

# TRILHAS

DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

EDIÇÃO ESPECIAL DO COMÉRCIO





# TRILHAS

DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

EDIÇÃO ESPECIAL DO COMÉRCIO

**ORGANIZADORES:**

Sidarta Nogueira Cabral  
Cintia Araújo Oliveira  
Luiza Isabel Alencar Mota  
Liege Santos Soares  
Ana Paula Vasconcelos



Presidente da Fecomércio-CE e dos  
Conselhos Regionais Sesc e Senac CE  
**Luiz Gastão Bittencourt da Silva**

Diretoria do Departamento Regional do Senac  
**Ana Cláudia Martins Maia Alencar**

Diretoria de Educação Profissional do Senac  
**Gustavo Henrique Escobar Guimarães**

Diretoria Financeira Sesc e Senac  
**Gilberto Barroso da Frota**

Diretoria Administrativa Sesc e Senac  
**Marlea Nobre da Costa Maciel**

Conselho Editorial  
**Ana Cláudia Martins Maia Alencar**  
**Gustavo Henrique Escobar Guimarães**  
**Denise de Castro**  
**Gilberto Barroso da Frota**  
**Marlea Nobre da Costa Maciel**

Organização

**Sidarta Nogueira Cabral**  
**Cintia Araújo Oliveira**  
**Luiza Isabel Alencar Mota**  
**Liege Santos Soares**  
**Ana Paula Vasconcelos de Oliveira Tahim**

---

Editora

**Denise de Castro**

Designer gráfico

**Kelson Moreira**

Revisor

**Ednardo Gadelha**

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Bibliotecária Katiúscia de Sousa Dias CRB 3/993

---

T829 Trilhas da Educação Profissional: edição especial do Comércio. / Sidarta Nogueira Cabral, (organizador)... [et al.]. Fortaleza: Senac Ceará, 2021.

178 p. : il. PDF

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-990424-4-7

1. Educação profissional - Comércio. 2. Docência. 3. Práticas pedagógicas. I. Cabral, Sidarta. II. Título.

CDD 378.013

---

© Senac Ceará, 2021

Editora Senac Ceará - Rua Pereira Filgueiras, 1070

Fortaleza - CE - CEP 60160-150

editora@ce.senac.br

www.ce.senac.br

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida ou transmitida de forma alguma ou por meio algum, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópias, gravações ou por qualquer sistema de armazenagem e consulta de informações, sem a permissão, por escrito, da Editora.

# SUMÁRIO

**Apresentação • 4**

**Desafios da educação para o comércio no mundo digital • 5**

## **ARTIGOS**

As contribuições da educação empreendedora para o cenário formativo dos alunos egressos do Senac • **8**

A qualificação profissional do Senac no nordeste como estratégia emancipadora pessoal e profissional: olhares e percepções dos alunos • **28**

Estratégias para implementar dinâmicas de grupo em processos seletivos on-line visando à contratação assertiva de profissionais de vendas em tempos remotos e marketing digital • **42**

As contribuições do programa de aprendizagem para a inserção do jovem no mercado de trabalho • **64**

Gestão de custos do serviço de entrega em negócios gastronômicos • **86**

Estratégias inovadoras praticadas pelo setor supermercadista no novo cenário • **108**

## **EXPERIÊNCIAS INOVADORAS EM SALA DE AULA**

A questão da inteligência emocional no atendimento ao cliente: • **126**  
importância do bem-estar mental do colaborador para o negócio e o design thinking visando o vendedor como usuário final • **126**

Aluno empreendedor e seu plano de negócios • **130**

Situação de aprendizagem: • **134**  
apresentação de ideia inovadora e criativa para melhorar a experiência do cliente no varejo – 20 horas • **134**

Atividades desplugadas e pensamento computacional no desenvolvimento criativo de planilhas • **144**

Educação profissional: • **150**  
um estudo do projeto integrador Cifrão Tech no curso Técnico em Finanças do Senac PE • **150**

Inteligência de Mercado (Big Data): • **162**  
desenvolvendo competências analíticas e tecnológicas para o mercado da Educação Profissional • **162**

Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: • **172**  
uma análise sobre o programa de aprendizagem em empresas do comércio em Santa Inês/MA • **172**

## Apresentação

É com grande satisfação que apresentamos a Revista Trilhas da Educação Profissional – Edição Comércio, um espaço que pretende promover o diálogo com os segmentos do comércio de bens, serviços e turismo, ratificando a importância da qualificação profissional para o desenvolvimento de competências essenciais ao mundo do trabalho.

Nesta edição, apresentamos uma curadoria de artigos de Iniciação Científica desenvolvidos por colaboradores do Senac Núcleo Nordeste, Espírito Santo e Minas Gerais, incentivados a compartilhar suas experiências durante as práticas de sala de aula, trazendo cases relacionados a esse momento ímpar de pandemia da Covid-19, no qual o Senac se destaca por suas ações inovadoras de ressignificação da educação e adota novas práticas e soluções para o atendimento aos seus alunos, amparados por novas tecnologias.

Além de legitimar a evolução dos alunos durante seu processo formativo, os artigos nos convidam a reflexões acerca de temas importantes no contexto do ensino-aprendizagem, como a aplicação de metodologias ativas, a aprendizagem baseada em projetos, o desenvolvimento de competências digitais, inteligência de mercado e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Desejamos que esta Revista, construída de forma colaborativa, consolide-se como meio de difusão de informação, de conhecimento e de melhores práticas.

Desejamos a todos uma boa leitura!

**ANA CLAUDIA MARTINS MAIA ALENCAR**

Diretora Regional do Senac Ceará

## **Desafios da educação para o comércio no mundo digital**

Como coordenadores do Núcleo Nordeste na gestão de 2020/2021, demos início a uma fase de transição na Instituição Senac, onde foi necessário desaprender o conhecimento analógico para reaprender a educar no mundo digital.

Nesse contexto, superamos os desafios com a descoberta e o investimento em novas ferramentas tecnológicas que impulsionaram a aprendizagem, proporcionaram economia financeira à Instituição e ampliaram o acesso às capacitações e treinamentos, sem perder a qualidade no ensino e mantendo a excelência na gestão.

Foi com esse foco em resultado, solução e unificação que conseguimos colocar em andamento proposições como a criação do Comitê Técnico de Compras, Licitações e Contratos, Política de Gestão de Riscos; Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); Criação do GT Comercial; além do compartilhamento de boas práticas entre as Assessorias Jurídicas dos Regionais que compõem o Núcleo.

Os Planos Diretores (PDs) também foram beneficiados com essas ações e tais condições contribuíram para o fortalecimento de todos os seis Planos que compõem o NNE. Mais especificamente, o Plano Diretor do Comércio, com ações que convergiram para reais necessidades do segmento.

Destacamos como fundamentais para o andamento do PDC a possibilidade da Consultoria Técnica para Planejamento Estratégico, assim como a Consultoria Especializada – Senac Data Driven, que favorece a pesquisa de empresas do segmento que estão ativas, bem como apre-

senta dados relevantes para tomada de decisão e planejamento de metas em todos os estados que compõem o Núcleo Nordeste, na perspectiva de um melhor direcionamento das ações de marketing, comercial e vendas.

Entendemos, ainda, a importância do incentivo ao estudo e pesquisa, bem como a consolidação de tais estudos em artigos a serem publicados na Revista Trilhas da Educação Profissional, onde o leitor terá o prazer de conhecer 13 artigos sobre temáticas variáveis, como: educação empreendedora, qualificação profissional, contratação de pessoal, programa de aprendizagem, gestão de custos, inteligência emocional e de mercado, dentre outras, que foram percorridas com muita maestria e zelo por cada autor.

Enfim, acreditamos que pensar e fazer educação profissional passa ouvir as necessidades dos segmentos produtivos, por meio das câmaras setoriais, além de conhecer a EP dentro e fora das paredes institucionais, de modo que o Plano Diretor do Comércio possibilita a todos os participantes uma visão do nosso negócio, um olhar para fora e as diversas perspectivas para avanço do segmento.

**TELMA MARIA RIBEIRO GUIMARÃES**

Diretora Regional do Senac Alagoas  
Coordenadora do Núcleo Nordeste



# ARTIGOS

# As contribuições da educação empreendedora para o cenário formativo dos alunos egressos do Senac

1 Carla Hérica Linhares Figueiredo Alencar <sup>1</sup>  
Delson Teixeira dos Santos <sup>2</sup>

1 Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Vale do Jaguaribe. Especialista em Docência e Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Católica do Cariri. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Instrutora no Senac CE. [carlaalencar@ce.senac.br](mailto:carlaalencar@ce.senac.br)

2 Mestrando em História da África (UFRB). Especialista em Metodologia do Ensino Superior (ABEC Faculdade Visconde de Cairu). Especialista em Docência para Educação Profissional (Senac SP). Especialista em Educação Empreendedora (Sebrae Nacional e PUC Rio). Bacharel em Ciências Econômicas (Faculdades POLIFUCS). Docente do Senac Bahia. [delson.santos@ba.senac.br](mailto:delson.santos@ba.senac.br)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar a relevância das contribuições da educação empreendedora para o processo formativo dos alunos egressos do Senac, sendo utilizada a metodologia de pesquisa de dados, compiladas perguntas e reflexões que refletem a análise, bem como a importância do empreendedorismo como fator preponderante para o desenvolvimento socioeconômico, no intuito de ofertar melhores oportunidades no mercado de trabalho, e a importância da educação empreendedora para o processo formativo do público-alvo abordado. É notável que, por meio da pesquisa e da reflexão e quando se exploram competências a partir das marcas formativas trabalhadas no modelo pedagógico Senac, são facilmente identificadas competências com diferenciais onde surgem oportunidades de empreender a carreira.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Cenário mercadológico. Educação empreendedora.

## INTRODUÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é uma instituição de educação profissional com expressiva atuação no cenário educacional, sendo referência por sua excelência formativa. Distribuída em regionais, tem sua atuação consolidada pela coesão didático-pedagógica com a implantação do Modelo Pedagógico Senac (MPS) desde 2015, destacando as marcas formativas que imprimem nos alunos egressos características que reverberam a qualificação requerida com eficácia. Domínio técnico-científico, visão crítica, atitudes sustentável, colaborativa e empreendedora são marcas que concretizam o perfil de conclusão do curso dos alunos formados pelo Senac.

Dentre as marcas formativas, neste artigo buscaremos analisar a relevância deste estudo, em processo. Assim, a pergunta que nos direciona é: Como a educação empreendedora pode contribuir para o novo cenário formativo dos alunos egressos do Senac?

Nesta perspectiva, o artigo tem como objetivo geral identificar como a educação empreendedora pode contribuir para o novo cenário formativo dos alunos egressos do Senac, compreendendo as mudanças no mercado/mundo do trabalho. Adequações multifuncionais são requeridas, apresentando muito mais das competências comportamentais (*soft skills*) do que meramente das competências técnicas (*hard skills*). Essa transversalidade profissional torna-se o grande diferencial ao mercado, e quiçá ao mundo do trabalho, para que as atuações dos alunos formados pelo Senac consigam ressignificar não meramente a empregabilidade, mas sobretudo sua trabalhabilidade.

Ainda neste trabalho, auxiliando o objetivo geral, surgem objetivos específicos: apresentar os conceitos de Empreendedorismo; analisar o cenário econômico e suas perspectivas; e tratar sobre a educação empreendedora.

Desta maneira, apresentada a ampliação conceitual do empreendedorismo, alicerçado em uma cunhagem social. Compreendendo muito mais a essência a ser explorada e desenvolvida em cada pessoa e que pode ser aplicada a contextos vivenciais com finalidades distintas, fruto de seus objetivos pessoais aliados com objetivos profissionais. Será relevante, analisar o cenário econômico e suas perspectivas, consolidando atuações significativas ao mercado. Outrossim, destacamos as motivações que justificam a implementação da educação empreendedora neste ciclo formativo, identificando-as e apresentando os caminhos destes processos que endossam a sua viabilidade pedagógica.

Assim, buscamos analisar dados oriundos de regionais do Nordeste (Bahia e Ceará), utilizando de instrumentos que parametrizam informações contextualizadas. Todos os atores deste processo pedagógico es-

tão entrelaçados à coleta de dados, educandos, educadores, profissionais de modo geral da educação profissional do Senac, articulando com atores do mercado/mundo do trabalho, empresários e empregadores em geral. Utilizamos a pesquisa aplicada em formulário elaborado pelo *Google Forms*, com perguntas objetivas que expressam com veemência o perfil dos pesquisados e as suas contribuições de forma significativa ao nosso artigo.

Importante lembrar que a pesquisa é elaborada num cenário atípico, vivenciando uma pandemia, onde o distanciamento e toda articulação que, porventura, poderia corroborar de forma mais sólida, oportuniza a amplitude desta, trazendo ainda mais dados e variáveis para que conseguíssemos atestar as contribuições da educação empreendedora na formação dos alunos egressos do Senac.

Assim sendo, o artigo tem início com a análise da educação empreendedora e suas diversas aplicações e contextos, cômico dos diversos olhares e autores e suas óticas empreendedoras. Uma análise mercadológica, destacando o panorama adverso do cenário econômico e quais as características preponderantes a serem apresentadas para que os objetivos da educação empreendedora possam ser consolidados, fomentados por uma formação qualificada. E, ainda, trazendo as reais contribuições da educação empreendedora para além do conceito base do empreendedorismo, mas ampliando este a uma atuação organizacional, não obstante que possa ser percebido e efetivo em sua cristalização empresarial, mas sobretudo na essência do ser qualificado ao mercado/mundo do trabalho.

## ARCABOUÇO TEÓRICO

Este documento se dispõe a apresentar o embasamento teórico visando fundamentar as bases para a consolidação de uma educação empreendedora (EE) e como esta reverbera no cenário mercadológico a partir da inserção, no mercado/mundo do trabalho, dos alunos egressos do Senac, nos regionais Bahia e Ceará. Dito isto, encadeamos este referencial em três seções, visto que este se propõe, de forma didática, cristalizar as reais contribuições da EE na itinerância formativa. Traz os conceitos de empreendedorismo e suas aplicações; destaca o cenário mercadológico em relação à inserção dos alunos egressos; e, por fim, apresenta a EE, com características e metodologia de aplicação.

## Empreendedorismo

Nos últimos tempos o conceito de empreendedorismo tem sido difundido no Brasil de forma ampla devido a diversos fatores e tem despertado interesse devido a oportunidades e necessidade de ampliar a renda de um indivíduo, como também obter um meio de sustento. No momento pandêmico em que o mundo se encontra, inúmeras empresas têm decretado falência e, conseqüentemente, o número de desempregados tem crescido de forma alarmante. Com isso, o empreendedorismo se fortalece a cada dia. Para além de pensá-lo no empreendedorismo limitante à montagem de negócios, faz necessária a ampliação da aplicabilidade literal do seu conceito, abrangendo as características empreendedoras como mola propulsora de um novo contexto mercadológico, sobretudo. Endossa Wennekers (2006), em que o empreendedorismo é entendido de forma mais ampla, relacionando-se com comportamento empreendedor e, sendo assim, abarca ação criativa e inovadora e pode considerar projetos em muitas esferas, inclusive, projetos empreendedores para a vida pessoal.

Conforme pesquisa do projeto GEM Brasil (PASSOS *et al.*, 2008), o Brasil é visto como o país mais empreendedor do mundo, e o brasileiro, um empreendedor nato. Porém, essa mesma pesquisa aponta que o índice de mortalidade das pequenas e médias empresas no país é muito elevado.

Thimóteo e Fontana (2020) afirmam ser importante ter em mente que o empreendedorismo não é um dom, mas algo que pode ser aperfeiçoado e/ou aprimorado por conta do desenvolvimento de algumas características específicas e o ímpeto de “saber fazer na prática”.

Tornar-se empreendedor é uma circunstância que envolve vários fatores, seja por histórico familiar (algo que surgiu como oportunidade de lucrar e tornar-se a única fonte de renda daquele indivíduo com sua prole), seja por enxergar algo que possa dar retorno financeiro, como também algo que foi definido como meta e concretizado.

A prática de algo que seja feito por *hobby* pode tornar-se futuramente fonte de renda como oportunidade de negócio. Assim, o empreendedorismo pode ser considerado como um leque de oportunidades que visam melhorar a condição socioeconômica do indivíduo, fazendo aquilo com que se identifica, tendo suas competências aperfeiçoadas de forma contínua, conforme a evolução do cenário de mercado.

Acessando diversas fontes e as percepções mais amplas do termo empreendedorismo, à luz do que apresenta o próprio Schumpeter em suas concepções, podemos compreender ser a organização de recursos com criatividade, disposição a sair da zona de conforto, na tentativa de alcançar ganhos expressivos, que resultem em ganhos em prol dos objetivos estabelecidos previamente.

Para o economista Schumpeter, era a inovação, produzida e introduzida com sucesso pelos empreendedores, que conduzia ao progresso econômico das nações. Assim, pode-se definir o empreendedor como aquele que inova, aquele que propõe formas diferentes de fazer as coisas, aquele que reorganiza os recursos, produzindo ganho (LAVIERI, 2010, p. 4).

Os mais diversos conceitos já vistos, apresentados e consolidados, ganham espaço em novos cenários mercadológicos, quando se entende ser o empreendedorismo muito mais uma adoção ao ser do que ter, sendo necessário perceber que empreender, assim como o empreendedorismo, sobrepõe meramente a concepção da “criação de negócios”, montagem de empresas. Dito isto, é proposta uma nova concepção conceitual para, assim, definir o que na atuação organizacional identificamos como características imprescindíveis ao preconizado em novos parâmetros profissionais, o intraempreendedorismo. Conforme Chiarelli (2020); Pinchot (1985), esse termo refere ao indivíduo que se desenvolve dentro de uma organização. As inovações que acontecem em grandes empresas, muito provavelmente, estão relacionadas a uma atitude empreendedora.

No intraempreendedorismo, conseguimos identificar a relevância da congruência dos objetivos pessoais, atrelados aos objetivos organizacionais. Nesta tangente, o aprimoramento de habilidades e atitudes empreendedoras para a contemplação dos objetivos comuns são fundamentais para atingir os resultados almejados. Não meramente os fatores internos da organização são significativos para essa consolidação, mas sobretudo a visão do ambiente externo e sua influência nos processos, projetos e metas estabelecida, as mudanças no cenário, a busca constante por oportunidades e ser propositivo em soluções e alternativas que se adequem ao mercado.

## **CENÁRIO MERCADOLÓGICO**

### **Panorama atual do mercado**

Diante da atual situação socioeconômica é imprescindível a preocupação dos gestores, sejam de pequenas, médias ou maiores organizações. Com a incerteza nítida em que se encontra o mercado, faz-se necessária a readequação de suas estratégias e a disseminação, junto ao corpo de colaboradores, das reais necessidades do momento.

Para Moraes, Favero e Pinto (2014), a empresa tem a responsabilidade de desenvolver um ambiente favorável que incentive o desenvolvimento do intraempreendedorismo e reduza os efeitos negativos que sua estrutura engessada possa gerar para o clima organizacional, e crie condições para que as características empreendedoras cresçam e se fortaleçam. Diante disso, o mercado é mutável e, em meio ao cenário pandêmico, cabe ao empreendedor a busca constante para integrar-se a este de forma significativa que possa atingir resultados satisfatórios, quanto ao que se propõe o seu empreendimento, de forma criativa e inovadora, adotando novas estratégias, ferramentas tecnológicas, dentre outros recursos, a fim de buscar a satisfação do seu público-alvo. “A maneira como o indivíduo se relaciona em seu ambiente nas diversas fases de sua vida e sua forma de agir, percebendo oportunidades de aplicar novas ideias, o faz aprender a ser empreendedor.” (MORAES; FAVERO; PINTO, 2014, p.77).

É perceptível que as habilidades que cada indivíduo desenvolve durante as experiências vividas, seja como colaborador de uma organização, seja como profissional autônomo, surgem como oportunidades de se tornarem embasamento para a construção de plano para futuro negócio, como meio de gerar renda para seu sustento. Tal prática tem ocorrido com bastante frequência em meio ao contexto atual de redução significativa no quadro de colaboradores das organizações.

Para Sarggi e Matos (2015, p. 2): “Neste cenário com alta competitividade e consumidores que procuram não somente satisfazer suas necessidades com produtos, mas buscam se relacionar de diferentes formas com os mesmos, o marketing tradicional passa a ceder espaço para o marketing de experiência”. Cabe ao empreendedor análise criteriosa por meio de estudo, atualizações quanto aos fatores que impactam o mercado de forma geral e conseqüentemente no segmento em que já atua ou pretende atuar.

### **Características preponderantes do mercado em tempos adversos**

É notável o crescimento acelerado quanto a abertura de novos empreendimentos, que muitas vezes se contrapõem ao cenário de desemprego e crise econômica, onde frequentemente os empreendedores, ao abrirem um novo negócio, pecam por falta de embasamento, estudo de mercado e, conseqüentemente, de criatividade, podendo assim não sobreviver por muito tempo:

A alta competitividade mercadológica, a evolução criativa e tecnológica das propagandas e os consumidores cada vez mais exigentes têm contribuído para a constante inovação em estratégias de marketing por parte de determinadas empresas. Atualmente, estas organizações buscam ganhar a atenção dos consumidores voltando-se para o relacionamento com o cliente, ou seja, o foco estratégico de marketing deixa de ser inteiro e exclusivamente do produto para ser também do consumidor (MORAES; FAVERO; PINTO, 2014, p. 1).

Para Sargi e Matos (2015), o foco estratégico das empresas deixou de ser inteira e exclusivamente o produto, e passou a voltar-se para o consumidor. Nos dias atuais, a percepção do consumidor em relação à marca tem grande valor estratégico, bem como a forma como prefere ser tratado, a comodidade, a facilidade a que foi habituado. Mas, diante desse novo comportamento de consumo, existe ainda certa contradição quanto ao desconhecimento das reais necessidades do público ao qual o empreendedor pretende ofertar seu produto ou serviço. Daí surge a necessidade de análise, estudo, sondagem do mercado e suas novas necessidades.

A tecnologia tem facilitado a vida do consumidor ao ofertar, por meio de suas inúmeras ferramentas, um portfólio tentador de serviços e produtos, procurando despertar o desejo de compra de acordo com seu público-alvo, de forma intensa e atrativa, embasada no mix de marketing, estudo de mercado, pesquisa de satisfação, a fim de ser assertivo nas suas estratégias mercadológicas com diferencial de mercado, já que é perceptível a concorrência.

## **EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA**

Apenas apresentar características empreendedoras não faz de alguém um empreendedor. É importante um processo educativo do ser empreendedor, como necessidade de desenvolvimento contínuo e contextual ao mundo; os cenários mudam, as concepções mudam, o mercado muda. Muitos são os objetivos da educação empreendedora, destacamos aqui quatro que fundamentam sua implementação: “1 - aprender sobre empreendedorismo; 2 - aprender a comportar-se de forma empreendedora (foco no indivíduo); 3 - aprender a se tornar empreendedor (foco no negócio); e 4 - outros” (LOPES, 2010, p. 25).

Importante analisar-se a construção da educação empreendedora e suas premissas, pautando-se na andragogia.



A noção de autodirecionamento na aprendizagem é baseada na filosofia humanista, cuja suposição fundamental é de que a educação deve ter seu foco no desenvolvimento do indivíduo. Em uma perspectiva humanista, os aprendizes são vistos de modo bem diferente daquele defendido por educadores mais tradicionais, ou seja, de que eles seriam simplesmente ‘recipientes vazios esperando para serem preenchidos com conhecimento’ (LAVIERI, 2010, p. 5).

Assim sendo, a educação empreendedora assume um papel transversal necessário à nova construção da aprendizagem significativa, onde a contextualização do que se propõe aprender é de suma importância para este desenvolvimento. A aprendizagem empreendedora oportuniza o desenvolvimento de ações, novas propostas, soluções e empreendimentos, de forma autônoma, dinâmica, criativa e com iniciativa. Caracteriza-se por um processo dinâmico de conscientização, reflexão, associação e aplicação, que envolve transformar a experiência e o conhecimento em reflexos aprendidos e praticados no cotidiano da vida social, profissional, numa engrenagem entre conhecimento, comportamento, atitudes e aprendizagem humanística, fundamentais ao novo contexto formativo.

Dessa forma, percebemos que se faz necessária a construção de metodologias que oportunizem a adequação de conteúdo, atreladas à possibilidade de ensinar/treinar/educar não meramente a ser empreendedor, mas a vislumbrar possibilidades assertivas ao longo da vida, sobretudo profissional. Considerando a metodologia do ciclo ação-reflexão-ação, adotada por Küller e Rodrigo (2014), identificamos uma alternativa para a contemplação da educação empreendedora, inserindo o educando como protagonista do processo formativo e estimulando o desenvolvimento do pensamento crítico e inovador. Assim, a educação empreendedora é essa modalidade da educação que vislumbra assertividade à aprendizagem significativa.

Fillion (1999) também destaca que a EE é diferente do processo de ensino tradicional por se calcar mais na atividade do próprio aluno, numa forma mais experiencial, mais prática e contextualizada no mundo real e que prepara o indivíduo para lidar com as incertezas, a falta de recursos e a indiferenciação típica do início de uma organização/iniciativa. E que incentiva a imaginação e a análise. (apud LOPES, 2010, p.28).

Nela conseguimos identificar a utilização intensa de metodologias de ensino que permitam *aprender fazendo*, por experienciar realidades e contextos diversos que estimulam a pensar em eventos críticos, diversificados, buscando alternativas, soluções, assim sendo, aprendendo com a experiência, com o processo em si.

Não obstante, vale considerar, para além da individualidade, a construção coletiva que o empreendedorismo oportuniza, destrezas que reverberam na cidadania do indivíduo ao longo de sua trajetória. Daí a educação empreendedora ser a vertente que corrobora para o exercício cidadão de conhecimentos e habilidades que impulsionam o desenvolvimento social.

## METODOLOGIA

Por meio da pesquisa de dados, pelo aplicativo *Google Forms*, compilamos perguntas e reflexões que refletem análises a serem esboçadas neste trabalho, bem como consideramos mais 10 artigos que discorrem sobre experiências e vivências que elucidam o conceito, objetivos e caminhos a serem percorridos pela educação empreendedora.

Utilizamos o instrumento de pesquisa com a ferramenta do *Google Forms*, onde desenvolvemos um questionário compartilhado em 4 seções, que subdividem o artigo. Na primeira seção, a identificação do perfil do público pesquisado, cabe destacar que todos os atores dessa pesquisa estão vinculados ao Senac, sendo alunos, professores e profissionais da instituição de ensino profissionalizante, assim como os parceiros que contribuem para a inserção dos alunos egressos no mercado de trabalho.

Nas três seções seguintes: empreendedorismo; cenário mercadológico; e educação empreendedora, obedecendo à ordem elencada didaticamente no artigo, temos, para cada seção, três questões que coletam dados para o referencial teórico a ser apresentado no artigo. Nesse formulário a organização estrutura-se em conceito, concepção e aplicabilidade, com a adoção de diversificação na forma metodológica de apresentação dos dados, usando a escala Likert de cinco pontos, para subsidiar uma análise ainda mais prática, em meios digitais. A metodologia dessa escala oportuniza uma análise matemática (estatística) aliada à psicologia, promovendo uma profunda e lógica imersão na mente do pesquisado, de forma a coletar dados coerentes com a pesquisa. Rensis Likert foi psicólogo, professor de sociologia e psicologia, assim como diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan, sendo referência no desenvolvimento da Teoria Comportamental, ganhando justa notoriedade com a Escala *Likert* ou Escala das Atitudes, como também é conhecida.

