. A família participa da implantação de um sistema agroflorestal voltado à recuperação ambiental e à restauração de uma Área de Preservação Permanente (APP). A iniciativa integra o projeto de restauração florestal com Inclusão Produtiva realizado pela Tabôa, com apoio da Fundação Arymax, do Instituto humanize, do Fundo Pranay e do Instituto Clima e Sociedade.

A área trabalhada pela família soma um hectare e, até pouco tempo atrás, encontrava-se degradada e subutilizada. “Eu peguei essa área em 2010. Já era uma área degradada. Eu plantei mandioca, guaraná, frutas, mas sempre a gente via que aquela área era muito aberta”, relata Miguel. A limitação de recursos dificultava a recuperação do solo e a consolidação da produção. “Muitas áreas foram tiradas para plantar lavoura e ficaram abertas. Aí veio esse projeto para a gente implantar essas áreas, para cobrir o solo.”

Com apoio financeiro e acompanhamento técnico da Tabôa, a família deu início à preparação da área e à implantação da primeira etapa do sistema agroflorestal. O arranjo produtivo inclui o cultivo de banana e de espécies de ciclo curto – como milho, feijão e abóbora – que já começam a ser colhidas, além do plantio de mudas de espécies nativas da Mata Atlântica destinadas à restauração da APP. “No primeiro projeto, a gente plantou bananeira e abriu para a cultura de ciclo curto, como lavoura branca. Agora, nós vamos plantar as nativas – a juçara e o cacau. Aqui é Mata Atlântica”, explica.

O desenho do Sistema Agroflorestal (SAF) foi estruturado de forma planejada, com linhas definidas e uso integrado do solo. “Veio tudo balizado, dentro das linhas, onde a gente vai plantar uma lavoura de ciclo curto, que vai ser para o nosso próprio alimento.” Para Miguel, os efeitos da mudança já são perceptíveis. “Hoje a gente vê a diferença. Aquele lugar, onde tinha aquela falha, a gente vai tentar repor de novo. Vai mudar um pouco o nosso cotidiano aqui.”

A transformação da área também reforça uma visão mais ampla sobre a relação entre produção e conservação. “Quando você começa a plantar

árvore, cobrir aquela área, vai ter outra vida: mais água, mais pássaros, mais animais. A gente sente alegria e vê nascendo uma nova vida para nós, para os nossos filhos, os nossos netos. Ver o verde é muito importante.” Segundo ele, a proteção das nascentes e da vegetação é central para a sustentabilidade do território. “Proteger a natureza é proteger a vida. A água e a natureza são vida. As árvores protegem as nascentes.”

Com trajetória ligada à agricultura familiar há gerações, Miguel vê no projeto uma possibilidade concreta de permanência no campo com mais autonomia. “Na cidade, você tem que tirar dinheiro do bolso para pagar tudo. Aqui não. Você plantou, você colheu. O alimento que a gente planta, a gente vê o que está comendo e o que está dando para os nossos filhos. Essa é a maior riqueza”, aponta. Para o agricultor, a combinação entre apoio técnico, crédito e reconhecimento ambiental tem criado boas condições para que áreas antes improdutivas se tornem novamente fontes de vida, renda e cuidado com o território.



**“Quando você começa a plantar árvore, cobrir aquela área, vai ter outra vida: mais água, mais pássaros, mais animais. A gente sente alegria e vê nascendo uma nova vida para nós, para os nossos filhos, os nossos netos.”**



# Estudo Inclusão Produtiva e Transição para a Sustentabilidade: oportunidades para o Brasil



Conduzido pelo Instituto Veredas – com apoio da Fundação Arymax, da B3 Social, do Instituto Golden Tree e do Instituto Itaúsa –, o estudo partiu da premissa de que a agenda ambiental deve ser integrada às estratégias de Inclusão Produtiva do país. O conteúdo integra uma série de análises desenvolvidas ao longo dos últimos cinco anos em torno da temática, buscando compreender como as transformações econômicas associadas à sustentabilidade podem gerar benefícios sociais mais amplos.

Lançado em 2024, o estudo combinou diferentes metodologias de investigação. A equipe do Instituto Veredas conduziu uma ampla revisão da literatura, reunindo mais de 700 referências acadêmicas e institucionais, além de promover duas oficinas com a participação de 23 especialistas e realizar entrevistas aprofundadas com outros 10 profissionais do campo. Como resultado, o levantamento traz a sistematização de evidências e reflexões sobre os caminhos possíveis para uma transição sustentável que também seja socialmente inclusiva, aproximando duas agendas que historicamente caminharam de forma paralela no debate público brasileiro.

O levantamento aponta que a crise climática já impõe pressões crescentes sobre economias e sociedades, atingindo de forma desproporcional países do Sul Global e populações em situação de vulnerabilidade. No Brasil, esse quadro traz uma camada de complexidade a um modelo produtivo marcado por desigualdades estruturais e grandes brechas de produtividade entre empresas. Para enfrentar esse cenário, a pesquisa analisa quatro setores estratégicos – sistemas alimentares e uso da terra, indústria, energia e cidades e infraestrutura – e identifica 19 áreas de atividade com potencial para conectar sustentabilidade e Inclusão Produtiva.

Nos últimos dois anos, as pesquisas no campo da Inclusão Produtiva parecem ter avançado de uma agenda mais imediata – voltada a apoiar pessoas economicamente excluídas a ingressar no mercado de trabalho ou iniciar seus próprios negócios – para uma reflexão mais ampla sobre como os trajetos de desenvolvimento do país podem caminhar lado a lado com a construção de dinâmicas mais inclusivas. Trata-se de uma mudança relevante, perceptível tanto no debate sobre economias promissoras – como as oportunidades e os desafios associados à transição para a sustentabilidade – quanto na ênfase crescente sobre o desenvolvimento de territórios historicamente vulnerabilizados, como periferias urbanas e áreas rurais empobrecidas. Diante desse cenário, a Arymax e o Instituto Veredas mantêm uma colaboração estreita voltada a identificar lacunas de conhecimento no debate público e, a partir de perspectivas complementares, conceber projetos de pesquisa capazes de oferecer bases sólidas para que os atores do campo da Inclusão Produtiva ampliem sua efetividade e contribuam de forma decisiva para a transformação social.

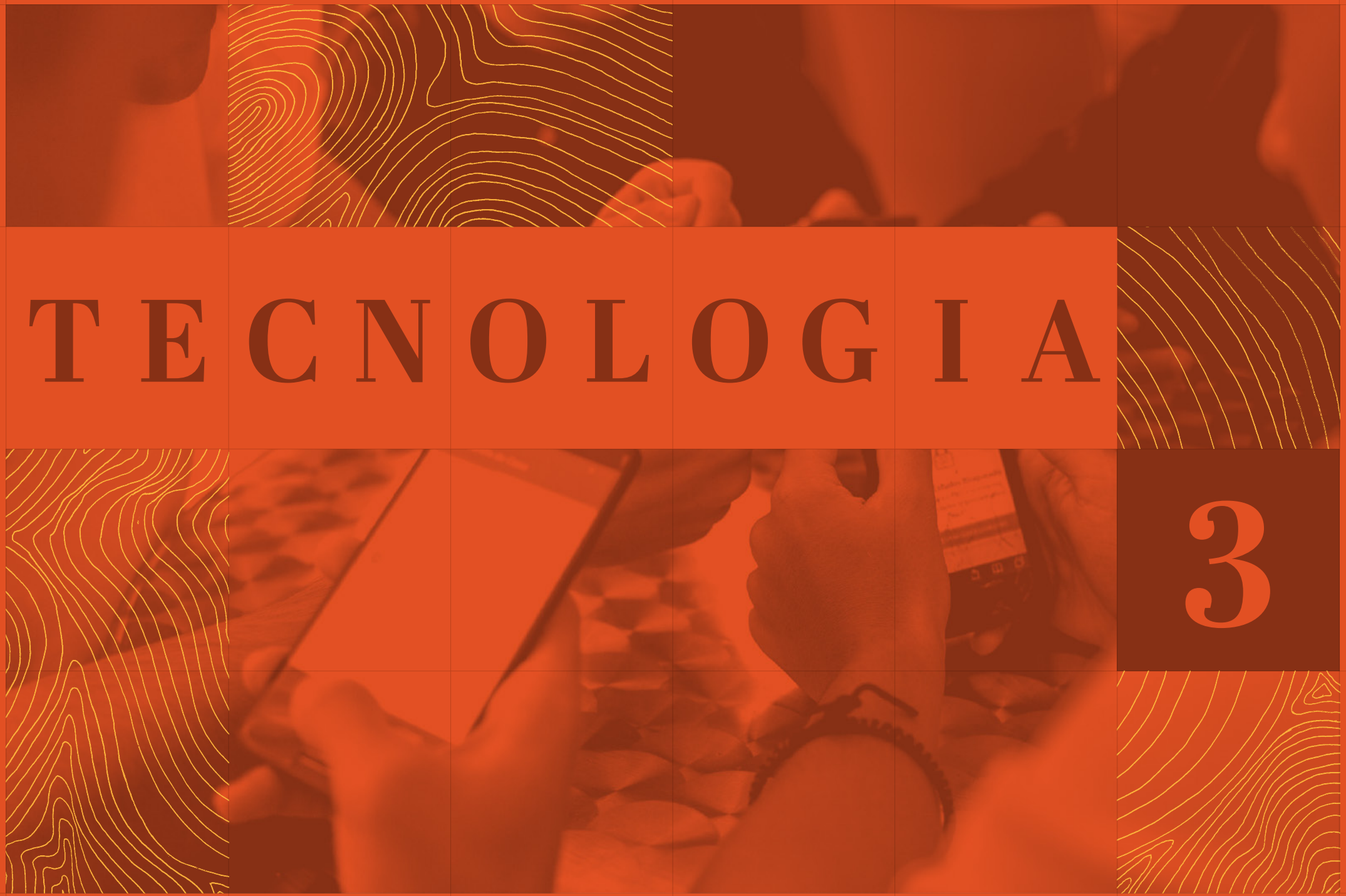
Vahíd Vahdat

**DIRETOR DE PROJETOS E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO VEREDAS**



# TECNOLOGIA

3



# Competências digitais como vetor de inclusão laboral

TECNOLOGIA

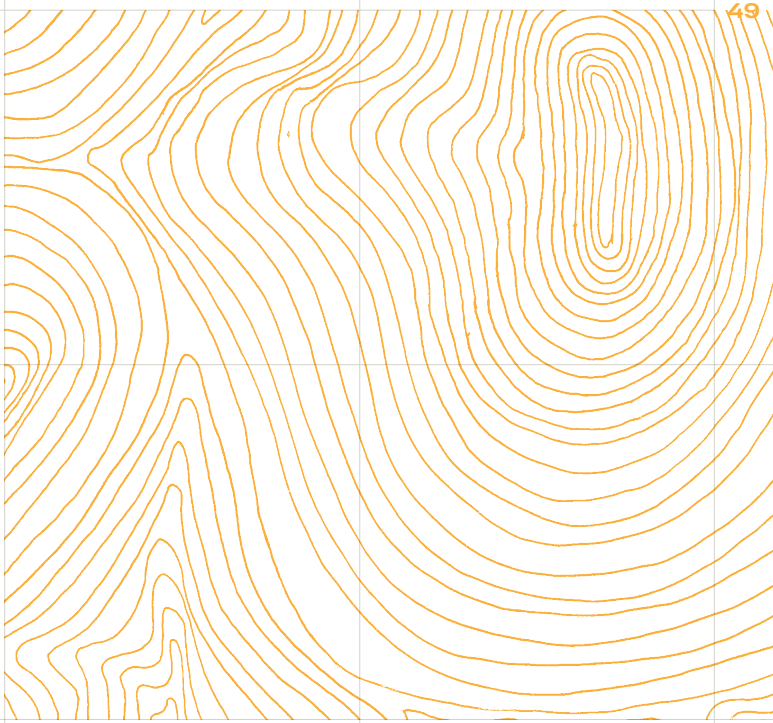
O fortalecimento de competências digitais é uma das principais alavancas para a empregabilidade e o empreendedorismo no século XXI. Ciente desse cenário, a Fundação Arymax ancora no desenvolvimento digital – associado à inclusão produtiva – um de seus pilares estratégicos, tendo por foco as populações vulnerabilizadas que enfrentam maiores barreiras de acesso ao trabalho estável, digno e duradouro.

A atuação da Arymax parte do entendimento de que a tecnologia, isoladamente, não gera inclusão. Sem políticas adequadas, formação consistente e oportunidades reais de inserção, a transformação digital pode inclusive ampliar desigualdades já existentes. Por isso, a estratégia da Fundação concentra-se em apoiar iniciativas que criam condições para que pessoas historicamente excluídas participem ativamente das cadeias de valor da economia digital, elevando a produtividade, a renda e a presença qualificada no mercado de trabalho.

A atuação da organização se estrutura em três eixos: apoio à pesquisa que influencie iniciativas públicas e privadas, que integrem competências digitais às ações de inclusão produtiva – orientadas por evidências e demandas reais do mercado de trabalho –; desenho e validação de modelos inovadores e escaláveis, capazes de ampliar a empregabilidade e a capacidade empreendedora das populações vulnerabilizadas; e fortalecimento da capacidade de incidência de parceiros, estimulando o debate público sobre os impactos da transformação digital no futuro do trabalho e sobre a necessidade de respostas coordenadas.

As ações apoiadas, integralmente desenvolvidas por parceiros, priorizam juventudes, mulheres e populações negras – grupos nos quais as desigualdades se manifestam de forma mais persistente – para que a expansão das novas economias digitais não reforce exclusões, mas contribua para superá-las. O esforço também contempla áreas rurais, onde o acesso à tecnologia pode funcionar como ponte para economias mais inclusivas e resilientes. A estratégia parte do entendimento de que a transformação digital exige investimentos pacientes, abertura ao risco e articulação consistente entre empresários, gestores públicos, pesquisadores e sociedade civil, de modo a construir uma economia simultaneamente produtiva, digital e justa.

Ao fomentar vínculos sólidos e apoiar a produção de evidências, a Fundação busca garantir que a qualificação digital se traduza em oportunidades concretas de trabalho e geração de renda, fazendo das competências tecnológicas um vetor efetivo de inclusão produtiva e de participação plena no novo mundo do trabalho.



PARCEIROS

# ITS

A iniciativa IAÍ – resultado da parceria entre Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio (ITS Rio), a Fundação Arymax e a Fundação Grupo Volkswagen – tem como objetivo identificar ações prioritárias e contribuir para o debate público sobre a inclusão da força de trabalho mais vulnerável na cadeia produtiva na era da inteligência artificial. Executada pelo ITS Rio, busca produzir conhecimento, reunir evidências e desenvolver estratégias alinhadas à realidade brasileira, de modo a garantir que a transformação em curso no mercado de trabalho global não aprofunde desigualdades nem deixe pessoas para trás.

A Fundação Arymax oferece suporte, apoiando a orientação estratégica do projeto, contextualizando pesquisas e referências internacionais ao cenário brasileiro, sensibilizando atores multissetoriais sobre a urgência do tema e ampliando a visibilidade de casos concretos de impacto da tecnologia sobre trabalhadores mais vulneráveis. O foco é estruturar ações que promovam proteção e inclusão produtiva na era da inteligência artificial.

“

Antes do projeto, o Brasil carecia de uma visão mais detalhada sobre a extensão do impacto da IA no mercado de trabalho. Com a publicação do nosso primeiro relatório, oferecemos um panorama abrangente de quais são esses impactos e como eles são sentidos por trabalhadores de diferentes perfis socioeconômicos e empresas de diferentes portes, seja de um ponto de vista de demanda e oferta de trabalho ou de experiência no ambiente profissional. Nossa principal conquista nessa primeira fase foi conscientizar diferentes atores, de um lado, sobre quem está mais vulnerável ao risco da automação por IA e, do outro, sobre o que o Brasil precisa fazer para garantir que seus benefícios sejam mais bem distribuídos em sociedade. Pela primeira vez o debate nacional passou a considerar inclusão produtiva como um elemento central desse quebra-cabeça.

Celina Bottino,

**DIRETORA DE PROJETOS DO ITS RIO**

”

**IMPACTO | ITS**

— 2024 e 2025 —

Lançamento do estudo

**“IA no mercado de trabalho – Quem ganha, quem perde e quem fica pra depois”.**

Colaboração técnica para o

**PL 2338/23**

Colaboração técnica para implementação do

**Plano Brasileiro de Inteligência Artificial**

PARCEIROS

# BRASSCOM

A Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais atua na promoção do setor – no contexto de atores públicos, privados e entidades representativas –, articulando agendas, difundindo tendências e inovações, fortalecendo conexões institucionais e contribuindo para a formulação de políticas públicas e para o desenvolvimento do mercado. Atualmente, reúne mais de 80 empresas associadas, com atuação no Brasil e presença internacional, contemplando diferentes modelos de negócios no campo da tecnologia.

