



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2021

Prof. Marcos Leão



SEST SENAT NEGÓCIOS

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos

**MODELO DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DAS NOVAS GERAÇÕES NO
SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Caio Ferracina Rodrigues Paulino

Denise Rodrigues Amaral

Edna Silva Santos Prates

Kelly Regina Martins Maçãs

Sarita Magnan Antonio Almeida

São Paulo

2023



**PROPOSTA PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO APLICATIVO SEST
SENAT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o Programa de Pós-graduação em Gestão de Recurso Humanos do Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST SENAT).

Professor Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

Gerente do Programa: Mônica Côrtes de Domenico

São Paulo

2023

RESUMO

O presente estudo buscou identificar as características e as expectativas profissionais das novas gestões, pesquisou como as ONGs - Organizações Não Governamentais atuam e apoiam os jovens em vulnerabilidade social para sua inserção no mercado de trabalho e qual o cenário atual do setor de transporte rodoviário de cargas para a contratação de mão de obra.

O benchmarking com empresas que tem sucesso na atração e retenção de jovens e a pesquisa com as empresas do setor de transporte para entender os principais motivos de desligamento de jovens foram base para a metodologia do desenvolvimento do estudo.

Diante o cenário estudado, este estudo propôs um modelo para atração e retenção de jovens em empresas de transporte rodoviário de cargas. O modelo apresentado tem como base quatro pilares de atuação, sendo eles: Aproximação com a Comunidade e com ONGs; Reforço da marca empregadora (Employer Branding); Preparar e treinar os gestores para saber lidar com as novas gerações e; Revisão das Políticas de Recursos Humanos, flexibilizando e atualizando conforme as expectativas das novas gerações.

Considerando que as novas gerações já estão no mercado de trabalho, recomenda-se que as empresas já apliquem o modelo proposto neste estudo para atualizarem a estratégia de atração e retenção de mão de obra e não fiquem sem mão de obra qualificada, que é um cenário já existente no transporte rodoviário de cargas.

Palavras chaves: atração; retenção; novas gerações; políticas de recursos humanos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Resultado do Estudo de Kieling et. al. (2022).	26
FIGURA 2- Resultado da Pesquisa CNT de Rodovias 2021 para a extensão total pesquisada, rodovias concedidas e rodovias públicas	39
Figura 3 – Gráfico de distribuição das Empresas Segundo o Porte	40
Figura 4 – Gráfico de distribuição das empresas segundo o porte e o tempo de atuação no setor	40
FIGURA 5 - Trajetória dos jovens na plataforma Proa	54
FIGURA 6 - Duração do programa	55
FIGURA 7 - Alunos formados pelo Proa	56
FIGURA 8 - Jovens impactados pelo Proa	56
FIGURA 9 - Programa de Jovens Talentos no Transporte	59
FIGURA 10 - Análise de Viabilidade Financeira para o Modelo de Atração e Retenção de Jovens Talentos	68
FIGURA 11 - Programa de Jovens Talentos	69

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	8
2. BASES CONCEITUAIS	11
2.1 As novas gerações e o mercado de trabalho	11
2.2 Vulnerabilidade Social e o Mercado de Trabalho.....	15
2.2.1 Mercado de Trabalho.....	17
2.3 O Processo de Atração e Retenção de Talentos das Novas Gerações	21
2.4 Estudo de Viabilidade para Novos Projetos.....	27
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	32
4. ANÁLISE DO SETOR.....	37
4.1.1 A Relação das Empresas do Setor com Talentos das Novas Gerações	41
4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais	43
4.2.1 Práticas de sucesso quanto à atração, retenção e desenvolvimento de talentos das novas gerações. (variáveis jovens e em vulnerabilidade).....	43
4.3 Análise das Causas de Demissão: Porque as empresas demitem os jovens de 14 a 24 anos	47
4.4 As Oportunidades Profissionais para os Jovens em Vulnerabilidade: Pesquisa com ONG's e Entidades Setoriais	49
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	59
5.1 O modelo para atração, retenção e desenvolvimento de talentos para cargos de liderança nas empresas de transporte brasileiras	59
5.2 Análise de viabilidade para o Modelo.....	63
5.2.1 Estudo de Viabilidade Operacional	63
5.2.2 Estudo de Viabilidade Técnica	64
5.2.3 Estudo de Viabilidade Político e Legal	65
5.2.4 Estudo de Viabilidade Estratégico.....	65
5.2.5 Estudo de Viabilidade Financeira.....	67
5.3 Plano de Implementação do Projeto	69



6. CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

1. RESUMO EXECUTIVO

No cenário atual onde as relações das forças de trabalho com seus empregos e carreiras, a diversidade de gerações que convivem em um mesmo ambiente profissional e as oportunidades geradas pelas companhias vêm sendo repensadas, de maneira disruptiva, a sobrevivência das empresas e seu crescimento vão além do aumento da competitividade ou exigências dos clientes.

Neste novo cenário, as mudanças de paradigmas na gestão de pessoas e na forma de atrair e reter talentos se tornam essenciais, e com isso as novas gerações apresentam-se como a grande representação deste paradigma entre exigências ou condições mínimas de trabalho com propósito e flexibilidade. A fórmula que engajava e gerava comprometimento nas gerações anteriores não se mostra mais eficaz, e traz com ela uma total reformulação do papel das companhias na sociedade e na relação como empregadoras.

Uma tendência inevitável e acelerada devido ao momento da pandemia de Covid-19, tornando assim, praticamente, mandatória a necessidade e a importância da empresa em assumir seu papel social. O termo *Environmental, social, and corporate Governance* (ESG) - Governança ambiental, social e corporativa - que já era ventilado nas grandes companhias, ganhou no ambiente corporativo um olhar humano como premissa, e que entre outros tantos benefícios para o mundo atual, ainda se comprova como ferramenta que potencializa os vínculos com os funcionários e, provoca a união e envolvimento dos mesmos em uma causa comum.

Neste sentido, a contratação de jovens em situação de vulnerabilidade está diretamente ligada ao tema de responsabilidade social, consolidação de propósito e criação de conexão ao promover a possibilidade da inserção no mercado de trabalho auxiliando a transformação social e a construção de uma sociedade justa e inclusiva.

No setor do transporte, observa-se práticas da inclusão de jovens, como no Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST-SENAT) com seu programa de Jovem aprendiz. O Programa visa a inserção do jovem no mercado de trabalho, promovendo a capacitação profissional e gerando oportunidades de primeiro emprego para milhares de jovens todo ano.

O transporte rodoviário de cargas representa 67% da matriz de transporte de cargas de todo o Brasil, sendo o estado de São Paulo, por exemplo, o estado brasileiro mais

desenvolvido, conseqüentemente a maior parte das transportadoras operam neste estado, distribuindo as mercadorias para os demais estados.

As oportunidades de empregos no transporte de cargas cresceram 18,1% em 2021 em todo Brasil, sendo a região Sudeste a que mais se destacou, somando a criação de 54.010 postos de trabalho.

Com base nestas premissas e cenário, o projeto em questão visa responder à questão norteadora de como promover a atração e retenção de jovens talentos em atividades operacionais do setor de transporte, ao mesmo tempo que contribui para uma sociedade mais igualitária.

Portanto, o objetivo geral do estudo é desenvolver um modelo que busque respostas de atração e retenção de jovens talentos que promova a inclusão de novas gerações em vulnerabilidade social para cargos operacionais no segmento de transporte brasileiro.

Assim, os objetivos específicos estabeleceram análises e discussões sobre as características das novas gerações e sua relação com contexto profissional; o mapeamento das principais causas de pedido de demissão e da permanência das novas gerações no setor de transporte; o levantamento e análise de práticas de sucesso na melhoria da atração e retenção de jovens talentos; a apresentação do modelo de atração e retenção para jovens talento, sua análise de viabilidade e plano de implementação.

Este projeto foi estruturado em 5 capítulos. No capítulo 2, foram elaboradas as bases conceituais com aporte de conteúdos, artigos, livros e todo material pertinente da área ou do assunto estudado para fundamentar e sustentar a pesquisa. Abordou-se temas como: as novas gerações e o mercado de trabalho; vulnerabilidade social e o mercado de trabalho; o processo de atração e retenção de talentos das novas gerações; o estudo de viabilidade de novos projetos.

No capítulo 3, foi apresentado a metodologia de pesquisa, além das estratégias de pesquisa e das ferramentas utilizadas para suportar o desenvolvimento do projeto.

O capítulo 4 consistiu na coleta dados e análise de informações para o estudo. Foram elaboradas pesquisas de campo avaliando os motivos que levam os jovens a se desligarem e serem desligados das empresas. Neste capítulo também foram realizados *benchmarkings* com empresas de sucesso na retenção de novos talentos. Também, foram



discutidos dados sobre a realidade atual dos jovens e oportunidades para jovens em vulnerabilidade através do olhar das Organizações não governamentais.

Por fim, capítulo 5, foi desenvolvido a proposta de solução, as análises de viabilidade e apresentado o plano de implementação para o modelo.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 As novas gerações e o mercado de trabalho

Dentre as novas gerações inseridas no mercado de trabalho, a mais representativa – atualmente – quando nos referimos a desafios de gestão de pessoas, identificação com as marcas empregadoras e visão sobre carreiras é a Geração Z.

Observamos as empresas já tendo que se preparar para a chegada de um novo perfil de talentos, os profissionais da Geração Z. Nascidos em meados da década de 90, mais precisamente entre 90 e 95, são jovens com pouco mais que 20 anos, constantemente conectados com a era digital e que começam a ingressar no mercado de trabalho, carregando consigo novos desafios para as organizações que nem aprenderam a lidar ainda com a Geração Y e já se veem obrigadas a pensar em como reter esses jovens. (RECH e col. 2017).

Pode se analisar, inicialmente, que questões etárias ou geracionais são de pouca profundidade para criar-se um rótulo suficiente para estabelecer estratégias de gestão e experiência da Geração Z como empregados.

Para analisar a Geração Z, é importante entender os eventos formativos que são únicos para esta geração e como ela os moldou como aprendizes e futuros empregados. Os mais proeminentes incluem a falta de experiência de trabalho, o advento do smartphone e da mídia social, os movimentos de justiça social e o crescimento em uma cultura de segurança. Compreender o seu comportamento e as distintas necessidades que têm no local de trabalho, seja o fator de juventude ou a diferença geracional, levará a uma melhor integração dos novos colaboradores e ao sucesso mútuo. (SCHROTH, 2019).

Diante disso, temas como engajamento e relação no trabalho foram analisados como grandes diferenciais de gerações anteriores.

Os empregados mais jovens valorizam muito o crescimento na carreira e a flexibilidade que beneficiam seu bem-estar. Em comparação com as gerações mais velhas, os millennials são mais propensos a buscar desenvolvimento de carreira (em 17 pontos percentuais) e mais propensos a buscar trabalho remoto (em oito pontos percentuais) e maior equilíbrio entre vida profissional e melhor bem-estar (em sete pontos percentuais), (PENDELL, 2022).

De acordo com Schroth (2019, p. 7), em publicação na *California Management Review*, a relação com seus líderes é primordial, pois os empregados da Geração Z geralmente têm uma imagem idealista de que o trabalho será interessante e significativo, que seus gerentes desejarão ouvir e implementar suas ideias, que terão flexibilidade na agenda e que gostarão de todos que forem trabalhar juntos.

O autor ainda faz uma comparação entre as gerações: *Millennials* e *Geração Z*, afirmando que é importante o diálogo com cada novo empregado, visando entender as expectativas pessoais sobre a relação de trabalho e assim, gerenciá-las: “Por exemplo, quando

questionados sobre o que mais desejam de seu chefe no local de trabalho, a Geração Z citou atitude positiva (42%) e metas claras (37%), enquanto *Millennials* afirmaram comunicação e feedback abertos (42%) seguidos por metas claras (38%).”, afirma.

A Geração Z e os *Millennials* mais jovens têm uma probabilidade ligeiramente maior do que os seus colegas de trabalho mais antigos de serem ambivalentes em relação ao local de trabalho (ou seja, “não engajados” no trabalho). 54% não estão engajados, um pouco mais do que nas outras gerações. Mas eles também são menos propensos a serem ativamente desengajados. A maioria dos jovens trabalhadores não sente uma conexão próxima com seus colegas de trabalho, gerente ou empregador, (PENDEL e HELM, 2022).

A palavra “propósito” se tornou um conceito fortemente consolidado neste comportamento em relação ao trabalho da Geração Z, a mais representativa das novas gerações no mercado de trabalho.

Agora, as pessoas estão vendo que a vida é mais do que apenas seu trabalho. Eles querem que seu trabalho tenha importância. Eles anseiam por um trabalho que faça o bem e faça parte de uma solução global. Eles querem um local de trabalho que ofereça a oportunidade de usar seus pontos fortes para promover um propósito maior. E eles estão mais engajados em um local de trabalho voltado para a missão que está realizando ações visíveis e confiáveis para fazer o bem e tornar o mundo um lugar melhor, (HERWAY, 2022).

Dentro destes aspectos, há uma série de outros levantados como valiosos para as companhias absorverem em suas culturas organizacionais.

Se sua organização não abordou os itens bem-estar, liderança ética e transparente e diversidade, equidade e inclusão, recentemente, é hora de começar a ter essas conversas com sua equipe de liderança. Eles não são tópicos apenas para “pessoas jovens”. Cada tópico também é relevante para as gerações mais velhas. Sua equipe de liderança pode não concordar que esses itens sejam importantes. Isso em si é uma conversa que vale a pena ter, (O’BOYLE, 2022).

O que mais se destaca é a relação forte que o *stress* e suas causas derivadas estão diretamente ligadas ao trabalho, seja no volume ou numa relação de pouco valor para a Geração Z.

Os empregados mais jovens relatam mais estresse em geral e burnout do que as gerações mais velhas. 68% da Geração Z e dos *Millennials* mais jovens relatam sentir estresse a maioria do tempo. Isso deve preocupar os líderes. O estresse e o esgotamento influenciam o desempenho no trabalho e o crescimento na carreira a longo prazo, (PENDELL e HELM, 2022).

Schroth (2019, p.14) também menciona sobre a relação da liderança com os aspectos mencionados acima: “Evidências sugerem que o desenvolvimento de habilidades sociais aumenta a autoestima e a autonomia de um empregado e, mais importante para a Geração Z, sua capacidade de lidar com o estresse, ao mesmo tempo, em que reduz a ansiedade, a depressão e a frustração.”

A Geração Z cita o medo de falhar em uma função de liderança (34%) e a falta de confiança necessária para liderar (33%) como os principais motivos pelos quais não assumiriam mais responsabilidades de liderança em suas funções, (SCHROTH e HOLLY, 2019).

Constata-se na pesquisa que a liderança e a sua relação diária com os empregados inspiram uma revisão, principalmente pela comunicação inerente a esse e gestão de expectativas, como menciona O'Boyle (2021), no estudo da *Gallup*, “Jovens empregados querem um gerente que se importe com eles como pessoa e que esteja ativamente engajado em seu crescimento de carreira”

Frente a esse comportamento mais ansioso e imediatista, citamos os desafios levantados por Schroth (2019), abaixo:

Gerentes enfrentam desafios especiais com a nova geração de empregados porque a Geração Z não está tão preparada para as realidades do local de trabalho quanto as gerações anteriores. É importante que os gerentes entendam os fatores que influenciaram a Geração Z a pensar e se comportar como eles. Esses fatores incluem a falta de experiência de trabalho, o advento do smartphone e a popularidade das mídias sociais, movimentos de justiça social e crescimento em uma cultura de segurança. Compreendendo esses comportamentos e as necessidades distintas que eles têm ajudará os gerentes a integrar melhor os novos funcionários no local de trabalho para o sucesso mútuo. Os gerentes podem preparar melhor os funcionários da Geração Z para o local de trabalho dedicando tempo para gerenciar suas expectativas, (SCHROTH, 2019).

Ainda sobre esta comunicação, Schroth (2019, p. 13) traduz as necessidades dos jovens em: “Quando perguntados em um dia típico se eles se comunicam mais pessoal ou digitalmente, a Geração Z e os Millennials relataram que se comunicam 74% digitalmente e 26% pessoalmente. A comunicação cara a cara promove o desenvolvimento da sincronia e do relacionamento interpessoal (*rapport*), levando a um comportamento mais confiante e cooperativo.”

Gen Zers dizem que preferem a aprendizagem colaborativa em vez de uma abordagem “contadora”. O *coaching* consultivo ajuda os empregados a explorar alternativas e desafia o pensamento deles, fazendo perguntas aos funcionários, em vez de dizer a ele o que fazer, (SCHROTH, 2019).

Outra análise de propósito das novas gerações é o balanço entre a vida e o trabalho.

65% dos Millennials classificam um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e melhor bem-estar pessoal como “muito importante” ao considerar um novo emprego. O desejo da “geração do milênio” por equilíbrio e bem-estar entre vida profissional e pessoal é quase tão significativo quanto o desejo de aumento de salário ou benefícios, (PENDELL e HELM, 2019).

O último tema analisado de forma mais aprofundada no propósito das novas gerações, em especial a Geração Z é o tema de Diversidade e Inclusão. Por exemplo, O'Boyle (2021)

afirma que as gerações mais jovens cresceram em um mundo muito mais diversos do que as gerações anteriores. Eles exigem respeito, equidade e inclusão — e estão votando com suas escolhas de consumo e emprego. E isso não é um *'nice to have'* para esta geração; é um imperativo fundamental para suas identidades pessoais.

A noção de igualdade é importante para a Geração Z, com 91% acreditando que todos são iguais e devem ser tratados dessa forma. Questões envolvendo diversidade, equidade e inclusão são mais evidentes do que em qualquer outra geração. (SCHROTH, 2019)

Outro tópico abordado são os aspectos de retenção das novas gerações, como menciona Herway (2022) no estudo da *Gallup*, uma empresa de pesquisa de opinião: “Uma cultura forte e uma experiência do colaborador são honestas, inspiradoras e consistentes com uma marca empregadora atraente.”

Além disso, em termos de retenção de empregados, há alguns aspectos comuns a essa geração (PR Newswire, 2014; Randstad Canada, 2014): eles valorizam a honestidade acima de qualquer outra coisa em seus líderes, preferem a comunicação cara a cara com seus superiores, gostam de diálogo aberto, assim como têm um forte desejo de serem ouvidos em suas ideias e valorizados em suas opiniões por seus gerentes e, além disso, esperam responsabilidade social, (MÁRQUEZ, et al. 2022).

Retenção de profissionais da Geração Z é uma preocupação recorrente das companhias, uma vez que fórmulas anteriores se apresentam como menos eficazes. Exemplo disso é o estudo de Pendell e Helm (2022) que afirma que jovens empregados podem estar menos dispostos a 'aceitar' uma empresa abaixo do ideal por sempre ficarem de olho em algo melhor.

