



Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO

AS NOVAS GERAÇÕES E SEUS IMPACTOS OPERACIONAIS NO SEGMENTO DE TRANSPORTE DE CARGAS

Prof. Dr. Marcio Boaventura Jr.

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC

Gestão de Pessoas: O Impacto das Novas Gerações
As Novas Gerações e seus impactos em Cargos Operacionais no Segmento de Transporte
Aéreo de Cargas.

Gabriel José
Fabio Carvalheira
Fagner Cunha
Leandro Oliveira
Lucas Correia
Ricardo Mota

Manaus
2022

Gabriel José
Fabio Carvalheira
Fagner Cunha
Leandro Oliveira
Lucas Correia
Ricardo Mota

Gestão de Pessoas: O Impacto das Novas Gerações
As Novas Gerações e seus impactos em Cargos Operacionais no Segmento de Transporte
Aéreo de Cargas.

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão do Programa
de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Márcio Boaventura

Manaus
2022

Dedicamos este Projeto

A Deus e aos nossos pais, esposas e filhos, que propuseram todo o incentivo direto e indireto para permanecermos firmes no objetivo do cumprimento do curso.

Às nossas empresas aqui representadas (Gol Linhas Aéreas, Latam, VLI Multimodal e Transcourier) que nos proporcionaram a participação neste curso, nos direcionando ao desenvolvimento profissional e formando seres críticos e pensantes em busca de melhores ideias para indústria e o que a cerca.

AGRADECIMENTOS

Ao SEST SENAT, ITL, CNT e Fundação Dom Cabral pelo projeto tão enriquecedor e importante para o país e indústria.

Aos funcionários destas instituições, ao belo corpo docente e ao orientador que superou nossas expectativas e nos conduziu da melhor maneira.



“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”

Martin Luther King

RESUMO

Empresas do setor de transporte aérea de cargas ou qualquer outra no qual apresente uma modalidade de trabalho de cunho operacional apresenta desafios em reter as novas gerações como a intitulada geração Z (nascidos a partir do ano de 1995 a 2010).

O objetivo central do trabalho é abordar e analisar sobre o tema dos impactos das novas gerações na contratação para cargos operacionais no segmento do transporte aéreo, bem como o impacto da entrada destes indivíduos nas organizações. Propõe-se, assim, apresentar uma pesquisa para levar as flexões de como essa geração se relaciona, comunica e como empresas tradicionais podem criar mecanismos de atração e retenção destes, uma vez que existem outras formas e natureza de trabalho aparentemente mais atraentes e alinhados com seus anseios.

Palavras-chave: Geração Z, Atração, Retenção, Tecnologia, Transporte Aéreo, Cargas.

ABSTRACT

The impact of the new generations on operational positions in human resource management. Retaining the new generations, like the so-called generation Z, is difficult for businesses in the air freight transport sector and any other where operational work is involved.

The primary goal of the research is to discuss and analyze the issue of the effects of new generations on hiring for operational jobs in the aviation industry as well as the effects of their entry into organizations. As a result, it is suggested to present research on how this generation interacts, communicates, and how traditional businesses can develop recruitment and retention strategies for them given the existence of other employment opportunities that are ostensibly more appealing and in line with their needs.

Keywords: Generation Z, Attraction and Selection, Retention, Technology, Air Transport, Cargo.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Operações de Cargas Aéreas no Brasil.....	31
Figura 2: Total de Cargas Transportadas no Modal Aéreo	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Renda Familiar	42
Gráfico 2: Empregados x Desempregados	43
Gráfico 3: Motivos para estar no Mercado de Trabalho	44
Gráfico 4: Motivações na escolha de uma Empresa	45
Gráfico 5: Preferências de Modelo de Trabalho.....	45
Gráfico 6: Comunicação no Ambiente de Trabalho.....	46
Gráfico 7: Liderança	47
Gráfico 8: Esforço e Gerações	48
Gráfico 9: Benefícios Esperados de uma Empresa	49
Gráfico 10: Quais Valores uma Empresa deve transmitir.....	50
Gráfico 11: Preferência de Rede Social	51
Gráfico 12: Tempo diário utilizando o Celular.....	52
Gráfico 13: GERAÇÃO Z - Como se Adaptar aos seus Anseios.....	54
Gráfico 14: GERAÇÃO Z - Propostas.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cronograma de Execução	587
Quadro 2: Definição de Indicadores e Metas.....	598

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	12
2. BASES CONCEITUAIS	13
2.1 Gerações	13
2.2 Geração Z e o Mercado de Trabalho	14
2.3 A Influência das Redes Sociais nas Novas Formas de Trabalho.....	16
2.4 Captação, Recrutamento e Seleção de Pessoas	17
2.5 O Uso da Tecnologia no Processo de Recrutamento e Seleção	19
2.6 Técnicas Modernas no Processo de Recrutamento e Seleção	20
2.7 Gamificação no Processo de Recrutamento e Seleção.....	21
2.8 Gestão de Pessoas para a Nova Geração	22
2.9 Tecnologia e Inovação.....	22
2.10 Relação de Trabalho Pós Pandemia e os Novos Modelos	25
3. METODOLOGIA.....	29
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	31
4.1 Análise do Setor.....	31
4.1.1 Mercado de Transporte Aéreo.....	31
4.1.2 Cenário do Transporte Aéreo de Cargas no Brasil (mercado, oportunidades e desafios).....	34
4.2 Realidade da Empresa	36
4.3 Benchmarking	Erro! Indicador não definido.
4.3.1 Unilever.....	38
4.3.2 Nestlé	41
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
.....	422
6. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO	
.....	532
5.1 Análise de Viabilidade.....	554
5.1.1 Viabilidade Operacional;.....	556
5.1.2 Viabilidade Técnica;	565
5.1.3 Viabilidade Estratégica;	566
5.1.4 Viabilidade Financeira;.....	576
5.1.5 Cronograma de Execução	57
Definição de Indicadores e Metas.....	587
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A - Questionário Geração Z.....	687

1. RESUMO EXECUTIVO

Falar hoje sobre os comportamentos e atitudes da Geração Z está totalmente relacionado as preocupações das empresas tradicionais e não totalmente digitalizadas sobre como será sua perpetuidade nos próximos anos.

Na sequência deste trabalho será realizada, através das bases conceituais, uma visão mais aprofundada sobre o público dessa geração, bem como como estão vistos e percebidos no mercado de trabalho. É abordado novas formas de captação, recrutamento e seleção, assim como a forma que a tecnologia e as redes sociais influenciam nas relações de trabalho. Soma-se à base conceitual, uma análise do setor do transporte aéreo no Brasil com maior enfoque na LATAM Cargo.

No intuito de entender como o mercado atrai e retém talentos da Geração Z, foi realizado benchmarking com duas grandes empresas que adotam políticas voltadas aos pertencentes dessa geração. Além disso, afim de entender ainda mais os anseios da Geração Z frente ao mercado de trabalho, foi realizada pesquisa com esse público.

Com isso, após vasto estudo conceitual, benchmarking e pesquisa aplicada, o projeto aplicativo trás proposições de melhoria a serem implementadas nas áreas operacionais de cargas das companhias aéreas.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 Gerações

Geração é um conceito cuja base teórica é sociológica e tem como definição de maior influência atualmente a de Karl Mannheim (FEIXA, LECCARDI, 2010; PARRY, URWIN, 2010, WELLER, 2010, DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007). Mannheim (1993) em seu artigo seminal de 1952 define geração como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade-idade compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização, predispondo-os a certos modos de pensar e experiências. O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante.

A globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional (TAPSCOTT, 2010). Sociólogos modernos seguidores de Mannheim abriram o foco de eventos históricos para examinar elementos culturais como música, estrelas de cinema, moda, esporte, lazer, tecnologia e outros tipos de cultura popular (PARRY, URWIN, 2010).

Diversos autores utilizam o termo coorte como equivalente ao termo Geração. A diferença entre esses dois conceitos reside em seu ponto de origem e término. Para definição de uma coorte inicia-se pela determinação de uma faixa etária e depois se analisa a diferença entre essa faixa e as demais, encontrando diferenças em relação a valores, atitudes e comportamento entre indivíduos dos diversos grupos. A definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, políticos ou sociais que geram um impacto em valores, atitudes e comportamentos das pessoas que viveram esses momentos em sua fase de socialização e posteriormente as datas de nascimento potenciais são definidas (PARRY, URWIN, 2010).

Considerando o conceito de Geração definido por Mannheim, faz-se necessário o estudo das gerações em contextos nacionais. Como grande parte da produção sobre Gerações é norte-americana, não é possível transpor definições de gerações de outras nacionalidades e culturas

para a realidade de outros países sem o buscar o olhar dos fatos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos nacionais (PARRY, URWIN, 2010; DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2008).

O estudo conduzido por Schuman e Scott (1989) nos Estados Unidos questionou uma amostra nacional representativa de indivíduos acerca de eventos históricos críticos importantes para eles e solicitaram uma justificativa para a escolha desses eventos. Com essas informações, eles concluíram que diferentes gerações tendem a lembrar de diferentes eventos, com os anos formativos tendo um papel chave nas memórias coletivas. Efeitos de maturidade, resultantes da faixa etária e amadurecimento do indivíduo, e efeitos do período, resultantes dos impactos do ambiente, devem ser considerados tanto nos estudos de gerações quanto de coortes e uma dificuldade metodológica é a separação desses distintos efeitos em uma análise (PARRY, URWIN, 2010; DENCKER, JOSHI, MARTOCCHIO, 2007). Para minimizar essa dificuldade, Parry e Urwin (2010) recomendam estudos longitudinais para determinação de efeitos geracionais ou de coortes. Joshi, Dencker e Martocchio (2010) após analisarem diversos estudos sobre gerações nas organizações identificaram três faces da identidade geracional que podem ser usadas como categorização. Os autores propõem a utilização do conceito de geração de uma forma mais ampla, observando além da data de nascimento e considerando a importância de eventos históricos importantes ocorridos inclusive dentro da organização para a formação de gerações em microambientes.

2.2 Geração Z e o Mercado de Trabalho

A geração Z é formada pelos jovens nascidos entre 1995 e 2010, trata-se da primeira geração a ter contato com o ambiente digital desde que nasceu, e que não precisou se adaptar as essas tecnologias para fazer parte do mercado de trabalho, como outras gerações.

Desta forma, esses jovens também podem ser conhecidos como nativos digitais. A proximidade com a tecnologia impôs uma série de características comuns a essa geração, cujos nascidos na década de 90 já estão inseridos no mercado de trabalho.

Pode-se dizer que, de forma geral, os jovens da geração Z são imediatistas — pois antecipam e simplificam muito as coisas —, possuem uma compreensão tecnológica apurada, são abertos às novas tecnologias e capazes de raciocinar de forma rápida.

Tais qualidades são extremamente positivas no mundo corporativo e dificilmente encontradas na geração X e na geração Y, sendo essa última formada por profissionais com o

perfil mais próximo aos dos nativos digitais, mas com as características mencionadas menos acentuadas.

Convém mencionar que esses mesmos atributos acabam gerando certa impaciência nos jovens da geração Z, de modo que uma rotina frequente atrelada a processos burocráticos pode ser desanimadora para eles.

Geralmente, esse grupo é formado por autodidatas — há vários exemplos de jovens que aprenderam novos idiomas ouvindo música, jogando videogame e assistindo a séries estrangeiras e profissionais multitarefas, visto que sempre estiveram conectados a diferentes dispositivos, como smartfone e televisão.

A entrada da geração Z no mercado de trabalho calhou com um período de crise no cenário nacional, fortemente impactada pelo ambiente instável político e com casos de corrupção.

Apesar de ter características comportamentais muito positivas, essa geração é considerada pessimista, principalmente em relação aos cenários macroeconômico, político e profissional, pois teve que lidar com a frustração de, após anos de dedicação à capacitação acadêmica, não obter o retorno desejado.

É uma geração que precisou aprender a enfrentar um mercado de trabalho com escassez de emprego e baixa perspectiva de carreira profissional no curto prazo. Isso fez com que muitos jovens profissionais de alta performance buscassem programas internacionais de desenvolvimento de carreira ou até mesmo subempregos em países mais desenvolvidos, gerando uma grave perda de potenciais profissionais no mercado de trabalho brasileiro.

Nesse ambiente, a exigência sobre a geração Z é alta e é difícil ir contra isso, principalmente em um mercado extremamente competitivo e sedento por profissionais de alta performance. Cabe a esses jovens a busca por diferenciais. Entre eles uma boa formação acadêmica, faculdades de primeira linha saltam aos olhos dos recrutadores e a fluência em idiomas.

Além disso, os jovens que fazem o uso de redes sociais, como o LinkedIn, para destacar suas qualificações e saber exatamente o que as empresas exigem dos profissionais que atuam na área de interesse conseguem se destacar perante a concorrência e obter grandes oportunidades.

Os jovens que fazem parte da geração Z procuram por empresas que ofereçam flexibilidade. Companhias “Duras” não funcionam para esse público, uma vez que eles buscam

por empresas que priorizam o resultado, independentemente dos horários e da presença no escritório.

Esse grupo também valoriza a gestão horizontal, na qual é possível levar ideias diretamente aos cargos mais altos da hierarquia. Vale mencionar também que problemas com gestão de pessoas frequentemente levam esses profissionais a procurarem outro emprego.

Por fim, mas não menos importante, a geração Z busca por empresas éticas, tanto do ponto de vista sociocultural quanto ambiental. É uma geração que vivenciou a corrupção na esfera pública de uma maneira muito forte e até por isso costuma estar engajada em alguma causa

2.3 A Influência das Redes Sociais nas Novas Formas de Trabalho

As redes sociais e o mercado de trabalho se tornaram aliados no processo de seleção de empregos. Para o bem ou para o mal, o atual cenário exige um cuidado maior na exposição pessoal no meio online.

Atingir um número cada vez maior de profissionais e atrair talentos são dois dos principais pontos que influenciam empresas a investirem em redes sociais. Atualmente, segundo relatório da Social Media Trends, 92% das empresas possuem redes sociais. Para a busca de vagas se a empresa está nas redes sociais, ela também estará de olho no que você faz por lá, quando o candidato se candidata a uma vaga.

Ainda que haja liberdade para a pessoa física, é importante estar atento que, em tempos de tecnologia, os consumidores entendem o profissional como extensão da empresa. E irão sempre lembrar disto quando houver uma atitude incorreta.

E não custa lembrar, que, preconceito, homofobia, racismo ou qualquer outra forma de discriminação, mesmo que através de uma brincadeira, não são apenas ponto contra como passíveis de punição criminal. Na dúvida, dê uma checada em suas redes sociais e apague já qualquer postagem relacionada a estes temas, que tiverem cunho discriminatório.

Atualmente, não mais com a função só de interação social e entretenimento, as redes sociais passaram a ser também uma espécie de vitrine e portfólio, onde além dos seguidores, amigos e familiares, empresas e empregadores também passaram a monitorar os comportamentos, posicionamentos e a rotina de candidatos a uma vaga de emprego, se tornando, em alguns casos, uma análise decisiva no momento de contratação.

De acordo com o professor do curso de Publicidade e Propaganda, André Imbroisi, “usar as redes sociais é imprescindível”. O professor conta que hoje a separação entre real e virtual está cada dia mais sutil, se tornando tudo uma coisa só, e destaca ser importante ter um local na ‘web para poder se posicionar, aparecer e mostrar aquilo que faz: *“Inclusive, hoje tem redes sociais voltadas para o mercado de trabalho, como o LinkedIn”*”.

Cuidados devem ser tomados ao decidir o que vai ou não ser compartilhado nos perfis. Kátia alerta que é importante que se saiba qual o objetivo com sua rede social, para delimitar o foco das publicações: *“Se ela vai ser uma rede social apenas de interação entre os amigos, ela tem uma característica. Se ela vai ser utilizada para posicionamento no mercado profissional, ela tem outra característica”*.