A pesquisa foi aplicada nos regionais do Senac (Bahia e Ceará), com a disponibilização de links aos diversos colaboradores da equipe pedagógica da instituição (atendimento, instrutores, apoio pedagógico, supervisão e banco de oportunidades), bem como aos alunos em curso e egressos de 2020-2021, na perspectiva de coletar o maior número de pesquisados, ampliando a dimensão dos resultados, em amostragem. Tendo sua aplicação por 15 dias corridos, perfazendo duas semanas, compreendendo a necessidade de o setor específico de Relacionamento com o Mercado articular dados, ainda através deste link, com os empregadores e colaboradores das organizações onde os alunos egressos são inseridos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na perspectiva de compreender as contribuições da educação empreendedora nos alunos egressos dos regionais Senac Bahia e Ceará, elaboramos uma pesquisa com os atores pedagógicos atrelados à itinerância formativa. Desta forma, construímos um questionário dividido em quatro seções: a primeira seção trata sobre o perfil dos respondentes; nas seções seguintes tratam sobre empreendedorismo, cenário mercadológico e educação empreendedora, na busca de estabelecer um olhar analítico entre teoria e prática.

A ideia era buscar os reflexos da educação empreendedora nos questionamentos levantados, como eles se aplicam na trajetória formativa do aluno egresso e como isso reverbera na sua atuação profissional.

### Perfil dos respondentes

O Senac, com atuação em todo o Brasil, tem como missão essencial a transformação de vidas, sendo reconhecido por oferecer qualificação e aperfeiçoamento às carreiras ligadas ao comércio, aliando sempre a essa educação a prática da responsabilidade social e os conceitos de cidadania e comprometimento.

Na Bahia, em 2020, o Senac teve um total de 7.546 alunos egressos; em 2021, soma 2.211 com formação já concluída, e 17.916 ainda em formação, segundo dados da Gerência de Planejamento e Desenvolvimento (GEPED). Contudo, verificamos na Gerência de Relacionamento com o Mercado (GERMEC) que há registro, desde 2020, de 490 alunos egressos e com cadastro ativo no banco de dados da instituição. Já o Senac Ceará, atualmente, tem 7.261 alunos em formação e um montante de 28.796

alunos egressos entre 2020 e 2021 (18.561 e 10.235, respectivamente), conforme dados apresentados pelo Departamento de Educação Profissional (DEP).

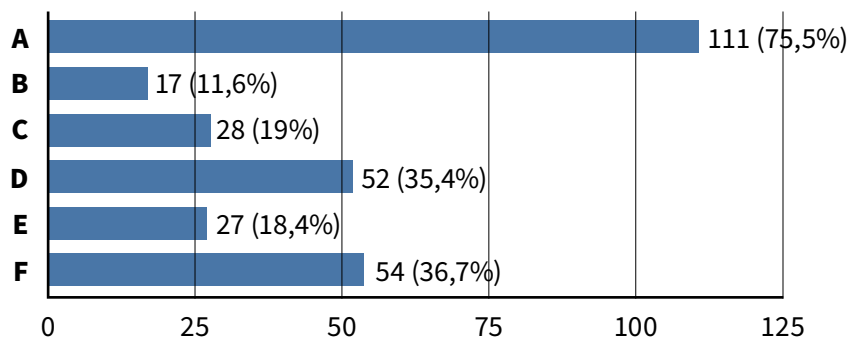
Destacamos que 147 foi o universo da pesquisa, dividida entre dois regionais, Bahia e Ceará. É característica institucional, entre os respondentes, a predominância do gênero feminino, e não seria diferente nos dados levantados. Assim, 60% (87) dos participantes declaram-se do sexo feminino, na faixa etária predominante entre 31 e 50 anos. Dentre estes, identificamos, ainda, que mais de 70% (109) correspondem a instrutores/docentes e/ou outros profissionais da educação que estão envolvidos no processo formativo dos alunos do Senac.

A estrutura do regional da Bahia, em 2021, compreende 790 colaboradores, sendo 190 docentes, o que corresponde a 24% de toda a equipe efetiva e celetista da instituição. Diferentemente, no Ceará, a composição da equipe é de 580 colaboradores, sendo docentes 232 destes, ou seja, 40% do quadro total.

## **Empreendedorismo**

Nesta seção buscamos apresentar a compreensão dos respondentes do conceito de empreendedorismo, de como este se dá a prática, em sua atuação profissional, de que forma e com qual a eficiência conceitual na arte de empreender, na adoção de características que possam melhorar o desempenho profissional dando maior segurança na tomada de decisões, minimizando as possibilidades de insucesso.

Conseguimos perceber as possibilidades conceituais e os caminhos que o empreendedorismo se permite acessar. No gráfico 1, a expressividade do quanto diz Carlos Lavieri que “o empreendedor é aquele que inova, aquele que propõe formas diferentes de fazer as coisas, aquele que reorganiza os recursos produzindo ganhos” (p. 4, 2010). Com isso, conjuga a primeira proposição dada no questionamento sobre o conceito do ser empreendedor.

**Gráfico 1 - Quanto ao empreendedorismo**

A. Ato de empreender, ou seja, fazer algo novo e diferente dentro de um mercado, de uma empresa ou para a sociedade. No mundo dos negócios, o termo se refere à busca por novas oportunidades por meio da criatividade e da inovação.

B. Montagem de negócios.

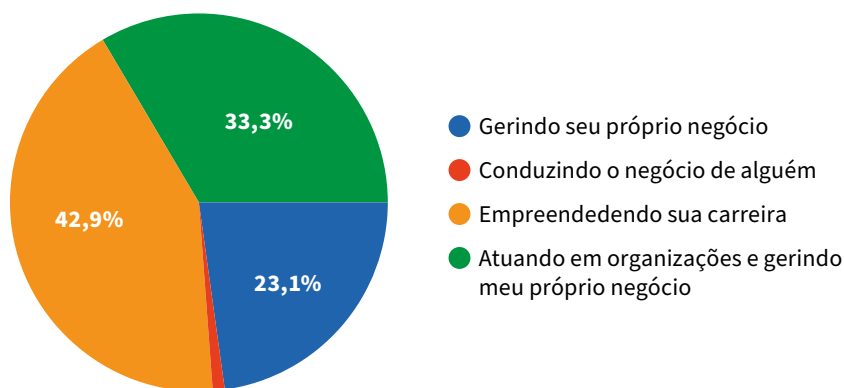
C. Empreender, resolver um problema ou situação complicada. É um termo usado no setor empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos.

D. Identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo.

E. Criar um negócio próprio, fundamentado em características empreendedoras.

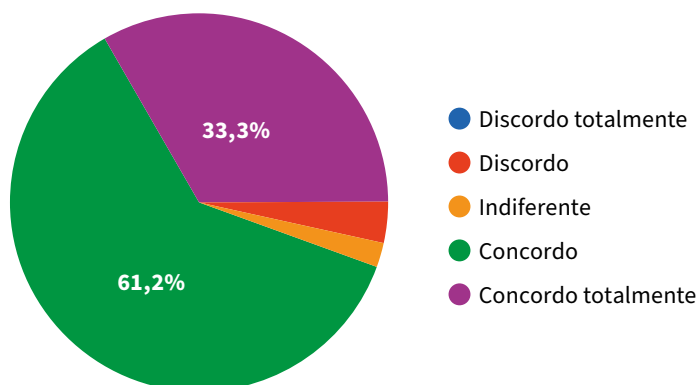
F. Processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Da pesquisa.

**Gráfico 2 - Como você se percebe empreendedor?**

Fonte: Da pesquisa.

### Gráfico 3 - As características empreendedoras e o desempenho profissional



Fonte: Da pesquisa

No gráfico 2, revela-se a ampliação conceitual do empreendedorismo, frente ao processo formativo já em desenvolvimento na organização. Essa ampliação oportuniza ainda mais a congregação de maiores oportunidades no empreender. Contudo, conseguimos perceber de forma bem significativa o quanto as pessoas buscam por empreender em suas carreiras, associando a essa condição o processo de qualificação, de pesquisa, de conhecimento do mercado a ser seguido e como inovar, ser criativo no que se propõe atuar.

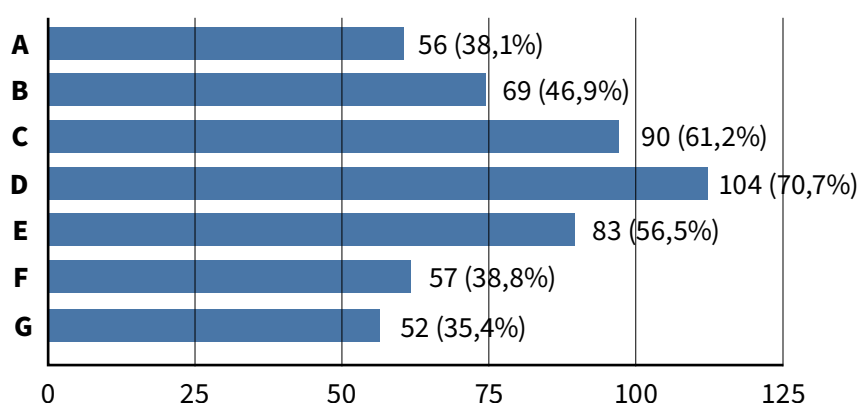
Sobre o gráfico 3, podemos entender que as características empreendedoras melhoram o desempenho profissional, dando maior segurança na tomada de decisões, ampliação da visão de oportunidades, dentre outros ganhos, aumentando assim as chances de sucesso e, por consequência, reduzindo significativamente as possibilidades de fracasso.

Ficam mais nítidas nesta seção, quando a relevância dada às características empreendedoras reflete muito do que a organização preconiza nos seus princípios formativos, a autonomia e a criatividade frente aos novos desafios que as empresas encontram no atual cenário econômico. Para tanto, fica registrado o quanto se busca consolidar nas atitudes empreendedoras um novo significado para a formação do ser empreendedor para além do que outrora ousávamos definir meramente como empreendedorismo privado.

## Cenário mercadológico

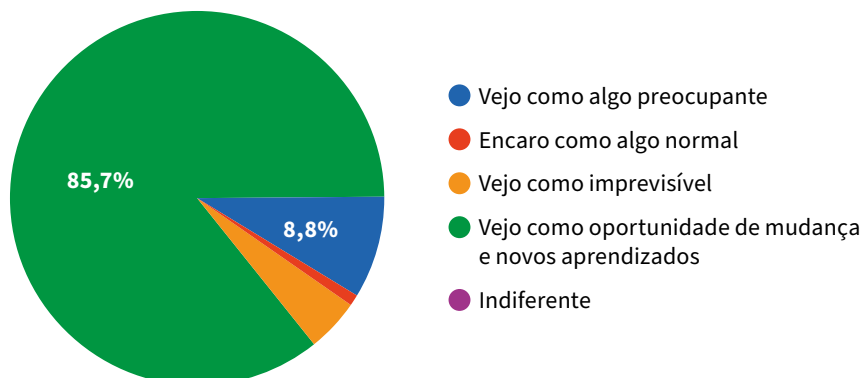
No tocante a uma análise mais contundente, esboçamos uma tempestade de ideias sobre o cenário mercadológico, apresentando conceitos diversos frente ao contexto vivido e desta forma destacamos algumas observações que apresentam uma composição equiparada à formação e atuação profissional.

**Gráfico 4 - Sobre o mercado**

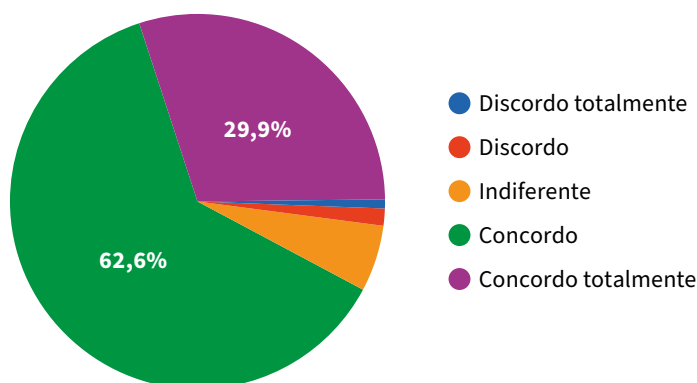


- A. Imprescindível determinar estratégias para obter vantagem competitiva para uma empresa se manter viva no mercado
- B. A pesquisa e o conhecimento do mercado é fator primordial para o sucesso ou fracasso de uma organização
- C. A pandemia de Covid-19 vem obrigando a empresas e trabalhadores a repensarem maneiras de responder às novas necessidades do mercado
- D. A educação empreendedora ocupa um espaço importante da educação, porque também desenvolve habilidades da sociedade como autonomia, criatividade, gestão, capacidade de cooperativismo, adaptação e fornece ao indivíduo as habilidades e o protagonismo necessários para aumentar sua inserção no mercado e para ter sucesso em seus empreendimentos - CREDITO: CAMPO GRANDE NEWS
- E. Tanto a educação como o empreendedorismo devem andar de mãos dadas, pois podem impulsionar o potencial de jovens em transformar o país e devem ser resposta à formação da juventude mesmo em tempos de crise - CREDITO: CAMPO GRANDE NEWS
- F. O ideal é utilizar novos métodos de aprendizagem e unir forças para que, de fato, consigamos inserir jovens no mercado usando as portas do empreendedorismo que estão sendo abertas - CREDITO: CAMPO GRANDE NEWS
- G. Para uma sociedade se desenvolver é necessário um pilar educacional forte - CREDITO: CAMPO GRANDE NEWS

Fonte: Da pesquisa

**Gráfico 5 – Quanto ao cenário pandêmico e o mercado**

Fonte: Da pesquisa

**Gráfico 6 – A interpretação do cenário mercadológico e a execução de projetos para o sucesso da organização é imprescindível nos tempos atuais**

Fonte: Da pesquisa

Pautados nessa afirmativa, mais de 104 respondentes dizem ser a educação empreendedora parte importante no processo de educação, ocupando um espaço significativo, por desenvolver características empreendedoras que dão autonomia ao exercício cidadão do profissional e impulsiona criatividade e inovação, entre outros benefícios.

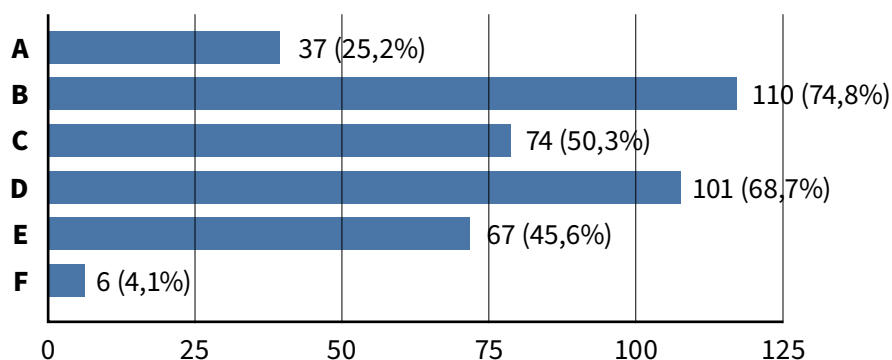
Conseguimos perceber o quão tem sido disseminado nos regionais do Senac da Bahia e do Ceará a ampliação conceitual do empreendedorismo em consonância ao mercado de trabalho e da imersão formativa que identificamos nos atores pedagógicos do Senac; sobretudo reverberando em ações profissionais nos alunos egressos, a concepção de, em meio à adversidade, identificar oportunidades, compreendendo a importância das mudanças para novos contextos mercadológicos, possibilitando interpretações mais assertivas e sucessos nos projetos a serem realizados.



## Educação empreendedora

Alicerçadas numa abordagem ampliada e tangenciando os conceitos do empreendedorismo, nesta seção, as questões estão direcionadas à compreensão conceitual da educação empreendedora e de sua aplicabilidade no cotidiano profissional, identificando-a, desde a itinerância formativa, como mola propulsora ao diferencial competitivo almejado pelo mercado de trabalho.

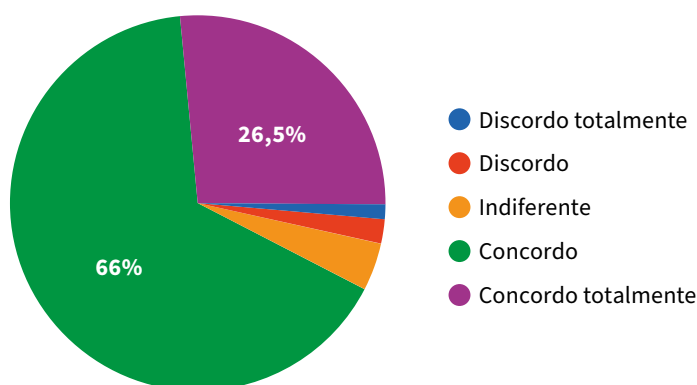
**Gráfico 7 – A educação empreendedora**



- A. Aplicação das características empreendedoras para estruturação de negócios.
- B. É uma ferramenta para os educadores despertarem e motivarem os alunos para a construção de ideias inovadoras, auxiliando a formação de cidadãos críticos, autônomos, transformadores e empreendedores.
- C. Desenvolver atitude e mentalidade empreendedora, que visam estimular o raciocínio lógico e a busca por aprender conceitos e conhecimentos que contribuam para resolver problemas
- D. Busca inspirar nos alunos a vontade de empreender. Para isso, busca desenvolver as qualidades e habilidades necessárias á um empreendedor, como a capacidade de enxergar oportunidades, a proatividade e a confiança.
- E. Maneira de fomentar o empreendedorismo, impulsionar a inovação e promover soluções criativas.
- F. Vertente da Educação que limita o aluno à montagem de negócios.

Fonte: Da pesquisa

### Gráfico 8 – Características em diferencial competitivo ao mercado/mundo do trabalho



Fonte: Da pesquisa

Observando os gráficos 7 e 8, e percebendo na pesquisa os resultados, fica mais do que evidente a ideia preconizada pela educação empreendedora sobre o fomento à inspiração na vontade de empreender, em seu sentido mais amplo, sendo ferramenta para os educadores despertarem e motivarem os alunos para a construção de ideias inovadoras, auxiliando na formação de cidadãos críticos, autônomos, transformadores e empreendedores. Para tanto, busca desenvolver as qualidades e habilidades necessárias a um empreendedor, como a capacidade de enxergar oportunidades, a proatividade e a confiança.

Há concordância em afirmar que a atitude empreendedora apresenta características em diferencial competitivo ao mercado/mundo do trabalho no contexto pós-pandemia e, com isso, atentar aos objetivos apresentados que equacionam, tecnicamente, as premissas da educação empreendedora. Antes de mais nada, cabe a conscientização sobre o empreendedorismo e a carreira empreendedora e para tantos aprendizados que tangenciam a educação empreendedora, como aprender sobre o empreendedorismo e o comportamento empreendedor, sobre como estruturar um negócio próprio, como também tornar-se empreendedor, literalmente.

## CONCLUSÕES

A referida pesquisa/artigo investigou a relevância das contribuições da educação empreendedora para o processo formativo dos egressos do Senac, a partir da fundamentação em três sessões que tratam sobre o empreendedorismo, o cenário, mercadológico e a educação empreendedora, com as respectivas discussões, embasadas em diversos autores,

como Moraes, Favero e Pinto (2014); Sargi (2014); Silveira (2017); Thimóteo e Fontana (2020), dentre outros, o que possibilitou melhor compreensão e direcionamento para discorrer acerca da temática em questão.

Quanto ao instrumento metodológico utilizado, tratou-se de um questionário abordando as sessões já citadas, que contou com 147 respondentes. Com isso, constatou-se a importância do empreendedorismo e da educação empreendedora como fatores preponderantes para o desenvolvimento socioeconômico, no intuito de ofertar melhores oportunidades no mercado de trabalho, quando se revelam aptidões que os próprios indivíduos interrogados não sabiam possuir, diante do cenário mercadológico contemporâneo, que se apresenta desafiador e atípico diante de uma pandemia, impactando negativamente a maioria dos segmentos, com acentuada crise socioeconômica.

Em suma, constatou-se a relevância da educação empreendedora para o processo formativo do público-alvo abordado. É notável como, por meio da pesquisa, reflexão e da exploração das competências, pelas marcas formativas trabalhadas no modelo pedagógico Senac, são facilmente identificadas competências com diferenciais, apontando oportunidades de empreender a carreira.

Dessa forma, espera-se que esta pesquisa contribua de forma significativa em estudos posteriores relacionados ao tema educação empreendedora, visando possibilitar descoberta de talentos que venham agregar ao mercado dinâmico e competitivo, que exige criatividade e inovação do indivíduo que pretende empreender.

## REFERÊNCIAS

PASSOS, Carlos Artur Krüger *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2007. Curitiba: IBQP, 2008. 167 p. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Empreendedorismo-no-Brasil-2007.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2021.

CHIARELLI, Tássia Monique. **Empreendedorismo no mercado da longevidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020. (Série Universitária).

KÜLLER, José Antonio; RODRIGO, Natalia de Fátima. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014.

LAVIERI, Carlos. Educação... empreendedora? *In*: LOPES, Rose Mary A. (Org.). **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010. p. 4-5.

LOPES, Rose Mary Almeida. Referenciais para educação empreendedora. *In*: LOPES, Rosemary A. (Coord.). **Educação empreendedora: Conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: SEBRAE, 2010.

MORAES, Mírian Leão de; FAVERO, Rafaella Damázio. PINTO, Daniel Otávio Alves: Formação empreendedora como ferramenta para a permanência das micro e pequenas empresas no mercado. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**. – Ano 2, n. 2 (jan. 2014). Rio Verde: FAR / ISEAR, 2014. P. 72-81.

SARGI, Letícia de Paula, MATTOS, Aclise de. **O marketing de experiência e a sua importância no cenário mercadológico atual 1**, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, 2015.

SILVEIRA Mariana Bueno, SANCHES Cida. Formação empreendedora: análise das características empreendedoras entre os estudantes do ensino técnico **Revista de Tecnologia aplicada**, v.6, n.3, set-dez 2017, p. 46-71.

THIMÓTEO, Antonio Carlos de Alcântara; FONTANA Cristiane Gomes de Carvalho. **Empreendedorismo e inovação**. Editora Senac: São Paulo, 2020.

WENNEKERS, Alexander Rudolph Maria. **Entrepreneurship at country level: economic and non-economic determinants**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2006.



# A qualificação profissional do Senac no nordeste como estratégia emancipadora pessoal e profissional: olhares e percepções dos alunos

**1**  
Mestre em Ensino de Ciências e Matemática pela UFAL. Pedagoga no Serviço de Nacional de Aprendizagem, Senac-AL.  
*leila.santos@al.senac.br*

**2**  
Doutoranda em Saúde Coletiva pela UFRJ. Instrutora III do CEHPEL/BA.  
*marta.santos@ba.senac.br*

**3**  
Mestre em Administração de Empresas. Instrutora II do Senac Paraíba.  
*simone.cabral@pb.senac.br*

Leila Carla dos Santos Quaresma <sup>1</sup>  
Marta Cristiane Ferreira dos Santos <sup>2</sup>  
Simone Farias Moura Cabral <sup>3</sup>

## RESUMO

Com forte histórico na área de educação profissional, o Senac oferece grande número de cursos que formam estudantes para atuação no mercado de trabalho. O estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa de base interpretativa, em que realizamos análises das narrativas dos alunos. O estudo foi realizado com alunos do Senac no Nordeste, em especial, nos estados de Alagoas, Bahia e Paraíba. Tem como objetivo geral refletir sobre as percepções dos discentes quanto à qualificação profissional oferecida pela instituição, e suas contribuições para o desenvolvimento de suas habilidades socioemocionais relacionadas ao mundo do trabalho. A partir da análise dos dados, conclui-se que a educação profissionalizante é efetiva em seus objetivos, segundo a percepção dos alunos, principalmente por instrumentalizar os discentes e egressos a enfrentarem o mercado de trabalho com maior autonomia, competência técnica e valorização ao desenvolvimento das habilidades socioemocionais. Percebem que, a partir da formação adquirida na instituição, aumenta positivamente o poder de barganha com o mercado de trabalho, alcançando, acima de tudo, o crescimento pessoal.

**Palavras-chave:** Educação profissional. Habilidades socioemocionais. Mercado de trabalho.

## INTRODUÇÃO

A Educação profissional no Brasil tem forte presença no processo desenvolvimentista nacional de cunho sociopolítico e ideológico, sobretudo humanitário. Seu surgimento na década de 1940 cunha seus objetivos em preparar a classe trabalhadora para o domínio de competências necessárias para o exercício profissional.

Como instituição representante de serviço educacional para o mundo do trabalho, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é escolhido pelos alunos em função da qualidade dos cursos e pelo reconhecimento da força de sua marca (SENAC, 2020).

O presente artigo objetiva refletir sobre as percepções dos alunos quanto à qualificação profissional oferecida pelo Senac no Nordeste, e suas contribuições para o desenvolvimento de suas habilidades socioemocionais relacionadas ao mundo do trabalho.

Enquanto objetivos específicos, pretendeu-se perceber a compreensão dos alunos a respeito dos processos metodológicos utilizados na construção da educação profissionalizante; analisar quais habilidades socioemocionais para o mundo do trabalho são mais identificadas durante o desenvolvimento dos estudantes em relação à qualificação profissional; e, por fim, apresentar os principais aspectos subjetivos desvelados pelos discentes relacionados com a formação profissional recebida pelo Senac.

Assim, este artigo tem como foco responder à seguinte pergunta problema: Como os discentes do Senac no Nordeste compreendem a qualificação profissional no desenvolvimento das habilidades socioemocionais para o enfrentamento do mercado de trabalho?

A abordagem metodológica foi de natureza qualitativa, sendo que a coleta de dados se deu pela aplicação de 40 questionários estruturados no *Google Forms* e pela realização de dois encontros entre pesquisadores e pesquisados, em que se utilizou a técnica do grupo focal. A inclusão dos sujeitos seguiu os seguintes critérios: alunos ativos e egressos dos cursos de Gastronomia, Beleza e Gestão/Comércio de qualquer Unidade Educativa (UE) dos Departamentos Regionais (DR) de Alagoas, Bahia e Paraíba; todos deveriam aceitar a participação na pesquisa.

A pesquisa bibliográfica deu suporte epistemológico e possibilidade de ampliação das discussões sobre a Educação Profissional, Habilidades Socioemocionais, Educação Emancipadora e Histórias de Vida. Foram encontrados pesquisadores da Educação e Ciências Sociais como: Freire (2002; 2003); Kuller e Rodrigo (2014), Perrenoud (1999), dentre outros, cujos conceitos qualificaram a compreensão das narrativas.

Compreendemos que esta pesquisa poderá contribuir para ampliar o entendimento sobre a relação instituição-aluno, pautada no ali-

nhamento entre as expectativas dos profissionais mediadores dos processos de aprendizagem e os objetivos alcançados pelo aprendente da educação profissionalizante, bem como pode abrir um campo de possibilidades para o educador perceber as múltiplas formas de ressignificação do “tornar-se” profissional pelo olhar do outro.

Considerando essas reflexões expostas, organizamos o texto em três tópicos: Luz na estrada: itinerários de saberes epistemológicos; Curso metodológico e por fim, e Resultados e discussões.

## **LUZ NA ESTRADA: ITINERÁRIOS DE SABERES EPISTEMOLÓGICOS**

### **Quem somos e o que queremos?**

Atualmente a educação profissional é uma modalidade específica no campo da Educação, logo, a sua oferta educacional está pautada em cursos que formam estudantes para atuação no mercado de trabalho. Dessa forma, os alunos buscam a qualificação em instituições formativas nos campos de formação inicial, continuada ou de habilitação técnica, a fim de desenvolverem competências inerentes à ocupação profissional em que pretendem atuar.

Para Moraes (2010), a “expressão educação profissional” é recente, remonta à efetivação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) e está mais ligada às demandas do mercado de trabalho, tanto em seus objetivos, quanto em sua lógica sociopolítica-econômica, o que exige forte integração entre escola e trabalho.