A Fundação Arymax passou a integrar a agenda liderada pela Brasscom com o objetivo de contribuir para a incorporação da Inclusão Produtiva, especialmente voltada à população em situação de vulnerabilidade econômica, na agenda de empresas do setor de tecnologia.

“Promover a inclusão produtiva no setor de Tecnologia é também promover inclusão social e digital. Trata-se de um setor estratégico para o país, que impulsiona a economia, gera empregos qualificados e amplia de forma concreta as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Na visão da Brasscom, o avanço dessa agenda depende da atuação coordenada entre empresas, governo, instituições de ensino e entidades setoriais, cuja cooperação viabiliza políticas públicas eficazes e iniciativas de formação educacional capazes de fortalecer um ecossistema digital mais inovador, competitivo e inclusivo.”

Roberta Piozzi

**DIRETORA DE PARCERIAS E PROJETOS EM EDUCAÇÃO DA BRASSCOM**





PARCEIROS

# Generation Brasil

## Juventude, trabalho e mobilidade econômica

O emprego qualificado transforma trajetórias individuais e redesenha perspectivas familiares. Ao promover mobilidade econômica por meio do trabalho digno, a formação orientada a carreiras antes inacessíveis passa a ocupar papel central em um país onde emprego em setores promissores da economia segue como algo desafiador para milhões de jovens. Nesse contexto, a qualificação conectada às demandas reais das empresas tem se consolidado como um instrumento de Inclusão Produtiva. É nesse campo que atua a *Generation Brasil*, organização sem fins lucrativos afiliada à *Generation: You Employed*.

Com presença no país desde 2019, a instituição trabalha para reduzir a distância entre as competências desenvolvidas por jovens e as exigências do mercado. A proposta combina preparação técnica, desenvolvimento de habilidades comportamentais e acompanhamento estruturado para inserção profissional, com foco em carreiras capazes de oferecer progressão e estabilidade. A organização atua, também, em parceria com empregadores, facilitando o acesso a talentos qualificados e alinhados às necessidades identificadas em cada território.

Os programas são gratuitos, intensivos, com carga de oito horas diárias e duração entre quatro e doze semanas, voltados a jovens de 18 a 30 anos em situação de desemprego ou subemprego. O desenho dos cursos parte de diagnósticos realizados com empresas e profissionais das áreas atendidas – o que orienta tanto o conteúdo técnico quanto o desenvolvimento de competências socioemocionais. Ao término do ciclo de formação, os participantes são encaminhados a processos seletivos, estabelecendo uma ligação direta entre qualificação e inserção no mercado.

A organização tem contribuído para que os jovens formados pelo programa superem barreiras de entrada, conquistem posições formais e se adaptem a um mercado de trabalho em constante transformação. A ambição da iniciativa é contribuir para que pessoas, em diferentes contextos, tenham acesso a carreiras significativas e a condições duradouras de bem-estar.

Desde 2020, a Fundação Arymax apoia a iniciativa com ênfase na ampliação de oportunidades em setores com potencial de crescimento – especialmente no universo digital. A parceria viabiliza a oferta de turmas gratuitas e amplia o alcance da proposta, mantendo como eixo central a conexão entre capacitação estruturada e acesso efetivo a vagas.

**ENTREVISTA |** ELISA BICUDO LOPES

# Da formação à empregabilidade

**ELISA BICUDO LOPES**, 26 anos, conheceu a *Generation Brasil* em um momento de transição e incerteza profissional. Formada em Ciências Sociais pela Unifesp, em 2023, ela buscava migrar para a área de tecnologia enquanto cursava Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Vinda do interior de São Paulo e instalada na capital, vivia o que define como um limbo: “eu precisava de emprego, mas queria construir uma nova trajetória”. A inscrição no *Bootcamp de Java* ocorreu de forma despretensiosa, após encontrar um anúncio nas redes sociais. A aprovação marcou o início de uma experiência que ela descreve como um divisor de águas.

O curso, iniciado com cerca de 40 participantes, revelou-se mais amplo do que uma formação técnica. Além de programação, havia desenvolvimento de habilidades comportamentais, preparação para o ambiente corporativo e acompanhamento em empregabilidade. “Eu achava que já tinha noção de como agir profissionalmente, mas isso caiu por terra”, relata. O suporte incluiu dois professores dedicados à parte técnica, orientação em carreira e encontros voltados ao bem-estar emocional. No primeiro mês, Elisa enfrentou a ansiedade e o receio de não conseguir um estágio, após ter trancado a matrícula na faculdade. O acompanhamento da equipe do *Generation Brasil* contribuiu para que ela organizasse as expectativas e compreendesse as dinâmicas do mercado de trabalho.

A contratação pela PwC ocorreu após a apresentação do trabalho de conclusão de curso no *Generation Day* – evento que reúne representantes de diferentes empresas. Elisa descreve o momento como uma “entrevista comunitária”, ou seja, ali estavam os formandos com os seus portfólios e a oportunidade de dialogar diretamente com recrutadores. Integrantes da consultoria assistiram à apresentação de Elisa e a convidaram para uma entrevista. Contratada, passou a atuar como UX e, posteriormente, migrou para a área de Dados; ela voltou a estudar e destaca a possibilidade de articular seus conhecimentos de experiência do usuário e análise de informações. A atuação em consultoria ampliou sua visão sobre processos, clientes e diferentes áreas de negócio.

O impacto da mudança também se expressa em termos materiais. Durante a graduação, Elisa vivia com auxílio permanência e bolsa de iniciação científica, ambos de baixo valor. “Hoje, eu olho



ELISA BICUDO LOPES

GENERATION BRASIL

TECNOLOGIA

“Hoje, eu olho para os salários na tecnologia e percebo o quanto é diferente [...] Conseguir comprar um sofá pode parecer algo pequeno, mas não é.”

para os salários na tecnologia e percebo o quanto é diferente", afirma. A renda permitiu investir em cursos antes inacessíveis e trouxe mudanças concretas no cotidiano. "Conseguir comprar um sofá pode parecer algo pequeno, mas não é."
Ela destaca que a nova renda transformou também a dinâmica familiar. Além de poder contribuir quando necessário, passou a viver com a segurança de não depender mais financeiramente dos pais – um alívio concreto para todos, que reorganizou responsabilidades e trouxe mais autonomia para as escolhas da profissional.

Em um ambiente ainda marcado pela predominância masculina, Elisa tem buscado apoiar e orientar outras participantes – especialmente por meio do programa +Devas, conduzido pela Generation e que teve como parceiro a PwC. Para ela, fortalecer a presença de mulheres na tecnologia é uma medida indispensável. A ocupação de funções técnicas e estratégicas por profissionais mulheres amplia referências, tensiona padrões consolidados e redefine expectativas sobre pertencimento. Esse movimento repercute além das histórias individuais, influenciando a percepção coletiva sobre quem pode legitimamente construir carreira nesse setor.

Se para Elisa a mudança representou a construção de uma nova identidade profissional, para Rafael Albuquerque significou avanço salarial, estabilidade e reorganização de vida. Morador do Recife, ele realizou o curso da *Generation* na própria capital pernambucana. Hoje, aos 33 anos, atua como desenvolvedor júnior na Accenture, prestando serviços para a Vivo em modelo híbrido, com dois dias presenciais no escritório local e o restante em *home office*. Além de ganhar mais do que no emprego anterior, destaca a liberdade, a possibilidade de trabalhar com tecnologia e o tempo ampliado com a família como conquistas concretas dessa transição. Como planos de futuro, espera avançar para o nível pleno e seguir conquistando certificações.

A formação na *Generation* teve papel decisivo nesse percurso. Durante três meses, Rafael aprofundou-se na lógica de programação, que considera a base para atuar em qualquer linguagem ou plataforma. Embora tenha realizado certificação em AWS, foi direcionado para trabalhar com *Salesforce* no processo seletivo da Accenture – movimento que, segundo ele, só foi possível porque dominava os fundamentos. O diferencial, porém, não se limitou ao conteúdo técnico. Ele ressalta o impacto do acompanhamento individual com uma *headhunter* da própria organização, que conduziu sessões individualizadas focadas em postura, clareza de narrativa e desempenho em entrevistas. "Tem muita gente boa em programação que é travada na comunicação", observa. Para ele, ter uma profissional experiente orientando ajustes finos – o que melhorar, como responder, como se posicionar – foi determinante para chegar mais seguro ao processo seletivo.

Após a contratação, Rafael passou a integrar o programa de acompanhamento da *Generation Brasil*, com monitoramento periódico das candidaturas e oferta contínua de apoio. Ele destaca ainda que a organização aceita jovens com Ensino Médio completo, sem exigir graduação em tecnologia – algo que amplia o acesso à formação e ao mercado formal. Na avaliação dele, trata-se de um modelo que não apenas qualifica tecnicamente, mas organiza trajetórias e fortalece caminhos de mobilidade social em um setor ainda marcado por barreiras de entrada.

**IMPACTO |** GENERATION BRASIL

## 2024 e 2025

**Formação de**

# 984

pessoas em trilhas de tecnologia

**Formação de**

# 367

pessoas em trilhas de vendas

**Taxa de empregabilidade de**

# 79%

**Incremento de renda médio de**

# 2,4x

**Consolidação da atuação em São Paulo, no Rio de Janeiro e no Recife.**

**Expansão para o interior de São Paulo, de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul.**



**Lançamento do podcast GenCast sobre Inclusão Produtiva**

**Disseminação de histórias de impacto e tendências do mercado de trabalho.**

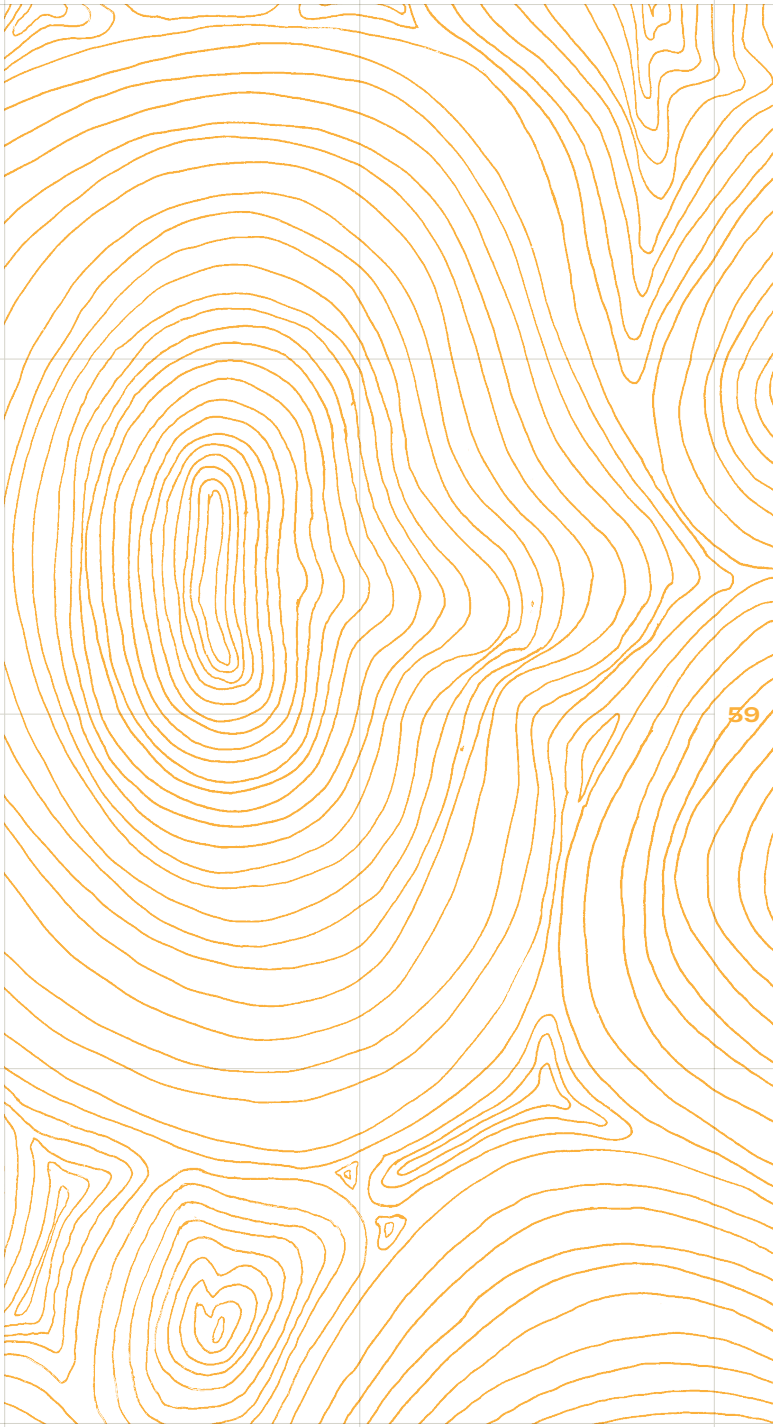
# ECONOMIA DO CUIDADO



4

# De trabalho invisível a mercado promissor para a Inclusão Produtiva







O cuidado está fora do Produto Interno Bruto (PIB). Embora sustente o funcionamento da sociedade e da própria economia, grande parte do trabalho doméstico e de cuidado realizado dentro dos lares não aparece nas estatísticas oficiais. O estudo *O trabalho não remunerado nas famílias brasileiras e seu impacto potencial no PIB*, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV IBRE), evidencia a dimensão dessa lacuna: se o trabalho doméstico e de cuidado (remunerado e não remunerado) fosse incorporado às contas nacionais, representaria cerca de 13% do PIB brasileiro.

Em valores absolutos, apenas o trabalho não remunerado nos domicílios foi estimado em aproximadamente R$ 580 bilhões, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) – o equivalente a cerca de 10% do PIB à época do levantamento. Para efeito de comparação, a agropecuária respondeu por 5,6% da produção nacional no último ano, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ainda assim, o cuidado realizado dentro das casas brasileiras segue invisível nas estatísticas econômicas, apesar de seu peso expressivo na sustentação da vida cotidiana e da atividade produtiva.

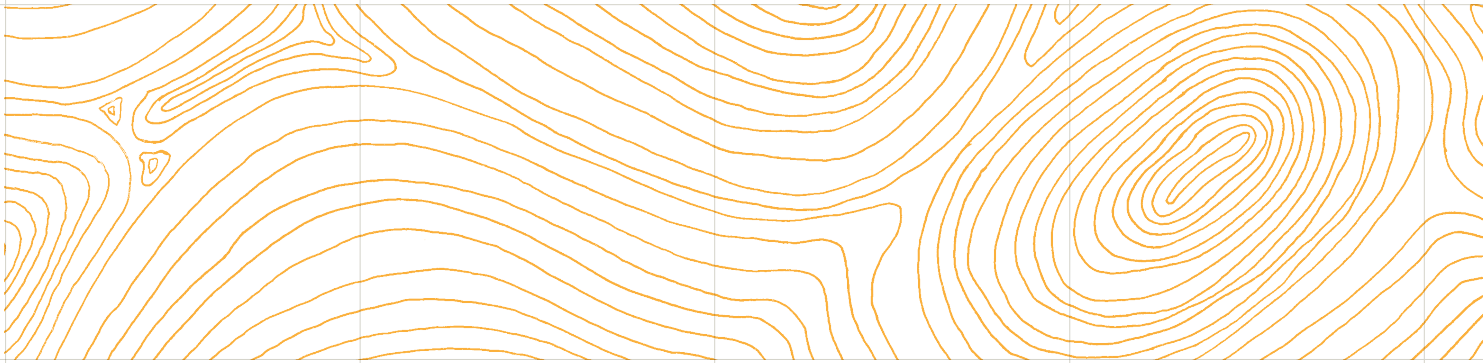
Essa invisibilidade é atravessada por desigualdades históricas. Dados do IBGE indicam que as mulheres dedicam 1,94 vez mais horas às tarefas domésticas e ao cuidado do que os homens. A divisão por sexo do trabalho, construída ao longo do tempo, manteve sobre as mulheres a responsabilidade predominante pelo espaço privado, mesmo com sua crescente inserção no mercado formal. Como consequência, a sobrecarga de trabalho familiar não remunerado limita o acesso feminino a posições que exigem disponibilidade integral – geralmente associadas a maiores salários e funções de liderança. Entre a parcela feminina mais pobre, a desigualdade se intensifica, uma vez que as mulheres passam a ocupar atividades mais flexíveis, porém mais precárias e vulneráveis.

O peso econômico do cuidado tende a crescer com o envelhecimento acelerado da população. Projeções do IBGE indicam que, em 2070, 37,8% dos brasileiros terão 60 anos ou mais, o que representa cerca de 75,3 milhões de pessoas. A ampliação da demanda por serviços de cuidado ocorre em um contexto em que a atividade permanece majoritariamente informal, exercida por familiares ou por profissionais sem proteção trabalhista adequada.

