



Investindo em jovens em situação de risco

Preenchendo a Lacuna de Talentos na Indústria Hoteleira no Brasil

Por Nicole Etchart e Anette Kaminski

PREENCHENDO A LACUNA DE TALENTOS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA NO BRASIL: INVESTINDO EM JOVENS EM SITUAÇÃO DE RISCO

Esta pesquisa foi realizada pela NESsT como parte do NESsT Empowers, um programa global que investe em negócios sociais que geram oportunidades de empregos dignos preparando comunidades marginalizadas para a inserção no mercado de trabalho.

A NESsT gostaria de agradecer à Conrad N. Hilton Foundation por apoiar generosamente o desenvolvimento e a publicação desta pesquisa. A Fundação Hilton foi criada em 1944 pelo empresário internacional Conrad N. Hilton, que fundou a rede Hilton Hotels e deixou sua fortuna para ajudar as pessoas mais desfavorecidas e vulneráveis do mundo.

Gostaríamos de agradecer ao Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) por seu apoio à pesquisa. O ICE é uma organização sem fins lucrativos que trabalha para articular líderes e promover iniciativas transformadoras capazes de gerar um impacto social positivo na população de baixa renda.

A NESsT também gostaria de agradecer aos indivíduos e instituições que contribuíram para a pesquisa compartilhando suas perspectivas sobre as necessidades de emprego da indústria hoteleira e de jovens em situação de risco no Brasil.

Alice Gallez

Aline Bieites

Aline Brito

Amanda Regina Silva Cristino

Ana Paula Brito Silva

André Luiz da Silva

Ariele Aparecido Am. Guimarães

Bianca Fonseca Giusti

Bruno Omori

Carla Diniz dos Santos da Silva

Carlos Henrique dos Santos Luna

Celia Cruz

Cinthia Ramires Coqueiros Alves

Cinthia Regina de Oliveira

Cris Oestreicher

Cristina Camilo Lima da Silva

Cristina Saturtino

Eduarda Ribeiro Ferreira

Elizabeth Cheung

Erleni Andrade

Esteevens Lamontagne

Fernanda Bombardi

Flavia Ferreira

Geórgia Isoppo

Glauca C. Sangiovanni Paiva

Julia Maciel Araujo

Juliana de Paula

Juliano Ribeiro de Araujo

Katiana Lima

Larissa Costa de Souza

Leidmar Verneque

Lucinene Dihlmann

Luza Marinho Pereira

Mariane Maciel

Mauricio Gonçalves Vieira

Nayane Rodrigues Pego

Priscila Costa

Robson Santos

Rodrigo Rodrigues Alves

Tainá Pina

Tereza Guimarães

Thais Bispo Silva

Valeria Mello

Vera Lúcia Lopes Castro

Victor Possidonio de araujo Oliveira

Wagner Fernando Rosa Expedito

INSTITUIÇÕES

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo (ABIH)

Acorde

BHG – Brazil Hospitality Group

Conrad N. Hilton Foundation

Emprega.vc

Gastromotiva

Hilton Hotels

ICE – Inovação em Cidadania

Empresarial

Intercity Hotels

Rede Cidadã

Rio Solidário

Senac São Paulo

Transamérica Hospitality Group

YCI – Youth Career Initiative

Finalmente, a NESsT agradece imensamente aos 40 jovens brasileiros que participaram dos Grupos Focais realizados no Rio de Janeiro e em São Paulo. Os jovens participantes são apoiados por programas de formação profissional para a indústria hoteleira oferecidos por ONGs brasileiras em parceria com hotéis em ambas as cidades, a saber: a Youth Career Initiative (YCI) e Programa Rede Cidadã em São Paulo, e Escola Carvalho Hosken de Hotelaria realizada no Hilton Barra, no Rio. A valiosa participação dos grupos permitiu à NESsT aprofundar a investigação e avaliar as opiniões jovens em relação às dos empregadores.

Coordenação: Renata Truzzi

Colaboradores: Rodrigo Biajoni

Design e Layout: Melanie Finke

Tradução para o português: Fernanda Favaro

Fotografia da capa: Escola Carvalho Hosken de Hotelaria

ISBN 978-1-930363-48-9

Copyright ©2016 NESsT

Todos os direitos reservados

A NESsT promove direitos sociais, políticos, econômicos e religiosos de todas as pessoas e não discrimina com base em idade, sexo, raça, origem nacional, deficiência mental ou física, orientação sexual e opinião ou afiliação política ou religiosa.

Não cite, copie, distribua ou duplique sem permissão prévia por escrito da NESsT. Se você usar ou citar o conteúdo desta publicação, por favor, cite a NESsT como autor.

Esta publicação contém informações extraídas de fontes externas à NESsT e opiniões baseadas nestes dados. A NESsT se esforça para fornecer informações precisas e opiniões bem fundamentadas, mas isto não evita que as informações e opiniões expressas nesta publicação estejam livres de erros.

Prefácio

Em maio de 2016, a Conrad N. Hilton Foundation encomendou à NESsT Brasil uma pesquisa centrada na avaliação do potencial da indústria hoteleira, particularmente nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, em prover empregos qualificados para jovens brasileiros em situação de risco.¹

A pesquisa centrou-se em compreender as oportunidades de construção de um programa de desenvolvimento de força de trabalho para jovens que, ao mesmo tempo, responda às necessidades da indústria hoteleira e aborde as lacunas de formação que existem entre jovens brasileiros em situação de risco. Além disso, a pesquisa avaliou o potencial das organizações e programas existentes, e particularmente dos negócios sociais, em preencher esta lacuna por meio da preparação de jovens em situação de risco para uma carreira permanente nesta indústria, e o que precisaria acontecer para que empreendimentos com este fim cresçam e se fortaleçam.

Para a realização da pesquisa, a metodologia da NESsT Brasil incluiu uma extensiva investigação secundária sobre o estado da indústria hoteleira no Brasil, destacando particularmente tendências de emprego e oportunidades em São Paulo e no Rio de Janeiro. Ela também mapeou a oferta de educação profissional no Brasil com o objetivo de preparar talentos para a indústria hoteleira, com ênfase nestas duas regiões.

A segunda fase da análise procurou coletar um grande espectro de pontos de vista sobre os principais desafios e oportunidades que existem atualmente para resolver a lacuna de formação tanto a partir da oferta (empregador) quanto da demanda (empregado). Do lado da oferta, a pesquisa incluiu entrevistas qualitativas em profundidade com os atores chave que operam diretamente no setor hoteleiro, como executivos e profissionais de recursos humanos, funcionários de instituições públicas, representantes de associações profissionais e comerciais e organizações

não-governamentais. Os dados que daí emergiram expandiram e validaram descobertas anteriores.

Do lado da demanda, no mês de setembro de 2016, a NESsT realizou grupos focais no Rio de Janeiro e em São Paulo com jovens em situação de risco que são apoiados por programas de formação profissional para a indústria hoteleira oferecidos por ONGs brasileiras em parceria com hotéis em ambas as cidades. Essa discussão com mais de quarenta jovens de baixa renda entre 17 e 24 anos de idade, tanto mulheres como homens, permitiu à NESsT aprender mais sobre a experiência dos jovens nessa indústria e avaliar seus pontos de vista em relação aos dos empregadores.