A publicitária considera que não existe uma fórmula mágica para o que deve ou não ser exposto nas plataformas, mas alguns pontos são observados de forma positiva e outros de forma negativa, e esclarece: *“A melhor maneira de utilizar as redes sociais é você sempre trazer conteúdos relevantes”*. A discente conta que para um perfil ser direcionado de maneira correta, no uso mercadológico, é interessante que o usuário interaja com conteúdos da área de interesse.

“Se você é de uma área onde sua atuação é mais prática, você traz, por exemplo, um backstage, os bastidores, para que eles vejam como é o processo de produção”. Rotinas acadêmicas e práticas dentro da faculdade, o uso da criatividade e inovação para a criação de conteúdos e resolução de problemas também são atrativos, alerta a discente.

2.4 Captação, Recrutamento e Seleção de Pessoas

O processo de agregar pessoas representa a porta de entrada na empresa para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização. Vale ressaltar que não é apenas as organizações que selecionam as pessoas, as pessoas também selecionam as organizações de seu interesse.

Chiavenato (2010) diferencia dois tipos de abordagem para agregar pessoas: a tradicional e a moderna. Na abordagem tradicional, o enfoque é operacional e burocrático, é totalmente direcionado a um cargo específico, e o processo fica a cargo exclusivamente do órgão de Gestão de Pessoas, restando pouca liberdade de decisão para os gestores de linha. Na abordagem moderna, predomina o enfoque estratégico, é um pensamento de longo prazo, envolvendo a organização em sua totalidade, é feita a busca de novos talentos, criatividade de inovação através de novos valores humanos.

Coradini e Murini (2009) comentam que recrutamento e seleção têm como objetivo levar talentos para as corporações. Ainda segundo as autoras, o recrutamento tem como objetivo atrair pessoas que tenham competências mínimas para atender os requisitos da empresa. Klotz et al. (2013) definem o recrutamento como o conjunto de práticas e atividades que as empresas efetuam para atrair profissionais talentosos para as corporações; e seleção, como os métodos utilizados para selecionar os profissionais mais talentosos do mercado. Já Guimarães e Arieira (2005) definem recrutamento como o ato de identificar, de encontrar talentos, e seleção, o de diferenciar os melhores talentos entre os escolhidos.

Ao longo do tempo o processo de recrutamento e seleção tem vindo a sofrer alterações na forma como é visto e interpretado tanto pelas organizações como pelos candidatos. Segundo Derous & Fruyt (2016), devido à “guerra” pelo talento que as organizações sofrem nas últimas décadas, em particular na Europa, o processo de recrutamento e seleção ganhou um lugar ainda mais central na estratégia da organização e particularmente, na gestão de talento. As organizações têm vindo a procurar novos métodos de forma a atrair o talento que necessitam. Ainda segundo os autores, estes novos métodos aumentam a eficiência ao atrair e selecionar em simultâneo, criando ciclos de recrutamento e socialização mais compactos para os indivíduos e organizações. As organizações preocupam-se hoje em desenvolver métodos de recrutamento e seleção que lhes permita atingir o número de candidatos certo para fazer o processo ideal com a organização.

Para Richardson (2009), um processo de recrutamento e seleção bem-sucedido envolve as seguintes etapas:

1. Desenvolvimento de uma política de recrutamento e retenção;
2. Avaliação das necessidades para determinar os requisitos de recursos humanos atuais e futuros da organização;
3. Identificação, dentro e fora da organização de um grupo de potenciais recursos humanos;
4. Análise da Função e Avaliação da Função para identificar os aspetos individuais de cada trabalho e calcular o seu valor relativo;
5. Avaliação de perfis de qualificações, desenhado a partir da Análise de Funções que identifica as responsabilidades, competências, capacidades, conhecimento e experiência necessárias;
6. Determinar a capacidade da organização para pagar salários e benefícios dentro do período definido;

7. Identificação e documentação do atual processo de recrutamento e seleção de forma a assegurar equidade e adesão à igualdade de oportunidades e outras.

2.5 O uso da Tecnologia no Processo de Recrutamento e Seleção

A tecnologia está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, tanto na vida pessoal como na profissional, agregando utilidade e necessidade de informações precisas para alcançar resultados com maior abrangência. As organizações estão acelerando sua estratégia de transformação digital, construindo pontes de conexão em diversas áreas que envolvem informações, dados, processos, pessoas e tecnologia (Bensberg, Buscher & Czarnecki, 2018). Segundo Ferreira e Vargas (2014), a internet faz parte da rotina da maioria das empresas sendo utilizada para auxiliar no processo produtivo, mas também em outras atividades como recrutamento e seleção de novos funcionários, sendo estes a base da excelência empresarial.

Segundo Hanna (2010) e Bensberg et al. (2018), as empresas têm de se adaptar à evolução digital que ocorrerá nos próximos anos se quiserem sustentar o sucesso, caso contrário estarão aceitando sua falência em curto prazo. Portanto, a transformação digital pode ser vista como um grande sistema com uma estratégia global, com seus subsistemas com uma estratégia específica se conectando em busca de um objetivo comum, que é tornar uma organização capaz de agir ou reagir rapidamente a mudanças de dados, condições, cenários e estratégias, suficiente para manter seu sucesso (Banovic-Curguz & Ilisevic, 2018)

A inovação tecnológica a partir de procedimentos baseados em testes online, vídeo currículo e vídeo entrevista, está sendo cada vez mais implantada pelos departamentos de Recursos Humanos, a qual pode contribuir por recrutar profissionais mais qualificados e adequados com o perfil da empresa.

De acordo com Rodrigues et al. (2014) os avanços tecnológicos têm agregado para a área de Recursos Humanos, pois a utilização de determinadas tecnologias facilita e agiliza o gerenciamento de informações, reduz custos e gera maior precisão na escolha do candidato, beneficiando a própria organização com acertos nos perfis profissionais condizentes com a identidade organizacional. Os mesmos autores acrescentam que os processos de recrutamento e seleção estão sendo melhorados, e as empresas estão adotando métodos tecnológicos para

esses processos, nos quais a internet é um grande instrumento para esses processos de recrutar e selecionar de forma diferenciada.

2.6 Técnicas Modernas no Processo de Recrutamento e Seleção

Diante das mudanças sociais, impostas pela pandemia de Covid-19 e com os avanços da tecnologia, cada vez mais, as pessoas vêm priorizando oportunidades flexíveis, possibilidade de home-office e trabalhos autônomos. Por isso, os responsáveis pela busca de candidatos precisam reinventar a forma como desenham a atração e a seleção de talentos.

Sendo assim, destacam-se como técnicas de seleção e recrutamento mais modernos:

1. *Inbound recruiting*: Técnica inspirada no Inbound Marketing que visa atrair e fidelizar clientes por meio de estratégias de compartilhamento de conteúdo relevantes. A técnica consiste em entender o qual o perfil do candidato que a empresa deseja atrair, estabelecer uma jornada atrativa para o candidato despertando seu interesse em trabalhar na organização por meio de conteúdos publicados em redes sociais, blogs, eventos, podcasts e sites.
2. Vídeos: Nesse modelo, o currículo tradicional é substituído por vídeo de apresentação, o que possibilita o recrutador avaliar competências que vão além das competências técnicas, como comunicação, preparação e capacidade do candidato de estruturas ideias.
3. Plataformas com inteligência artificial e *People Analytics*: Com uso dessas plataformas é possível processar maior volume de dados sobre os candidatos e acelerar o processo de tomada de decisão do recrutador, aumentando a assertividade da seleção.
4. *Hackathons*: A ideia é que os participantes desenvolvam ideias de forma colaborativa e entreguem protótipos funcionais, com isso é possível que os recrutadores avaliem competências como criatividade, inovação e trabalho em equipe.
5. Mapeamento comportamental: Permite identificar padrões de comportamento e conhecer o perfil de cada candidato. Isso acontece com a aplicação de diferentes técnicas como testes, entrevistas, simulações e dinâmicas de grupo, tendo como base a tecnologia.

6. Seleção às cegas: Nesse processo, o candidato é avaliado por atividades e desafios, sem que o recrutador veja seu currículo ou aparência física, este aspecto só será visto no final do processo. A seleção às cegas é uma forma de levar mais diversidade para empresas e não deixar que as particularidades dos candidatos interfiram no processo seletivo.

2.7 Gamificação no Processo de Recrutamento e Seleção

Gamificação é a estratégia para influenciar e motivar o comportamento das pessoas, que também inclui funcionários. A gamificação pode ser aplicada em um amplo espectro de situações em que os indivíduos precisam ser motivados para realizar ações ou atividades específicas. A gamificação no local de trabalho pode aumentar o envolvimento dos funcionários para impulsionar o desempenho da empresa (WERBACH e HUNTER, 2012).

A gamificação pode ter pontos de contato em qualquer uma ou em todas as etapas do processo de recrutamento e seleção de talentos. Na fase de seleção, os jogos podem ser usados para testar os candidatos quanto ao conhecimento do setor, ao produto e a habilidades como criatividade e solução de problemas. Gamificação no recrutamento não se refere a um único tipo de jogo. Como por exemplo, o Google que usou um enigma público para atrair candidatos, mas o jogo também pode ser um questionário ou um desafio online, como os testes de codificação oferecidos por empresas como o parceiro da Workable, HackerRank e Codility (onde os candidatos resolvem exercícios de programação online) (MATTAR, 2018).

Além disso, as empresas também podem usar quebra-cabeças online ou jogos de plataforma. Por exemplo, a benchmark games desenvolveu jogos de quebra-cabeça, um dos quais envolve os candidatos "navegando em um carro para alcançar uma meta, enquanto enfrentam desafios inesperados" (ALVES, 2015).

Neste contexto, em vez de pedir aos candidatos que enviem o currículo e a carta de apresentação e respondam a várias perguntas qualificatórias, o empresário pode pedir que eles joguem um jogo. Isso tem várias vantagens, pois os candidatos a emprego provavelmente enviam muitas solicitações - às vezes sem pensar muito se realmente gostam do trabalho ou da empresa. Jogar um jogo exige esforço e comprometimento, forçando-os a parar e pensar se vale a pena. Os candidatos menos interessados podem se auto selecionar, para que os empresários acabem com aplicativos mais relevantes (MATTAR, 2018). A gamificação no recrutamento torna o processo de contratação mais interativo e pode projetar uma cultura da empresa

agradável e divertida, atraindo assim mais candidatos de qualidade. Porém os candidatos podem se perguntar se os jogos são critérios de contratação eficazes (VERSTEEG, 2013).

2.8 Gestão de Pessoas para a Nova Geração

Boxall e Purcell (2008) consideram que todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho das pessoas nas organizações definem a Gestão de Recursos Humanos (GRH). A Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos é um modo de direcionar o comportamento humano no trabalho a partir de atividades e processos institucionalizados que uma organização adota para interferir nas relações organizacionais (LEGGE, 2005). Ela pode ser caracterizada em três diferentes níveis (LEPAK; MARRONE; TAKEUCHI, 2004): sistema, políticas e práticas.

Durante a evolução da GRH, principalmente após a década de 90, diversas abordagens e escolas foram desenvolvidas. Algumas abordagens e escolas tinham como base aspectos objetivos, racionais e lineares da organização, com maior foco na produtividade e controle dos recursos humanos e alinhamento à estratégia de negócios. Outras abordagens e escolas consideravam os aspectos dinâmicos, determinísticos e não lineares da organização, com foco também no alinhamento à estratégia de negócios, mas através do comprometimento dos empregados e do desenvolvimento humano e social (Legge, 2005; Leite; Albuquerque, 2009; Bosquetti, 2009). Mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, tal como a migração da economia manufatureira, para a de serviços demandou um novo perfil de trabalhadores e, por consequência, uma nova atuação da área de RH. A informatização na produção e declínio da utilização da força física da mão-de-obra fez surgir um novo quadro em que a diversidade emergiu. Essa se tornou mais intelectualizada a partir dos trabalhadores do conhecimento, mais feminina e mais velha, isto é, mais madura já que com essas novas condições as pessoas conseguem permanecer mais tempo no mercado de trabalho (LEGGE, 2005).

2.9 Tecnologia e Inovação

Quando falamos de tecnologia e inovação no setor do transporte de cargas, vemos uma linha muito tênue, já que o mundo aéreo por si só é totalmente estruturando sobre este pilar.

Atualmente, a Associação Internacional de Transporte Aérea (IATA) possui um programa chamado *Digital Cargo*, que visa enfrentar os desafios, através da busca da liderança deste tema no setor, usando a colaboração de ponta a ponta em toda a cadeia de suprimentos no desenvolvimento de tecnologias inovadoras, processos simples, assim, estabelecendo padrões globais.

Através dos grupos de trabalho, o principal objetivo é promover mudanças e explorar as novas tecnologias para avaliar seus impactos potenciais em toda a cadeia.

Entre estas iniciativas estão:

- One Record que é um padrão de compartilhamento de dados e visa criar uma visualização única da remessa. Este compartilhamento e padronização através do uso de APIs.
- Interactive Cargo: Iniciativa para equipar o modal com padrões e tecnologias que endereçam a possibilidade de automonitoramento da carga de forma responsiva, envio de alertas em tempo real, respostas a desvios para atender as expectativas de jornada e do cliente.
- Cargo Connect: Promoção da colaboração digital para aumento de eficiência entre as companhias aéreas, transitários e parceiros de distribuição.
- E-freight / e-AWB: Visa construir um processo de transporte sem papel (paperless) de através de uma estrutura regulatória.
- FEDeRATED: Projeto com envolvimento da Comissão Europeia e visa fornecer as bases para uma infraestrutura de compartilhamento de dados administrativos e comerciais de forma confiável e interoperável entre as companhias.

No ano de 2017, IATA convocou o segmento de transporte de cargas aéreas para acelerar sua modernização e se concentrar em prestar serviços de alta qualidade.

De acordo com informações divulgadas pela associação, a demanda global pelo transporte aéreo de cargas, apurada em toneladas por quilômetro transportado (FTK), cresceu 6,9% em janeiro de 2017 em relação ao mesmo período de 2016. Entretanto, esse crescimento não está alinhado com as recentes inovações tecnológicas. O setor apresenta o que podemos chamar de abordagem conservadora para investimentos em tecnologia.

Existem transportadoras inovadoras que são orientadas a dados e que reagem dinamicamente às mudanças do mercado, utilizando serviços em nuvem, sensores, recursos

analíticos e negócios digitais, mas há uma distância considerável entre esses líderes e a maior parte da indústria global.

A boa notícia é que há um caminho claro pela frente. Em um cenário econômico cada vez mais complexo e com um mercado global altamente competitivo, a tecnologia oferece ferramentas adequadas para criar modelos de negócios mais inovadores e adaptáveis em meio a uma infinidade de inovações tecnológicas disponíveis para o setor.

