

POLÍTICAS DE INCLUSÃO EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Um estudo de múltiplos casos

INCLUSION POLICIES IN PEOPLE DEVELOPMENT PROGRAMS: A Multiple Case Study

Larissa Rebeca Ferreira – larissarebecaferreira@outlook.com
Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec) – São Carlos – São Paulo – Brasil

Lilian Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec) – São Carlos – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v21i1.1914

Data de submissão: 11/04/2024

Data do aceite: 10/03/2024

Data da publicação: 20/06/2024

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar e analisar programas de desenvolvimento de pessoas, em especial os de estágio e trainee, que tenham como base uma política de inclusão de pessoas de grupos minoritários. Para isso, é utilizado o estudo de múltiplos casos, com coleta de informações exclusivamente pela internet, buscando apresentar e analisar casos de programas de desenvolvimento para grupos minoritários. São apresentados e analisados três casos de programas de desenvolvimento voltados à grupos minoritários. São eles: Programa de Estágio Representa, da Ambev, Transforme-se, da Serasa e Programa de Trainee Legado, da Magazine Luiza. Através desses estudos de caso, foi possível examinar as estratégias adotadas por esses programas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades. Conclui-se que essas iniciativas destacam a importância de políticas inclusivas no ambiente corporativo, ressaltando os benefícios de abraçar a diversidade para impulsionar a inovação e o crescimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: Diversidade e Inclusão. Desenvolvimento de Pessoas. Ações Afirmativas.

ABSTRACT

This paper aims to present and analyze people development programs, especially internships and trainee programs, based on a policy of inclusion of individuals from minority groups. To achieve this, a multiple case study approach is employed, with information collected exclusively online, seeking to present and analyze cases of development programs for minority groups. Three cases of development programs focused on minority groups are presented and analyzed: the Representa Internship Program by Ambev, the Transforme-se Program by Serasa, and the Legado Trainee Program by Magazine Luiza. Through these case studies, it was possible to examine the strategies adopted by these programs to promote diversity and equal opportunities. It is concluded that these initiatives underscore the importance of inclusive policies in the corporate environment, emphasizing the benefits of embracing diversity to drive innovation and sustainable growth within organizations.

Keywords: Diversity and Inclusion. People Development. Affirmative Actions.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de pessoas é uma estratégia fundamental adotada pelas empresas para promover o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores, visando alcançar um desempenho superior dentro das organizações. Como destacado por Gil (2019), o desenvolvimento prepara o indivíduo para a realização de diversas tarefas. Assim, as necessidades de desenvolvimento representam lacunas no preparo profissional das pessoas, abrangendo áreas de conhecimento, habilidades e atitudes que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Com a crescente expansão e competitividade do mercado, torna-se cada vez mais evidente a importância do desenvolvimento pessoal dos colaboradores. No contexto atual, a falta de investimento adequado nesse aspecto pode resultar em desperdício de tempo e recursos para a empresa, uma vez que os funcionários podem não estar plenamente preparados para desempenhar suas funções com excelência (Cirino et al.; 2023).

A ausência de programas de desenvolvimento pode acarretar diversas consequências negativas, como dificuldades de adaptação às demandas do trabalho, altos índices de erros, retrabalho, atrasos e queda na qualidade do serviço prestado, como observado por Dutra (2018, p.155). Por outro lado, a implementação de programas de desenvolvimento pessoal traz uma série de benefícios para a empresa, incluindo o aumento da produtividade, a redução de falhas, a retenção de talentos e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Além disso, tais programas contribuem para o crescimento profissional dos colaboradores, permitindo-lhes adquirir novas habilidades, conhecimentos e aprimorar aspectos comportamentais (Freitas, 2012; Sousa; Benevides, 2018).