Na terceira fase, a NESsT documentou as melhores práticas existentes no Brasil que abordam a necessidade de desenvolver as habilidades dos jovens em risco para prepará-los para a indústria hoteleira. Estas melhores práticas lançam luz sobre alguns dos principais fatores impulsionadores que precisam estar presentes para que estes modelos obtenham sucesso.

Finalmente, a última fase englobou uma mesa redonda no Rio de Janeiro, em outubro de 2016, com os atores chave do setor hoteleiro reunidos para discutir os principais achados da pesquisa e trocar opiniões adicionais.

O seguinte sumário executivo apresenta os principais achados e visões capturados em todas as fases da pesquisa, construindo um caso sobre por que uma abordagem estratégica de longo prazo para preparar jovens em risco para uma carreira no setor é necessária, tanto do lado da demanda (empregado) quanto da oferta (empregador). O alto crescimento da indústria no país, aliada à necessidade urgente de incluir milhões de jovens no mercado de trabalho, apresenta uma oportunidade única para desenvolver uma estratégia de desenvolvimento sustentável da força de trabalho. Esta pesquisa inclui recomendações sobre como isso deve acontecer.

¹ Para os propósitos deste estudo, a NESsT define jovens em risco como jovens de 17 a 24 anos de idade oriundos de famílias de baixa renda, desempregados ou em risco de ficarem desempregados ou de abandonarem a escola.

Setor de Hotelaria no Brasil

HÁ APENAS 50 ANOS, A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE HOTÉIS AINDA ESTAVA EM SUA INFÂNCIA. NA ÚLTIMA DÉCADA, NO ENTANTO, ESTA INDÚSTRIA TEM EXPERIMENTADO UM CRESCIMENTO DE APROXIMADAMENTE 5% AO ANO, DE ACORDO COM A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (ABIH), E OS HOTÉIS URBANOS BRASILEIROS E OS CONDO-HOTÉIS² TÊM ALCANÇADO RECEITA POR QUARTO DISPONÍVEL POSITIVA PELO DÉCIMO ANO CONSECUTIVO.

De fato, a indústria hoteleira brasileira está pronta para viver um boom de crescimento, conforme pesquisa do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), que dá conta de que o investimento no setor deverá atingir quase US\$ 4,5 bilhões nos próximos anos. A atual capacidade nacional de 94.000 quartos deverá crescer substancialmente e chegar a 164 mil quartos até 2020, com potencial para gerar cerca de 200.000 novos empregos.

Nos principais mercados hoteleiros do Brasil—especificamente no Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Curitiba, Porto Alegre e Belo Horizonte—cada quarto de hotel reservado gera de 0.4 a 2 postos de trabalho, dependendo da classe do hotel. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que cada novo emprego criado na indústria hoteleira significa 1,5 postos de trabalho ao longo da cadeia de valor, e alavanca a economia local com um montante proporcional.

O debate atual no governo brasileiro sobre a regulamentação e legalização dos casinos e salas

de jogos (proibidos no país desde 1946) está sendo monitorado de perto pelas autoridades da indústria do turismo e seus atores chave. Jogos de casino legalizados e um quadro regulamentar para jogos de aposta online poderiam gerar até R\$ 20 bilhões (US\$ 5,7 bilhões) anualmente em novas receitas fiscais, juntamente com investimentos e geração de emprego.

Além disso, em 2016 o Ministério das Relações Exteriores em parceria com a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) retirou a exigência de visto de entrada para turistas da Austrália, Canadá, Japão e Estados Unidos em um esforço para maximizar o fluxo do turismo estrangeiro no Brasil e incentivar viagens para as Olimpíadas no Rio de Janeiro. Com base no número de vistos emitidos, estes quatro países representaram 759.087 visitantes ao Brasil em 2015. O governo brasileiro reconheceu o benefício de retirar a exigência de visto de entrada, e o Ministério das Relações Exteriores está atualmente considerando prorrogar a dispensa até agosto de 2017. A continuação do programa brasileiro de isenção de vistos resultará em um maior fluxo interno de turistas estrangeiros requerendo acomodações nos principais mercados do país.

Rio de Janeiro

Os Jogos Olímpicos de 2016 também tiveram um impacto significativo no mercado hoteleiro do Rio de Janeiro, apoiado por uma legislação local que ofereceu incentivos fiscais para incorporadores imobiliários. De acordo com a Rio Negócios, uma agência pública focada em incentivar investidores a abrir novas

² O Condo-hotel é um empreendimento hoteleiro com unidades autônomas, administradas por uma operadora hoteleira, e adquiridas por investidores que obtém rendimentos com a locação de sua unidade.

empresas do Rio de Janeiro, a cidade atraiu cerca de US\$ 2 bilhões em investimentos para aumentar e melhorar a qualidade das acomodações para os Jogos Olímpicos. Apenas nos últimos seis anos, o número de acomodações na cidade cresceu de 26.000 a 52.300 quartos.

Como resultado da festa dos Jogos Olímpicos, haviam 70 hotéis operando no Rio de Janeiro em agosto de 2016, gerando 15 mil novos empregos diretos e 45 mil indiretos (ou seja, desenvolvimento econômico local). Este boom da construção se expandiu para além de Ipanema e Copacabana, para áreas até então fora do radar turístico, como a Barra da Tijuca, região sudoeste da cidade, onde foram construídos hotéis perto de praias, novos edifícios de escritórios, empreendimentos comerciais, sítios olímpicos, BRTs (Bus Rapid Transit) e uma nova linha de metrô ligando o distrito à rede ferroviária urbana da cidade pela primeira vez.

São Paulo

Entretanto, São Paulo abriga o maior mercado hoteleiro da América Latina. Com 45 mil quartos, São Paulo dobrou a oferta de Buenos Aires, o segundo maior mercado. Aproximadamente 65% das acomodações na cidade estão em hotéis *midscale*, composto por condomínios conhecidos como “flats” ou “apart-hotéis”. Nos últimos anos, também houve um aumento na construção hotéis do tipo *budget* (de baixo orçamento/custo), geridos principalmente por cadeias hoteleiras internacionais. Atualmente, cerca de 32% da oferta de quartos na cidade se encaixam nesta categoria.

Mais de 75% da demanda turística em São Paulo é impulsionada por viagens de negócios, incluindo reuniões, convenções e exposições. Ao todo, a cidade realiza mais de 90.000 eventos anualmente.

Necessidade de Talentos

Dos 200.000 postos de trabalho que terão de ser preenchidos na indústria hoteleira nos próximos cinco anos, aproximadamente 60-70% estarão em funções operacionais (mais procuradas pelos jovens que acessam oportunidades de emprego pela primeira vez), incluindo posições no *front-office*, serviço de alimentação, cozinha, limpeza e arrumação, manutenção e segurança, entre outros (ver Figura 1 na página 7). Embora não necessariamente um requisito, candidatos a trabalho nível iniciante que tenham frequentado algum nível de formação profissional anterior nestas áreas são de particular interesse para os hotéis, uma vez que estão melhor preparados para assumir essas posições sem grande necessidade de treinamento adicional. Os 30-40% restantes são de postos de trabalho em níveis de supervisão e de gestão, incluindo posições em vendas e marketing, finanças e contabilidade, recursos humanos, bem como investimentos e crescimento. Essas posições requerem nível universitário e/ou equivalente experiência de trabalho.