Para Fernando Schaeffer, VP de Vendas da Unisys para a América Latina, existem 4 principais desafios para este modal, quanto a adequação tecnológica de suas operações:

- **Mudança de Paradigma:** A tecnologia também pode ajudar a tomar decisões mais inteligentes, principalmente quando se transporta carga valiosa, frágil ou sensível à temperatura. O uso de recursos analíticos para transformar modelos de negócios permite tomadas de decisões mais bem fundamentadas e rápida resposta aos desafios diários. A análise preditiva usa dados proativamente nas decisões de planejamento de rotas, levando em consideração as condições climáticas, instabilidade política, congestionamento de trajetos, entre outros elementos, para elevar o desempenho das entregas e prestar melhores serviços ao cliente. Tal análise permite determinar quais rotas e transportadoras têm mais chance de entregar a carga no destino certo, pontualmente e em condições satisfatórias.
- **Precificação:** Imprecisão e variação de preços tornam a integridade de valores um grande problema em toda a indústria de carga aérea. Para muitas transportadoras, essa questão decorre da inadequação dos sistemas de preço para garantir visibilidade completa sobre informações que integram a gestão de taxas e encargos. As empresas estão buscando maneiras de responder mais rapidamente às mudanças do mercado de modo a maximizar a utilização de suas capacidades. Um sistema de preços integrado pode fornecer uma solução relativamente simples. A tecnologia permite simplificar os mecanismos de precificação, garantindo que as taxas possam ser aplicadas de forma mais consistente. Essa solução também pode estar conectada à base de dados da Iata para garantir que todos os encargos e taxas fiquem mundialmente integrados à estrutura de preços da transportadora.
- **Requisitos de Segurança:** Em suas operações, o setor de carga deve gerenciar tanto a segurança cibernética quanto a física. Em ambos os casos, a tecnologia é fundamental para proteger os pontos frágeis da cadeia de suprimentos. A identificação por radiofrequência (RFID) auxilia no controle físico das cargas, utilizando campos

eletromagnéticos para identificar e rastrear automaticamente etiquetas associadas a objetos. Sensores RFID podem indicar se parte do carregamento foi perdida, o que exatamente está faltando e onde os itens perdidos provavelmente estão. Para o controle de atividades, a implementação de uma infraestrutura de dados permite que as organizações acessem as informações em determinados momentos da cadeia operacional. No entanto, isso pode incluir acesso a dados críticos, como faturas, dados bancários e o conteúdo das remessas – pontos vulneráveis que podem ser utilizados por criminosos para operações indevidas. A micro segmentação é uma arma importante nesse processo, já que permite dividir rápida e facilmente uma rede em vários micros segmentos para operar de forma independente, com segmentos de acesso. É possível gerenciar o que cada pessoa é autorizada a acessar para seu trabalho, o que garante que qualquer violação fique restrita aos seus micros segmento, mitigando possíveis consequências negativas do incidente, como a movimentação lateral na rede e o acesso a dados financeiros, por exemplo

- **Adoção da Cloud:** Explorando a natureza de compartilhamento da nuvem, também é possível enfrentar de forma colaborativa desafios comuns, como facilitar a adoção de uma cadeia de suprimentos totalmente eletrônica, cumprir novos regulamentos e alterar padrões de trabalho estabelecidos em todo o setor.

2.10 Relação de Trabalho Pós Pandemia e os Novos Modelos

Nos últimos anos, a economia brasileira sofreu grande impactos financeiros que foram marcados pelo desemprego. Segundo o IBGE, o início histórico ocorreu em 2001 e neste momento, houve apenas uma recessão técnica. Já em 2008, uma crise que atingiu outros países globais, os efeitos foram refletidos em 2009 no Brasil. Mais tarde, final do ano de 2015 e início do ano de 2016, novamente o Brasil passa por recessão econômica, estando presentes: desaceleração das commodities, represamento de preços, alta inflação e os juros baixos.

Devemos aceitar o fato que realmente nossas vidas foram mudadas. A COVID-19, trouxe à tona a necessidade de se reinventar-se e redescobrir-se. Com a crise global com a adventos da pandemia da COVID-19, seus reflexos foram imediatos na economia. A sociedade buscou se adaptar diante as necessidades e de repente, a largo passos, introduziu uma alternativa para que a economia do Brasil pudesse retomar sua movimentação.

Novas modalidades de trabalho que estavam apenas no papel, foram postas em prática e isso colaborou para o desenvolvimento maduro que se torna cada vez mais comum no dia a dia.

Antes, todos conheciam o contrato de trabalho formal e o contrato temporário, ambas modalidades previstas nos arts. 443 e seguintes da Consolidação das Leis Trabalhista, DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943.6

Tais modalidades, eram até então, antes da pandemia, um padrão social de trabalho, com garantia de direitos e deveres.

Algumas mudanças trabalhistas, ainda começaram a surgir pouco antes da pandemia, sendo implementada a reforma das Leis Trabalhista com a lei Nº 13.467 de 2017, que trouxe em destaque novas modalidades de trabalho: *Trabalho Intermitente e Teletrabalho*. Tais medidas, tinham o cunho objetivo de combater o desemprego.

Destaque-se que a pandemia, teve o seu início no final de 2019 e estouro no início do ano de 2020. A sociedade então, recolhida e mantendo o distanciamento social, começou a buscar alternativas e justamente, regulando as relações de trabalho com a modalidade de *Teletrabalho*. De fato, várias medidas foram implementadas para a manutenção do emprego e a solução com o Teletrabalho teve que passar por adequações, assim como as pessoas. Talvez o processo possa ter ocorrida de forma inversa na prática pois, as adaptações ocorreram da Sociedade para a Legislação, mesmo tentando se adaptar a legislação vigente no início da pandemia.

O Teletrabalho, também conhecido como HOME OFFICE, trouxe questão de divisões de custos e disponibilidade de ferramentas corporativas, nas quais, foram pontos relevantes para adequações e adaptações legislativas e regulatórias nos contratos de trabalho.

Revela as fontes de Dieese e IBGE, que entre 11% e 13% dos trabalhadores, migraram para a modalidade de Teletrabalho, improvisando escritórios dentro de casa.

Sem dúvidas, a modalidade do Teletrabalho, tem-se tornado uma excelente modalidade de trabalho para ambas as partes, empregador e empregado e tudo isso, regulado com a Medida Provisória nº 1.108, de 2022, cujo cunho objetivo, busca a manutenção do emprego no Brasil.

Pesquisas recentes demonstram a confirmação da evolução da Sociedade atual. A PWC Brasil, uma comunidade de *solvers*, demonstra em pesquisa recente que a aceitação de trabalho nessa nova modalidade é mais produtiva. Melhores resultados são demonstrados, tanto profissional, quanto mental dos Empregados. O destaque maior é para a geração Z, que tem um percentual superior de aceitação.

Em outras pesquisas recentes, temos relatos que demonstram os benefícios a longo passos dessa nova modalidade de trabalho, trazida pela pandemia que assustou o mundo. O teletrabalho, foi muito bem aceito pela geração Z e Y, que trouxeram novos estímulos e formas de relação de trabalho. A publicação “*Great Resignation: gerações Z e Y estão criando uma nova era do trabalho*”, mostra como as novas gerações conduzem a nova dinâmica entre Empregado e Empregador na era atual do trabalho. Aproximadamente 70% dos trabalhadores são adeptos para novas oportunidades e o enfoque está entre os jovens, onde a geração Z, aceita melhor essa nova modalidade de trabalho porque priorizam sua felicidade para aproveitar melhor a vida.

Não podemos retroceder em avanços sociais e devemos contribuir e participar dessa nova “onda” de modelo de trabalho, que cada vez mais se torna adepto as empresas, aos novos negócios, aos empregados. Ainda se tem a necessidade de adaptações menos impactantes no atual momento, mas no início foi desafiador para os negócios das empresas, como demonstra a pesquisa realizada pelo consumidor moderno.

Importante o destaque para todas as pesquisas que são demonstradas, a necessidade que os empregados têm na busca de uma qualidade de vida melhor e isso, demonstram os resultados que agrada os negócios, tanto particulares ou comerciais.

Sem sombra de dúvidas, além do novo modelo de trabalho, temos o conceito que se fomenta: flexibilização.

Ainda sobre este contexto de mudança legislativa e novos modelos de trabalho, temos também a modalidade de trabalho de trabalho intermitente, também conhecido como uberização.

Essa modalidade refere-se a forma de prestação de serviços, que somente possui garantias e direitos trabalhistas, durante o período de prestação de serviços, ou seja, ao final da prestação de serviços deve ser realizado o pagamento da prestação, acrescidos dos direitos trabalhista como valores de décimo terceiro, férias, DSR, adicionais, recolhimento de INSS e FGTS. A principal característica de modalidade de trabalho é a prestação de serviço não contínua.

A correlação com o conceito de UBERIZAÇÃO, foi inspirado na plataforma UBER que nasceu no ano de 2009 e instaurada no Brasil no ano de 2014: “...suas principais atividades são conectar passageiros e motoristas, e, fazer a precificação do serviço. Ou seja, ela não é especialista no transporte como uma transportadora, por exemplo.”

Com a reforma trabalhista em 2017, pesquisas demonstraram que essa nova modalidade de trabalho intermitente, no primeiro ano, em 2018, representou 0,5% das contratações e já no ano de 2019, representou 1% em relação as carteiras de trabalho assinadas neste mesmo período.

O setor de serviços é o que mais contrata nesta modalidade de trabalho, ofertando 41% das vagas, seguido pelo comércio, ofertando 31% das vagas. A indústria responde 12% em relação aos contratos realizados de trabalho, sendo seguido pela construção civil com 11%.

Diante o avanço do contexto que vivemos, as relações trabalhistas estão consolidando cada vez mais em novas adaptações a realidade brasileira. Os conceitos “padrões” estão mudando e o destaque vem crescendo para as novas modalidades de contrato de trabalho que surgiram e cada vez mais, vão surgindo adeptos a estes modelos.

3 METODOLOGIA

Este projeto aplicativo faz uso de bases conceituais que dão embasamento no entendimento de como a Geração Z se enquadra nas atuais necessidades do mercado, incluindo o mercado de transporte aéreo de cargas.

De acordo com GIL (2008), os tipos de pesquisa são subdivididos, levando em consideração os objetivos e aos procedimentos técnicos:

- Quanto aos objetivos:
 - Pesquisa Exploratória: proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
 - Pesquisa Descritiva: descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc.
 - Pesquisa Explicativa: identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.
- Quanto aos Procedimentos Técnicos:
 - Pesquisa Bibliográfica: É desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não se recomenda trabalhos oriundos da internet.
 - Pesquisa Documental: É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.

- Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, seleciona-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, define-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- Levantamento: é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quanto o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo.
- Estudo de Campo: procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.
- Estudo de Caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.
- Pesquisa - A ação: um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p.14).

Dentro da Pesquisa Descritiva, temos caracterizado o tipo de análise quantitativa e qualitativa. De acordo com Diehl (2004) descrevemos da seguinte forma:

- Pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança;
- Pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Para este trabalho foi utilizado a Forma Descritiva Quantitativa, no qual além de entender e detalhar o funcionamento dos aspectos que cercam a geração em estudo, foi aplicado um questionário com o objetivo de tangibilizar as análises trazidas ao longo do trabalho. Também, houve a busca de empresas bem posicionadas no mercado e com iniciativas focadas no público objeto da pesquisa. O questionário de perguntas foi estruturado para identificar a percepção dos jovens alvo, relacionando seu posicionamento ao mercado de trabalho.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

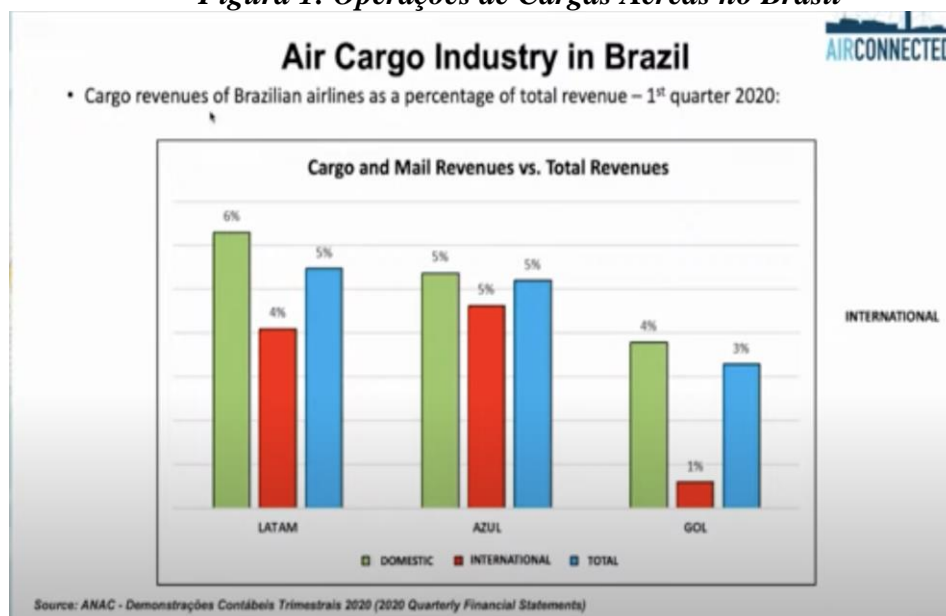
4.1.1 Mercado de Transporte Aéreo

No tocante à atuação no segmento de transporte aéreo nacional brasileiro, tem-se hoje a concentração em três principais companhias aéreas: Latam, Gol e Azul.

De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT), a fatia deste mercado, comparado aos outros tipos de transporte de carga, representa cerca 0,4% do todo. Em países com a mesma extensão territorial do Brasil, este número salta em até em até 5 vezes mais. Isto demonstra a da falta de maturidade e pouca exploração deste modal.

Em termos de faturamento, também representa um percentual reduzido nas empresas que operam no Brasil, conforme gráfico abaixo:

Figura 1: Operações de Cargas Aéreas no Brasil



Fonte: ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

No entanto, o mercado brasileiro de carga aérea apresenta crescimento nos últimos anos, acompanhando o crescimento da economia e também do transporte aéreo de pessoas. O ritmo de crescimento deste mercado é bem inferior ao transporte de passageiros, porém, os dados demonstram que maior parte das demandas, cerca de $\frac{2}{3}$, estão para o mercado internacional.

Figura 2: Total de Cargas Transportadas no Modal Aéreo



Fonte: ANAC – Agencia Nacional de Aviação Civil

Ao se comparar com empresas de transporte de cargas no mundo, tem-se basicamente dois tipos de empresas: exclusivamente cargueiras, as quais não obtêm receitas a partir do transporte de passageiros; e empresas que possuem receitas advindas de ambos os tipos de transporte.

A FEDEX Corporation é a principal operação cargueira no mundo, em termos de faturamento e frota: ela possui frota de 677 aeronaves cargueiras, uma das maiores frotas de aeronaves cargueiras do mundo, faturando 69 bilhões de dólares por ano (FEDEX CORPORATION, 2020).

Contudo, a maior parte das companhias aéreas de transporte de passageiros também opta pelo transporte de cargas para complementar sua fonte de receita. Neste caso, elas optam por um modelo misto, em que a companhia opera tanto o transporte de passageiros quanto o de cargas. Este modelo é comum, pois companhias aéreas focadas no transporte de passageiros obtêm grande economia de escopo para transportar cargas.

O conceito de economia de escopo foi formulado John Panzar e Robert Willig (1981) para ilustrar situações em que uma companhia pode obter um custo menor ao produzir um bem em função de custos que esta empresa já incorre para produzir outro produto, gerando assim

uma vantagem competitiva em termos de custos para que ela passe a produzir este outro bem. Ou seja, se ambos os bens fossem produzidos por duas firmas diferentes e não relacionadas, o custo seria maior do que se estes bens fossem produzidos pela mesma empresa.

Companhias aéreas de passageiros frequentemente possuem espaços nas aeronaves subaproveitados, sobretudo no seu porão. A utilização destes espaços pode ser relevante em uma indústria marcada por altos custos fixos e pela necessidade de alto investimento em ativos, visto que há aeronaves que podem chegar a custar mais de 400 milhões de dólares, como o modelo A380, da Airbus, segundo Goldstein (2019).

A aviação é um setor complexo, marcado por margens operacionais estreitas e necessidade de alto investimento em ativos caros, como aeronaves. O melhor uso de espaços subaproveitados na aeronave gera um custo marginal pouco relevante em termos de combustível (em função do aumento de peso da aeronave) e de investimento adicional, dada a ociosidade do porão. Portanto, a venda de serviços de cargas para aproveitar esta oportunidade pode gerar receitas adicionais a um custo reduzido, estimulando as empresas aéreas a explorar tal oportunidade. Por outro lado, a venda de cargas por companhias focadas em transporte de passageiros pode gerar maior complexidade operacional, tendo assim um impacto negativo em termos de custo.