Os programas de estágio e trainee são excelentes exemplos de iniciativas voltadas para o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Esses programas não apenas proporcionam oportunidades de ingresso no mercado de trabalho para estudantes e recém-formados, mas também têm o objetivo de promover o crescimento profissional e pessoal dos participantes. Durante os programas de estágio, os estudantes têm a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos na universidade, enquanto adquirem experiência profissional em um ambiente real de trabalho. Além disso, eles têm a chance de desenvolver

habilidades específicas da área em que estão atuando, receber orientações e feedbacks constantes, e integrar-se à cultura e aos valores da empresa (Boog; Boog, 2006).

Já os programas de trainee são direcionados a recém-formados e têm uma abordagem mais ampla, visando identificar e desenvolver talentos para assumirem posições de liderança e gestão no futuro. Durante o programa, os trainees passam por um intenso processo de capacitação, que pode incluir rotações em diferentes áreas da empresa, participação em projetos estratégicos, mentorias por profissionais experientes e treinamentos específicos em habilidades técnicas e comportamentais.

Ambos os programas oferecem uma oportunidade única para os participantes desenvolverem suas habilidades interpessoais, como comunicação, trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas, além de promoverem o aprendizado contínuo e o crescimento profissional. Além disso, contribuem para a renovação e o fortalecimento do quadro de talentos da empresa, trazendo novas perspectivas e ideias inovadoras.

Paralelamente à necessidade de as empresas adotarem programas de desenvolvimento, como os de estágio e trainee, também é importante, nos dias de hoje, que elas pensem em políticas para a inclusão de pessoas, em especial de grupos minoritários, como pessoas com deficiências, pessoas negras, mulheres, pessoas LGBTQIAP+, dentre outros.

Essa abordagem destaca um aspecto crucial da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Para Pontes (2020), enquanto os programas de desenvolvimento tradicionais visam capacitar e promover o crescimento profissional dos colaboradores, as políticas de inclusão têm o objetivo de garantir que todas as pessoas da equipe tenham oportunidades equitativas de participar, contribuir e progredir dentro da empresa, independentemente de sua origem, identidade de gênero, orientação sexual, etnia, religião ou qualquer outra característica que os torne parte de um grupo minoritário. E que os processos seletivos também priorizem essas medidas.

Ao considerar a diversidade e a inclusão como parte fundamental de sua cultura organizacional, as empresas demonstram um compromisso com a equidade e a justiça social. Além disso, ao criar um ambiente de trabalho inclusivo, elas podem atrair e reter talentos diversos, promover a inovação e a criatividade, e melhorar o desempenho e a reputação da empresa. Portanto, é essencial que as empresas não apenas implementem programas de desenvolvimento para promover o crescimento individual de seus colaboradores, mas também adotem políticas de inclusão para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais justo, diversificado e inclusivo.

Diante deste contexto, este artigo tem como objetivo apresentar e analisar programas de desenvolvimento de pessoas, em especial os de estágio e trainee, que tenham como base uma política de inclusão de pessoas de grupos minoritários. Para isso, é utilizado o estudo de múltiplos casos, com coleta de informações exclusivamente pela internet, buscando apresentar e analisar casos de programas de desenvolvimento para grupos minoritários.

O artigo segue uma estrutura organizada em cinco seções distintas. Inicialmente, esta seção aborda a apresentação do trabalho. Em seguida, a segunda seção discute os conceitos fundamentais relacionados à pesquisa, na parte da fundamentação teórica. Os procedimentos metodológicos adotados são detalhados na terceira seção, seguidos pela exposição dos resultados e sua discussão na quarta seção. Por último, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais do artigo.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Mascarenhas (2020) aponta que o desenvolvimento de pessoas é um pilar fundamental para o sucesso tanto das empresas quanto dos colaboradores. Trata-se de um processo contínuo de aprendizado, crescimento e aprimoramento das habilidades, conhecimentos e competências dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho. Para as empresas, investir no desenvolvimento de seus colaboradores é essencial por diversos motivos. Em primeiro lugar, colaboradores bem treinados e capacitados tendem a ser mais produtivos e eficientes em suas atividades. Para Boog e Boog (2006), o desenvolvimento de novas habilidades e competências também pode levar a processos mais eficazes, redução de custos e aumento da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Além disso, conforme apontam Nunes, Martins e Da Mata Mendonça (2021), o desenvolvimento de pessoas contribui para a retenção de talentos. Colaboradores que percebem oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização têm maior probabilidade de permanecerem engajados e motivados em seus empregos. Isso reduz a rotatividade de funcionários, economizando tempo e recursos que seriam investidos na contratação e treinamento de novos colaboradores. Por outro lado, para os colaboradores, o desenvolvimento pessoal e profissional oferece uma série de benefícios significativos. Primeiramente, permite que eles expandam seus conhecimentos e habilidades, tornando-se mais versáteis e preparados para lidar com os desafios do mercado de trabalho em constante evolução.