Diz-se que a Geração Z muda de emprego com mais frequência; assim, o RH não precisa se preocupar apenas em como atrair a nova geração, mas em como concentrar seus esforços em dar à Geração Z o que ela precisa para permanecer na empresa. Considerando as escassas pesquisas feitas sobre o que atrai a geração Z para as empresas, diz-se que a geração Z é seduzida pela flexibilidade do trabalho e pelo equilíbrio com a vida fora do local de trabalho. Eles buscam contribuição direta para a empresa, desejam ter impacto nos resultados, são movidos por uma mentalidade empreendedora, e uma empresa já estabelecida e conhecida é uma vantagem (MÁRQUEZ, et al. 2022).

Por fim, identifica-se o papel dos departamentos de Recursos Humanos (RH) nesta trajetória das novas gerações nas empresas.

Os departamentos de RH devem estar se preparando para introduzir ou mudar os valores e a cultura do local de trabalho, entre outros aspectos (Graczyk-Kucharska e Erickson, 2020), em vez de esperar que a Geração Z se adapte à empresa. (O'BOYLE, 2022).

E além do trabalho cultural, liderado por RH e executado pelas lideranças, há uma prática fundamental, conforme aponta Schroth (2019),

As práticas de *onboarding* ajudam a reduzir a inevitável incerteza e ansiedade que os recém-chegados experimentam, trazem maior clareza e compreensão para sua nova função e os ajudam a entender seu novo ambiente. Também fornece a eles os recursos tangíveis (por exemplo, conhecimento explícito) e intangíveis (por exemplo, relacionamentos) necessários para se tornarem membros organizacionais em pleno funcionamento e eficazes em sua nova função. O nível mais alto de medo e incerteza da Geração Z sobre o local de trabalho aumenta a necessidade de boas práticas de integração (SCHROTH, 2019, p. 8)

2.2 Vulnerabilidade Social e o Mercado de Trabalho.

O conceito de vulnerabilidade social, é alvo de muitos estudos em diferentes frentes como a Psicologia, a Social e a Jurídico, além de outras áreas do conhecimento. Para enfatizar, Leão, cita K. Warner:

Está associada a um potencial de perda ou dano, resultando de diversas circunstâncias e características que afetam pessoas, comunidades ou lugares, nem sempre fáceis de identificar ou de medir (WAMER, 2007, apud LEAO, 2022, p.89).

É um tema complexo que transcorre pela esfera do contexto econômico e social de um indivíduo. Indivíduos sozinhos ou em grupos que dispõe de poucos recursos, dependendo do auxílio de terceiros para garantirem sobrevivência.

O conceito de vulnerabilidade social é muito recente por aparecer pela primeira vez na década de 1980, como um mecanismo de resgate dos Direitos Humanos, que estavam se sendo violados. Diante de cenários tão evidentes de desrespeito, carências e com violências se alastrando por diferentes esferas sociais e políticas, das mais variadas formas, o termo ganhou espaço nas Ciências Sociais e passou a ser utilizado para descrever os inúmeros riscos a que estão submetidos a determinados grupos, segmentos ou indivíduo de uma sociedade.” (ALMEIDA, 2019, p. 12).

Esta realidade traz à tona que o termo vulnerabilidade não está relacionado a um grupo com fragilidade moral e/ou material.

Por vulnerabilidade social entende-se o resultado negativo da relação entre disponibilidade dos recursos materiais ou simbólicos dos atores, sejam eles indivíduos ou grupos, e o acesso à estrutura de oportunidades sociais, econômicas e culturais oriundas do Estado, do mercado e da sociedade. (RAFAELLI e KOLLER, 2012, p. 119, apud SCOTT, 2016, p. 609)

Diante desta linha de pensamento, o termo vulnerabilidade ainda carece de muitas discussões. A temática nos remete a situações de vulnerabilidade individuais, grupos e/ou comunidades, com todo tipo de privações, como alfabetização, emprego e condição socioeconômica, laços relacionais e/ou serviços públicos.

Alinhados a esta definição, podemos também dizer que em consequência destas privações, temos a redução do poder de compra dos indivíduos, a escassez de oportunidades de emprego devido ao alto índice de analfabetismo e a redução da

possibilidade escolar, de moradia e condições básicas de saúde digna, levam cada vez mais os indivíduos a uma situação de diferentes tipos de vulnerabilidade temporária ou efetivamente instalada.

A vulnerabilidade não pode ser comparada com o estado de pobreza, a qual é a pessoa que não tem condições para garantir sua sobrevivência e das pessoas que vivem em seu entorno, com dignidade.

O sociólogo Katzman (1999), define o termo vulnerabilidade como o ser humano sente as condições que lhe são atribuídas hoje e como se posiciona. O autor, se refere a vulnerabilidade como uma resultante de dois mercados de trabalho, políticas do estado e capacidade de lugares, que nada mais é do que as condições dos serviços públicos prestados. Estas variantes combinadas geram diferentes modelos de vulnerabilidades.

O termo vulnerabilidade já suportou várias conotações, entre estas, designando grupos ou indivíduos fragilizados, jurídica ou politicamente, que submetido de auxílio e proteção para a garantia de seus direitos como cidadãos.

O vulnerável carrega, nesse sentido, a ideia do mais fraco, ou seja, aquele que está em famílias quanto ao atendimento de distribuição (renda, serviços, qualidade de vida, educação e saúde) e é alvo de políticas públicas específicas de auxílio e de busca de garantia de direitos (AYRES et al., 2009).

A vulnerabilidade social está cada vez mais presente e, vem ganhando espaço devido à fragilidade do vínculo social afetivo do indivíduo. Conforme Pedersen e Silva (2013), a vulnerabilidade possui um aspecto mais amplo do que somente a falta de bem material, envolve coisas como: viver e conviver com grupos do seu meio, do qual o indivíduo pode confiar, além da fragilidade no vínculo social, econômico e nas suas relações.

A vulnerabilidade se refere por vezes a uma condição, por vezes momentânea do indivíduo, cabendo a este e, aos seus apoiadores possuir a capacidade necessária para a mudança da sua condição e da segregação dos grupos denominados vulneráveis

O termo não significa pobreza, carência ou necessidade, mas sim indefesa. Determina que o indivíduo esteja inseguro e exposto a múltiplos riscos, choques e *stress*.

Ter um trabalho, por muitas vezes, não leva o ser humano a deixar de ser ou se sentir vulnerável, porque nem sempre ter um trabalho é significado de segurança. A vulnerabilidade pode ser encontrada no salário inferior, na aceitação de fazer algo que

normalmente não aceitaria, na má condição de vida, de saúde etc., não faz com que se tenha uma vida digna.

Uma vida digna não se baseia apenas em colocar comida na mesa, ter acesso à saúde, a lazer, é a possibilidade de manifestação digna de acordo com sua dignidade, que todo ser humano merece.

Ademais, vale salientar que quando se fala em vulnerabilidade nos impulsiona a segmentar uma determinada parcela da sociedade, a fragilidade, ao impossibilitado, ao suscetível e ao risco.

Para finalizar, para a Política Nacional de Assistência Social (PNAS), vulnerabilidade significa: “Fragilidade devido à exposição a processos de exclusão de famílias e, que vivem contextos de pobreza, privação (ausência de renda, precário ou nulo acesso a serviços públicos) e/ou fragilização de vínculos, relacionais de pertencimento social. A vulnerabilidade não se refere somente a pobreza, embora a pobreza seja um agravante da vulnerabilidade não é uma condição sólida, mas sim sem remodelado, não é padrão de todas as pessoas, pois o item relacional demanda o quanto a vulnerabilidade será mais sólida ou temporária.”

2.2.1 Mercado de Trabalho

A palavra trabalho vem do Latim ‘*tripalium*’, termo utilizado para designar instrumento de tortura, ou mais precisamente, “instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, nas quais agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los” (ALBORNOZ, 1994, p.10).

Partindo desta definição, o trabalho sempre foi visto como uma forma de sacrifício e remete a atividades mais desgastantes fisicamente e cansativas.

(...) vem sendo reduzido a mera atividade vital, cuja única e exclusiva orientação ainda é a subsistência (...) não mais permite a possibilidade de afirmação pessoal, mas nos aprisiona junto ao impulso vital das necessidades imediatas. (MASCARENHAS, 2000, p. 76)

O trabalho, por mais que se tente alinhar ao prazer e a felicidade, por diversas vezes acaba por pensar no valor monetário que este nos traz. É visto como sucesso, poder econômico e *status*, colocando o em lugar superior a outros bens que possuímos e que não seja efêmero. Kurz (2002, p. 15), afirma: “É o completo vazio do dinheiro elevado a fim em

si, que agora domina definitivamente a existência como deus secularizado da modernidade.”

Em contrapartida, para Camps (1993, p. 124) o trabalho só faz sentido quando bem remunerado, ou seja, é mais válido aquele que paga melhor, o autor afirma que, não existe, portanto, profissões de maior prestígio, mas sim, que abrem as portas para o dinheiro e o êxito.

O significado de trabalho, transita por diferentes dinâmicas e interpretações, que ora é vista como esforço, tarefa, um “fardo” a ser carregado, por outra busca constante por uma boa remuneração para si e sua família e, a busca constante para outros de poder conciliar trabalho — felicidade.

A necessidade de buscar sentido no nosso trabalho, tem que fazer sentido para todos, deve ser encarado como um propósito, visto que passamos a maior parte das nossas vidas trabalhando e convivendo com pessoas deste ambiente, criando, inclusive, laços afetivos.

O mercado de trabalho é utilizado para se referir as formas de trabalho que existem e sua relação com o trabalhador. Pode ser remunerado, por uma relação monetária como uma forma de recompensa pelo esforço executado. Seja físico ou intelectual. É realizada uma interface entre quem oferta e quem procura emprego, ou seja, empresa e trabalhador. Empresas buscando pessoas para realizar o trabalho e trabalhador oferecendo serviços.

O trabalho pode ser formal ou informal. O formal, é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e possui algumas premissas, contando com garantia de remuneração e contrato firmado entre as partes. No modelo informal, não há um registro de trabalho. A informalidade aumenta conforme o índice de desemprego acometido pela alta da inflação — crise econômica.

Um artigo divulgado pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) mostra que a vulnerabilidade social é o resultado dos impactos negativos (desemprego é o maior) provocados pela nova economia e, expressa a incapacidade dos grupos mais fracos da sociedade para enfrentá-los, neutralizá-los e obter benefícios deles. Frequentemente identificamos a condição de pobreza (falta de dinheiro) como vulnerabilidade.

São seis as categorias definidas como vulneráveis, que se dividem em: mulheres brancas ou negras, crianças e adolescentes, idosos, população em situação de rua, pessoas com

deficiências (PCDs) e grupos LGBTQ+ - lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, *queers* e mais. Destes grupos, apenas, crianças não estão inseridos no mercado de trabalho.

Para estes denominados vulneráveis, identificamos que o mercado de trabalho os vê de formas diferentes, com maior ou menor restrição. Pode-se dizer ainda, que em alguns momentos há situações de segregação de determinados grupos.

O foco do nosso trabalho será o grupo de jovens com possibilidade de ser inseridos no mercado de trabalho. Cuidá-los é questão de cidadania e não somente de inserção ao mercado, pois a situação de vulnerabilidade deste grupo, faz com que possuam pouco acesso.

Muitos são os fatores, como: viver em situação de rua, problemas relacionais, familiares, baixo índice de escolaridade devido as escolas que não possuem condições adequadas de prover conhecimento gerando um baixo índice de aprendizado e aqueles que não conseguem frequentar regularmente a instituição escolar, dentre outros fatores. Esta situação agrava ainda mais a lacuna existente entre jovem vulnerável e instituição escolar.

A vulnerabilidade social, somado a escassez de oportunidades de acesso a empregos dignos, reduz a possibilidade do jovem de ser inserido no mundo do trabalho e a diminuir a sua condição social.

[...] o resultado negativo da relação entre a disponibilidade dos recursos materiais ou simbólicos dos atores, sejam eles indivíduos ou grupos, e o acesso à estrutura de oportunidades sociais, econômicas, culturais que provêm do Estado, do mercado e da sociedade. Esse resultado se traduz em debilidades ou desvantagens para o desempenho e mobilidade social dos atores (VIGNOLI, 2001; FILGUEIRA, 2001 apud ABRAMOVAY, 2002, p. 10)

Torna-se relevante entender que, quanto mais tempo se passa nos bancos escolares, maiores são as possibilidades de ser inserido no mercado de trabalho se, aliado a políticas educacionais forte e atuantes, a desigualdade tende a não ser um fator tão limitador, em especial com jovens em situação de vulnerabilidade.

Na sua maioria estes jovens necessitam completar a renda familiar muito cedo. Conciliar escola e trabalho além da realidade encontrada no cunho familiar torna-se um desafio para estes jovens.

Quando se trata de jovem, vulnerável, mulher e negra, a falta de oportunidade torna-se mais significativa. A vulnerabilidade deste grupo nos direciona a um número maior de jovens na informalidade e sujeitos a situação de trabalho vexatórias e humilhantes,

decorrentes da discriminação e da pouca ou nenhuma experiência, torna-se um ponto de dificuldade. Para reforçar, Constanz (2019) cita que:

A inserção precária no mercado de trabalho dos jovens, juntamente com a falta de acesso à educação e a um trabalho decente, acentua a condição de vulnerabilidade, com impactos para toda a sua trajetória futura de vida. Esta situação é mais severa para alguns extratos da população jovem, como mulheres, negros, moradores de áreas metropolitanas de baixa renda e moradores da zona rural (CONSTANZ, 2009, apud RAAIES, 2019, p.112).

Com a possibilidade de ser inserido no ambiente profissional, os jovens buscam apoio das Organizações não governamentais (ONGs), instituições que facilitam a sua inserção. Algumas são voltadas especificamente para atividades visando fortalecer as competências destes jovens, sejam intelectuais ou de cunho estudantil, para ampliar a possibilidade na busca pelo emprego.

As ONGs são parceiras de determinados segmentos que fornecem mão de obra já qualificada para estas empresas, que em contrapartida, fornecem a possibilidade de inserção do jovem em estado de vulnerabilidade no seu quadro de funcionários.

Outras, possuem programa de formação profissional gratuita, voltado para jovens que buscam oportunidades em diferentes setores. É importante destacar que para participar do programa é necessário estar regularmente matriculado em alguma instituição de ensino.

De maneira direta as empresas contam com o Programa Jovem Aprendiz que facilita o acesso a primeira experiência profissional. Regulamentado pela Lei 10.097/00 e Decreto 9.579/2018, é voltado a adolescentes e jovens adultos entre 14 e 24 anos que estejam em busca do primeiro emprego.

Para o aprendiz, é a oportunidade de ser o protagonista do seu futuro, além do desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas necessárias para as organizações para a formação de futuros colaboradores em diversas áreas de formação. Não há a necessidade de ter experiência ou qualificação em uma área específica.

O tempo de aprendizagem é distribuído em atividades socioeducativas na instituição parceira e atividades práticas nas empresas. É uma oportunidade para as empresas formarem profissionais de acordo com seus valores.

2.3 O Processo de Atração e Retenção de Talentos das Novas Gerações

O mundo passa por constantes mudanças na economia, legislação, tecnologia, política, hábitos e cultura das pessoas e isso reflete diretamente no perfil dos funcionários de uma empresa.

Segundo Melo (2019 p.130), sob a influência da era da informação, e da pós-modernidade, valores, produtos e serviços vão se mesclando. Essas mudanças são de uma ordem de grandeza diferente e só poderão ser enfrentados por outro tipo de trabalhador, inserido numa realidade organizacional diferente.

Neste contexto, Queiroz (2008, p.16), apresenta duas mudanças significativas que marcaram a década de 90 e os dias atuais: alteração do perfil das pessoas exigido pela empresa - do tradicional perfil de obediência e disciplina para um estilo mais autônomo e gestor da sua carreira; maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa - a concorrência é grande e o nível exigido pelos clientes levou as empresas a perceberem que precisam de empregados com alto nível de competência.

Para Queiroz (2011, p. 26), apesar das mudanças nas estruturas das empresas e no comportamento dos trabalhadores, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho, no entanto a probabilidade de se fazer carreira em uma única organização é cada vez mais rara e estamos num momento histórico, no qual encontramos desde carreiras tradicionais (operacionais, profissionais, gerenciais), bem como novas carreiras e carreiras inteligentes.

Dessa forma, conforme cita o autor, por um lado, as organizações são impulsionadas a modificar suas estruturas de emprego e buscar alternativas em razão da nova lógica social e econômica, por outro lado, enfrentam o desafio de lidar com grupos cada vez mais heterogêneos de empregados, em decorrência das diversas características das pessoas e diferentes gerações, tornando o mundo do trabalho desafiador.

As diferenças das gerações também estão relacionadas com o sentido do trabalho para cada indivíduo. Segundo Cavazotte, et al. (2011), sendo histórico e culturalmente relativo, o sentido do trabalho pode variar para um mesmo indivíduo ou coletividade ao longo do tempo, e entre pessoas ou grupos em um dado momento.

Queiroz (2011, p.76 e 77) também relata que convivemos com quatro gerações no mercado de trabalho atual, são elas:

- **Baby Boomers:** Nascidos entre 1946 e 1964. Ingressaram no mercado de trabalho brasileiro numa época em que a relação de emprego ainda tinha denotação duradoura e permanente. Suas carreiras eram definidas pela própria organização numa hierarquia estruturada em níveis verticais. Valorizam o status e a ascensão profissionais dentro da empresa, à qual são leais.
- **Geração X:** Nascidos entre 1965 e 1977. Ingressaram no mercado de trabalho no auge da reestruturação, reengenharias, terceirização e *downsizing*¹ no Brasil, quando a segurança e estabilidade no emprego foram abaladas. Essa geração tem uma postura mais cética e menos leal, no sentido de buscar sua empregabilidade e as oportunidades de desenvolvimento contínuo.
- **Geração Y:** Nascidos entre 1978 até metade da década de 1990, ano em que foi marcado pelo avanço tecnológico no Brasil. Esta geração entrou no mercado de trabalho altamente competitivo e volátil. Cresceram em contato com as tecnologias, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Valorizam a possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de *network*².
- **Geração Z:** Nascidos a partir da segunda metade da década de 1990. As pessoas dessa geração são nativas digitais e extremamente conectados à rede.

Entender que, com o passar dos anos as novas gerações já são a maioria no mercado de trabalho e exigem das empresas entendimento sobre o perfil e enseios profissionais das novas gerações, os quais são mais digitais e preocupadas com crescimento profissional rápido, independente de estabilidade apenas em poucas empresas.

Cavazotte, et al. (2011), realizaram um estudo em 2009 e entrevistaram vinte e dois jovens alunos, com idades entre 20 e 28 anos, tendo como de partida a seguinte pergunta: “*O que você desejaria encontrar na organização em que irá trabalhar, em breve?*”. O resultado da pesquisa mostrou que os jovens ainda buscam segurança no trabalho, recompensas tangíveis, como salários e benefícios aproximando das gerações anteriores.