A educação profissional, originalmente surge com a demanda de atender as mudanças do mercado interno brasileiro em expansão no auge da industrialização e segundo Pereira e Ramos (2006), a necessidade de uma formação para o trabalho educativa culmina na criação do Serviço Nacional da Indústria (Senai) em 1942 e no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) em 1946.

Então, o Senac enquanto instituição educativa com a missão de formar profissionais para atuarem na área do comércio, oferta cursos, programas e ações extensivas organizados em eixos tecnológicos definidos pelo Ministério da Educação do Brasil. Ocupa, de norte a sul, todo o território nacional e, por mais de sete décadas, atenta-se às rápidas mudanças do ambiente social, econômico e tecnológico, sendo uma das organizações de educação com número de cursos significativo em educação profissional destinados a aprendizes (SENAC, 2017; SANTOS, 2010).



Atualmente essa instituição faz-se presente em mais de mil e oitocentos municípios, onde mantém infraestrutura de ponta, composta por mais de seiscentas unidades escolares, empresas pedagógicas e unidades móveis, com média de atendimento a meio milhão de alunos por ano (SENAC, 2021).

De acordo com a *Avaliação Nacional da Qualidade Percebida dos Cursos do Senac 2019*, realizada pelo Senac (2020), para as três modalidades de ensino, os propósitos pelos quais se escolhe a instituição remete à qualificação para o mercado de trabalho, sendo a categoria confiabilidade a marca apontada como o principal motivo de escolha. Ainda refere que a faixa etária varia entre 19 e 29 anos na média para os cursos de nível superior, pelo que de modo geral se destaca o público jovem e adulto.

A saber, a educação profissional do Senac estrutura-se em cursos direcionados aos diferentes públicos e níveis de escolaridade, assim dispostos:

- **Formação Inicial e Continuada** – Objetiva qualificar os cidadãos com diferentes níveis de escolaridade com programas flexíveis, a fim de responder às diferentes demandas socioeconômicas e exigências do mercado de trabalho;
- **Educação Profissional Técnica de Nível Médio** – Objetiva o desenvolvimento de competências relacionadas às atividades laborais que requerem expertise técnico de nível médio, com os cursos estruturados e organizados segundo itinerários formativos;
- **Educação Profissional Tecnológica** – Abrange a educação superior e possui no seu portfólio cursos e programas de graduação, pós-graduação e extensão (SENAC, 2015).

### **Esperança à vista: sentir, fazer e querer rumo ao mercado de trabalho**

As respostas da humanidade à modernização global têm no trabalho um forte aliado para estruturar sociedades. Elemento fundante na formação da identidade dos povos, chamado de ação inteligente na era aristotélica, o trabalho expressa a habilidade do homem em ultrapassar a condição de ser biológico para ser social capaz de ser ao mesmo tempo agente e paciente de suas ações de forma criativa e transformadora (SEMEGHINI, 2010).

Para Guiddens (2012), o trabalho demanda competências na execução de tarefas, as quais exigem esforço mental e físico. É a elucidação de aspectos concretos da vida social impressa na criação de tecnologias, na organização de estruturas de produção, na organização dos processos e nas formas de sua supervisão.

Entende-se, a partir de estudos de Gondim (2002), que as demandas do mundo moderno trouxeram necessidades quanto ao desenvolvimento de competências cognitivas, comportamentais e atitudinais, com uma maior aproximação entre a formação escolar e o mercado de trabalho.

Os estudos de Rocha (2008) trazem a afirmativa sobre a importância central da educação no tocante ao mercado de trabalho, principalmente, por ter o Brasil baixa performance educacional em se tratando de jovens adultos, que em sua maioria, pouco qualificados, apresentam menores chances de serem inseridos no mercado.

Logo, trabalho e desenvolvimento de competências estão imbricados no processo da globalização e, de acordo com Fogaça (1998 *apud* Gondim, 2002), tal fenômeno delibera à educação geral e profissional fundamental importância na formação de perfis mais compatíveis com o desenvolvimento mercadológico, enfrentado grande desafio em estreitar-se às tendências do mundo do trabalho.

O mercado de trabalho, portanto, seja ele formal, informal, manual, artesanal, intelectual ou operacional, está intrinsecamente relacionado ao desenvolvimento de competências, o que implica o desempenho criativo e renovado diante de práticas laborais e situações complexas, conforme preconizam Kuller e Rodrigo (2014). Então, para estes autores, a educação profissional procura responder aos objetivos escolares e do mercado ao mesmo tempo:

A Educação profissional baseada no desenvolvimento de competências coloca em xeque a tradição pedagógica centrada na transmissão de conteúdo ou na demonstração de formas prontas e certas de como fazer. Requer dos docentes a revisão de práticas estabelecidas a partir da reprodução dos modelos educacionais que viveram na escola ou na empresa (KULLER; RODRIGO, 2014. p. 65).

Desse modo, a aproximação dos conceitos de competências atitudinais de Perrenoud (1999) faz-se imprescindível na formação dos trabalhadores contemporâneos, considerando o perfil profissional adequado para dizer respeito à capacidade de agir, intervir e decidir conforme as particularidades e as necessidades de cada situação.

Sendo assim, as exigências atuais do mercado de trabalho estão alinhadas com a força competitiva das organizações responsáveis por oferecerem postos de trabalho cada vez mais geridos por competências. Entendam-se competências como conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes associadas a processos, produtos, serviços e organizações (ZARIFIAN, 2001).

## Trabalho e habilidades socioemocionais no mundo do trabalho

O desenvolvimento das habilidades socioemocionais é uma prerrogativa que se tornou exigência legal com documento de caráter norteador para a elaboração dos currículos, denominado Base Nacional Comum Curricular (BNCC), no tocante a estruturas e competências gerais, as quais permitem às instituições, em suas singularidades e contextos sociais, o desenvolvimento de ações pedagógicas particulares. Nessa linha de concepção, a competência é entendida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício de cidadania e do mundo do trabalho (CANETTIERI; PARANAHYBA; SANTOS, 2021).

Ainda conforme os autores acima mencionados, a proposta da BNCC de guiar o ensino escolar em vista ao desenvolvimento de competências é reverberação de decisões nacionais e internacionais, explícitas em documentos como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e produzidos pela Unesco, os quais traçaram objetivos comuns entre países para a educação do novo milênio que configuram, portanto, uma realidade que se concretiza a cada dia.

Para Pena, Alves e Primi (2020), as habilidades socioemocionais formam um conjunto de características pessoais no âmbito das emoções e relações sociais em sua interação com pensamento e inteligência em três núcleos centrais: regulação e controle voluntário do comportamento e motivação; regulação emocional; e habilidades interpessoais.

Os educadores que se dedicam a orientar profissionais para o trabalho, que é caso em estudo, precisam ter clareza e foco e decidirem quais competências socioemocionais serão trabalhadas na situação de aprendizagem, bem como se desdobrarem no tratamento didático proposto, alinhando-se aos perfis exigidos pelo mercado de trabalho. O documento da BNCC valoriza dez competências, que são:

1. **Conhecimento** – possibilita valorizar e utilizar conhecimentos históricos presentes no mundo físico, social, cultural e digital a fim de entender e explicar a realidade, com vistas a continuar aprendendo e colaborando para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva;
2. **Pensamento científico, crítico e criativo** – incentiva o exercício da curiosidade intelectual e recorre a uma abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, a fim de investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas, criando soluções (incluindo as tecnológicas também) com base nos conhecimentos das diferentes áreas;

3. **Repertório cultural** – valoriza e usufrui as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e participa de práticas diversificadas da produção artístico-cultural;
4. **Comunicação** – preza por utilizar diferentes linguagens, seja verbal (oral ou visual-motora, como libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital -, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e de ordem científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos de diferentes contextos e na produção de sentidos;
5. **Cultura digital** – compreende, utiliza e cria tecnologias digitais de informação e comunicação no formato crítico, significativo, reflexivo e ético nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolução de problemas e exercício protagonista e autoria na vida pessoal e coletiva;
6. **Trabalho e projeto de vida** – valoriza a diversidade de saberes e vivências culturais e apropria-se de conhecimentos e experiências que lhes possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida;
7. **Argumentação** – tem ênfase nos fatos, dados e informações confiáveis, a fim de formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta;
8. **Autoconhecimento e autocuidado** – consistem no conhecimento, na apreciação e no cuidado com a saúde física e emocional, compreendendo a diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e favorecendo a capacidade para lidar com elas;
9. **Empatia e cooperação** – auxiliam no exercício do diálogo, resolução de conflitos e cooperação. Faz-se necessário respeitar e promover o respeito ao outro e aos direitos humanos, buscando acolhimento, valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, com saberes, identidades, culturas e potencialidades;
10. **Responsabilidade e cidadania** – envolvem uma tomada de decisão com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

## PERCURSO METODOLÓGICO

A abordagem metodológica foi de natureza qualitativa e inicialmente de caráter descritivo e análise das fases de execução. Fundamentamos teoricamente em: Kuller e Rodrigo (2014); Perrenoud (1999), dentre outros.

Para D'Ambrosio (2004), a pesquisa qualitativa possui uma especificidade, visto que a possibilidade de dinamicidade e diversidade de resultados durante o processo de investigação é uma das suas características. O tipo da pesquisa “[...] lida e dá atenção às pessoas e às suas ideias, procura fazer sentidos de discursos e narrativas que estariam silenciosas”.

O universo da pesquisa compreende 40 estudantes de cursos profissionalizantes dos segmentos de Gestão/Comércio, Gastronomia e Beleza do Senac no Nordeste, compondo uma amostra escolhida em virtude do panorama atual do mercado de trabalho, considerando esses segmentos importantes para jovens e adultos no enfrentamento das demandas de um mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Tendo em vista ser este estudo resultado de uma formação sobre produção de artigos do Plano Diretor do Comércio – Senac/CE e os participantes pesquisadores residirem em estados diferentes, vislumbramos as possibilidades de romper com as limitações da coleta de dados presencial, utilizando a combinação das técnicas do questionário *on-line*.

Assim ocorreu neste estudo, mediante as narrativas dos estudantes sobre as suas percepções referentes à educação profissional recebida pelo Senac no Nordeste. Diante do cenário da pesquisa, a técnica utilizada para a coleta de dados foi um questionário do *Google Forms* com um roteiro de perguntas formuladas pelas pesquisadoras.

Marconi e Lakatos apresentam a definição do questionário como um instrumento para coletar dados numa pesquisa.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (MARCONI E LAKATOS, 2003, p.201).

Logo, todo o percurso da investigação deu-se em formato *on-line*, em razão das diferentes localizações dos sujeitos participantes da pesquisa. Para Flick, “a pesquisa *on-line* estende as opções para quais métodos misturar ou quais perspectivas triangulares ou integrar ao seu estu-

do”, assim como se torna uma estratégia complementar em virtude das limitações existentes na pesquisa social, a exemplo, algumas “relacionadas ao custo e ao tempo” (FLICK, 2013, p.188).

Com o intuito de apresentar respostas às indagações presentes neste estudo, a análise e a interpretação dos dados foram realizadas pela análise textual discursiva em Moraes e Galiazzi (2006, p.119), a qual preconiza a compreensão sobre o que está sendo investigado na busca pela tradução da realidade. Afirmam: “e por que não pensar que produzem a própria realidade, realidade de discurso sempre em movimento”. Foram escolhidos os dados de maior recorrência para interpretação e apresentação das conclusões.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados identificam a forte relação entre a escolha por cursos profissionalizantes e os processos identitários pautados muito mais no campo dos desejos e expectativas em relação ao crescimento pessoal, o que reforça o papel central do trabalho na forma como os indivíduos se identificam no mundo.

No que tange trabalho, sabe-se, no entanto, após conhecimentos trazidos por estudiosos como Mayo, Maslow e Herzberg no século XX, que os indivíduos buscam nele satisfazer suas necessidades humanas básicas e sociais, para além de recompensas materiais (HERING, 1996). Isso explica 75% dos entrevistados responderem que visualizam o crescimento pessoal como motivo fundante das escolhas pela qualificação profissional, o que remete ao verso cantado “a gente não quer só comida” (ANTUNES, 1987)<sup>4</sup>.

Entende-se crescimento pessoal como sendo intenso processo de individuação amalgamado por rompimentos e descobertas sucessivas como facilitadores do desenvolvimento de habilidades que otimizam o enfrentamento de novos e maiores desafios apresentados pelo mundo externo. Tal fenômeno ocorre quando a dependência parental diminui e aumenta a autonomia intelectual e moral, conforme orientação encontrada nos constructos piagetianos (TAILLE et al., 2019).

Os entrevistados revelaram que os cursos do Senac têm atendido às suas expectativas pessoais e profissionais, sendo possível constatar isso no depoimento de I.J.M<sup>5</sup>, aluno do segmento de Gastronomia, a despeito de sua satisfação quanto ao alcance de seus objetivos ao realizar um curso profissionalizante no Senac:

<sup>4</sup> Menção à música “Comida”, lançada em 1987 pelo grupo musical Titãs (Fonte: ANTUNES, Arnaldo; FROMER, Marcelo; BRITO, Sergio. Comida. Intérprete: Titãs. In: Titãs. *Jesus não tem dentes no país dos banguelas*. Rio de Janeiro: WEA. 1 disco sonoro (LP). Lado A, faixa 2. 1987.

<sup>5</sup> Uso de sigla para conservação do anonimato.

*“Fiz o curso pensando em contribuir nas atividades domésticas, porém os desafios foram crescendo e hoje uso dos meus conhecimentos em realizar pequenos eventos e comemorações. Hoje o meu projeto é montar um food truck.” (I.J.M.).*

Podemos observar no depoimento de I.J.M. que a metodologia oferecida pelo Senac pode ultrapassar as expectativas iniciais dos alunos, pois o desenvolvimento pessoal e profissional está pautado em marcas formativas que os instrumentalizam a visualizar o mercado de trabalho como oportunidade de atitudes empreendedoras. Nos estudos de Hall (2001) sobre identidade pós-moderna, esperar o futuro preserva a capacidade do indivíduo de esperar sobre sua vida laboral e de dar sentido à sua própria existência, o que nos remete também à Freire (2003), sobre a importância do desenvolvimento de uma pedagogia da esperança, capaz de envolver os indivíduos em projetos de transformação e mudanças.

A atitude empreendedora é uma das marcas formativas, além da atitude sustentável, atitude colaborativa, o domínio técnico científico e a visão crítica, conforme define o documento técnico do Modelo Pedagógico Senac, *Concepções e Princípios*, as quais são imprescindíveis a todas as ações de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento de competências (SENAC, 2015. p.15).

Os resultados sobre a perspectiva de oportunidades no mercado de trabalho revelam total credibilidade na formação oferecida pela instituição, quando 61,8% dos respondentes iniciaram seus cursos em 2021, e 55% apresentam total confiança na marca, o que foi possível constatar através da fala de J.L.D, um entrevistado do estado de Alagoas, aluno do segmento de Gestão e Comércio. Revela que o seu processo formativo no Senac, em especial nas aulas remotas, superou suas expectativas em relação à sua capacidade de aprendizagem, além de provocar mudanças comportamentais que transcenderam para a vida pessoal.

*“[...] pois eu não esperava que através de aulas remotas **eu aprenderia tanto quanto eu aprendi no Senac**. E as poucas aulas presenciais foram muito boas também. **Eu mudei bastante hábitos e costumes graças aos aprendizados do Senac. E isso tanto na vida profissional quanto na vida pessoal**. Sou muito grato ao Senac pelo curso”. (J.L.D, grifos nosso).*

Tudo indica que, em sua percepção, o seu aprendizado provocou transformações em seu *modus operandi*. Como diz Saviani (1991), a Escola com função especificamente educativa é elemento fundamental para o desenvolvimento do homem politizado, assim como para Freire (2002), ela oferece a conscientização cidadã e a autonomia do indivíduo como sujeito protagonista de sua história.

A educação profissional promovida pelo Senac é baseada no desenvolvimento de competências. Nesta direção Kuller e Rodrigo (2014, p. 65) salientam que “um fazer profissional que não é submetido à reflexão e ao aperfeiçoamento pode se tornar simplesmente uma habilidade automática, o que difere dos elementos que compõem a competência. Para isso é necessária a reflexão constante sobre o trabalho a desenvolver ou o trabalho desenvolvido.”

As habilidades socioemocionais podem ser trabalhadas nas turmas, geralmente, a partir de dinâmicas de grupo, textos reflexivos, troca de experiências, exercícios diários correlacionando com o dia a dia vivenciado, dificuldades e estratégias inovadoras no lidar com o cliente, nos relacionamentos com o mercado de trabalho. Não à toa, os resultados revelaram que 85% dos participantes se sentem mais confiantes para enfrentarem o mercado de trabalho após ingressarem na qualificação profissional.

O conhecimento (37,5%) e o pensamento crítico e criativo (30%) tiveram destaque entre as habilidades socioemocionais reconhecidas como as mais desenvolvidas pelos alunos, sugerindo que, para os jovens e adultos, o ensino tem sentido à medida que possa proporcionar maior absorção de conteúdos com significado, o que demanda o exercitar das habilidades socioemocionais, situação explícita nesta narrativa:

“Sim, terminei o assistente administrativo no Senac recentemente, e já estou cursando o técnico em administração e confesso que a cada dia que passa acredito ficar mais apaixonada por esse curso” (A.M.T).

Esta narrativa revela o encantamento que se transforma em comprometimento por continuar se desenvolvendo enfrentando novos desafios de aprendizagem. Carneiro (2003) lembra-nos que a palavra “saber” deriva do radical latino *sapere*, como também “sabor”; significa adquirir o gosto por alguma coisa ou algo. Parece-nos, portanto, que sua percepção sobre a educação profissional representa movimento para trabalho e projeto de vida.

## CONCLUSÕES

O Mercado de trabalho passa por muitas inovações, sugerindo aquisição de posturas atualizadas na tratativa com as demandas do dia a dia, cujos perfis vão além do conhecimento técnico e científico, pois envolvem habilidades, atitudes e desenvolvimento de novos olhares diante dos aspectos educacionais profissionalizantes.



Enquanto instituição educativa, o Senac proporciona formação profissional adequada às exigências contemporâneas dos três segmentos investigados neste estudo, avaliada de forma positiva pelos seus alunos, pois no geral atende às suas expectativas.

As reflexões trazidas a partir dos dados analisados corroboram para o alcance do objetivo geral traçado no início do artigo. As percepções dos alunos são claras quanto à educação profissional ser capaz de proporcionar crescimento pessoal, desenvolvimento de competências técnicas e habilidades socioemocionais, como conhecimento e pensamento crítico em maior proporção.

Destarte, a grande contribuição deste estudo concentra-se na força da educação de qualidade e emancipatória, a qual serve como veículo de formação de estratégias de enfrentamento do mercado de trabalho de forma autônoma e empreendedora. Os dados são unânimes nos três estados estudados, destacando assim, a importância do olhar inovador institucional presente nesses regionais do Senac no Nordeste.

Os processos metodológicos utilizados na construção da educação profissionalizante são valorizados pelos alunos e compreendidos como eficazes, mesmo em formato remoto, assim como apresentam a esperança e encantamento como aspectos subjetivos desvelados, itens que respondem aos objetivos específicos propostos.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Arnaldo; FROMER, Marcelo; BRITO, Sergio. Comida. Intérprete: Titãs. In: Titãs. **Jesus não tem dentes no país dos banguelas**. Rio de Janeiro: WEA. 1 disco sonoro (LP). Lado A, faixa 2. 1987.

BRASIL, Ministério da Educação. **Educação Profissional e Tecnológica (EPT)**, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>. Acesso em: 23.06.2021.

CANETTIERI, M. K.; PARANAHYBA, J. de C. B.; SANTOS, S. V. Habilidades socioemocionais: da BNCC às salas de aula. **Educação & Formação**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. e4406, 2021. DOI: 10.25053/redufor.v6i2.4406. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/4406>. Acesso em: 28 out. 2021.

CARNEIRO, H. **Comida e sociedade**: uma história da alimentação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

D'AMBROSIO, U. Prefácio. In: BORBA, M. C.; ARAÚJO, J. Loiola (Org.). **Pesquisa qualitativa em Educação Matemática**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. p. 11-23.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 188.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996/2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, 2002, v. 7, n. 2. pp. 299-309. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200011>. Epub 12 Dez 2006. Acesso em: 03 ago.2021.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

HERING, S. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.

KULLER, J. A.; RODRIGO, N. **Metodologia de desenvolvimento de competência**. 1 ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, F. de. **Empresas-escola**. Educação para o trabalho versus educação pelo trabalho. São Paulo; Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2010.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**: processo reconstitutivo de múltiplas faces. *Ciência & Educação*, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

PENA, A. C.; ALVES, G.; PRIMI, R. (2020). **Habilidades socioemocionais na educação atual**. Disponível em: <https://bts.senac.br/bts/article/view/830/720>. Acesso em: 28 out.2021.

PEREIRA, I.B.; RAMOS, M.N. Concepções e historicidade da educação profissional em saúde. *In: Educação profissional em saúde [online]*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006. Temas em saúde collection, pp. 13-43. Disponível em: \*EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM SAÚDE-CAP-0. pmd (scielo.org). Acesso em: 28 out.2021.

PERRENOUD, P. **Construir**: as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ROCHA, S. **A inserção dos jovens no mercado de trabalho**. *Caderno CRH*, 2008, v. 21, n. 54, p. 533-550. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792008000300009>. Acesso em: 13 ago. 2021.

SANTOS, J. **Educação profissional & práticas de avaliação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 25 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.

SEMEGHINI, M. I. C. Trabalho e sociabilidade na ontologia de Georg Lukács. **Saberes**: Revista interdisciplinar de Filosofia e Educação, v. 2, n. 3, 1 out. 2010.

SENAC, Departamento Nacional - DN. **Avaliação nacional da qualidade percebida dos cursos do Senac 2019** / Senac, Departamento Nacional. Rio de Janeiro: Senac, Departamento Nacional, 2020. 35 p. Disponível em: <https://www.dn.senac.br/wp-content/uploads/2020/09/Avalia-Quali-Perceb-2019.pdf>. Acesso em: 02 jul.2021.

SENAC, Departamento Nacional - DN. **Concepções e princípios**. Rio de Janeiro, 2015. 34 p. (Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, 1).

SENAC, Departamento Nacional - DN. **Educação profissional para todos**, 2017. Disponível em: Senac | Educação profissional para todos. Acesso em 28 out.2021.

SENAC, Departamento Nacional - DN. **Organização da oferta**. Disponível em: Organização da Oferta - Senac | Departamento Nacional. Acesso em: 13 ago.2021.

SENAC, Departamento Nacional - DN. **Senac nos estados**. 2021. Disponível em: Senac nos Estados - Senac | Departamento Nacional. Acesso em: 24 jun.2021.

TAILLE, Y. de LA et al. **Teorias psicogenéticas em discussão**. São Paulo: Summus, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mguTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=autonomia+em+Piaget&ots=-VJ9d7geR2&sig=9A1Rthbn9MApVsAsINpJ-JKYaPT8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=autonomia%20em%20Piaget&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mguTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=autonomia+em+Piaget&ots=-VJ9d7geR2&sig=9A1Rthbn9MApVsAsINpJ-JKYaPT8&redir_esc=y#v=onepage&q=autonomia%20em%20Piaget&f=false). Acesso em: 28 ago.2021.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência** - por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001.

# Estratégias para implementar dinâmicas de grupo em processos seletivos on-line visando à contratação assertiva de profissionais de vendas em tempos remotos e marketing digital

1

Professor Faculdade Senac;  
Especialista em Gestão  
de Projetos, Logística e  
Comércio Exterior.  
[adilsonjparadella@fac.pe.senac.br](mailto:adilsonjparadella@fac.pe.senac.br)

2

Docente do Senac Minas,  
Consultora Empresarial e  
Palestrante COACH. [catia.alcantarax@gmail.com](mailto:catia.alcantarax@gmail.com)

3

Docente do Senac Minas,  
especialista em Educação  
Profissional e em Gestão Estratégia  
de Pessoas. Palestrante da área  
de Gestão. Consultor empresarial.  
[helielribeiro@gmail.com](mailto:helielribeiro@gmail.com)

Adilson Jesus Paradella <sup>1</sup>  
Cátia Alcântara Batista <sup>2</sup>  
Helielson Moreira Ribeiro <sup>3</sup>

## RESUMO

As incertezas da atualidade nos inspiram na busca por entender o processo seletivo utilizando os recursos tecnológicos como ferramentas estratégicas assertivas. O isolamento social imposto pela pandemia de Covid-19 intensificou a utilização da tecnologia, incorporando soluções digitais no cotidiano das organizações a partir da implementação do *home-office*, *home studying*, cursos e treinamentos com a metodologia EaD (ensino a distância) e a necessidade emergencial de se implantar o e-commerce e o marketing digital com profissionais de vendas que tenham habilidades e competências atuais, testadas inclusive na aptidão

para participarem de recrutamentos on-line e sistemas avançados que permitem mapear e selecionar de forma assertiva os melhores candidatos alinhados aos requisitos e desafios das vagas. Foram realizadas pesquisas qualitativas com o rigor da ciência, por meio de leitura aprofundada de artigos científicos que possibilitam diagnosticar a evolução do recrutamento e a utilização dos recursos avançados de tecnologia para a seleção estratégica dos candidatos com perfil comercial. O conhecimento empírico dos autores em consultoria organizacional e empresarial, aliado aos estudos, aponta as ferramentas utilizadas atualmente, baseadas na utilização de Inteligência Artificial (IA) e suas ramificações como Rede Neural Artificial (RNA), que permitem incluir as peculiaridades da cultura organizacional das empresas, selecionar e recrutar pessoas com habilidades e competências desejadas, viabilizar agilidade no processo seletivo, reduzir custos, diminuir a taxa de *turnover* e desencadear melhores práticas na gestão de pessoas. O objetivo deste artigo é entender como as dinâmicas de grupo estão sendo implementadas em processos seletivos para a contratação de profissionais da área de vendas em tempos remotos e marketing digital, analisar os conceitos de recrutamento e seleção, suas adaptações ao ambiente virtual, seus resultados e fatores que determinam a evolução contínua e o uso cada vez mais eficiente de plataformas digitais, bem como qual a relevância dessas inovações tecnológicas para as empresas no cenário atual e no futuro, evidenciando que a implementação das dinâmicas de grupo em processos seletivos a distância, via acesso remoto, tornou-se um grande diferencial competitivo para as organizações em todo o mundo.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção. Dinâmica de grupo. Acesso remoto e marketing digital.

## INTRODUÇÃO

Para estabelecer vantagem competitiva, a seleção de pessoal tornou-se estratégia central das organizações (KRAAIJENBRINK, 2011). As vendas são consideradas o *podium* ou o calcanhar de Aquiles da maioria das empresas, por isso, os processos de seleção são comumente utilizados nas instituições para recrutamento dos melhores candidatos às vagas ofertadas. Assim, este artigo é resultado da busca por melhores práticas nos processos seletivos para atuação na área de vendas, utilizando os recursos da internet durante as entrevistas e análises comportamentais com avaliações *soft skill* e *hard skill* dos candidatos. Assim, o foco da fonte de recursos para obter vantagem competitiva concentra-se nas pessoas (BLACK; ESCH, 2020).

Dentro desse contexto, a etapa da aplicação de dinâmicas de grupo, geralmente realizada antes da etapa de entrevistas, contribui muito para analisar os perfis comportamentais dos candidatos da área de vendas enquanto trabalham em equipes ou individualmente. Por meio de dinâmicas de grupo, os recrutadores criam um ambiente simulado, com situações devidamente planejadas, e podem analisar as reações e os comportamentos dos candidatos diante de diversas variáveis: pressão por resultados, tempo limitado, interação com pessoas desconhecidas em situações conflitantes, habilidades de negociação e de técnicas de vendas, dentre outras. As dinâmicas de grupo, portanto, representam uma importante etapa para selecionar candidatos, tendo em vista que tornam o processo mais assertivo, encaminhando potenciais candidatos para as etapas finais do processo.