É nessa seara que se insere o apoio da Fundação Arymax à Rede CuiDDe (Cuidados, Direitos e Desigualdades), sediada no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP). Ao financiar pesquisas e integrar o Conselho Consultivo da rede, a Fundação contribui para qualificar o debate público sobre a economia do cuidado, ampliar a produção de evidências e fortalecer a interlocução entre pesquisadores e atores sociais.

O objetivo é avançar na estruturação, na qualificação e no reconhecimento do trabalho de cuidado como dimensão central do desenvolvimento, com atenção especial à Inclusão Produtiva e à melhoria das condições de trabalho em uma economia que já movimenta centenas de bilhões de reais, mas permanece amplamente invisível e desprotegida.





PARCEIROS

# REDE CUIDDE (cuidados, direitos e desigualdades)

Sediada no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), a Rede CuiDDe reúne pesquisadoras, pesquisadores e atores nacionais e internacionais dedicados a analisar o mercado de cuidados sob o prisma das desigualdades. A iniciativa investiga tanto como as necessidades de cuidado se configuram nos diferentes arranjos familiares quanto como são atendidas – por meio de trabalho remunerado e não remunerado, em domicílio, em instituições ou em iniciativas comunitárias.

Com abordagem comparativa em seis países (Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, França e Reino Unido), a Rede busca compreender a matriz de provisão de cuidados, marcada por fragmentação e baixa coordenação, identificando políticas e regulações que moldam o trabalho e a oferta de cuidado em distintos níveis de governança. Parte do pressuposto de que fortalecer e tornar mais resiliente a organização social do cuidado exige uma compreensão abrangente dessa economia emergente e aprendizado a partir de experiências inovadoras em diferentes regimes de bem-estar.

A pesquisa organiza-se em quatro eixos: o impacto da pandemia nas necessidades e modalidades de provisão de cuidados; as condições de trabalho e o acesso e respeito aos direitos dos trabalhadores remunerados – em sua maioria, mulheres –; o cuidado como dimensão estratégica para a reconstrução da infraestrutura social e das políticas públicas; e as estratégias coletivas de cuidado, centradas em formas de solidariedade comunitária e associações emergentes, que tornam visíveis práticas sociais historicamente pouco reconhecidas.

A Fundação Arymax contribui com o financiamento do estudo e participa ativamente do Conselho Consultivo, estabelecendo um canal permanente de interlocução entre pesquisadores e atores sociais do campo do cuidado. O objetivo é ampliar o impacto social dos resultados, especialmente no que se refere à qualificação profissional, à inclusão produtiva e à melhoria das condições de trabalho nessa economia em expansão.

## IMPACTO

### 2024

**Consolidação da Economia do Cuidado** como tema de debate nacional, com repercussão na mídia e nas políticas públicas.

**Influência indireta na formulação de temas educacionais de larga escala, como o ENEM.**

**Criação da tipologia do “Halo do Cuidado”,** delimitando o trabalho remunerado de cuidado no Brasil.

**Desenvolvimento de indicadores inéditos,** como o de infraestrutura social de cuidado.

Estimativa de que cerca de **1/4 dos ocupados no país atua nesse campo.**

**Uso da metodologia por órgãos governamentais, como a Secretaria Nacional de Cuidados.**

**Estudos sobre formação de cuidadoras e impactos na trajetória profissional.**

**Medição mais precisa do trabalho não remunerado de cuidado** e de sua distribuição social.

**Confirmação do peso estrutural do cuidado** nas dinâmicas de desigualdade.

**Participação em redes internacionais e colóquios transnacionais.**

**7** Artigos publicados

**10** Capítulos de livros

**2** Livros publicados

**Evidências sobre a baixa regulação e alta informalidade do setor.**

### 2025

**Realização do III Colóquio Internacional Cuidados, Direitos e Desigualdades – com 44 especialistas internacionais e 34 pesquisadores brasileiros,** sendo a maior parte deles membros da Rede CuiDDe.

**9** Artigos publicados

**Avanço na institucionalização da rede e na consolidação do campo do cuidado como agenda pública.**

**28 novos textos produzidos** entre artigos e capítulos aprofundando temas como crise do cuidado, financeirização e envelhecimento.

**5 entrevistas e 31 inserções,** expandindo a presença em mídia e em espaços de formação de gestores.

**ENTREVISTA |** NADYA ARAUJO GUIMARÃES

# O halo do cuidado

As transformações no mundo laboral e o crescimento da *Economia do Cuidado* colocam em pauta um debate estrutural sobre quem cuida, em que condições e com quais garantias. Em um país marcado por desigualdades persistentes, pensar Inclusão Produtiva sem enfrentar o tema do cuidado significa ignorar uma das engrenagens invisíveis que sustentam a vida social e econômica.

Para aprofundar essa discussão, a Fundação Arymax conduziu uma entrevista com **NADYA ARAUJO GUIMARÃES**. Doutora e mestre em Sociologia, com pós-doutorado no Massachusetts Institute of Technology (MIT), é professora titular do Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo (USP) desde 1999, pesquisadora I-A do CNPq e membro da Academia Brasileira de Ciências. Lecionou na Universidade de Brasília e na Universidade Federal da Bahia; foi professora-visitante, dentre outras, na Princeton University e na Université Paris 8; e publicou extensa produção acadêmica, com mais de 80 artigos, diversos livros e obras organizadas.

NADYA coordena a REDE CUIDDE (Cuidados, Direitos e Desigualdades), articulação criada no desenvolvimento de uma linha de pesquisas que contou, entre outros, com o apoio da Fundação Arymax ao Centro de Análise e Planejamento (CEBRAP) que sedia a Rede. A iniciativa mobiliza pesquisadores e atores do campo do cuidado para analisá-lo sob a perspectiva das desigualdades, investigando tanto os arranjos familiares e as necessidades de cuidado quanto as formas pelas quais essas demandas são atendidas por meio do trabalho em seis países: Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, França e Reino Unido.

Além de financiar os estudos nesse campo, a Arymax integra ativamente o Conselho Consultivo da iniciativa, fortalecendo a interlocução entre pesquisa e atores sociais e ampliando o impacto social dos resultados, especialmente na qualificação profissional, na inclusão produtiva e na melhoria das condições de trabalho nessa economia emergente.

**Quais foram os principais avanços da Rede CuiDDe nos últimos dois anos?**

Eu chamaria a atenção para alguns pontos. O primeiro é a própria ideia de rede. Há algo realmente inovador na construção de uma rede interinstitucional. Não são apenas muitas instituições, mas também de natureza distinta: universidades, centros de pesquisa, institutos governamentais. Produzir conhecimento socialmente útil em rede não é algo trivial no Brasil. Essa rede nasceu de um grande projeto comparativo internacional, ao qual a Fundação Arymax se somou para que produzíssemos dados sobre o caso brasileiro. Só isso já é uma conquista. Mas, estamos falando de uma rede interinstitucional, que é também interdisciplinar - com pesquisadores do Direito, da Antropologia, da Demografia, da Sociologia, da Ciência Política, da Educação - e com presença em várias unidades da Federação como São Paulo, Minas Gerais, Brasília, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Bahia, Rio Grande do Norte. Essa arquitetura é virtuosa. E tê-la feito sobreviver não teria sido possível sem apoios, dentre eles o da Arymax.

Para além desse elemento mais formal, há três dimensões substantivas a destacar no trabalho da Rede. A primeira foi a capacidade de produzir dados robustos para dimensionar o mercado de trabalho de cuidados. Não há como falar em Inclusão Produtiva sem saber em que mercado se quer incluir as pessoas. O cuidado é extremamente heterogêneo: domiciliar, institucional, direto, indireto, em saúde, em educação, na assistência social. Era preciso sistematizar essa diversidade. Fazê-lo nos permitiu compreender o perfil de quem consegue se inserir, as barreiras raciais, de gênero e de classe – ou seja, as desigualdades no ingresso –, mas também nas condições de empregabilidade (salários, proteção). Entender a inclusão requer questionar: incluir em quais âmbitos do mercado, que características têm as pessoas que já conseguiram se inserir, quais ativos mobilizaram na procura de trabalho e quem conseguiu vencer os desafios da busca por ocupação. A segunda dimensão substantiva relevante no trabalho da Rede foi compreender o que está mudando – ou seja, as novas formas de buscar e obter trabalho hoje. Isso porque o acesso às oportunidades se dá cada vez mais por meios digitais. Já não é apenas via boca a boca: passa por plataformas, grupos de Facebook e Instagram. Esse cenário exige outras competências, inclusive de autoapresentação e de negociação das condições de trabalho. A terceira dimensão, na qual a Rede também fez importantes progressos, refere-se às lacunas em termos de direitos e proteção. Não se trata apenas de incluir, mas de incluir com qualidade, com direitos e com proteção.

**Qual tem sido a moldura que tem ancorado o conhecimento produzido em seu esforço para que ele venha a ser aplicado?**

Quando começarmos a medir o quão significativo era o trabalho remunerado de cuidado no Brasil, percebemos que, para quantificá-lo adequadamente, era preciso, antes, defini-lo conceitualmente com precisão. Foi nesse momento que desenvolvemos a noção de “halo do cuidado”, que se mostrou útil para delimitar o alcance do cuidado na estrutura ocupacional do mercado de trabalho brasileiro. Isso porque não se trata apenas de contabilizar cuidadoras ou empregadas

“Produzir conhecimento socialmente útil em rede não é algo trivial no Brasil. Essa rede nasceu de um grande projeto comparativo internacional, ao qual a Fundação Arymax se somou para que produzíssemos dados sobre o caso brasileiro.”



NADYA ARAUJO GUIMARÃES

A POLÍTICA NACIONAL DE CUIDADOS, instituída pela Lei 15.069, de dezembro de 2024, consolida no ordenamento jurídico brasileiro o reconhecimento do trabalho de cuidados, remunerado e não remunerado, como infraestrutura social indispensável ao funcionamento da economia e à reprodução da vida. Com a participação de pesquisadores da Rede CuiDDe, o instrumento de implementação – Plano Nacional de Cuidados – organiza diretrizes, responsabilidades e ações integradas entre União, Estados e municípios. A iniciativa insere o Brasil em um movimento internacional de institucionalização da Economia do Cuidado, já materializado em experiências como o Sistema Nacional de Cuidados do Uruguai (2015) e a Política Integral de Cuidados da Costa Rica (2021), reforçando a compreensão de que cuidar não é apenas um atributo privado das famílias, mas um tema estrutural de política pública, equidade de gênero e desenvolvimento econômico.

domésticas ocupadas nos domicílios. Era necessário compreender a ampla heterogeneidade das ocupações ligadas ao cuidar. Assim, o "halo" inclui todos os serviços prestados visando ao bem-estar das pessoas; nesse sentido, por exemplo, abrange também os serviços de cuidado realizados em instituições, como as de saúde e educação – públicas ou privadas. Ou seja, ampliamos o perímetro analítico para dar contorno a algo que antes aparecia de forma difusa. Esse esforço conceitual foi fundamental para dimensionar corretamente o mercado e, hoje, vemos essa noção ecoar, inclusive, em documentos públicos.

**Como esse conhecimento impactou políticas públicas e instituições?**

Primeiro, elevamos o patamar de qualidade dos estudos brasileiros sobre cuidado, inclusão e proteção, o que contribuiu para destacar o Brasil no debate internacional. O colóquio realizado em abril de 2025, em São Paulo, foi uma evidência disso. Um segundo aspecto a destacar diz respeito à POLÍTICA NACIONAL DE CUIDADOS. Pela primeira vez, o país aprovou uma política nacional, em dezembro 2024, posteriormente estruturada em 2025, para dar lugar a um plano nacional de cuidados. Tudo isso é ainda muito recente, mas o importante é que já existe – o que nos aproxima de avanços realizados em outros países da América Latina. Se revisarmos os documentos governamentais, veremos que os nossos estudos, os conceitos que cunhamos e as formas de medir estão citados ali. Ou seja, nosso conhecimento impacta a maneira como a política se estrutura. Terceiro ponto a destacar é que nosso trabalho também ecoou no Judiciário, em seu esforço por fazer valer direitos

e proteções relacionados ao cuidado. Fizemos *workshops* com operadores. Hoje, três membros da Rede CuiDDe integram o grupo de trabalho criado pelo Conselho Nacional de Justiça para discutir diretrizes sobre cuidado no âmbito do Judiciário. O conhecimento produzido teve, mais uma vez, consequência institucional.

**O que mais a impressionou nos dados levantados?**

Primeiro, o tamanho da Economia do Cuidado – uma descoberta animadora. Um quarto das oportunidades de trabalho no Brasil está no cuidar. Metade do emprego no setor de serviços é cuidado. É um espaço ocupacional notável - e feminino. Em certos segmentos, as mulheres chegam a representar 90%. Mas a segunda descoberta foi especialmente dura. Esse mercado imenso atende a uma parcela pequena da população. Até o percentil 86 da distribuição de renda, as famílias praticamente não conseguem pagar para ter acesso a serviços de cuidado nos domicílios. Ora, o cuidado é imperioso: se não há renda para contratar o serviço, ele se realiza como trabalho não remunerado. O Estado, claro, tem um papel importante no provimento do cuidado - no caso do Brasil, especialmente por meio do Sistema Único de Saúde e da educação pública. Ainda assim, essas ações são insuficientes. O resultado é que o cuidado não remunerado continua sendo regra nos domicílios, recaindo sobre os ombros das mulheres, de todas as idades. Idosas que deveriam ser cuidadas estão cuidando. Meninas que deveriam estar na escola cuidam de seus irmãos enquanto a mãe trabalha. É um regime perverso de distribuição do cuidado.

**Quais características definem esse mercado do cuidado hoje?**

Ele é, antes de tudo, muito rentável. É um grande negócio para empresas de home care, plataformas digitais e agências intermediadoras. O problema é a desigualdade de renda entre os domicílios: os mais pobres gastam proporcionalmente muito com bens do cuidado - produtos de higiene, fraldas, remédios, material escolar -, mas não conseguem pagar por serviços; já os mais ricos consomem mais e mais os serviços privados de cuidado, dentro ou fora do domicílio. Falta mais Estado e melhoria de renda para ampliar o acesso. Ao mesmo tempo, se o mercado de trabalho do cuidado é estruturalmente importante e relativamente estável, ele é também internamente dinâmico.

No cuidado domiciliar, o ritmo de expansão das empregadas domésticas está desacelerando, pois este grupo está envelhecendo. Suas formas de contratação mudaram muito e rapidamente: de empregadas residentes a mensalistas que dormem fora do local de trabalho, depois, a diaristas e, mais recentemente, a horistas via plataformas. As babás crescem em um ritmo razoável e se tornam mais escolarizadas. Já as cuidadoras de idosos avançam em ritmo quase exponencial, impulsionadas pelo rápido envelhecimento da população. Ou seja, ao observar o cuidado domiciliar, vemos que cada segmento segue uma dinâmica própria. Ademais, trata-se de um mercado que acolhe mulheres de diferentes idades e trajetórias, mas que vive hoje uma importante transformação nas formas de inserção.

**Tecnologias como Inteligência Artificial alteram esse cenário?**

Alteram profundamente, especialmente pela via da intermediação do acesso ao trabalho. As plataformas exigem habilidades discursivas, produção de si e negociação em ambientes digitais – o que é digno de nota em um país onde a escolaridade média dessas trabalhadoras ainda é baixa. Além disso, introduzem novas formas de prestar e gerenciar o trabalho. É outro mundo, e incluir-se nesse contexto de mudança requer novas competências.

**Qual foi o papel da Fundação Arymax?**

Não teria sido possível chegar aonde chegamos sem o fomento não acadêmico. Produzir conhecimento socialmente útil exige financiadores que acreditem nos pesquisadores, que ofereçam liberdade de interlocução e tenham visão de longo prazo. Esses apoios deram à Rede CuiDDe asas para voar – e um apoio atrai outros. Sem esse esteio inicial, que veio em grande medida da Arymax, não haveria tamanho impacto do conhecimento; foi ele que facultou adensar e multiplicar os achados e os diálogos.

**Na sua visão, a Economia do Cuidado conquistou centralidade?**

Sim, ganhou espaço na mídia, nos movimentos e nas políticas subnacionais. Observatórios surgiram, e pessoas da Rede CuiDDe passaram a ocupar posições estratégicas no governo. O tema entrou na agenda pública. Mas ainda há muito a avançar. Reconhecer o cuidado como valor universal, obrigação compartilhada e direito de todos segue sendo um desafio. O jogo está longe de estar ganho.