Além disso, também esperam realizar tarefas variadas e estimulantes, e, nota-se nos discursos, de forma bastante acentuada, o desejo de que tais experiências no universo do trabalho sejam principalmente gratificantes em diversos aspectos, desde a experiência do

¹ Refere-se à redução, seja permanente ou temporária, da força de trabalho de uma empresa

² Rede de relacionamento ou rede de contatos

prazer na realização de tarefas, da liberdade para decidir quando e como realizá-las e de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, até a satisfação através do reconhecimento de suas realizações e da construção de relações de trabalho cooperativas em organizações genuinamente preocupadas com a sociedade.

O estudo identificou que as novas gerações esperam encontrar um ambiente de trabalho altamente idealizado, bastante diferente do emprego médio usualmente vivenciado na maioria das organizações, até mesmo por profissionais mais experientes e capacitados e que essas expectativas implicam em um risco maior de frustração e quebra de contrato psicológico, riscos que se não forem bem administrados pela organização será difícil de reter o jovem profissional na organização.

Dessa forma, Cavazotte, et al. (2011) recomenda que as empresas tenham atenção com o gerenciamento dos contratos psicológicos e esforços no sentido de minimizar a falta de alinhamento para profissionais das novas gerações e compreender e administrar as expectativas de seus jovens funcionários ainda na fase inicial na construção do contrato psicológico, para evitar conflitos e frustrações, pois a divulgação ineficiente e por vezes ambígua de valores e políticas institucionais pode reforçar nos jovens expectativas pouco realistas. A boa comunicação combinada com o uso de técnicas robustas de recrutamento e seleção podem ser úteis para evitar a rotatividade.

Com o dinamismo do mercado de trabalho atual, a dinâmica de contratação mudou, os jovens profissionais também escolhem as empresas que querem trabalhar, esta não é mais uma escolha unilateral das empresas. Dessa forma, conforme Faissal, et al. (2015), fatores de atração e retenção, tais como a imagem da empresa no mercado, a oferta de desafios, a perspectiva de crescimento, a liberdade de ação e o clima organizacional favorável, despertam, mais do que a remuneração, o interesse dos profissionais. As empresas precisam identificar os aspectos que mais contribuem com a atração e retenção dos profissionais das novas gerações.

Um estudo realizado por Martins, et. al. (2018), analisou cinco fatores relacionados com a retenção de pessoas: a rotina de trabalho, a interação pessoal, o desenvolvimento profissional, os benefícios econômicos e a responsabilidade social, os resultados obtidos mostram que as principais diferenças se encontram nos fatores de desenvolvimento profissional e interação pessoal, que são mais valorizados pela geração Y do que pela geração X. O estudo também identificou que questões referentes à busca constante por

inovação, mudanças no meio corporativo, hierarquia cada vez mais descentralizada e fatores sobre o que é importante para cada indivíduo mudam de geração para geração.

Conforme apresentado no estudo *Projeto Aplicativo 2022* à Fundação Dom Cabral por Kieling et al. (2022), a geração Z prefere trabalhar em empresas de médio e grande porte, ao apresentarem maior possibilidade de satisfazer seus desejos de formação e mentorias.

Esta geração busca empresas que se conectem aos seus propósitos pessoais e que, de alguma forma, devolvam algo para a sociedade. Quanto ao ambiente de trabalho, os espaços de *coworking*³ e *home office*⁴ são valorizados. Em relação às formas de comunicação, embora a Geração Z seja associada à tecnologia e às redes sociais, na verdade, a qualidade da comunicação pessoal no ambiente de trabalho é muito valorizada.

Para conseguir reter as novas gerações que vivem em constante movimento é preciso entender quais são seus objetivos, seus planos e o que os mantém na organização. Estudos realizados por Hausknecht, Rodda e Howard (2009) avaliaram fatores que influenciam os empregados a permanecerem na organização e identificaram doze fatores que mais contribuem para a retenção: satisfação com o trabalho, falta de alternativas, recompensas extrínsecas, oportunidades de desenvolvimento, fator relacional, investimento, influências não relacionadas ao trabalho, comprometimento, justiça e prestígio organizacionais, plano de flexibilidade e localização.

A motivação no trabalho impulsiona as novas gerações no enfrentamento das dificuldades e alcance dos objetivos, dessa forma é importante para as empresas identificarem os fatores motivacionais das novas gerações.

Dourado e Zambroni (2018) realizou um estudo com jovens em seu primeiro emprego, e analisou que os principais fatores motivacionais e de retenção nas empresas é a remuneração, preferencialmente se tratando de jovens em situações de vulnerabilidade social, seguido de ganhar experiência.

A escolha da profissão a ser seguida pelos jovens é influenciada por fatores econômicos (mercado do trabalho), políticos (políticas governamentais), sociais (divisão das classes sociais), familiares (expectativa dos familiares) e psicológicos (habilidades e competências pessoais) (SOARES, 2002 apud MEZACASA, 2020)

³ Modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório

⁴ Escritório em casa

Conforme sinalizado por Mezacasa et. al. (2020), percebe-se que profissões fundamentais para a economia do país, como de motorista, por exemplo, talvez por ter a imagem de ser uma profissão mais técnica e tradicional, não são apresentadas e oferecidas aos jovens como opção de trabalho e esta falta de oferta de informações, com o passar o tempo vem gerando defasagem na mão de obra capacitada para desempenhar a função de motorista e não vem abrindo oportunidade para que a nova geração de jovens possa ingressar nesta profissão tão importante para a sociedade.

Ainda segundo Mezacasa et. al. (2020), antigamente a profissão de motorista era considerada uma opção para quem não teve oportunidade de formação acadêmica ou para as pessoas admiradoras de caminhões e estradas, além de ser exercida por influência dos familiares que já desempenhavam a função.

A baixa procura das novas gerações pela profissão de motorista, bem como áreas técnicas relacionadas ao setor de transporte, como, por exemplo, mecânicos, fazem com que as empresas do setor de transporte rodoviário de carga sinalizem dificuldades na contratação desses profissionais, principalmente capacitados para veículos modernos com tecnologia a bordo.

Dados da pesquisa “*Perfil dos Caminhoneiros 2019*” realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), apresentam que a idade média dos motoristas de carga é de 44,8 anos e a média de tempo de profissão dos entrevistados é de 18,8 anos, não havendo uma renovação conforme a demanda do mercado.

Kieling et. al. (2022), entrevistou um grupo de 250 de pessoas entre 12 e 57 anos visando identificar as opiniões sobre a profissão de motorista do transporte rodoviário de carga. O resultado do estudo mostrou que a maioria dos entrevistados não tem conhecimento das atividades de um motorista do transporte rodoviário de cargas, mas, por outro lado gostariam de participar de uma futura oportunidade de trabalho. O quadro abaixo representa o resultado da pesquisa para cada pergunta e para cada grupo/geração respondente:

FIGURA 1- Resultado do Estudo de Kieling et. al. (2022).

PERGUNTA	E.E de Ensino Fundamental Dr. Carlos Barbosa Alunos de 12 a 18 anos Feminino 44,23% Masculino 55,76%	Jovem Aprendiz SEST SENAT Alunos de 14 a 21 anos Feminino 57,04% Masculino 42,95%	Escola Estadual Carlos Fagundes de Mello - Turma EJA Alunos de 16 a 57 anos Feminino 55,10% Masculino 44,89%
1) Você possui conhecimento das atividades de um motorista profissional do transporte rodoviário de cargas (caminhão/furgão)?	Sim 28,84% Não 71,15%	Sim 36,91% Não 63,09%	Sim 32,65% Não 67,34%
2) Você sabia que a profissão está diretamente ligada a tecnologia?	Sim 71,15% Não 28,84%	Sim 55,70% Não 44,29%	Sim 48,97% Não 51,02%
3) Caso você fosse chamado para um programa de treinamento com a possibilidade de uma futura vaga nesse mercado de trabalho, você teria interesse em participar?	Sim 84,61% Não 15,38%	Sim 48,32% Não 51,67%	Sim 67,34% Não 32,65%
4) O que te levaria a escolher pela profissão de motorista profissional do transporte rodoviário de cargas (caminhão/furgão)?	Remuneração 1,92% Paixão pelo caminhão 11,53% Oportunidade de conhecer vários lugares 50% Oportunidade de crescimento de carreira 32,69% Outros: Experiência 3,84%	Remuneração 36,91% Paixão pelo caminhão 8,05% Oportunidade de conhecer vários lugares 48,99% Oportunidade de crescimento de carreira 40,93% Não responderam 6,71% Outros 2,68%: - Obter CNH - Preferencia em outras profissões - Não gostaria pelo motivo de estar longe da família - Não gostaria de ficar longe da família	Remuneração 24,48% Paixão pelo caminhão 8,16% Oportunidade de conhecer vários lugares 53,06% Oportunidade de crescimento de carreira 30,61% Outros 10,20% - Não gostaria por causa da violência e acidentes de trânsito - Desempregado - Não gosta de dirigir - Pai é caminhoneiro
5) Como você avalia a profissão do motorista do transporte rodoviário de cargas (caminhão/furgão)?	Muito boa 34,61% Boa 55,76% Regular 7,69% Ruim 0% Muito ruim 1,92%	Muito boa 24,16% Boa 51% Regular 20,80% Ruim 3,35% Muito ruim 0,67%	Muito boa 36,73% Boa 36,73% Regular 26,53% Ruim 0,00% Muito ruim 0,00%

Fonte: Kieling et. al. (2022)

Após o estudo, Kieling et. al. (2022), apresentou uma proposta para solucionar a falta de motoristas profissionais, sendo ela composta por três pilares apresentados a seguir:

- A revitalização da imagem do motorista profissional e a divulgação dos pontos positivos sobre a profissão. Divulgar a profissão pelo marketing digital, mídias sociais, site e materiais gráficos que evidenciam os aspectos positivos da profissão e apresentam a evolução e qualificação pela qual essa atividade passou ao longo dos anos.
- Aliança com entidades sociais que visam a inserção de jovens no mercado de trabalho, visando aproximação com comunidades carentes que necessitam estimular seus jovens na busca de uma carreira.
- Conscientização vivencial dos jovens, ou seja, oportunizar maior aproximação entre a nova geração e a realidade de ser motorista, levando informações até as escolas estaduais e municipais de nível fundamental e médio, seja possível iniciar uma mudança de paradigmas e conceito em relação à profissão.

Observa-se que, ao mesmo tempo que as gerações de profissionais no mercado de trabalho estão mudando, ainda há oportunidade de inserção de jovens profissionais, principalmente de jovens de comunidades carentes, no setor de transporte, porém é necessário que o setor de transporte rodoviário de carga faça a divulgação das demandas profissionais e quais são os benefícios da profissão.

2.4 Estudo de Viabilidade para Novos Projetos

Viabilidade é a qualidade do que é viável, de modo a se concluir que algo pode ser realizado e com grandes chances de obter sucesso ao final da sua implantação. Um estudo de viabilidade econômica faz parte do processo do planejamento do projeto ou das melhorias e tem como finalidade constatar os pontos fortes e os de atenção, bem como se determinado projeto vale ou não o investimento atribuído a ele. Nesse sentido, o estudo de viabilidade é imprescindível e deve ser considerado uma etapa obrigatória.

Sendo assim é possível compreender as condições para que a execução saia conforme projetado e previsto, considerando todas as variáveis. O estudo de viabilidade consiste em analisar e avaliar o projeto pretendido de forma técnica, econômica e legal, possibilitando alternativas para a concepção ou não do projeto.

A viabilidade econômica de projeto serve (...) para avaliar a capacidade de comercialização. Os patrocinadores providenciam um estudo das condições projetadas de oferta e demanda ao longo da vida esperada do projeto. O estudo de marketing é projetado para confirmar que, sob um conjunto de suposições econômicas razoáveis, a demanda será suficiente para absorver a produção

planejada do projeto atenda ao serviço de sua dívida, e irá gerar uma taxa de retorno que seja aceitável para os investidores (...) (FINNERTY, 1999, p. 35).

A viabilidade dos projetos tem em vista evitar que os projetos idealizados não tragam bons resultados e que, na verdade, consigam demonstrar mediante projeções, números, gráficos e o melhor retorno que este projeto poderá proporcionar.

No artigo escrito por Renata Freitas Camargo e publicado pela *Treasy*, a autora refere-se sobre o tema como:

A análise de forças, ameaças, fraquezas e oportunidades ajuda a avaliar a situação atual da empresa. Esta análise é extremamente útil, mas não dá um panorama se o projeto ou a expansão planejada terão capacidade de triunfar. Para isso, é necessário fazer um Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira.

Com o resultado do estudo em mãos teremos as ferramentas necessárias para avaliar se daremos continuidade aos projetos, se eles precisam de ajustes ou se são totalmente inviáveis. (FREITAS, Renata, s.d).

Isso tudo é possível porque com a Análise Econômica de Viabilidade Financeira tem-se uma projeção do retorno de investimento esperado para o projeto. Dessa maneira, a empresa não corre o risco de dar andamento em um projeto que perceberá que terá somente na metade que terá futuros prejuízos.

Do exposto, pode-se concluir que a análise de viabilidade deve contemplar a parte econômica e financeira, para evitar desperdício de tempo e do valor investido. Ela é uma das etapas mais importantes do processo, para propositura de mudanças, novos serviços ou projetos.

Para obter o relatório de viabilidade, algumas organizações utilizam ferramentas que viabilizam o estudo de viabilidade com maior segurança e transparência dos pontos de atenção, visando assim, maior conforto na apresentação aos diretores da organização e segurança para a tomada de decisão no que diz respeito ao valor a ser investido.

Segundo Souza & Clemente (2004, p. 19): “Quanto maiores forem os ganhos futuros que podem ser obtidos de certo investimento, tanto mais atraente esse investimento parecerá para qualquer investidor”.

Com relação à definição para o termo “investimento”, citamos o entendimento de Iudícibus e Marion (2001):

Investimento é definido como toda a aplicação no Ativo suscetível de gerar resultados positivos para a entidade, no longo prazo! Em geral, pode-se dizer

que um investimento é todo o gasto que implica na expectativa de retorno em determinado período a uma determinada taxa de retorno ou de rentabilidade. Os investimentos em Ativos podem apresentar-se sob diferentes perspectivas. (IUDICÍBUS & MARION, p. 114, 2001)

Nessa mesma linha de raciocínio, Motta & Calôba (2002, p. 21) afirma que:

A análise de Investimentos busca, por meio de técnicas avançadas, utilizando Estatística, Matemática Financeira e Informática, uma solução eficiente para uma decisão compensadora. Diversos autores apresentam diferentes ferramentas que buscam apoiar a decisão/escolha entre opções de investimento. (MOTTA & CALÔBA, 2002; ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1999; GITMAN, 2005)

A análise de investimento torna-se muito importante mediante vários cenários econômicos que atravessa a economia do país, ela possibilita que o projeto tenha retorno do dinheiro investido e a possibilidade de não ter surpresas durante a sua execução.

Silvio (2011, p. 342) considera investimento a aplicação de recursos financeiros, durante o ano-calendário, que visem ao desenvolvimento da atividade rural, à expansão da produção e da melhoria da produtividade.

Para o projeto ser viável, é de suma importância o estudo econômico. Bezerra da Silva (2005) afirma que, quando a decisão de investir é pautada apenas na análise comparativa da quantidade de recursos entrantes e de saídas referentes ao custeio do empreendimento, resultando em um retorno lucrativo, trata-se de viabilização econômica e se o investimento não proporciona fluxo de caixa negativo, a decisão de investir também é viável no âmbito financeiro.

Logo, é imprescindível a análise de viabilidade do projeto de forma mais ampla. Alguns autores defendem quatro elementos como sendo fundamentais e devem ser contemplados no estudo de viabilidade. São eles: viabilidade técnica, financeira, de mercado e operacional.

Colpos, Medeiros e Weise (2016) definem investimento como a obtenção de lucro sobre determinado projeto, mediante diversos cenários com um número de variáveis para a tomada de decisão de investimento, sendo assim, torna-se imprescindível avaliar e analisar a sua viabilidade econômica, garantindo desta forma um projeto mais rentável.

O estudo de viabilidade independe do tipo, porte ou natureza do projeto, torna-se um requisito importante, por se tratar de uma ferramenta que reúne todas as variáveis possíveis, podendo ser transformada em indicadores de fácil visualização e entendimento para tomada de decisão.

Há quatro elementos principais que compõem um estudo de viabilidade: a viabilidade técnica, financeira, de mercado (ou ajuste do mercado) e operacional. Estes também podem ser referidos como os quatro tipos de estudo de viabilidade, embora a maioria dos estudos de viabilidade inclua uma análise destes quatro elementos. Segundo, Julia Martins em “*Como utilizar um estudo de viabilidade na gestão de projeto*”:

- Viabilidade técnica: O estudo os recursos técnicos disponíveis para o projeto, ou seja, determina se há equipamentos corretos e suficientes e o conhecimento técnico necessário para cumprir com os objetivos do projeto. Isto é, se o plano de projeto sugere a geração de 50 mil produtos por mês, mas a capacidade de produção mensal das suas fábricas é de apenas 30 mil, este projeto não é tecnicamente viável. Com o estudo de viabilidade técnica torna-se mais eficiente a tomada de decisão e sua viabilidade, minimizando a possibilidade de riscos inerentes.
- Viabilidade financeira: Com o objetivo de entender os benefícios econômicos que serão gerados pelo projeto, esta viabilidade define se o projeto é ou não viável economicamente. O relatório de viabilidade financeira prevê o retorno sobre o investimento esperado, indica riscos financeiros, além de trazer uma análise de custo-benefício do projeto.
- Viabilidade de mercado: Este avalia as expectativas da equipe, quanto ao desempenho das entregas do projeto no mercado. O relatório da viabilidade de mercado traz um detalhamento dos concorrentes e projeções de vendas. O estudo de mercado bem estruturado pode determinar o sucesso ou não de um projeto. Kotler (2000, p.140) define mercado como sendo “o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado.”
- Viabilidade operacional: O estudo de viabilidade operacional, analisa se a organização tem a capacidade de executar este projeto. No geral, inclui a força de trabalho necessária, estrutura organizacional todos os requisitos legais aplicáveis. Dessa forma, a equipe terá consciência se há recursos, habilidades e competências para executar este projeto.

Nesta fase do projeto, podemos definir como fase de execução operacional do projeto, considerando os requisitos necessários para obter o resultado positivo, segundo Buarque (1984, p. 72), a fase que permitir aumentar a produção e, ao mesmo tempo, reduzir os

custos necessários a essa produção, elevando assim ao máximo os benefícios líquidos do projeto.

Podemos citar também Ludicibus & Marion (2001, p. 114) que conceituam o termo “investimento” como “toda aplicação no ativo suscetível de gerar resultados positivos para a entidade a longo prazo”.

Como apresentado até aqui e, de modo a manter a transparência dos custos e possíveis retornos, ou ainda, da inviabilidade do seu investimento, pode-se afirmar que a análise de viabilidade é extremamente importante e necessária para a tomada de decisão dos diretores da organização.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o ritmo de trabalho e crescimento cada vez mais acirrado e com rápidas mudanças ao redor dos empregados e empregadores, as empresas de transporte estão vendo a cada dia que passa o cerco se fechar em reter e atrair mão de obra qualificada para determinados cargos na empresa.