Assim, formulamos a seguinte pergunta para este estudo: Como fazer contratações assertivas na área de vendas com o processo de Recrutamento e Seleção através de recursos tecnológicos, comunicação e acessos virtuais e qual sua importância estratégica para as empresas?

O objetivo deste artigo é estudar as técnicas utilizadas no recrutamento e seleção de forma remota a partir de uma revisão da literatura, que permite executar a contratação por competências, sem abrir mão dos requisitos necessários de *soft skill*, que, pela subjetividade do aspecto comportamental, torna-se um desafio a ser analisado pela Inteligência Artificial (IA).

No momento atual, as modalidades de análise e entrevistas presenciais tornam-se cada vez mais distantes e caras, com custos que as empresas descobriram que podem evitar, além, é claro, da dinâmica e agilidade do processo. Trata-se não só de redução de custos, mas principalmente de redução de tempo, recurso cada vez mais escasso no dia a dia das organizações e dos profissionais. O processo seletivo com uso de recursos tecnológicos permite obter melhores informações sobre as habilidades profissionais como requisitos fundamentais aos cargos e aos desafios organizacionais, e a concentração nas habilidades comportamentais, essenciais à qualidade e aos resultados das equipes e dos projetos no mundo corporativo.

A análise de habilidades comportamentais a distância dificulta o entendimento das reações dos candidatos, para que tenhamos mais assertividade na contratação, pesquisamos os recursos que permitem uma análise real e imparcial, possibilitando a contratação com melhores resultados e assertividade.

Dentro da atividade comercial, a área de vendas é um dos setores mais importantes na geração de negócios, portanto, a contratação do profissional feita corretamente elimina várias etapas, possibilita o crescimento das vendas, do profissional e do empreendimento pelo resultado autossustentável.

O processo de recrutamento e seleção deixou de ser uma atividade meramente burocrática, para se transformar em uma área estratégica das organizações. Com a economia globalizada, planejar as contratações de acordo com as necessidades e a cultura das organizações é primordial. As contratações têm que acontecer de forma dinâmica e assertiva, quanto mais rápido substituirmos ou contratarmos, melhor o desempenho das empresas e os resultados das organizações.

O ambiente organizacional é caracterizado como “sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, no qual a obtenção e retenção de talentos são as armas utilizadas no campo de batalha onde as organizações atuam” (Régis, D’Ávila, & de Oliveira, 2010, p.66)

As pesquisas científicas em torno deste tema objetivam entender a relevância da aplicação dos recursos tecnológicos no processo de contratação do profissional para área de vendas e o marketing digital. Chiavenato 2006, considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga administração de recursos humanos (RH) cedeu lugar a uma nova abordagem: gestão de pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. Uma nova era no contexto empresarial e profissional.

Dentro dessa perspectiva de novos parceiros da organização, o profissional de vendas torna-se um elemento-chave no crescimento dos negócios. Quanto mais assertiva a contratação, maiores são as chances de sucesso da organização e do contratado com reais perspectivas de sucesso e resultados.

Para isso, é preciso observar o uso de ferramentas on-line em processos de seleção a distância, e investigar como a tecnologia pode auxiliar na aproximação com os candidatos, observando as questões de tempo, economia, comunicação e disponibilidade dos concorrentes. É importante observar qual a diferença entre o sistema de recrutamento e seleção presencial e o on-line, para que possamos identificar se conseguiremos a mesma qualidade do processo seletivo presencial. E, quais são as dinâmicas de grupo e tecnologias utilizadas com melhores mapeamentos estratégicos para um processo seletivo a distância com o resultado assertivo nas contratações.

O artigo está organizado primeiramente com o enquadramento teórico acerca de recursos humanos com o uso dos recursos tecnológicos, que se tornou um importante aliado para conferir mais agilidade ao processo, com custos menores. A busca pela diminuição do tempo de análise, por meio de recursos virtuais e remotos, melhorando a performance de seleção e recrutamento.

O recrutamento e seleção como diferencial competitivo das organizações é abordado para que as mudanças nas organizações sejam melhor implantadas para enfrentar o futuro. Nesse contexto, o RH torna-se uma atividade estratégica nas empresas, fazendo uso da IA como ferramenta tecnológica na seleção, melhorando o processo de contratação, diminuindo o *turnover* e reduzindo custos. No modelo atual, as empresas planejam as contratações de acordo com a evolução do mercado e as necessidades da organização, visando à satisfação do cliente final.

As dinâmicas de grupo em processos seletivos utilizam os recursos tecnológicos, para aplicação das melhores práticas no processo de seleção. A área de vendas é um setor que atua diretamente com o cliente, e a seleção pode levar ao fracasso ou sucesso de uma organização. O colaborador deve ser capaz de transmitir confiança e credibilidade para o consumidor, para isso, precisa ter uma grande capacidade de comunicação, ideias inovadoras, assumir riscos e, principalmente, ter habilidade para negociar. A utilização da Inteligência Artificial possibilita a aplicação de técnicas, como Rede Neural Artificial (RNA), Lógica de Fuzzi, sistemas baseados em casos, e, com isso, uma melhor avaliação do futuro colaborador.

Nos processos seletivos on-line, permite-se o planejamento e previsão de cargos para atender as demandas futuras, baseadas nos movimentos da economia mundial e no tipo de abordagem que deve ser feita para se atingir o mercado consumidor. Nesta etapa estudamos as diversas formas de seleção e recrutamento utilizando os recursos tecnológicos, como LinkedIn, redes sociais, sistemas informatizados formando um banco de talentos na organização, tendo como objetivo planejar as futuras seleções e recrutamentos com mais agilidade e rapidez nas respostas.

A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica de publicações difundidas entre 2017 e 2021, o que permitiu a análise da IA, meios de comunicação e acessos remotos como recursos para a seleção de pessoas baseada em competências (*soft skill*), em conhecimento (*hard skill*), entre outros aspectos alinhados com a cultura organizacional e os objetivos das contratações. Foi realizada a leitura de diversos artigos, livros e periódicos que abordam os recursos tecnológicos utilizados no e-recrutamento.

Os resultados e pesquisas viabilizaram um estudo das etapas do processo seletivo utilizando a dinâmica de grupo com finalidade de análise comportamental dos candidatos nos processos seletivos por competências em que análises por meio de recursos tecnológicos evoluem na capacidade de entender e de prever o comportamento humano.



O propósito é entender como as empresas estão lidando com o distanciamento, os trabalhos em home office e contribuir como um estudo sobre quais foram as adaptações que o setor de Recrutamento e Seleção sofreu com a pandemia, e quais recursos tecnológicos podem ser aplicados para obter melhores resultados para recrutar, selecionar, aprovar e contratar os melhores candidatos, que assertivamente serão os melhores colaboradores para a área de vendas alinhados à cultura e aos objetivos da organização.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Atualmente, os debates acerca de recursos humanos e necessidades nas contratações levam a entender como a tecnologia, a comunicação virtual, o acesso remoto e o marketing digital se tornaram imprescindíveis para se obter mais agilidade e assertividade nos processos seletivos e objetivos empresariais.

Com a rapidez dos avanços tecnológicos, as empresas estão sendo obrigadas a se flexibilizar para constantemente evoluírem, sob pena de ficarem fora do mercado. Para que isso não venha a acontecer, as empresas têm pensado não só na lucratividade, mas em realizar processos de seleção bem feitos, a fim de incluir, em seus quadros, profissionais competentes para compor a sua organização (ANDRADE, 2009).

A busca pela melhor maneira de selecionar colaboradores utilizando a tecnologia como ferramenta nesse processo tem sido bastante debatida, haja vista que se trata do uso de recursos completamente inovadores e estratégicos para análise de perfis profissionais, sendo que perfis psicológicos e comportamentais são extremamente importantes, pois impactam diretamente nos resultados planejados e almejados. O uso da IA na área de recursos humanos tem trazido à luz muitas discussões sobre sua eficiência e sobre a sensação de que as tarefas ficaram mais fáceis, como se a IA fizesse tudo sozinha. Nesse contexto, o emprego da IA no processo seletivo tem que ser cercado de cuidados, pois o sistema é mutável e programável em várias versões podendo trazer mais desafios que soluções se não utilizado e aplicado corretamente.

Considerada a etapa inicial do processo de contratação de novos colaboradores, o recrutamento é o conjunto de procedimentos, informações e técnicas utilizadas para a atração de candidatos potencialmente competentes, de acordo com os perfis e desafios de cada vaga. Para Marras (2000), pelas técnicas e procedimentos utilizados no recrutamento é possível atrair candidatos qualificados para cargos dentro da organização. O autor ainda define que existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa disponibiliza oportunidades para seus próprios colaboradores, mediante promoções e/ou transferências. O recrutamento interno tem como vantagens: inexistência de perda de tempo na integração do candidato ao *modus operandi* da empresa e aos valores desta; menor custo financeiro do processo em relação ao recrutamento externo, pois evita despesas tais como anúncios em sites, redes sociais, mídia impressa, mídia digital e custos de admissão do novo colaborador; maior agilidade no processo, não havendo necessidade de espera de resposta a anúncios externos; maior segurança no processo, tendo em vista que há maior conhecimento sobre os candidatos que participarão do processo seletivo; aumento da motivação por parte do colaborador a ser promovido ou transferido; desenvolvimento de um espírito de competição saudável. (VALA; CAETANO, 2002). No entanto, várias desvantagens também são apontadas: aumento da idade média dos colaboradores, limitando a inovação da empresa; redução de novas ideias que poderiam vir de pontos de vista diferentes, de fora da empresa; possibilidade de redução da diversidade dos colaboradores; eventual demonstração de incompetência do trabalhador na nova função, que na anterior não acontecia; geração de conflitos entre pessoas que disputam o mesmo cargo (VALA & CAETANO, 2002). No modelo tradicional todas as desvantagens são empiricamente comprovadas, no entanto, sistemas informatizados com inteligência artificial (IA) podem evitar equívocos de perfis para as vagas que descrevem claramente os objetivos e resultados a serem alcançados. São algoritmos trabalhando logicamente para encontrar o melhor potencial e o perfil mais apropriado aos requisitos da vaga.

O recrutamento externo ocorre quando a oportunidade é proporcionada a candidatos externos à empresa, oriundos do mercado de trabalho. Dentre suas vantagens, destacam-se: o rejuvenescimento da empresa em termos de idades e de potenciais novas ideias; aumento da seletividade, melhorando o campo de escolha, o que possibilita à empresa optar por candidatos com maiores qualificações que as previstas no perfil da vaga; maior aproveitamento do investimento em formações feitas por outras empresas. Dentre suas desvantagens, destacam-se: maior tempo, pois envolve várias fases; maior custo, pois exige possíveis despesas com agências de recrutamento, anúncios em sites, redes sociais e mídias impressas, digitais, e, despesas operacionais relacionadas com a equipe de recrutamento; menor segurança, tendo em vista que há menor conhecimento sobre os candidatos em relação aos colaboradores internos; geração de possíveis atritos com o pessoal interno devido à possibilidade de haver trabalhadores da empresa interessados na vaga, e ela ser ocupada por uma pessoa externa à organização (VALA & CAETANO, 2002).

Nesta relação de vantagens e desvantagens a forma mais assertiva que está sendo praticada na atualidade é um recrutamento interno, seguido de um processo seletivo externo, caso a vaga não tenha sido preenchida internamente e a inclusão de testes de perfis e sistemas informatizados com tecnologia de ponta e mapeamento dos perfis encontrados em consonância com os critérios da vaga e os objetivos a serem alcançados, minimizando os erros e falhas humanas nas escolhas por candidatos equivocados.

## Recrutamento e Seleção para as empresas

As atualizações tecnológicas têm provocado uma mudança acelerada no mundo corporativo, a economia vem exigindo processos que gerem maior eficiência, visando a maior lucratividade e produtividade para as organizações. O setor de Recursos Humanos (RH) que antes era visto como um setor burocrático dentro da organização, passou a ser estratégico para contratações assertivas, diminuição do *turnover*, absenteísmo e redução de custos, além de ser responsável, estrategicamente, pelo aumento da produtividade, alcance de metas e o crescimento corporativo através dos resultados das equipes, parceiros, gestores e de seus colaboradores.

Atualmente o setor de Recursos Humanos evoluiu para Gestão de Pessoas e tem a possibilidade de elevar ao máximo seu nível de eficiência utilizando de forma vantajosa as inovações tecnológicas, e esses novos padrões de gestão de dados e de pessoas possibilitam a empresa, desfrutar de muitos benefícios disponibilizados pela IA, que exerce um papel eficaz na estratégia de gestão de equipes, colaboradores e de processos de tomada de decisões.

A IA no RH e Gestão de Pessoas pode ser aplicada em todos os ecossistemas, com análise de dados e automação de rotinas, processos, ajudando a decidir qual é o melhor perfil do candidato em consonância com a maior probabilidade de acerto às peculiaridades das características da vaga. Quanto maior a clareza no perfil técnico e comportamental, melhor a ferramenta também pode indicar, por exemplo, qual é o melhor treinamento de acordo com indicadores da empresa e do mercado. A IA na gestão de pessoas, os recursos tecnológicos com possibilidades de trabalhos, reuniões, treinamentos e processos seletivos com a migração da dinâmica presencial para o ambiente virtual, tem o potencial e a real possibilidade de agilizar e de melhorar quase todos os setores e todas as funções e operações de negócios, ajudando colaboradores a tomar decisões cruciais com base em análise, dados estatísticos e previsões matemáticas com mapeamentos de realidade virtual impactando em resultados reais assertivos.

Existem muitos benefícios na utilização da tecnologia, do acesso remoto, da comunicação virtual, da Inteligência Artificial, porém, também se encontram algumas barreiras como: lacuna de talentos: pode ser caro e difícil encontrar pessoas com formação e habilidades adequadas; ética e preocupação com a privacidade: os dados confidenciais do RH devem ser acessados com segurança e disponíveis apenas para pessoas autorizadas; e manutenção contínua: como em outras tecnologias inovadoras, o uso da IA no RH requer aprendizado profundo, revisão e constantes atualizações. A grande variedade de sistemas e aplicativos torna primordial o melhor entendimento das ferramentas e suas aplicações.

### **Dinâmicas de grupo em processos seletivos de novos profissionais de vendas nas organizações**

O setor de vendas é muito importante, atua diretamente com o cliente, e como já foi referido anteriormente, essa área pode levar à ruína ou ao sucesso de um empreendimento ou projeto de expansão de qualquer negócio ou empresa. O perfil de um colaborador de vendas deve ser peculiar, ele deve ser capaz de transmitir confiança e credibilidade ao cliente, ter grande habilidade de comunicação, capacidade de assumir riscos, desenvolver ideias, ter aptidão para relacionamentos e, essencialmente, habilidade de negociação (LYONS, 2004).

Às vezes é melhor optar pela prudência quando se deseja recrutar bons profissionais em vendas. Contratar a pessoa certa leva tempo, preencher uma vaga o mais depressa possível, com toda certeza, traz prejuízos para todo o processo seletivo e os resultados da equipe e da empresa como um todo. Muitos líderes acabam tomando essa atitude por não suportar ver uma cadeira vazia. (WEENEY, 2007 apud ULIANA, 2007, p.79).

Segundo o estudo apresentado por Maria Namen Jatobá (2020), a utilização da IA proporciona uma série de técnicas que podem ser aplicadas ao R&S, isto é, na escolha dos candidatos mais adequados às reais necessidades da organização. Dentre estas, as mais utilizadas são as Redes Neurais Artificiais, a Lógica Fuzzy, os Sistemas Baseados em Casos, os Sistemas Especialistas e Algoritmos Genéticos (ROSA; LUZ, 2009). Já Levine (1988, p. 3) define a IA como uma maneira de fazer o computador pensar de forma inteligente. Isto é, fazer com que o computador seja capaz de tomar decisões e resolver problemas simulando o funcionamento da mente humana. Na definição de Rich (1993, p. 3), IA seria o estudo de como fazer o computador desempenhar tarefas, que seres humanos realizam melhor. IA é um método que procura o conhecimento de um determinado contexto, propondo as possíveis soluções existentes.

Essas técnicas podem ser usadas em inúmeras situações. Também devem fornecer uma estrutura que permita facilmente a correção de erros. As técnicas mais populares são: Algoritmos Genéticos, Redes Neurais e Lógica Fuzzy, Rich (Ibidem, p. 9).

A IA do tipo RNA destaca-se, visto que “pode prever os candidatos que seriam adequados para um trabalho, e aqueles empregos que atendem às expectativas de uma pessoa que está buscando trabalho ativamente” (ROCABERT, 2017, p. 24 apud JATOBÁ, 2020), possibilitando que vários problemas complexos do mundo real sejam esclarecidos. A contribuição da RNA aplicada ao R&S pode vir a se tornar um diferencial competitivo entre equipes que a utilizam em relação às que não fazem uso deste recurso, já que este tipo de IA apresenta como característica mais importante a sua capacidade de aprender a partir do ambiente no qual está inserido e na aptidão em melhorar sua performance, por meio de sua aprendizagem (HAYKIN, 2001 apud JATOBÁ, 2020). Isto significa que, ao implementar sistemas com uso de redes neuronais artificiais nos processos de R&S, com o aumento de informações, com o aumento dos CV a serem avaliados e com a definição acertada dos atributos priorizados pela organização, ao longo do tempo, é possível que se obtenha maior precisão na indicação do candidato mais adequado a ocupar cada tipo de vaga. Portanto, a RNA é uma técnica típica e eficaz (CHEN; LIN; CHU, 2013 apud JATOBÁ, 2020), o que pode tornar mais fácil a rotina dos recrutadores, no ganho de tempo e qualidade, e consequentemente, auxiliando a área de RH e Gestão de Pessoas em sua função de se posicionar cada vez mais estrategicamente dentro da sua empresa, canalizando esforços e tempo para atividades que não podem ser substituídas pela máquina.

Um dos valores mais importantes de uma empresa é a sua credibilidade. Uma organização que possui uma opinião positiva do público terá mais fidelidade de seus clientes, poderá conquistar novos compradores e expandir seus negócios.

Esse processo não é construído da noite para o dia: é um processo que precisa de constante avaliação e melhoramento. A confiança do consumidor pode ser destruída de uma hora para outra.

O processo seletivo não é uma atividade para ficar restrita à área de RH, e tem que ser compartilhada com o gerente requisitante do novo funcionário, pois com a participação do líder, maiores são as chances de sucesso e de integração do novo colaborador. De acordo com Chiavenato (2000), as características requeridas para o cargo e, portanto, as buscadas e analisadas no candidato devem ter objetivos claros e bem definidos.

## Processos seletivos on-line em tempos de pandemia, marketing digital e pós-pandemia

O processo seletivo ocorre por dois processos, o recrutamento e a seleção, e podem ser definidos como um processo que termina com a escolha de candidato para desempenhar uma função na organização. “Os dois processos fazem, ambos, parte de um mesmo procedimento: a introdução de novos colaboradores na organização. A seleção assume-se, contrariamente ao recrutamento, como um processo de escolha, classificação e decisão, restringindo o contingente de candidatos” (CHIAVENATO, 2000 apud LIMA; RABELO, 2018).

Em uma visão mais simplificada de Recursos Humanos, o processo de seleção de pessoal, como uma fase de prospecção e atração de talentos para a empresa, bem como o procedimento de escolha destes para avaliação e adequação ao cargo ofertado. “Esta atividade do setor de Recursos Humanos tem sido considerada como a gestão de talentos, o que envolve entendimento mais completo de toda a estrutura de entrada e saída de pessoas da empresa para o mercado e vice-versa” (DESSLER, 2014, apud LIMA; RABELO, 2018).

Ainda de acordo com Dessler (ibidem), a Gestão de Talentos corresponde a um processo integrado e orientado por metas, que inclui planejamento, recrutamento, desenvolvimento, gestão, bônus e remuneração de funcionários. Nos dias atuais o recrutamento assumiu um papel importante e estratégico em busca de talentos adequados à necessidade da empresa.

Atualmente todo o processo de seleção tem início no planejamento e previsão de cargos, e o Setor de Recrutamento e Seleção utiliza conhecimentos e técnicas para entender a situação atual da organização, quais são as tendências de mudança no mercado e, com isso, a programação de pessoal que será necessária para atender à demanda de trabalho. Pode-se entender a atividade de recrutamento e seleção como uma etapa do setor de Recursos Humanos, que auxilia no desenvolvimento de um trabalho integrado e eficaz nos diferentes setores da empresa.

As empresas Unilever e L’Oréal já utilizam a IA aplicada aos seus processos seletivos obtendo ganhos significativos na atividade. Na primeira, o uso da IA coleta dados de expressões faciais, linguagem corporal e palavras-chave, o que possibilita o filtro de até 80% dos candidatos. Os ganhos desta prática giram em torno de 50 mil horas nos prazos do processo de R&S da organização. Já a segunda, foi capaz de avaliar 13 mil candidatos em sete meses. E reduziu o processo de entrevista de 45 minutos para cerca de 5 minutos, o que garante alto nível de eficiência da L’Oréal (BASUMALLICK, 2019).

*Startups* como a americana VCV têm contribuído muito com as evoluções tecnológicas em todos os segmentos empresariais, inclusive no Recrutamento e Seleção. Com recebimento de US\$ 1,7 milhões de investimento da Will Group, Talent Equity Ventures e 500 Startups. E com o aporte, a empresa planeja expandir cada vez mais. (CARVALHO, 2019).

Já imaginou ser entrevistado por um robô em um processo seletivo para uma vaga de emprego? Essa é a ideia da VCV, *startup* americana criada por Arik Akverdian, que oferece uma solução de inteligência artificial para otimizar os processos de seleção das empresas. Segundo a startup, um recrutador gasta em média 21 horas para selecionar três candidatos entre 250 currículos para uma entrevista presencial. Já o robô demora 45 minutos. Na prática, a empresa contrata os serviços da VCV e o robô passa a trabalhar 24 horas por dia. Primeiro, ele faz uma busca entre os currículos e identifica os candidatos que correspondem as descrições do trabalho. Em seguida, a solução oferece dois meios de comunicação para trocar informações básicas com eles: chat online ou ligação. Depois, agenda uma entrevista por telefone, onde usa o reconhecimento de voz para entender as respostas do candidato e identificar padrões de nervosismo, humor e comportamento. Por fim, realiza uma entrevista em vídeo, grava o conteúdo e envia para a empresa os perfis que mais têm chances de conseguir a vaga. A tecnologia da VCV também pode fazer previsões sobre o desempenho futuro de um funcionário. Hoje, a startup possui clientes como PWC, L'Oréal, Danone, Schlumberger e Citibank. No caso da L'Oréal, a VCV afirma ter reduzido em sete vezes a duração do recrutamento de estagiários da empresa. Para Arik Akverdian, fundador da empresa: "A IA pode melhorar e agilizar o processo de contratação, ao mesmo tempo em que ajuda a eliminar os vieses corrosivos que todos os seres humanos têm. Não há razão para a inovação tecnológica não transformar essa área de negócios - especialmente considerando que o talento humano é o ativo mais importante de uma organização" (CARVALHO, 2019).

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

O presente trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica no período compreendido entre 2017 e 2021 em periódicos, artigos, livros e do conhecimento empírico dos autores, por meio de estudos, pesquisas, aplicação de treinamentos e de consultoria nas empresas, além da busca por conhecer materiais e artigos científicos com dados e informações já publicados por outros autores. Contudo, para realização deste estudo foram pesquisados e lidos artigos científicos publicados, sendo utiliza-

dos e explorados no decorrer da revisão de literatura. Os artigos obtidos para estudos foram buscados no período de 2017 a 2021, nos bancos de dados Scielo e Google Acadêmico.

Silva *et. al.* (2020), em artigo publicado no *Brazilian Journal of Development*, buscam identificar a melhor maneira de selecionar e recrutar por competências. Além de utilizar todos os métodos tradicionais de seleção com entrevistas livres ou dirigidas, provas técnicas e práticas, testes psicológicos e técnicas de dinâmicas de grupo, adotam também uma nova técnica que é a seleção por competências, que é uma ferramenta utilizada para selecionar pessoas com objetividade e consistência. O objetivo é captar talentos que possam desenvolver o potencial técnico de maneira contínua dentro da organização, como também captar o diferencial competitivo do comportamento e das competências que podem ser desenvolvidas e potencializadas dentro das organizações.

O sucesso ou o fracasso de uma organização passa regularmente pela contratação eficiente. Por isso, técnicas de Recursos Humanos e de Gestão Estratégica de Pessoas que possam distinguir as competências e as qualidades do indivíduo fazem toda a diferença na contratação.

Vários estudos demonstram que o recrutamento e seleção eficaz podem levar a uma melhoria da produtividade, aumento da satisfação no trabalho, aumento do envolvimento dos funcionários e diminuição do *turnover*. Autores como Catano, Wiesner, Hackett e Methot (2010) defendem que as práticas de recrutamento e seleção eficazes definitivamente podem resultar num aumento da produtividade da empresa (COSTA, 2016).

Atualmente o setor de Recursos Humanos e de Gestão Estratégica de Pessoas desempenham um papel extremamente importante dentro das organizações, pois as contratações efetuadas com assertividade na área comercial evitam o desgaste da organização e refletem-se automaticamente na produtividade da equipe, na satisfação do cliente, impactando diretamente nos resultados e no alcance das metas e objetivos das empresas.

Muitas vezes a análise do comportamento técnico não define exatamente uma pessoa para ocupar cargos comerciais, precisamente conhecer os conhecimentos comportamentais e sociais. No artigo aqui apresentado como parte dos nossos estudos, o autor analisa a importância das habilidades sociais e comportamentais, pois elas vão fazer uma grande diferença no relacionamento interno e externo, propiciando um desenvolvimento e satisfação profissional com o clima organizacional da empresa, resultados alcançados e oportunidades reais de expansão e crescimento.



A inovação tecnológica tem transformado o ambiente empresarial, de forma que precisamos de maior agilidade nos processos de recrutamento e seleção para a organização. Isso vem sendo estudado pela pesquisadora Mariana Namen Jatobá, conforme o artigo reportado anteriormente neste estudo.

Nesse artigo é discutido o uso da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, como forma de agilizar o processo de recrutamento, proporcionando redução das falhas pela área de recursos humanos. “O setor de recursos humanos (RH), por sua vez, atua em consonância com a estratégia organizacional, sendo afetado diretamente pelo impacto de todas estas modificações, ao mesmo tempo que apoia o desenvolvimento da organização em torno deste novo ambiente digital que se configura”. Isto configura que a área necessita acompanhar a evolução da tecnologia como necessário para obter maior assertividade nas contratações e poder apoiar a organização nos projetos de desenvolvimento e atualização digital. O uso da IA aplicado aos Recursos Humanos vem contribuir, pois, com um maior volume de informações, facilitando a escolha dos candidatos no que diz respeito à aderência à função da vaga.

Outro benefício em se empregar sistemas de Inteligência Artificial no processo de R&S é a capacidade de otimizar a “seleção de um conjunto diversificado de candidatos através de uma plataforma de avaliação algorítmica, que pode ser configurada para reduzir preconceitos e maximizar a objetividade” (MICHAILDIS, 2018, p. 177 apud JATOBÁ, 2020).

Essa solução surge como uma alternativa valiosa para auxiliar o R&S para os mais diversos cargos existentes na organização. No entanto, destaca-se a aplicação da IA para seleções dos cargos relacionados à área de vendas, dada a importância desta função para a organização, pois estabelece contato direto com o cliente, vez que as empresas de sucesso têm o cliente como fator determinante de sua sobrevivência e priorizam que os membros da organização se envolvam na busca de satisfazê-lo (KOTLER e ARMSTRONG, 2003 apud JATOBÁ, 2020).