Além disso, o desenvolvimento de pessoas pode abrir portas para novas oportunidades de carreira e promoções dentro da empresa. Ao investir em seu próprio crescimento, os colaboradores aumentam suas chances de progresso na carreira, alcançando níveis mais altos de responsabilidade e remuneração. O desenvolvimento pessoal e profissional contribui para o bem-estar e a satisfação no trabalho. Colaboradores que se sentem valorizados e apoiados em seu crescimento tendem a ter uma maior motivação e engajamento, o que se reflete em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Os programas de estágio e trainee representam programas de desenvolvimento de pessoas dentro das organizações modernas. Essas iniciativas não apenas oferecem oportunidades de ingresso no mercado de trabalho para estudantes e recém-formados, mas também servem como poderosos catalisadores para o crescimento e aprimoramento pessoal e profissional dos participantes. Em primeiro lugar, os programas de estágio proporcionam aos estudantes a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na academia em um ambiente real de trabalho. Essa experiência prática não apenas complementa a teoria aprendida, mas também permite o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais essenciais para o sucesso profissional (Andrade et al., 2020; Boog; Boog, 2006).

Da mesma forma, os programas de trainee são estruturados para identificar e desenvolver talentos promissores, fornecendo-lhes uma rota de crescimento acelerado dentro da empresa. Durante o programa, os trainees são expostos a diferentes áreas da organização, permitindo-lhes adquirir uma compreensão abrangente dos processos e desafios do negócio. Além disso, eles recebem treinamentos especializados e mentoria personalizada para fortalecer suas habilidades e competências (Hassam, 2023).

É importante ressaltar que esses programas não se limitam apenas ao desenvolvimento de habilidades técnicas. Eles também enfatizam o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação, trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas. Ao proporcionar um ambiente de aprendizado dinâmico e desafiador, os programas de estágio e trainee incentivam o crescimento pessoal dos participantes, promovendo a autoconfiança, a resiliência e a capacidade de adaptação (Marras, 2005; Boog; Boog, 2006).

Além dos benefícios individuais para os participantes, os programas de estágio e trainee também são extremamente vantajosos para as empresas. Eles ajudam a atrair e reter talentos promissores, proporcionam uma fonte de recrutamento de alta qualidade e contribuem para a renovação e diversificação do quadro de funcionários. Além disso, ao investir no

desenvolvimento de jovens talentos, as empresas estão construindo uma base sólida para o futuro, garantindo uma liderança forte e inovadora no longo prazo.

Ademais, em um contexto onde a diversidade e a inclusão são reconhecidas como valores essenciais para o sucesso das organizações, a inclusão de grupos minoritários em programas de estágio e trainee se torna uma prioridade imperativa. Esses programas não devem apenas servir como pontes para o ingresso de talentos jovens no mercado de trabalho, mas também como instrumentos poderosos para promover a igualdade de oportunidades e a representatividade dentro das empresas (Neves, 2020).

Para Paz e Gomes (2021), ao abrir as portas dos programas de estágio e trainee para grupos minoritários, as empresas não apenas estão cumprindo com suas responsabilidades sociais, mas também estão fortalecendo sua própria competitividade e capacidade de inovação. A diversidade de perspectivas, experiências e habilidades que esses talentos trazem consigo enriquece o ambiente de trabalho, impulsiona a criatividade e estimula a resolução de problemas de maneiras inovadoras.