Estes postos de trabalho perdem, a cada dia mais, seus profissionais devido à aposentadoria, em contrapartida, não se tem profissionais qualificados para ocuparem estes cargos.

Com o dinamismo do mercado de trabalho atual, a forma de contratação mudou, os jovens profissionais também escolhem as empresas que querem trabalhar, esta não é mais uma escolha unilateral das empresas.

As empresas precisam identificar os fatores que mais contribuem com a atração e retenção dos profissionais das novas gerações.

Esta realidade tem sido uma tarefa cada vez mais importante e recorrente, neste segmento, sendo assim, vê-se a necessidade de se aprofundar na busca de como promover esta mudança e, como estão hoje os jovens e, por quais motivos não optam por atuar neste segmento e, ainda, como formá-los e mostrar a eles que essa profissão pode estar no seu radar de opções.

Para conseguir reter as novas gerações, que vivem em constante movimento, é preciso entender quais são seus objetivos, seus planos e o que os mantém na organização.

A escolha da profissão a ser seguida pelos jovens é influenciada por fatores econômicos (mercado do trabalho), políticos (políticas governamentais), sociais (divisão das classes sociais), familiares (expectativa dos familiares) e psicológicos (habilidades e competências pessoais) (MEZACASA, 2020 apud SOARES, 2002).

As novas gerações recebem no ensino médio informações sobre profissões e isso ajuda os jovens na escolha do que querem seguir.

O presente trabalho permitirá análise dos jovens em estado de vulnerabilidade relacionada ao comportamento destes no mercado de trabalho, de suas experiências para encontrar o primeiro emprego, conhecimento de diversos autores sobre esta temática.

A pouca procura das novas gerações pela profissão de motorista, bem como áreas técnicas relacionadas ao setor de transporte, como, por exemplo, mecânicos, e outros cargos

considerados mais técnicos e específicos, fazem com que as empresas do setor de transporte rodoviário de carga sinalizem dificuldade na contratação de desses profissionais, principalmente de profissionais capacitados para veículos modernos com tecnologia a bordo.

Muitos são os desafios encontrados pelos jovens no mercado de trabalho de diferentes gerações e sobretudo para jovens em situação de vulnerabilidade.

A retenção de profissionais da Geração Z são uma preocupação recorrente das companhias, uma vez que fórmula anteriores apresentam-se como menos eficazes. Dentre estes desafios temos hoje jovens que nasceram num cenário altamente tecnológico, com profundas mudanças na forma de agir e pensar.

Os desafios e as dificuldades enfrentadas pelos jovens no mercado de trabalho são bem típicos. Por isso, entender e compreender essas necessidades é bem relevante. E, ainda, como atraí-los para o segmento de transporte rodoviário de carga.

Este trabalho tem como propósito realizar uma conexão entre as novas gerações, principalmente os jovens em situação de vulnerabilidade social e o setor rodoviário de carga, que sofre com a dificuldade de mão de obra especializada e na retenção de seus profissionais.

O setor rodoviário de carga tornou-se pouco atrativo para estes jovens, e sofre com profissionais mais “maduros” e estão em vias de aposentadoria

Este fator não acontece somente no Brasil, não é de hoje que o mundo passa pelas mesmas dificuldades. O interesse pela profissão de motorista torna-se a cada dia mais grave, revela os dados da última pesquisa da Confederação Nacional do Transporte e Logística (CNT), cerca de 60% dos profissionais do setor têm mais de 50 anos. A análise que as transportadoras fazem desse desafio é o desinteresse da juventude em integrar a essa profissão, ou até mesmo seguir os passos de seus familiares.

Estradas problemáticas, excesso de regulamentação e exigências governamentais e das empresas, faz com que cada vez mais a dificuldade aumente. Sem considerar o tempo longe de casa, falta de qualidade de vida e salário considerados baixos para a categoria de motoristas, por exemplo, afastam tanto motoristas já experientes, fazendo com que abandone a profissão como não consegue alcançar novos entrantes como os jovens que

poderiam substituí-los ao volante, migrado para outros setores e considerados mais interessantes e mais vantajoso financeira e emocionalmente.

O presente tem o objetivo de descrever a realidade do mercado de trabalho para as novas gerações, principalmente as gerações em vulnerabilidade social, fazer benchmarking com empresas do setor rodoviário de cargas para entender como as empresas estão pensando mitigando este problema para desenvolver um modelo de atração e retenção para cargos operacionais no segmento de transporte rodoviário de cargas.

Portanto, este estudo será balizado em analisar realidade que vivem estes jovens e as muitas situações vulneráveis, que impactam direta ou indiretamente na sua inclusão no mercado de trabalho de modo geral, abordando principalmente o que ocorre em transporte rodoviário de cargas no Brasil.

O presente estudo consistira em dois modelos, sendo o primeiro a pesquisa de campo com empresas do segmento do transporte rodoviário de cargas, por meio de entrevistas, visando descrever a realidade do setor.

A metodologia utilizada será baseada na Pesquisa descritiva, que segundo Trivinos (1987, p.112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Sendo assim, a Pesquisa descritiva deve ser a mais próxima da realidade, traduzindo a realidade do tema. Esta pesquisa visa descrever as características dos jovens em relação ao segmento pesquisado e suas especificações.

Por meio da Pesquisa descreve-se a realidade e, de acordo com Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para explorar o trabalho, será utilizado técnicas de Entrevistas com jovens e jovens em situação de vulnerabilidade como uma forma de entendimento sobre suas expectativas profissionais e o motivo do setor de transporte de carga não ser uma opção de trabalho.

A entrevista é considerada uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas. Essa pode ser definida como a técnica no qual o investigador se apresenta frente ao investigado e por meio de perguntas formuladas busca a obtenção dos dados que lhe interessa. É uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para o objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo (MINAYO, 2010).

Serão pesquisados documentos da Internet, sites especializados para uma pesquisa mais aprofundada. Ainda na coleta de dados será realizado *benchmarking*, que segundo Spendolini (1994, p. 10), consiste em um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas, para melhoria organizacional.

O *benchmarking* será realizado com empresas e instituições que oferecem profissionalização e formação de jovens para o mercado de trabalho como o intuito de entender se há alguma instituição especializada neste segmento e, não menos importante, a revisão bibliográfica. O segundo modelo será a coleta de dados secundários.

Uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve, para constituir um corpus satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de lhe fornecer informações interessantes” (CELLARD, 2008: 298); “A técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas (HELDER, 2006:1-2).

A pesquisa documental, também conhecida como a reunião de dados coletados por meio de estudos de diversas fontes. A pesquisa secundária, nos permite fazer observações de dados e compreender o cenário, em contrapartida, a pesquisa primária, pode-se compreender a temática de uma maneira mais específica.

Neste intuito serão levantadas informações de fontes públicas e de dados internos destas organizações, a fim de contextualizar e identificar possíveis mudanças ou projetos, assim como auxiliar numa melhora do resultado da temática, assim como auxiliar na tomada de decisões acerca de todas as ações efetuadas para o resultado positivo deste trabalho. Será considerado ainda a, análise de documentos.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado e constituído basicamente por livros e

artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas, estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas para recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Essa metodologia permitirá realizar um levantamento de dados para identificar a realidade das contratações nas empresas do setor rodoviário de cargas e desenvolver um modelo de atração e retenção para cargos operacionais no segmento de transporte rodoviário de cargas.

4. ANÁLISE DO SETOR

O Brasil é um país com 8.514.876 km² de extensão territorial e possui grande diversidade de estradas e meios de transporte. Algumas regiões são bastante desenvolvidas e possuem acesso por meio dos modais de transporte aéreo, terrestre, marítimo, ferroviário e fluvial. O estado de São Paulo, por exemplo, é o estado brasileiro mais desenvolvido, abrangendo todas essas formas de transporte e sendo o polo industrial do país. Por esse motivo a maioria das transportadoras de cargas operam neste estado visando receber e distribuir as mercadorias abastecendo o país todo, de acordo com a pesquisa da Confederação Nacional de Transporte (CNT), realizada em 2021.

Assim sendo, é o quinto maior país existente, ficando atrás de Rússia, Canadá, China e Estados Unidos. Sua área é tão grande que, a título de comparação, é pouco menor que a Europa, que possui cerca de 10,5 milhões de km². Dessa forma, nota-se quanto o espaço geográfico e o meio natural do nosso país são amplos e diversos, apresentando as mais distintas características.

Por se tratar de um país com regiões muito distintas e características diversas, o Brasil ocupa quase a metade do território da América do Sul e o transporte rodoviário de cargas se tornou essencial para as mercadorias chegarem aos seus destinos, seja em vias rurais ou em meios urbanos, visto que a malha rodoviária do Brasil abrange todos os estados e regiões brasileiras, salvo parte da região de Manaus onde o transporte fluvial — por meio de balsas — é a única forma dos caminhões chegarem até os grandes centros locais.

Ainda segundo a pesquisa da CNT, feita em 2021, o transporte rodoviário de cargas representa 67% da matriz de transporte de cargas de todo o Brasil. Essa elevada participação é caracterizada devido à flexibilização em relação à infraestrutura, por realizar o transporte porta a porta e devido a enorme diversidade na oferta de tipos de veículos e cargas movimentadas.

É um mercado muito competitivo, mesmo diante de diversas burocracias para aquisição de licenças, autorizações, cadastros e registros, além da mão de obra qualificada cada vez mais escassa – assunto que será abordado mais adiante.

De acordo com levantamento da CNT, operam no mercado cerca de 266 mil empresas de transporte de cargas (ETCs), mais de 847 mil transportadores autônomos de cargas

(TACs) e 519 cooperativas de transporte rodoviário de cargas (CTC). Juntos, totalizam uma frota de 2,5 milhões de veículos de transporte de cargas (veículos automotores e implementos rodoviários). Essa frota é cerca de 70% superior à registrada há 15 anos, mostrando o crescimento da atividade.

O estudo também identificou que, o atendimento a diversos mercados e públicos, nesses contextos, pode se dar pela especialização na atuação em alguns segmentos, segundo a natureza da carga e o tipo de veículo e dos seus implementos. A atividade de transporte, assim, torna-se mais complexa à medida que os diferentes produtos apresentam, por exemplo, requisitos próprios de manuseio, acondicionamento e temperatura.

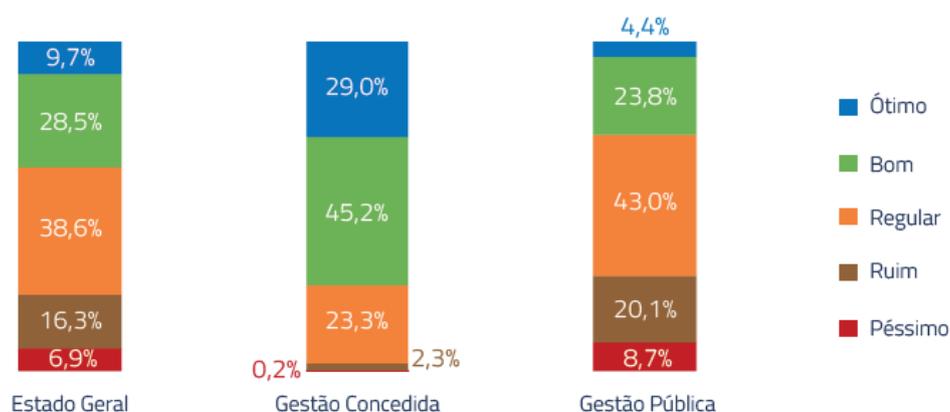
O segmento enfrenta muitos desafios, alto custo de combustíveis, mão-de-obra cada vez mais escassa, disparidade de tabela de cobranças de frete, alto custo de praças de pedágios e qualificação da mão-de-obra. Além da qualidade do serviço prestado, facilidade de novos entrantes no mercado, sendo a eficácia, o tempo de entrega, mecanismos de rastreamento – segurança embarcada – e integridade da carga que geram diferenciais competitivos em cada negócio.

Porém, a alta sinistralidade é um fator impactante no segmento. Infelizmente, o Brasil é um país carente de segurança nas estradas. Essa carência pode ser observada na condição da malha rodoviária que não possui asfaltos de qualidade, proporcionando risco de acidentes graves nas vias e rodovias, bem como a falta de policiais para inibir o roubo de cargas.

A pesquisa da CNT, afirma que quanto à incidência de roubos de carga no país, dados do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp) mostram uma tendência de queda nos últimos anos. O número, porém, ainda é preocupante, visto que foram registradas aproximadamente 11 mil ocorrências criminais desse tipo, de janeiro a outubro de 2021.

Em relação à situação das estradas pesquisadas pela CNT, foi observado:

FIGURA 2- Resultado da Pesquisa CNT de Rodovias 2021 para a extensão total pesquisada, rodovias concedidas e rodovias públicas



Fonte: Pesquisa CNT de Rodovias 2021, p. 16

A pesquisa mostra que 29% das rodovias sob gestão concedida foram classificadas como “Ótimo”, enquanto as rodovias sob gestão pública apenas 4,4% obtiveram essa classificação. Desse modo, ambas gestões requerem acima de 70% de melhorias. Ressalta-se ainda que 8,7% das rodovias sob gestão pública foram consideradas “Péssimo”. Esse dado reflete também o desafio para os empresários transportadores de manter uma frota com qualidade e sua manutenção preventiva em dia, situações de péssima malha rodoviária geram manutenções corretivas constantes e, conseqüentemente, um altíssimo custo direto para as empresas do TRC.

Também ocorre um maior consumo de combustíveis, considerando que a rota muitas vezes precisa ser um pouco mais longa para transitar em vias de menor risco, conseqüentemente maior emissão de gás carbônico na atmosfera. Esse custo muitas vezes não é possível repassar para o cliente, sendo absorvido pela própria empresa.

As regiões sul e sudeste do Brasil correspondem a 17,2% e 53%, respectivamente, do PIB nacional. E a infraestrutura das malhas rodoviárias nestas regiões corresponde a maioria na avaliação da pesquisa como “Ótimo” ou “Bom”. Incentivando subliminarmente que as transportadoras concentrem suas operações nestas regiões.

A maioria das empresas que atual no setor possuem mais de 20 anos de operações no mercado, representando 59,3% de participação, são empresas consolidadas que enfrentaram grandes crises econômicas e sanitárias, como, por exemplo, a pandemia da Covid-19. Empresas de mais de 15 até 20 anos de atuação, representam 12,7% de participação. Já as empresas de 10 a 15 anos de atuação representam 13,1% e as demais

mantenham. Os desafios apresentados na gestão e operação diárias, no entanto, são crescentes em número e complexidade, dadas as mudanças de paradigmas sociais, econômicos e tecnológicos, exigindo uma grande capacidade de adaptação.

O segmento está constantemente se atualizando e se adaptando frente às mudanças, porém, devido ao alto custo dos investimentos e impacto sofrido em decorrência da pandemia da Covid-19, as empresas precisaram tomar rápidas decisões para se manterem atuantes no mercado, reinventando suas formas de operar, contratar e manter funcionários motivados.

4.1.1 A Relação das Empresas do Setor com Talentos das Novas Gerações

Funcionários de uma organização são um ativo fundamental para o desempenho das suas operações, quer atuem nas atividades-fim da companhia, quer em atividades acessórias – e contribuem, de modo mais amplo, para a seu diferencial competitivo e êxito.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ganhar ou manter uma vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. A estratégia constituiu o plano ou a abordagem geral que a organização adota, para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional. (CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 3ªed, p. 4)

Nesse mesmo sentido, pode ser destacado que, ainda segundo a pesquisa da CNT (2021), citada anteriormente, que o mercado de trabalho no país passou, em anos recentes, por transformações significativas, a exemplo da lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, a reforma trabalhista e do aumento do desemprego como resultado da pandemia de Covid-19. Em 2020 – o ano mais crítico em termos de impacto dessa pandemia na economia nacional - enquanto o setor de transporte na totalidade apresentou um saldo negativo de 60.797 postos formais de trabalho, o segmento do TRC gerou 41.690 empregos formais. Em 2021, segundo Dados do novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Novo CAGED), compilados no painel CNT do Emprego no Transporte, o setor de transporte apresentou um saldo positivo de 79.796 postos, enquanto o segmento

rodoviário de cargas acumulou 94.738 postos. Esses números contextualizam a importância do TRC para o desempenho do emprego no transporte.

As novas gerações são denominadas como Geração Y ou Millennials: nascidos entre 1981 e 1996 e Geração Z: nascidos entre 1997 e 2010. Este é o perfil da maior parte do público interno das empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas.

A pesquisa da CNT constatou que existe uma carência de profissionais qualificados para preencher as vagas em determinadas atividades no transporte rodoviário de cargas. Tal fato decorre, na maioria, do elevado nível de responsabilidade e requisitos exigidos para se exercer as atividades do setor. A exemplo disso, para se tornar um caminhoneiro profissional, é preciso cumprir o processo de habilitação, apresentar exames toxicológicos regularmente e realizar treinamentos e certificações rotineiras.

A geração Y ou Millennials buscam propósitos, querem trabalhar fazendo o que gostam e isso pode gerar alta rotatividade em suas ocupações no mercado de trabalho.

Anderson Sant'Anna, professor de comportamento humano da Fundação Dom Cabral, afirmou em uma matéria publicada pela Revista Galileu: “Tudo é possível para esses jovens. Eles querem dar sentido à vida, e rápido, enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo.” Esses jovens querem ter liberdade de escolha e buscam sempre o melhor para si.

Ainda de acordo com professor Sant'Anna: “A novidade é que esse "umbiguismo" não é, necessariamente, negativo. Esses jovens estão aptos a desenvolver a autorrealização, algo que, até hoje, foi apenas um conceito”, afirma. É possível notar que estes jovens buscam equilíbrio de vida profissional e pessoal, não demonstrando um comportamento rebelde.

Além disso, é possível refletirmos sobre o papel das lideranças que atuam com público interno neste perfil. Essas lideranças precisam se comunicar com estes talentos assertivamente, entender seus propósitos e buscar gerar conexão entre os objetivos do profissional e os objetivos estratégicos organizacionais.

A Geração Z deseja que o líder imediato compartilhe seu próprio conhecimento e ajude-o na evolução de sua carreira. No contexto do trabalho e do acompanhamento do autodesenvolvimento, a geração Z valoriza ideias como: O bom líder é aquele que vai me acompanhar na minha jornada de aprendizagem, e que compartilhará comigo o próprio aprendizado.

Para a esta geração, o líder não é mais aquele que manda, e sim aquele que trabalha com a equipe. O trabalho colaborativo é o que faz sentido.