4.1.2 Cenário do Transporte Aéreo de Cargas no Brasil (mercado, oportunidades e desafios)

A indústria da aviação registrou o transporte de 119,3 milhões de passageiros transportados em 2019, sendo este número o maior desde o início do registro da série histórica da aviação civil brasileira. Na mesma direção, além da frota cargueira, aproveitando-se da oferta dos porões das aeronaves de linha (bellys), a indústria transportou quase 390 milhões de kg em 2019.

Em 2020, sob influência da pandemia de Covid-19, os indicadores tanto do transporte de passageiros quanto o de cargas, sofreram forte impacto em seus indicadores, tanto que o volume de passageiros transportados em 2020, segundo site do ministério de infraestrutura foi de 52 milhões de passageiros transportados, valor 56% menor que 2019, já em cargas, segundo dados estatísticos também do site do ministério de infraestrutura a indústria movimentou ao longo do ano pouco mais que 277 milhões de kg, número 29% menor que 2019.

Já em 2021 a indústria aérea de cargas apresenta forte recuperação e registra a marca de quase 334 milhões de kg transportados, 20,5% superior a 2020 e inferior a 2019 somente em 14,3%.

Um indicador importante da indústria, e que ajuda na construção do conhecimento sobre o setor, é o dimensionamento do mercado por ASK (Assento por quilômetros oferecidos). Em 2019 o ASK da indústria foi de 116.8 bilhões, já 2020 muito impactado pela pandemia foi de 61.9 milhões e 2021 fechou o ano com 86.6 bilhões de ASK.

Uma oportunidade crescente e importante para o setor de cargas aéreas é o crescimento das vendas pela internet. Segundo matéria do jornal Estado de Minas, 13 milhões de brasileiros fizeram a primeira compra pela internet em 2020 devido as medidas de restrição da Covid-19. Em 2021 o Brasil registrou R\$ 161 bilhões de faturamento do mercado e-commerce, número quase 27% maior que 2020.

Segundo Paulina Dias, líder da área de inteligência da Neotrust, responsável por fazer levantamentos e análises referentes ao varejo on-line.

O varejo on-line continua com tendência de crescimento, mesmo após a flexibilização das restrições devido à pandemia e a retomada gradual do comércio físico. Apenas no quarto trimestre de 2021, foram realizados 101,6 milhões de pedidos, contra 86,6 milhões em 2020. O faturamento atingiu R\$ 46,4 bilhões em 2021, contra R\$ 38,7 bilhões em 2020.

Importante considerar as oportunidades naturais do setor, que é a adequação ao envio de mercadorias com pouco peso e volume, eficácia comprovada nas entregas urgentes devido a agilidade no deslocamento das cargas e rapidez de entrega com adequada integração com o rodoviário na contratação de serviço *dor to dor*, maior segurança operacional para o deslocamento de itens perecíveis e /ou itens eletrônicos, acesso a mercados difíceis de serem alcançados por outros meios de transporte e redução dos gastos de armazenagem, pois a utilização do transporte aéreo permite a manutenção de pequeno estoque, com embarques diários, no caso das indústrias que utilizam o sistema “just in time”, o que reduz os custos do capital de giro da empresa.

Outras oportunidades estão surgindo também no meio político como uma maneira de fomento à indústria tão impactada pela pandemia do Covid-19. Em 17 de maio de 2022, foi aprovado no senado federal a MP 1094/2021 que reduz o imposto de renda retido na fonte (IRRF) para o pagamento dos contratos de *leasing* (arrendamento) de aeronaves por empresas brasileiras a empresas do exterior, tal medida auxilia financeiramente as empresas para que

honrem os compromissos firmados, bem como auxiliam no fomento no plano de expansão do setor para aquisição de frota.

O grande desafio da indústria da aviação, tanto para o negócio de passageiros quanto de cargas é a volatilidade cambial, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abear), mais da metade dos custos do setor aéreo são em dólar e só o combustível de aviação representa cerca de 30% desses gastos. Ainda tentando se reerguer de um cenário pandêmico, em 2022 a indústria sofreu também com o impacto da alta dos combustíveis, incluindo o QAV (querosene para aviação), que segundo o economista e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Alberto Ajzental, avalia que três principais fatores atuam na alta desses preços: o conflito na Ucrânia, a alta dos juros no Estados Unidos e o cenário econômico registrado com a pandemia.

A guerra na Ucrânia tirou a Rússia do mercado global de petróleo, o que aumentou muito o preço dessa commodity. Esse cenário não deve mudar muito até o fim deste ano. Outro ponto é que com a inflação global, os Estados Unidos estão atuando com alta de juros, o que vai encarecer o dólar.

4.2 Realidade da Empresa

A LATAM Cargo Brasil, é a unidade de cargas do Grupo LATAM, completou em 2022, 26 anos de operação, sendo hoje uma das principais empresas de logística aérea do país. Criada como TAM Cargo em 1996, surgiu como unidade de negócios da então empresa regional, que conquistava os mercados na segunda metade da década de 1990.

A partir da união da TAM com a LAN, em 2012, a TAM absorveu as operações da ABSA, controlada pelo grupo LAN no Brasil. No primeiro semestre do ano de 2016, as filiais de cargas de ambas as companhias receberam identidade única, reunindo mais de 140 destinos distribuídos em 29 países. No Brasil, a empresa possui uma equipe de mais de 2 mil funcionários e está presente em 49 terminais espalhados pelo país.

Com a falência de empresas aéreas cargueiras nos últimos anos, dentre elas a Varig Log, Vaspex e BETA, o mercado de carga aérea no Brasil sofreu uma drástica redução de oferta. Atualmente, empresas como a LATAM Cargo, Sideral, e Modern atuam em diversos mercados. Mesmo em um ambiente de recessão e incertezas, o setor de carga aérea é um dos que mais crescem no país.

Até 2017, a LATAM Cargo era a única empresa do país a utilizar uma frota combinada de aeronaves de passageiros e aviões puramente cargueiros, diversificando assim a sua receita. A flexibilidade proporcionada por esse modelo segue permitindo à companhia a rentabilização das suas rotas, mitigar efeitos sazonais e aumentar suas taxas de ocupação.

Com a pandemia do Coronavírus em 2020, conforme o site de relacionamento com investidores da Latam, onde a informação é aberta ao público, o total de receitas no segundo trimestre de 2020 alcançou o valor de US\$ 571,9 milhões, uma redução de 75,9% em relação ao mesmo período de 2019. Esta redução foi conduzida por uma diminuição de 93,9% nas receitas de passageiros, explicada por uma redução de 93,7% na capacidade (medida em assentos-quilômetros oferecidos (ASK)). A queda na receita de passageiros foi parcialmente compensada por um aumento de 18,4% nas receitas de cargas, uma vez que aumentou suas operações de fretador em 28,0%, reagindo à robusta demanda por serviços de carga durante a pandemia, e um aumento de 60,7% em outras receitas, principalmente, devido ao reconhecimento dos recursos recebidos da Delta, como parte da aliança firmada em 2019.

As despesas operacionais totais diminuíram 45,6%, durante o segundo trimestre, para US\$ 1.266,7 milhões, refletindo as menores operações de passageiros devido à pandemia e os esforços que a LATAM fez para reduzir seus custos fixos.

Isso inclui reduções salariais voluntárias de 50% dos funcionários de todas as companhias aéreas afiliadas durante o segundo trimestre, bem como aposentadorias antecipadas, licenças não remuneradas e demissões.

Em decorrência disso, o prejuízo operacional totalizou US\$ 694,8 milhões no segundo trimestre de 2020, enquanto o resultado líquido totalizou um prejuízo de US\$ 890 milhões.

Em 26 de maio de 2020, e em função dos efeitos da COVID-19 na indústria da aviação mundial, o LATAM Airlines Group SA e as suas afiliadas no Chile, Peru, Colômbia, Equador e Estados Unidos (os Devedores) entraram com um pedido de proteção voluntária nos termos da reorganização financeira do Capítulo 11 dos EUA. Esse processo de reorganização oferece à LATAM a oportunidade de trabalhar com os credores do grupo e outras partes interessadas para reduzir sua dívida, acessar novas fontes de financiamento e continuar operando, ao mesmo tempo que permite ao grupo transformar seus negócios para esta nova realidade. Em 9 de julho de 2020, a LATAM Airlines Brasil ingressou como devedor no processo de reestruturação nos Estados Unidos, iniciado em 26 de maio de 2020, pelo LATAM Airlines Group e suas afiliadas. Esta decisão foi um movimento natural em virtude do prolongamento da pandemia de COVID-19 e permite que a LATAM Airlines Brasil acesse o DIP Financing proposto.

Com a degradação do cenário pandêmico, a previsão para o ano de 2022 é que as companhias aéreas deverão transportar mais de 68 milhões de toneladas de carga, o que constituirá um novo recorde, segundo a IATA em previsão apresentada na assembleia geral anual da organização em Doha.

O setor deverá atingir em 2022 um volume de receitas de 191 mil milhões de dólares. Menos do que os 204 mil milhões verificados em 2021, mas quase o dobro dos 100 mil milhões de dólares registados em 2019, antes da pandemia, sublinha a IATA.

Contas feitas, a carga aérea garantirá 24,4% das receitas globais do transporte aéreo, estimadas em 782 mil milhões de dólares (com um crescimento homólogo de 54,5%).

E diante deste contexto, a atenção volta para a retomada do crescimento, porém, também com a preocupação de como a pandemia foi impactada nas relações de trabalho e como isso se desdobrou sobre as gerações que estão no mercado atualmente.

4.3 Benchmarking

4.3.1 Unilever

A Unilever investe e adota medidas, diante das novas gerações de profissionais, que valorizam cada vez mais o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, além de valorizar integridade, ética, práticas mais flexíveis e colaborativas de trabalho, lideranças menos focadas em poder, posição e controle. Diante disso, abaixo são citadas políticas adotadas pela empresa afim de atrair e reter os novos talentos.

Visando fomentar o empreendedorismo entre os jovens talentos, a Unilever criou o Digifund, programa com foco na transformação digital dentro da empresa que tem seu processo bem simples e desburocratizado onde todos os funcionários, de qualquer lugar, podem participar, só precisam enviar um vídeo de três minutos contando qual sua dor, sua ideia para solucioná-la e a relação com a transformação digital, bem no estilo *shark-tank*. Os projetos aprovados recebem um investimento de 10 mil euros. Uma oportunidade de empreender sem todos os riscos da ‘vida real’.

No intuito de tornar suas equipes de tecnologia mais diversas, além do Digifund a Unilever idealizou o Tech Racial Inclusion Program, com bolsas de estudos na Ironhack, escola global de tecnologia e programação, para funcionários dos grupos considerados minoritários. Além de estarem concorrendo a vagas na empresa, eles estão fomentando a criação de um grupo para que mais pessoas com interesse no tema possam trocar informações. Os funcionários interessados nos treinamentos intensivos passam por testes de lógica. Os seis melhores colocados ganham bolsas de estudos.

No programa, os alunos têm aulas noturnas em dois dias da semana e diurnas aos sábados, durante 24 semanas. As aulas são ao vivo e o treinamento é prático, orientado por especialistas que conciliam a função de professores com o trabalho nas suas próprias empresas ou projetos. Todo o conhecimento do bootcamp poderá ser aplicado na atuação dos colaboradores da Unilever. De acordo com levantamento feito pela Ironhack, 89% dos estudantes costumam estar empregados no prazo de 180 dias após a graduação.

A Unilever investiu em espaços de trabalho colaborativos com o objetivo de promover um ambiente *agile*, sustentável, inovador, tecnológico, plural e acolhedor, que atenda às demandas dos funcionários tanto do ponto de vista da produtividade quanto de qualidade de vida. Não à toa, o projeto foi desenvolvido com a participação dos funcionários. Desta forma,

foi possível atender às necessidades específicas de cada área e maximizar o sentimento de pertencimento.

Os espaços foram estruturados de diferentes formas: ora com mesas, ora com sofás ou mesas de diversas composições. Com paredes retráteis, alguns ambientes podem ser divididos em duas salas de reunião, em uma área multiuso ou em uma única sala ampla. Esta mesma característica se estende ao mobiliário dando mais flexibilidade ao ambiente, permitindo adaptar espaços para diferentes objetivos e necessidades, além de promover a maior integração entre os times e fomentar o pensamento criativo e inovador.

Estas áreas contam com lousas brancas e telas interativas para dar mais agilidade; já para pequenas comunicações, o funcionário pode fazer uso do espaço de arquibancadas. A área de *coworking* tem como principal função ser um espaço de *squads*: desenhados para receber equipes multidisciplinares provenientes não apenas da unidade São Paulo, mas de qualquer outra região do País ou do mundo. Ao mesmo tempo, o projeto oferece salas mais reservadas, como cabines telefônicas para ligações e tarefas mais focadas, que requerem privacidade. Os andares são divididos por segmentos de negócio (Alimentos, Cuidados Domésticos, Cuidados Pessoais e Sorvetes), porém, os funcionários podem ocupar qualquer estação de trabalho. Para viabilizar essa logística, todos os andares contam com armários para que os pertences pessoais possam ser alocados, deixando as mesas livres.

Com um plano consistente para o desenvolvimento de jovens, em seus alguns dos seus processos seletivos, a Unilever dispensa a obrigatoriedade do inglês e busca alcançar talentos diversos para representar a pluralidade da sociedade. A Unilever disponibiliza a plataforma digital C-Mov para até 10 mil inscritos, independentemente de terem passado no processo seletivo ou não. Esta é uma iniciativa de impacto social com o objetivo de desenvolver os jovens e impulsionar a inclusão desses profissionais no mercado de trabalho.

Com o uso da plataforma, a Unilever tem como uma de suas metas globais apoiar o desenvolvimento de 10 milhões de jovens para novas oportunidades de trabalho até 2030. O desenvolvimento desses jovens acontece por meio de uma trilha de aprendizagem sob demanda, incluindo testes vocacionais para que entendam melhor seu objetivo de carreira e avaliações sobre quais são as competências e os comportamentos mais exigidos no mercado de trabalho, indicando ações de desenvolvimento personalizadas para cada usuário. Além disso, apoia na criação do currículo, disponibiliza cursos de networking e técnicas para entrevistas de emprego.

Afim de combater preconceitos existentes, em parceria com a universidade de Harvard, a Unilever foi colocada na vanguarda das abordagens científicas, introduziu-se uma métrica

chamada Proporção de Contratação de Gênero, que analisou os registros de recrutamento de alguns dos líderes seniores, no intuito de avaliar quantos homens haviam sido contratados em comparação com o número de mulheres. Apresentar aos líderes seniores a visão geral de suas decisões de recrutamento melhora sua conscientização, desencadeia conversas sobre a questão e os ajuda a fazer escolhas imparciais da próxima vez que surgir a oportunidade.

Através da plataforma wellbeing, a companhia trabalha em quatro frentes: saúde mental, física, emocional e de propósito.

Dentre as ações que procuram produzir equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão a possibilidade de home office e horário flexível de entrada e saída. Para pais e mães, a Unilever oferece berçário e licenças maternidade e paternidade estendidas flexibilizadas. Com a flexibilização, pais e mães podem escolher como e quando usufruir a extensão da licença - 15 dias a mais no caso dos pais e 2 meses no caso das mães - dentro do primeiro ano do bebê (antes, durante ou depois do período da licença previsto por lei - 5 dias para homens e 4 meses para mulheres).