No entanto, para que a inclusão de grupos minoritários em programas de estágio e trainee seja efetiva, é necessário mais do que simplesmente abrir vagas. As empresas precisam adotar uma abordagem holística e proativa, que inclua a implementação de políticas e práticas inclusivas em todas as etapas do processo, desde o recrutamento até o desenvolvimento e a promoção dos participantes. Isso pode incluir a adoção de medidas afirmativas para garantir uma representação equitativa de grupos minoritários nos programas, o estabelecimento de programas de mentoria e suporte específicos para esses participantes, e a promoção de uma cultura organizacional que valorize e celebre a diversidade em todas as suas formas (Paz; Gomes, 2021; Jesus; Ávila, 2020).

Além disso, corroborando com Jesus e Ávila (2020), é fundamental que as empresas ofereçam um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor, livre de preconceitos e discriminação. Isso requer a implementação de políticas de diversidade e treinamentos de sensibilização para garantir que todos os colaboradores se sintam respeitados, valorizados e capazes de alcançar seu pleno potencial, independentemente de sua origem ou identidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve o delineamento metodológico adotado na pesquisa, destacando sua abordagem, natureza e procedimentos técnicos utilizados. A pesquisa em questão é de caráter

descritivo e possui uma abordagem qualitativa. O procedimento técnico adotado é o estudo de múltiplos casos.

A pesquisa adotou uma abordagem descritiva, que busca descrever e analisar fenômenos e características de determinado contexto, sem a pretensão de explicá-los ou causá-los. Essa abordagem é adequada para o objetivo deste estudo, que apresentar e analisar programas de desenvolvimento de pessoas, em especial os de estágio e trainee, que tem como base uma política de inclusão de grupos minoritários.

A pesquisa é de natureza qualitativa, o que significa que ela se concentra na compreensão aprofundada dos fenômenos sociais, culturais ou organizacionais. Neste contexto, a ênfase recai na interpretação dos significados, nas percepções dos pesquisadores e na análise dos contextos em que os eventos ocorrem. A natureza qualitativa da pesquisa permite uma abordagem mais flexível e abrangente, capaz de capturar a complexidade e a subjetividade dos dados coletados.

O procedimento técnico adotado neste estudo é o estudo de múltiplos casos. Este método consiste na investigação de mais de um caso ou instância do fenômeno em questão, permitindo uma análise comparativa e aprofundada das semelhanças e diferenças entre eles. O estudo de múltiplos casos é uma abordagem de pesquisa que envolve a análise de dois ou mais casos distintos, com o objetivo de entender melhor um fenômeno específico, identificar padrões comuns ou divergentes e obter insights mais robustos sobre o tema em estudo (Yin, 2005).

Nesta pesquisa, apresentamos e analisamos três casos de programas de desenvolvimento voltados à grupos minoritários. São eles: Programa de Estágio Representa, da Ambev, Transforme-se, da Serasa e Programa de Trainee Legado, da Magazine Luiza. Por meio da análise comparativa entre os casos, é possível identificar padrões recorrentes e tendências de cada caso investigado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro caso a ser analisado é o da empresa Ambev. Trata-se do Programa de Estágio Representa, da Ambev, por meio do qual a empresa visa a contratação de pessoas negras para realizar estágio na empresa. Trata-se, portanto, de um programa de estágio. Segundo a empresa, o Programa de Estágio Representa é mais do que um programa de atração de talentos, é um programa de desenvolvimento, exclusivamente para pessoas negras com paixão pela inovação, curiosidade a flor da pele e que gostem de desafios (Ambev, 2024).