A **Rede CuiDDe (Cuidados, Direitos e Desigualdades)**, sediada no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), reúne um amplo grupo de pesquisadoras, pesquisadores e atores nacionais e internacionais dedicados a analisar o trabalho de cuidados e o seu mercado sob o prisma das desigualdades. A iniciativa investiga tanto como as necessidades de cuidado se configuram nos diferentes arranjos familiares quanto como são atendidas – por meio de trabalho remunerado e não remunerado, no domicílio, em instituições ou em iniciativas comunitárias. Com abordagem comparativa em seis países estratégicos (Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, França e Reino Unido), a rede busca compreender a matriz de provisão de cuidados, marcada por fragmentação e escassa coordenação, identificando as distintas políticas e regulações que moldam o trabalho de cuidado e sua oferta em diferentes níveis de governança. Parte do pressuposto de que reconstruir a organização do cuidado de maneira mais robusta e resiliente exige uma compreensão abrangente dessa economia emergente, aprendendo com experiências inovadoras em variados regimes de bem-estar.

A pesquisa conduzida pela Rede entre 2022 e 2025 foi organizada em quatro eixos de análise: o impacto da pandemia nas necessidades e nas modalidades de provisão de cuidados; as condições de trabalho, bem como o acesso e o respeito aos direitos das(os) trabalhadoras(es) remuneradas(os); o cuidado como dimensão estratégica para a reconstrução da infraestrutura social e das políticas públicas; e as estratégias coletivas de cuidado, centradas em formas de solidariedade comunitária e associações emergentes, que tornam visíveis práticas sociais até então pouco reconhecidas.

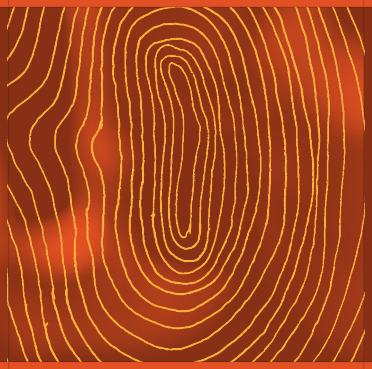
Entre 2026 e 2027, a Rede estará voltada a compreender as novas formas do trabalho de cuidado na era digital, bem como os elos entre o cuidado e a vida comunitária – aí compreendida a relação entre cuidado, meio ambiente e justiça climática.

# INCLUSÃO PRODUTIVA NAS PERIFERIAS









5



# Periferias: inovação social, potência produtiva e construção de futuros

A Inclusão Produtiva nas periferias é estruturante para o desenvolvimento do país. Em territórios onde o trabalho é frequentemente marcado pela informalidade, pela baixa renda e pela escassez de oportunidades, ampliar o acesso de empreendedores à qualificação profissional e a recursos financeiros significa criar condições concretas de autonomia econômica e mobilidade social. Sob essa perspectiva, a Fundação Arymax direciona seu apoio ao fortalecimento de iniciativas que conectam pessoas a trajetórias profissionais – de emprego ou de empreendedorismo – mais estáveis e promissoras. No cerne dessa estratégia está o entendimento de que pobreza e desigualdade não se explicam apenas pela insuficiência de renda, mas por barreiras estruturais relacionadas à ausência de programas e políticas, ao acesso a redes de formação e mentoria, a capital, à proteção social e a canais efetivos de inserção produtiva.

A Fundação defende que as transformações econômicas – digitais, ambientais ou setoriais – não produzem inclusão de forma automática. Sem políticas intencionais, articulação institucional e oportunidades concretas, tais mudanças podem aprofundar desigualdades já existentes. Essa compreensão orienta a atuação nas periferias: integrar populações historicamente excluídas às cadeias de valor emergentes, garantindo que a reorganização produtiva amplie horizontes de participação e não restrinja possibilidades.

A estratégia adotada combina produção e uso de evidências, articulação multissetorial e apoio a modelos com potencial de escala. A Fundação investe em organizações e coalizões que operam nos territórios, fortalecendo ecossistemas locais de Inclusão Produtiva que conectem formação técnica e socioemocional, acesso a redes e empregadores – e melhoria da coordenação entre políticas públicas e iniciativas privadas. A ênfase está em reduzir gargalos que travam trajetórias de trabalho ou de empreendedorismo. Ao mesmo tempo, apoia soluções que já demonstram resultados na prática.

Ao apoiar articulações e iniciativas voltadas à Inclusão Produtiva digna e efetiva, a ambição é consolidar trajetórias sustentáveis de geração de renda, especialmente para juventudes, mulheres e populações negras – grupos em que as desigualdades se manifestam de forma mais persistente. Ao apostar no protagonismo de quem vive e constrói as periferias, a Fundação contribui para que esses territórios sejam reconhecidos como parte central da economia brasileira: espaços de inovação social, potência produtiva e construção de futuro.

PARCEIROS

# Aliança Empreendedora

Criada em 2005, em Curitiba (Paraná), a Aliança Empreendedora atua com foco em empoderar, capacitar e conectar microempreendedores em situação de vulnerabilidade socioeconômica, criando condições para que possam prosperar a partir de seus próprios negócios. Desde a origem, a organização compreende o empreendedorismo como uma estratégia estruturante de desenvolvimento econômico e social, especialmente em territórios marcados por desigualdades persistentes. Nesse contexto, a Inclusão Produtiva se consolida como eixo central de geração de renda, redução da pobreza e fortalecimento da autonomia econômica.

A atuação da Aliança se organiza em duas frentes complementares. A primeira envolve o apoio direto a microempreendedores, por meio de capacitações, mentorias e programas de aceleração, com atenção às especificidades territoriais e às trajetórias individuais. A segunda se dá por estratégias de *advocacy* e relações governamentais, voltadas a ampliar a participação de organizações e microempreendedores nos espaços de decisão do poder público federal e a qualificar o debate em torno de políticas públicas para o setor.

A Fundação Arymax tem apoiado o processo de amadurecimento da atuação. Mais do que apoio financeiro, a relação se estrutura no compartilhamento de conhecimento, na produção de evidências e na construção conjunta de estratégias. Esse suporte tem contribuído para o fortalecimento institucional da Aliança, ampliando sua capacidade de avaliação de impacto e qualificando sua agenda de *advocacy* a partir de dados e análises consistentes.

Ao longo dos últimos anos, a organização aprofundou uma leitura sistêmica do ecossistema do microempreendedor. Se, em um primeiro momento, o foco esteve concentrado majoritariamente na ponta, hoje a atuação reconhece que o desempenho dos microempreendedores depende de um conjunto mais amplo de fatores – que envolve intermediários, organizações locais, financiadores e políticas públicas.

O trabalho em rede é um traço estruturante dessa trajetória. Com histórico de atuação conjunta com diversas organizações territoriais, a Aliança assume um papel de conectora e articuladora, reconhecendo a potência dos parceiros locais e contribuindo para superar a lógica de iniciativas isoladas. Essa capacidade de articulação tem sido fundamental para ampliar a escala, a coerência e o impacto das ações voltadas à Inclusão Produtiva.

A produção de dados, pesquisas e evidências tornou-se outro pilar central. Diante da escassez de informações atualizadas sobre microempreendedores – especialmente os informais –, a Aliança investiu em mapeamentos do ecossistema e em estudos que subsidiam o diálogo intersetorial. Esses dados cumprem dupla função: dar visibilidade a realidades pouco captadas pelas estatísticas oficiais e qualificar o desenho, a implementação e a incidência em políticas públicas.

Nesse percurso, o advocacy surgiu como um desdobramento natural da atuação. Construído a partir da legitimidade adquirida na ponta, o trabalho de incidência institucional foi sendo estruturado de forma progressiva, com maior profissionalização nos últimos anos. A organização passou a atuar com o governo federal, elaborando notas técnicas, participando de fóruns oficiais e influenciando o debate público sobre políticas para o Microempreendedor Individual (MEI), com foco no desenvolvimento de uma rampa de acesso à formalização responsável, que concilie geração de renda, proteção social e sustentabilidade econômica.

Transversalmente, a metodologia adotada parte da potência dos microempreendedores, valorizando trajetórias, criatividade e saberes acumulados. Os grupos são entendidos como espaços de reconhecimento e troca, capazes de fortalecer a autoestima, a identidade empreendedora e o senso de pertencimento – dimensões consideradas essenciais para a sustentabilidade dos processos de Inclusão Produtiva.

**IMPACTO |** ALIANÇA EMPREENDEDORA

## Realização do Fórum 360, em 2024 e 2025, com a participação de diferentes ministérios, ampliando o diálogo intersetorial sobre Inclusão Produtiva.

2024

**4** políticas nacionais influenciadas (em desenvolvimento e/ou implementação)

**3** relatórios/estudos produzidos relacionados à assistência social

**+80** reuniões estratégicas com poder público e organizações

## Aproximação estratégica com a área de Assistência Social, fortalecendo a conexão entre políticas sociais e econômicas.

**57** eventos realizados = **35** encontros e treinamentos + **22** mesas e participações institucionais

**102** Representantes de organizações sociais, microempreendedores e instituições conectados à agenda

## Integração das agendas de assistência social e inclusão produtiva, com foco na ampliação de oportunidades para a população em maior vulnerabilidade.

**151** inserções na mídia (incluindo convites para entrevistas e participação em fóruns)

**7** conselhos e grupos de trabalho (incluindo espaços ligados ao G20)

**6** ministérios com os quais houve relacionamento governamental

**IMPACTO |** ALIANÇA EMPREENDEDORA

## 2025

**13.100**
**empreendedores atendidos por ações de voluntariado e relações governamentais**

**887**
voluntários capacitados

**124**
ações formativas e de mobilização (cineclubes, lives e workshops)

**10**
**produtos de advocacy desenvolvidos**
(materiais de influência)

**7**
ações diretas de incidência no Governo Federal

**10**
**parcerias firmadas**
com governos estaduais (8 ativas)

### Summit

**+500** participantes

**137**
**membros na delegação**

**20**
**gestores públicos**

**45**
**painelistas**

**9**
**patrocinadores**

**16**
**autoridades**

**4**
**encontros ministeriais**

**80 mil**
**impressões nas redes**



**62%**
de participantes negros

### Conferências e articulações

**122**
**participantes**
na Conferência Livre sobre inclusão socioeconômica

**105**
**participantes**
em conferência sobre empreendedorismo feminino

### Produção de conteúdo e incidência

**1**
**estudo estruturante**
sobre empreendedorismo na assistência social

**+8**
**documentos técnicos e recomendações**
para políticas públicas (CadÚnico, Resolução 33, diretrizes etc.)

**ENTREVISTA |** LINA MARIA USECHE KEMPF

# O resgate do sentido da palavra empreendedorismo



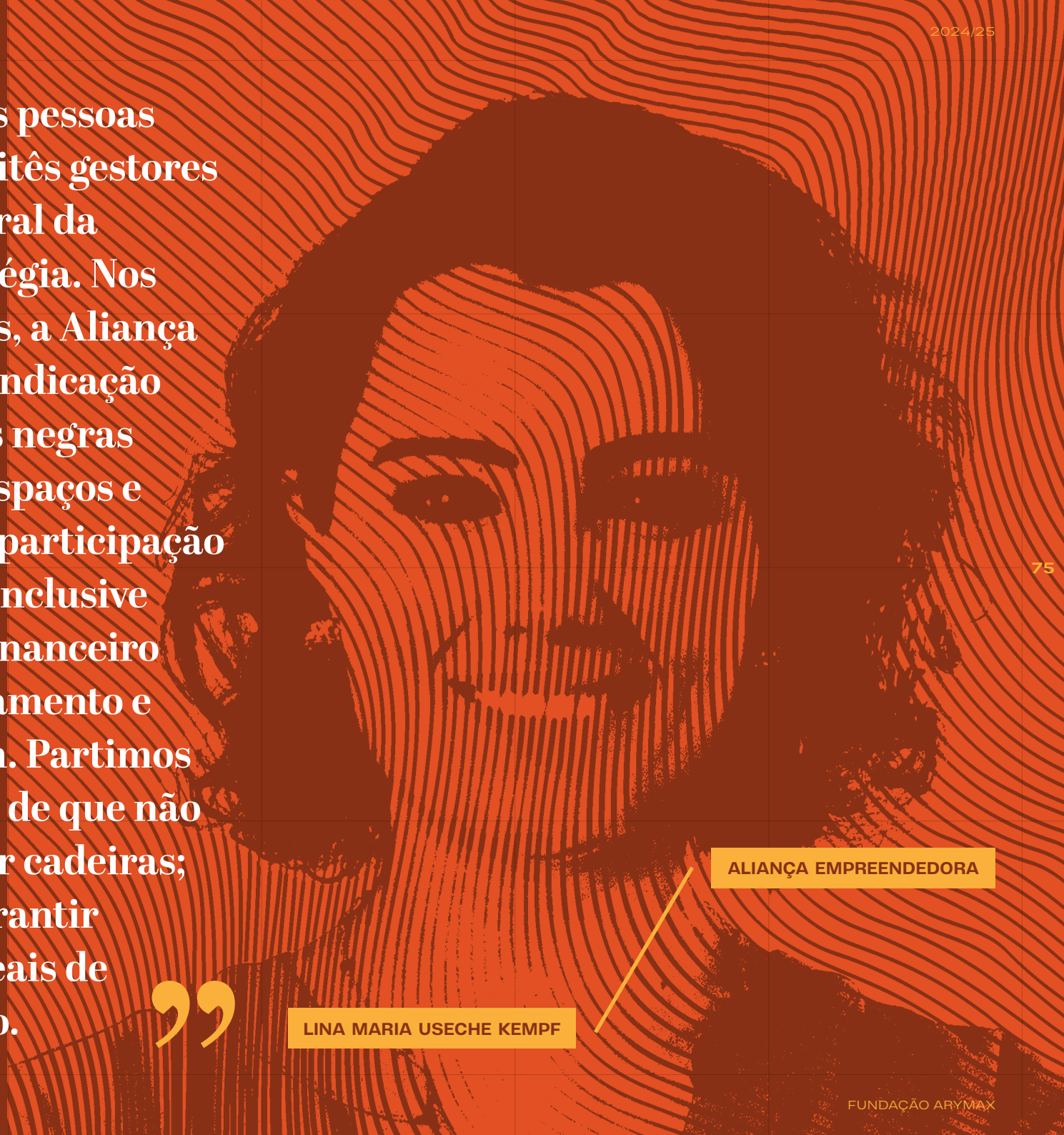
Nos últimos dois anos, a Aliança Empreendedora aprofundou e sofisticou a atuação em *advocacy*, consolidando uma estratégia estruturada em três frentes complementares: a integração entre políticas de assistência social e inclusão produtiva; o acompanhamento e a incidência em políticas nacionais de empreendedorismo; e a ampliação da diversidade de atores nos espaços de tomada de decisão pública.

Segundo LINA MARIA USECHE KEMPF, cofundadora da organização, o primeiro eixo segue sendo o mais estratégico – e também o mais complexo. “É uma agenda que mexe com política de Estado, não com política de governo. São mudanças que levam tempo, mas que, quando acontecem, alteram toda a engrenagem”, afirma. Nesse campo, a Aliança tem concentrado esforços na qualificação do Cadastro Único e na incidência sobre normativas da assistência social que orientam a forma como o trabalho é reconhecido pelo sistema.

Um dos avanços mais relevantes do período foi a digitalização do Cadastro Único e a conexão com novas bases de dados. Embora a incidência seja compartilhada com outros atores, Lina destaca o papel ativo da organização nesse debate. “Participamos do processo de sugestão de melhorias nos formulários, na coleta de dados; produzimos estudos e notas técnicas. Ainda há muito a avançar, mas já começamos a acompanhar os efeitos das mudanças”, relata, acrescentando que a Aliança fez uma leitura e análise dos dados do Cadastro Único.

Outro marco importante do biênio foi a revisão da resolução do Conselho Nacional de Assistência Social que orienta a política de inclusão produtiva. Até então, o empreendedorismo permanecia diluído sob o termo genérico *mundo do trabalho*, sem qualquer detalhamento. “Ali estavam invisibilizadas todas as formas reais de trabalho das pessoas do Cadastro Único: microempreendedores informais, trabalhadores autônomos, entregadores, microempreendedores individuais, pessoas com carteira assinada. Quando algo não aparece na norma, vira terra de ninguém”, explica Lina. A abertura de uma consulta pública para alterar

“Levar outras pessoas para os comitês gestores é parte central da nossa estratégia. Nos últimos anos, a Aliança articulou a indicação de mulheres negras para esses espaços e viabilizou a participação presencial, inclusive com apoio financeiro para deslocamento e hospedagem. Partimos da premissa de que não basta ocupar cadeiras; é preciso garantir condições reais de participação.”



LINA MARIA USECHE KEMPF

ALIANÇA EMPREENDEDORA

esse texto representa, segundo ela, uma inflexão relevante. “Quando o microempreendedor informal passa a ser reconhecido como trabalho, isso gera uma mudança sistêmica: deixa de ser invisível e passa a ser responsabilidade compartilhada.”