Ainda com o intuito de flexibilizar o dia a dia dos funcionários, a Unilever possui um programa de atividades físicas. Lançada em 2014, a iniciativa consiste em disponibilizar um plano de academia com mais de 11 mil estabelecimentos conveniados e espalhados por mais de 900 cidades em todo o Brasil e também no exterior. Ao aderir ao plano, o funcionário tem direito a um acesso por dia, sete dias por semana, em qualquer academia do País conveniada ao Gym Pass. Atualmente, 42% dos colaboradores estão inscritos no programa que também é estendido a seus dependentes.

Através de parceiro especializado, o programa Crescer oferece apoio psicológico, financeiro, jurídico e social. Por meio de um 0800, os colaboradores e seus dependentes contam com atendimento especializado nessas áreas 24 horas por dia, sete dias por semana. O serviço é gratuito e sigiloso e os casos mais complexos são encaminhados para atendimento presencial.

O Bio Feedback é uma outra iniciativa de destaque, que auxilia os colaboradores a gerenciar transtornos de ansiedade e estresse. O tratamento consiste em um processo de psicoeducação que visa ensinar a identificar os gatilhos que geram estresse e ansiedade assim como técnicas para combatê-los.

Na linha de facilitar o dia a dia dos colaboradores, a Unilever disponibiliza também alguns serviços em sua sede, como manicure, massagem e bicicletário. Além disso, em datas específicas, proporciona bazares temáticos que contam com descontos significativos na aquisição de produtos.

4.3.2 Nestlé

Os novos colaboradores da Nestlé passaram a viver uma experiência única, virtual, gamificada e interativa para conhecer a empresa em seus detalhes, acessível com legendas e libras. A integração dos recém-chegados, agora, é totalmente digital: a tecnologia escolhida foi um videobot, uma ferramenta com um conteúdo gamificado que simula um mapa com o Mundo Nestlé e que permite ao usuário total controle sobre a navegação e os recursos que deseja acessar. Conforme avança nos conteúdos, ele passa pelas diferentes áreas como carreira, benefícios, saúde e segurança, cultura Nestlé, integridade e respeito, com apps e links dos programas e iniciativas da companhia.

O que atrai os colaboradores da geração Z e o que mantém esse público interno engajado não é apenas o salário, mas um pacote de benefícios competitivo e todos os outros elementos existentes dentro da empresa que fazem a diferença em suas vidas, como um ambiente de trabalho saudável e prazeroso, o relacionamento com os colegas de trabalho, as possibilidades de aprendizagem e crescimento, a qualidade de vida e as diversas ações de reconhecimento.

A Nestlé desenvolve um extenso programa de treinamento e incentivo aos estudos para os colaboradores, como MBA, idiomas e cursos para desenvolvimento de competências.

A empresa reformulou seu catálogo de treinamentos, ampliando as opções virtuais e presenciais. Neste novo catálogo, profissionais são preparados para as posições que ocuparão futuramente, antecipando o desenvolvimento das competências necessárias aos novos desafios. Por exemplo, um colaborador com potencial de se tornar Gestor passa a iniciar seus treinamentos e preparação para o novo desafio cerca de 2 anos antes de efetivar sua movimentação.

O objetivo é melhorar as ferramentas de capacitação para que possam aproveitar as oportunidades existentes. A companhia tem longa tradição de recrutar, investir e apoiar a construção de suas competências e no desenvolvimento de seu plano de carreira, estimulando habilidades e competências que permitirão os funcionários serem bem-sucedidos no mercado de trabalho, dentro ou fora da companhia.

É importante ressaltar que a Nestlé também valoriza e incentiva a sintonia entre gerações no ambiente de trabalho. As gerações mais experientes podem ajudar os jovens a se desenvolverem ou enfrentar cenários adversos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de compreender melhor as expectativas e anseios que a geração Z tem em relação às empresas e mercado de trabalho, foi aplicado um questionário via *Google Forms* para o público em questão, responder. A pesquisa foi constituída por 12 perguntas fechadas, no qual foram obtidas 172 respostas como amostra. O público no qual a pesquisa foi aplicada, compreende pessoas com idade entre 16 e 27 anos, sendo parte delas profissionais que atuam na área de cargas da companhia aérea Latam e outra parte composta por alunos do último ano do ensino médio do Colégio Estadual Mato Grosso, situado na cidade do Rio de Janeiro.

Gráfico 1: Renda Familiar

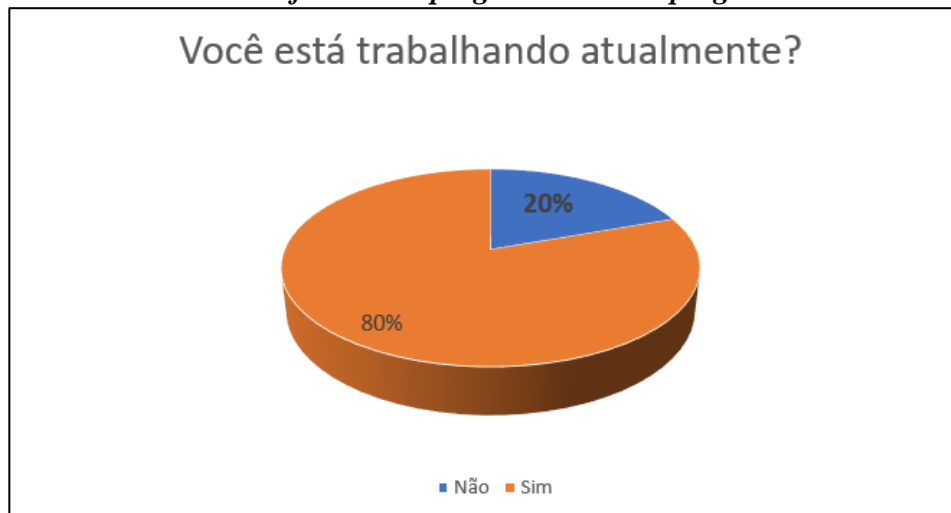


Fonte: Elaborado pelos autores

No tocante a renda per capita das famílias dos respondentes, conforme Gráfico 1, tem-se que 41% possuem renda familiar de até 4 salários mínimos, 37% possuem renda familiar de até 2 salários mínimos, 15% possuem renda familiar de até 6 salários mínimos, 5% de até 8 salários mínimos e 2% declararam possuir renda familiar superior a 8 salários mínimos.

Quando perguntado se estão trabalhando atualmente, conforme demonstrado no Gráfico 2, 80% informam que Sim (estarem trabalhando), frente a 20% que informam não estarem trabalhando.

Gráfico 2: Empregados x Desempregados



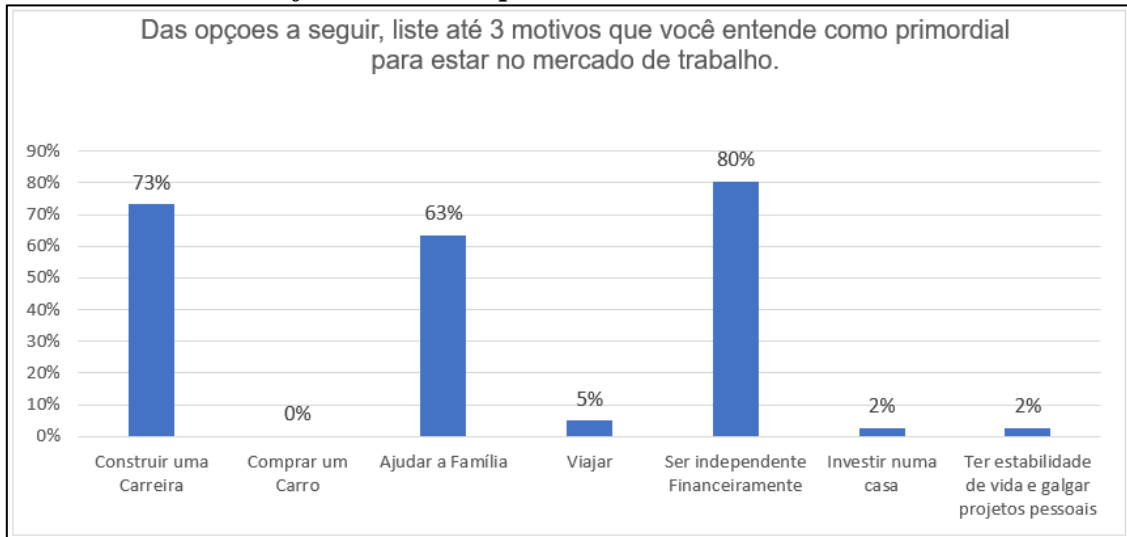
Fonte: Elaborado pelos autores

No Gráfico 3, ao serem questionados dos motivos que consideram primordiais para estarem no mercado de trabalho e deixando livre pra escolherem até três opções, verifica-se nas respostas obtidas: 80% “ser independente financeiramente”, 73% “construir uma carreira”, 63% “ajudar a família” e 5% “viajar”. Chama atenção o fato de apenas 2% das respostas ser “investir numa casa” e nenhuma resposta ser “comprar um carro”.

O fato de apenas 1% desejarem “investir numa casa” e 0% comprar um carro, pode ser explicado por Ortiz (2021), que afirma que a geração Z têm preferido cada vez mais alugar bens

em vez de comprar. Segundo a autora, mobilidade, redução de custos, consumo consciente são alguns dos motivos que incentivam esse comportamento.

Gráfico 3: Motivos para estar no Mercado de Trabalho

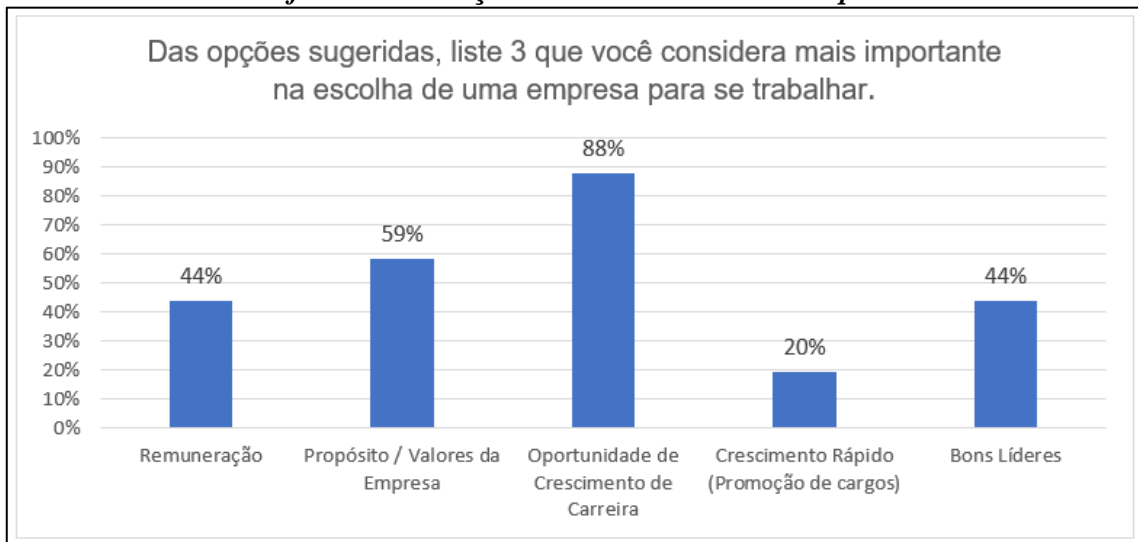


Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 4 demonstra resultados quanto aos fatores que os jovens da geração Z consideram importantes na escolha de uma empresa para se trabalhar, diante das opções sugeridas e concedendo a opção de escolher três fatores, obteve-se os seguintes percentuais: 88% “oportunidade de crescimento de carreira”, 59% “propósito / valores da empresa”, 44% “remuneração” 44% “bons líderes” e 20% “crescimento rápido (promoção de cargos).

O resultado corrobora com a pesquisa realizada pela Cia de Talentos (2016) assim como Maurer (2013), no qual destaca que a oportunidade de crescimento de carreira que organização proporciona ao jovem é o principal quesito levado em consideração na escolha de uma organização para se trabalhar. No tocante ao fator em remuneração, Maurer (2013) afirma que se comparado às respostas da geração X e Y, os valores da geração Z são em média 20% menores nesse tema, uma vez que as gerações anteriores buscam remunerações altas como motivadores de resultado.

Gráfico 4: Motivações na escolha de uma Empresa

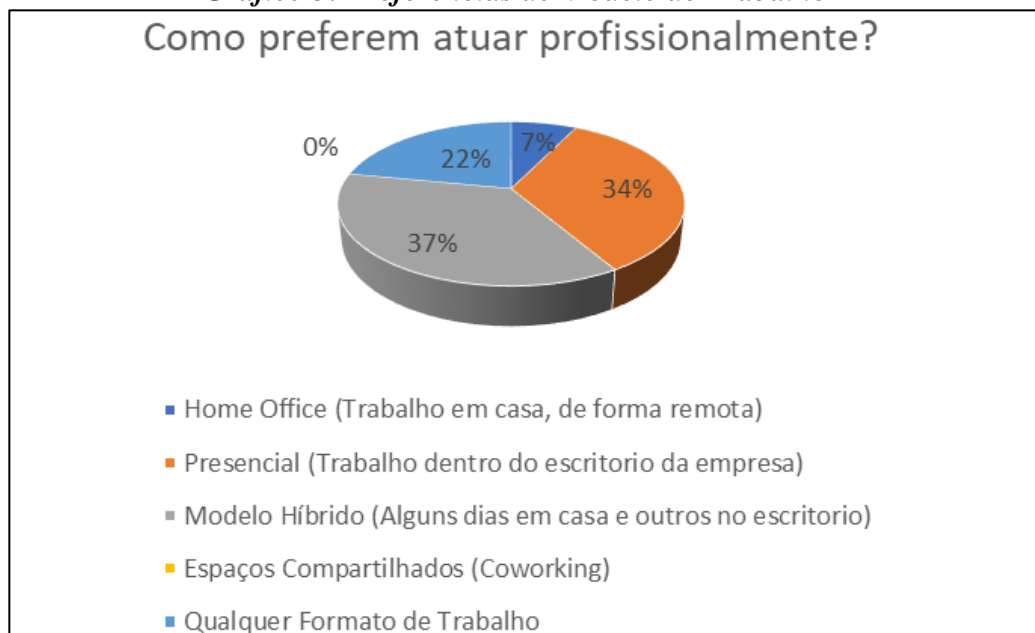


Fonte: Elaborado pelos autores

Referente ao modelo de trabalhado em que preferem atuar, o Gráfico 5 mostra que 37% dos respondentes preferem o “modelo híbrido”, 34% pelo “modelo presencial”, 22% “qualquer forma de trabalho” e 7% “home office”.

O resultado pode ser explicado por Pereira (2021) que cita em resultado de pesquisa sobre a percepção de jovens da geração Z em relação ao mercado de trabalho e os possíveis impactos da pandemia, onde a pesquisa evidenciou que 72% desses profissionais acreditam que que o trabalho remoto prejudicou o desenvolvimento e o aprendizado de habilidades comportamentais.