A maioria dos hotéis de luxo e alto padrão com base no Rio de Janeiro e em São Paulo procuram candidatos com conhecimentos básicos de inglês para funções operacionais que signifiquem interação direta com os hóspedes, tais como posições no

FIGURA 1: PRINCIPAIS POSIÇÕES OPERACIONAIS PARA A INDÚSTRIA HOTELEIRA



Front Office/ Serviços ao Hóspede

Assistente Administrativo
 Mensageiro
 Porteiro
 Manobrista
 Telefonista
 Recepcionista
 Atendente de Reservas
 Caixa
 Supervisor de *Front Office/Recepção*
 Auditor Noturno
Concierge
 Gerente Assistente



Alimentos e bebidas

Gerente Geral
 Atendente de Mesa
 Garçom
 Atendente de Lanchonete
 Caixa do Restaurante
Host/Hostess
 Atendente de Cocktail Bar/Bar
 Americano
 Sommelier
 Gerente de Restaurante ou *Catering*



Cozinha

Atendente de Cozinha
 Atendente de Sanduíche/Salada
 Assistente de Catering
 Cozinheiro
Chef Confeiteiro
Chef de Estação/Demi Chef
Sous Chef
Chef
Chef Executivo
Caterer
 Gerente de Cozinha



Serviço de Quarto/ Limpeza e Arrumação

Atendente de Lavanderia
 Camareira
 Supervisor de Andar
 Supervisor de Limpeza/
 Governanta
 Mordomo
 Gerente de Governança



Manutenção e Segurança

Auxiliar de Almoarifado
 Supervisor de Almoarifado
 Atendente de Manutenção
 Supervisor de Manutenção
 Agente de Segurança
 Supervisor de Segurança
 Diretor de Compras

front-office (recepção e outras áreas de atendimento ao cliente). Embora não seja um requisito para posições em serviços de limpeza e alimentação, por exemplo, ter algum nível de inglês básico é sempre útil quando se trata do relacionamento com clientes, mesmo que indiretamente. Os cargos de supervisão exigem melhores habilidades em inglês e os cargos gerenciais requerem proficiência no idioma.

Profissionais de recursos humanos de cadeias hoteleiras nacionais e internacionais em ambas as cidades concordam que oportunidades de carreira e mobilidade estão diretamente ligadas à quantia de experiência prática, educação adicional relacionada e habilidades no inglês adquiridas pelos funcionários. Elas também têm muito a ver com os traços de personalidade e habilidades sócio-emocionais que demonstram empatia e desejo de assegurar que os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado e os serviços do hotel no geral. Além disso, os empregadores consideram que a honestidade e a integridade sustentam o desempenho dos seus modelos de negócio centrados nas pessoas e sua filosofia de satisfação do cliente, e insistem que essas características são vitais para o sucesso dos funcionários, incluindo os de nível iniciante.

A duração média de tempo para avançar na carreira de funções operacionais a gerenciais é de cerca de dez anos e as promoções tendem a basear-se numa combinação de todos esses fatores.

Apesar das barreiras de entrada em cargos operacionais serem relativamente baixas, os hotéis têm dificuldades em preencher essas posições a qualquer tempo dado a falta de candidatos que possuam as habilidades técnicas e comportamentais (as chamadas *soft skills*) básicas. Apesar desta situação ter sido temporariamente atenuada pela grande oferta de candidatos a emprego devido à desaceleração econômica, os hotéis esperam que ela reapareça no futuro, uma vez que a falta de pessoal operacional qualificado tem sido uma questão sistêmica de longo prazo para a indústria. Devido à contínua incapacidade de solucionar essas lacunas e das características altamente competitivas da indústria, os hotéis enfrentam dificuldades ainda maiores quando se trata de reter funcionários. Conforme será mostrado na seção sobre lacunas de competência e barreiras, a taxa de rotatividade (*turnover*) da indústria é bastante elevada, e é preciso muito esforço para garantir que o pessoal que entra possua o treinamento adequado, bem como para oferecer-lhes desenvolvimento de carreira e oportunidades de crescimento.

Mercado de Trabalho e Educação Profissional para Jovens em Situação de Risco

DE ACORDO COM O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE), O NÚMERO DE DESEMPREGADOS NO PAÍS EM AGOSTO DE 2016 ULTRAPASSOU 12 MILHÕES DE PESSOAS, REFLETINDO UMA TAXA DE DESEMPREGO DE 11,8%.

Este foi o terceiro aumento consecutivo em muitos meses. O número total de brasileiros desempregados de junho a agosto de 2016 foi 36,6% maior quando comparado com o mesmo período do ano passado.

Há sinais de melhora na economia. De acordo com as previsões atualizadas do Fundo Monetário Internacional (FMI), a queda na confiança do consumidor e dos empresários atingiu um platô, e a contração do Produto Interno Bruto (PIB) do país durante o segundo trimestre do ano foi mais leve do que o esperado. Consequentemente, a recessão de 2016, agora, está prevista para ser menos grave, com retorno ao crescimento positivo esperado para 2017. O aumento das perspectivas econômicas, no entanto, ainda não reverteram em impactos positivos no mercado de trabalho.

Entre os milhões de brasileiros atualmente desempregados, os jovens são um dos grupos demográficos mais impactados no país. Os jovens no Brasil têm duas vezes mais riscos de ficarem desempregados do que os adultos. Um estudo recente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelou que a taxa de desemprego entre os jovens de 18 a 24 anos foi de 26,3% no segundo trimestre

de 2016, em comparação com os 11,3% de taxa de desemprego no mesmo período. Além disso, de acordo com o Ministério da Educação do Brasil, em 2013, 8,5 milhões de brasileiros entre 15 e 24 anos não terminaram a educação básica e um terço dos que têm entre 20 e 24 anos deixaram a escola sem obter qualificação no ensino secundário. A qualidade da educação pública permanece um grande motivo de preocupação, e especialistas em educação no Brasil indicaram que o currículo não tem relevância para muitos alunos que não são particularmente interessados nas disciplinas humanas, ou mesmo em ciências avançadas e matemática. A baixa ênfase no ensino profissional tende a desmotivar os alunos que são mais adequados para habilidades mais práticas. Como resultado, a repetição de ano é alta e muitos estudantes perdem o interesse e acabam abandonando a escola, juntando-se às fileiras de jovens comumente chamados de “nem-nem”: nem trabalha – nem estuda.

Aproximadamente metade dos jovens brasileiros desempregados são considerados em situação de risco, por serem de baixa renda, terem abandonado a escola e/ou não terem as habilidades necessárias para o emprego formal e, portanto, em risco de ser deixado permanentemente de fora do mercado de trabalho. Atualmente, o Brasil possui uma porcentagem elevada de jovens vulneráveis em comparação com países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): 10,6% dos jovens de 15 a 29 anos no Brasil possuem baixa qualificação, contra 5,6% na OCDE em média.