A segunda frente da estratégia envolve a participação ativa em políticas nacionais de empreendedorismo. A Aliança integra os comitês gestores da Política Nacional de Empreendedorismo Feminino, do Fórum Permanente da Micro e Pequena Empresa, do Pacto pela Inclusão Produtiva das Juventudes e da Estratégia Nacional de Economia de Impacto. “Foi um período de muita intensidade. Sabíamos que havia uma janela clara antes do ciclo eleitoral, então colocamos energia máxima para fazer as coisas andarem”, afirma. Entre os resultados, ela destaca avanços no acesso ao microcrédito para mulheres, a ampliação de canais de capacitação para jovens e a produção de recomendações incorporadas a plataformas governamentais.

Com a aproximação do calendário eleitoral, a organização já antecipa uma desaceleração dessas instâncias. Diante disso, a estratégia para 2026 será redirecionada. “Vamos investir fortemente em publicações, estudos, sistematização de conhecimento e disseminação de informações confiáveis. Em ano eleitoral, isso ganha ainda mais importância”, diz. Parte desse trabalho já está em curso, com a transformação de construções coletivas em documentos técnicos, como o relatório da ***Jornada de Acesso a Crédito por Mulheres Negras***, publicado pelo Ministério do Empreendedorismo, e as recomendações elaboradas no âmbito das políticas para juventudes.

O terceiro pilar da atuação em ***advocacy*** tem sido a ampliação da diversidade nos espaços

institucionais. “Levar outras pessoas para os comitês gestores é parte central da nossa estratégia. Nos últimos anos, a Aliança articulou a indicação de mulheres negras para esses espaços e viabilizou a participação presencial, inclusive com apoio financeiro para deslocamento e hospedagem. Partimos da premissa de que não basta ocupar cadeiras; é preciso garantir condições reais de participação”, pontua.

Essa frente também se materializa no evento anual realizado em Brasília, que, em 2025, reuniu três ministros, além de lideranças do Sebrae e da Caixa. “Esse é, inclusive, um indicador de sucesso da articulação”, destaca.

Ao avaliar os principais avanços do período, Lina destaca especialmente o reconhecimento conquistado na assistência social. “Historicamente, esse campo repelia completamente o tema empreendedorismo. O fato de hoje aceitarem o diálogo e incorporarem mudanças é um avanço fenomenal para o Brasil”, afirma. Para ela, trata-se de uma mudança de paradigma: sair da lógica binária entre protecionismo absoluto e precarização e reconhecer que há um ecossistema de pessoas empreendendo que precisa de apoio para não cair na vulnerabilidade. “Quanto mais invisibilizamos essas pessoas, mais elas se precarizam. Dar visibilidade é uma forma de proteção.”

Nesse contexto, a pesquisa *Todos Podem Empreender*, lançada em 2021, segue atual. O medo de perder benefícios sociais continua sendo um entrave à formalização. Na análise da especialista, o discurso melhorou, a comunicação foi aperfeiçoada, mas a legislação não mudou. Não existe uma trava de segurança que garanta proteção real. Por isso, a Aliança segue advogando por mecanismos que assegurem estabilidade temporária dos benefícios, permitindo que as pessoas empreendam e se formalizem sem risco imediato de perda de renda.

Sobre a parceria com a Fundação, Lina aponta como decisiva para a consolidação dessa agenda. “A Arymax foi o primeiro parceiro que investiu, de fato, na nossa estratégia de *advocacy* – e esse apoio permitiu estruturar, refinar e amadurecer essa frente de atuação. É uma parceria muito próxima, instigante, que faz perguntas importantes e nos ajuda a refletir sobre aprendizados, erros e acertos. Além disso, a presença da Fundação funcionou como chancela institucional, visto que a Arymax é uma referência. A partir dela, outros parceiros chegaram, como a Fundação Itaú. Isso faz muita diferença”, destaca.

Olhando para o futuro, Lina afirma que os três pilares estratégicos seguem válidos. A ambição é integrar definitivamente assistência social e empreendedorismo como agenda estruturante de desenvolvimento. Para isso, a Aliança também busca resgatar o sentido do próprio termo empreendedorismo. “Essa palavra foi muito sujada, associada a promessas vazias e ilusões. Mas o empreendedorismo é dos empreendedores brasileiros. Não vamos desistir dela”, afirma. Para ela, recolocar o conceito em seu lugar legítimo é condição para reconstruir diálogos, superar polarizações e criar um terreno comum para o desenvolvimento socioeconômico do país.

“Se conseguirmos reposicionar o empreendedorismo como ele realmente é – trabalho, esforço, geração de renda, autonomia –, abriremos espaço para que áreas que não dialogavam passem a conversar. É daí que surgem transformações mais profundas”, conclui.

PARCEIROS

# Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia

Criada em 2018, a ANIP é uma iniciativa liderada pela **A Banca** - conduzida em parceria com Artemisia e FGVcenn - com o objetivo de fomentar e fortalecer o ecossistema de negócios de impacto originados nas periferias urbanas. Inicialmente estruturada como aceleradora, a ANIP passou, a partir de 2020, a atuar como articuladora, ampliando o papel para além do apoio direto aos empreendimentos e assumindo a mobilização de atores estratégicos do campo do impacto social.

A ANIP combina formação empreendedora, geração de conhecimento, articulação em rede e desenvolvimento de novos modelos financeiros - tendo por foco a redução de desigualdades e o fortalecimento de empreendedores historicamente excluídos do ecossistema tradicional de inovação e investimento de impacto.

**ENTREVISTA |** DJ BOLA

# Empreendimentos na periferia buscam romper ciclos históricos de pobreza

Há quase duas décadas, **A BANCA** atua no fortalecimento de iniciativas econômicas nas periferias urbanas a partir de modelos de Inclusão Produtiva construídos no território. Desde 2018, a organização lidera a Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP) – uma iniciativa voltada ao apoio e à articulação de empreendedores da periferia que buscam estruturar e sustentar negócios em contextos de alta vulnerabilidade socioeconômica.

Ao longo dos últimos anos, esse trabalho passou a combinar formação, acompanhamento e articulação com o ecossistema de impacto, além do diálogo com investidores públicos e privados, incluindo programas como o *BNDES Periferias*. A trajetória permitiu observar, na prática, tanto os limites das abordagens tradicionais de empreendedorismo quanto as potências que emergem quando o apoio respeita os tempos, os repertórios e as dinâmicas próprias dos territórios.

Em entrevista, DJ BOLA, fundador de **A Banca**, compartilha a sua leitura sobre o empreendedorismo de impacto periférico como uma estratégia possível de enfrentamento das desigualdades. Na conversa, aborda temas como autonomia financeira, redes de apoio, juventude, economia criativa, precarização do trabalho, romantização do empreendedorismo e desafios que o investimento social privado precisa enfrentar para dialogar de forma mais direta e consistente com as periferias.



**Como você define o empreendedorismo de impacto nas periferias?**

Na nossa leitura, o empreendedorismo de impacto que acontece na periferia tem o objetivo de romper o ciclo da pobreza financeira. Esse é o primeiro resultado em uma perspectiva de um impacto que acontece de dentro para fora. Quando o empreendedor da periferia consegue ter um pouco mais de autonomia financeira, um pouco mais de visão sobre o próprio negócio e um pouco mais de rede que dá suporte de verdade, isso começa a desconstruir algo que já é histórico, impregnado em todas as periferias do Brasil. Estou falando de nossos avós, bisavós e tataravós escravizados –

e que, posteriormente, foram jogados em periferias sem estrutura, sem saneamento básico, sem capacitações técnicas. Pouco se falava de viver do nosso sonho, de estudar para ganhar dinheiro, fazendo o que a gente gosta de fazer.

**Apoiar o empreendedorismo periférico de impacto exige uma abordagem diferente?**

Existe uma importância fundamental em apoiar e fomentar esse campo nas periferias para que a gente possa romper esse ciclo da pobreza financeira. A Fundação Arymax tem esse diferencial de conseguir dialogar, se aproximar e entender o que a gente faz – e, também, aprender junto com a gente. Nosso conhecimento acaba sendo valorizado. Na prática, a Arymax está fazendo a diferença de boa parte do ecossistema de negócios de impacto no Brasil – que, muitas vezes, investem mais em organizações e em pessoas que não são da periferia; que estão distantes de uma realidade de vulnerabilidade socioeconômica.

Muitas vezes, já passamos por situações em que parceiros colocam uma grana, mas acabam engessando o processo porque querem implementar coisas que eles acham que fazem sentido. Na real, a gente vem modelando o que entende como método de apoio a esses empreendedores a partir de acerto e erro. Acertou, vamos melhorar. Errou, vamos corrigir e mudar o percurso. Dar essa autonomia garante que a gente consiga trabalhar e se conectar com a galera da quebrada, que muitas vezes não tem acesso a espaços para falar do seu negócio, das suas dores e dos seus sonhos.

**Que tipos de negócios de impacto têm surgido com mais força nas periferias?**

O que vem surgindo bastante é uma galera mais jovem que consegue utilizar com mais propriedade as tecnologias digitais. Estão surgindo influenciadores nas quebradas, referências que, na real, são da periferia. Hoje o cara não é nem artista. É alguém que tem muitos seguidores e promove o seu lifestyle. A juventude está usando a internet para tentar viver do que gosta de fazer. Além disso, tem surgido com força a galera da moda, que está ressignificando o vestuário, criando estilos alinhados com a cultura do Trap, do Rap, do Funk. A gastronomia também aparece bastante, com pequenos cafés, comida, serviços locais. E os espaços de beleza ganharam outra intensidade. Hoje muitos deixaram de ser só serviço. Viraram espaços culturais, de empreendedorismo, com tatuagem, roupa, comida, conserto de celular. São negócios mais conectados com as mudanças do mundo!

**E onde ainda estão os principais gargalos?**

Tecnologia – de Inteligência Artificial, Blockchain, por exemplo. Esse tipo de formação ainda é muito pouco na periferia. Isso é o que falta mais estímulo. Não tem cursos, não tem incentivo. Isso limita muito o tipo de negócio que pode surgir. A gente gostaria que tivessem muito mais ideias tecnológicas nas periferias. Vale ressaltar que não podemos romantizar o empreendedorismo. Em sua maioria, as pessoas começam a empreender porque têm uma dor que não encontraram solução no mercado. Criam algo para si próprias. São poucos os negócios que surgem a partir de uma sacada. O empreendedorismo, para nós, é muito

“Na maioria dos negócios de impacto tradicionais, a pessoa não viveu aquele problema. No nosso caso, é diferente. A gente viveu o problema, criou algo para resolver aquilo e depois virou negócio. Esse é o impacto que acontece de dentro para fora. Porque quando uma pessoa consegue resolver algo que faltava para ela, várias outras iguais a ela vão sentir a mesma coisa. Isso vira referência, vira acesso, vira espelho.”



DJ BOLA

A BANCA

mais difícil, muito mais distante de possibilidades que alavanquem o estágio inicial. Muitas vezes, a pessoa tem dupla ou tripla jornada, zero apoio, zero espaços de convivência e zero acesso a capital que não seja crédito.

**Empreendedorismo de impacto periférico é para todo mundo?**

Não. E nem deve ser. Tem uma galera em condição de extrema vulnerabilidade que não tem nem o que comer. E aí aparecem iniciativas querendo emprestar dinheiro para comprar um fogão, vender comida e pagar o empréstimo – e chamar isso de empreendedorismo. Essa é uma visão muito rasa. Na ANIP, tentamos trabalhar com pessoas que já caminharam um pouco, que têm um negócio que pode dar o próximo passo, melhorar a receita e a condição familiar. Não é sobre escala. É sobre dignidade.

**O que diferencia o impacto que nasce na periferia?**

Na maioria dos negócios de impacto tradicionais, a pessoa não viveu aquele problema. No nosso caso, é diferente. A gente viveu o problema, criou algo para resolver aquilo e depois virou negócio. Esse é o impacto que acontece de dentro para fora. Porque quando uma pessoa consegue resolver algo que faltava para ela, várias outras iguais a ela vão sentir a mesma coisa. Isso vira referência, vira acesso, vira espelho.

**Que papel o investimento social privado pode ter nesse processo?**

Ainda se apoia muito pelo *hype*, por quem já está grande, por quem está na mídia. Apoiar quem é menor, quem é verdadeiro, quem está pronto para receber uma parceria de médio ou longo prazo ainda não é trivial. Muitas organizações de periferia existem, estão prontas, mas quem decide não conhece, acha que não existe. Se quiser fazer a coisa acontecer de verdade, tem que olhar diferente, romper bolhas e criar pontes.

**IMPACTO |** A BANCA

**Em 2025, A Banca aplicou e foi aprovada no processo seletivo do BNDES Periferias e lançou o**

## Programa ANIP BNDES Periferias,

que está sendo implementado no distrito do Jardim Ângela, na zona sul de São Paulo

**Com duração de três anos – dois dedicados à jornada de apoio e um voltado à finalização do acompanhamento e à consolidação das entregas –,**

## o programa também realizará três edições do Fórum Nada da Periferia Sem a Periferia, nove rodas de conversa com troca entre pares, além do lançamento de um livro e da produção de 150 episódios do podcast NIP, integrando formação, participação social e fortalecimento produtivo territorial.

**A iniciativa prevê a seleção de**

## 500 empreendedores

de Negócios de Impacto da Periferia, sendo 320 pessoas com ideias em estágio inicial – reunidas nas chamadas Pensando Juntos

+

## 180 negócios

já em funcionamento, com produto ou serviço validado, nas turmas Dando Aquela Força.

**Os participantes dessa modalidade receberão investimento semente de**

## R$ 1 mil, formação técnica e acompanhamento

**Os participantes dessa modalidade contarão com**

## R$ 10 mil de capital semente, conteúdo técnico voltado ao negócio e ao desenvolvimento pessoal do empreendedor, além de mentoria continuada.

## A Fundação Arymax ajudou a mobilizar o matching de recursos para a viabilização da A Banca no processo do BNDES periferias.

**Os resultados desse programa serão apresentados no relatório do próximo biênio.**

PARCEIROS

# Gerando Falcões

Ecossistema de desenvolvimento social que atua em rede para acelerar o impacto de líderes de favelas em todo o país, a Gerando Falcões tem a missão de enfrentar e erradicar a pobreza nas periferias brasileiras. Por meio da educação e do fortalecimento de competências, promove autonomia, empregabilidade e garantia de direitos. Em parceria com a Accenture, criou a iniciativa *Emprego e Renda Já*, que integra o Programa de Inclusão Produtiva da organização e está alinhado ao objetivo de ampliar a autonomia econômica e a inserção social de jovens e adultos, desenvolvendo competências socioemocionais, profissionais e técnicas.

Estruturada em três eixos – Academia do Emprego, Trilhas de Capacitações Estendidas e Centro de Empregabilidade –, a iniciativa combina preparação para o mercado de trabalho, qualificação técnica e articulação com empregadores, conectando participantes a oportunidades de trabalho de maior qualidade. A Fundação Arymax contribuiu com investimento financeiro e com suporte ao desenho, acompanhamento e avaliação da iniciativa, em parceria com a Accenture, fortalecendo a efetividade e ampliando as condições de Inclusão Produtiva de pessoas de comunidades vulneráveis em trajetórias profissionais mais promissoras.

**IMPACTO |** GERANDO FALCÕES

2024

**8.127**

**Pessoas formadas**

**11.993**

**Pessoas gerando renda**

2025

**23.090**

**Pessoas formadas**

**19.293**

**Pessoas gerando renda**

PARCEIROS

# Inclusão Produtiva no Jardim Lapenna

A Arymax foi convidada pela Fundação Tide Setubal para compor o grupo de múltiplos atores que busca criar no Jardim Lapenna, até 2030, um *case* de desenvolvimento local por meio da articulação de diferentes frentes de ação – públicas e privadas – em torno de uma estratégia territorial.

Com apoio não financeiro, a Fundação Arymax contribui com expertise técnica na construção conjunta do eixo de Inclusão Produtiva do plano. A iniciativa parte de um objetivo comum: enfrentar a insegurança financeira entre gerações, fortalecendo a autonomia e as capacidades locais para que os próprios territórios desenvolvam, ao longo do tempo, soluções sustentáveis.