Neste ambiente de Recursos Humanos e de Gestão Estratégica de Pessoas com as práticas de Recrutamento e Seleção utilizando-se da Inteligência Artificial (IA), surge uma dúvida: quais os benefícios que a utilização da IA pode acarretar quando utilizadas no processo de recrutamento? O impacto da utilização da IA na sociedade vem sendo discutido e estudado em várias frentes, entre elas: as mudanças que causará na economia, no mercado de trabalho, no desaparecimento de empregos e funções, na segurança e nas questões éticas da sua aplicação. Nesse sentido, a:

“iniciativa Partnership on AI, por exemplo, reúne acadêmicos, pesquisadores, organizações da sociedade civil, gigantes como Amazon, Apple e Microsoft e outras empresas e grupos que trabalham para entender melhor os impactos da I.A.” (PARTNERSHIP, 2019, apud BOECHAT, 2019, p. 56).

Assim, os seus principais pilares temáticos considerados são, portanto: segurança em aplicações críticas; transparência; economia e trabalho; colaboração entre humanos e sistemas; e influência da I.A. na sociedade. E na área educacional alguns autores defendem uma formação em Engenharia de tecnologias educativas que envolvam educação, gestão estratégica de projetos, recursos humanos e neuroeducação.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre as etapas de um processo seletivo, a aplicação de dinâmicas de grupo consiste na análise de reações e de comportamentos dos candidatos, presumidos diante de observações criteriosas da equipe de recrutamento e seleção por meio de situações que promovam o engajamento e a colaboração de pessoas em busca de um objetivo central, um resultado comum definido pela organização.

Nas dinâmicas de grupo, várias *soft skills* não constatadas claramente nas etapas anteriores, que envolvem análise de currículos, de redes sociais, de vídeo currículos e de testes psicotécnicos, podem ser avaliadas pela equipe recrutadora da empresa. Estas *soft skills* servem para definir capacidades comportamentais, competências subjetivas e de difícil avaliação. Dentre várias que podem ser percebidas e analisadas em dinâmicas de grupo: liderança; pensamento crítico; relacionamento interpessoal; proatividade; otimismo; engajamento; trabalho em equipe; ética; resiliência; inteligência emocional.

Em processos seletivos presenciais, sua prática é comum e muito assertiva, pois oferece diversos benefícios para empresas e colaboradores. Sendo de fácil aplicabilidade, basta convocar todas as pessoas selecionadas até uma determinada fase do processo e realizar dinâmicas escolhidas de acordo com a realidade da empresa e com as competências exigidas pelo perfil da vaga.

No ambiente virtual, em processos seletivos realizados via acesso remoto, no entanto, há necessidade de adaptações para que haja assertividade no processo. Sem a possibilidade da interatividade presencial, os recrutadores precisam acompanhar todas as reações e comportamentos a partir das imagens e áudios de cada candidato, incluindo suas interações. Ao criar situações fictícias em que os candidatos deverão tra-

balhar em equipes para encontrar uma solução adequada, os recrutadores deverão observar a participação de cada um e como eles reagem diante dos desafios propostos, como a limitação de tempo, a pressão por resultados, a interatividade com outros candidatos que disputam a mesma vaga, a necessidade de encontrar uma solução sem perder de vista os valores éticos e morais. A dedicação, o trabalho em equipe e o compromisso com os resultados alinhados à cultura organizacional da empresa podem ser tecnologicamente e estatisticamente identificados rapidamente e assertivamente com a utilização da IA viabilizando a identificação dos melhores perfis e candidatos.

Se no acesso remoto há algumas desvantagens, como a dificuldade humana de analisar a postura corporal de cada candidato diante das situações apresentadas, assim como seus comportamentos durante as dinâmicas, há também algumas vantagens a serem consideradas: a rapidez no processo; a possibilidade de serem analisadas as habilidades tecnológicas dos candidatos; e a redução de custos de um processo tradicional, tanto para a empresa quanto para os candidatos.

A aplicação de dinâmicas de grupo via acesso remoto necessita de alguns periféricos, como câmera, microfone e fones de ouvido, de condições apropriadas, como boa iluminação, acesso à internet com boa velocidade e local com pouca ou nenhuma interferência sonora, e da utilização de uma das várias opções de aplicativos de videoconferência existentes no mercado, como o Google Meet, o Microsoft Teams, o Zoom, o Skype, dentre outros.

Entre alguns exemplos de dinâmicas de grupo adaptadas para o ambiente virtual, voltadas para recrutamento e seleção de profissionais da área de vendas, detalham-se abaixo três: apresentação de produtos; sessão de *brainstorming*; e ilha deserta.

A dinâmica de “apresentação de produtos” consiste em pedir para os candidatos realizarem, rapidamente, a apresentação de um produto, real ou fictício. Em cargos ligados ao setor comercial, pode-se avaliar tanto a desenvoltura quanto a comunicabilidade de cada candidato. Os que conseguem se manter tranquilos, controlando a ansiedade e o nervosismo durante a apresentação, demonstram que lidam melhor com situações de pressão, tanto de metas quanto de tempo, além da potencial criatividade, raciocínio rápido e boa argumentação, habilidades fundamentais no mercado. Os recrutadores podem pedir que os candidatos realizem a apresentação individualmente ou em grupo. No segundo caso, pode-se analisar também o relacionamento interpessoal e o potencial de liderança de cada candidato.

As dinâmicas de “sessões de *brainstorming*” têm sido comumente utilizadas pelas empresas, tendo em vista que envolvem diversas habilidades fundamentais para a rotina de trabalho, em especial para aquelas funções que exigem pensamentos inovadores. Além de trabalho em

equipe e criatividade, o *brainstorming* testa as habilidades sociais dos candidatos, e todos esses são elementos-chave para destravar processos de inovação, pois é a partir das interações e das reações dos candidatos às ideias dos colegas que se pode separar os que fazem críticas construtivas daqueles que não sabem lidar com a opinião do outro de forma positiva e colaborativa. Para realização da dinâmica de *brainstorming*, basta elaborar um *briefing* com um problema de mercado, um case a ser solucionado, ou uma ideia de produto para ser aperfeiçoada. Dá-se, então, um tempo limitado para os candidatos absorverem o material de estudo e, logo após, define-se uma janela maior de tempo, de 15 a 30 minutos, para que os participantes proponham soluções, debatam respostas e definem melhorias para as ideias apresentadas.

A dinâmica da “ilha deserta” funciona também como um quebra-gelo, e é uma das dinâmicas mais clássicas em processos presenciais. Ao adaptá-la para o ambiente virtual, o primeiro passo é separar os participantes em pequenas equipes, de acordo com o tamanho do grupo total de pessoas. Se o grupo for pequeno, o exercício também pode ser realizado individualmente. Feito isso, os recrutadores pedem aos candidatos que escolham três objetos para levarem a uma ilha deserta, sendo que o objetivo deles é sobreviver. Depois de um pequeno período de até dez minutos para os participantes pensarem, eles deverão apresentar os objetos escolhidos e argumentar os motivos pelos quais suas escolhas foram as melhores. Essa dinâmica testa habilidades como raciocínio lógico, apresentação de argumentos e até relacionamento interpessoal e liderança, caso seja realizada em grupos.

Nota-se que as adaptações de dinâmicas de grupo para o ambiente virtual necessitam, por parte dos recrutadores, de uma análise das limitações que a internet propicia, como a dificuldade de análise da postura corporal e dos comportamentos dos participantes ou de implementação de provas que exijam movimentação. No entanto, o ambiente virtual também propicia algumas vantagens únicas, como a possibilidade de um registro mais adequado de todo o processo, a facilitação do processo logístico dos candidatos e a abertura para uma infinidade de novas possibilidades, como a criação de novos processos de dinâmicas incorporados à gamificação, termo que se refere à implementação de jogos digitais ou lógicos em processos tradicionais. Um exemplo desta última premissa é a incorporação de jogos digitais de lógica, facilmente aplicáveis no ambiente virtual, como uma das atividades dos grupos num processo seletivo. A gamificação, que já vem sendo incorporada há anos em treinamentos, jogos empresariais e na interface de clientes com os produtos e serviços das empresas, encaixa-se perfeitamente em dinâmicas criadas para o universo digital.

## CONCLUSÃO

A pesquisa foi elaborada com a finalidade de entender como as empresas estão lidando com o afastamento social, que impossibilitou o trabalho presencial. Em todas as épocas anteriores, as empresas sempre optaram por realizar recrutamento e seleção de forma presencial. Com algumas exceções, o recrutamento seguia um roteiro tradicional de seleção, com publicações, recebimento de currículos, separação, análise, dinâmicas de grupo, entrevistas e a seleção com a escolha dos candidatos, muitas vezes, ignorando o resultado do processo limitando-se apenas a escolha dos candidatos finais e decisão do responsável superior pela vaga, o que inevitavelmente acarreta desperdício de recursos, retrabalho e muito tempo entre tentativa e erro na busca pelo candidato ideal. No momento atual, a tecnologia tornou-se viável para as empresas desenvolverem recursos e realizar contratações de forma remota e assertiva, mantendo o mesmo profissionalismo e seriedade nos resultados, propostos pelos processos tradicionais.

Diante desse novo cenário, com as adaptações provocadas pela pandemia, as empresas passaram a utilizar processos tecnológicos, marketing digital e até e-commerce para seguir realizando seus negócios. A opção encontrada foi o emprego de soluções digitais que permitissem a continuidade do trabalho de seleção e recrutamento. Os recursos utilizados são a Inteligência Artificial para os entendimentos de *hard skill* e as atividades regulares como *brainstorming*, ilha deserta, entre outras, sendo aplicadas com os recursos digitais e testes com tecnologias avançadas para identificar os *softs skills*. O resultado é que as empresas entenderam que é possível realizar este trabalho a distância, de forma e monitoramento remotos e que os resultados, quando analisados as devidas competências dos candidatos, acabam sendo melhores por limitarem a emoção natural, que seria mais perceptível entre os candidatos num processo realizado presencialmente. No contexto comportamental, as análises, por serem mais complexas, a IA (Inteligência Artificial), apesar de identificar padrões de comportamento, resultados x perfil profissional mais assertivo, não substituem o papel dos recrutadores na sua decisão e na aplicação de diversos jogos criativos, atividades que, quando aplicadas de forma correta, permitem identificar mais claramente as características comportamentais de cada um dos candidatos, que, aliados aos recursos tecnológicos atuais, possibilitam avaliar e selecionar os melhores candidatos de forma, inevitavelmente, mais assertiva.

Diante do exposto, conclui-se que o desenvolvimento das dinâmicas de grupo no ambiente virtual não somente se tornou uma prática necessária, mas tende a se tornar cada vez mais comum e relevante devido à sua natureza financeiramente viável e a sua praticidade logística.

Ainda que o encerramento total e iminente do isolamento social se concretize, dinâmicas de grupo virtuais terão cada vez mais espaço diante de um futuro que se torna cada vez mais inovador e tecnológico.

O futuro, a inovação, a realidade virtual e a necessidade de adaptação e evolução já fazem parte do contexto pessoal, profissional e organizacional, cabe a todos se atualizarem e se dedicarem ao processo de melhoria contínua. As dinâmicas de grupo sempre existiram nos processos seletivos, porém, hoje e daqui a diante, cada vez mais a tecnologia rompe as barreiras do tempo e do espaço; é inevitável resistir, o melhor é se atualizar, aprender a aplicá-las de forma remota e usufruir os benefícios de se trabalhar em home office ou on-line. Os maiores benefícios são, redução de custos, agilidade no processo, dados estatísticos na velocidade de um clique e todas as informações que norteiam as decisões, em muito menos tempo. Atualização não é mais uma questão somente de melhoria, é uma questão de migração para o mundo virtual, uma viagem sem volta que fomos obrigados a fazer na pandemia e que deixa como legado estratégias digitais para que todos possam aplicar. Não há como retroceder em um caminho sem volta. As empresas precisam de resultados e de soluções rápidas. Não há como competir com o virtual na forma tradicional. É preciso e apropriado redesenhar seus processos, utilizar a tecnologia de que se dispõe para adaptar a forma de recrutar, selecionar e contratar os melhores profissionais, os perfis assertivos que vão garantir a eficácia da empresa e o alcance dos objetivos de toda organização. Se adaptar, aprender e atualizar são premissas comuns à todas as empresas que querem alcançar resultados mais rápidos e de forma estratégica, garantir meios e recursos para crescer e evoluir.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Kenia da Mota. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. **Psicologia IESB**, Brasília, vol. 1, n.1, jan. 2009.

BASUMALLICK, C. (2019). 3B2C Companies using AI to transform their candidate sourcing strategies. **HR Technologist**. Disponível em: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitmentonboarding/3-companies-using-ai-to-transform-their-candidatesourcing-strategies/>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BLACK, J. Stewart & van ESCH, Patrick, 2020. "**AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?**", Business Horizons, Elsevier, vol. 63(2), pages 215-226. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681319301612>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BOECHAT, Cid. Inteligência Artificial, empatia e inclusão: um problema de Design. **Ergodesign & HCI**, [S.l.], v. 7, n. Especial, p. 51-63, dec. 2019. ISSN 2317-8876. Disponível em: <http://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1306/735>. Acesso em: 29 nov. 2021.

CARVALHO, Isabella (2019). Startup cria robô recrutador que ajuda empresas em processos seletivos. **StarSe**. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/startup-cria-robo-recrutador-que-ajuda-empresas-em-processos-seletivos>. Acesso em: 20 dez. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**: Planejamento, recrutamento, seleção de pessoal. São Paulo: Atlas. 2000.

COSTA, L. M. M. da. **Estratégias de Recrutamento e Seleção**: o caso do setor de vendas - Um estudo exploratório. 2016. 91 f. Dissertação (Mestrado em Estudos de Gestão). Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, Braga-Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/48074/1/Liliana%20Maria%20Miranda%20da%20Costa.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

FARIAS, Jaceline de Souza; SANTOS, Leonardo de Assis dos. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 4, n. 12, p. 151, dez. 2018. ISSN 2446-5763. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133>. Acesso em: 21 dez. 2021.

JATOBÁ, Mariana Namen. **Inteligência artificial no recrutamento & seleção**: inovação e seus impactos para a gestão de recursos humanos. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas) - Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/21805>. Acesso em: 20 dez. 2021).

Kraaijenbrink, J. Human Capital in the Resource-Based View. In A. Burton-Jones, & J. C. Spender (Eds.), **The Oxford Handbook of Human Capital** (pp. 218-237). Oxford University Press, 2011.

LAGO, Barbara et al. O uso de novas tecnologias digitais no recrutamento e seleção de novos talentos. **Revista Gets Tecnologia e Saúde**. 2018.

LEVINE, Robert L.; DRANG, Diane E.; EDELSON, Barry. **Inteligência Artificial e Sistemas Especialistas**: Aplicações e Exemplos Práticos. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 139–148, 2018. DOI: 10.17267/2317-3394rps.v7i1.1697. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697>. Acesso em: 21 dez. 2021.

LYONS, Paul. Skill enhancement in recruitment and selection. **Training & Management Development Methods**. Vol. 18 Iss 5, pp.749-757, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MENDONÇA, Afonso Paulo Albuquerque *et al.* Inteligência Artificial: Recursos Humanos frente às novas tecnologias, posturas e atribuições. **Revista Eumed** - Serviços Acadêmicos Intercontinentais, 2018.

ONO, Marcos Shigueo. **O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros**. São Paulo: FGV, 2021.

RÉGIS, H. P., D'Ávila, G. C.; DE OLIVEIRA, L. M. B. (2010). Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10(1), 65-80.

RICH, Elaine; KNIGHT, Kevin. **Inteligência Artificial**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

ROSA, Thatiane de Oliveira; LUZ, Hellen Souza. **Conceitos básicos de algoritmos genéticos: Teoria e prática**. In: XI Encontro de Estudantes de Informática do Tocantins, 2009, Palmas. Anais... Palmas: CEULP/ULBRA, 2009. 11 p. Disponível em: Acesso em 24 set. 2010.

SILVA, Jaqueline Moura da; *et al.* Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5811/5223>. Acesso em: 26 out. 2021.

SILVA, Regina Raquel Filgueiras da; ANDRADE, Rosângela Gomes de; ROCHA, Vitoria Alves da. **Uso da tecnologia nos processos seletivos: análise em uma empresa do ramo farmacêutico localizada em Fortaleza-CE**. UniFametro: Repositório Institucional. 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/175>. Acesso em: 26/10/2021.

ULIANA, Cleverson. **Você quer descobrir a fórmula do sucesso?** Revista Venda Mais. São Paulo, n. 4, p.78-86, maio 2007.

VALA, J. & CAETANO. **A Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. 2. ed. Lisboa: RH Editora, 2002.





# As contribuições do programa de aprendizagem para a inserção do jovem no mercado de trabalho

**1**  
Especialista em Gestão Empresarial e Marketing pelo Centro Universitário da Bahia (FIB); Instrutora de Educação Profissional no Senac BA.  
*elen.silva@ba.senac.br*

**2**  
Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Meio Ambiente pela Universidade Cândido Mendes (UCAM-RJ); Instrutora de Formação Profissional no Senac MG.  
*katia.lara@mg.senac.br*

**3**  
Especialista em Ensino da Matemática pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE); Supervisora do Programa de Aprendizagem no Senac PE.  
*fabiaalves@pe.senac.br*

Kátia Cilene da Silva Lara <sup>1</sup>  
Elen Feitosa da Silva <sup>2</sup>  
Fábria de Oliveira Alves Heinzl <sup>3</sup>

## RESUMO

Diante do cenário atual que vivemos no Brasil, faz-se necessário repensar a formação para o trabalho, levando em conta os altos níveis de exigência das profissões e que ter uma formação não é suficiente para garantir a entrada e permanência no mercado de trabalho. Levando em consideração a falta de experiência e de qualificação do jovem para conseguir o primeiro emprego, uma das alternativas encontradas pelo governo federal é o investimento em políticas públicas que incentivam essa inserção no mercado de trabalho. Refletindo sobre essa problemática, este artigo tem como propósito analisar as contribuições do Programa de Aprendizagem Profissional para o desenvolvimento das competências profissionais para inserir o jovem no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Lei de aprendizagem 10.097/2000. Programa de aprendizagem/parceria. Competências adquiridas.

## INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho apresenta muitos desafios para os jovens que buscam o primeiro emprego, pois varia de grau de importância conforme o perfil e a qualificação profissional, network e o momento político-econômico do país. Dessa forma, o programa de aprendizagem garante a inserção do jovem no mercado de trabalho, proporcionando o seu primeiro contato com as experiências profissionais, desenvolvendo competências e habilidades, promovendo o aprendizado da prática nas empresas e assegurando os direitos do primeiro emprego. Além disso, permite a permanência na escola, haja vista que o programa garante uma jornada de trabalho reduzida, de quatro ou seis horas.

Assim, é necessário conhecer: quais as contribuições do programa de aprendizagem de qualificação profissional para a inserção do jovem no mercado de trabalho?

Para Pochmann (2000, p. 9), “o ingresso precário e antecipado do jovem no mercado de trabalho pode marcar desfavoravelmente o seu desempenho profissional”. Portanto, a formação profissional do jovem requer inclusão de medidas que demonstrem preocupação com o desenvolvimento de melhores perspectivas futuras de inserção social e de estruturação de melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Os programas que favorecem o primeiro emprego estão sempre em destaque nas pautas de debates em função da elaboração e implementação de políticas direcionadas para este propósito, visto que a aprendizagem profissional proporcionará ao jovem aprendiz sua entrada no meio organizacional, possibilitando sua primeira experiência trabalhista, e dada a sua natureza contratual, que se encontra definida e disciplinada em lei.

Dar uma oportunidade ao jovem é algo muito bem respeitado pelo mercado. A empresa que contribui com essa formação ajuda diretamente o indivíduo a aprender a valorizar o salário, como também a desenvolver as suas habilidades interpessoais e a impulsionar futuros talentos, capacitando, assim, os colaboradores do programa Jovem Aprendiz (CATHO, 2017).

O objetivo deste artigo é apresentar as contribuições do programa de aprendizagem de qualificação profissional para a inserção do jovem no mercado de trabalho; além disso, verificar se o mesmo ocorre de maneira significativa, oportunizando a qualificação social e profissional adequada às demandas e diversidades dos adolescentes em desenvolvimento, para o mundo do trabalho. Dessa forma, entende-se que a aprendizagem é mais que uma obrigação legal, é uma responsabilidade social e um importante fator de promoção da cidadania para a inserção de jovens no mercado de trabalho.

## **PROGRAMA DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL NO COMÉRCIO**

As empresas necessitam cada vez mais de profissionais qualificados para ocupar seus postos de trabalho, que exigem sólidos conhecimentos, competências profissionais e pessoais e habilidades para assimilar as novas tecnologias disponíveis. Sendo assim, os alunos oriundos do programa de aprendizagem profissional no comércio podem suprir essa carência com a aplicação na prática, ainda durante a sua formação, dos conhecimentos adquiridos em sala de aula trabalhados a partir dos planos de curso.

Conforme ressalta Fonseca (2000), o programa de aprendizagem profissional desenvolve-se por meio de uma dinâmica pedagogicamente orientada, sob o ponto de vista teórico-prático, conduzindo à aquisição de um ofício ou de conhecimentos básicos gerais para o trabalho qualificado e para a cidadania.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no capítulo V, trata do direito à profissionalização e à proteção no trabalho; o art. 60 dispõe sobre a proibição de qualquer trabalho para menor de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos 14 anos de idade; e o art. 63 garante a formação técnico-profissional que respeite o acesso e frequência obrigatória ao ensino regular, em compatibilidade com o desenvolvimento do adolescente e em horário especial para o exercício das atividades.

Nesse sentido, uma vez que a idade permitida para a inserção no mundo do trabalho aumenta, configura-se uma preocupação acerca da condição como está se dando a inserção dos adolescentes no mundo laboral, bem como em relação ao respeito às condições especiais de desenvolvimento da criança e do adolescente, o que é pontuado nos marcos legais acerca do trabalho na condição de aprendizagem, permitido a partir dos 14 anos de idade.

Pretendemos apresentar neste capítulo a relevância do contexto do Programa da Aprendizagem no Comércio, para as nossas visões e percepções. Partindo do pressuposto de que os aprendizes são jovens em formação profissional, inseridos em um programa de aprendizagem com objetivos de desenvolver uma personalidade dotada de habilidades e de competências que atendam às exigências do mundo do trabalho, além de se desenvolverem enquanto cidadãos aptos a conviver em sociedade, consideramos alguns pontos essenciais a serem abordados neste artigo, quais sejam: Lei da Aprendizagem, Programa de Aprendizagem no Comércio, instituição formadora, estrutura curricular e resultados do Programa.

## O papel da aprendizagem na inserção do jovem no mercado de trabalho

O Programa de Aprendizagem Comercial é um programa que forma jovens trabalhadores competentes e, além disso, incentiva a formação de cidadãos conscientes e ativos da força de trabalho. Ele é voltado para jovens de 14 a 24 anos, bem como para pessoas com alguma deficiência, estas sem limitação de idade.

Com foco no desenvolvimento das competências básicas necessárias para o ingresso dos jovens no mercado de trabalho, que além de possuir características especiais, vem sofrendo modificações com o tempo tanto no que diz respeito às transformações tecnológicas, que afetam significativamente o mundo do trabalho, quanto em função das mudanças nas leis trabalhistas e educacionais.

Para Chiavenato (2009), a aprendizagem é vista como o processo pelo qual se torna possível obter uma mudança de comportamento relativamente estável resultante da prática, que inclui e envolve experiências importantes na vida do jovem, expressas em comportamento e suas expectativas. Ainda, segundo o mesmo autor:

Através da educação o homem potencializa sua capacidade de se desenvolver e colocar para fora todas suas potencialidades interiores, além do que assegura ao ser humano a oportunidade de exteriorizar seu talento criador e explorar suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas, num constante processo educacional, que pode ser apresentado de maneira institucionalizada e exercido não só de modo organizado e sistêmico, [...] como pode ser desenvolvido de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos social a que o indivíduo é pertencente, nos levando a acreditar que a educação é o preparo para a vida e pela. (CHIAVENATO, 2003, p.28).

Em concordância com o Manual da Aprendizagem do MTE (BRASIL, 2011), o Programa de Aprendizagem é o programa de natureza técnico-profissional que prevê a execução de atividades teóricas e práticas que devem ser orientadas pela entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica, e apresentar ainda especificação para o público-alvo do programa, que vai desde programação de conteúdo a serem ministrados, período de duração, carga horária teórica e prática, qualidade em seus mecanismos de acompanhamento, avaliação até a certificação do aprendizado, sendo estes observados na Portaria MTE n.º 615, de 13 de dezembro de 2007.

O programa de aprendizagem propicia ao aprendiz, a prática de atividades profissionais e aumento da capacidade de discernimento para lidar com diversas situações no posto de trabalho e para as empresas a formação continuada de mão-de-obra qualificada, cada vez mais indispensável em um cenário econômico em permanente evolução tecnológica (BRASIL, 2011).

Ao longo de um pouco mais de 70 anos, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), criado em 10 de janeiro de 1946 pelo Decreto-lei nº 8.621 do Governo Federal, apresentou como uma de suas atribuições o atendimento aos jovens, estes que são encaminhados para a formação profissional metódica assegurada por lei e que regulamenta o vínculo contratual destes com empresas do comércio de bens, serviços e turismo (SENAC, 2006). Portanto, é uma instituição qualificada em formação técnico-profissional metódica voltada para o comércio.

O Programa de Aprendizagem Comercial do Senac prepara jovens para atuarem de forma comprometida com a qualidade de seu trabalho e conscientes de seu papel na sociedade, tendo em vista o desenvolvimento das marcas formativas do Senac e das que são próprias a este programa: o protagonismo juvenil, social e econômico e a atitude sustentável, reforçando o compromisso do Senac com a formação integral do ser humano. Portanto, os benefícios desse programa convergem e complementam em um processo que vai além do cumprimento da legislação, fortalecendo o princípio da responsabilidade social e a promoção da cidadania (SENAC, 2015a.)

Para Schiessl e Sarriera (2004, p. 37), a escolha profissional, é de fundamental importância para a vida das pessoas, já que estas passam a maior parte da existência trabalhando. Quanto maior o conhecimento do jovem sobre si mesmo e sobre o ambiente do trabalho, maior a possibilidade de uma escolha profissional que o satisfaça, beneficiando a sociedade como um todo.

Para as organizações que contam com esses trabalhadores, as vantagens acontecem em diversos âmbitos. Dentro do negócio, é benéfica a possibilidade de “encaixar” um colaborador dentro do perfil mais adequado e de acordo com a cultura organizacional, visto que ainda não há formação profissional nem vícios inapropriados trazidos junto com a bagagem profissional.

Socialmente, as vantagens também são recompensadoras. Em alguns casos, os jovens participantes são “resgatados” de más condições relacionadas à qualidade de vida. Um bom trabalho de desenvolvimento de aprendizes também tem o poder de colaborar na construção da personalidade moral e cultural deles, sendo estimulados valores como responsabilidade, cidadania e integridade (CATHO, 2017).

Sendo assim, é possível ao aprendiz trabalhar de acordo com suas capacidades, sem perder frequência na escola e sem abandonar os estudos. Estará estudando, aprendendo coisas para a vida e ficando menos propenso ao caminho do crime, das drogas e da prostituição (NASCI-MENTO, 2016).