A instituição pede como requisitos ser um universitário negro, estar matriculado em cursos de bacharelado, tecnólogo ou licenciatura, concluir a graduação entre Julho/2025 e Julho/2026 e ter disponibilidade para trabalhar presencialmente. As etapas do processo seletivo são: primeiramente a inscrição, teste online, etapa em vídeo, *challenge experience* e admissão, e todo processo demora 4 meses. A empresa oferece como benefícios: curso de inglês, vale refeição ou refeição no local, férias remuneradas, vale transporte ou fretado, desconto em farmácia e salário extra no primeiro mês de estágio, apoio psicológico, apoio jurídico, assistência médica, seguro de vida e Gympass (Ambev, 2024).

Este programa possui uma ação afirmativa em sua essência, pois tem como critério selecionar pessoas negras para suas vagas, visando a inclusão dessas pessoas e tendo como requisito o mínimo possível, que é apenas estar matriculado em cursos de bacharelado, tecnólogo ou licenciatura, concluir a graduação entre Julho/2025 e Julho/2026 e ter disponibilidade para trabalhar presencialmente (Ambev, 2024).

Seu outro ponto extremamente válido são os benefícios que a empresa oferece, visto que nem todas as pessoas conseguem ter acesso ao estudo de uma língua estrangeira e, em se tratando de pessoas negras, esse número é ainda menor tendo em vista as limitações e faltas de oportunidades que acomete os negros no Brasil. A empresa segue tendo como benefício o curso de inglês que abre muitas portas de desenvolvimento pessoal, amplia suas perspectivas de carreira permitindo acesso a posições que requerem proficiência na linguagem, e até oportunidade em mercados internacionais. O domínio de línguas estrangeiras também aprimora habilidades cognitivas, como a memória e a atenção, proporcionando muita compreensão cultural o que é fundamental para o mercado de trabalho cada vez mais multinacionalizado.

Entretanto, o período de contratação até que se encerrem todas as fases é demasiadamente longo, durando cerca de quatro meses desde a inscrição até a contratação, se a pessoa for selecionada para a vaga. Em uma empresa de potencial como a Ambev, torna-se lamentoso que o processo demore tanto a ser executado, visto que pessoas que estão desempregadas lidam com a ansiedade de conseguirem seu primeiro emprego, estágio ou até mesmo qualquer oportunidade do mercado de trabalho. Apesar disso, é importante frisar a importância deste programa e a iniciativa da Ambev com vistas a redução da desigualdade racial e social brasileira.

O segundo programa a ser analisado é o Transforme-se, da Serasa Experian, que oferece bolsas de ensino em Informática e Programação, 100% gratuitas, em parceria com a Gerando Falcões, para jovens de periferia entre 18 e 29 anos; até o momento para jovens de baixa renda

de Belém (PA), Fortaleza (CE) e Florianópolis, mas já alcançou São Paulo (SP), São Carlos (SP) e Rio de Janeiro (RJ) (Serasa Experian, 2024).

O programa funciona sendo disponibilizadas 316 bolsas de estudos, distribuídas nos estados em questão. A mentoria dos cursos é ministrada pelos profissionais da Serasa Experian que atuam na área. Os alunos recebem, cada um, uma bolsa auxílio de R\$500,00 mensais. A carga horária é de 260 horas e a duração estimada de 6 meses. As aulas ocorrem de forma presencial na instituição de ensino Senac durante a semana, com opções no período da tarde (das 14h00 às 17h30) ou à noite (das 19h00 às 22h30). É vedada a participação de funcionários da Serasa, de funcionários de empresas do Grupo Experian, bem como empresas terceirizadas ou fornecedores da Serasa (Serasa Experian, 2024).

A iniciativa da Serasa em oferecer bolsas de estudos para jovens de periferia é extremamente louvável e transformadora pois, fazendo com que esses jovens tenham o acesso à educação, eles não somente os ajudam a se desenvolverem profissionalmente, com a inclusão desses indivíduos, como também contribuem com a redução da desigualdade social, uma vez que habilidades em programação no mercado atual é altamente valorizada. Além de favorecer diretamente esses jovens, essa ação da Serasa tem um resultado muito positivo na sociedade, pois com mais pessoas capacitadas e imersas no mercado tecnológico, há um encorajamento à inovação, fazendo com que esses jovens se tornem intermediadores de mudanças em suas comunidades, inspirando e ajudando outras pessoas a seguirem o mesmo caminho, visto que é algo que pode mudar a vida e a realidade caótica de muitas pessoas que vivem nas periferias do Brasil, de certa forma excluídas da sociedade e invisível aos outros por sua baixa renda e falta de acesso à educação de qualidade.