Gráfico 5: Preferências de Modelo de Trabalho



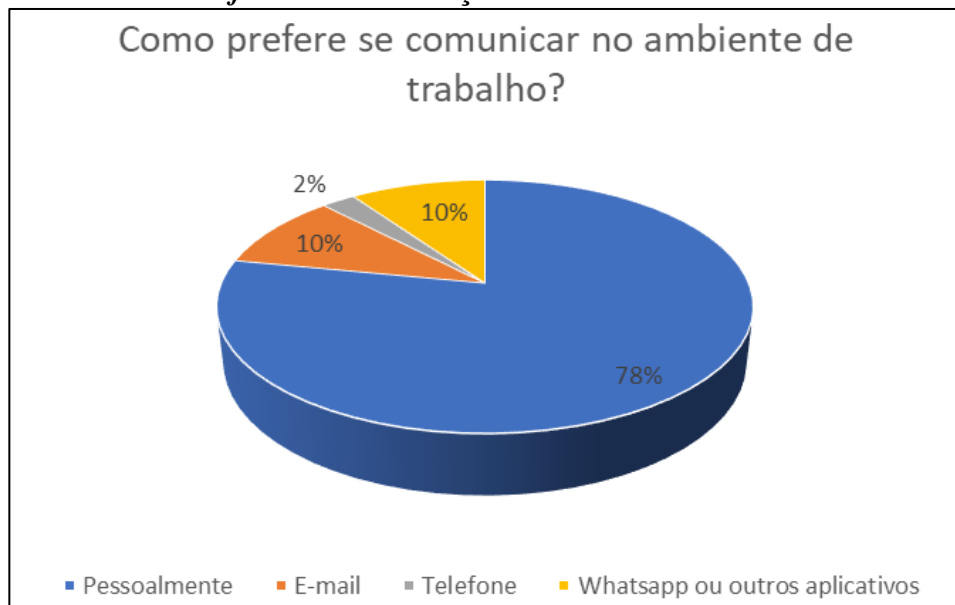
Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito a forma como preferem se comunicar no ambiente de trabalho, o Gráfico 6 aponta que 78% dos respondentes preferem comunicar-se “pessoalmente”, 10% via “E-mail”, 10% escolhem “WhatsApp e outros aplicativos” e somente 2 % responderam via “Telefone”.

A maior preferência em comunicar “presencialmente” pode ser explicada por Tiba (2009), segundo ele essa geração tem uma forma diferente de como encarar o mundo, pois eles pensam e agem de um modo diferente das gerações anteriores. Eles não gostam da hierarquia convencional, onde devem ser totalmente subordinados ao seu superior. Na verdade, costumam conversar mais com seu chefe, ter um relacionamento mais participativo.

Na mesma direção, Pereira (2021) ressalta que jovens em início de carreira ou que mudaram de emprego durante a pandemia, sentem mais a necessidade de contato pessoal, pois o jovem precisou aprender por conta própria e trabalhou mais sozinho no período pandêmico.

Gráfico 6: Comunicação no Ambiente de Trabalho

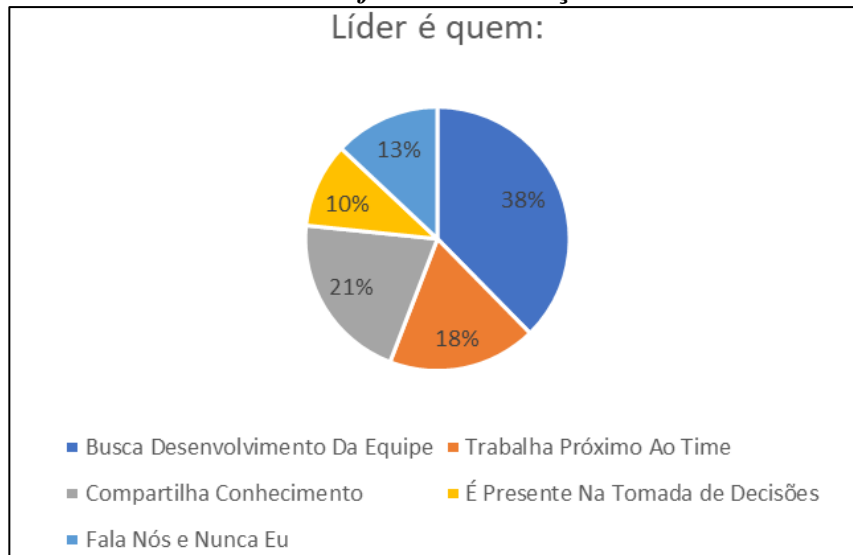


Fonte: Elaborado pelos autores

Na busca por entender também qual o modelo de liderança ideal aos olhos da geração Z, o Gráfico 7 mostra que 38% dos entrevistados indicam o líder que “busca o desenvolvimento da equipe”, seguido por 21% que entendem que líder é aquele que “compartilha conhecimento”, 18% escolhem o líder que “trabalha próximo ao time”, 13% preferem o líder que “fala nós e nunca eu” e 10% vislumbram o líder que “é presente na tomada de decisões”.

Celestino (2011) salienta que a Geração Z busca, dentro das organizações, líderes que sejam descentralizadores, participativos, comunicativos e bons ouvintes que os orientem conforme novas perspectivas, buscando o desenvolvimento constante dos liderados.

Gráfico 7: Liderança



Fonte: Elaborado pelos autores

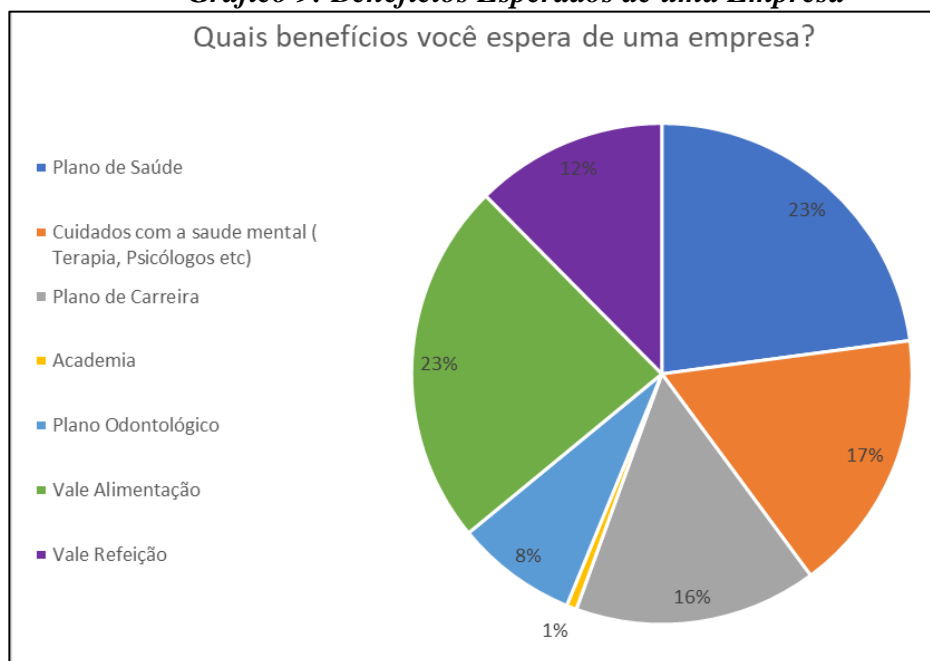
Quando perguntados se entendem que precisam se esforçar mais que as gerações anteriores, tem-se no Gráfico 8 que 80% dos respondentes acreditam ter que se esforçar mais que as gerações anteriores. No entanto, mesmo entendendo que enfrentarão maiores dificuldades, DUVARESCH (2014) afirma que essa geração tem perfil profissional marcado por forte resiliência, sempre buscando o equilíbrio para lidar com situações adversas que podem afetá-lo emocional e psicologicamente e adaptando essas adversidades ao seu dia a dia, lidando com questões negativas como medo e insegurança de maneira a superá-las a partir de questões positivas como aprendizado, amadurecimento e determinação.

Gráfico 8: Esforço e Gerações

Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 9 mostra que quando questionados sobre quais benefícios se espera de uma empresa, em primeiro lugar teve-se 23% para “vale alimentação” e 23% “plano de saúde”, 17% “cuidados com a saúde mental”, 16% “plano de carreira”, 12% “vale refeição”, 8% “plano odontológico” e 1% “Academia”.

O resultado pode ser facilmente relacionado à *Pirâmide de Maslow* (Abraham Maslow (1908-1970), reconhecido psicólogo americano. A partir de seus estudos no MIT, ele desenvolveu uma teoria até hoje muito utilizada em áreas como RH e marketing, chamada Teoria das Necessidades Humanas, ou Pirâmide de Maslow). Uma outra observação, é que o resultado da figura 9, ele é fiel ao recorte da figura 1, objeto deste trabalho referente a geração Z, que aponta que 41% possuem renda familiar de até 4 salários mínimos, 37% possuem renda familiar de até 2 salários mínimos. Michel (2022) aponta em pesquisa que os mais afetados pela falta de alimentos são os mais pobres. “(...) *Entre as pessoas com renda familiar de até dois salários mínimos (R\$ 2.424), 38% dizem não ter comida suficiente. Na faixa dos que recebem entre dois e cinco salários mínimos (R\$ 6.060), esse percentual é de 14%. Por outro lado, a falta de alimentos é realidade para somente 4% entre os que recebem até dez salários mínimos (R\$ 12.120).*”

Gráfico 9: Benefícios Esperados de uma Empresa

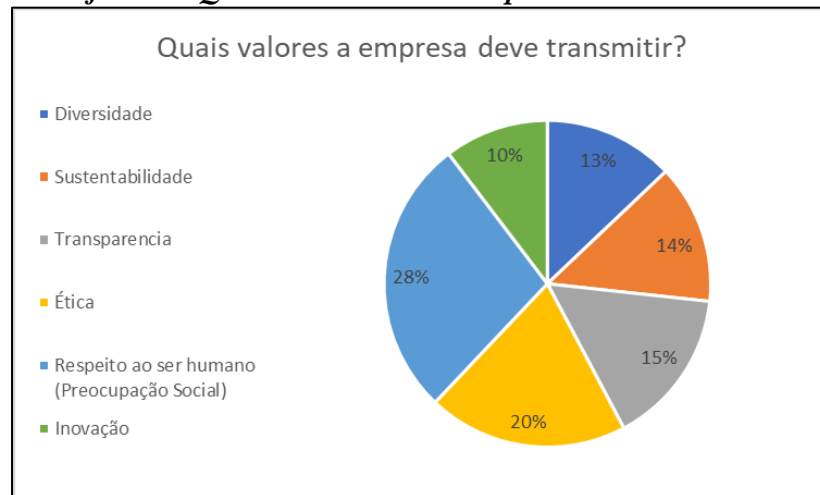
Fonte: Elaborado pelos autores

21

É de fundamental importância entender os valores que as empresas devem transmitir à geração Z, desse modo, diante do apresentado no Gráfico 10, 28% dos respondentes escolheram a opção “respeito ao ser humano”, 20% “ética”, 14% “sustentabilidade”, 13% “diversidade” e 10% “inovação”.

Tal resultado, é expresso por Mendes (2020) que afirma que a geração Z preocupa-se mais com causas sociais do que as gerações anteriores, essa geração aumentou os debates sociais e impuseram mudanças de estratégias a empresas e profissionais. Além disso, “*Os Zs navegam por múltiplas comunidades e gostam do sentido de ‘pertencimento’ a grupos diversos e variados. Não importa a corrente de pensamento ou ideologia. Sempre há um ponto de conexão entre as pessoas. Por isso, são inclusivos, possuem grande poder de mobilização e o seu interesse se conecta amplamente com a diversidade.* (INTELIGENCIA, 2021).

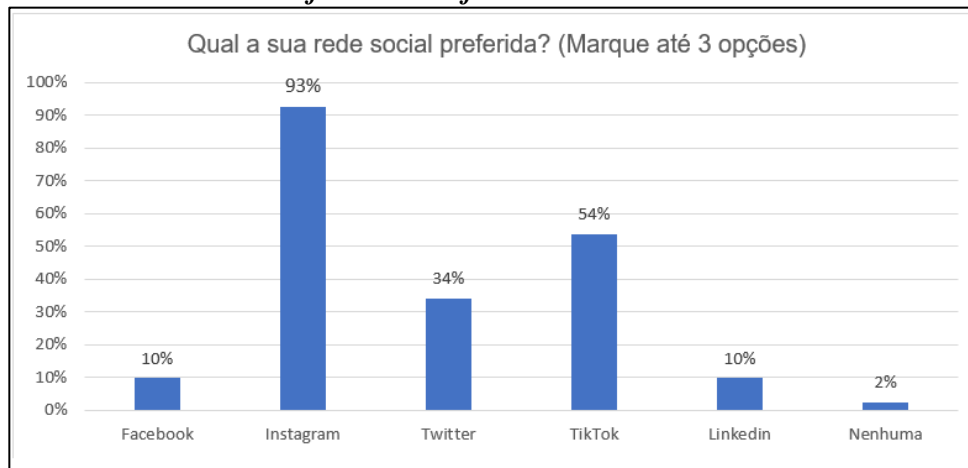
Gráfico 10: Quais Valores uma Empresa deve transmitir



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao serem questionados acerca da rede social favorita e permitindo que a escolha de até três opções, o Gráfico 11 revela que em 93% das respostas o “Instagram” aparece como favorito, seguido de 54% a escolha do “tik tok”, 34% “twitter”, “linkedin” e “facebook” com 10%, por fim, 2% demonstraram não ter nenhuma preferência.

O resultado se assemelha ao estudo realizado por (GLOBO, 2022), no infográfico denominado “*O brasileiro ama as redes sociais*” que aponta que a geração Z, de fato, aponta o Instagram e o Youtube como as redes sociais de maior preferência. Por outro lado, BARROS (2022) elucida quanto a forma de busca na internet, não sendo mais por meio de palavras-chaves através de um buscador online, e sim através de experiências mais imersivas para descobrir conteúdos, como vídeos de influenciadores digitais mostrando novos restaurantes e lugares para passear, essas experiências, segundo ele, permitem que as pessoas se aproximem mais da experiência, ocasionando um aumento de interesse.

Gráfico 11: Preferência de Rede Social

Fonte: Elaborado pelos autores

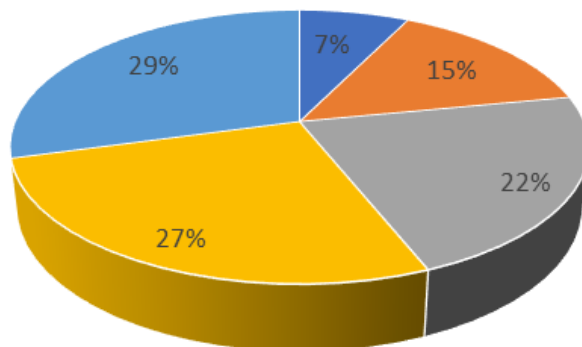
Na busca de aprofundar o entendimento sobre a quantidade de horas em que o celular é usado, os resultados apresentados no Gráfico 12 demonstram que 29% dos respondentes utilizam o celular “mais de 5h por dia”, 27% “utilizam de 4h a 5h por dia”, 22% “utilizam de 3h a 4h por dia”, 15% “utilizam de 2h a 3h por dia” e 7% “utilizam de 1h a 2h por dia”.

Os resultados apresentados vão de encontro ao que afirma Banin (2020), segundo ele a geração Z prefere acesso mobile, dessa forma o smartphone é, com toda certeza, um dos maiores símbolos dessa geração. Eles gostam de instantaneidade, são ansiosos por informação e preferem o acesso mobile ao invés de Desktops e notebooks. Apenas com o celular, eles conseguem fazer tudo o que desejam e podem usar o dispositivo móvel até mesmo para realizar tarefas complexas.

Diante do apresentado, é fundamental saber adaptar os aparelhos na realidade das empresas. Encontrar processos e tarefas que podem tirar vantagem do uso do smartphone (ou mesmo tablet) e manter um planejamento e controle estratégicos dos dispositivos, agregam mais agilidade, produtividade e tecnologia às atividades da empresa.

Gráfico 12: Tempo diário utilizando o Celular

Quantas horas por dia você utiliza o celular?