Educação Profissional para a Indústria Hoteleira no Brasil

A educação profissional para o setor hoteleiro é comumente fornecida pelo SENAC (Serviço Nacional de Educação), que oferece mais de 200 cursos de qualificação profissional que vão desde os que podem ser feitos com qualquer nível educacional (sem a exigência de qualquer realização anterior) até os que exigem níveis secundário técnico ou terciário tecnológico. O SENAC é a maior prestadora de programas de formação de vários níveis, incluindo cursos para *bartenders*, padeiros, *chefs*, confeitores, cozinheiros, *concierges*, organizadores do evento, empregados domésticos/camareiros, recepcionistas, *sommeliers*, garçons e outras profissões relevantes para o setor da hotelaria.

O SENAC é oficialmente responsável pela formação de aprendizes para o setor hoteleiro. A Lei do Aprendiz do Brasil apela a que todas as empresas médias e grandes contratem jovens entre as idades de 14 e 24 anos enquanto realizam formação técnica e profissional nas ocupações para as quais foram contratados. A lei exige que estas empresas empreguem entre 5% (mínimo) e 15% da sua força de trabalho como aprendizes. Isto é feito sob um contrato de trabalho especial de até dois anos. Durante o trabalho, os aprendizes devem estar matriculados em cursos de formação ministrados por entidades de educação profissional.

No entanto, de acordo com o SENAC de São Paulo, apenas 10% das empresas estão em conformidade com a legislação e elas optam por não utilizar os serviços do SENAC, apesar do fato de seus

impostos compensarem os custos de treinamento da organização. Muitas empresas consideram “mais fácil” recrutar jovens aprendizes de outros prestadores de formação, pois percebem que o SENAC é demasiado criterioso ao exigir conformidade total com a legislação ou que nem sempre pode proporcionar a formação de competências adequada para satisfazer as suas necessidades. Além disso, muitas empresas acabam recrutando aprendizes através das suas próprias redes de contatos e parceiros, deixando de lado os jovens em situação de risco e de baixa renda.

Mais de 1,5 milhão de alunos passam pelo SENAC a cada ano e pelo menos um milhão estão matriculados em cursos livres por meio de suas 620 unidades em todo o Brasil, graças à sua política de concessão de bolsas de estudo para estudantes de baixa renda. O modelo pedagógico e a metodologia do SENAC baseiam-se em competências, combinando teoria e prática, e as escolas tendem a ser bem-geridas e equipadas, atraindo assim os estudantes. Suas filiais oferecem instalações modernas equipadas com laboratórios, equipamentos tecnológicos modernos, bibliotecas para os alunos e para a comunidade, entre outras instalações, incluindo cozinhas profissionais que atendem a padrões internacionais. As pesquisas internas do SENAC indicam elevado nível de empregabilidade dos seus alunos: 60% tendem a garantir imediatamente um emprego e 90% dos empregadores ouvidos sentem que a instituição oferece os melhores cursos, além de considerar os alunos da instituição os melhores a serem empregados.

Apesar desse histórico, o SENAC não consegue atender às necessidades de formação de todos os jovens interessados em iniciar uma carreira na indústria hoteleira. Por exemplo, os profissionais de recursos humanos dos hotéis mais novos localizados na região da Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, relatam que o SENAC não está fisicamente presente na região oeste, privando assim os jovens em situação de risco das comunidades ao redor de baixa renda do acesso aos treinamentos, tal como exigido pela Lei do Aprendiz. O órgão também não está equipado para oferecer aos seus graduados suporte contínuo sobre habilidades práticas e comportamentais após terem garantido seu primeiro trabalho.

Este cenário abriu espaço para outros atores tornarem-se provedores de formação profissional relacionada à Lei do Aprendiz, e estima-se que mais de 200 instituições ofereçam cursos para jovens aprendizes, incluindo aqueles que interessam ao setor hoteleiro. Muitos desses provedores são ONGs e algumas são instituições privadas de ensino.

No caso das ONGs, estas organizações fazem um ótimo trabalho de preparar e apoiar jovens em situação de risco para que obtenham um emprego. Elas estão localizadas nas comunidades, conhecem bem seu grupo-alvo, e proporcionam aos jovens apoio ao desenvolvimento dos tipos de habilidades comportamentais e experiências reais requeridas.

QUADRO 1: DESCONEXÃO NO MERCADO

Existem muitas organizações não governamentais (ONGs) no Brasil focadas em conectar jovens de baixa renda a oportunidades de aprendizagem através da oferta de treinamento e certificações endossadas pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

No entanto, parece haver uma desconexão entre o trabalho destas organizações na preparação dos jovens e as necessidades de contratação das empresas. Isto se deve em parte a uma falta geral de conhecimento sobre a Lei do Aprendiz no Brasil entre empresas contratantes, o setor público e potenciais beneficiários.

Empresas que necessitem de aprendizes não conhecem as ONGs nem o fato de que elas podem ser veículos para que se encontre empregados qualificados. Além disso, as ONGs não sabem como abordar as empresas de forma a convencê-las de que elas podem ser este veículo.

Como resultado, algumas ONGs abordam a formação através de um modelo filantrópico, oferecendo às companhias a oportunidade de “patrocinar” aprendizes através de seus programas de Responsabilidade Social Corporativa, mas não como parte de seus esforços contínuos de recrutamento.

Uma abordagem mais orientada para o mercado por parte destas organizações, por meio da qual elas sejam capazes de demonstrar o valor agregado de suas formações e serviços, ajudaria a resolver esta desconexão enquanto permitiria que mais jovens em situação de risco garantissem seus empregos.

Fonte: NESsT, 2016.

No entanto, essas organizações não são necessariamente conhecidas pelas corporações e não há mecanismos desenvolvidos para que isso aconteça. Nos poucos casos onde existem relações com as empresas, estas tendem a basear-se na filantropia e não em uma estratégia de mercado que permita às ONGs dimensionar seus impactos (ver Quadro na página 11).

Outro importante fornecedor de educação profissional para o setor hoteleiro é o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Centro Paula Souza), uma instituição pública de ensino vinculada ao governo do estado de São Paulo. A organização dirige 220 escolas técnicas distribuídas ao longo de 162 municípios do estado de São Paulo e atende mais de 213.000 matriculados no ensino médio. A organização visa ser inclusiva com a maioria dos seus alunos provenientes do sistema público de ensino. Todos os cursos são oferecidos gratuitamente e os estudantes interessados precisam se submeter a um processo de seleção. De acordo com avaliações do Centro Paula Souza, nos últimos anos 79% dos alunos graduados em suas escolas técnicas do setor industrial, agrícola e de serviços (incluindo hotelaria) garantiram emprego no prazo de até um ano após a graduação, e 52% destes trabalhos estão alinhados com os cursos tomados. O Centro não possui dados específicos sobre o setor de hotelaria, nem sabe se seus graduados continuam empregados, devido aos elevados custos em se obter estas informações.