O autor Chiavenato cita sobre este assunto:

Pessoas: implica preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que aspira alcançar, focalizando a missão e visão, e oferece oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são consideradas parceiros e colaboradores e não funcionários batedores de cartão de ponto. Como diz Robert Waterman, as empresas que colocam acionistas, clientes e funcionários no mesmo nível, em vez de colocar os acionistas em primeiro lugar, são paradoxalmente aquelas que proporcionam o melhor resultado para os seus acionistas. (CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, 3ªed, p. 40)

Ao olhar para o segmento do transporte rodoviário de cargas, a maioria das empresas trazem uma cultura da administração familiar. Muitos empresários começaram suas empresas sozinhos, não tiveram acesso aos estudos acadêmicos e mesmo assim conseguiram conquistar gigantescas realizações. Alguns processos internos são “engessados” no segmento e a área de Recursos Humanos tem um grande desafio de reinventar a forma de realizar a gestão de pessoas para que elas fiquem no mesmo nível hierárquico que os acionistas e clientes e dessa forma conquistar melhores resultados.

4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

Para analisar as realidades organizacionais, foram realizadas pesquisas em empresas de grande relevância no mercado brasileiro que compõem em seu quadro de funcionários uma grande diversidade de colaboradores, principalmente, talentos da nova geração. As pesquisas foram realizadas nas empresas: Mercado Livre e PwC. Sendo que em ambas a pesquisa foi realizada via entrevista com a Executiva de Recursos Humanos entre os meses de fevereiro e abril de 2023.

4.2.1 Práticas de sucesso quanto à atração, retenção e desenvolvimento de talentos das novas gerações. (variáveis jovens e em vulnerabilidade)

Em entrevista à Executiva de Recursos Humanos do Mercado Livre, no Brasil, levantou-se que não há programas afirmativos espontâneos para contratação de jovens na companhia, como estágio ou Trainees.

O que há é um programa de Jovens Aprendizes, focado em cumprimento legal e com formato para diferentes áreas, como administrativo e – principalmente – logística e atendimento ao cliente, com idade entre 18 e 23 anos.

Já no caso do setor de saúde (*healthtech*), em entrevista feita com executivo de RH, afirma que há os programas de Jovens Aprendizes e de Estagiários. Os Aprendizes atuam majoritariamente nos centros médicos, com a humanização e o acolhimento aos pacientes nas unidades; e para retenção e engajamento deles, realiza-se um encontro mensal presencial, na matriz, com ações de conexão, apresentação sobre as áreas da companhia, trilha de carreiras, projetos e ações de conhecimento do negócio.

Para os estagiários desta mesma companhia de saúde, possuem um programa de desenvolvimento, no qual aprendem a metodologia PDCA e ferramentas de análise de causa para resolverem um problema relevante na companhia. Os estagiários apresentam, bimestralmente, aos gestores e duas vezes ao ano aos diretores e ao CEO. No final do programa, o melhor projeto ganha uma premiação, isso faz com que se sintam reconhecidos e tenham visibilidade na companhia.

No cenário do Mercado Livre, há ações pontuais de efetivação de alguns talentos, ao final do programa de Aprendizes, todavia sem algo estruturado ou que pense numa transição de determinada % de profissionais, mesmo para cargos de entrada.

Sobre os elementos mais eficazes e pensados para atração e retenção de jovens profissionais no Mercado Livre, estão os métodos tradicionais de remuneração, benefícios e condições de trabalho, além de algumas tendências recentes, como o modelo híbrido de trabalho (para cargos que o permitam) e uma estratégia estruturada de marca empregadora (*employer branding*).

Para estes métodos tradicionais, citados acima, a estrutura do Mercado Livre é apontada pela executiva como diferenciada em seu setor, no âmbito de remuneração e benefícios, e – principalmente – ao atrair jovens das imediações da região onde está localizada a matriz da empresa, em Osasco.

No que tange marca empregadora, ambas as empresas entrevistadas mostram uma visão de prioridade dos valores de marca e como trabalham na atração de talentos. Na companhia do setor de saúde, em primeiro lugar trabalham a divulgação do propósito, que é forte e promove impacto social. Há uma relação forte, segundo o executivo, da

busca por parte do jovem em ganhar dinheiro, mas sem desistir de trabalhar em um lugar que a cultura e o propósito se conectem com os deles e que sintam-se estar trabalhando por "algo maior".

Por serem uma *healthtech*, trabalham de forma ágil e utilizam muitos dados e tecnologia para entregar a melhor experiência ao paciente, o que também conecta com o jovem. Além disso, divulgam os valores nos processos, sendo um deles a autonomia, dando a possibilidade de serem ouvidos, atuarem em grandes projetos e serem protagonistas da sua carreira.

Nestas mesmas tendências mais recentes, a marca empregadora do Mercado Livre também foi apontada pela executiva como diferenciada nos últimos anos, devido ao crescimento da empresa no país. Porém, atualmente saem de um movimento mais espontâneo para algo estruturado e pensado como estratégia de *employer branding*, que toca os temas de atração e retenção.

Essa estratégia passa desde movimentos internos de clareza dos benefícios e campanhas sobre as condições e diferenciais na experiência do colaborador do MeLi. Entre esses diferenciais, o que mais vem se destacando, principalmente para funções de Atendimento ao cliente, é a busca de condições de maior flexibilidade, com o trabalho híbrido/remoto, que comprovadamente satisfaz esse perfil de profissionais.

O mesmo se aplica no setor de saúde, que o executivo aponta o valor agregado da percepção de uma trilha de carreira clara e com oportunidades internas, autonomia para realizar as atividades, visibilidade e reconhecimento, além também da flexibilidade no modelo de trabalho (horários e modelo híbrido).

Há também, segundo a Executiva de RH do Mercado Livre, movimentos externos de construção de reputação de marca empregadora e amplificando a imagem do Mercado Livre como marca desejada para se trabalhar pelos jovens, como feiras, redes sociais, e inclusive com as próprias iniciativas de Marketing, como anúncios no Big Brother e adesivagem dos próprios caminhões da marca.

Por fim, o executivo de RH da *Healthtech* aponta que grande parte da companhia é composta por um público jovem, sendo assim, as políticas internas abrangem todos os colaboradores. Um ponto importante é que buscam não fazer distinção de idade, pelo

contrário, estão, neste momento, em um movimento de aumentar os colaboradores com faixa etária 50+ para aumentar a diversidade do time.

Já a consultoria PwC, empresa líder no mercado de prestação de serviços profissionais, tem o Programa Nova Geração voltado para quem está cursando a graduação universitária ou pessoas já formadas em curso superior.

Conforme site da PwC, a empresa está presente em 155 países, e é reconhecida por seu ambiente diverso e inclusivo e por fazer relevantes investimentos no desenvolvimento de seus profissionais, que, como uma das possibilidades de desdobramento de carreira, podem se tornar sócios da empresa.

O Programa Nova Geração é ideal para jovens que buscam desenvolvimento contínuo em soluções de problemas, conhecimento de variadas indústrias, além de trabalhar em equipes multiculturais em um ambiente de constante inovação. A PwC oferece práticas flexíveis de trabalho e está aceitando inscrições de onde o jovem estiver.

O processo seletivo é realizado de forma separada para as áreas de Auditoria, Consultoria Tributária e Consultoria de Negócios. Os profissionais já são contratados como consultores – e não mais como trainees ou estagiários, como era no passado. Para que possam atuar nos projetos, há um período de cerca de 1 mês de treinamento intensivo para os profissionais, com o objetivo de apresentar detalhes importantes e necessários para a sua atuação no dia a dia.

Ao fim desse período, os profissionais são “liberados” para suas respectivas áreas, nas quais recebem treinamentos específicos para os serviços que são oferecidos aos clientes. Assim que contratados, os profissionais passam a fazer parte de um programa interno conhecido como Sol e Sombra.

Nesse programa, um profissional experiente é designado como SOL do participante da nova geração, que por sua vez será a SOMBRA dessa pessoa. Isso significa que a sombra irá participar, por um período de até 6 meses, de todos os projetos que o SOL estiver alocado, com o objetivo de implementar o ‘*on the job training*’ de uma forma estruturada e acelerar o aprendizado dos novos profissionais.

Adicionalmente, o participante da nova geração também terá um coach, profissional de nível gerencial responsável por orientações de carreira, avaliações e feedbacks ao longo de todo o ciclo do profissional na PwC.

4.3 Análise das Causas de Demissão: Porque as empresas demitem os jovens de 14 a 24 anos

No intuito de avaliar as principais causas das demissões dos jovens entre 14 e 24 anos, foi realizada, no período de janeiro a abril de 2023, uma pesquisa de mercado, via formulário digital com questões relacionadas ao tema para entender a realidade do cenário no momento.

A pesquisa realizada em 30 empresas de transporte rodoviário de cargas e de passageiros, 40% das empresas possuem jovens (entre 16 e 24 anos) numa quantidade entre 25% e 50% do seu quadro de funcionários, e apenas 26,7% desses jovens estão em vulnerabilidade social. Isso mostra que as novas gerações já estão no mercado de trabalho e que as empresas precisam estar preparadas para trabalhar com as características dessa nova geração, porém apenas 10% das empresas participantes da pesquisa consideram que os gestores estão preparados para lidar com a nova geração.

Quando perguntado para as empresas o turnover deste público jovem, a resposta de 26,7% das empresas foi turnover acima de 4% e 36,7% das empresas responderam entre 2% e 4%, evidenciando a característica dessa geração de ansiedade e instabilidade de empregos.

Para corroborar com que as novas gerações são muito voláteis aos empregos, mais da metade as empresas entrevistadas responderam que os jovens desligados da empresa em sua maioria têm entre 03 meses e 01 ano de empresa.

Quando perguntado para as empresas o principal motivo de desligar jovens (entre 16 e 24 anos), 56,7% das empresas justificam o desinteresse no trabalho (ex. atrasos, faltas, deixar de fazer entregas) e 20% consideram baixa produtividade / desempenho. Quando perguntado sobre os feedbacks aplicados nos jovens talentos, 53,3% das empresas aplicam feedback formal e 40% aplicam *feedback* informal no dia a dia.

Pela pesquisa realizada identificamos que nem todas as empresas possuem programa para atração e retenção de novos talentos e que apenas alguns gestores estão preparados para lidar com este público, e 46,7% das empresas consideram uma dificuldade reter jovens talentos na empresa, porém, a maioria dessas empresas não possuem programas formalizado de atração e retenção de jovens talentos. 63,3% das empresas não possuem programa formal de atração de jovens talentos.

Apenas 36,7% das empresas das respondentes possuem Plano de Carreira formalizado, mas 56,7% responderam que existe um plano de crescimento informal nas empresas para atrair e reter os jovens.

Conforme o levantamento realizado nas empresas de transporte, os jovens da faixa etária de 14 a 24 anos possuem uma maior rotatividade no segmento do transporte por diversos motivos, dentre eles podem ser destacados:

- Falta de propósito com as empresas: atualmente os jovens trabalham para propósitos de vida. Quando eles estão realizando tarefas que não enxergam o objetivo e propósito, ocorrem os pedidos de demissão e a pandemia acendeu a luz do propósito de vida e de emprego;
- Melhores ofertas de trabalho em outros segmentos: pedem demissão quando recebem uma oferta mais vantajosa de trabalho em outro lugar, quando decidem experimentar novos desafios ou trabalhar em outras áreas. Com a evolução das tecnologias digitais e a facilidade crescente de vender online, muitos se arriscam a abandonar empregos formais para empreender por conta própria. Mesmo com a pandemia, o Brasil registrou crescimento de 6% na abertura de empresas em 2020, e 8,4% de aumento no número de MEIs;
- Insatisfação com o trabalho: os jovens se entediam facilmente, a pressão oriunda do resultado da pandemia em busca de melhores resultados atingiu todos os segmentos. Com isso, a pressão diária para o alcance de metas desafiadoras aumentou exponencialmente e os jovens não se sentem felizes em ambientes de grande pressão;
- Falta de flexibilidade na jornada de trabalho: o segmento do transporte rodoviário de cargas no Brasil ainda é muito tradicionalista. Na pandemia, embora muitas empresas realizaram a migração de suas atividades para a modalidade home office, no transporte rodoviário pouco se viu aplicabilidade dessa prática para as vagas administrativas. Mas esta modalidade de jornada de trabalho mudou a forma de contratação e hoje os jovens escolhem a modalidade que desejam trabalhar, empresas que oferecem o home office possuem uma vantagem competitiva frente as propostas de emprego e os jovens querem essa flexibilização tanto para o home office como para o híbrido.

4.4 As Oportunidades Profissionais para os Jovens em Vulnerabilidade: Pesquisa com ONG's e Entidades Setoriais

Buscando conhecer mais profundamente a realidade desses jovens foi realizada no período de 03 a 08 de abril de 2023 uma pesquisa com 50 ONGs. Este estudo visa analisar o panorama de jovens de 14 a 24 anos em relação à inserção no mercado de trabalho.

A entrada dos jovens no mercado de trabalho continua sendo um desafio constante, que não abarca somente o jovem, mas a maioria da população. O mesmo item que dificulta a sua inserção, acomete outros profissionais, ou seja, a qualificação profissional, seja, baixa ou a falta de qualificação, que leva os jovens a atuar em trabalhos que exijam pouca ou nenhuma qualificação. Obter uma boa qualificação técnica ou acadêmica ainda não é uma realidade tão próxima dos jovens, principalmente dos jovens em vulnerabilidade, mas esta qualificação é necessária para conseguir um trabalho. Não é fácil enfrentar a precarização do trabalho, aliada a lacunas educacionais e desigualdade social e econômica.

Segundo a OIT — Organização Mundial do Trabalho (2017) estima-se que a força de trabalho da população juvenil aumente em 25,6 milhões até 2030.

Conforme ainda a OIT (2022), estima-se que o número total de jovens desempregados no mundo, está próximo a 73 milhões em 2022. Em 2021 estava superior e na pré-pandemia, seis milhões acima.

Após a Covid 19, a recuperação do emprego para os jovens cresce em passos lentos. Segundo a OIT (2020), a Covid prejudicou mais a categoria de jovens do que outros trabalhadores.

O relatório intitulado *Global Employment Trends for Youth 2022* constata que a pandemia exacerbou os numerosos desafios enfrentados pelos(as) jovens de 15 a 24 anos no mercado de trabalho, que enfrentaram mais problemas com perda de emprego do que os adultos desde o início de 2020.

Segundo a pesquisa, jovens categorizados como não trabalham, não estudam (Nem- Nem) em 2020, aumentou para 23,32%, com alta em relação ao de jovens Nem-Nem de 18 a 24 anos, corresponde a 36% da totalidade de jovens no Brasil. O fator que contribui para este percentual é considerado a falta de motivação entre os jovens, colocando o Brasil no

ranking como segundo País na esfera Organizacional para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), com uma proporção maior de jovens sem trabalho, sem estudo.

Dentre estes jovens que mais foram prejudicados com o Covid 19 e conseqüentemente sofrem mais na busca por empregos, são as mulheres em reação a jovens do sexo masculino.

Estima-se que neste ano de 2022, 27,4% das mulheres jovens em todo o mundo estejam empregadas, em comparação com 40,3% dos homens jovens. Percebemos, então, como as mulheres jovens são mais afetadas quando se refere a busca de empregabilidade.

Ao longo das últimas décadas foram vários os programas voltados para o jovem e sua inserção no mercado de trabalho, criado pelo governo, como uma forma de combater o desemprego e favorecer a inserção ao emprego.

Gerando desta forma oportunidades para os jovens adquirirem responsabilidade e maturidade, além de auxiliar no sustento da família. É uma união da geração de emprego e renda.

Pode-se citar alguns destes programas criados ao longo de algumas décadas:

- Plano Nacional de Formação Profissional – Planfor. Criado em 1995.
- Programa do Programa Nacional de Primeiro Emprego – PNPE. Criado em 2003.
- Consórcios Sociais da Juventude – CSJs.
- Ação Juventude Cristã. Similar aos CSJs,
- Programa Empreendedorismo e Responsabilidade Social.
- Programa Escola da Fábrica.
- Programa Nacional de Inclusão de Jovens – Pro jovem.
- Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec Criado em 2011
- Programa Jovem Aprendiz, através da Lei 10.097, de 2000, mais conhecida como a lei de aprendizagem, assegura aos jovens a inserção no mercado de trabalho em todas as empresas de médio e grande porte, sendo “obrigadas” por esta lei, a contratar um determinado número de aprendizes. Importante frisar que para haver a inserção desses jovens, devendo estar devidamente matriculados e frequentando a escola. Assegura a idade mínima e máximo dos jovens que é de 14 a 24 anos.

Pode-se dizer que é uma preocupação do Governo Federal a qualificação do jovem e facilitar a empregabilidade do mesmo, nos últimos 28 anos (de 1995 a 2023), foram vários os Programas criados como meio para proporcionar a qualificação do jovem.

O primeiro emprego promove resultados positivos tanto para o jovem como para a empresa que o emprega. O jovem consegue vislumbrar uma possibilidade de mudança de vida, novas perspectivas de vida, profissionalização e para as empresas, a certeza de uma mão de obra qualificada e engajada para o sucesso de ambos os lados.

Para analisar como o jovem busca a empregabilidade, assim como as Instituições estão atuando para auxiliar o jovem na sua inserção no mercado de Trabalho. Para ilustrar este trabalho, foi realizada pesquisa com várias Instituições e ONGs sobre a empregabilidade do Jovem — A pesquisa intitulada de (ANEXO 1): A empregabilidade e o jovem na busca pelo primeiro emprego. Nesta pesquisa foi possível analisar o perfil das Instituições, parcerias, cursos oferecidos, impacto na vida do jovem e índice de empregabilidade do jovem.

Foram selecionadas 50 Instituições pelo Brasil que atuam com a promoção e inclusão do jovem no mercado de trabalho, além de diversas ações que auxiliam a população jovem vulnerável ou não.

Pode-se citar alguns objetivos das Instituições pesquisadas como:

- Transformar vidas, promovendo o bem-estar social e, auxiliam empresas a qualificar os jovens do amanhã.
- Preparar e despertar o potencial dos atendidos para a vida e para o mercado de trabalho.
- Conectar conhecimentos e atitudes para transformar vidas.
- Capacitar e colocar os jovens no mercado de trabalho.
- Transformar a realidade dos trabalhadores do transporte e dos dependentes e contribuir para elevar a competitividade dos transportadores por meio da educação profissional e da promoção da saúde e da qualidade de vida.
- Potencializar a capacidade dos indivíduos, possibilitando uma vida digna e maior empregabilidade.
- Promover e fomentar ações da empregabilidade e empreendedorismo.

Estas Instituições dependem ainda de parcerias com empresas que ajudam, seja com qualificação, seja com vagas na empresa, entre outras contribuições, como doações, por exemplo. Com o propósito de auxiliar o jovem a superar barreiras, a superar a desigualdade e preconceitos, aproximando os do sucesso tão sonhado.

Contribuir para um emprego digno e com boas perspectivas de sucesso, costuma ser o objetivo destas Instituições. Engajadas em proporcionar formação para a empregabilidade. Os dois principais desafios das Instituições são: manter os jovens engajados e a busca por investimentos e patrocinadores. Sendo, portanto, o maior motivador o Propósito da Instituição.