### **Os elementos e conhecimentos contidos nos planos de curso contribuem para o desenvolvimento de competências**

A educação profissional é fator de desenvolvimento humano e inclusão social, cultural e produtiva que transcende a finalidade de estrita preparação de mão de obra e consolida o seu papel na formação para o trabalho em seus aspectos mais amplos, fixados nos pressupostos da democracia, igualdade de direitos e dignidade humana. Para sua efetividade, deve contribuir para o desenvolvimento do potencial dos sujeitos, do ponto de vista profissional, como cidadãos, de forma a trazer impacto positivo em suas vidas, na comunidade em que vivem e para a sociedade como um todo.

Atento a esse cenário, o Departamento Nacional do Senac iniciou em 2013 uma importante ação de alinhamento pedagógico, para reforçar a unidade institucional, visando promover o incremento da qualidade da oferta educacional, dando origem ao Modelo Pedagógico Senac.

O modelo pedagógico é um conjunto coerente de referências que orientam a concepção da proposta pedagógica, nas quais assentam o trabalho do educador e a relação empreendida no processo de ensino e aprendizagem. A referência Modelo Pedagógico, no entendimento do Senac, representa um conjunto de concepções orientadoras das práticas pedagógicas realizadas nos ambientes de aprendizagem da Instituição.

Podemos citar alguns aspectos de destaque do Modelo Pedagógico Senac: a organização de cursos em estruturas curriculares, cuja competência é a própria Unidade Curricular; a prática pedagógica, que pressupõe o aluno como protagonista da cena educativa; a adoção de Projetos Integradores como estratégia para a articulação de competências e o desenvolvimento de Planos de Cursos de abrangência nacional.

As Marcas Formativas do Senac são características a serem evidenciadas nos alunos, ao longo do processo de aprendizagem. Representam o compromisso da Instituição com a formação integral do profissional cidadão. A partir dessas características, espera-se que o profissional formado pelo Senac evidencie domínio técnico-científico em seu campo profissional, tenha visão crítica sobre a realidade e as ações que realiza e apresente atitudes empreendedoras, sustentáveis e colaborativas, pro-

tagonismo juvenil, social e econômico e as atitudes saudáveis expressas em itens legais que explicitam uma necessária abordagem nas ações de formação dos Programas de Aprendizagem Profissional Comercial.

A competência, de acordo com o Modelo Pedagógico Senac, é definida como “ação ou o fazer profissional observável, potencialmente criativo, que articula conhecimentos, habilidades e valores e permite desenvolvimento contínuo” (SENAC, 2015, p. 12).

Portanto, a competência passa a ser a própria Unidade Curricular, elemento estruturante dos modelos curriculares no curso de Aprendizagem Profissional Comercial. Modelos curriculares estruturados a partir de competências apresentam uma forma de conceber e orientar a prática pedagógica na educação profissional, baseados na possibilidade de articulação dos fazeres profissionais expressos nos Perfis Profissionais de conclusão e na evidência de marcas formativas. É uma quebra de paradigma em relação ao ensino tradicional que é baseado na organização disciplinar dos conteúdos e uma alternativa para a superação da fragmentação no ensino, muito comum em cursos organizados de forma disciplinar.

De acordo com (SENAC, 2015a.), as unidades curriculares se dividem em:

Unidades Curriculares que desenvolvem competências: são trabalhados didaticamente indicadores e elementos de competência, o que facilita a organização e o planejamento das situações de aprendizagem. Os indicadores são parâmetros que subsidiam o acompanhamento e a avaliação do processo de aprendizagem do aluno. Trata-se de um padrão de desempenho que tem como função especificar a aprendizagem esperada no decorrer de cada Unidade Curricular e evidenciar o desenvolvimento da competência. Esse referencial indica se o aluno está desenvolvendo a competência, de modo que permite ao docente analisar a prática profissional dos alunos em situações de aprendizagem. Os elementos de competência são os recursos curriculares mobilizados de forma articulada para o desenvolvimento da competência. Compreendem os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e os valores. Todos os elementos são importantes para o desenvolvimento de uma competência e, em alguns casos, existe a possibilidade de o mesmo elemento estar presente em diferentes Unidades Curriculares do curso. Isso ocorre porque um ou mais elementos podem ser necessários para o desenvolvimento de competências distintas, sendo mobilizados em diferentes situações de trabalho. Essa é uma característica marcante da quebra de paradigma que o modelo apregoa em relação à educação tra-



dicional, uma vez que os elementos deixam de ser tratados em conjuntos temáticos, o que o vincularia a uma dada Unidade Curricular, e passam a ser subsídios da prática docente para o desenvolvimento das competências do Perfil Profissional de Conclusão de Curso.

Unidade curricular de natureza diferenciada: são realizadas estratégias pedagógicas que visam promover a articulação do maior número possível de competências que compõem o perfil profissional. A unidade curricular Projeto Integrador é obrigatória para os cursos de Aprendizagem Profissional Comercial. Promove a articulação do maior número possível de competências presentes no perfil profissional e dá suporte às Marcas Formativas, constituindo-se como fio condutor do curso. Parte de um tema gerador e seus desdobramentos incluem problemáticas e desafios que serão respondidos pelos alunos. Deve ser desenvolvido simultaneamente à execução das demais Unidades Curriculares, com o envolvimento e comprometimento do docente e alunos.

Prática Profissional da Aprendizagem<sup>4</sup> 1: abrange a vivência na empresa sob a orientação do empregador.

As possibilidades ofertadas pelo Modelo Pedagógico Senac, a consideração sobre os princípios, as Marcas Formativas, a difusão e troca de experiências entre docentes, o modelo curricular e a sistemática de avaliação é o que estimula e promove a melhoria contínua da qualidade da educação profissional desenvolvida pela Instituição, reafirmando o seu compromisso com a educação profissional de excelência.

## Políticas públicas de formação profissional para jovens

No Brasil, a história da educação profissional tem registro nos anos de 1800, com foco no amparo às classes menos favorecidas da sociedade e na vinculação da instrução primária à aprendizagem de ofícios manufatureiros. Com o advento da industrialização, o foco foi mesclado à necessidade da preparação de operários para o fazer profissional.

Nesse sentido, a Constituição Federal, de 10 de novembro de 1937, tratou em seu art. 129 como “dever do Estado” o ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas, mas deixou a cargo das indústrias e sindicatos econômicos a incumbência de “criar, na esfera da sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários ou de seus associados” (BRASIL, 1937).

<sup>4</sup> De acordo com a Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, a prática profissional refere-se a atividades profissionais metodicamente organizadas em tarefas de complexidade progressiva e desenvolvidas no ambiente de trabalho (BRASIL, 2000). No entanto, a Portaria nº 1.005/2013 (Art. 11, § 1º) destaca que “a carga horária prática do curso poderá ser desenvolvida, total ou parcialmente, em condições laboratoriais, quando essenciais à especificidade da ocupação objeto do curso, ou quando o local de trabalho não oferecer condições de segurança e saúde ao aprendiz” (BRASIL, 2013).

Assim, em 22 de janeiro de 1942 nasceu o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) para atender as exigências das indústrias, e o Decreto-Lei nº 4.481, de 16 de julho de 1942, determinou em seu art.1º que “os estabelecimentos industriais de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nas Escolas mantidas pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), um número de aprendizes equivalente a 5% no mínimo e 15% no máximo, dos operários existentes em cada estabelecimento e cujos ofícios demandem formação profissional” (BRASIL, 1942).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1943, manteve a obrigatoriedade da participação em cursos de aprendizagem no setor industrial e determinou o registro em carteira e remuneração aos menores de, no mínimo, meio salário-mínimo. A admissão deles foi condicionada à conclusão do curso primário ou “conhecimentos mínimos essenciais à preparação profissional”. Além dessa exigência, o trabalhador aprendiz não podia sofrer de doenças contagiosas, tinha que ser vacinado contra a varíola e está apto físico e mentalmente.

Em 10 de janeiro de 1946 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), uma escola com características semelhantes às do Senai no que concerne às propostas dos cursos e perfil dos menores, mas com ênfase nas demandas do setor comercial. Posteriormente esses Serviços Nacionais de Aprendizagem foram amparados pelo art. 240 da Constituição Federal de 1988 como instituições educacionais privadas e destinadas à educação profissional. Na década de 1990, o país passou por grandes transformações de ordem econômica, o que acarretou significativos impactos de ordem social.

A Lei nº 8.069/1990 trouxe o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), como marco para a garantia dos direitos da infância e adolescência, passando a considerar adolescente a pessoa entre 12 e 18 anos. O Estatuto convoca a sociedade a proteger, cuidar e reconhecer a criança e o adolescente enquanto seres em peculiar desenvolvimento. Em seu art. 60, ela dispõe sobre o direito à profissionalização e à proteção no trabalho, proibindo qualquer trabalho de menores de 14 anos de idade, salvo na condição de aprendiz.

O ECA provocou ampla revisão no conjunto da legislação que até então regulamenta o trabalho do menor, culminando com a promulgação da Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, conhecida mais comumente como Lei de Aprendizagem ou Lei do Aprendiz.

A Lei do Aprendiz alterou dispositivos na CLT para a inserção de normas protetoras ao menor de 18 anos, necessárias à sua capacitação profissional e obtenção de sua primeira experiência profissional. A nova redação tratou o contrato de aprendizagem como “um contrato especial de trabalho, ajustado por escrito e por prazo determinado [...]” (BRASIL, 2005. s/p). Além disso, estabeleceu a matrícula e frequência do aprendiz

na escola como obrigatório, caso ele não tenha concluído o ensino médio. Estabeleceu, ainda, que a atividade deve ser remunerada de acordo com o salário mínimo/hora, ou superior, em caso de convenção ou acordo coletivo da categoria e anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, resguardando os direitos trabalhistas. Em contrapartida, o aprendiz deverá se comprometer a executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação.

No tocante à cota de aprendizes, a legislação orientou um percentual entre 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, por estabelecimento, sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional. Assim, todos os estabelecimentos de qualquer natureza que tenham pelo menos sete empregados, em funções que demandem formação profissional, são obrigados a contratar aprendizes. (BRASIL, 2011).

As empresas que participam do Programa de Aprendizagem possuem diversas vantagens e incentivos fiscais, a exemplo: contribuição ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) do aprendiz de apenas 2%; dispensa de aviso prévio remunerado; e isenção da multa rescisória ao término do contrato. Além desses benefícios, a empresa também dispõe de profissionais qualificados, respeitando os interesses dela.

Em 2018 mais de 400 mil jovens foram cadastrados como aprendizes, de acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Todavia, o Ministério da Economia calculou que, se todas as empresas cumprissem o mínimo de 5% de aprendizes contratados, o Brasil criaria quase 1 milhão de novas vagas (OLIVERIA, 2019).

Mas vale ressaltar que nem todas as empresas são obrigadas a contratar jovens aprendizes. Estão dispensadas da contratação de aprendizes as microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP) e as entidades sem fins lucrativos (ESFL) que tenham por objetivo a educação profissional (Art. 56, I e II, do Decreto nº 9.579/2018).

No que se refere à participação das entidades educacionais, a legislação ampliou a participação, permitindo que as ONGs também executassem o Programa de Aprendizagem. Dessa forma, a lei possibilitou às instituições sem fins lucrativos trabalhar com crianças e adolescentes e executar o Programa de Aprendizagem, que outrora era exclusivamente ofertado pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem.

A atividade a ser desenvolvida pelo aprendiz deve constar no contrato de aprendizagem firmado entre o aprendiz, a instituição de ensino e a empresa, cabendo a cada um dos agentes envolvidos responsabilidades em relação às atividades a serem desenvolvidas. O jovem aprendiz é matriculado em curso de aprendizagem, em instituições qualificadoras, responsáveis pela certificação. A carga horária inclui aulas teóricas e atividades práticas na empresa, devendo a duração do contrato de trabalho coincidir com a carga horária total do curso de aprendizagem em que o jovem aprendiz estiver matriculado.

Mas a lei 10.097 sofreu alterações, primeiro com a publicação da Medida Provisória nº 251/2005, que institui o projeto Escola de Fábrica e, posteriormente, com publicação da Lei nº 11.180//2005 que regulamentou a contratação de aprendizes, alterando o recorte da idade para 14 a 24 anos.

Como é possível observar, ao longo dos anos, a legislação mostrou-se um importante pilar para a construção de políticas de formação profissional para os jovens. O quadro a seguir traz um resumo dessas contribuições para o Programa de Aprendizagem:

### **Quadro 1 - Bases legais dos programas de aprendizagem profissional**

Decreto-lei nº 5.091/1942	Conceitua o aprendiz, para efeitos da legislação de ensino, como “trabalhador, menor de 18 anos e maior de 14 anos, sujeito à formação profissional metódica do ofício em que exerça o seu trabalho”.
Decreto-lei nº 4.048/1942	Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (Senai).
Decreto-lei nº 4.481/1942	A aprendizagem teve seu contrato de trabalho regulamentado nas empresas privadas, especialmente nas indústrias.
Decreto-lei nº 5.452/1943	Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em que dedica capítulo especial à proteção do trabalho do menor, com destaque para a aprendizagem.
Decreto-lei nº 8.621/1946	Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), uma instituição com foco na formação de jovens para o setor do comércio.
Lei nº 8.069/1990	Institui o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), passando a considerar adolescente a pessoa entre 12 e 18 anos e estabelecido o direito à profissionalização e à proteção no trabalho, proibindo em seu art. 60, qualquer trabalho de menores de 14 anos de idade, salvo na condição de aprendiz.

Lei nº 10.097 de 2000	Traz um novo conceito de Aprendizagem porque o adolescente passa a ser visto e tratado como pessoa em desenvolvimento, com direitos civis, humanos e sociais garantidos na Constituição Federal e nas leis, e ressalta o direito constitucional à profissionalização. A lei alterou dispositivos na CLT para inserção de normas protetoras ao menor de 18 anos, necessárias à sua formação profissional. Por outro lado, a lei inovou, ao possibilitar que o Programa de Aprendizagem fosse ofertado por ONGs e outras instituições de ensino, além do Senai e Senac. Com isso ampliou a oferta dos cursos de aprendizagem permitindo a inclusão de mais jovens no mercado de trabalho.
Portaria MTE nº 702/2000	Importante contribuição da legislação para normatizar a qualidade da oferta do Programa de Aprendizagem, pois estabelece critérios para avaliação de competência das entidades sem fins lucrativos que tenham por objetivo a assistência ao adolescente e à educação profissional, e que se proponham a desenvolver Programas de Aprendizagem nos termos do art. 430 da Consolidação das Lei do Trabalho (CLT), revogada pela Portaria MTE nº 615, de 13/12/2007, que cria o Cadastro Nacional de Aprendizagem.
Lei nº 10.748/2003	Cria o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE). Posteriormente essa lei foi atualizada pela lei 10.940/2004
Decreto-lei nº 5.598/2005	O decreto-lei alterou o recorde de idade, passando a ser de 14 a 24 anos e possibilitando a inserção de mais jovens no mercado de trabalho.
Portaria MTE nº 723/2012	O Ministério do Trabalho criou o CNAP - Cadastro Nacional de Aprendizagem Profissional, destinado ao cadastramento de entidades qualificadas para oferta da formação técnico profissional-metódica. Novamente buscando garantir a qualidade mínima na oferta da formação profissional dos jovens na perspectiva de inserção no mercado de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas Diretrizes Nacionais dos Programas de Aprendizagem Profissional Comercial do Senac (SENAC, 2015, p. 10-12).

Considerando o histórico da legislação vigente em nosso país, percebemos que as políticas públicas assumem relevância estratégica no que se refere à inserção dos jovens no mercado de trabalho. E, se bem desenvolvido, o Programa de Aprendizagem traz importantes resultados para empresas e aprendizes, pois estimula a responsabilidade social ao passo que desenvolve nos jovens as responsabilidades exigidas por um emprego formal, além de estimulá-los a continuarem buscando a qualificação profissional como prerrogativa para permanência no mercado de trabalho.

### **Resultados atingidos com o programa da aprendizagem profissional para o comércio**

As contribuições do Programa de Aprendizagem para a formação profissional dos jovens são bastante significativas no que se refere ao desenvolvimento de competências e habilidades nas diversas áreas do comércio, pois garantem a melhoria da qualidade de vida destes e concede oportunidades de desenvolvimento e de potencialidades individuais.

Além disso, diante do novo cenário, os programas propostos aos jovens aprendizes são alinhados às demandas atuais, de modo a possibilitar o domínio das competências sugeridas nos planos de cursos por perfis das ocupações, e formam profissionais capazes de agir com excelência em ambientes de trabalho cada vez mais complexos e dinâmicos.

Em pesquisa realizada pela Renapsi sobre o programa de aprendizagem, cerca de 200 mil jovens em todo o Brasil já foram atendidos nos últimos 27 anos. Os resultados motivam, inspiram e orgulham cada um dos colaboradores das diversas empresas parceiras, aprendizes, professores e todo o ecossistema, não só da Renapsi, mas, também, de todas as instituições privadas que trabalham com aprendizagem profissional.

Esse estudo teve como objetivo entender quais os impactos diretos do Programa Jovem Aprendiz na qualidade de vida de seus participantes e da sociedade brasileira como um todo. A partir de um levantamento de dados dos Jovens Aprendizes que participaram do Programa, foi possível encontrar informações e dados importantes para o estudo, como endereço, trabalho, contratações, grau de escolaridade e renda mensal dos participantes.

Segundo a Renapsi, a pesquisa revelou que: “78,3% dos jovens aprendizes matriculados no programa de aprendizagem em 2016 concluíram o Ensino Médio em 2018. Levando em consideração que no Brasil apenas 62% dos jovens concluem Ensino Médio até os 19 anos de idade (INEP/MEC, 2018)”, constituindo-se os indicadores do Programa de Aprendizagem bem relevantes em comparação com os índices brasileiros.

Constata-se, portanto, um saldo positivo com os impactos sociais direto na empregabilidade e vida profissional. Considerando os jovens que concluíram o programa entre os anos de 2009 e 2016, 61% dos jovens foram contratados e efetivados no setor privado após a conclusão do Programa Jovem Aprendiz.

É necessário reforçar a importância da capacitação profissional e da oportunidade do primeiro emprego, que têm o poder de contribuir com o desenvolvimento econômico e social do país como um todo, promovendo o combate à evasão escolar, ao desemprego e até mesmo à criminalidade, proporcionando oportunidades a jovens em condição de vulnerabilidade social, estimulando-os na consolidação dos seus direitos, autonomia e cidadania.

Segundo dados da pesquisa do CIEE/FIPE (2019), o programa de aprendizagem injeta na economia brasileira cerca de 7,9 bilhões de reais. No total, 95 mil postos de trabalho são gerados de maneira direta, indireta ou induzida. Mais de 89,5% das empresas consideram que os aprendizes são importantes, muito importantes ou essenciais para o resultado atingido por suas organizações. Entre as instituições, 40,9% avaliam que é alta ou muito alta as chances de um aprendiz ser efetivado. Já 41,7% afirmaram que a legislação atual é “boa/positiva e alinhada com seus valores e resultados”.

O percentual de cumprimento da cota de aprendizagem pelas empresas brasileiras, que é de 1,9%, é inferior ao exigido pela legislação brasileira para as empresas e elegíveis (entre 5% e 15%). Com toda esta demanda e exigência do Ministério do Trabalho, o número de aprendizes no Brasil cresceu de 193 mil, em 2010, para 386 mil, em 2017, o que corresponde a um aumento de 100%.

A pesquisa ainda afirma que, entre 2010 e 2017, a remuneração mensal dos aprendizes evoluiu 60,5%, passando de R\$ 395,00 para R\$ 694,00, em termos nominais. Dessa forma torna os aprendizes mais motivados para o aprendizado, além de possibilitar que as organizações recrutem talentos e renovem tranquilamente seus quadros de funcionários. Assim, o programa prioriza a formação de cidadãos autônomos, com atitudes positivas, valorizando soluções criativas na vida pessoal e profissional.

Também, facilita a inserção/transição dos jovens no mercado de trabalho, gerando maior correspondência entre qualificação e requisitos das vagas (soft skills e mint match). Já para as empresas, em especial, representa oportunidade bastante significativa para a formação e desenvolvimento de quadros e carreiras no próprio ambiente interno e culturas corporativas trabalhadoras.

## APRENDIZAGEM: PRINCIPAIS SETORES

### COMÉRCIO (ATACADISTA, VAREJISTA E REPARO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS)

- ▶ número de aprendizes: 101.124 **26,2%**
- ▶ salário médio: R\$ 578 (*média brasileira: R\$ 634*)

### INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO (DIVERSOS SEGMENTOS)

- ▶ número de aprendizes: 80.038 **20,7%**
- ▶ salário médio: R\$ 673 (*média brasileira: R\$ 634*)

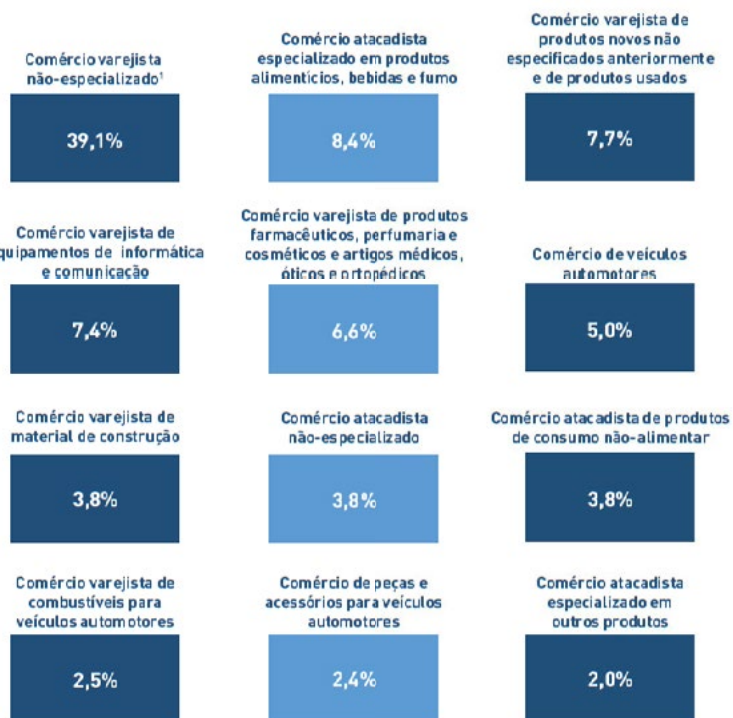
Fonte: CIEE/FIPE. Benefícios Econômicos e Sociais da Aprendizagem. 2019, p. 54.

Entretanto, muitos empresários ainda não assimilaram as vantagens da legislação e acabam fechando as portas de suas organizações para novos talentos, por vezes, perdendo excelentes profissionais. É preciso, portanto, que a comunidade empresarial entenda a importância da política pública “Jovem Aprendiz”, vendo-a para além de apenas o cumprimento de uma legislação, mas, sobretudo, como oportunidade de contratar um profissional com habilidades e potencial a serem explorados, obtendo assim um melhor aproveitamento dessa mão de obra qualificada e treinada.

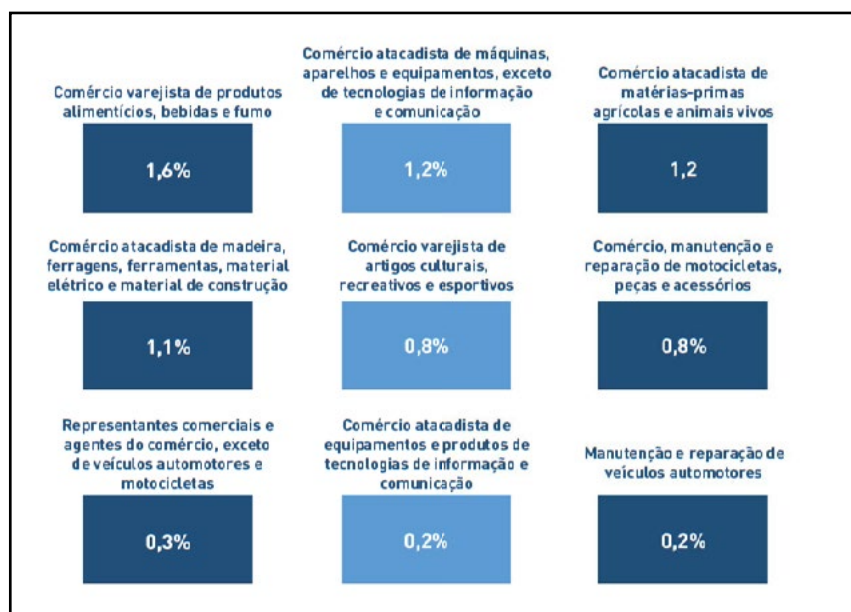


## APRENDIZES NO COMÉRCIO

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE APRENDIZES NO SETOR DE COMÉRCIO, REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS, POR SEGMENTO - 2017 (%)



Fonte: CIEE/FIPE. Benefícios Econômicos e Sociais da Aprendizagem. 2019, p. 55.



Fonte: CIEE/FIPE. Benefícios Econômicos e Sociais da Aprendizagem. 2019, pag.: 56.

A pesquisa mostra que, no setor de comércio, reparação de veículos e motocicletas contrata uma parcela significativa dos 80 mil aprendizes nas áreas do varejo não especializado (39,1%), segmento que inclui supermercados, hipermercados e minimercados, com e sem predominância de produtos alimentícios.

Para as empresas contratantes desses jovens, as vantagens se apresentam em diferentes formatos. Dentro do negócio, é benéfica a possibilidade de “capacitar” um colaborador no perfil mais adequado e de acordo com a cultura organizacional, visto que ainda não há formação profissional e vícios inapropriados trazidos junto com a bagagem de carreira. De acordo com o Manual da Aprendizagem do Ministério do Trabalho, as empresas que participam do projeto Jovem Aprendiz usufruem vantagens e incentivos fiscais, como pagamento de apenas 2% de FGTS; dispensa do aviso prévio remunerado; isenção da multa rescisória; e, ainda, empresas registradas no SIMPLES não terão aumento na contribuição previdenciária (BRASIL, 2014).

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, pois foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, visando a uma avaliação do Programa de Aprendizagem Comercial. Embora o Senac seja uma instituição qualificada em formação técnico-profissional voltada para o comércio, ainda precisamos relatar e analisar as contribuições do programa de aprendizagem profissional para o desenvolvimento de competências profissionais na inclusão do jovem no mercado de trabalho. Além disso foi descritiva, pois empenhou-se em observar e descrever como os elementos e conhecimentos contidos nos planos de curso contribuem para o desenvolvimento das referidas competências.

Em relação aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica, sendo realizada a de uma revisão literária dos principais conteúdos que deram suporte ao problema em estudo. Conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 57),

“[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fonte secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...]”.

Neste estágio da pesquisa foi feito um levantamento exploratório das publicações de artigos, dissertações e teses sobre a temática: contribuições do Programa de Aprendizagem Comercial, Lei da Aprendizagem, competências adquiridas por meio do plano de curso. O propósito foi verificar os estudos já realizados sobre o tema, analisar os relatos dos principais autores citados e detectar uma eventual lacuna passível de ser investigada.

A pesquisa também se constitui documental, ao se considerar que foram utilizados documentos internos do Senac DN: Projeto Político Pedagógico e Manual da Aprendizagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal apresentar as contribuições do programa da aprendizagem de qualificação profissional para a inserção do jovem no mercado de trabalho. Os objetivos específicos determinados para a referida pesquisa foram: Definir o papel da aprendizagem na inserção do jovem no mercado de trabalho; Descrever de que forma os elementos e conhecimentos contidos nos planos de curso contribuem para o desenvolvimento de competências; e Evidenciar os resultados atingidos com o programa da aprendizagem profissional para o comércio.