Apesar da existência da Lei do Aprendiz e de vários atores nacionais que oferecem extensa formação em hotelaria, e de alguns resultados bem-sucedidos, os dados mostram que o sistema de ensino profissional brasileiro não está preparando os jovens com as habilidades necessárias para atrair e manter esses empregos. A principal razão, de acordo com especialistas em educação profissional no país – e coerente com o feedback fornecido pelos recrutadores de hotéis e jovens atualmente em formação ou trabalhando na indústria – é que os programas tendem a carecer de um treinamento no local de trabalho (*on-the-job*), sendo inteiramente baseados em sala de aula com pedagogias que raramente utilizam estudos de casos da vida real ou focalizam na resolução de desafios reais enfrentados em hotéis. Além disso, os cursos não são acompanhados do apoio necessário aos jovens recém-contratados, especialmente durante o primeiro ano de emprego.

A seção seguinte explora ainda mais a natureza destas competências e considera outros desafios de recrutamento e retenção que a indústria hoteleira deve superar para empregar com êxito jovens no longo prazo.

Lacunas de Competências e Barreiras

POUCOS TEMAS VÊM PREOCUPANDO MAIS OS EMPREGADORES BRASILEIROS DO QUE O QUE ELES CONSIDERAM SER O CRESCIMENTO DA LACUNA ENTRE CONHECIMENTO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS JOVENS INGRESSOS NO MERCADO DE TRABALHO, E O QUE ELES ACREDITAM DE SER CRUCIAL AO SUCESSO DE SUAS EMPRESAS.

A *2015 Talent Shortage Survey*, realizada pela agência de empregos Manpower Group, revelou que 68% dos empregadores brasileiros tiveram dificuldade em recrutar mão de obra qualificada—de longe, a pontuação mais alta da América Latina—e 76% dos CEOs brasileiros recentemente consultados pela Pricewaterhouse Coopers (PwC) veem a escassez de mão de obra qualificada como uma das maiores ameaças às perspectivas de crescimento do país.

No Brasil, a lacuna de competências é sentida de forma aguda por empregadores em todas as indústrias, mas é especialmente pronunciada no setor hoteleiro. Frequentemente, esta incompatibilidade se refere não à falta de habilidades técnicas, mas à falta de habilidades comportamentais exigidas dos jovens para que perseverem em seus empregos e interajam com sucesso com colegas de trabalho, supervisores e hóspedes. Um excelente atendimento ao cliente impacta diretamente o desempenho empresarial na indústria hoteleira, e por isso é considerado de fundamental importância aos funcionários.

A Lacuna de Competências na Indústria do Turismo

Não é incomum para funcionários iniciantes em uma cadeia global ou de primeira linha de hotéis no Rio de Janeiro ou São Paulo interagirem diariamente com centenas de pessoas de diferentes históricos culturais, línguas, expectativas de serviço e necessidades.

No entanto, muitos jovens entram no mercado de trabalho sem a gama de competências necessárias para atender a estes padrões de serviço. Mesmo que os jovens trabalhadores ocupem suas posições com formação profissional, os hotéis consideram problemática a falta de experiência no mundo real em ambientes corporativos de negócios. Muitas vezes, os jovens carecem de competências essenciais exigidas pelos empregadores e esperadas pelos clientes, tais como trabalho em equipe, capacidade de comunicação, atendimento ao cliente, pensamento crítico, resolução de problemas, habilidades interpessoais, entusiasmo, confiabilidade, responsabilidade, sensibilidade cultural, profissionalismo e ética no trabalho.

Por esta razão, a maioria dos hotéis no Rio de Janeiro e São Paulo fornecem treinamento interno para sua equipe de nível iniciante durante um período probatório de três meses. Este período permite que os novos funcionários desenvolvam habilidades de atendimento ao cliente e desempenho no local de trabalho. Isto também dá aos empregadores a oportunidade de avaliar novos funcionários em sua capacidade de atender aos padrões do hotel.

Contudo, embora estes programas de indução ajudem os empregados a melhorar suas habilidades de atendimento no curto prazo, eles não necessariamente respondem às necessidades de desenvolvimento de carreira em longo prazo.

Outros Desafios de Recrutamento

Os hotéis no Brasil enfrentam feroz concorrência de empresas de telemarketing para contratar jovens. Muitos jovens preferem o emprego em call centers por os considerarem com melhores condições físicas. Para o mesmo nível de salário, eles podem trabalhar em escritórios com ar condicionado e próximos da tecnologia, muito embora eles frequentemente subestimem a pressão e o estresse mental normalmente encontrados no ambiente operacional diário dos *call centers*.

Além disso, muitos jovens em situação de risco são privados de informações para entender as oportunidades de carreira no longo prazo que podem estar à sua disposição na indústria hoteleira. Como candidatos a emprego, eles só aprendem sobre os cargos de nível básico e operacional. Eles não são expostos às outras possibilidades de carreira e tipos de posições que podem estar disponíveis para eles na indústria, incluindo gestão financeira, tecnologia da informação, marketing e outros cargos administrativos. Sem uma compreensão das oportunidades de crescimento no longo prazo, estes jovens podem escolher posições de nível inicial em outros setores econômicos.

Desafios de Retenção

Outro desafio significativo enfrentado pelos hotéis no Brasil é como reter os funcionários e ajudá-los a avançar para posições de nível superior. A taxa média de rotatividade pode chegar a 35%. Não é incomum para os recém-treinados serem atraídos pelos concorrentes no mesmo setor ou mesmo por outras indústrias. Como as barreiras à entrada nestas posições não são altas, os trabalhadores são capazes de, facilmente, se deslocar para outros postos de trabalho que oferecem o mesmo nível remuneração. Em muitos casos, os funcionários migram para atividades empresariais informais (por exemplo, vendedores ambulantes de rua, manicures, etc.).

Novamente, a falta de compreensão das oportunidades de crescimento dentro da carreira hoteleira entre os jovens em risco pode ser considerada a vilã da história. Nem os programas de ensino profissional nem os departamentos de recursos humanos focalizam consistentemente em fornecer esse tipo de aconselhamento de carreira, o que significa que os hotéis têm grandes dificuldades para reter funcionários que percebem cargos de nível iniciante como suas únicas opções de emprego e, portanto, os deixam para procurar crescimento e rendimentos mais elevados em outros setores.

A alta rotatividade de pessoal resulta em maiores custos de pessoal para recrutamento e formação de novos substitutos. Ao mesmo tempo, este elevado *turnover* pode sobrecarregar os empregados que ficam e causar uma perda de produtividade. Especialistas em retenção estimam que o custo de perder um empregado de hotel experiente pode estar entre metade e uma vez e meia o seu salário anual.

Melhores Práticas na Indústria

FORNECER AOS JOVENS EM RISCO FORMAÇÃO E APOIO PARA QUE DESENVOLVAM CARREIRAS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA EXIGE PARCERIAS MÚLTIPLAS COM OS SETORES PÚBLICO, PRIVADO E DA SOCIEDADE CIVIL.