Na maioria os jovens em situação de vulnerabilidade são os que mais procuram as Instituições para conseguirem empregos e se qualificarem. Estes mesmos jovens, procuram a instituição para melhora na condição financeira familiar. Dos jovens que participam do programa, somente 10% abandonam a Instituição.

As ONGs e Institutos que promovem a inserção do jovem no mercado de trabalho, possui um impacto muito importante para a sociedade, são parceiras de empresas e visam a geração de emprego para jovens em diversas áreas, seja através do programa de aprendizagem ou oportunidades de emprego.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) os dados do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) apontou em 2016 a existência de 237 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no país, no entanto, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), partiu de todos os CNPJ's ativos no Brasil, e obteve uma quantidade bem maior naquele mesmo ano, o país contava com aproximadamente 820 mil ONGs – este número foi reduzido para 780 mil em 2018 e voltou a ganhar expressão, subindo para 815 em 2020.

Foram somadas, pelo IBGE, apenas as organizações que declararam ter exercido alguma atividade naquele ano. O Mapa das ONGs, por outro lado, considerou todos os CNPJs relacionados a associações sem fins lucrativos, organizações religiosas e fundações.

Segundo a pesquisa, a maior concentração das entidades está localizada nas regiões: sudeste (48,3%) e sul (22,2%). Em seguida aparecem nordeste (18,8%), Centro-Oeste (6,8%) e norte (3,9%).

No intuito de conhecer um pouco mais a realidade dessas instituições os autores deste trabalho conversaram com as seguintes ONGs: AMICI, Instituto PROA e o Instituto Ramacrisna,

- **AMICI — Associação dos Amigos de educação**

A Amici surgiu da iniciativa de um grupo de mulheres que apoiavam as obras Educativas do Padre Giussani. O movimento inicialmente era ligado ao Movimento Católico Comunhão e Libertação em 1991. Para a captação de recursos, foram realizados bazares e festas. Em 2014 o foco passou a ser a aprendizagem e a inserção dos jovens aprendizes, tornando-se assim a AMICI.

Desde 2014, a AMICI, ONG sem fins lucrativos, orienta e encaminha jovens de 14 a 23 anos, para o mercado de trabalho, mediante parcerias com mais de 500 empresas. São mais de 1500 jovens atendidos e encaminhados para atuar em empresas parceiras.

Segundo Wallison Alexandrino da Silva, coordenador administrativo organização: “As maiores dificuldades neste cenário de pandemia são fechar parcerias, ministrar aulas remotas, uma vez que a maioria dos jovens não está acostumada a aulas no formato on-line.”

Para Milton Gomes de Almeida, coordenador pedagógico, “a proatividade do jovem encaminhado pela AMICI é grande, levando ao aproveitamento pelas empresas de 54% deles após a aprendizagem.” Atualmente são 50 empresas parceiras cadastradas, do segmento de engenharia, serviços, consultorias, dentre outros segmentos.

O jovem se cadastra no site (www.amici.org.br), assistem a palestras sobre o mercado de trabalho, como se portar em entrevistas, dicas de cursos para sua qualificação profissional. Durante o seu período na empresa, a associação mantém contato com o jovem, acompanhando-o durante o seu trabalho, além de ter a figura de “padrinho ou madrinha” que serve como um orientador durante o seu período na empresa. Cerca de 54% dos jovens enviados a empresas são aproveitados pelas empresas, após o término do seu período.

- **Instituto Proa**

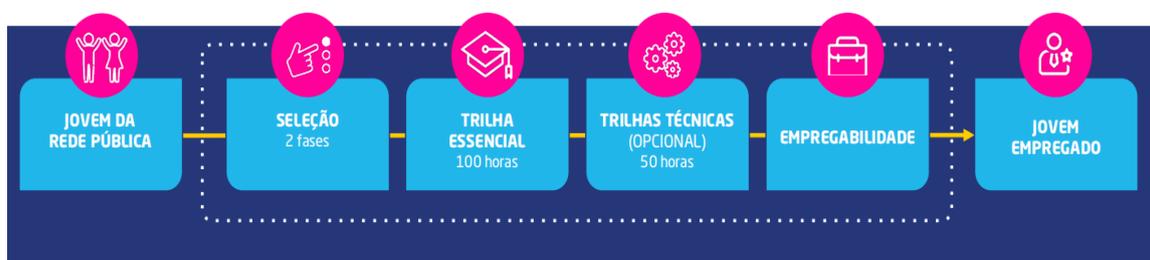
O Instituto Proa atua desde 2007 e tem como propósito almejar oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional para jovens de baixa renda. Está presente nos

estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Paraná. Já ajudou mais de 36 mil jovens no estado de São Paulo e no Rio de Janeiro.

São mais de 15 anos oferecendo ajuda a quem quer começar a carreira profissional. O diferencial do Instituto é a plataforma Proa, com cursos 100% on-line, composto por trilhas formativas que capacitam jovens profissionalmente e desenvolvem suas competências socioemocionais, o jovem finaliza o curso e, está apto a ser contratado seja como Jovem Aprendiz ou em vagas de primeiro emprego.

Os cursos são on-line, com 100 horas de formação, trilha essencial ou 50 horas de trilha técnica para a conclusão do curso.

FIGURA 5 - Trajetória dos jovens na plataforma Proa



Fonte: Instituto Proa

As oportunidades de cursos são destinadas a jovens de 17 a 22 anos, que estudam ou estudaram em escolas públicas, baixa renda e, necessitam ajudar a família na busca de renda para o sustento.

A plataforma é composta por núcleos técnicos que desenvolvem competências técnicas em Programação Java. O Núcleo Comportamental que desenvolve competências comportamentais e o perfil profissional do aluno, por meio de atividades de autoconhecimento, propósito e carreira e o Núcleo Cultural que expande o repertório cultural do jovem. Finalizando o curso tem o Demo Day que consiste no trabalho de conclusão.

Outro diferencial é com a equipe de comunicação que visita às escolas e aos jovens do 3º ano do ensino médio, divulgando a plataforma e incentivando os jovens a se inscreverem no Instituto.

Segundo Alini Dal Magro, presidente do Instituto Proa, o “jovem aprende como funciona o mercado de trabalho, aprende sobre o autoconhecimento, quem ele é, suas origens, suas

possibilidades, as carreiras que existem e o passo a passo para chegar a essa carreira. Depois, aprende um pouco de comunicação e raciocínio lógico”.

FIGURA 6 - Duração do programa



Fonte: Instituto Proa

No ano passado, apenas 15% dos jovens formados no instituto não estão no primeiro emprego. Foram gerados cerca de 485 novos empregadores no Rio de Janeiro.

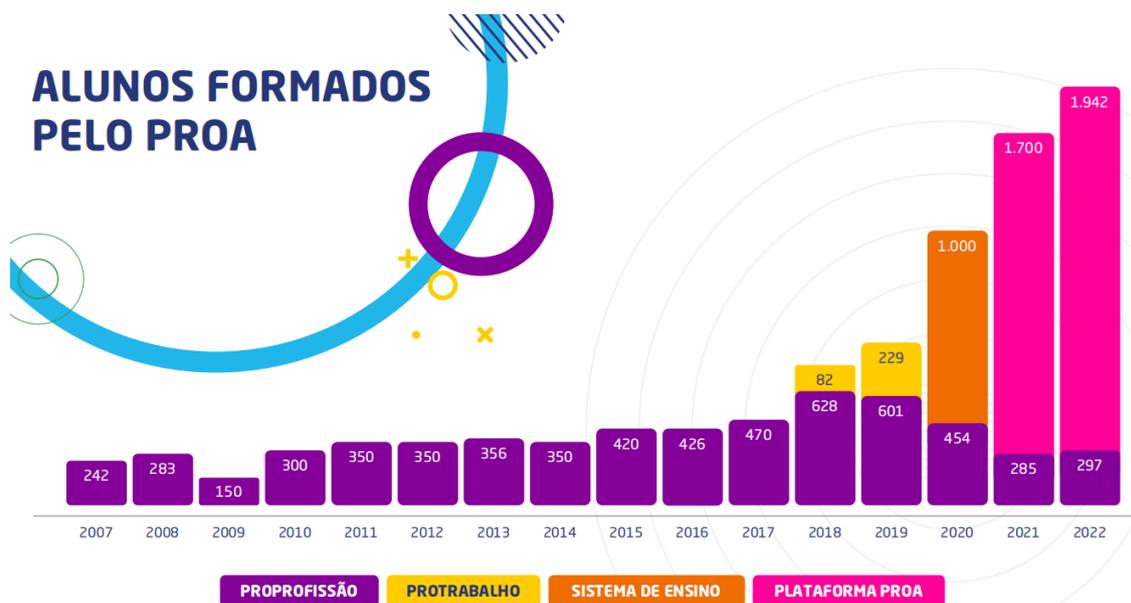
As empresas podem ajudar o Instituto PROA de três formas:

- Doações e/ou parcerias;
- Oferecendo vagas de Jovem aprendiz ou Primeiro emprego (sem custo para a empresa) e, ainda;
- Construindo com o Instituto trilha de cursos específicos para a necessidade da Empresa.

O Instituto disponibiliza jovens cadastrados para as empresas, realizarem seus processos seletivos, sem custo algum. O jovem permanece cadastrado no Proa durante 3 anos, neste período pode participar de mais de uma oportunidade de emprego, como jovem aprendiz ou como profissional CLT.

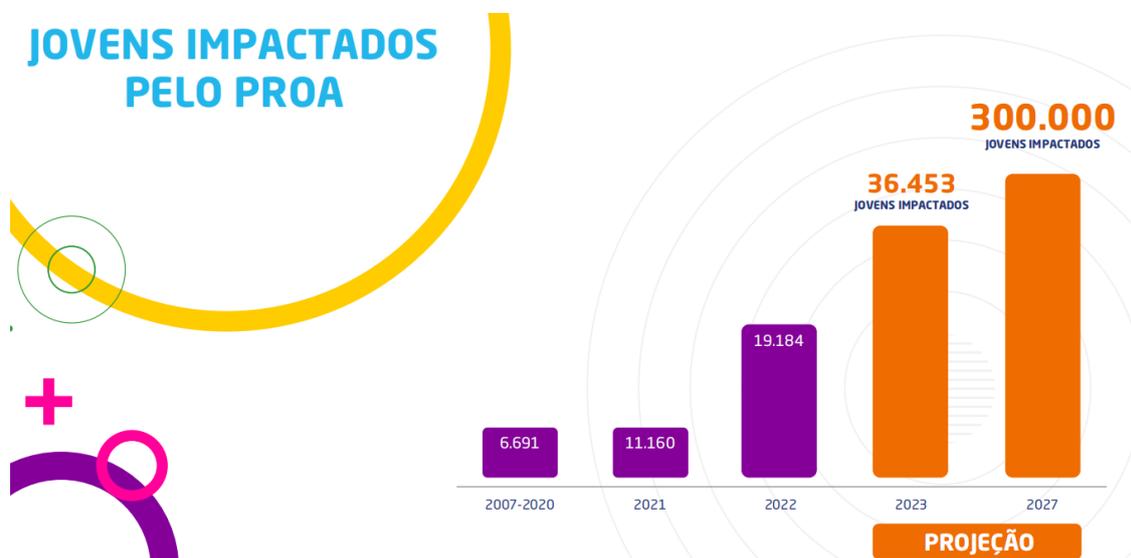
As famílias dos jovens estão diretamente envolvidas desde o início do cadastro do jovem, participando por palestras oferecidas pelo Instituto para esclarecer possíveis dúvidas. A família tem uma grande parcela no sucesso do jovem, incentivando-o e auxiliando nas suas buscas pelo emprego e renda da família.

FIGURA 7 - Alunos formados pelo Proa



Fonte: Instituto Proa

FIGURA 8 - Jovens impactados pelo Proa



Fonte: Instituto Proa

- **Instituto Ramacrisna**

O Instituto Ramacrisna é uma Instituição Social, fundada em 1959, a partir de um sonho do contador e jornalista Arlindo Corrêa da Silva.

Desde 1959, atua com ensino profissionalizante. Inicialmente ao Instituto foi registrado com o nome do indiano Sri Ramakrishna, que viveu no século XIX e pregava o trabalho social como transformação do homem.

Hoje com mais de 60 anos, desenvolvendo projetos de aprendizagem, profissionalizantes, culturais, de geração de trabalho e renda, de tecnologia, de esporte e lazer, entre outros, está localizada em Belo Horizonte e é referência em projetos de autossustentabilidade.

Desde então vem desenvolvendo parcerias com as prefeituras de Betim, potencializando ações nas áreas de alimentação a baixo custo, aumento do nível de escolaridade, capacitação profissional e assistência social.

O Instituto possui parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), para potencializar a estratégia de gestão da instituição.

No ano de 2020, foram beneficiadas cerca de 16 mil crianças, jovens e adultos, e no ano de 2021 esse índice evoluiu para 37,7 mil. Em 2021, o Instituto recebeu duas premiações importantes: o Selo DOAR A+ e o Prêmio Melhores ONGs. A Instituição destaca-se entre as 100 melhores instituições do Terceiro Setor no Brasil, num total de cerca de 300 mil em funcionamento. O Instituto Ramacrisna desenvolve diversos projetos que foram muito importantes no ano de 2021. Entre esses programas podemos destacar:

Construindo o Futuro

- Atua com o público de crianças, jovens e adultos com idade entre 3 e 40 anos.
- O objetivo deste programa pela inclusão social, qualificação profissional, promoção de atividades culturais e esportivas, formação humana e conscientização ambiental.
- Com o patrocínio da Petrobrás, a iniciativa promoveu, em 2021, 8 cursos, qualificando ao todo 916 alunos de três cidades.

Ampliando Fronteiras

- Jovens de 15 a 29 anos em situação de vulnerabilidade social e moradores de Igarapé
- Com patrocínio *Brazil Foundation* e a Prefeitura de Igarapé para capacitar.

- Objetivo: ofertou 6 cursos em 2021, atingindo um público de 197 pessoas. No seu portfólio há cursos como de: padeiro, marketing e vendas, logística e assistente de RH.

O Instituto Ramacrisna atua também com a indicação de jovens para o programa de Adolescente Aprendiz. A parceria com 96 empresas, em 10 cidades, possibilitou que 387 jovens fossem inseridos no mercado de trabalho, apenas em 2022. Quase dois milhões de pessoas já foram afetadas pelos programas da Instituição.

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

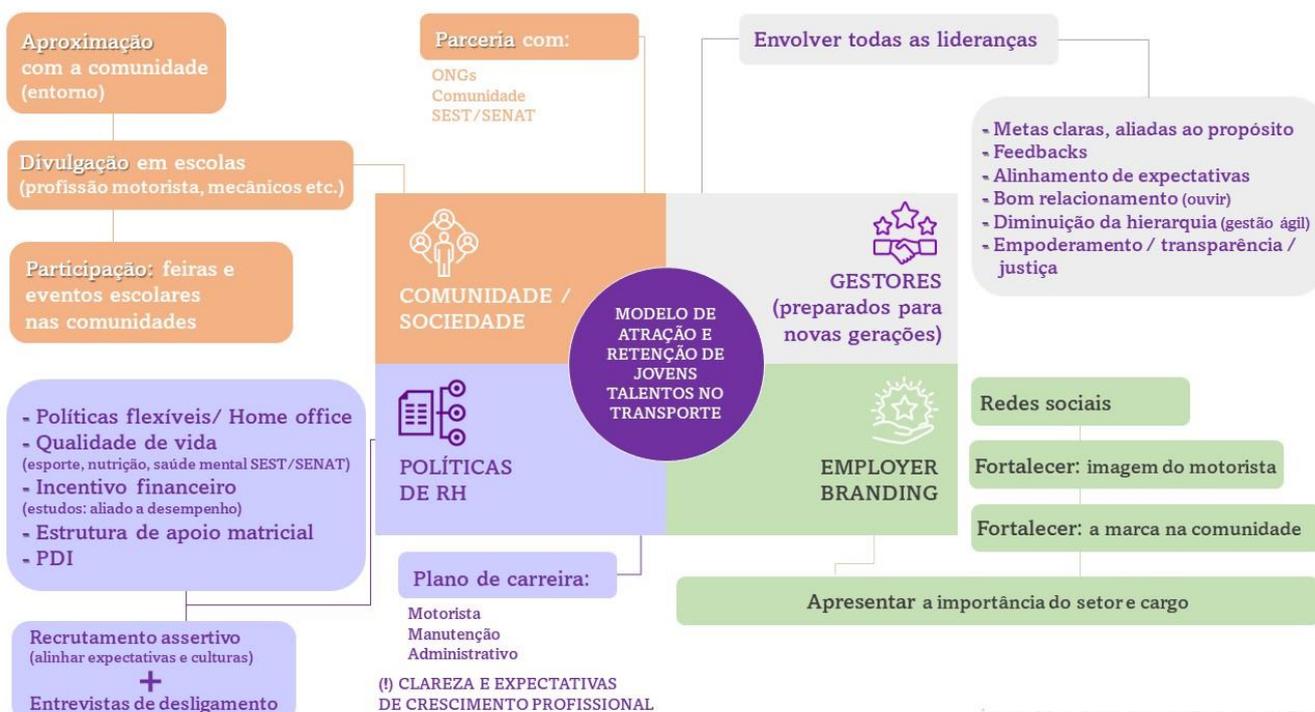
Considerando a dificuldade de atração e retenção das novas gerações e alinhado à demanda de mão de obra do setor de transporte rodoviário de carga, este trabalho propõe um Modelo para atração, retenção e desenvolvimento de jovens talentos.

5.1 O modelo para atração, retenção e desenvolvimento das novas gerações nas empresas de transporte brasileiras

O modelo de atração e retenção de jovens talentos no transporte apresentado é composto por quatro principais pilares, sendo eles a aproximação com a comunidade com a finalidade de oferecer para jovens, em situação de vulnerabilidade social, oportunidades de emprego; preparar os gestores para saber lidar com as novas gerações; fortalecer a marca empregadora (*employer branding*); estabelecer políticas de RH atrativas.

O modelo de atração e retenção de jovens talentos no transporte está representado em forma de framework, conforme a Figura 9.

FIGURA 9 - Programa de Jovens Talentos no Transporte



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A seguir são apresentados detalhadamente cada pilar do Modelo e os programas que os integram:

a) Aproximação com a comunidade e sociedade

Para a construção desse pilar do Programa a empresa deverá:

- Se aproximar e fazer parceria com ONG's, como por exemplo a Proa, para captação de jovens em situação de vulnerabilidade social que precisam de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho.
- Ter proximidade com escolas públicas locais com a finalidade de divulgar o setor de transporte de cargas, mostrando a importância do transporte na sociedade e apresentando os profissionais do transporte como heróis com a finalidade de despertar no jovem o interesse de se profissionalizar para atender o setor, como por exemplo, se tornar motorista, mecânico, conferente, entre outros.
- Fazer parceria com as escolas e levar os alunos para conhecer a empresa, mostrando o dia a dia na prática e, se possível, colocando os alunos para sentir como é ser um motorista, dando uma volta de caminhão ou fazendo o simulador de direção.
- Participar de feiras de empregabilidade para divulgar a empresa e a importância do setor de transporte na sociedade.
- Estreitar a relação com o SEST / SENAT, que possui Programa de Aprendizagem Profissional, incentivando a entrada de jovens talentos no setor de transporte, promovendo a capacitação profissional e gerando oportunidade de primeiro emprego. Neste programa o aluno conta com uma formação técnico-profissional, por meio de atividades práticas e teóricas, sob supervisão do SEST SENAT.