De acordo com Calazans, Sousa e Fischer (2014, p. 19), o mercado de trabalho ainda apresenta dificuldades de inserção, principalmente quando o ingressante é jovem, devido, muitas vezes, à falta de experiência e de qualificação. Esse autor comenta ainda em seu artigo que: “[...] ser aprendiz é a busca incessante de novos conhecimentos e habilidades para a vida pessoal, mas também para a vida profissional”. Pode-se concluir, com base na análise realizada, que a política pública dos programas de aprendizagem é de significativa importância para as empresas e, especialmente, para as futuras gerações. A pesquisa realizada permitiu conhecer as políticas públicas de formação profissional para jovens e compreender sua relevância estratégica para inserção de jovens no mercado de trabalho.

Na perspectiva dos elementos e conhecimentos do plano de curso para o desenvolvimento das competências, a pesquisa trouxe o entendimento de que o modelo pedagógico adotado pelo Senac enfatiza a construção da competência a partir de seus elementos de conhecimentos, habilidades e atitudes na formação profissional do jovem aprendiz. E busca evidenciar a aprendizagem de seus alunos por meio de suas marcas: domínio técnico, visão crítica, atitudes empreendedora, sustentável e colaborativa, protagonismo juvenil, social e econômico e as atitudes

saudáveis expressas em itens legais, que explicitam uma necessária abordagem nas ações de formação dos programas de aprendizagem profissional comercial.

A pesquisa também mostrou os resultados atingidos com o Programa da Aprendizagem Profissional para o Comércio. A participação no programa proporciona ao aprendiz testar suas habilidades, treinar suas aptidões e se destacar, podendo fazer a diferença dentro da empresa.

Está claro que os programas de aprendizagem não só oportunizam o primeiro emprego e qualificam o jovem para o mercado de trabalho, mas vão muito além, mudando expectativas e realidades de vida. Faz o jovem sentir a necessidade de realizar, fazendo toda a diferença.

## REFERÊNCIAS

BITELLO, Luciane Amália, Dissertação Mestrado: **Análise da Contribuição do Programa de Aprendizagem Profissional do Senac, Canoas/RS para Inserção do Jovem no Mercado de Trabalho a partir do Desenvolvimento de Competências Profissionais**, Canoas, 2013.

BRASIL. (1937) **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, 1937. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm). Acesso em: 30 nov.2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto 5.598/2005**. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto n. 4.481, de 16 de julho de 1942**. Dispõe sobre a aprendizagem dos industriários, estabelece deveres dos empregadores e dos aprendizes relativamente a essa aprendizagem e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del4481.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del4481.htm). Acesso em: 30 nov.2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018**: notas estatísticas. Brasília, 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.069 de 1.990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e dá outras providências. Estatuto da Criança e do Adolescente. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acesso em: 30 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Inspeção do Trabalho, Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. **Manual da aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o aprendiz**. 7.ed. rev. e amp. Brasília, DF: Assessoria de Comunicação do MTE, 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual da aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o aprendiz**. Brasília: Assessoria de Comunicação do MTE, 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.005**, de 1 de julho de 2013. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 jul. 2013.

CALAZANS, Flávio Dornello; SOUSA, João Pedro Zamoner Marques de; FISCHER, Luciana. Programa de aprendizagem profissional e sua contribuição mercadológica: uma análise sob as perspectivas: aprendiz, professor e empresa. **Bioenergia em revista: diálogos**, v. 4, n.1, p. 35-58, jan/jun. 2014. Disponível em: <http://www.fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/view/118/76>. Acesso em: 15 out. 2021.

CASTRO, Jorge Abrahão de; AQUINO, Luseni Maria C. de; ANDRADE, Carla Coelho de [Orgs.]. **Juventude e políticas sociais no Brasil**. Brasília: IPEA. 2009.

CATHO. **A importância e vantagens de contratar Aprendizes**. 2017. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/a-importancia-e-vantagens-de-contratar-aprendizes/>. Acesso em: 13 de outubro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIEE/FIPE. **Benefícios econômicos e sociais da aprendizagem**. 2019. Disponível em: <https://portal.ciee.org.br/pesquisa/fipe-beneficios-economicos-sociais-aprendizagem/>. Acesso em: 30 no.2021

COMÉRCIO EM AÇÃO. **Programa menor aprendiz: conheça 5 benefícios para sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://comercioemacao.cdlbh.com.br/programa-menor-aprendiz-conheca-5-beneficios-para-sua-empresa/>. Acesso: 3 set. 2021.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da. A reforma no instituto da aprendizagem no Brasil: anotações sobre a lei 10.097/2000. **Âmbito Jurídico/ Cadernos/Direito do Trabalho**. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/a-reforma-no-instituto-da-aprendizagem-no-brasil-anotacoes-sobre-a-lei-10-097-2000/>. Acesso em: 9 set. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Carla Urias. **O menor no mercado de trabalho**. 2016. Disponível em: <https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/47721/o-menor-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, Guilherme. Aprendizagem profissional é subutilizada no Brasil, afirmam especialistas. **Especial cidadania**. Edição 668, Jovens aprendizes. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/especial-cidadania/aprendizagem-e-subutilizada-no-brasil-afirmam-especialistas>. Acesso em: 29 nov. 2021.

POCHMANN, Márcio. **A batalha pelo primeiro emprego**: as perspectivas e a situação atual do jovem no mercado de trabalho brasileiro. São Paulo: Publisher Brasil, 2000.

RENAPSI. **Qual é o Impacto Social do Programa Jovem Aprendiz na vida dos participantes?** <https://renapsi.org.br/qual-o-impacto-social-do-programa-jovem-aprendiz>. Acesso em: 7 out. 2021.

SCHIESSL, Cláudia Schead; SARRIERA, J. C. **Desafios do mundo do trabalho**: orientação, inserção e mudanças. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

SENAC. DN. **Competência**. Rio de Janeiro, 2015b. 28 p. (Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, 2).

SENAC. DN. **Concepções e princípios**. Rio de Janeiro, 2015a. 34 p. (Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, 1).

SENAC. DN. **Programa de aprendizagem comercial**: referenciais para a ação Senac. Rio de Janeiro: SENAC/DEP/CTP, 2006. 44 p. (Documentos Técnicos).

SILVA, Barbara Evelyn Pinto da; SILVA, Maria Lúcia Ferreira da. A Contribuição do Programa Jovem Aprendiz na Formação Profissional: Uma Análise a partir da Ótica das Empresas Contratantes da Região Metropolitana de Vitória-ES. **CONIC - SEMESP**. Faculdade de Estudos Sociais do Espírito Santo. Disponível em: <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2015/trabalho-1000019942.pdf>. Acesso em: 7 out. 2021.



# Gestão de custos do serviço de entrega em negócios gastronômicos

1

Especialista em Gestão de Negócios Gastronômicos - HOTECH. Consultoria de Gastronomia - Senac/CE.  
*vanessasantos@ce.senac.br*

2

Graduado em Gastronomia - Centro de Formação Internacional Alain Ducasse; Pós-graduado em Gestão da Segurança de Alimentos - Senac/SP.

Vanessa Santos Silva <sup>1</sup>  
Gustavo da Cunha Guterman <sup>2</sup>

## RESUMO

Os negócios gastronômicos brasileiros desde 2014, com a potencialização dos serviços de entrega, sofreram significativas mudanças de perfil de operações. Transformar uma atividade que foi projetada para receber presencialmente os clientes provoca não somente mudança de serviços, mas também de diversas outras ordens. Classificar custos, iniciando a partir dos insumos, que pela sua característica de perecibilidade e de variabilidade são os que mais demandam investimento de esforços, é o começo desse processo de transformação. É vital entender e mudar os controles gerenciais, sobretudo considerando que o mercado de entregas por aplicativos possui taxas que impactam significativamente nos resultados. A partir de referências de literatura especializadas em gestão de negócios gastronômicos, este estudo propõe analisar a readequação de controles financeiros, levando em conta essas características, para concluir preços de custos e índices adequados financeiramente à possibilidade de liquidez positiva.

**Palavras-chave:** Custos diretos e indiretos. Serviços de entrega. Taxas de aplicativos. Gastronomia.



## INTRODUÇÃO

Falar sobre gestão em negócios gastronômicos significa refletir sobre um assunto variado, rico em conceitos e com poucas definições. Para seu melhor aprofundamento, é indicado o cruzamento de variadas áreas de estudos, dada a transdisciplinaridade que a gastronomia possui e, em especial, sua gestão. Ao contrário do senso comum, não é indicado iniciar tais estudos tendo por base a ciência da nutrição. Para os olhos de alguns, a cozinha pode parecer distante da ciência da gestão, mas é na Teoria Geral da Administração, “campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral” (CHIAVENATO, 2004, p. 2), que a cozinha profissional deve iniciar seus estudos.

Auguste Escoffier, considerado “Rei dos Chefs e Chef dos Reis”<sup>3</sup>, assim o é porque foi o profissional capaz de entender a cozinha como elo de diversos campos do conhecimento humano. É dentro de uma cozinha profissional que são transformados alimentos à luz da bioquímica, onde se juntam conhecimentos de colorimetria<sup>4</sup> aguçando não somente o sentido da visão, como todos os outros quatro sentidos possíveis – olfato, paladar, audição e tato. No entanto, essa não foi a maior virtude de Escoffier, e sim juntar tudo isso à ciência da Administração e ensinar para todos a necessidade de se planejar, organizar, liderar e controlar, ensinamento básico de Henry Fayol<sup>5</sup> para um gestor conseguir ser exitoso.

Com faturamento de R\$ 215 bilhões, a alimentação fora do lar representa, em média, 2,9% do PIB brasileiro (“Food service”, 2020). No entanto, tais números não garantem ao setor sustentabilidade ou até mesmo algum tipo de garantia quanto à sua saúde financeira. A não regulamentação profissional e as inúmeras possibilidades de atuação dentro da informalidade provocam um mercado que se mantém sempre em alta de números na mesma proporção que fecham os negócios<sup>6</sup>.

“A Alimentação Fora do Lar é um dos segmentos que mais emprega no Brasil. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) o setor congrega um milhão de negócios e gera seis milhões de empregos diretos em todo o país, representando atualmente 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (REVISTA HOTÉIS, 2020). Na matéria, publicada no site da Abrasel sob o título “Brasileiro aumenta despesa com alimentação fora de casa” cita que os últimos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017-2018, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) mostrou que os brasileiros estavam comendo mais fora de casa. As famílias gastaram, em média, R\$ 658,23 mensais com alimentação, sendo 67,2% (R\$ 442,27) com alimentos consumidos no domicílio e os demais 32,8% (R\$ 215,96) com alimentação na rua, ou seja, em restaurantes, bares e lanchonetes país afora.” (MARTINS, 2020)

3

Short Bio of Auguste Escoffier. **Escoffier On-line**, 12 maio 2020. Disponível em: <https://www.escoffieronline.com/a-short-bio-of-auguste-escoffier/>. Acesso em: 19 out. 2021.

4

“Estudo que mostra a forma como nosso cérebro identifica e transforma as cores em sensações. Apesar da falta de pesquisas nessa área e de algumas discordâncias, especialistas fizeram algumas descobertas e observações importantes sobre a psicologia das cores e o efeito dela sobre nosso comportamento.” (MENEZES, 2020)

5

Jules **Henri Fayol** (1841-1925) foi um engenheiro, grande gestor e pesquisador francês, criador da Teoria Clássica da Administração.

6

HOJE EM DIA **Sem planejamento, de cada 10 restaurantes 5 fecham as portas em dois anos.**, 26 mar. 2016. (OLIVEIRA, 2016)

Em geral, os estudos relacionados não somente ao mercado gastronômico, mas também à formação de profissionais, estão classificados na grande área do Turismo e Hospitalidade. De acordo com a ABRASEL, as vagas relacionadas aos negócios gastronômicos são geradas por aproximadamente 1,5 milhão de empresas formais, sendo que 50% das vagas relacionadas ao turismo são em negócios gastronômicos. Logo, tanto a formação profissional quanto o ensino superior, fazem parte das estratégias e fundamentações do turismo (MARTINS, 2016)

É sabido que a pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (COVID-19) provocou sérios danos ao setor, assim como foram necessárias muitas mudanças para a tentativa de uma readequação dessas operações. A velocidade necessária aos tempos atuais, associada à característica da informalidade sobressalente, que provocam dificuldades financeiras e de atuação profissional, exigiu um esforço bastante grande dos empreendedores, transformando um negócio que já tem características de alto risco em algo mais incerto, sobretudo se considerado o ineditismo do momento. A maior dificuldade, sem dúvidas, foi a adequação financeira e o controle para isso. As linhas de crédito ofertadas no momento inicial da pandemia foram pouco aproveitadas, já que exigiam documentos e garantias difíceis para aquele período e para esse perfil de negócio. Logo, os problemas operacionais relacionados à gestão e controle, que já eram presentes de forma geral, emergiram tanto em negócios que não tinham o serviço de entrega antes, quanto nos que já o tinham. Isso ocorreu em consequência de todas as incertezas do mercado e, também, em decorrência de novas demandas e interesses dos compradores.

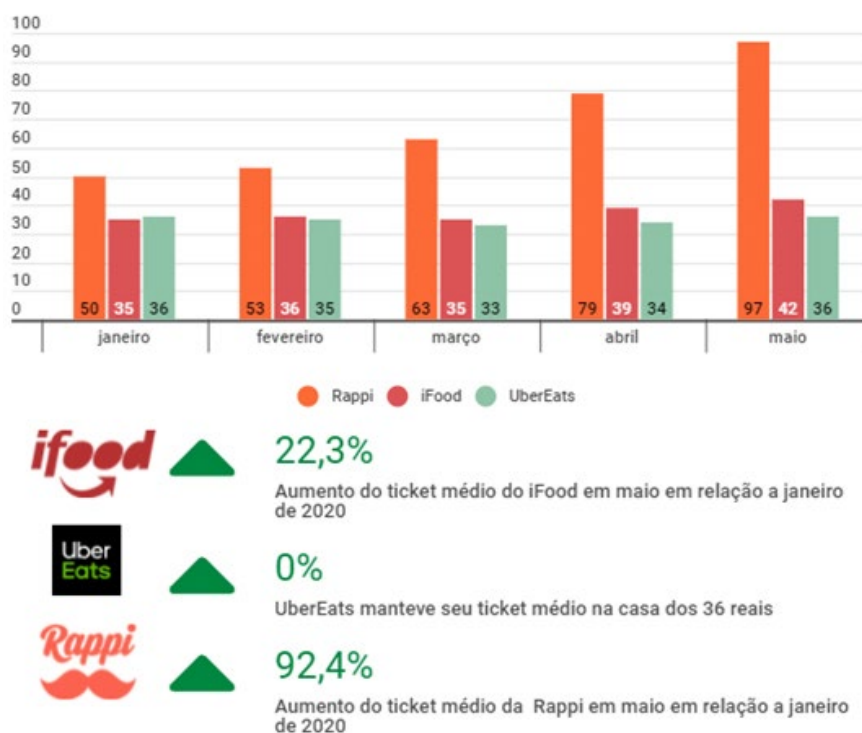
De acordo com o Instituto Food Service Brasil, em pesquisa realizada em 2020 (INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL, 2020), o valor médio de compra por entrega no país, é de R\$ 14,55 e, se este gasto for por grupo, passa para R\$ 26,97. Nesse mesmo ano, o instituto aponta que a população brasileira gastou com o serviço de entrega de alimentos pouco mais que R\$ 18 bilhões, sendo o meio mais utilizado para realizar os pedidos o digital por aplicativos em mobiles. As empresas de aplicativo, além de terem crescido 68% em relação ao ano de 2019, são motivadoras e facilitadoras para a criação de cozinhas fantasmas que sirvam para o compartilhamento de produção e, ao mesmo tempo, para a concentração da saída de pedidos de várias marcas de um endereço só. A empresa Steam House Kitchen anunciou no início que intencionava investir R\$ 30 milhões para a construção de 30 hubs culinários na cidade de São Paulo (CIRILLO, 2020). Essa modalidade de cozinha, permite a operação de diversas empresas no mesmo local. Estas trabalham exclusivamente com o serviço de entrega e alugam suas cozinhas, que são estruturadas em ilhas para realizarem as suas produções.

Ou seja, além de o serviço de entrega estar em curva de crescimento desde 2014, com a pandemia de COVID-19, este mercado não somente teve um crescimento exponencial, como também apresentou inovações

de serviços. Essas cozinhas facilitam a entrega, já que são localizadas estrategicamente em centros consumidores, como também a produção é focada para o serviço de entrega e não divide atenção com o atendimento presencial.

Importante também mencionar que o investimento em equipamentos de cozinha é consideravelmente alto em relação até mesmo à capacidade de geração de renda do negócio. Os equipamentos, para atenderem exigências de legislação em relação à segurança do alimento e garantirem durabilidade diante do uso contínuo, são bastante onerosos, e uma cozinha profissional montada e equipada fica, muitas vezes, distante da capacidade financeira de um pequeno empresário. Logo, os hubs culinários acabam se apresentando como uma solução mais barata, rápida e eficaz, assim como se caracteriza como uma inovação em comparação ao tradicional modelo de serviço de salão, atendimento presencial, pautado em relacionamento entre o cliente e o estabelecimento, provocador de baixos índices de rotatividade de assentos e atendimentos longos. O serviço por entrega é pautado na agilidade e, na maioria das vezes, não considera relacionamento, e sim adequação financeira e comodidade em relação a pedidos e entrega. Na figura 1, o gráfico aponta o crescimento do ticket médio para o serviço em questão:

**Figura 1. Crescimento do ticket médio por aplicativo**



Fonte: <https://www.idinheiro.com.br/gastos-com-delivery-crescem-durante-pandemia/> (“Gastos com delivery crescem”, 2020)

Complementando, um público que antes não procurava pelo serviço de entrega passou a precisar deste. Toda essa característica impactou direta e significativamente nos negócios gastronômicos.

A partir da pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), questões sanitárias impactaram no modo de fazer, no modo de entregar e, conseqüentemente, nos custos. Produtos de supermercado que antes não eram entregues passaram a ser, e a sociedade viu aplicativos passarem a ofertar o serviço de compra e entrega de produtos (que antes não eram entregues). Bares perderam o contato com os clientes, mas também passaram a entregar drinks, com o intuito de provocar experiências; assim como restaurantes passaram a entregar produtos pré-prontos para o cliente finalizar em casa. Comemorações de aniversário transpuseram para pequenos grupos, e as confeitarias não somente tiveram que diminuir os tamanhos de seus bolos, doces e combos, como também precisaram repensar a embalagem e a forma de servir. Ou seja, a alimentação se manteve como fator social de primeira grandeza, como o é, mas precisou de sérias e rápidas adaptações.

As mudanças foram constantes e, hoje, percebe-se no mercado um outro quadro, com mudanças estatísticas, financeiras e de produtos e serviços. Significativos números de operações tiveram que ser encerradas, assim como é visível o reaquecimento do setor, com novos negócios e a reativação dos que conseguiram permanecer.

Em todo o Brasil já perdemos cerca de 300 mil empresas, e as 700 mil sobreviventes entraram em janeiro de 2020 achando que a situação iria melhorar um pouco. Quem está pagando a conta do que aconteceu após as eleições somos nós, o comércio de portas para a rua (...) A situação vivida em todo o Brasil é um reflexo de um cenário muito parecido ao que vem acontecendo na cidade de São Paulo e região metropolitana. Com uma população semelhante a estados inteiros como Minas Gerais e Rio de Janeiro, os 39 municípios somam 21,5 milhões de habitantes que viram 62 mil trabalhadores dos setores de alimentação fora do lar e hospitalidade perderem os empregos em 2020 de acordo com levantamento do Sinthoresp, o sindicato que representa os funcionários dos segmentos. Destes, 56,2 mil foram em serviços como restaurantes, lanchonetes e serviços de catering – juntos somam 83,5% dos empregos dos setores. Segundo a pesquisa, estes trabalhadores faziam parte das 35,6 mil empresas que estavam abertas até o final de 2019, entre as quais cerca de 10,5 mil encerraram definitivamente as atividades ao longo de 2020. Para este ano, outras 5 mil afirmam que temem não conseguir se manter de portas abertas por conta das medidas restritivas ainda em vigor por causa do recrudescimento da pandemia. (ABRASEL, 2021)

Conforme já mencionado, em consequência, os negócios modificaram-se, transformando-se em cozinhas compartilhadas, cozinhas fantasmas, permanecendo o serviço de entrega e as mudanças de cardápio que isso provoca.

Este trabalho tem por objetivo, tratar sobre o que muda em relação a custos de produtos e metodologias de controle, face a essas mudanças do mercado brasileiro explanadas anteriormente, dando luz à questão das entregas (delivery), suas taxas, suas necessidades de serviços e controles. Tem por objetivo entender qual é a configuração de custos para negócios gastronômicos, a partir da inserção dos serviços de entrega, e como as metodologias gerenciais devem ser estabelecidas e acompanhadas dentro da realidade do uso de aplicativos para efetuar este serviço. Serão utilizadas referências de fundamentos de gestão, reconhecidas pelo mercado, a partir de literatura conceituada, assim como as estatísticas e pesquisas que associações como a ABRASEL ou empresas de consultoria em alimentação fora do lar e *food service* realizaram desde o início da pandemia.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho visou analisar, a partir de uma pesquisa exploratória qualitativa, a atual realidade de bares e restaurantes nacionais, destacando os desafios da gestão operacional do segmento. Identificando as características particulares do setor e a necessidade do uso de instrumentos de governança com base em teóricos da administração e autores especializados na gestão de negócios gastronômicos. Para a concretização do trabalho e alcançar os objetivos propostos, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

1. Realizou-se levantamento bibliográfico em relação às seguintes temáticas: teoria da administração, gestão de restaurantes, apresentando seus conceitos-chave.
2. Realizaram-se coleta e análise de dados de fontes primárias e secundárias (tais como artigos, estudos, jornais e livros) que trazem dados importantes para o diálogo conceitual proposto.
3. Realizou-se levantamento de dados divulgados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
4. Sistematizaram-se e analisaram-se os dados primários e secundários à luz da necessidade de aplicação permanente dos conceitos e ferramentas dos princípios da administração, moldadas para a gestão empresarial de um setor peculiar (a gastronomia) com demandas de uma realidade específica, a da restauração

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o professor Marcelo Traldi Fonseca, restaurante é um estabelecimento comercial que tem por objetivo preparar e servir alimentos e bebidas, dentro do conceito que se propõe executar. Traldi afirma que todo restaurante deve ter um conceito, que pressupõe um público-alvo, um ambiente, um tipo de comida, um tipo de serviço (FONSECA, 2017, p. 10).

Não necessariamente discordando ou modificando o que o professor Marcelo Traldi define, o autor Roberto M. M. Braga, em seu livro *Gestão da gastronomia*, considera negócio gastronômico qualquer tipo de cozinha que, por meio de seus produtos sirvam para saciar a fome na prática da alimentação fora do lar. Baseado em outro autor, Jean-Robert Pitte, ele afirma que este tipo de negócio, o da comida de rua, tem importante papel social desde a antiguidade (BRAGA, 2019, p. 21). Nessa colocação, ele se distancia da necessidade de um negócio ter um conceito, como Traldi afirma, mas se mantém apontando a importância de olhar a demanda do público-alvo.

O mercado brasileiro da restauração fala com maior frequência sobre o serviço de entregas somente a partir de 2014, e, tendo em conta que os livros dos dois autores foram elaborados anteriormente e que os referenciais estimados por eles não consideravam absolutamente nenhum tipo de serviço parecido, há de se refletir sobre as mudanças no que se considera definição de restaurante. É notável que o negócio que prevê serviço presencial e de salão se pauta no relacionamento do cliente com o negócio, a partir da demanda de congregar com pessoas próximas em torno de uma mesa. Por isso o apontamento de Traldi, ao mencionar a necessidade de um conceito identificado a partir de um público-alvo. Já a definição apontada por Braga, apesar de anterior, aproxima-se mais do negócio pautado em serviço de entrega do que Traldi aponta. Isso porque o serviço de entrega tem mais relação com conveniência, conforto e facilidade e se distancia do necessário relacionamento e identificação por parte do cliente.

Os autores Erli Keiko Nishio e Alexandre Martins Alves, no livro *Gestão de negócios de alimentação – Casos e soluções*, que é bem mais recente, foca o texto na necessidade e soluções pela gestão da cozinha, independentemente do tipo de serviço. E diz, “A gestão se realiza com base em um conjunto de processos que fazem o empreendimento girar e seguir para frente” (NISHIO; ALVES, 2019, p. 13), colocando então uma padronização de gestão para negócios com alimentação, e focando nos controles inerentes ao perfil do negócio.

Ocorre que o perfil do negócio vai gerar interferências diferentes na classificação de seus gastos a partir das necessidades para cada tipo de serviço, e, apesar das definições de gestão serem as mesmas, a classifi-

cação não é. Iniciamos a contextualização a partir do que é restaurante na visão de autores diversos, justamente porque é essa definição que se desdobra em serviços e, conseqüentemente, nas análises financeiras que são diferentes. O significado da palavra em dicionário define que restaurante é lugar onde se preparam alimentos e se serve comida. E aqui cabe então a pergunta: se um estabelecimento que trabalha somente para serviço de entrega é um restaurante, ou somente uma cozinha. Se for somente uma cozinha, pode-se concluir que, por exemplo, os gastos operacionais de um negócio como este são classificados diferentemente dos de uma casa que sirva a comida em seu salão. Tais classificações devem ser bem observadas pelos gestores, proporcionando análises adequadas ao perfil do negócio. Nesse momento então o conceito apontado como necessário de predefinição que o professor Traldi se refere, tem relação não somente com nome, cores, ou qualquer outra identidade visual, mas principalmente com em como se deve gerir o negócio.

## **O PLANEJAMENTO, A ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS, CARDÁPIOS E EMBALAGENS**

Quando se define um conceito para um negócio, junto compreendem-se o perfil do cliente, a localização onde este aparece, a estrutura necessária não somente para atender as demandas de identificação dos potenciais interessados no produto, como também para a produção do cardápio que se encaixa completamente ao definido. E como é possível elaborar um cardápio sem saber o perfil da clientela, preço médio das preparações, custo da mão de obra ou até mesmo o valor da concorrência? (FONSECA, 2017, p. 143).

A estrutura deve então ser minuciosamente estudada para a adequação ao conceito do negócio e suas necessidades. Ou seja, não necessariamente o equipamento utilizado em um negócio será a melhor solução para outro, e sim, a sua necessidade de tipos de produção, especialização de mão de obra, capacidade de armazenagem e política de compras. Itens de enxoval, como pratos, copos, talheres, xícaras, embalagens, ou qualquer outro considerado valor agregado, também participam dessa análise, tanto para harmonizar com a estrutura física, quanto para permitir reposições inerentes às necessidades ocasionadas pelo uso.

Imaginar, então, que os diferentes perfis de negócios precisam de diversos tipos de estrutura, utensílios e equipamentos, é natural e, ao mesmo tempo, é demasiado necessário para garantir liquidez financeira positiva à operação. Como exemplo, pode-se citar a necessidade de restaurantes populares não proporcionarem conforto em suas mesas e

cadeiras, visto que nessa modalidade, por conta de o tíquete médio ser menor, o ganho estará na quantidade e, por isso, se o conforto for oportunizado, as pessoas podem demorar mais do que deveria.

Outro exemplo refere-se à diferença do tipo de serviço. Para operações que fazem atendimento no balcão, é importante que o produto já esteja pronto, de forma a atender o cliente imediatamente, já que ele não tem onde aguardar. Ou, para serviços de entrega, a agilidade tecnológica, a rapidez na entrega, os atrativos e a segurança das embalagens é o que vai diferenciar.