As parcerias público-privadas asseguram que cada ator chave traga suas especialidades e experiências únicas para melhor formar e apoiar os jovens a iniciar e crescer em suas carreiras. Agências públicas e instituições educacionais contribuem com conhecimentos especializados em metodologia de formação e apoio a comunidades em situação de risco, enquanto empresas privadas, como hotéis, são capazes de oferecer a experiência do mundo real e o engajamento com mentores que são tão vitais para garantir que os jovens estejam prontos para o setor. Ao trabalharem juntos, os parceiros estão melhor posicionados para fazer face às lacunas existentes, incluindo prover, aos jovens, treinamento e suporte nas competências comportamentais necessárias, bem como oferecer-lhes orientação sobre oportunidades de carreira no longo prazo. A seguir estão exemplos de parcerias público-privadas bem-sucedidas que estão preparando jovens para carreiras na indústria hoteleira no Brasil.

Escola Carvalho Hosken de Hotelaria

A Escola Carvalho Hosken de Hotelaria, no Rio de Janeiro, se destaca como um modelo de parceria de sucesso que está criando uma mudança real na vida de seus alunos e graduados. Fundada em novembro de 2015, a escola oferece oportunidades de formação e emprego para jovens em situação de risco na indústria hoteleira do Rio de Janeiro. Os alunos precisam ter entre 18 e 24 anos de idade e estar matriculados ou já terem completado seu último ano de ensino médio.



Os graduados da Escola Carvalho Hosken de Hotelaria se beneficiam de treinamento prático em funções operacionais no Hilton Barra no Rio de Janeiro, o que lhes permite obter posições na indústria.

As estratégias de recrutamento centram-se nos jovens residentes de comunidades de baixa renda no Rio de Janeiro.

A escola engaja vários parceiros para entregar este programa de treinamento de alta qualidade para jovens em situação de risco.

- Carvalho Hosken: Fundado em 1951, a Carvalho Hosken é uma das maiores empresas de construção do Brasil. Compromete-se a contribuir para o desenvolvimento social através da educação.
- Rio Solidário: o Rio Solidário é uma organização não governamental (ONG) cujo trabalho está centrado em gerar oportunidades de emprego para jovens em situação de risco.

- SENAC Rio de Janeiro (Serviço Nacional do Comércio): Fornece treinamento em competências para a indústria hoteleira.
- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, Rio de Janeiro: ABIH-RJ é uma organização sem fins lucrativos e filial local da organização nacional de comércio para hotéis e hospedagem no Brasil.
- Hotel Hilton Rio de Janeiro: Conhecido como Hilton Barra, este hotel é o segundo da cadeia no Brasil e primeiro no Rio de Janeiro. Foi inaugurado em abril de 2015 e está localizado na Barra da Tijuca.

As aulas são ministradas no Hilton Barra pelo SENAC, proporcionando aos alunos uma formação prática diária em operações hoteleiras, bem como engajamento com mentores que estão estabelecidos em suas carreiras na indústria de hotéis. Os cursos em áreas operacionais fundamentais são gratuitos para estudantes.

A primeira turma da escola, com 76 estudantes, graduou-se em junho de 2016—justo a tempo para os Jogos Olímpicos. O Hilton Barra contratou imediatamente 36 graduados para postos em serviços de limpeza e arrumação, alimentação e *front-office*/escritório. Os alunos restantes ficaram elegíveis para a empregabilidade entre os hotéis de alto padrão na mesma vizinhança.

Youth Career Initiative (YCI)

Outro exemplo de modelo bem-sucedido é o da Youth Career Initiative (YCI) – em português, Iniciativa Carreira Juvenil-, um programa de educação prática que oferece aos jovens desfavorecidos habilidades de trabalho e vida voltadas para o setor hoteleiro. A missão do YCI é empoderar os jovens com as informações e competências que eles necessitam para escolher uma carreira na indústria hoteleira. Os alunos são graduados do ensino médio que estão buscando formação para se lançar em suas carreiras.

A YCI é um dos programas emblemáticos da International Tourism Partnership (ITP) e é implementada em colaboração com os hotéis membros da ITP, ONGs locais e coordenadores regionais do YCI com sede em Londres, Índia, Etiópia e Brasil. A YCI é financiada por grandes cadeias hoteleiras internacionais (incluindo a Hilton Worldwide), fundações filantrópicas, bem como organizações hoteleiras e comércio em vários países.

A YCI iniciou no Brasil em 2005 e já formou mais de 500 jovens de baixa renda até o momento. Durante os seis meses de curso, os alunos têm a oportunidade de trocar de postos e treinar em diferentes áreas operacionais nos hotéis parceiros, o que lhes dá a experiência do mundo real que eles precisam para garantir posições na indústria após a graduação. As rotações também lhes expõem às várias oportunidades disponíveis na

indústria e a oportunidade de receber mentoria contínua dos gerentes e pessoal dos hotéis. Aproximadamente 80% dos graduados se empregam em até seis meses após a conclusão do programa, com muitos optando por prosseguir a educação relacionada com a indústria hoteleira.

Os hotéis parceiros se beneficiam do programa, que lhes fornece uma fonte de trabalhadores qualificados que respondem às necessidades de recrutamento das empresas. Em São Paulo, a YCI atualmente é parceira de várias cadeias hoteleiras cinco estrelas (incluindo o Hilton Morumbi), que fornecem suporte adicional para os graduados do programa oferecendo subsídios para o transporte, seguro de vida, uniformes e refeições.

De acordo com a YCI Brasil e a Rede Cidadã, organização parceira responsável pelo recrutamento e seleção dos jovens, a parceria com os hotéis é muito bem recebida pelos participantes. Eles valorizam especialmente as oportunidades de emprego após a graduação, o acesso direto e a construção de relacionamentos com os funcionários do hotel, bem como a exposição a todas as principais áreas operacionais. Graças ao tempo que eles passam explorando seus interesses e oportunidades, os graduados estão mais satisfeitos no seu emprego, resultando em uma menor taxa de rotatividade para os hotéis.



A Youth Career Initiative (YCI) oferece um programa de seis meses em competências de trabalho para o setor de hotéis. Cerca de 80% de seus graduados no Brasil são empregados em até de seis meses após a conclusão do curso.



ESTUDO DE CASO

Alavancando Parcerias para Empoderar Jovens

Rede Cidadã
Belo Horizonte

EM 2002, FERNANDO ALVES, UM EMPREENDEDOR SOCIAL BRASILEIRO E SOCIÓLOGO, VIU SEU SONHO SE REALIZAR QUANDO CRIOU E LANÇOU A REDE CIDADÃ, UM NEGÓCIO SOCIAL VOLTADO PARA A GERAÇÃO DE EMPREGOS E RENDA PARA JOVENS DE BAIXA RENDA.

Depois de passar mais de 20 anos trabalhando com jovens—inclusive como professor universitário e funcionário governo municipal de Belo Horizonte—Alves convenceu-se de que a falta de oportunidades para gerar meios de vida sustentáveis estava no cerne de muitos dos desafios sociais brasileiros. Ele se preocupava especialmente com os obstáculos e desafios enfrentados pelos jovens de baixa renda do país. A fraca formação educacional e o baixo nível de competências técnicas impedem o acesso destes jovens a empregos nas melhores empresas do país. Então, ele fundou a Rede Cidadã para desenvolver novas soluções em formação e apoio a indivíduos de baixa renda, garantindo a eles empregos seguros que melhorem seus meios de vida no longo prazo.