O SEST SENAT oferece os seguintes cursos para jovens aprendizes:

- Assistente de Logística de Transporte
- Auxiliar de Operação de Transportes
- Assistente Administrativo
- Assistente de Produção
- Cobrador e Despachante de Transporte Coletivo
- Mecânico de Veículos Automotores a Diesel
- Auxiliar de Eletricista veicular
- Auxiliar de Almojarifado

- Auxiliar de Manutenção de Ar-Condicionado Veicular
- Motorista de Transportes de Passageiros
- Motorista de Transporte de Cargas
- Auxiliar de Manutenção Automotiva
- Assistente em Operação e Movimentação de Carga
- Pintura Automotiva
- Frentista Abastecedor

Reforçar o *Employer Branding* / Marca empregadora:

O *employer branding*, termo em inglês que, em português significa marca empregadora, é uma estratégia de marketing para gerar uma percepção positiva da empresa na sociedade sendo aliada a estratégia de Recrutamento e Seleção, pois atrai e retém talentos.

Para reforçar a marca empregadora, a empresa precisa elaborar uma estratégia, considerando as seguintes ações:

- Elaboração e divulgação de material com informações relevantes sobre a importância do setor de transporte rodoviário de cargas e sobre a importância da empresa na sociedade, apresentando as boas práticas da empresa e os cargos essenciais, como, por exemplo, o motorista e o mecânico.
- Fazer um bom marketing digital deixando as redes sociais sempre atualizadas e atrativa, mostrando o dia a dia da empresa e dos profissionais por meio de fotos e vídeos e divulgando depoimentos dos colaboradores.
- Reforçar positivamente a imagem do motorista na sociedade.

Políticas de Recursos Humanos:

Embasados nas características nas novas gerações entrantes no mercado de trabalho, as políticas de recursos humanos das empresas precisam de atualizar com o objetivo de atrair e reter os jovens talentos.

Considerando que as novas gerações buscam empresas com propósitos alinhados com os seus propósitos pessoais, são ansiosos por crescimento profissional, buscam qualidade de vida no trabalho e flexibilidade, para atrair e reter os jovens talentos as empresas precisam:

- Ter programa de Recrutamento e Seleção assertivo de forma a conhecer as expectativas e propósitos dos candidatos e identificar se está alinhado à cultura da empresa.
- Implementar Plano de Carreira, pois assim os jovens têm clareza da perspectiva do futuro que os espera e não ficam tão ansiosos por crescimento e mudança de emprego. O Plano de Carreira ele deve ser implementado para todos os cargos da empresa, desde os administrativos, até os operacionais, como, por exemplo, criar escola de mecânicos interno e programa de formação de motoristas profissionais.
- Aplicar, em parceria com o gestor direto, para cada jovem o Plano de Desenvolvimento Individual, estabelecendo metas claras e aplicando feedbacks pela performance e desenvolvimento.
- Financiar de forma integral os estudos profissionalizantes para os jovens com melhor desempenho.
- Ter estrutura matricial de apoio às áreas, no qual o jovem, mesmo fixo em um determinado setor terá algumas horas da sua semana para aprender e apoiar em outro setor.
- Ter políticas mais flexíveis e, para as funções possíveis, disponibilizar a possibilidade de alguns dias o trabalho ser realizado de forma remota (home office).
- Implementar Programa de Qualidade de Vida, incentivando os colaboradores a fazer esportes e levando nutricionais e psicólogos para o ambiente de trabalho, para isso a empresa pode fazer parceria com o SEST / SENAT local. O incentivo aos esportes poderá ser feito dentro das dependências da empresa, criando times entre os setores de forma a incentivar o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal.
- Implementar Entrevistas de Desligamento para entender o que está levando o jovem a pedir demissão para que assim se possa identificar as necessidades de revisão dos processos internos e Políticas de Recursos Humanos.

Capacitar os gestores para trabalhar com os jovens talentos:

Considerando que hoje no mercado de trabalho há quatro gerações de profissionais trabalhando, os gestores precisam saber lidar com cada uma delas para ter empatia com a equipe e, de forma estratégica, conseguir motivá-los.

Os jovens talentos se caracterizam por almejam um bom relacionamento com gestores e colegas, ter igualdade, aprendizagem colaborativa e metas claras.

Para sustentar o Programa de Jovens Talentos os gestores precisam:

- Fazer cumprir o Programa de Desenvolvimento Individual – PDI, desenvolvido pelo RH, explicando para jovem qual a importância dele na empresa, na equipe e na sociedade, determinando quais as metas individuais e coletivas que ele deverá trabalhar para alcançar e dar feedback periódicos. É muito importante no PDI as expectativas estejam alinhadas e ter sempre transparência e justiça nas tratativas.
- Saber ouvir, ter empatia, dar a equipe segurança psicológica e manter um bom relacionamento entre todos da equipe.
- Diminuir a hierarquia, ter uma gestão mais ágil e empoderar sua equipe para ter capacidade e atitude para tomada de decisão.
- Envolver toda a equipe nas decisões do trabalho de forma com que eles se sintam importantes para a empresa.

5.2 Análise de viabilidade para o Modelo

O estudo de viabilidade é um estudo sobre a proposta do modelo para apoiar a tomada de decisão pela organização. Sua compreensão é com uma gama de estudos necessários para realizar uma determinada atividade e identificar uma alternativa mais viável para atender as necessidades da empresa.

A análise de viabilidade é uma das etapas mais importantes do projeto, pois verifica se o projeto é viável e o quanto ele poderá dar de retorno ou alcançar o seu objetivo.

5.2.1 Estudo de Viabilidade Operacional

O objetivo principal do estudo de viabilidade é avaliar os fatores operacionais que podem levar ao sucesso do projeto, está focado nos processos ou seja, verificar se o projeto pode ser executado como planejado, levando em conta todos os seus aspectos, como recursos produtivos, humanos e, ainda verificar se as necessidades da organização serão atendidas.

As ações propostas no modelo desse estudo, foi observado que do ponto de vista operacional, muitas ações serão administradas pelo RH da Empresa e, em algumas aliada a área de marketing, para impulsionar as redes sociais e gerar conhecimento sobre o

mercado de transporte de carga despertando o interesse dos jovens e fortalecendo a marca empregadora.

O RH da empresa já consta com sua mão de obra técnica o que facilita a conclusão do projeto, pois algumas ações já estão inseridas na proposta do Rh de uma empresa de Transporte. Para o sucesso da iniciativa será fundamental contar com o apoio da diretoria da Empresa, como forma de impulsionar a iniciativa na Empresa de forma positiva e conclusiva.

O modelo oferece elementos que se façam com que a interface se torne sistematizada, com a Comunidade, Gestores e Políticas de RH, a fim de promover oportunidades de aprendizagem de qualidade de maneira sustentável e inclusiva. A iniciativa foi pensada como uma estratégia de apoiar a inserção adequada das pessoas jovens no mercado de trabalho formal.

A capacitação de gestores e executores do programa torna-se importante a medidas que será o encontro de gerações que devem e podem traçar resultados muito positivos para o jovem, para o executor, para a sociedade e para a empresa.

Diante disto é possível afirmar que o modelo apresentado possibilitará alcançar o objetivo proposto, como a visa a atração e retenção de jovens talentos e ainda contribuir para a inserção do jovem em estado de vulnerabilidade no âmbito profissional.

O projeto tem todas as qualificações para ser bem-sucedido. É seguro afirmar que o setor de transporte rodoviário terá muitos ganhos com a implantação do programa apresentado. A disponibilidade e necessidade de recursos humanos e financeiros para a viabilidade de execução que o projeto necessita, são acessíveis e relativamente de baixo investimento considerando seu retorno.

5.2.2 Estudo de Viabilidade Técnica

O estudo de Viabilidade Técnica está diretamente relacionado à possibilidade do desenvolvimento do Modelo de Atração e Retenção de Jovens Talentos a ser implementado no segmento do transporte.

Considerando o cenário atual onde há necessidade de contratação de mão de obra de jovens talentos e conseqüentemente a retenção destes, a taxa média de rotatividade mensal é de 6,5%.

As ações a serem implantadas neste modelo estão sendo consideradas para empresas que já possuam a área de recursos humanos implantadas bem como departamento de marketing interno. Todas as ações são acessíveis utilizando 75% dos recursos técnicos já disponíveis na empresa. O modelo citado fortalece a contratação de jovens talentos e retenção deste público interno. Diante disso, verifica-se total viabilidade técnica do modelo proposto.

5.2.3 Estudo de Viabilidade Político e Legal

O estudo de Viabilidade Político e Legal é necessário para assegurar que o modelo proposto nesse estudo não afetará o negócio da organização. A viabilidade política está relacionada com as obrigações voltadas aos empregados e, portanto, é imprescindível a análise dos acordos ou convenção coletiva que representam os empregados e os instrumentos que regulamentam os critérios estabelecidos para os acionistas.

Já o estudo de viabilidade legal é importante e deve ser elaborado quando a proposta de modelo visa aquisição de imóveis ou terrenos, avaliações técnicas para alteração e ajustes de estrutura de imóvel e custo envolvidos para a regularização dos processos no âmbito administrativo dos órgãos de fiscalização: Prefeitura, Receita Federal, Junta Comercial, dentre outros. Esse estudo deve assegurar que não haverá descumprimento de legislação.

Após a análise de viabilidade política e legal das ações propostas no modelo desse estudo, foi observado que não existem conflitos de ordem legal ou político. Contudo, no aspecto político as ações vão contribuir para assegurar que o projeto esteja inserido nas políticas e programas sociais e, portanto, ocorrerá a valorização da imagem da organização. Parte das ações estão voltadas para implementação de programas e projetos em parcerias com escolas, ONGs; feira da empregabilidade e SEST/SENAT, as quais têm como objetivo fortalecer as relações comerciais e a inserção dos jovens no seguimento de transporte.

Igualmente importante, citamos as ações voltadas para financiamento integral dos estudos profissionalizantes, implementação do Plano de Carreira, marketing digital e capacitação para liderança, as quais visam a atração e retenção de jovens talentos.

Para a implementação das ações é necessário estabelecer o orçamento financeiro e que o projeto seja apresentado, autorizado pela Diretoria e inserido no planejamento estratégico da organização.

5.2.4 Estudo de Viabilidade Estratégica

O modelo proposto visa a atração e retenção de jovens talentos e, ainda, a promoção da inclusão das novas gerações em vulnerabilidade social para o setor de transporte brasileiro.

Considerando que o transporte é um serviço essencial e carente de mão de obra operacional, o modelo apresentado busca conectar essas demandas, transformando-as em oportunidades para atração e retenção de jovens talentos, bem como a inclusão das novas gerações em vulnerabilidade social, sendo está de muita importância para minimizar o impacto social.

Outro ponto importante é que atualmente no mercado de trabalho existem profissionais das quatro gerações e, portanto, exige um olhar diferente da organização e por consequência da liderança, ou seja, precisam saber lidar com essas gerações e buscar o equilíbrio do trabalho com uma equipe diversificada.

A ferramenta proposta levará de maneira fácil e acessível as informações aos gestores visando a formação das lideranças para que elas tenham conhecimento sobre sua gestão e suas performances.

Nesse contexto, o modelo menciona várias outras ferramentas e ações que possibilitarão alcançar o objetivo ora proposto. São ações que demandarão esforços pela organização e o comprometimento do RH da empresa. Os recursos financeiros para viabilizar o projeto serão baixos, pois contarão com momentos de parcerias com ONGs, proximidade com escolas públicas, participação de feiras de empregabilidade, alinhamento na relação com o SEST/SENAT, dentre outros, com objetivo de divulgação, aprendizado e contratação de jovens.

Outro ponto importante é a estratégia da marca empregadora, onde a proposta é gerar uma percepção positiva da empresa na sociedade com as ações de divulgação de material com informações relevantes sobre a importância do setor de transporte rodoviário de cargas, além do marketing digital para incrementar as redes sociais, mostrando o dia a dia da empresa e dos profissionais por meio de fotos e vídeos e divulgando depoimentos dos colaboradores.

Este projeto aplicativo apresentou a relevância nas ações voltadas para políticas de Recursos Humanos, com foco nas novas gerações entrantes no mercado de trabalho, com

o objetivo de atrair e reter os jovens talentos. Além disso, existe um olhar importante para as ações de capacitação dos gestores para trabalhar com os jovens talentos.

Dentro dos aspectos apresentados no modelo é possível afirmar que o objetivo principal será cumprido e, nesse sentido há viabilidade estratégica do modelo.

5.2.5 Estudo de Viabilidade Financeira

A análise da viabilidade financeira consiste em analisar todo investimento necessário para implantar o projeto relacionado utilizando a metodologia de relação custo-benefício (RCB), identifica ser a mais adequada para este projeto.

Para a análise de viabilidade financeira detalhada abaixo, foi considerado o custo para a implantação do modelo e os ganhos foram: redução de 36,52% no custo total de despesas de rescisão, sendo R\$ 434.721,90 por ano - já com os investimentos realizados e no turnover a estimativa de redução representa 50% na movimentação de jovens talentos no ano, ou seja, de 6,5% passa a ser 3,25%.

FIGURA 10 - Análise de Viabilidade Financeira para o Modelo de Atração e Retenção de Jovens Talentos

Análise de Viabilidade Financeira para o Modelo de Atração e Retenção de Jovens Talentos				
Pilar do Modelo de Atração e Retenção de Jovens Talentos	Ações	Custo Mensal	Custo Total Anual	Observações
Aproximação com a comunidade e sociedade	Parceria com a Proa	R\$ -	R\$ -	Não haverá custo, mas a empresa poderá realizar doações como voluntariado.
	Visita nas escolas apresentando a empresa e importância do setor	R\$ -	R\$ -	Sem custo direto.
	Visitação dos alunos nas escolas públicas e na empresa	R\$ -	R\$ -	
	Estreitar a relação com SEST / SENAT	R\$ -	R\$ -	Sem custo direto visto que as empresas do setor já contribuem com a entidade por meio dos encargos sociais, sendo 1,5% para o SEST e 1,0% para o SENAT.
Reforçar o Employer Branding / Marca Empregadora	Elaboração e divulgação, material com informações relevantes sobre a importância do setor de transporte	R\$ -	R\$ -	Sem custo, considerando uma empresa possui um Departamento de Marketing para elaboração do material online.
	Marketing digital	R\$ -	R\$ -	
	Reforçar positivamente a imagem do motorista na sociedade	R\$ -	R\$ -	
Políticas de Recursos Humanos	Treinar equipe de RH para Recrutamento e Seleção assertivo	R\$ -	R\$ -	Sem custo, desenvolvido internamente pelo departamento de Recursos Humanos da própria empresa.
	Implementar Plano de Carreira	R\$ -	R\$ -	
	Elaborar Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e treinar o gestor quanto a aplicação	R\$ -	R\$ -	
	Ciclo formal de Avaliação de Desempenho	R\$ -	R\$ -	Considerando bolsa de estudos no valor de R\$ 299,00/mês para cada jovem, sendo 10 jovens selecionados no ano.
	Financiar de forma integral os estudos profissionalizantes para os jovens com melhor desempenho.	R\$ 2.990,00	R\$ 35.880,00	
	Estruturar e divulgar programa de estrutura matricial para os jovens talentos.	R\$ -	R\$ -	Sem custo, desenvolvido internamente pelo departamento de Recursos Humanos da própria empresa.
	Desenvolver Programa de Qualidade de Vida - PQV	R\$ -	R\$ -	Sem custo, considerando uma empresa possui um Departamento de Marketing para elaboração do material interno.
	PQV - Disponibilização de Nutricionista	R\$ 2.778,40	R\$ 33.340,80	Ref. Consultoria Nutricional considerando 20h/mês Considerando salário base de São Paulo por profissional.
	PQV - Disponibilização de Psicólogo	R\$ 3.689,75	R\$ 47.966,75	
PQV - Campeonato de jogos entre os setores	R\$ -	R\$ -	Sem custo, campeonato poderá ser realizado nas dependências do Sest Senat da regional.	
Capacitar os gestores para trabalhar com os jovens talentos	Definir políticas flexíveis de trabalho	R\$ -	R\$ -	Sem custo, desenvolvido internamente pelo departamento de Recursos Humanos da própria empresa.
	Treinar os gestores quanto às gerações inseridas no mercado de trabalho	R\$ -	R\$ -	
			R\$ 117.187,55	
Despesas Relacionadas (Estimadas)		Custo Mensal Atual	Custo Total	Observações
Taxa de Turnover: 6,5% ao mês Estimando empresa de 800 colaboradores CLT.	Despesa de Rescisões - Multas e indenizações	R\$ 54.500,00	R\$ 654.000,00	Custo para 39 demissões por mês
	Despesa com hora extra por falta de pessoas	R\$ 17.953,65	R\$ 215.443,80	Custo correspondente a R\$ 10,23/hora extra 50% x 45h/mês x 39 vagas Tempo médio para contratação/reposição da vaga: 15 dias
			R\$ 869.443,80	
Objetivo		Ganho Mensal	Ganho Anual	Observações
Taxa de Turnover: 3,25% ao mês Estimando empresa de 800 colaboradores CLT.	Implantar o Modelo de Atração e Retenção de Jovens Talentos para diminuição em 50% no turnover.	R\$ 36.226,83	R\$ 434.721,90	RCB: Relação Custo Benefício. Valor representa a despesa que deixará de existir, representando uma economia de 36,52% dos custos atuais de rescisão, já considerando o investimento proposto anualmente.
			R\$ 434.721,90	

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Considerando a Relação Custo-Benefício, conclui-se que a proposta apresentada gerou uma economia de 36,52% dos custos atuais de rescisão, já considerando o investimento proposto anualmente de R\$ 117.187,55.

A análise de viabilidade também demonstra que as boas práticas a serem adotadas grande parte dela não querer investimento financeiro, tornando ainda mais atrativo para as organizações. Diante disso, verifica-se total viabilidade financeira do modelo proposto.

5.3 Plano de Implementação do Projeto

O modelo de atração e retenção de jovens talentos no transporte será divulgado para o setor de transporte rodoviário de cargas com a finalidade das empresas atraírem e reterem mão de obra, qualificá-las e ser ativa em questões socioambientais, uma vez que, ao se aproximar da sociedade oferecendo empregos aos jovens em situação de vulnerabilidade social, exercem também seu papel social. Dessa forma, para implementar o modelo de atração e retenção de jovens talentos no transporte, a empresa deverá seguir o cronograma, conforme Figura 11.