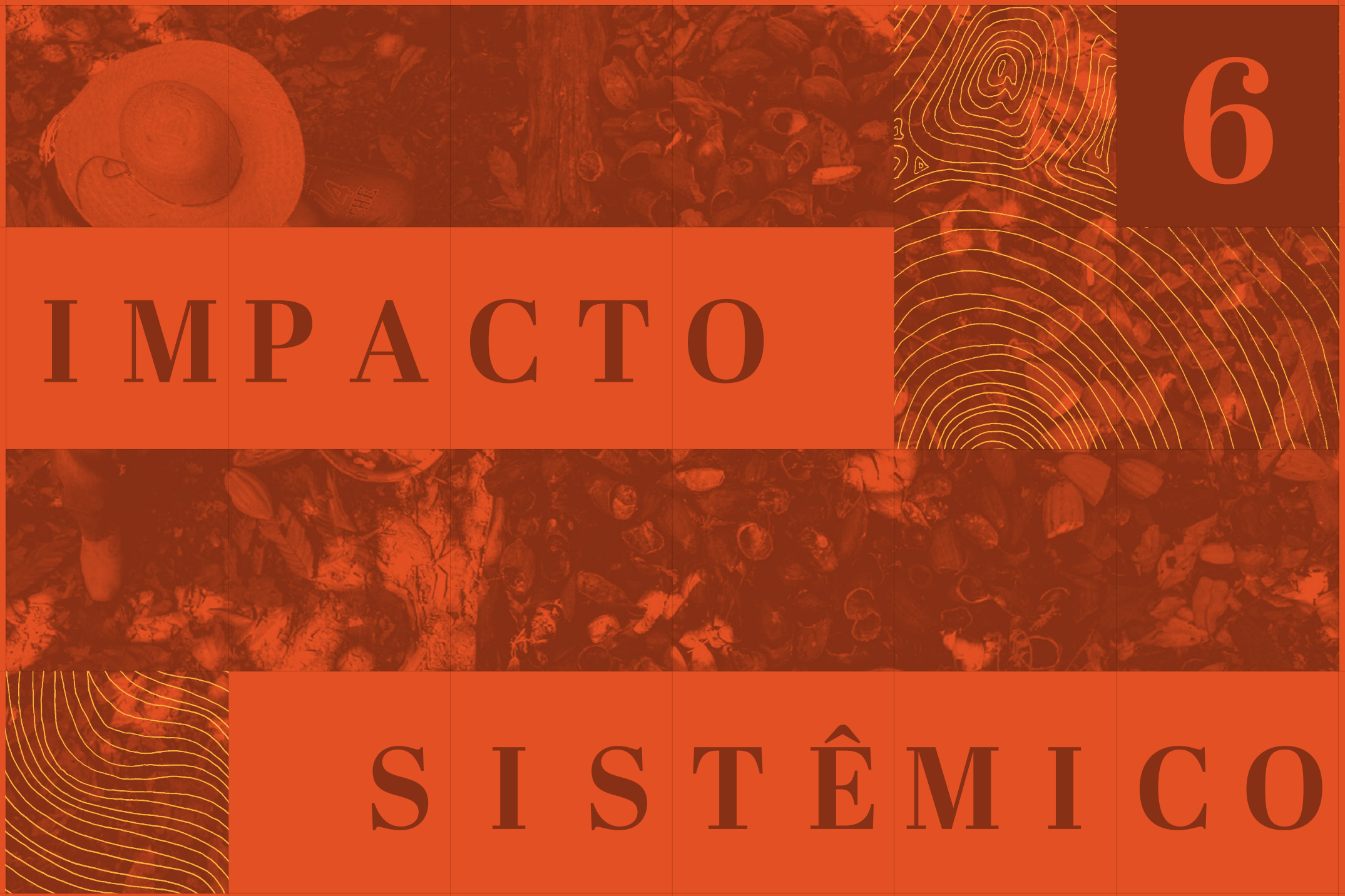
Diante da complexidade do desafio, a estratégia adotada priorizou a decomposição do problema em frentes mais específicas, mensuráveis e passíveis de intervenção. Nesse contexto, o Quintessa conduziu três oficinas no âmbito do projeto, com foco na resiliência financeira coletiva. A análise considerou um grupo de 350 famílias, com renda média per capita de R$ 200 mensais e capacidade média de resiliência financeira equivalente a zero meses – cenário que tende a aprofundar a insegurança psicológica e a perpetuar ciclos de vulnerabilidade diante de choques econômicos.

* Os resultados esperados são de médio e longo prazo e devem ser apresentados no próximo relatório bienal.

“Estamos vivendo um momento muito desafiador na economia como um todo, em que mudanças tecnológicas e geopolíticas têm criado um ambiente instável para o futuro do trabalho e do emprego no mundo. Para as periferias brasileiras, isso significa que ampliar a renda local exige mais do que esforços de inclusão nos circuitos produtivos vigentes, é preciso reinventar formas de produzir e comercializar que aproveitem as potências locais e favoreçam a circulação da renda em torno da satisfação das necessidades desses territórios, que são muitas. Pensar a Inclusão Produtiva nas periferias hoje é inovar na forma de identificação e organização tanto da demanda quanto da oferta. É aproveitar um tempo desafiador para juntar justiça e inovação.”

Mariana Almeida

DIRETORA-EXECUTIVA DA TUNDAÇÃO TIDE SETUBAL



# 6

# IMPACTO SISTÊMICO

# Visão sistêmica para potencializar oportunidades



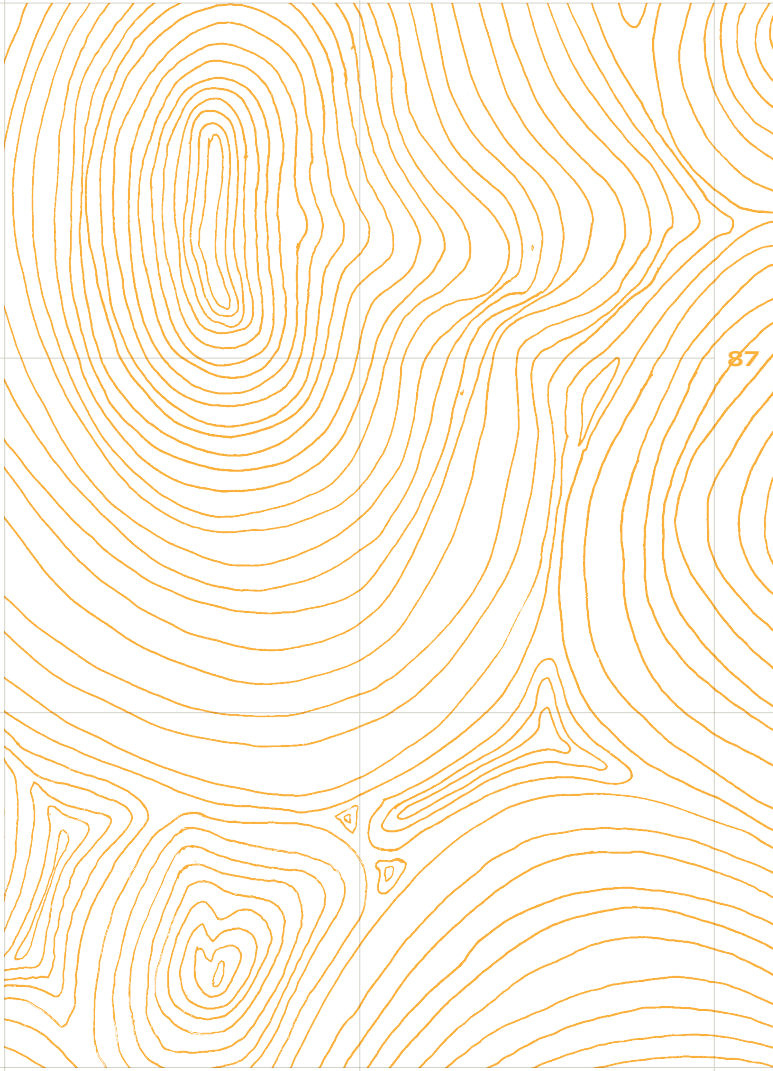
Pessoas e organizações conectadas em rede ampliam a própria capacidade de criar realidades de oportunidades mais equânimes. Nesse contexto, fluxos concentrados e verticais são substituídos por dinâmicas mais horizontais – nas quais múltiplos agentes produzem, interpretam e mobilizam iniciativas capazes de orientar decisões coletivas e sistêmicas. A transformação, que emerge da cooperação, amplia o alcance e a efetividade de soluções voltadas à Inclusão Produtiva e ao desenvolvimento social.

A Fundação Arymax tem pautado a sua atuação exatamente nessa visão de impacto sistêmico. A busca recai por fortalecer soluções que dialoguem com políticas públicas e ampliem as condições para que pessoas em situação de vulnerabilidade possam acessar oportunidades dignas de trabalho e geração de renda constante. Em um país marcado por desigualdades estruturais e por um mercado de trabalho em que a informalidade ainda alcança 38,1% das pessoas ocupadas – de acordo com a PNAD Contínua, último trimestre de 2025 –, ampliar vagas não é suficiente para promover a Inclusão Produtiva plena e capaz de estabelecer a mobilidade social ascendente.

Barreiras educacionais, desigualdades raciais e territoriais, responsabilidades de cuidado e acesso restrito a redes profissionais continuam limitando as trajetórias de milhões de brasileiros. Diante desse cenário, a Fundação aposta em estratégias que combinam produção de conhecimento, fortalecimento institucional e articulação com o poder público como caminho para ampliar oportunidades econômicas de forma sustentável.

Essa abordagem se materializa em uma atuação em rede com organizações que produzem conhecimento e apoiam o desenho de políticas baseadas em evidências. Em parceria com o J-PAL, por meio da *Jobs and Opportunity Initiative* (JOI Brasil), e com o Núcleo de Política Educacional e Inclusão Produtiva do Insper, a Arymax contribui para identificar, testar e disseminar soluções capazes de enfrentar os desafios contemporâneos do mercado de trabalho. Ao apoiar pesquisas rigorosas, avaliações de impacto e espaços de colaboração entre academia, gestores públicos e organizações da sociedade civil, a Fundação busca aproximar evidência e tomada de decisão.

O entendimento é que políticas orientadas por dados, articuladas entre diferentes atores e pensadas desde o início com potencial de escala ampliam as chances de promover Inclusão Produtiva e trajetórias sustentáveis de superação da pobreza.



PARCEIROS

# J-PAL

A *Jobs and Opportunity Initiative* (JOI Brasil) é a frente nacional de uma iniciativa global do Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), voltada a identificar, fortalecer e avaliar programas inovadores que enfrentem os desafios contemporâneos da inclusão produtiva. A proposta é financiar pesquisas rigorosas sobre os temas mais urgentes do mercado de trabalho e disseminar evidências qualificadas para governos, setor privado e sociedade civil, no Brasil e internacionalmente, contribuindo para aprimorar a qualidade de programas e políticas e ampliar seu impacto na vida de trabalhadores e trabalhadoras.

Ao longo de cinco anos, a JOI Brasil tem organizado incubadoras de inovação social para mapear políticas e programas promissores nas temáticas prioritárias; oferece assistência técnica para apoiar a elaboração de planos de monitoramento e avaliação; promove conexões entre organizações da sociedade civil, governos e pesquisadores para fomentar parcerias de pesquisa; lança editais para financiar pilotos e avaliações de impacto aleatorizadas (*Randomized Controlled Trials – RCT*); e dissemina os resultados dessas pesquisas para assegurar que as evidências produzidas informem a formulação de políticas públicas futuras.

A Fundação Arymax – em parceria com a B3 Social, Potencia Ventures, Fundação Tide Setubal e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) – viabilizou a chegada do J-PAL ao Brasil. Além de liderar esforços e mobilizar parceiros para estruturar a JOI no país, a organização integra o Comitê Estratégico responsável pelo direcionamento do programa e oferece suporte ao J-PAL na coordenação geral da iniciativa, fortalecendo a agenda de políticas baseadas em evidências no campo da inclusão produtiva.

“Os desafios da Inclusão Produtiva no Brasil são multidimensionais. Trabalhadores e trabalhadoras enfrentam barreiras de qualificação, acesso ao mercado formal, a crédito e a redes de contato, agravadas por desigualdades sociais, raciais e territoriais. Nesse cenário, decisões sobre políticas públicas exigem um diagnóstico preciso do que funciona, para quais públicos, sob quais condições e a que custo. Avaliações de impacto rigorosas fornecem exatamente esse conhecimento. Avaliar um programa ou uma política pública fornece evidências causais para traçar o melhor caminho para inclusão produtiva e geração de renda, além de identificar quais componentes são mais efetivos e quais grupos se beneficiam mais ou menos. A parceria com a Fundação Arymax tem sido fundamental para consolidar a agenda de política de mercado de trabalho baseadas em evidências no Brasil. A Fundação Arymax tem desempenhado um papel relevante ao apoiar a produção e a disseminação de evidências, contribuindo para fortalecer o ecossistema de avaliação neste tema no país. Esse apoio possibilita não apenas a realização de pesquisas rigorosas, mas também a tradução de resultados em insumos técnicos acessíveis para formuladores de políticas públicas e organizações da sociedade civil.”

Paula Pedro

**DIRETORA-EXECUTIVA DO J-PAL**

## IMPACTO | J-PAL

### 2024

Transição para uma fase centrada na incidência em políticas públicas, **com foco no uso de evidências e na influência sobre a formulação de programas.**

**Lançamento de uma série de publicações** (*policy-oriented*), com estratégia de ampliação de alcance via site e redes sociais.

Definição de quatro frentes de atuação: ***advocacy*, formação de consenso, construção de parcerias e disseminação de resultados.**

**Realização de workshop sobre políticas públicas** baseadas em evidências, reunindo atores do governo federal e especialistas.

Estruturação de agenda de **colaboração com organismos internacionais, como, por exemplo, o BID.**

**Ampliação das relações com governos e instituições no Brasil e na América Latina.**

### 2025

Ampliação da capacidade de incidência em políticas públicas.

Maturação dos estudos e transição de pesquisas exploratórias para **avaliações mais robustas.**

Realização de oficinas de teoria da mudança com gestores públicos.

**Total de 20 estudos financiados,** sendo a maioria avaliações experimentais (RCTs ou pilotos).

**Forte presença de recortes de gênero e diversidade (84%).**

Produção de **policy briefs em parceria com o BID,** com foco em informalidade e futuro do trabalho.

**Contribuição para o desenho de programas relevantes,** como o SuperAção (governo de SP) e Mulheres Mil (governo federal).

**Apoio técnico à formulação, implementação e avaliação de políticas.**

Criação de mecanismos de pareamento entre pesquisadores e projetos públicos.

**Fortalecimento de parcerias** com ministérios, governos e organizações.

Transição do modelo: de financiador de pesquisas para **agente ativo no desenho de políticas.**

Foco na institucionalização do uso de evidências no setor público.

PARCEIROS

# INSPER

O Núcleo de Política Educacional e Inclusão Produtiva do Insper tem como missão contribuir para o avanço do conhecimento científico aplicado ao desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes, assegurando o direito ao acesso à educação e ao trabalho. Vinculado ao Centro de Gestão e Políticas Públicas do Insper, atua para promover inclusão social e desenvolvimento humano por meio da produção, sistematização e disseminação de evidências científicas que apoiem políticas de inclusão produtiva articuladas às políticas de assistência social, como estratégia estruturante para a superação da pobreza.

A Fundação Arymax apoia a iniciativa – constituída como uma rede de gestores públicos e privados que trocam expertises – e integra seus comitês estratégico e operacional. Nesse papel, contribui para a definição das diretrizes estratégicas e acompanha a execução das atividades previstas no plano de trabalho, fortalecendo a conexão entre evidências, formulação de políticas e impacto social.

“A assistência social é fundamental para garantir condições mínimas às famílias, assegurando renda e acesso a direitos sociais básicos. Mas, para que a superação da pobreza aconteça, é necessário também ampliar o acesso a oportunidades de geração de renda.

A inclusão produtiva atua justamente nesse ponto, conectando pessoas em situação de pobreza que gostariam de trabalhar com oportunidades de trabalho e renda, seja por meio de políticas como qualificação profissional, intermediação de mão de obra ou apoio ao empreendedorismo. Quando essas agendas são pensadas de forma integrada, aumentamos significativamente as chances de sucesso para promover trajetórias sustentáveis de superação.”

Laura Miller Machado

COORDENADORA DO PROGRAMA AVANÇADO EM GESTÃO PÚBLICA (PAGP), DO MASTER EM GESTÃO PÚBLICA (MGP) E DA TRILHA DE PÚBLICAS DA GRADUAÇÃO DO INSPER.

## 2024

**Criação da Rede de Práticas sobre Políticas Públicas para a Inclusão Produtiva,**
em setembro de 2024, como um espaço contínuo, aberto e voluntário de troca entre gestores públicos, pesquisadores e organizações ligadas ao tema.

**Estruturação de um fórum nacional com**
**11 encontros no primeiro ciclo, mais de 130 participantes e 58 organizações,**
incluindo ministérios, secretarias estaduais, uma secretaria municipal e organizações do terceiro setor.

**Definição de uma metodologia de funcionamento**
baseada em reuniões mensais, análise de casos concretos, articulação com especialistas e troca de experiências entre territórios.

**Consolidação de um diagnóstico sobre a mudança no perfil da pobreza no Brasil,**
com ênfase na exclusão do mercado de trabalho como traço central da pobreza contemporânea.