Por fim, o terceiro programa a ser analisado é o Programa de Trainee Legado do Magazine Luiza (Magalu) que rendeu muita repercussão nas mídias e redes sociais brasileiras em 2021. Tudo começou quando, em 2019, o Magalu conduziu uma pesquisa sobre diversidade e inclusão entre seus colaboradores. O levantamento indicou que aproximadamente 53% dos funcionários da empresa eram negros. No entanto, apenas cerca de 16% desses colaboradores pretos ocupavam cargos de liderança. Para uma empresa que enfatiza a diversidade como um valor estratégico para a sustentabilidade de seus negócios, os resultados da pesquisa destacaram a necessidade de aumentar a representação de líderes negros dentro do Magalu (Nova PR, 2022).

O Magalu realizou pesquisas e consultou especialistas, incluindo juristas, ONGs dedicadas à equidade racial, representantes do Ministério Público do Trabalho, executivos de

recursos humanos de outras empresas e especialistas em diversidade e inclusão, com o objetivo de determinar como aumentar a presença de líderes negros na organização. Além da busca por informações externas, houve uma ampla discussão interna sobre o assunto, resultando na decisão de que o programa de trainee de 2021 seria exclusivo para candidatos negros. Essa decisão foi motivada por considerações comerciais, visando corrigir uma disparidade que afeta a competitividade do Magalu. A empresa acredita que profissionais com experiências, conhecimentos e perspectivas diversas contribuem para aumentar os níveis de eficiência e inovação das organizações (Nova PR, 2022).

O Programa de Trainee Legado foi repetido no ano posterior, novamente exclusivos para pessoas negras recém-formadas ou prestes a se formarem no ensino superior. Também não exigia fluência em inglês e experiência profissional anterior, fazendo jus a sua condição de ação afirmativa para pessoas negras. À coluna de Camilla Freitas de Ecoa, na UOL, Patrícia Pugas, Diretora Executiva de Gestão de Pessoas da empresa, comenta que o programa de trainee do Magalu, exclusivo para candidatos negros, teve um impacto significativo ao fornecer esclarecimentos sobre questões que muitas pessoas desconheciam, incluindo a história do racismo reverso, que não existe. Essa iniciativa não apenas abordou uma lacuna na representatividade dentro da empresa, mas também gerou debates e conscientização sobre questões relacionadas à equidade racial no Brasil. A medida foi amplamente discutida, destacando a importância de as organizações adotarem práticas que promovam a diversidade e a inclusão como parte integrante de suas estratégias de negócios (Ecoa, 2021).

Uma evidência desse fenômeno pode ser observada nos resultados de um levantamento conduzido pelo Magalu em setembro de 2021. Com a participação de aproximadamente 80% dos colaboradores, o levantamento revelou que 51,8% dos funcionários se identificam como pretos ou pardos (negros), dos quais 41,5% ocupam cargos de liderança, contra os 16% de antes do programa de trainee. Uma das conclusões para esse aumento se deve também a parte dos funcionários que passou a se reconhecer ou a se sentir capacitada para se autodeclarar como pessoa preta ou parda (Nova PR, 2022).