FIGURA 11 - Programa de Jovens Talentos



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Para implementar o Programa de Jovens Talentos na empresa do setor de transporte rodoviário de carga, o primeiro passo é a empresa se aproximar a fazer parcerias com a comunidade em que ela está inserida e com ONGs da região, pois as ONGs desenvolvem os profissionais para o mercado de trabalho enquanto a empresa contrata o jovem, gerando uma relação de ganha-ganha.

Em seguida a empresa deverá iniciar o processo de Employer Branding, ou seja, reforçar sua marca empregadora para atrair profissionais para que queiram trabalhar na empresa, principalmente reforçar a marca empregadora por meio de marketing digital, que é o meio de comunicação mais fácil de atingir os jovens.

O RH precisa preparar, capacitar e treinar sua equipe de Recrutamento e Seleção e os gestores para saber lidar com essa nova geração e ter mais assertividade na admissão e na retenção desses jovens talentos.

Para a empresa preparar sua estrutura interna para, além de contratar, reter o jovem talento, a empresa deve rever suas políticas de RH para adequá-las às novas gerações, implementando Plano de Carreira, Plano de Desenvolvimento Individual e Avaliações de Desempenho periódicas bem como apoiar a financiar o estudo para os jovens talentos mais bem avaliados nas avaliações de desempenho. Além disso, o RH deve implementar na empresa estrutura de trabalho matricial para os jovens, os quais, mesmo estando contratado em um setor, poderá apoiar demais setores e outros projetos de outras áreas, dessa forma, mantemos os jovens em novos desafios.

6. CONCLUSÃO

Iniciando a conclusão debruçando-se sobre a resposta da Pergunta-problema e analisando os estudos de viabilidade do projeto, há sim meios de como promover a atração e a retenção de jovens talentos em atividades operacionais do setor de transporte. E ainda, ao mesmo tempo, contribuir para uma sociedade mais igualitária.

De forma objetiva, a resposta às questões levantadas ao longo do projeto mostra que a promoção da atratividade dos jovens passa por um termo amplamente difundido, ou seja, um movimento “da porta para dentro”.

A pesquisa feita ao longo deste projeto aponta que os elementos primordiais para alavancar o objetivo, de desenvolver um modelo de atração e retenção de jovens talentos que promova a inclusão de novas gerações em vulnerabilidade, já fazem parte do dia a dia dos negócios e das rotinas de gestão de pessoas, como: **lideranças, marca empregadora, ESG e políticas de Recursos Humanos.**

Não obstante, por mais que sejam elementos inerentes ou parte das habilidades e atribuições das companhias e suas respectivas áreas, em especial Recursos Humanos, detecta-se que falta uma conexão entre a realidade das empresas com os conteúdos de estudos empíricos e científicos sobre perfis e preferências da geração Z, especialmente; as possíveis conexões com parceiros do terceiro setor; a importância de uma marca empregadora que dialogue com os jovens talentos; ou como as lideranças devem se relacionar com as diferentes gerações.

Conectando os pontos que foram propostos, as características das novas gerações e sua relação com contexto profissional apontaram para temas de segurança e estabilidade, comunicação clara com líderes e pares, propósitos em comum entre empregados e empregadores.

O mesmo para o mapeamento das principais causas de pedido de demissão das novas gerações no setor de transporte, a análise dos motivos de permanência nas novas gerações no setor de transporte e as práticas de sucesso na melhoria na atração e retenção de jovens talentos.

Partindo para a proposta do modelo de atração e retenção para jovens talentos, o objetivo central do projeto, enaltece-se os detalhes das frentes que são a base da visão do projeto sobre a total viabilidade do mesmo. São eles: Preparar e envolver lideranças para novas

gerações: todas as instâncias, desde o comitê executivo até os supervisores diretos devem viver uma imersão cultural, mais do que um treinamento, acompanhada de metas financeiras e comportamentais, para esse olhar de diversidade e dos ganhos que a companhia pode ter na atração e retenção desta mão de obra jovem e com novas necessidades e atribuições. Entre essa nova relação de trabalho da geração mais jovem, apresenta-se metas claras aliadas ao propósito, novo olhar para feedbacks, cuidado no alinhamento de expectativas e no bom relacionamento com escuta ativa e empática, busca na diminuição da hierarquia com foco em gestão ágil, além de elementos de empoderamento, transparência e justiça.

Investir em *employer branding*: pensar de forma estratégica e focada em marca empregadora nas esferas de fortalecer a marca na comunidade e a imagem do motorista e sua função inerente com desafios e importância. Além disso, é pensar em um plano tático robusto de redes sociais que apresente a importância do setor, com a linguagem jovem.

Flexibilizar e repensar políticas de RH: conforme apontado, não se apresenta como grandes novidades as propostas do projeto, a respeito da flexibilização e modernização dos processos internos de Recursos Humanos. Mas foi detectado, pelas pesquisas, uma forte resistência em mudar temas como PDI, Home office, Qualidade de vida (esporte, nutrição, saúde mental), incentivos financeiros aliados a desempenho e estruturas de apoio matricial.

E por último, mas não menos importante, Aproximação da Comunidade e Sociedade: as parcerias estão disponíveis, conforme a pesquisa relatou, e podem abrir não somente portas para os jovens vulneráveis, mas para as companhias e seus desafios atuais. Nestas parcerias com ONGs, comunidade em geral e demais instituições, há oportunidades de divulgação em escolas e participações em feiras e grupos.

Finaliza-se assim a pesquisa do projeto reforçando a total viabilidade do mesmo, e fazendo uma metáfora com o transporte, foco de nosso trabalho, não se trata de uma viagem longa ou desconhecida. O combustível está presente nos RHs e lideranças das empresas; e este projeto tem como papel, após perguntas, respostas e metodologias diversas, ser um mapa (ou GPS) para simplificar as rotas e encorajar as companhias a acelerar com responsabilidade e rumo certo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Miriam; CASTRO, Mary Garcia; PINHEIRO, Leonardo de Castro; et al. Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina: desafios para políticas públicas. Brasília: UNESCO, 2002

ALBORNOZ, S. O que é trabalho. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994

ALBORNOZ, S. O que é trabalho. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.

ALMEIDA, Cássio José Silva. Jogos cooperativos e sua contribuição em situação de vulnerabilidade social. Recurso eletrônico - Cássio José Silva Almeida - 1. ed.-São Paulo: Phorte, 2019. Recurso digital: il

ALVES, Edineia. Missão Ramacrisna 50 Anos. Disponível em: <https://ramacrisna.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Livro-50-anos-Ramacrisna.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.

ANDRADE, Carla Coelho. Juventude e trabalho: alguns aspectos do cenário brasileiro contemporâneo. IPEA, Mercado de Trabalho, Brasília, v.1, n. 37, p. 25-32, 2008. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4077/1/bmt37_09_juventude_e_trabalho.pdf.

ASSIS, Diego; SACHS, Roberto. Por que tantas pessoas estão pedindo demissão? Terra. 8 jun. 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/por-que-tantas-pessoas-estao-pedindo-demissao,63c96a9f8875d6d9cce4076f56dc0e83ss7uvvg8d.html>. Acesso em: 18 mar. 2023

AYRES, J. R. C. M. et al. O conceito de vulnerabilidade e as práticas de saúde: novas perspectivas e desafios. Promoção da saúde: conceitos, reflexões, tendências, v. 2, p. 121-143, 2003.

BENÍTEZ-MÁRQUEZ MD; SÁNCHEZ-TEBA EM; BERMÚDEZ-GONZÁLEZ G; NÚÑEZ-RYDMAN ES. Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. Front Psychol. 2022 Feb 1; 12:736820.

Brasil é o segundo país com maior proporção de jovens “nem-nem”. Correio Brasiliense, Brasília, 06 de nov. de 2022. Mercado de Trabalho Acesso em 19 mar. 2023.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego (2007). Aspectos conceituais da vulnerabilidade social. Brasília: MTE.

BUARQUE, Cristovam. Avaliação Econômica De Projetos: Uma Apresentação Didática. Campus, 1984, p. 29

CAMARGO, Renata Freitas. Estudo de Viabilidade Econômica e Financeira de projetos: como a Análise de Viabilidade Econômica e Financeira contribui para manter as surpresas longe de seu negócio. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/estudo-de-viabilidade-economica-e-financeira-de-projetos/>. Acesso em: 02 fev. 2023

CAMPS, V. O sentido do trabalho e o ethos individualista. O Socialismo do Futuro, n. 6, p.123-132, 1993.

CARVALHO, Antônio Ivo. O mercado de trabalho e os trabalhadores em vulnerabilidade social. Centro de Estudos Estratégicos da Fiocruz. Rio de Janeiro, 2021. Acesso em: 25 Dez 2022

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Scielo, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/?lang=pt>. Acesso: em 09 jan. 2023.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

Centenaro, Angela Ester Mallmann. "O mercado de trabalho e os trabalhadores em vulnerabilidade Social", em artigo para a coluna “Rumo a Assis: na direção da Economia de Francisco”, 2021, publicado na coluna conjuntura Política do Centro de Estudos Estratégicos da Fiocruz - Antônio Ivo de Carvalho.

Centenaro, Angela Ester Mallmann. O mercado de trabalho e os trabalhadores em vulnerabilidade social. 2022. Acesso em: 24 dez. 2022.

Chambers, R. Vulnerabilidade. Dicionário do Desenvolvimento. Acesso em: 24 dez. 2022.

COLPO, Liliane; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; WEISE, Andreas Dittmar. Análise de Retorno do Investimento: Um Estudo Aplicado em uma Microempresa. RACI – Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau, Getúlio Vargas, v.10, n.21, jan./jul. 2016.

CORSEUIL, Carlos Henrique; FRANCA, Maíra. Inserção dos jovens no mercado de trabalho em tempos de crise. Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020. Acesso em 25 dez. 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisorial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DOURADO, Amanda Dias; ZAMBRONI, Paulo César de Souza. Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego. 2018. Disponível em <https://revista.psico.edu.uy/index.php/revpsicologia/article/view/566/425>. Acesso em: 14 jan. 2023.

Excesso de vagas e poucos motoristas: Por que isso acontece? [Podcast]. Pena na Estrada. Disponível em: <https://penaestrada.com.br/podcast/excesso-de-vagas-e-poucos-motoristas-por-que-isso-acontece/>. Acesso em: 27 jan. 2023.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. Atração e seleção de pessoas. 2015. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2015.

FINNERTY, John D; TRIESCHMANN, Carlos Henrique (Tradução de). Project Finance: Engenharia Financeira Baseada em Ativos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FNN. Tabela de honorários. Disponível em: <<https://www.fnn.org.br/honorarios>>. Acesso em: 16 mai. 2023

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Geração Z. Baseado na Pesquisa Líderes do Futuro realizada pelo Meio e Mensagem e Sel Histórias de Comportamento. Revista Globo – Gente. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>. Acessada em 28 jan. 2023.

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREENE, Jennifer, PMP; STELLMAN, Andrew, PMP. Use a Cabeça! PMP – HeadFirst. 2010.
- Grupo Vulnerável: saiba mais sobre o assunto. 2018.. Acesso em: 25 dez. 2022.
- GUIMARÃES, Alexandre Queiroz; ALMEIDA, Mariana Eugenio. Os Jovens e o Mercado de Trabalho: evolução e desafios da Política de Emprego no Brasil. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/viewFile/6845/4926>. Acesso em 19 fev. 2023.
- GUIMARÃES, Alexandre Queiroz; ALMEIDA, Mariana Eugenio. Os Jovens e o Mercado de Trabalho: evolução e desafios da Política de Emprego no Brasil. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/viewFile/6845/4926>. Acesso em 19 de fev. de 2023.
- HELDER, R. R. Como fazer análise documental. Porto, Universidade de Algarve, 2006.
- HERWAY, Jake. Need an Answer to Quiet Quitting? Start With Your Culture, 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/403598/need-answer-quiet-quitting-start-culture.aspx>
- <https://ampliar.org.br/jovens-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Jovens no mercado de trabalho. 2016. Acesso em: 25 dez. 2022.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. Dicionários de Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2001.
- KATZMAN, Rubens, 2055. Vulnerabilid y Exclusion Social. Uma propuesta metodológica para el estudio de las condiciones de vida de los hogare perante elas.
- KIELING, Alexandre; TEIXEIRA, Indiara; HOLDERLE, Lucas; POZZO, Mateus Dal; FONTES, Paulo Henrique; LORENZ, Tais. Geração Z ao volante: propostas e ações para atração de novos motoristas profissionais do transporte rodoviário de

cargas. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Porto Alegre, 2022.

KOTLER, P.; LEVY, S.J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v.33, n.1, Jan. 1969, p. 10-15.

KURZ, R. A pulsão de morte da concorrência. *Caderno Mais*, Folha de São Paulo, São Paulo, 26 maio 2002, p.3

MARIN, José. Quem quer ser motorista? Disponível em: <http://elviejopepemarlin.blogspot.com/2013/03/quem-quer-ser-motorista.html>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MARTINS, J. G. S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de MOROZINI, Fernando et al. (2013). Análise de Investimentos com vistas a gestão Ambiental. Disponível em: <http://revistaea.org/artigo.php?idartigo=1698>. Acesso em 02 fev. 2023

MARTINS, Julia. (2022). Como utilizar um estudo de viabilidade na gestão de projeto. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/feasibility-study>. Acesso em 02 fev. 2023.

MARTINS, Julia. Como utilizar um estudo de viabilidade na gestão de projeto. [Site da Internet]. ASANA, 22 nov. 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/feasibility-study>. Acesso em: 11 maio 2023.

MASCARENHAS, F. Tempo de trabalho e tempo livre: Algumas reflexões a partir do marxismo contemporâneo. *Cicene*, Belo Horizonte, v.3, n.1, p.72-89, 2000.

MELO, Paulette. *Liderança na era da hipercompetitividade*. São Paulo: Editora Laços, 2019.

MEZACASA, Andressa Scapini et al. Análise do interesse ou desinteresse dos jovens das novas gerações em exercer a função de motorista profissional. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Porto Alegre, 2020.

Monteiro, Jefferson; Araujo, Ana Paula. Fev. de 2023. *Globo Comunidade* - Rio de Janeiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2023/02/26/ongs->

oferecem-qualificacao-a-jovens-de-baixa-renda-para-ingressar-no-mercado-de-trabalho.ghml. Acesso em 09 abr. 2023.

Morais, N.A., Moraes, C.A., Reis, S., & Koller, S.H. (2010). Promoção de saúde e adolescência: um exemplo de intervenção com adolescentes em situação de rua. *Psicologia e Sociedade*, 22(3), 507-518.

MOTTA, R., CALÔBA, G. *Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais*. São Paulo: Atlas, 2002.

O Carreiro - Edição 551. Disponível em: <https://issuu.com/ggeditora/docs/ocarreiro-551/s/16659943>. Acesso em: 27 jan. 2023.

O desafio de assegurar trabalho decente para a juventude mais vulnerável no Brasil. 2021. Acesso em: 25 dez. 2022.

O'BOYLE, Ed. (2021). 4 Things Gen Z and Millennials Expect from Their Workplace. Gallup Workplace. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/336275/things-gen-millennials-expect-workplace.aspx>.

OIT: Mais de um em cada seis jovens está sem trabalho devido à COVID-19. OIT, Brasília, 20 de mai. 2020. Notícias. Acesso em 20 mar. 2023.

OIT: Mais de um em cada seis jovens está sem trabalho devido à COVID-19. Organização Internacional do Trabalho. 27 mai. 2023. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_746072/lang--pt/index.htm. Acesso em 20 mai. 2023

Pedersen, J. R. & Silva, J. A. (2013). A exploração sexual de crianças e adolescentes e sua relação com a vulnerabilidade social das famílias: desafios à garantia de direitos. In K. B. Krüger & C. F. Oliveira. (Orgs.), *Violência intrafamiliar: discutindo facetas e possibilidades*. (pp. 45-64). Jundiaí: QUEIROZ, Cláudio. *As competências das pessoas*. São Paulo: DVS Editora, 2008.

PENDELL, Ryan; VANDER HELM, Sara. (2022). Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace. Gallup Workplace. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>.

PESQUISA CNT. PERFIL DOS CAMINHONEIROS 2019. Brasília: CNT, 2019. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/perfil-dos-caminhoneiros>. Acesso em: 14 jan. 2023.

Política Nacional de Assistência Social - PNAS 2014 - Norma Social Básica. Acesso em: 25 dez. 2022.

Por que é importante promover a inserção de jovens no mercado de trabalho? Ampliar Secovi. São Paulo, 16 de dez. de 2021. Disponível em:

Por que os jovens não querem ser motorista de caminhão? Disponível em: <https://estradao.estadao.com.br/caminhoes/por-que-os-jovens-nao-querem-ser-motorista-de-caminhao/>. Acesso em: 27 jan. 2023.

QUEIROZ, Cláudio; LEITE, Cristiane. O elo da gestão de carreira: o papel do Empregado, da Liderança e da Organização. São Paulo: DVS Editora, 2011.

RAFELLI, M. Jogos cooperativos e suas contribuições em situações de vulnerabilidade social. 2019.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. Revista Tecnológica, v.6, nº1, p. -, 2017.

Recuperação do emprego juvenil continua a ocorrer em um ritmo lento, segundo a OIT. OIT, Brasília, 11 de ago. de 2022. Notícias. Acesso em 20 mar. 2023.

Saiba a quantidade de organizações não governamentais existentes hoje no país. Cofluentes. São Paulo. Disponível em: <https://confluentes.org.br/2023/02/21/saiba-a-quantidade-de-organizacoes-nao-governamentais-existent-hoje-no-pais/>.

Salario.com.br. Psicólogo Organizacional - CBO 251540. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/psicologo-organizacional-cbo-251540/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

SCHROTH, Holly. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review, 2019, Vol. 61(3), 5–18. © The Regents of the University of California, 2019.

SILVA, S. C. e; HENRIQUE GALETO, P.; KAROLINE BATISTA, R. Juventude, Mundo do Trabalho e Vulnerabilidade Social: O desemprego juvenil no Brasil como uma expressão da condição de subalternidade da classe trabalhadora. *Emancipação*, v. 20, n. especial, p. 1–11, 2020. DOI: 10.5212/Emancipacao.v.20.2014836.002. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/14836>. Acesso em: 6 jan. 2023.

SILVA, Wallisson Alexandrino da. Mar.2021. Estado de Minas, sessão Emprego. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2021/03/30/interna_emprego,1252063/ong-que-prepara-jovens-para-o-mercado-de-trabalho-busca-empresas-parceiras.shtml. Acesso em: 09 abr. 2023.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. *Decisões Financeiras e Análise de Investimentos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Souza, Nícia Raies Moreira & Riani, Juliana de Lucena Ruas. *Vulnerabilidade de inserção no mercado de trabalho dos jovens moradores de favelas de Belo Horizonte*, 2019.

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, Ricardo Macedo. *Fatores de atração e retenção: um estudo com profissionais de vendas*. 2019. Dissertações FDC. Nova Lima. 109 f. 2019.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WARNER, K. *Perspectives on social vulnerability: Introduction*, 2007.