A Rede Cidadã alcança o seguinte público por meio de seus programas de emprego e geração de renda:

- Jovens aprendizes entre 16 e 22 anos de idade, incluindo aqueles com necessidades especiais;
- Jovens em situação de risco que possam ter dificuldades para ingressar no mercado de trabalho;
- Adultos desempregados com mais de 55 anos que estejam interessados em reingressar no mercado de trabalho;
- Micro e pequenos empresários com mais de 18 anos que necessitam de orientação em gerenciamento de negócios.

Ao desenvolver sua metodologia de treinamento, a Rede Cidadã rejeitou a ideia de que pessoas de baixa renda deveriam aceitar qualquer tipo de emprego em nome de obter renda. Em vez disso, a Rede Cidadã procura empoderar as pessoas para sonhar e construir carreiras sustentáveis em setores que as interessem, e onde possam contribuir melhor para a sociedade com seus talentos e habilidades.

A Rede Cidadã aproveita as melhores práticas em recursos humanos para permitir que seus alunos identifiquem suas competências, explorem trajetórias profissionais relevantes, desenvolvam planos de carreira de longo prazo e obtenham a formação necessária para alcançar suas aspirações. A organização também apoia seus alunos com mentoria de profissionais experientes e suporte contínuo assim que o aprendiz é contratado.

Um fator fundamental para o sucesso de seus programas é a sua rede de parceiros, incluindo outros programas educacionais e instituições de apoio, empresas contratantes, apoiadores financeiros, voluntários e funcionários. Cada um desses atores está direcionado a um fator crítico envolvido na preparação de indivíduos em situação de risco para um emprego digno.

Através da utilização das melhores práticas e do suporte oferecido por seus parceiros, a Rede Cidadã pode oferecer às suas empresas contratantes parceiras um *pool* de funcionários qualificados e competentes. Estes trabalhadores são mais confiantes e capazes porque têm claras suas próprias competências e objetivos de carreira. Eles também permanecem no emprego três vezes mais tempo do que os trabalhadores que não participaram dos

programas da Rede Cidadã. Deste modo, a organização ajuda seus parceiros a reduzir suas taxas de rotatividade.

Para sustentar seu trabalho, a Rede Cidadã recebe apoio financeiro das empresas parceiras das quais a contratação de jovens aprendizes é exigida por lei, mas que também reconhecem o valor da rede na preparação de jovens para a empregabilidade duradoura. Estas parcerias devem ser renovadas e negociadas numa base anual e incluem conhecidas empresas como Natura, Carrefour, Vale, Coca-Cola Femsa, Gol, Centauro, Tam, Starbucks, entre outras. A Rede Cidadã está atualmente considerando expandir seu modelo de negócios para incluir a venda de serviços aos seus clientes—tanto os estagiários e aprendizes como as empresas que os contratam.

O impacto da Rede Cidadã nas vidas que procura empoderar tem sido impressionante. Até julho de 2016, mais de 50 mil pessoas ingressaram no mercado de trabalho graças ao treinamento e ao apoio oferecidos pela Rede Cidadã, incluindo mais de 22.000 jovens aprendizes, idosos e pessoas com necessidades especiais. Além disso, 1.670 micro e pequenas empresas beneficiaram-se de mentoria empresarial e apoio da organização.

O sucesso da Rede Cidadã foi reconhecido internacionalmente com o *Visionaris Social Entrepreneurship Award for Brazil* de 2014. Em 2016, a Rede também foi classificada como uma das 500 organizações de ponta do mundo pela NGO Advisor, uma organização com sede em Genebra empenhada em destacar a inovação e o impacto no setor social.



A Rede Cidadã trabalha com as melhores práticas em recursos humanos, permitindo que seus alunos identifiquem suas competências, explorem trajetórias profissionais relevantes, desenvolvam planos de carreira de longo prazo e obtenham a formação necessária para alcançar suas aspirações. A organização também apoia seus alunos com mentoria de profissionais experientes e suporte contínuo pós-contratação.

A Rede Cidadã não está se furtando de metas mais ambiciosas no futuro. A organização busca atingir 100 mil jovens empregados no mercado de trabalho formal até ao final 2020.

Ao combinar fortes parcerias multissetoriais com programas abrangentes de formação e desenvolvimento de carreira, a Rede Cidadã demonstra o potencial que os negócios sociais oferecem para a transformação social de candidatos a emprego provenientes de comunidades em risco.

Conclusões

A LACUNA DE COMPETÊNCIAS É UM FENÔMENO QUE RESTRINGE O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, LIMITA A CAPACIDADE DOS JOVENS EM CONSEGUIR TRABALHOS SIGNIFICATIVOS E MELHORAR SEUS PADRÕES DE VIDA, E DIFICULTA AS OPERAÇÕES, PRODUTIVIDADE, COMPETITIVIDADE E CRESCIMENTO DAS EMPRESAS HOTELEIRAS.

A boa notícia é que a pesquisa demonstra que empregadores, empregados e outros atores chave na indústria parecem ter um entendimento comum do porquê esta lacuna existe e reconhecem a necessidade urgente de preenchê-la. No entanto, talvez uma notícia menos positiva é que, com exceção de algumas melhores práticas, a maioria destes atores não está trabalhando em conjunto para resolver o problema. Parece que as entidades que estão treinando e apoiando jovens não têm recursos suficientes, não estão atingindo toda a juventude, e não possuem conexões fortes com as empresas que os empregam. Do seu lado, estas empresas não estão necessariamente informadas sobre esses programas, nem são incentivadas ou motivadas para trabalhar com estas entidades.

As melhores práticas destacadas na presente pesquisa demonstram que, trabalhando através de uma abordagem mais abrangente, é possível preparar a juventude para carreiras mais recompensantes e duradouras na hotelaria, ao mesmo tempo reduzindo a elevada taxa de rotatividade que existe na indústria atualmente. Estas práticas indicam que os recursos precisam ser realocados para garantir que os jovens, em particular aqueles em situação de risco,

recebam treinamento tanto em competências técnicas quanto comportamentais (*hard e soft skills*) necessárias à indústria, e desenvolvam experiências de trabalho reais em uma variedade de funções, bem como tenham acesso à mentoria e apoio contínuos. Elas também indicam, como fator crítico para as organizações que estão preparando jovens, que possuam uma melhor compreensão das competências requeridas pela indústria hoteleira, e capacidade de construir relações sólidas com empresas específicas para garantir que se comprometam em fornecer mentoria e eventuais oportunidades de emprego. Além disso, é vital que sustentem bons relacionamentos com o SENAC e outras entidades dedicadas à prestação de serviços de educação profissional, assegurando também que a formação fornecida seja relevante e chegue aos mais necessitados.