No encerramento desta análise dos programas de desenvolvimento destinados a negros e indivíduos de periferia, é evidente que essas iniciativas desempenham um papel crucial na promoção da inclusão e da diversidade no ambiente corporativo. Uma vez que a diversidade promove a criatividade e a inovação, em virtude das diferentes perspectivas e experiências que contribuem para a solução de problemas e a criação de novas ideias, é correto concluir que esses

programas têm impactando também essas empresas, que se beneficiam da diversidade de suas equipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é apresentar e analisar programas de desenvolvimento de pessoas, em especial os de estágio e trainee, que tenham como base uma política de inclusão de pessoas de grupos minoritário, foi cumprido à medida que trazemos para o debate os programas: Programa de Estágio Representa, da Ambev; Transforme-se, da Serasa Experian e o Programa de Trainee Legado do Magalu. Ao examinar esses três casos distintos, destacamos a importância de políticas e programas que visam proporcionar oportunidades equitativas para indivíduos historicamente sub-representados.

Os resultados revelam que esses programas têm potencial para capacitar talentos até então pouco explorados, contribuindo não apenas para a diversificação dos quadros de funcionários, mas também para o fortalecimento da competitividade das organizações. A análise das práticas adotadas em cada caso oferece insights valiosos sobre as estratégias mais eficazes para promover a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

Ao concluir, é essencial reconhecer os desafios e também os avanços proporcionados por esses programas. Eles demonstram o compromisso crescente das empresas em abordar questões de equidade e inclusão, reafirmando a importância de políticas de desenvolvimento que valorizem e empoderem grupos historicamente marginalizados.

REFERÊNCIAS

AMBEV. **Programa de Estágio Ambev 2024**. Disponível em: <https://programasambev.gupy.io/jobs/6832406?jobBoardSource=gupy_public_page>. Acesso em: 09 abril 2024.

ANDRADE, C. F. et al. A importância dos programas de estágio na formação acadêmica superior: uma análise das ofertas de vagas na esfera da justiça estadual do Maranhão. **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 6, p. 46-58, 2020.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CIRINO, R. G. P. et al. Desenvolvimento de pessoas como estratégia de competitividade organizacional: estudo de caso. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 10, n. 2, p. 22-42, 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 3. Ed. São Paulo. Atlas, 2018.

ECOIA, C. F. **Magalu repete trainee só para negros**; "programa foi de utilidade pública". 2021. Disponível em: < <https://www.uol.com.br/ecoia/ultimas-noticias/2021/09/21/magalu-repete-trainee-so-para-negros-programa-foi-de-utilidade-publica.htm> >. Acesso em: 09 abril 2024.

FREITAS, J. S. T. de. **Estratégia Organizacional: utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: AEDB, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 5 ed. São Paulo. Atlas. 2019

HASSAM, S. M. **Atrair talentos: proposta de um programa de trainees para uma empresa do setor das TIC**. 2023. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

JESUS, K. F.; ÁVILA, M. C. A. D. **A função social do direito do trabalho através de ações afirmativas: uma análise sobre a repercussão do programa de trainee para negros da empresa Magazine Luiza**. **Simpósio de Pesquisa em Direito**, 2020.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

NEVES, Andrei Moreira. **Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial**. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NOVA PR. **TRAINEE EXCLUSIVO PARA NEGROS**. 2022. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=MQIFpHE6v0pa1c+RcgMp6A==>>. Acesso em: 09 abr 2024.

NUNES, A. L. P. F; MARTINS, G. G; DA MATA MENDONÇA, J. **A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos**. **Revista de psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

PAZ, M. J.; GOMES, A. V. M. **Ações afirmativas no trabalho sob o enfoque da abordagem das capacidades: uma análise de programas de trainees no âmbito de empresas privadas**. **Direito e Desenvolvimento**, v. 12, n. 2, p. 121-136, 2021.

PONTES, D. A. **Gestão da diversidade no contexto de organizações brasileiras de grande porte do ramo de comércio, serviços e indústria**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

SERASA EXPERIAN. **Transforme-se**. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/transforme-se/>>. Acesso em: 09 abril 2024.

SOUSA, C. de A.; BENEVIDES, M. G. A gestão de pessoas como uma estratégia competitiva: os desafios das organizações contemporâneas. In: VI Seminário CETROS; crise e mundo do trabalho no Brasil, 6, Ceará. **Anais [...]** Ceará: UECE, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.