■ De 1h a 2h por dia ■ De 2h a 3h por dia ■ De 3h a 4h por dia
■ De 4h a 5h por dia ■ Mais de 5h por dia

Fonte: Elaborado pelos autores

6 PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO

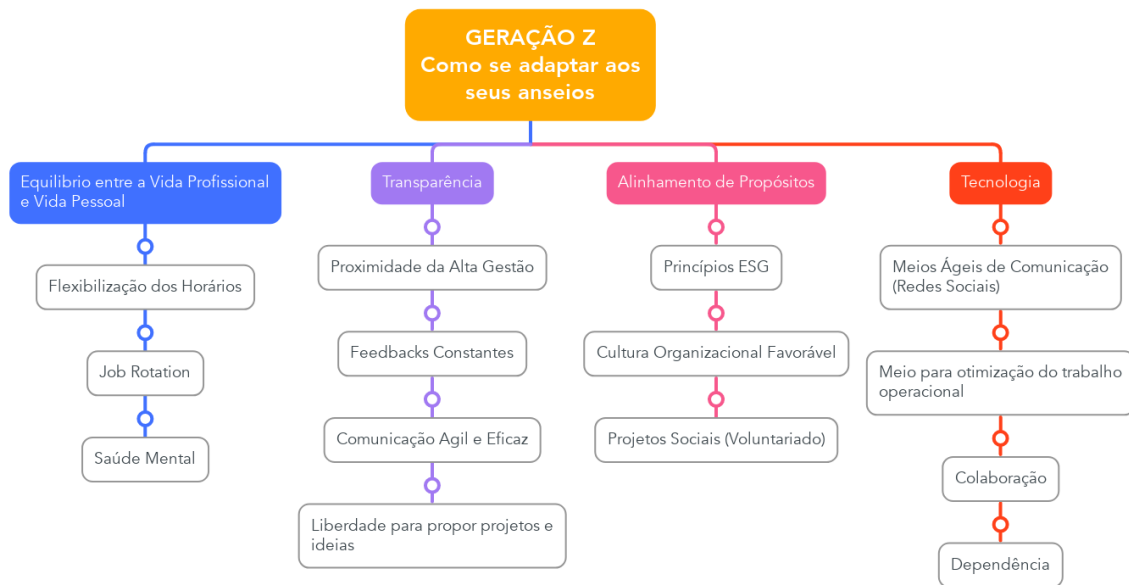
Através do desenvolvimento deste material, constata-se que a geração Z, ao escolher uma empresa, considera o propósito exposto e praticado da organização. Enxergar a empresa como um espaço de oportunidades de desenvolvimento é muito importante para essa geração, assim como a questão financeira.

Os jovens da Geração Z aprendem com muita velocidade, com relação íntima e natural com a tecnologia, que envolve processos de aprendizagem multicanal. Já as gerações anteriores, a aprendizagem na infância estava correlacionada ao ambiente escolar e a itens como livros, cadernos e lápis. Para os “Zs”, não, eles têm a facilidade de aprender de diferentes maneiras, sendo que para eles é muito mais simples o aprendizado assistindo a vídeos do que escrevendo ou lendo.

Através da tecnologia é possível acompanhar o rastro da aprendizagem, tornando possível registrar qual foi o caminho até o aprendizado. As crianças da geração Z, com o uso de seus smartphones, começam a acompanhar a própria construção da aprendizagem e desenvolvimento em atividades como desenho, dança e até mesmo a fala. A partir daí, com um processo consciente de aprendizado, começam a perceber outras formas e maneiras como oportunidade de melhoria.

Toda essa agilidade de aprendizagem também se reflete na relação com produtos, marcas e empresas. Por isso, a transparência é questão fundamental nas relações de consumo. Além disso, considerar o outro e praticar a empatia é um ponto extremamente importante. Essa inclusão é resultante da convivência com modelos familiares diversos, mas também das relações digitais. Por meio do contato via redes sociais, esses jovens estão se importando mais com o conteúdo do que com a forma, são relações e conexões muito mais abertas, com valorização do conteúdo.

Gráfico 13: GERAÇÃO Z - Como se Adaptar aos seus Anseios



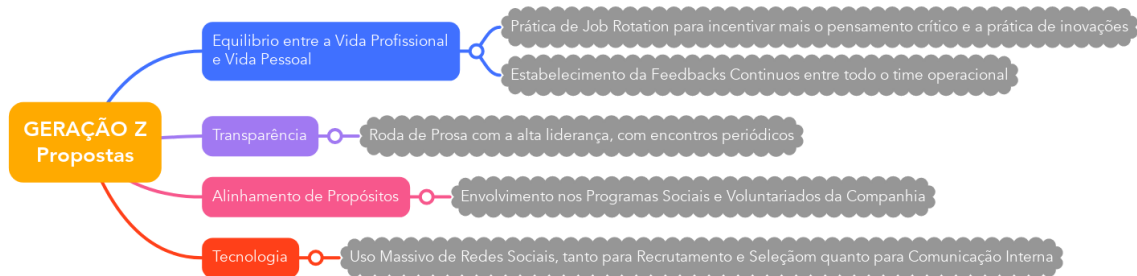
Fonte: Elaborado pelos autores

Com isso, diante do desafio de atrair e reter talentos para as áreas e funções operacionais no transporte de cargas aéreas, propõem-se:

- A. Considerando que a geração Z hoje já representa 1/4 da força de trabalho e isso não se reflete numa realidade em áreas operacionais de empresas aéreas, desenvolver uma iniciativa de RH que tenha como objetivo alcançar nos próximos 2 anos o preenchimento de 20% do quadro com profissionais da geração Z.
- B. Para o processo de recrutamento e seleção, formatar um modelo padrão de candidatura curricular que iniba qualquer viés inconsciente.
- C. Após o processo da avaliação curricular, como filtro antes da entrevista pessoal, implementar modelo de seleção por vídeo.
- D. Criar aplicativo ou disponibilizar link de intranet com foco em integração (bem-vindo a bordo).
- E. Incentivo às lideranças quanto ao relacionamento das áreas nas redes sociais.
- F. Retomada da participação e divulgação de programas de voluntariado.
- G. Criação de ambiente acessível e seguro para que os jovens tenham acesso aos altos executivos da companhia, através de encontros periódicos, no qual eles serão ouvidos e respondidos diretamente pelo staff da companhia

H. Criar uma prática de *job rotation* entre os jovens desta geração, evitando que fiquem muito tempo fazendo tarefas repetitivas. Trabalhando também com *feedbacks* contínuos e engajando a importância de seu trabalho para a companhia. Com isto, será possível trabalhar com imediatismo que eles possuem.

Gráfico 14: GERAÇÃO Z - Propostas



Fonte: Elaborado pelos autores

5.1 Análise de viabilidade

Para a maioria das propostas, a viabilidade depende da mudança da concepção do modelo de recrutamento e seleção.

A. Anunciar vagas afirmativas dedicadas a jovens recém-formados no ensino médio, dando assim a oportunidade do primeiro emprego, rompendo a bolha da falta de experiência.

B. O objetivo é fazer dessa proposta algo similar ao programa de entretenimento “The Voice”, para qualquer candidatura, não ter informações como endereço, sexo, gênero, etnia etc., apenas que seja possível se observar as aspirações do jovem então disposto a participar do processo. Desenvolver uma pergunta objetiva para dissertação do candidato já será possível avaliar a sua capacidade de comunicação e coesão de ideias.

C. Assim como nas redes sociais, a proposta é aproximar a geração Z da sua rotina diária de relacionamento com o mundo, e passada a etapa de seleção curricular, solicitar um vídeo em formato de “reels” do Instagram ou TikTok para que possa se expressar para a empresa quanto às suas características pessoais, expectativas e objetivos.

D. Desenvolver e implementar no aplicativo de integração, informações sobre a empresa e benefícios, fácil acesso a trilha de carreira e gamificação relacionado a área de atuação, possibilitando assim a melhor compreensão dela.

E. A considerar que a geração Z se relaciona com o mundo pelas redes sociais, incentivar que gestores de departamento criem páginas e canais nas redes sociais para compartilhar ações internas, comunicações, fazer reconhecimentos etc., desde que seja alinhado ao código de conduta e de segurança da informação da empresa.

F. Devido a pandemia as empresas do segmento aéreo encerraram ou reduziram as ações de voluntariado, o objetivo é restabelecer as conexões com a área e apoiar na divulgação de eventos.

5.1.1 Viabilidade Operacional

Identificamos a viabilidade operacional das proposições dialogando e construindo o modelo de propostas com jovens da geração Z e profissionais na área de RH. O estudo do caso, e desenvolvimento do modelo se baseia no atendimento das respostas da pesquisa realizada, que ecoa nas diversas fontes de pesquisa deste estudo e reflete em similaridade as ações das empresas pesquisadas como benchmark.

Importante considerar também que, de acordo com o processo operacional utilizado atualmente para contratação na Latam Cargo por exemplo, notamos a ausência de esforços focados especificamente nesta geração, e por isso entende-se que as alterações no modelo de atração, contratação e retenção, não exigirão ajustes relevantes, sendo certo que a viabilidade operacional poderá ser implementada de forma simples nesta empresa e similares.

5.1.2 Viabilidade Técnica;

A análise de viabilidade técnica é um estudo que serve de base para a implementação e/ou adaptação de qualquer processo produtivo. Sua essencialidade fundamenta-se no fato de que não basta avaliar somente se o processo trará uma assertividade imediata, entende-se que é um trabalho formado por uma geração anterior sobre uma geração diferente, e a certeza do sucesso disso se dará quando a própria geração Z desenvolver seus processos construtivos, por isso é necessário avaliar se as proposições são alcançáveis no contexto da empresa, ou mesmo, se ela já existe.

5.1.3 Viabilidade Estratégica;

Do ponto de vista estratégico, é parte do processo pensar que diversidade de gerações no ambiente de trabalho tem muito a ver com a questão social, e este contexto não deixa de ser estratégico para a empresa. A questão social atinge diretamente o que a geração Z anseia em uma empresa sob a ótica do ESG por exemplo, sendo esta maneira como se relacionam com o mundo e também diante desta consciência ampliada.

5.1.4 Viabilidade Financeira;

Este ponto não foi objeto do estudo, o objetivo principal deste trabalho foi aprofundar o entendimento sobre as novas gerações, em especial a geração Z, e a partir do entendimento do comportamento e o que aspiram como indivíduos, nós buscamos propor um modelo e ações que sejam capazes de atrair e reter estas pessoas nos cargos operacionais das companhias aéreas.

5.1.5 Cronograma de Execução

Quadro 1: Cronograma de Execução
Cronograma Plano de Ação

Data	Ação
30 dias	Contratação de consultoria especializada em cultura organizacional
60 dias	Criação da estratégia executiva da nova cultura
30 dias	Rodadas de reunião junto com o C-Level para discussão da estratégia criada
30 dias	Aprovação final da campanha de cultura junto ao Conselho Administrativo
20 dias	Encontro com todos os líderes das áreas para promover a cultura
5 dias	Workshop com os líderes para detalhamento tático/operacional da estratégia
30 dias	Ação de Comunicação nos canais internos e externos da empresa
15 dias	Abertura do processo seletivo, com foco na nova cultura
30 dias	Triagem de seleção conforme políticas sugeridas
30 dias	Contratação
10 dias	Processo de Onboard dos novos contratados
10 dias	Capacitação
10 dias	Alocação dos contratados nas áreas alvo da empresa
60 dias	Acompanhamento dos primeiros 60 dias dos novos contratados pelo time de RH
180 dias	PDCA mensal durante 6 meses, buscando percepções e melhoria contínua
5 dias	Indicadores acompanhados mensalmente pelo C-Level e Conselho Administrativo

Definição de Indicadores e Metas

A fim de medir o andamento e o resultado do projeto aplicativo, foram elaborados indicadores e metas que serão utilizados pela empresa Latam para medir os resultados no setor de cargas ao longo prazo para a proposta de solução apresentada neste Projeto Aplicativo.

Com o propósito de buscar a melhoria interna contínua, os indicadores e metas são apresentados a seguir no quadro 2.

Quadro 2: Definição de Indicadores e Metas

TIPO	INDICADORES	METAS
COMUNICAÇÃO	Engajamento das Redes Sociais da Companhia com hashtag específica para a campanha de cultura	Aumento do engajamento dos jovens da faixa etária pertencentes a geração Z nas redes sociais da companhia.
CONTRATAÇÃO	% de contratação de funcionários da Geração Z para o setor de cargas.	Aumento de 20% no número de contratações a candidatos da geração “Z” entre jan/2023 a dez/2025.
EXPERIÊNCIA	Quantidade de funcionários contratados da geração Z que não possuem experiência.	Destinar 60% das vagas que serão abertas a candidatos sem experiência.
TREINAMENTO	Quantidade de funcionários contratados que foram submetidos a treinamentos.	Treinar 100% dos candidatos contratados.
TREINAMENTO	Quantidade de funcionários da geração Z que já atuam na empresa que receberam novos treinamentos.	Submeter 100% dos funcionários da geração Z existentes a novos treinamentos.
RETENÇÃO	Retenção de funcionários da geração Z no setor de cargas da cia.	70% de retenção.
VOLUNTARIADO	Quantidade de ações de voluntariado.	Realização de pelo menos 3 novas ações de voluntariado durante o ano.

CONCLUSÃO

A Geração Z está ingressando no mercado de trabalho e se posicionando no mundo com a consciência de tudo o que está à sua volta. Eles aprendem com facilidade e com muita velocidade, e contam que seus líderes sejam seus aliados nesse processo de aprendizado.

De maneira convergente, o relacionamento com as empresas que atuam, requer transparência e ética, o que envolve processos, mas sobretudo também o aspecto social e humano, a maneira como a empresa lida e inclui as diferentes individualidades, e nessa configuração, a visão hierárquica é impulsionada pelo trampolim do conhecimento, e a tecnologia é uma grande aliada, visto que a geração Z é a geração nativa digitalmente, dominando um ecossistema natural para eles, cercado por smartphones, tablets e outros equipamentos eletrônicos e digitais, além disso se comunicam por aplicativos, praticamente levando a tecnologia em seu DNA.

A considerar que essa geração é mais desprendida, tendem a ser mais individualistas, seu comprometimento vem primeiro com o seu desenvolvimento profissional, a construção de suas carreiras e estilo de vida.

Nesse ambiente, quando se projeta o que será o futuro do trabalho, saber se relacionar, se comunicar, ter empatia, olhar e aprender com o outro – competências tradicionalmente rotuladas como soft skills – é o que irá fazer a diferença, pois a tecnologia já integra a lógica de trabalho e continuará cada vez mais presente.

O entendimento e recomendação final é que se envidem esforços para fortalecer a cultura organizacional, que se busque capacitar com pílulas de conhecimento (pequenas doses) dado o rápido aprendizado, engaja-los em causas associadas ao modelo de governança ESG, dar autonomia sem abrir mão do acompanhamento, demonstrar que a energia desta geração no sentido de pensar, criar e inovar, pode proporcionar que as empresas se modernizem para facilitar a implementação de ideias e oportunidades de carreira para elas e com isso, aumentar a percepção de valor do jovem da geração Z para a empresa que terá o modelo proposto implantado, garantir o atingimento das necessidades apontadas, incentivar o uso da tecnologia na comunicação e forma de trabalho e assim engajar os jovens desta geração com relação ao alinhamento de seus valores pessoais com a cultura inclusiva e empática da empresa

A geração Z até 2025 será 70% da força de trabalho no mundo, aprender com eles, e permitir que num futuro breve eles possam construir o próprio ecossistema dentro das empresas, pode/irá pavimentar a empresa para em um longo prazo a chegada da próxima geração “Alpha”,

que não foi objeto deste estudo por ainda estarem fora do mercado de trabalho, e por isso não sendo possível prever o comportamento profissional, mas que certamente serão tão inovadores quanto os “Zs” dado o contexto tecnológico e digital que também se desenvolvem.