**Discussão da "nova cara da pobreza", com destaque para a queda da renda do trabalho entre os mais pobres e para a elevada subutilização da força de trabalho,**
**reforçando a urgência de políticas de Inclusão Produtiva.**

## 2025

**Realização de 9 encontros virtuais e 2 encontros presenciais no Insper,**
ampliando o intercâmbio entre secretarias estaduais e municipais, organizações do terceiro setor e pesquisadores.

**Sistematização de diretrizes para políticas de superação da pobreza,**
com ênfase na defesa de integração entre políticas econômicas e políticas de trabalho e renda para garantir acesso real ao trabalho com remuneração decente.

**Incorporação do "tripé da negativa do acesso ao trabalho" – impossibilidade, desesperança e busca –**
como referência para compreender barreiras estruturais à inclusão produtiva.

**Estruturação de uma frente de gestão do conhecimento da Rede,**
com curadoria de materiais, repositório digital e notas de campo para sistematização dos aprendizados compartilhados.

**Avanço do debate sobre o**
**mapeamento de oportunidades produtivas**
como etapa central no desenho de políticas conectadas aos territórios e às vocações econômicas locais.

# COMUNIDADE JUDAICA

7



# Filantropia judaica, evidências e fortalecimento institucional



A atuação da Fundação Arymax no campo da filantropia judaica é guiada por uma compreensão ampliada do fazer filantrópico contemporâneo: uma prática orientada por evidências, voltada ao fortalecimento institucional de longo prazo e ancorada no compromisso com a justiça social. Além de responder a demandas imediatas, essa abordagem busca criar condições para que as organizações da comunidade judaica exerçam um papel relevante e sustentável – tanto no âmbito comunitário quanto na sua interface com a sociedade brasileira.

O apoio institucional da Fundação a organizações judaicas – ancoradas na ética, na cultura, no senso de justiça social e nas tradições – está centrado em quatro pilares: o ***advocacy***, voltado à representação da Comunidade Judaica na sociedade brasileira e à promoção da convivência harmônica e do respeito à diversidade; a **disseminação** da cultura judaica por meio da valorização de sua história, seus valores, suas tradições e seus costumes; a **formação judaica**, com a oferta de educação de visão plural em escolas e instituições não escolares; e a **convivência comunitária**, que amplia oportunidades de pertencimento, preserva valores e fortalece a continuidade da vida judaica.

No biênio, a Fundação aprofundou um modelo de apoio que privilegia a construção de capacidades, a qualificação da governança e a atuação em redes e coalizões. Em síntese, uma filantropia que compreende que impacto duradouro não se constrói apenas por meio de projetos isolados, mas pela consolidação de instituições fortes, capazes de cooperar, aprender e incidir de forma coordenada em contextos cada vez mais complexos.

Na análise de Leonardo Chaim, coordenador do programa de apoio à comunidade judaica da Fundação Arymax, essa leitura de vanguarda no âmbito da filantropia comunitária se mostrou relevante em um cenário especialmente marcado por mudanças geracionais e desafios crescentes para a sustentabilidade das organizações.

A filantropia judaica vive um período de amadurecimento institucional, pontuado por maior articulação e aprendizado coletivo. O fortalecimento institucional ganhou centralidade, assim como o desejo de colaborar mais, compartilhar aprendizados e construir respostas coletivas para desafios comuns. Esse movimento impulsionou a Fundação a aprofundar uma agenda estruturante, baseada em conhecimento, planejamento e referências internacionais, respeitando a diversidade e as especificidades do ecossistema comunitário. “Hoje, o campo está consciente da importância do apoio institucional, da produção de conhecimento e da colaboração entre organizações – um modo de atuar que preserva valores e tradições, ao mesmo tempo em que abre espaço para inovação, novos formatos de engajamento e construção de futuro”, avalia Chaim.

## Planejamento, evidências e visão de futuro

Em 2025, a Fundação Arymax iniciou um processo estruturado de planejamento estratégico no campo da filantropia judaica, com o apoio da Rosov Consulting, consultoria internacional especializada. A escuta de lideranças comunitárias e o diálogo com experiências globais permitiram identificar agendas prioritárias para os próximos anos, como liderança e sucessão, sustentabilidade financeira, ampliação de espaços de pertencimento e enfrentamento de desafios contemporâneos que atravessam a vida comunitária.

Para Chaim, o diferencial da abordagem adotada pela Fundação Arymax está na combinação entre rigor analítico e sensibilidade ao contexto. “O foco não está em multiplicar iniciativas, mas em entender onde investir para gerar mudança real. Essa lógica orienta tanto o desenho dos programas quanto a escolha de parceiros e a alocação de recursos, reforçando uma filantropia que aprende, ajusta e evolui a partir da prática”, finaliza.

PROJETO

# Programa Yala

A lógica do fazer conjunto é o cerne do Programa Yala – uma das iniciativas da Fundação Arymax voltada ao fortalecimento institucional das organizações da comunidade judaica. Criado em 2020 em parceria com o Instituto Golden Tree, o programa foi concebido como um espaço de formação, troca e articulação para organizações de diferentes territórios e perfis institucionais. A rede é orientada pela confiança, pela aprendizagem coletiva e pelo desenvolvimento organizacional contínuo.

Leonardo Chaim comenta que o amadurecimento do Yala se tornou mais evidente nos últimos dois ciclos, à medida que as organizações passaram a operar como uma rede protagonista. “Quando todas passam a funcionar em um espaço de mais troca e confiança, o nível de engajamento cresce de forma significativa”, afirma. Para ele, as organizações que ingressaram recentemente já encontraram um ambiente de pertencimento e conexão.

O desenho do programa combina encontros presenciais, trilhas formativas e espaços de escuta entre pares, sempre orientados por temas que emergem das próprias organizações. Questões como governança, relação entre conselhos e equipes executivas, sustentabilidade institucional e liderança têm ocupado lugar central nas agendas, refletindo desafios estruturais comuns ao campo. “Os temas partem das experiências reais das organizações. Isso dá densidade e legitimidade às trocas”, observa.

Além da formação técnica, o Yala consolidou-se como um espaço de fortalecimento relacional. A possibilidade de compartilhar desafios, dilemas e aprendizados em um ambiente de confiança tem contribuído para ampliar o relacionamento institucional e gerar mais parcerias entre as organizações. “Quando elas percebem que não estão sozinhas, o campo se fortalece”, afirma.

## **IMPACTO |** PROGRAMA YALA

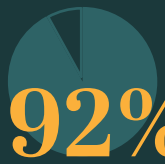
### 2024 e 2025

**25** organizações

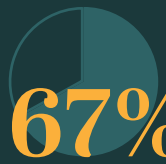
**55** participantes



**3 Estados**
São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco



**92%**
é a média de presença



**67%**
da rede realizou algum tipo de parceria em 2025



**41%**
dos participantes realizaram duas ou mais parcerias com outras organizações

**8,5**
é a média do senso de pertencimento

**9,5**
recomendariam a rede para outra organização

**100% têm interesse em permanecer na rede**

## ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

1. Academia Judaica
2. Agência Judaica
3. Beth-El
4. Casa do Povo
5. Centro de Estudos Judaicos
6. Centro Israelita de Pernambuco (CIP)
7. Chaverim
8. Comunidade Shalom
9. Confederação Israelita do Brasil (CONIB)
10. Congregação Israelita Paulista (CIP)
11. Escolas Gani-Lubavitch
12. FIERJ
13. FIPE | Sinagoga Kahal Zur
14. FISESP
15. Instituto Brasil Israel (IBI)
16. Keren Kayemet LeIsrael (KKL)
17. Lar da Criança Israelita Rosa Waisman
18. Midrash Centro Cultural
19. Museu Judaico de São Paulo
20. Organização Sionista Mundial
21. PJ Library (VEJA MAIS A SEGUIR)
22. Programa Fundo de Bolsas (VEJA MAIS A SEGUIR)
23. Taglit
24. UJR-AmLat
25. Unibes (VEJA MAIS A SEGUIR)

PARCEIROS

# Fundo de Bolsas

## Coesão comunitária

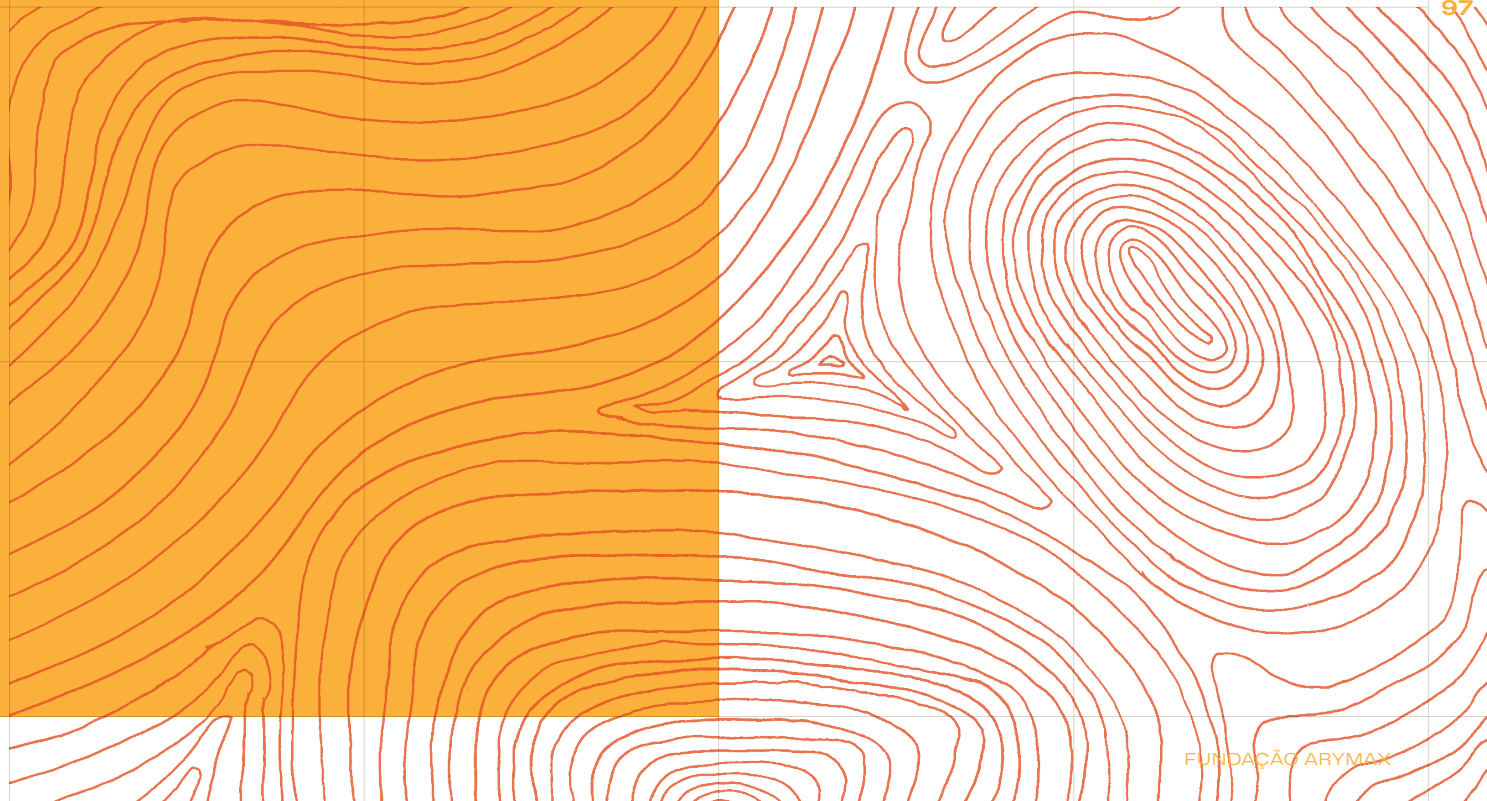
Criado em 2016, o Programa Fundo de Bolsas é um programa dedicado à concessão de bolsas de estudo em escolas judaicas da cidade de São Paulo, voltado a crianças e jovens da comunidade em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Estruturada como uma organização independente, com gestão centralizada das bolsas, a iniciativa responde a uma demanda histórica da comunidade, orientada por profissionalismo, transparência e foco na permanência escolar.

Com o duplo objetivo de apoiar famílias na manutenção da educação dos filhos e contribuir para a sustentabilidade econômica das escolas judaicas, o modelo se baseia na centralização da governança das bolsas, atuando em todas as instituições da cidade. A iniciativa realiza mapeamento contínuo das necessidades, destinando integralmente os recursos captados ao financiamento das bolsas.

Ao assumir essa frente, o Fundo de Bolsas contribui para maior clareza na gestão escolar, permitindo que as escolas direcionem esforços a outras prioridades, como infraestrutura e aprimoramento pedagógico. Paralelamente, estrutura a mobilização do potencial de doação da comunidade, amplia o conceito de doador e fortalece o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, consolidando-se como uma das iniciativas mais reconhecidas da comunidade judaica em São Paulo.







**ENTREVISTA |** DOV BIGIO

# Educação judaica como compromisso coletivo



À frente da gestão do Fundo de Bolsas desde o início de 2024, **DOV BIGIO** ressalta que, desde a criação, em 2016, o programa atua para garantir a permanência de crianças e jovens da comunidade judaica nas escolas da cidade de São Paulo, ao mesmo tempo em que contribui para a sustentabilidade financeira dessas instituições. Nos últimos anos, contudo, a atuação passou por uma inflexão relevante: o modelo foi aprimorado do ponto de vista da gestão e da eficiência operacional.

Uma das principais transformações dos últimos dois anos foi a incorporação de ferramentas tecnológicas aos processos do Fundo. Com *background* em programação, Bigio liderou a implementação de sistemas de acompanhamento de doadores, valores a receber e relacionamento institucional. “Hoje, temos um controle muito mais preciso e automatizado da relação com os doadores. Isso evita ruídos, perdas de arrecadação e melhora significativamente a previsibilidade”, explica. A antecipação no recebimento das doações também passou a gerar impacto financeiro direto. “Como pagamos as escolas mensalmente, conseguimos manter os recursos aplicados por mais tempo, o que passou a gerar rendimentos relevantes – algo que antes não existia”, pontua.

Os ganhos de eficiência se refletiram na relação com escolas e famílias. Antes, o processo de concessão de bolsas podia levar meses, o que criava insegurança para o planejamento orçamentário das instituições e das famílias atendidas. Hoje, em poucos dias, o Fundo de Bolsas consolida os pedidos, define valores e comunica as decisões. Isso trouxe tranquilidade para as escolas administrarem seus orçamentos e para as famílias organizarem sua vida financeira.

Os números ajudam a dimensionar esse avanço. Em 2023, o Fundo concedeu 737 bolsas. Em 2024, a captação subiu, permitindo atender 835 alunos. Já em 2025, foram mais de 860 bolsas concedidas.

Bigio destaca que o modelo de governança do Fundo combina diferentes perfis de participação. O conselho é formado por oito famílias e grupos instituidores, que atuam não apenas como doadores, mas também como organizadores da iniciativa. Além deles, há um grupo de cerca de

“Hoje, temos um controle muito mais preciso e automatizado da relação com os doadores. Isso evita ruídos, perdas de arrecadação e melhora significativamente a previsibilidade.”



110 grandes doadores e milhares de contribuintes da comunidade. “A Fundação Arymax é parte estruturante desse processo, apoiando não só financeiramente, mas também nas decisões estratégicas e operacionais”, ressalta.

Entre os principais desafios para os próximos anos, Bigio aponta a necessidade de garantir a perenidade do Fundo de Bolsas. “Precisamos ampliar os canais de captação e reduzir a dependência exclusiva da campanha anual. A criação de um fundo patrimonial, o uso de leis de incentivo e a aproximação com fundações e *family offices* internacionais estão entre as alternativas em estudo. Quando assumimos um aluno, estamos abraçando um compromisso de dez ou doze anos. Quanto mais previsibilidade tivermos, mais segurança conseguimos oferecer”, defende.

Para Bigio, o apoio à educação judaica é central para a continuidade da comunidade. “Uma comunidade forte depende de jovens com identidade cultural e vínculo com a história e as tradições. As escolas cumprem um papel fundamental nesse processo, mas não podem ou devem estar sozinhas nessa empreitada. O Fundo de Bolsas nasce para afirmar que essa responsabilidade não é apenas das escolas ou das famílias, mas da comunidade como um todo”, pontua.

Nesse sentido, a ampliação do número de doadores assume um valor que extrapola a dimensão financeira. Para Dov Bigio, quanto maior a participação da comunidade, mais se reafirma o compromisso coletivo com a causa. Ao destacar que a campanha comunitária combina pequenas doações com o apoio de grandes doadores, ele observa que esse modelo evidencia que qualquer contribuição é relevante. Esse movimento, segundo Bigio, também cumpre um papel cultural decisivo: ao apoiar escolas, famílias e alunos, o Fundo fortalece uma cultura de doação ancorada no princípio da TZEDAKÁ – dimensão que ele considera tão estruturante quanto o apoio dos grandes filantropos.