Para que isso aconteça, parece que as organizações que trabalham com a juventude, e particularmente aquelas que focalizam em suas necessidades de inclusão laboral, estão bem posicionadas para assumir um papel de liderança nessas iniciativas. Já existem muitas ONGs e alguns negócios sociais no Brasil (alguns no portfólio da NESsT) que estão trabalhando para preparar jovens para o trabalho, ainda que não necessariamente para empregos na indústria de hotelaria. Estas organizações são particularmente adequadas para se concentrar neste público-alvo pelas seguintes razões:

- Elas têm uma presença local estabelecida em comunidades de baixa renda e socialmente excluídas;

- Elas têm um forte conhecimento e empatia com a juventude em situação de risco, o que reverte em uma vantagem no desenvolvimento de atividades de recrutamento e formação;
- Elas abordam o trabalho com jovens em risco de forma holística, buscando fortalecer as habilidades para a vida ao lado das habilidades cognitivas e técnicas tradicionais, visando melhorar os resultados de aprendizagem e aumentar a prontidão da força de trabalho;
- Elas também podem ter experiência em incorporar estágios, serviços de emprego, administração da Lei do Aprendiz, treinamento de inglês e aconselhamento de carreira aos seus programas de emprego para jovens;
- Elas estão fortemente motivadas e têm a capacidade de participar e influenciar o debate sobre políticas públicas, especialmente no que se refere ao ensino profissional e ao acesso dos jovens ao mercado de trabalho brasileiro.

Começar por essas organizações e fortalecer sua capacidade de treinar e preparar os jovens para esta indústria, bem como de estabelecer as relações que necessitam com as empresas do setor hoteleiro, parece ser um fruto pronto para ser colhido no atual cenário, dado o compromisso já existente destes atores com os jovens em risco e seus conhecimentos sobre como a educação profissional é prestada no país. Para fazer isso, elas devem

também ter modelos sustentáveis que proporcionem a capacidade de alavancar seus próprios recursos, além de recursos—financeiros e não financeiros—de outros atores chave.

Práticas globais na área do desemprego juvenil demonstram que os negócios sociais são frequentemente capazes de proporcionar aos jovens em situação de risco suas primeiras oportunidades de trabalho, quer diretamente, através das suas próprias atividades empresariais, quer indiretamente, acompanhando-os em suas primeiras colocações. O NESsT Empowers, um programa especialmente dedicado a ajudar os negócios sociais a desenvolverem modelos de negócios sustentáveis que proporcionem uma formação de alta qualidade para jovens em risco, além de postos de trabalho em empresas de indústrias de alto crescimento, está atualmente promovendo essas práticas em mercados emergentes pelo mundo. No caso da Polônia, o programa está trabalhando com empreendimentos que oferecem treinamento de alta qualidade com um componente de *soft-skill* para empregar jovens em situação de risco na indústria de *Business Process Outsourcing* (BPO), ou terceirização de processos de negócios.

Uma abordagem integrada e estratégica para responder às competências requeridas pelo setor hoteleiro no Brasil vai acelerar a preparação dos jovens aos 120.000-140.000 empregos operacionais e até mesmo aos 60.000-80.000

postos ligados às áreas de supervisão e gestão que esta indústria terá de preencher nos próximos cinco anos. Caso seja assumida, esta estratégia deve aspirar a alcançar o seguinte impacto:

- A indústria da hospitalidade está motivada a comunicar e partilhar ativamente todas as possibilidades de carreira que os jovens podem perseguir.
- Os jovens em situação de risco são capazes de explorar o espectro de carreiras significativas que a indústria hoteleira oferece, empoderando-os com uma visão clara sobre seus objetivos profissionais e de vida de longo prazo/futuros.
- Os hotéis são capazes de empregar funcionários jovens qualificados e bem-preparados com as competências técnicas e comportamentais básicas requeridas para as posições de nível inicial e para futura mobilidade de carreira na indústria.
- Os hotéis também são mais capazes de reter um bom número de trabalhadores jovens e diminuir a custosa taxa de rotatividade de empregados. Trabalhadores felizes e engajados são essenciais para o bom funcionamento do hotel. Quanto mais tempo permanecerem em seus cargos, mais estes funcionários oferecerão às empresas.
- Parcerias melhor desenhadas e inclusivas com múltiplos atores chave—incluindo as corporações da indústria hoteleira e os negócios sociais – podem

melhorar a qualidade e a sustentabilidade dos serviços de formação e colocação.

- Negócios sociais, parceiros, empresas, investidores, academia, associações industriais e órgãos trabalham em cooperação para uma agenda política comum centrada em oportunidades de emprego na indústria hoteleira para grupos socialmente negligenciados.
- A colaboração organizada pode resultar na sistematização e ampla disseminação das melhores e mais inovadoras práticas para todo o ecossistema.

A indústria precisa contratar os jovens, e os jovens precisam de emprego. As soluções parecem bastante simples. No entanto, como indica a pesquisa, completar a lacuna de habilidades na indústria hoteleira no Brasil não é simplesmente reconhecer o problema e respectiva solução. Será necessário um conjunto de atores interessados que estejam dispostos a colaborar e a coinvestir na preparação dos jovens para esta opção de carreira e vida.

Sobre a NESsT

A NESsT trabalha há 20 anos para proporcionar emprego digno tirando as pessoas da pobreza em mercados emergentes. A NESsT alcança a sua missão ao angariar capital filantrópico para investir e desenvolver negócios sociais que criam oportunidades de emprego e renda para as comunidades mais pobres enfrentando problemas de isolamento, discriminação, falta de habilidades profissionais e educação de má qualidade.

A NESsT utiliza uma abordagem de investimento engajado para acelerar o crescimento de negócios sociais que oferecem acesso a empregos dignos. Ao selecionar esses negócios, a NESsT atribui menos importância ao formato jurídico da organização—sem fins lucrativos, cooperativa, com fins lucrativos—e busca a intencionalidade ou propósito como o elemento mais importante. Em outras palavras, o negócio social pratica o que fala? Tenta equilibrar as linhas sociais, financeiras e ambientais nas atividades diárias do negócio com o objetivo de resolver um problema social crítico? Selecionar uma definição ampla como essa é especialmente útil em países emergentes onde o setor ainda é muito pequeno, dado que proporciona espaço para que o segmento cresça e inclua muitos tipos de organizações que possuam como objetivo principal a criação de impacto social através de um modelo de negócios sustentável.

Assim que a NESsT finaliza seu processo seletivo, convida negócios sociais para que sejam parte de seu portfólio. Ao comprometer-se com essas organizações por um período entre cinco e sete anos, a NESsT apoia-os durante a difícil transição de *start-ups* a negócios escaláveis. Durante esse período, a NESsT oferece diversas rodadas de investimento de capital paciente e conecta as empresas com outros co-investidores. Sua equipe também oferece apoio individualizado para que possam consolidar e crescer seus negócios, além de aproveitar a experiência de mais de 200 mentores para suporte especializado. A NESsT contribui para o fortalecimento do ecossistema, trabalhando com outros atores-chave para garantir que seus donatários, os empreendedores e equipes apoiados, possuam as ferramentas e recursos necessários para prosperar e maximizar seu impacto.

Até o momento a NESsT investiu em 167 negócios sociais em seu portfólio, proporcionando-lhes um apoio médio de quatro anos e investindo mais de US\$11,5 milhões em capacitação e financiamento direto. Mais de 31.000 indivíduos marginalizados alcançaram oportunidades de emprego e mais de 509.000 tiveram uma melhoria na qualidade de vida.