REFERÊNCIAS

- [vii] 7 BENEFÍCIOS da uberização: por que vivemos em um mundo mais aberto e livre?. **Distrito**, 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/beneficios-da-uberizacao/?utm_term=&utm_campaign=%5BDISTRITO%5D%5BSEARCH%5D%5BDSA%5D&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_acc=7030450594&hsa_cam=16245583198&hsa_grp=134233632955&hsa_ad=582629067344&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-43245954176&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjw-pCVBhCFARIsAGMxhAfx-n3UL2jAeirccStOfkmUa-x_uzMjrXO_4Vanb8njailp43QAtgIaAoM_EALw_wcB> Acesso em: 24 out. 2022
- A GERAÇÃO que quer mudar o mundo pelo mercado de trabalho. **Essentia Inteligência**, 2021. Disponível em: <<https://medium.com/esentia-brasil/a-gera%C3%A7%C3%A3o-que-quer-mudar-o-mundo-pelo-mercado-de-trabalho-efdca89cb5c1>> Acesso em: 28 out. 2022
- ACHIEVING excellence through the use of data. **IATA**; 2022. Disponível em: <<https://www.iata.org/en/programs/cargo/e/>> Acesso em: 24 out. 2022
- [v] ALMEIDA, Fabio. **Como fica o modelo de trabalho no pós-pandemia**. RH Pra você, 2021. Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br/colab/como-fica-o-modelo-de-trabalho-no-pos-pandemia/>> Acesso em: 24 out. 2022
- ALVES, Flora. **Gamification: como criar experiências de aprendizagem engajadoras – um guia completo do conceito à prática**. São Paulo: DVS Editora, 2015. p.33.
- [ix] ANTUNES, Leda. **Sem jornada e salário fixos contrato intermitente cresce em 2 anos, mas gera menos de 9% das vagas esperadas e não reduz informalidade**. Uol Economia, 2022. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/reportagens-especiais/trabalho-intermitente-reforma-trabalhista-/#page12>> Acesso em: 24 out. 2022
- BANOVIC, Curguz, N., & Ilisevic, D. (2018). **Customer-centric culture as enabler of digital transformation**. 2018 41st International Convention On Information And Communication Technology, Electronics And Microelectronics (MIPRO). doi: 10.23919/mipro.2018.8400076
- BANIN, Daniel. **Comportamento Digital da Geração Z**. Conteúdo conecta, 2020. Disponível em: <<https://conteudoconecta.com.br/conteudo/marketing/comportamento-digital-da-geracao-z/>> Acesso em: 28 out. 2022
- BARRETO, Elis. **Em março, preço médio de passagem aérea no Brasil atinge maior valor em dez anos**. CNN Brasil, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/em-marco-preco-medio-da-passagem-aerea-no-brasil-atinge-maior-valor-em-dez-anos/>> Acesso em: 28 out. 2022
- BARROS, Matheus. **Quase metade da geração Z troca Google por redes sociais no momento de fazer pesquisas**. Olhar Digital, 2022. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/2022/10/05/internet-e-redes-sociais/quase-metade-da-geracao-z-troca-google-por-redes-sociais-no-momento-de-fazer-pesquisas/>> Acesso em: 28 out. 2022

BENSBERG, F., Buscher, G., & Czarnecki, C. (2019). **Digital Transformation and IT Topics in the Consulting Industry: A Labor Market Perspective**. In Advances in Consulting Research (pp. 341-357).

BOSQUETTI, M. A. **O Alinhamento da Estratégia de Gestão de Pessoas com a Estratégia Organizacional**. In: Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. ALBUQUERQUE, L. G. & LEITE, N. P. (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2008. 2nd edition.

CARACTERÍSTICAS do transporte aéreo de cargas. **Portogente**, 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/73378-caracteristicas-do-transporte-aereo>> Acesso em: 28 out. 2022

CARLOS, Francisco. **RH da Nestlé e a estratégia para continuar sendo uma empresa referência**. LinkedIn, 2016. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/rh-da-nestl%C3%A9-e-estrat%C3%A9gia-para-continuar-sendo-uma-empresa-carlos/?originalSubdomain=pt>> Acesso em: 28 out. 2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

COMO É a geração Z no mercado de trabalho? Entenda mais e veja as principais características! **PontoTel**, 2022. Disponível em: < <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>> Acesso em: 28 out. 2022

COSTA, Mariana. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021**. Estado de Minas, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: < https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/internas_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml> Acesso em: 28 out. 2022

CORADINI, J. R.; MURINI, L.T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa** Disciplinary Scientia, 2009.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2008

DEROUS, E., & De Fruyt, F. (2016). **Developments in Recruitment and Selection Research**. *International Journal of Selection and Assessment*, 24, 1-3.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

DÓLAR tem forte alta após proposta sobre ICMS de combustíveis; turismo volta a passar de R\$ 5. **G1**, 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/06/07/dolar.ghtml>> Acesso em: 28 out. 2022,

DUVARESCH, L. C. R.; Santos, D. L. T. **Resiliência Psicológica**: impacto das emoções em profissionais na geração Y. Programa de Apoio à Iniciação Científica – PAIC/FAE, v. 15, n.1, p. 539-558, 2014

EM 20 anos, seis empresas aéreas encerraram operações. **Jornal do Comercio**, 2022. Disponível

em:<https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_logistica/2021/12/825635-em-20-anos-seis-empresas-aereas-encerraram-operacoes.html> Acesso em: 24 out. 2022

ESTATÍSTICAS da aviação brasileira. **Associação das Empresas Aéreas**, 2022. Disponível em: <<https://www.abear.com.br/imprensa/dados-e-fatos/glossario/#:~:text=Oferta%20%E2%80%93%20C3%A9%20medida%20em%20ASK,dist%C3%A2ncia%20percorrida%20em%20cada%20etapa>> Acesso em: 24 out. 2022

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Estação Científica, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008

[iv] GREAT Resignation: gerações Z e Y estão criando uma nova era do trabalho. **Seja Relevante by FDC**. 2022. Disponível em:<<https://sejarelevante.com.br/great-resignation-geracoes-z-e-y-estao-criando-uma-nova-era-do-trabalho/>> Acesso em: 24 out. 2022

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

Hanna, N. (2010). **Enabling Enterprise Transformation**. New York, NY: Springer Science+Business Media, LLC.

HÄRTER, Alexandre Oliveira; ALBUQUERQUE, Amanda Silva; CÂMARA, Ioná Magalhães Xavier; MENDES, Leandro Gomes; VIEIRA, Luciano; ALMEIDA, Túlio Mayoral de. ALMEIDA. **Geração de novas receitas para empresas do setor aéreo brasileiro pós-pandemia**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em gestão de negócios) - Fundação Dom Cabral. Fortaleza. 2021. Disponível em:<<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/504/1/Gera%20c3%a7%20a3o%20de%20novas%20receitas%20para%20empresas%20do%20setor%20a%20a9reo%20brasileiro%20p%20s-pandemia.pdf>> Acesso em: 28 out. 2022

IATA prevê ano recorde para a carga aérea. **Transportes e Negócios**, 2022. Disponível em:<<https://www.transportesenegocios.pt/iata-preve-ano-recorde-para-a-carga-aerea/>> Acesso em: 28 out. 2022

KLOTZ, Anthony C.; VEIGA, Serge P. da Motta; BUCKLEY, M. Ronald; GAVIN, Mark B. *Journal of Organization Behavior*. **The role of trustworthiness in recruitment and selection**: A review and guide for future research. Estados Unidos, 2013.

LATAM Cargo Brasil completa 20 anos. **Aero Magazine**, 2016. Disponível em: <https://aeromagazine.uol.com.br/artigo/latam-cargo-brasil-completa-vinte-anos_2902.html> Acesso em: 28 out. 2022

MATTOS, C. A. de; BICHOFFE, P; VALENCIANO, T. C. dos S; GENTILE, V. de O; GODINHO, P.J.M; LIMA, A.B. Os desafios na transcrição da geração X para a Y na empresa Dori Ltda. Revista Científica do Unisalesiano, ano 2, n. 4, jul/dez de 2011.

MATTAR, João. **Gamificação**: conceito, críticas e aplicação a áreas de conhecimento. In: Ramos, D.; Cruz, M. Jogos digitais em contextos educacionais. Curitiba: Editora CRV, 2018

MAURER, A. L. As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013, 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

[vi] MEDEIROS, Amanda. **No pós-pandemia, qual será o modelo de trabalho escolhido pelas empresas?** Consumidor Moderno, 2021. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2021/08/26/pos-pandemia-modelo-de-trabalho/>> Acesso em: 24 out. 2022

MENDES, Tatiane. **Como as novas gerações estão pautando o mercado.** NA PRATICA.ORG, 2020. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/responsabilidade-social-preocupacoes-das-novas-geracoes/>> Acesso em: 28 out. 2022

MICHEL, Fábio M. **Datafolha**: um em cada quatro brasileiros convive com a fome. Rede Brail Atual., 2022. Disponível em: < <https://www.redebrasilatual.com.br/cidadania/datafolha-um-em-cada-quatro-brasileiros-convivem-com-a-fome/>> Acesso em: 28 out. 2022

[iii] MODELOS de trabalho pós-pandemia. **PWC**, 2022. Disponível em:<<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/modelos-de-trabalho-pos-pandemia.html>> Acesso em: 24 out. 2022

MOTA, Isadora. **Redes sociais X Mercado de trabalho**: amigos ou inimigos? Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em:<<https://www.iesb.br/noticias/redes-sociais-x-mercado-de-trabalho-amigos-ou-inimigos/>> Acesso em: 24 out. 2022

NESTLÉ adota plataforma virtual e gamificada para integrar colaboradores. **Exame**, 2021. Disponível em:<<https://exame.com/bussola/nestle-adota-plataforma-virtual-e-gamificada-para-integrar-colaboradores/>> Acesso em: 28 out. 2022

O BRASILEIRO ama redes sociais. **Globo**, 2022. Disponível em: <<https://gente.globo.com/infografico-o-brasileiro-ama-redes-sociais/?staging=1>> Acesso em: 28 out. 2022

ORTIZ, Eliane. **Geração da não posse**: por que as pessoas alugam os bens em vez de comprar? Exponencial, 2021. Disponível em:<<https://www.creditas.com/exponencial/comprar-ou-alugar/>>Acesso em: 28 out. 2022

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence, International Journal of Management Reviews, 1-18, 2010.

PEREIRA, Vitória. **Geração Z prefere home office, mas sente falta do contato presencial.** Folha de São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2021/12/geracao-z-prefere-home-office-mas-sente-falta-do-contato-presencial.shtml>> Acesso em: 28 out. 2022

PIRAMIDE de Maslow: entenda o que motiva seus públicos. **Endeavor**. Brasil, 2021. Disponível em :<<https://endeavor.org.br/pessoas/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 28 out. 2022

^[ii] PORTELA, Raíssa **Perspectiva de trabalho Híbrido no pós pandemia mobiliza organizações e legisladores**. Agencia Senado, 2022. Disponível em:<<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/03/perspectiva-de-trabalho-hibrido-no-pos-pandemia-mobiliza-organizacoes-e-legisladores>> Acesso em: 24 out. 2022

RICHARDSON, M. A. (2009). **Recruitment Strategies**. Managing/Effecting The Recruitment Process, pp. 1-24.

SCHAEFFER, Fernando. **O potencial da integração de tecnologias no setor de carga aérea**. Tecnologista. 2017. Disponível em:<<https://tecnologista.com.br/categoria/artigos/75034/o-potencial-da-integracao-de-tecnologias-no-setor-de-carga-aerea>> Acesso em: 24 out. 2022

SENADO aprova redução de imposto sobre pagamentos em arrendamento de aeronaves. **Agência Senado**, 2022. Disponível em:<<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/05/17/senado-aprova-reducao-de-imposto-sobre-pagamentos-em-arrendamento-de-aeronaves>> Acesso em: 28 out. 2022

^[viii] SILVEIRA, Daniel. **Em dois anos, dobra o número de contratos de trabalho intermitente no Brasil**. G1 Economia, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/11/12/em-dois-anos-dobra-o-numero-de-contratos-de-trabalho-intermitente-no-brasil.ghtml>> Acesso em: 24 out. 2022

SOARES, Wendell. **Redes sociais e o mercado de trabalho: qual a relação entre eles?** Associação Comercial e Empresarial de Ouro Preto, Ouro Preto, 2021. Disponível em:<<https://www.aceop.com.br/noticia/904/redes-sociais-e-o-mercado-de-trabalho-qual-a-relacao-entre-eles#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20da%20rede%20social,das%20empresas%20possuem%20redes%20sociais.>> Acesso em: 24 out. 2022

STANSELL, Amanda. **The Next Generation of Talent: Where Gen Z Wants to Work**. Glassdoor – Economic Research, 2019. Disponível em:<<https://www.glassdoor.com/research/studies/gen-z-workers/>> Acesso em: 28 out. 2022

STRAUSS, W.; HOWE, N. Generations. New York: William Morrow, 1991.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa** - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TIBA, Içami em entrevista ao Portal Carreira & Sucesso. **Conheça a “Geração Z”**. 2009. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreirasucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracaoz>.

VERSTEEG, M. **Ethics & Gamification design**: a moral framework for taking responsibility. Dissertação (Mestrado), 2013.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win**: How game thinking can revolutionize your business. [S.l.]: Wharton Digital Press, 2012

APÊNDICE A - Questionário Geração Z

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual a renda mensal da sua família em salários mínimos?
 - a. Até 2 Salários
 - b. Até 4 Salários
 - c. Até 6 Salários
 - d. Até 8 Salários
 - e. Acima de 8 Salários
- 3) Você está trabalhando atualmente?
 - a. Sim
 - b. Não
- 4) Das opções a seguir, liste até 3 motivos que você entende como primordial para estar no mercado de trabalho?
 - a. Construir uma Carreira
 - b. Comprar um Carro
 - c. Ajudar a Família
 - d. Viajar
 - e. Ser independente financeiramente
 - f. Investir numa casa
 - g. Ter estabilidade de vida e galgar projetos sociais.
- 5) Das opções sugeridas, liste 3 que você considera mais importante na escolha de uma empresa para se trabalhar.
 - a. Remuneração
 - b. Propósito / Valores da Empresa
 - c. Oportunidade de Crescimento de Carreira
 - d. Crescimento Rápido (Promoção de cargos)
 - e. Bons líderes
- 6) Como prefere atuar profissionalmente?
 - a. Home Office (Trabalho em casa, de forma remota)
 - b. Presencial (Trabalho dentro do escritório da empresa)
 - c. Modelo Híbrido (Alguns dias em casa e outros no escritório)
 - d. Espaços Compartilhados (Coworking)
 - e. Qualquer formato de trabalho
- 7) Como prefere se comunicar no ambiente de trabalho?
 - a. Pessoalmente
 - b. E-mail
 - c. Telefone
 - d. Whatsapp e outros aplicativos
- 8) Líder é quem:
 - a. Busca desenvolvimento da equipe
 - b. Trabalha próximo ao time
 - c. Compartilha conhecimento
 - d. É presente na tomada de decisões
 - e. Fala nós nunca eu

- 9) A sua geração precisa se esforçar mais do que as gerações anteriores?
- Sim
 - Não
- 10) Quais benefícios você espera de uma empresa?
- Plano de Saúde
 - Cuidados com a saúde mental (Terapia, Psicólogos, etc)
 - Plano de Carreira
 - Academia
 - Plano Odontológico
 - Vale Alimentação
 - Vale Refeição
- 11) Quais valores uma empresa deve transmitir?
- Diversidade
 - Sustentabilidade
 - Transparência
 - Ética
 - Respeito ao ser humano (Preocupação Social)
 - Inovação
- 12) Qual sua rede social preferida? Marque até 3 opções.
- Facebook
 - Instagram
 - Twitter
 - TikTok
 - LinkedIn
 - Nenhuma
- 13) Quantas horas por dia você utiliza o celular?
- De 1h a 2h por dia
 - De 2h a 3h por dia
 - De 3h a 4h por dia
 - De 4h a 5h por dia
 - Mais de 5h por dia