VERBETE

**Tzedaká**

Derivada da palavra hebraica *tzedek*, cuja tradução mais precisa é justiça social, a Tzedaká expressa um princípio fundamental da tradição judaica: o dever ético de contribuir para a restituição da dignidade de pessoas em situação de vulnerabilidade. Esse conceito orienta a construção de uma filantropia contemporânea, orientada por evidências e comprometida com a ampliação do impacto social positivo – uma prática pautada pela diversidade, pluralidade, colaboração e participação comunitária como caminhos para uma transformação social duradoura.

**IMPACTO |** FUNDO DE BOLSAS

## 2024

**Em 2024, a captação subiu, permitindo atender**

# 835 alunos

**A campanha de mobilização comunitária contou com**

# 4.309 doadores

## 2025

**Em 2025, foram concedidas mais de**

# 860 bolsas

**A campanha de mobilização comunitária contou com**

# 4.800 doadores

PARCEIROS

# PJ Library

## Programa global de livros infantis de temática judaica fortalece base no Brasil

A prática de ler para as crianças é amplamente reconhecida como decisiva para o desenvolvimento cognitivo e emocional – especialmente nos primeiros anos de vida. A presença de livros no ambiente doméstico influencia trajetórias educacionais e fortalece vínculos familiares. É a partir dessa premissa que a *PJ Library* atua. Criada pela Fundação Harold Grinspoon, a iniciativa está presente em 40 países com a distribuição de livros infantis de temática judaica sem custo para famílias, estimulando a leitura compartilhada e o diálogo sobre valores, tradições e identidade.

No Brasil há cinco anos, o programa atende 3.500 crianças – cerca de 2.550 famílias – e já distribuiu 160 mil livros, com 108 títulos publicados em Língua Portuguesa. À frente da operação brasileira, Karin Zingerevitz conta que a distribuição das obras é viabilizada por uma parceria entre a Fundação Harold Grinspoon e doadores brasileiros, como a Fundação Arymax. A cada ciclo anual, oito livros são enviados pelo correio, incentivando a formação de um acervo próprio nas casas das famílias.

"O nome PJ remete a pijama, em referência ao momento da leitura antes de dormir – um ritual que se consolida como um dos principais estímulos à convivência familiar. O envelope, inclusive, chega às residências com o nome da criança. É um presente para ela. Queremos que todas elas sintam isso", afirma Karin.

A curadoria das obras é conduzida por uma comissão latino-americana, responsável pelas edições em português e espanhol. O processo busca pluralidade e diálogo com as realidades locais. "A curadoria para a língua portuguesa é a mesma adotada para o espanhol. Temos uma comissão com representantes do México, Uruguai, Brasil e da Argentina. São educadores, rabinos, pessoas de diferentes perfis. Todo mundo tem voto, ninguém tem veto. Buscamos livros que dialoguem com a realidade daqui e procuramos autores brasileiros e das demais nacionalidades latino-americanos", aponta.

Os resultados da pesquisa mais recente reforçam o engajamento das famílias e a aderência do conteúdo à vida cotidiana. "Entre os resultados que mais ilustram o nosso impacto, destaco que 73% gostam de todos os livros e 23% gostam da maioria. Entre os entrevistados, 97% disseram que os livros ajudam a promover conversas judaicas em casa. Se o livro traz essa conversa, esse vocabulário, essa intimidade, para a gente é trabalho cumprido."

Ao mencionar a parceria com a Fundação Arymax, Karin situa o apoio dentro de uma convergência de propósito. "Desde antes do primeiro livro, a Arymax foi superparceira, não apenas aportando recursos financeiros, mas também fazendo conexões importantes para o desenvolvimento da iniciativa", afirma, acrescentando que a presença da fundação no projeto não se resume ao financiamento, mas à construção conjunta de uma iniciativa que entende a formação cultural como processo contínuo, iniciado na infância e sustentado no ambiente familiar. A PJ Library integra o *Programa Yala* – iniciativa de fortalecimento institucional da Arymax, dedicado a organizações da comunidade judaica no Brasil.

No centro da proposta da PJ está a convicção de que a identidade se constrói no cotidiano. "Queremos fortalecer o vínculo em casa. Dar vocabulário, dar repertório. Que cada família construa sua relação, do seu jeito." A atuação da PJ Library se concentra justamente nesse espaço doméstico – tranquilo e estruturante – no qual pertencimento e tradição se ancoram na experiência compartilhada entre pais e filhos.

**IMPACTO |** PJ LIBRARY

## 2024

**Na pesquisa trienal, realizada em 2024,**

**519 famílias** responderam ao questionário → **22%** dos inscritos

**Entre os dados apurados,**



**73%** das crianças leem os livros ao menos uma vez por semana com um adulto



**97%** afirmam que os livros ajudam a promover conversas judaicas em casa



**95%** dizem que as crianças aprenderam algo novo sobre o judaísmo



**93%** consideram que o conteúdo reflete os valores da família

**O índice de recomendação (NPS) no Brasil alcança**

**94**

**Na América Latina são distribuídos mais de**

**6 mil livros por mês**

em português e espanhol.

**Globalmente, o programa já entregou mais de**

**60 milhões de livros**

alcançando cerca de

**650 mil**

crianças mensalmente.

PARCEIROS

# UNIBES

## Plataforma de apoio à mobilidade social

Em 1915, quando São Paulo ainda absorvia os fluxos de imigração que transformariam o perfil demográfico da cidade, um grupo de voluntárias da comunidade judaica decidiu organizar uma rede de apoio para famílias recém-chegadas – muitas delas deslocadas pelas turbulências da Primeira Guerra Mundial. Nascia ali a semente da União Brasileiro-Israelita do Bem-Estar Social (Unibes) – uma instituição que atravessaria o século sustentada pelo compromisso ativo com a justiça social.

Ao longo de 110 anos, a organização passou por fusões, ampliou parcerias e redesenhou a atuação para responder às demandas trazidas pelas mudanças sociais do país. O que começou como um gesto comunitário de acolhimento tornou-se uma estrutura consolidada de proteção à sociedade brasileira, com três pilares complementares – Social, Bazar e Cultural – que garantem sustentabilidade financeira e capilaridade de atuação. Hoje, a Unibes realiza 22 mil atendimentos anuais em São Paulo, por meio de programas voltados à inclusão social, ao apoio à educação, à capacitação profissional, à cultura e à qualidade de vida.

O desenho institucional tem uma lógica clara: acompanhar o indivíduo ao longo de todo o ciclo de vida. Na infância, meninas e meninos de dois a cinco anos são atendidos na creche; dos seis aos 14 anos participam de atividades no contraturno escolar que combinam aprendizagem, convivência e estímulo à autonomia. Para jovens de 15 a 29 anos, a ênfase recai sobre qualificação profissional, desenvolvimento de habilidades e orientação para inserção no mercado de trabalho. Famílias em situação de vulnerabilidade recebem acompanhamento para fortalecimento socioeconômico e mediação de conflitos, enquanto idosos participam de programas que promovem bem-estar, convivência e protagonismo em um cotidiano ativo.

Os números ajudam a dimensionar a escala da operação. Anualmente, 1.000 crianças e adolescentes recebem apoio educacional; 700 jovens participam de programas de qualificação profissional; 3.500 famílias são beneficiadas por ações de assistência social; 300 idosos integram atividades dedicadas; e 1,2 milhão de refeições são servidas ao longo do ano. A engrenagem da Unibes articula segurança alimentar, inclusão produtiva e suporte psicossocial em uma mesma arquitetura institucional.

Em um país marcado por desigualdades persistentes, a Unibes atua não como resposta emergencial à vulnerabilidade, mas como uma plataforma de apoio à mobilidade social. Entre tradição comunitária – sobretudo no apoio a idosos, sobreviventes do Holocausto e jovens universitários – e gestão profissionalizada, a organização mantém o olhar voltado para o mesmo ponto de partida: oferecer meios concretos para que crianças, jovens, famílias e idosos desenvolvam autonomia e se tornem sujeitos ativos da própria história.

**ENTREVISTA |** RACHEL KATZ E PAMELLA HETZ

# A força da rede

Em entrevista, **RACHEL KATZ**, superintendente da área social, e **PAMELLA HETZ**, superintendente de gestão corporativa, relatam como o ***Programa Yala*** – do qual a Unibes participa desde o Ano 1 – tem contribuído com as organizações sociais judaicas ao articular uma rede de colaboração ativa.

"No início, éramos poucas entidades, com encontros em formato de aulas e discussões sobre gestão e liderança. Era um processo de consolidação e aprendizado, voltado a fortalecer o que já existia e ampliar a qualificação dos profissionais. Com o tempo, a própria experiência gerou demanda por continuidade e ampliação. Grupos temáticos passaram a ser formados, e o que era um espaço de troca pontual se transformou em uma articulação permanente entre as instituições", detalha Rachel.

Para a Unibes, que já possui uma estrutura robusta e múltiplos serviços, o *Yala* funcionou como um espaço de aprimoramento. A instituição participou de um Programa de Desenvolvimento Institucional individualizado e integrou um edital colaborativo em parceria – voltado à qualificação de lideranças e à implementação de metodologias de monitoramento e avaliação de impacto. "Foram momentos estratégicos. Primeiro, um olhar interno, de organização e direcionamento. Depois, a construção da rede colaborativa e a possibilidade de desenvolver projetos compartilhados", observa Rachel.

O debate sobre os novos rumos da captação de recursos atravessou as conversas no *Yala* ao longo dos anos. Para Rachel, ficou claro que há uma mudança significativa no perfil do doador. "Hoje, não é mais doar por doar. Há uma demanda por clareza, por missão, por devolutiva. O doador deseja entender o impacto gerado – e isso exige estrutura, governança e profissionalização, elementos que são características do programa", pontua. Rachel complementa que, no terceiro setor, a concorrência entre organizações perde sentido quando o foco está no usuário final. "O doador pode doar para mim ou para outra instituição. A questão é: como



PAMELLA HETZ

UNIBES

> Hoje, não é mais doar por doar. Há uma demanda por clareza, por missão, por devolutiva.
> O doador deseja entender o impacto gerado – e isso exige estrutura, governança e profissionalização, elementos que são características do programa.



RACHEL KATZ

fazemos isso de maneira transparente, profissional e articulada? A rede ajuda a tirar essa lógica de competição e a fortalecer o campo como um todo", defende.

Essa articulação tem efeitos práticos. "Além de facilitador, o *Yala* agrega saberes e cria proximidade. Muitas vezes, não concentramos todas as respostas para as necessidades de um beneficiário, mas podemos encaminhá-lo para outra organização. Quando você conhece as pessoas da Rede, o telefone deixa de ser formal. Você consegue resolver casos graves com mais agilidade. Para uma instituição que atua em múltiplas frentes, como a Unibes, essa capacidade de conexão amplia o alcance do impacto", afirma Rachel.

O tripé da Unibes ajuda a dimensionar essa escala. No eixo econômico, Pamella destaca os sete bazares físicos, um centro de distribuição com operação logística estruturada – mais de dez caminhões realizando coletas – e uma frente de ***e-commerce*** criada durante a pandemia, que hoje representa cerca de 30% da receita institucional. "O bazar deixou de ser apenas um ponto de doação para se tornar uma engrenagem de sustentabilidade. O excedente das doações é convertido em receita para financiar a assistência social", explica.

Já o pilar cultural amplia o conceito de cuidado. Ao integrar arte, convivência e programação pública à missão institucional, a Unibes reforça a ideia de que o indivíduo não se resume à dimensão material. "Não é só comida. É também pertencimento, cultura, convivência. O ser humano é biopsicossocial", afirma Rachel. Entre os programas está o atendimento a sobreviventes do Holocausto, realizado em parceria internacional e submetido a auditorias anuais da Alemanha e da Áustria, com acompanhamento da sede do programa em Nova York. "Mais do que o número de atendidos, o que importa é a responsabilidade de representar esse grupo e passar por auditorias internacionais com excelência", destaca Pamella. O programa tornou-se uma marca institucional, exemplificando governança, rigor e compromisso histórico.

Para Rachel, a participação no *Yala* consolidou um movimento que já estava em curso dentro da Unibes: a profissionalização crescente do terceiro setor comunitário. "Vimos a necessidade de estruturar procedimentos, criar manuais, fortalecer governança. Não basta fazer bem. É preciso saber demonstrar, avaliar e sustentar." Pamella sintetiza o efeito da rede: "Ela fortalece e profissionaliza. A cultura de doar existe na comunidade, mas precisa dialogar com modelos de gestão contemporâneos. Quando a rede compartilha boas práticas, todos ganham – principalmente o usuário final".





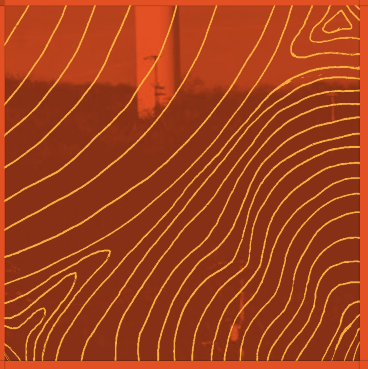


8

# RELATÓRIO DA AUDITORIA







Docusign Envelope ID: 195E671F-04CE-4F03-9CF0-37BB890F8B61

www.pwc.com.br

# *Fundação Arymax*

***Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2024 e relatório do auditor independente***

Docusign Envelope ID: 195E671F-04CE-4F03-9CF0-37BB890F8B61

# *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 2024 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 2024, 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 da Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) – "Entidade sem Finalidades 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 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 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 da Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) – "Entidade sem Finalidades 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.

PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda.,
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, Edifício B32, 160,
São Paulo, SP, Brasil, 04538-132
T: +55 (11) 4004-8000, www.pwc.com.br

Docusign Envelope ID: 195E671F-04CE-4F03-9CF0-37BB890F8B61

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.

- Concluímos 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.

Docusign Envelope ID: 195E671F-04CE-4F03-9CF0-37BB890F8B61

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, 22 de maio de 2025

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

DocuSigned by
Signed By: Daniel Vinicius Fumo:22704057818
CPF: 22704057818
Signer Role: Partner
Signing Time: 22 May 2025 | 17:25 BRT
O: ICP-Brasil, OU: Certificado Digital PF A1
C: BR
Issuer: AC Syngular ID Multipla
530CEC3095D2418...

Daniel Vinícius Fumo
Contador CRC 1SP256197/O-9

Docusign Envelope ID: 96E6872F-FFF3-801A-8023-F29426C4A5DC

# Fundação Arymax

**Demonstrações financeiras em**
**31 de dezembro de 2025**
**e relatório do auditor independente**

Docusign Envelope ID: 96E6872F-FFF3-801A-8023-F29426C4A5DC

# 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 2025 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 2025, 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 da Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) – "Entidade sem Finalidades 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, aplicáveis a auditorias de demonstrações financeiras no Brasil, 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 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 da Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) – "Entidade sem Finalidades 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 da Fundação continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração



Pricewaterhousecoopers Auditores Independentes Ltda.,
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, 16º andar, partes 1 a 6, Edifício Adalmiro Dellape Baptista B32, Itaim Bibi, São Paulo - SP, CEP 04538-132
T: +55 (11) 4004-8000

Docusign Envelope ID: 96E6872F-FFF3-801A-8023-F29426C4A5DC



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.

## 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.

- Concluímos 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

Docusign Envelope ID: 96E6872F-FFF3-801A-8023-F29426C4A5DC



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, 28 de maio de 2026

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

DocuSigned by
Daniel Fumo
Signed By: Daniel Vinicius Fumo:22704057818
CPF: 22704057818
Signer Role: Sócio
Signing Time: 28 de maio de 2026 | 11:06 BRT
O: ICP-Brasil, OU: Certificado Digital PF A1
C: BR
Issuer: AC Syngular©D Multipla
530CEC3095D241B...

Daniel Vinícius Fumo
Contador CRC 1SP256197/O-9

# Ficha técnica

## Fundação Arymax

PRESIDENTE DO CONSELHO Daniel Feffer

CONSELHO Marina Feffer Oelsner

CONSELHO Ruben Feffer

CONSELHO Mikhael Henriques Feffer

CONSELHO Geraldo José Carbone

SUPERINTENDENTE Vivianne Naigeborin

GERENTE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS E PROGRAMAS Natalia Di Ciero Leme Quadros

GERENTE DE PROGRAMAS E IMPACTO Gustavo Oliveira

PROGRAMAS, OPERAÇÕES E FINANÇAS Leonardo Chaim Couto

PROGRAMAS E PARCERIAS Matheus Magalhães da Silva

## FIB | Fábrica de Ideias Brasileiras

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Ana Lúcia Ribeiro

## Frida Luna Boutique de Comunicação

REDAÇÃO E ENTREVISTAS Betânia Lins

REVISÃO Tânia Lins