Dada a natureza deste estudo, o serviço de entrega merece considerações mais detalhadas. É importante que o cardápio para entrega considere as questões organolépticas<sup>7</sup> do produto. Em um serviço de salão, o produto sai imediatamente da cozinha para a mesa do cliente; já para entrega, o percurso aumenta consideravelmente. Inclusive, um desdobramento dessa análise é justamente até que distância máxima o empreendimento tem capacidade de entregar, considerando não somente a quilometragem para o motoqueiro, como também a necessidade de temperatura para a manutenção da saúde do alimento, a segurança necessária para a embalagem e a adequação do material desta.

Nota-se que, em um primeiro momento, alguns empreendedores consideram a possibilidade da entrega mais vantajosa e menos trabalhosa, olhando pela lente de não precisar ter equipe ou salão de atendimento. No entanto, estes custos são diretamente substituídos por outros, e isso passa pela segurança do alimento, para que ele possa chegar saudável à casa do cliente.

Portanto, estudar quais são as melhores combinações de insumos e de texturas, quais as embalagens mais adequadas para a segurança do alimento, e, conseqüentemente, se os custos destes elementos se adequam à característica financeira do negócio, é de significativa importância.

## **A COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DOS PRODUTOS DE NEGÓCIOS GASTRONÔMICOS**

A classificação dos custos que compõem uma operação facilita as análises financeiras gerais. “Gastos são todos os desembolsos realizados pelo restaurante para atender seus objetivos” (BRAGA, 2019, p. 28). Despesas são saídas não relacionadas diretamente aos produtos, mas necessárias à operação. E custos são os valores usados com a produção do produto. Eles devem ser acompanhados por meio de índices e parâmetros pré-definidos pela operação. Dada a sua importância e variabi-

7  
Características de uma substância  
que podem ser percebidas com  
nossos sentidos.



lidade, o acompanhamento deve ser diário e, por isso, as classificações facilitam, já que os gastos permitem uma maior elasticidade de tempo de controle.

Além disso, a maior parte dos custos diretos são em geral de alimentos perecíveis, que sofrem variações de preços, qualidade e prazos de entrega. Estes fatores são os maiores provocadores da necessidade do controle. A operação fica dinâmica e repleta de variáveis que devem ser acompanhadas. Ao mesmo tempo, tal variabilidade impacta na composição de preços, visto que todos os fatores mencionados – prazo de entrega, qualidade, variação de preços – vão provocar consequências financeiras.

## Custos diretos e indiretos

Os custos diretos, como o termo indica, são os gastos relacionados diretamente ao produto. Devem ser analisados principalmente a partir de sua relevância, considerando sempre a Análise de Pareto ou a Curva ABC de movimentação de estoque.

Vilfredo Pareto foi um economista italiano que constatou que 80% da riqueza de seu país se concentrava nas mãos de 20% da população, o que causava problemas econômicos. Essa análise levou à ideia de que 80% dos problemas têm origem em 20% das causas. Uma teoria que pode ser utilizada para além da economia e que, por isso, levou ao desenvolvimento da Regra 80/20, Curva ABC, Diagrama de Pareto ou Análises de Pareto. (...) O Diagrama de Pareto é feito com base na coleta e organização de dados relativos aos problemas e causas identificados na empresa. Num primeiro momento, o processo pode parecer trabalhoso, mas leva a resultados claros e que tendem a apresentar uma nova visão para a solução de crises. O primeiro passo é justamente listar os problemas identificados e suas causas; O segundo passo é ordenar essa lista, do problema mais recorrente ao menos recorrente; O terceiro passo é fazer um cálculo da porcentagem da ocorrência de cada problema, com base no número de causas; O quarto e último passo é organizar esses dados em um gráfico de barras que relacione problemas x frequência. (INFRAESTRUTURA, 2018)

Para estar dentro dessa configuração (custo direto), devem condicionalmente ser diretos ao produto, sem nenhum tipo de rateio. Portanto, os custos diretos são variáveis, já que dependem de demanda e essa

é a característica prioritária a ser considerada para uma gestão exitosa deste fator. Isto posto, deve-se então considerar que a gestão do estoque seja, analogicamente falando, uma espécie de gestão de cofre, já que um negócio gastronômico é um tipo de operação que transforma alimentos para vender.

O controle de estoque deve ser veloz e repleto de análises diversas. A classificação dos insumos resulta em subcategorias, pois estes participam em graus diferentes de quantidade e valor na composição de produtos. Isso não somente vai determinar a sua relevância, mas também vai permitir dar luz ao peso da participação de cada um, o que facilita a análise financeira e de controle. É indispensável que os parâmetros de estoque mínimo e estoque máximo sejam determinados de acordo com a operação (FONSECA, 2017, p. 43).

Apesar de existirem fórmulas matemáticas para tais determinações, é importante manter no radar as características diferenciadas eventuais. Por exemplo: não se deve medir uma historicidade de consumo, considerando um período. Deve-se analisar dias iguais para a definição dessa média, e nunca um período todo. Se assim fosse, para uma pizzaria que vende aproximadamente 100 unidades de pizza em um domingo, 20 unidades na segunda, outras 20 unidades na terça e 40 unidades na quarta, a média deste período (domingo a quarta-feira) seria de 45 unidades. Considerar este valor, mesmo que inserindo margem de segurança, vai sem dúvidas faltar muita produção para o domingo, diminuindo vendas, assim como vai sobrar bastante para segunda e terça-feira e provocar perda devido à perecibilidade, ocasionando prejuízo.

A fórmula para a definição do estoque mínimo é: prazo de reposição versus consumo médio. E, além do estudo do histórico de consumo para a definição do consumo médio a ser considerado, é preciso também analisar o prazo de reposição, pois os fornecedores nem sempre se adaptam às necessidades de um negócio que pode trabalhar aos sábados, domingos e feriados. É, então, sensato considerar a possibilidade de um mesmo produto ter parâmetros de estoques mínimos flutuantes e adaptáveis ao momento. Períodos que incluem, por exemplo, características de carnaval, natal e/ou ano novo provocam substanciais mudanças nos valores médios, tanto para mais, quanto para menos.

As variáveis não são menores ou mais fáceis para a definição do estoque máximo. A fórmula é consumo médio + estoque mínimo, sendo que não se pode desvincular do chamado ponto de pedido, pois o estoque máximo impacta diretamente em necessidades e possibilidades de armazenagem e de capacidade de produção. A intenção aqui é muito mais demonstrar a variabilidade de análise do que as fórmulas propriamente ditas. É, também, exaltar o quanto é necessário que gestores e gestoras conheçam as particularidades de seus negócios para que as tomadas de decisão sejam embasadas em informações que realmente vão contribuir para a maior assertividade possível.

De maneira geral, os outros tipos de negócio já neste momento conseguem dimensionar valores de mão de obra, energia e outros, envolvidos nas necessidades de produção para o produto. No entanto, para negócios gastronômicos, o pensamento não é este. Os custos indiretos deste tipo de operação são os rateáveis. Eles são os fixos, aqueles que não modificam, mas devem ser ligados à produção do produto. A dificuldade se concentra em entender ou dimensionar justamente o rateio em relação ao custo do produto versus sua média de vendas por período. Como exemplo, pode-se mencionar consumo de energia elétrica, óleo para frituras de imersão, produtos de limpeza, entre outros. A solução, além do controle rigoroso de cada item e seu consumo, é estabelecer metas máximas de acordo com a participação percentual do faturamento. Essa proposta pode também considerar os valores máximos de custo de cada produto, de forma a fazer relação com o interesse médio intencionado de gasto dos clientes.

### **Custos para realizar os serviços de entrega**

Fica conseqüente a compreensão de que, para os serviços de entrega, a classificação de gastos, sobretudo o que é custo direto e indireto, é diferente para estabelecimentos que trabalham com o serviço presencial. Neste caso, inclusive, não é somente uma questão de custos diferentes, a mais ou a menos, mas é caso também de um deslocamento de classificação.

Considerando a diretibilidade e a relevância, para estabelecimentos que não possuem o serviço de entrega, os materiais descartáveis, sobretudo embalagens, em geral não têm participação significativa. De acordo com Braga, a relevância significa analisar os custos pela sua grandeza de participação no montante total (BRAGA, 2019, p. 30), e a diretibilidade refere-se à ligação direta ou indireta do item ao produto. Para os estabelecimentos com a modalidade de entrega, as embalagens não somente são classificadas como custos diretos, como também devem compor a ficha técnica de custos, a fim de ser inserido na precificação, classificação desnecessária para estabelecimento que não tem este serviço. Dependendo do produto, inclusive, algumas embalagens chegam a custar mais do que o próprio preço de custo do produto. Em outras palavras, o estabelecimento que não considera essa formatação como base de cálculo para precificação pode, em casos de práticas de preços iguais para o salão e para a entrega, estarem diminuindo a margem de contribuição do produto ou até mesmo provocando prejuízo.

Braga define margem de contribuição como sendo o valor que resta depois de descontados do preço de venda de cada produto o custo direto, o que inclui as despesas variáveis (BRAGA, 2019, p. 41); e, em caso

de produtos para a entrega, deve incluir o custo com a embalagem. Já para os custos indiretos, é importante analisar a cobrança de taxa de administração por parte dos aplicativos de entrega.

Para as análises e avaliações sobre o resultado financeiro dos estabelecimentos, é possível se utilizar de um método de indexação denominado Texas Restaurant Association (TRA), que, de acordo com Traldi, é um método que considera o custo da mercadoria vendida (CMV) resultado da dedução de outros gastos (FONSECA, 2017, p. 102), sendo que ele prevê valores considerados ideais e, claro, se for mais alto, é uma demonstração de necessidade de reavaliação.

O método TRA indica que um estabelecimento comercial do setor de alimentos e bebidas deve concentrar seus gastos com folha de pagamento em 30% do valor total de faturamento, e com gastos operacionais em 25%. Dentro dessa adequação, se o CMV não ultrapassar 35%, fica garantido um lucro de 10%.

Há de se refletir que a legislação trabalhista americana é bastante diferente da brasileira, assim como outros impostos, como o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), por exemplo, que é estadual e, portanto, passa por alterações. Logo, há de se compreender que os 30% de folha de pagamento mencionados pelo método, devem ser computados já com os valores relativos a impostos trabalhistas. Assim como os gastos operacionais devem considerar as despesas, os custos indiretos rateáveis e outros gastos.

As empresas de aplicativo de entrega cobram taxas administrativas diferentes para os estabelecimentos. Essas taxas dependem do volume, da avaliação e do uso ou não de motoqueiros próprios. Em geral, os aplicativos provocam um ranqueamento dos estabelecimentos, classificados por seus tipos de cardápios, considerando não somente as avaliações como também a distância do cliente, tempo de entrega e valores. Houve algumas mudanças durante os períodos críticos da pandemia.

O aplicativo líder de mercado, com cerca de 80% de participação estimada, o iFood adotou desde o começo de março medidas para ajudar os restaurantes nessa nova fase da pandemia. Os restaurantes que usam a plataforma que usam a logística do iFood estão com taxas reduzidas de 23% para 18%. Aqueles que usam entregas próprias tiveram uma redução de 12% para 11% (INGIZZA, 2021).

De todo modo, são valores bastante significativos, sobretudo em se considerando os gastos operacionais mencionados na metodologia TRA. Por isso devem ser analisados com profundidade e com a ajuda de todos os outros índices envolvidos. Ou seja, a transformação imediata de um restaurante provisionado para trabalhar com serviço presencial

para um negócio de entrega, conforme aconteceu em consequência da pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), não necessariamente significou a solução para as dificuldades deste cenário. Ao incluir que nem todo produto se adequa ao serviço de entrega, devido à sua aparência ou textura, bem como que tais produtos correspondiam ao conceito que o estabelecimento seguia, entende-se a necessidade, em alguns casos, da mudança completa do *mix* de produtos ofertados. Infelizmente não foram todos os estabelecimentos que tiveram tal percepção, ou mesmo que conseguiram fazer a mudança, ao mesmo tempo de implantar um sistema próprio de controle de atendimento de entregas, já que depende de tecnologia que requer investimentos financeiros absolutamente não provisionados para o momento.

Por gastos operacionais entende-se tudo o que envolve necessidade para a operação rodar: energia, gás, aluguel (se houver), segurança (se houver), manutenções (preventivas ou não), impostos, reposições de materiais, equipamentos e estrutura, além de divulgação. Considerando a metodologia TRA, a taxa administrativa cobrada pelos aplicativos deve ser inserida no grupo de gastos operacionais.

Vamos então considerar a seguinte simulação, na tabela 1, a partir do preço médio de vendas por entrega no Brasil:

**Tabela 1**

<b>Preço de venda do produto</b>		R\$ 14,55		
<b>Folha de pagamento</b>	30%	R\$ 4,37		
<b>Gastos operacionais</b>	25%	R\$ 3,64	R\$ 0,65	18% APP
<b>CMV</b>	35%	R\$ 5,09		
	<b>Total</b>	R\$ 13,10		
	<b>Lucro</b>	R\$ 1,46		

Fonte: Elaborada pela autora.

Ou seja, para a inserção do serviço de entrega por aplicativo, caso o estabelecimento não tenha previsto em ficha técnica de custo o valor da embalagem, ou, caso não tenha modificado a composição de seus gastos operacionais de forma a incluir o desconto da taxa administrativa do aplicativo, sua única opção é descontar do lucro.

No mercado de Fortaleza, uma embalagem de isopor de três divisões, ideal para uma refeição completa, custa em média (três orçamentos) R\$ 1,64. Em caso de o estabelecimento não ter provisionado essa mudança, somando a taxa do aplicativo com a embalagem, resulta em um valor de R\$ 2,29, que subtraído do lucro teórico outrora provisiona-

do, fica negativo em R\$ 0,83. Se este estabelecimento faz 100 refeições, em 26 dias mensais, para este produto exclusivamente, será gerado um prejuízo de R\$ 2.158,00 mensais; e, considerando que o distanciamento social começou em março de 2020 e perdurou até março de 2021, para 100% da capacidade, para um único produto, o prejuízo fica em R\$ 25.896,00 (vinte e cinco mil, oitocentos e noventa e seis reais).

Não se deve desconsiderar que o valor médio de entregas, no Brasil, é um tíquete médio relativamente baixo, e, portanto, para estabelecimentos que possuam valores médios diferentes, tais valores absolutos ficariam mais altos. Assim como há de se lembrar que as taxas de 18% para os aplicativos abaixaram a partir de março de 2021, de acordo com publicação consultada, sendo que antes eram de 23%. É consequente também pensar que um valor de custo na ordem de R\$ 5,00 está diretamente relacionado a produtos de quantidade reduzida de ingredientes e pouca elaboração. Assim como receitas que provoquem rendimentos em suas receitas, como arroz, feijão, molhos e massas são produtos mais baratos. Não necessariamente valores de custo mais altos irão promover margens de contribuição melhores. Muito pelo contrário, quanto maior o preço de custo do produto, menor é a sua margem de contribuição, já que os preços praticados pelo mercado (o que inclui a percepção do cliente) impactam consideravelmente na precificação. Mas razoável é que se considerem limites mínimos e máximos para parametrizar as análises; um tíquete médio de R\$ 14,55 pode ser considerado baixo e encaminha as reflexões para que público, ou em que momento este público mais utiliza o serviço de entrega. Em tempos de pandemia, não necessariamente essa análise pode ser feita, dada a necessidade de velocidade das ações e adaptações.

É sabido que ao longo da pandemia, e em consequência dela, houve diversos outros aumentos, para alimentos, gasolina, gás, entre outros. Assim também para materiais descartáveis e de proteção necessários e determinados pela legislação para a proteção do trabalhador. Estes itens que compõem a precificação, em alguns casos, chegaram a inviabilizar a continuidade do produto, provocando então a necessidade de outros tipos de adaptação, além das já apontadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão em negócios gastronômicos é muito dinâmica e necessita de controles apurados. Além dos apontados na metodologia TRA, soma-se um controle de estoque robusto, com base no histórico de consumo e considerando índices de mínimo e máximo controlados. As classifi-

cações de gastos, se não forem corretas, podem provocar miopias nas tomadas de decisão, desconsiderando necessidades ou, exatamente o contrário, superlativando alguns itens.

Para a situação em específico, relacionada à pandemia, a necessidade de gestão e conhecimento real dos índices ficou evidente, já que os resultados se mostram negativos mesmo nas considerações mais simples. Um estabelecimento que antes tinha atendentes para seus salões e passou a ter motoqueiros para as suas entregas, se não considerou os acertos financeiros inerentes à situação, mesmo que tenha mantido a quantidade de vendas, provavelmente não conseguiu manter a saúde financeira do estabelecimento.

As contas, somadas as mudanças de cardápio necessárias, as análises de textura, de cores, e todos os elementos que envolvem a transição da entrega de um produto em um salão, de forma presencial, para outro formato de entrega (*delivery*), indubitavelmente colocaram as empresas e suas pessoas em momentos de decisão extenuantes e de frágeis escolhas.

Alguns estabelecimentos e grupos decidiram implantar seus próprios *marketplaces*, que é um espaço virtual onde se faz o comércio eletrônico. Segundo Guimarães (2020), operar um sistema próprio de entregas pode ser mais lucrativo para os estabelecimentos. Com isso, apesar de fugirem das taxas dos aplicativos, precisam se preocupar em contratar seus motoqueiros, o que envolve, além dos custos trabalhistas, gastos com manutenção dos veículos de entrega, com combustível e seguro de vida dos trabalhadores.

Independentemente do processo de vendas envolvido, o produto também deve ser adequado ao serviço. Transportar comida requer prática e conhecimento de leis, que diferem do serviço presencial, e, pelo demonstrado na simulação, também há uma exigente necessidade de adequação ao custo do produto dentro da realidade das taxas. O mercado de entregas é pautado em agilidade, facilidade e conforto, o que diferencia do atendimento presencial que através de relacionamento de confiança e identidade do cliente com o estabelecimento, é ele quem se dirige a localização, recebe o produto imediatamente após a elaboração e a relação de tempo depende do tipo de congregação que envolve o momento.

As administradoras dos aplicativos, se comprometem a disponibilizar através de inteligência artificial aplicada aos *marketplaces*, acesso dos clientes ao estabelecimento, através de um ranqueamento totalmente controlado por eles. Ou seja, se próximo ao cliente que acessa o aplicativo tiverem vários estabelecimentos que se enquadrem aos padrões considerados bons no aplicativo, de todo modo a marca vai ficar em um posicionamento na lista, nem sempre tão visível assim. Por outro lado, promete também disponibilizar o mais rápido possível, um entregador. O que não garante a certeza, de que quando o produto fi-

car pronto, terá um entregador a disposição. Assim como, as questões de segurança alimentar fogem ao controle do estabelecimento. Caso as embalagens não estejam seguramente lacradas e protegidas, qualquer acidente ou infortúnio pode acontecer. A previsão com gasto de embalagem considerada na simulação acima, não prevê nenhum tipo de lacre, e ou sacola para o carregamento do produto, ou seja, o valor pode ser alterado para mais. Alguns estabelecimentos protegem as embalagens com plástico filme e as armazenam em sacola personalizada. Para isso, além da alteração de valor mencionada, ainda é necessário depósito de armazenagem adequado, a fim de não molhar, estragar ou até atrair animais entre as embalagens. Não necessariamente isso estaria disponível em um restaurante que não foi planejado para o serviço de entrega.

Outro ponto de reflexão é quanto a como o estabelecimento vai conseguir se comunicar com o cliente, por meio de uma plataforma única que padroniza a maior parte da comunicação. O negócio tem então sua marca entre tantas outras. As marcas são classificadas, sim, pelo seu tipo de cardápio, mas, de todo modo, as estratégias utilizadas para atrair os clientes são de longe idênticas às que, em geral, eram utilizadas no atendimento presencial. Isso compromete a relação com o cliente, a impressão que este tem da marca e dos produtos e o que o motivará a escolher entre todas as marcas próximas. O cardápio sempre foi ferramenta importante para a venda. A descrição dos pratos, as opções, os nomes e as imagens são elementos capazes de provocar a decisão de escolha do cliente, ou pelo menos devem ser, mas presencialmente, em caso de dúvidas, ele pode contar com o atendente e até mesmo com a visualização dos pratos. Em um cardápio virtual de pouco comprometimento com a tradução da marca as escolhas certamente serão outras. Preço, objetividade de informações, facilidade e comunicação pós-vendas se tornaram os ímãs para este serviço. Mais uma vez, a reflexão é sobre as mudanças do serviço presencial para o serviço de entrega e, conseqüentemente, as alterações no controle de custos.

## CONCLUSÕES

A gastronomia tem forte característica multidisciplinar. É uma ação que faz parte de longa cadeia produtiva, composta de vários pequenos circuitos que culminam em um prato. Não por acaso, está inserida nos contextos da hospitalidade, pois, para além dos insumos e toda a sua produção envolvida, ainda é composta pelas relações de atendimento e bem-estar. Não se pode desconsiderar, de forma alguma, a área como relacionada à saúde. Um alimento é tanto capaz de prover saúde ao comensal, como também de matá-lo. Exige conhecimento de quem a



produz, protocolos disciplinarmente seguidos, cuidados com armazenagem e manipulação que são aprendidos pelos trabalhadores em capacitações especializadas. Estar na gastronomia é, ao mesmo tempo, representar culturalmente uma sociedade e nutrir quem se alimenta. É, portanto, atividade não somente econômica, mas também cultural, representativa e promotora de saúde,

Assim, um negócio gastronômico deveria ser considerado uma atividade promotora de necessidade primeira, independentemente do cardápio que pratica. No entanto, é perceptível o entendimento em dois extremos: ou uma atividade cotidiana que, como tal, deve ser rápida e barata; ou uma atividade de entretenimento. Não deixa de ser, mas sem dúvidas essa é uma visão simplista do que representa a atividade.

Cozinhar necessita de conhecimentos técnicos, bioquímicos, tecnológicos, culturais e microbiológicos. Sem perder o olhar artístico, capaz de atrair o interesse do consumo potencializado pelos quase que inerentes sentimentos hedonistas de quem consome. Um profissional dessa área tem então em suas mãos e habilidades a necessidade de traduzir isso tudo em um prato, e ao mesmo tempo de representar a sociedade à qual pertence. Isso por si só já é uma considerável carga de responsabilidade e de necessidade de conhecimento.

Entretanto, um negócio gastronômico exige para além disso, que o controle sobre a operação seja atuante e robusto durante todo o processo. O resultado financeiro não vai depender somente de um item, ou de uma decisão, mas sempre será o resultado coletivo de diversas decisões. As etapas da produção devem ser divididas e separadas de acordo não somente com suas características, mas também com suas capacidades de gerar informações de gestão traduzidas em índices e números de desempenho.

Mas também, as etapas devem estar totalmente interligadas, de forma a aumentar a capacidade produtiva e a promover a possibilidade de, em caso de erros ou desajuste de uma etapa, a próxima ser capaz de acertá-la. O funcionamento é então, assim, cadenciado e sistemático de forma a resultar em controles financeiros saudáveis. É repleto, portanto, de particularidades que induzem à necessidade de estudos específicos associados a conhecimento gerado por meio de experiências práticas.

No entanto, uma profissão que não é regulamentada e permite a atuação de profissionais forjados na prática, escolhe caminhos mais longos para o alcance de objetivos exitosos. A tomada de consciência da importância das práticas gastronômicas profissionais em uma sociedade, sobretudo em localizações de dificuldade de locomoção e de forte atividade econômica, é, portanto, imperativo para a promoção, sobretudo, de saúde da sociedade à qual se pertence.

É certo que fazer a própria comida já foi considerado pelos gregos sinônimo de dignidade, mas também é assertivo considerar que, em rotinas urbanas como as vividas atualmente, o tempo necessário para tal prática é inviável para a maioria das pessoas. Não seria isso um problema se a visão da importância da prática fosse alcançada sob a argumentação colocada até aqui.

Faz parte deste processo, o conhecido de gestão em gastronomia, abrangendo suas particularidades e singularidades de maneira a contribuir com todo o seu andamento, que é transformar alimentos. Soluções para sazonalidade, para fortalecimento da economia dos negócios alimentares locais, para a criação de outros tipos de negócios, para a sustentabilidade de produções, para a inovação e para a inclusão social, por meio de sua prática, são necessidades deste segmento, que, em geral, demandam especialidade para serem alcançadas. Ampliar o olhar para este campo, engloba identidade local, relação com produtores e com processos tradicionais, apoio logístico e econômico para os circuitos, debates sobre o mercado e conhecimento sobre as demandas do público, de tal forma a ser capaz até mesmo de redirecioná-las. Significa utilizar, na verdade, a gastronomia como ferramenta social, e não simplesmente como negócio de compra, transformação e venda.

Com o advento da pandemia, ficou evidente a miopia diante de todos estes conceitos e definições, assim como latente a fragilidade econômica envolvida, constituindo um paradoxo de difícil trato, já que ao mesmo tempo em que é frágil, é de necessidade vital. O não conhecimento das necessidades e características da gestão provocou uma corrida por parte dos empresários para a adequação dos serviços de entrega durante a pandemia, sem que eles fizessem contas, e se deparassem com resultados como os mostrados neste artigo. Muitos se transformaram em um esforço hercúleo, mas não conseguiram continuar, porque, na verdade, estavam aumentando seus resultados financeiros negativos e suas dívidas, sem nem sequer ser possível medir o estrago emocional envolvido.

Logo, este estudo não pretendeu somente demonstrar que as contas devem ser refeitas, as classificações devem ser redirecionadas, mas também que o setor se apresenta em momento necessário de readequação, sendo primordial a análise feita por especialistas, de forma a resultar em soluções tangíveis. Considerando as definições de classificação de gastos assim e as composições de um produto para precificação, as taxas praticadas pelas administradoras de aplicativos provocam precarização de insumos para o preço de custo final, assim como desviam de outros pacotes administrativos recursos para bancar o seu valor. Além disso, o próprio aplicativo contribui para inviabilizar situações como a do ranqueamento, já que eles buscam alto quantitativo de opções para atrair mais clientes, aumentando cada vez mais a lista e as opções e con-

fundindo as escolhas. Para promoções e destaques, eles ofertam produtos a preços promocionais, mas, como visto, os valores são já de tíquete médio baixo e, portanto, consideravelmente agressivos para a saúde financeira do negócio.

Conclui-se então que há de se revisarem as participações financeiras e taxas cobradas pelos aplicativos de entrega, com o objetivo não somente de viabilizar o financeiro dos negócios, mas também de qualificar o produto a ser entregue.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Cerca de 300 mil restaurantes fecharam as portas no Brasil em 2020**. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/cerca-de-300-mil-restaurantes-fecharam-as-portas-no-brasil-em-2020/>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRAGA, R. M. M. **Gestão da gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro por Roberto Magno Meira Braga**. 4a edição ed. [s.l.] Senac SP;, 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2004.

CIRILLO, B. **Aluguel de cozinhas compartilhadas é saída para empreendedores de delivery**. <https://www.uol.com.br/>. Disponível em: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2020/07/16/aluguel-de-cozinhas-compartilhadas-e-saida-para-empresendedores-de-delivery.htm>. Acesso em: 25 out. 2021.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerencias de restaurantes**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2017.

**Food service: conheça o mercado e as principais tendências - Delivery Much Blog**. , 2020. Disponível em: <https://blog.deliverymuch.com.br/food-service/>. Acesso em: 19 out. 2021.

**Gastos com delivery crescem: veja % no Rappi, Ifood e Uber Eats**. Disponível em: <https://www.idinheiro.com.br/gastos-com-delivery-crescem-durante-pandemia/>. Acesso em: 19 out. 2021.

GUIMARÃES, L. **Para fugir das taxas do iFood e Rappi, restaurantes investem no próprio delivery**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/para-fugir-das-taxas-do-ifood-e-rappi-restaurantes-investem-no-proprio-delivery/>. Acesso em: 25 out. 2021.

INFRAESTRUTURA, M. **Análises de Pareto - O que é e para que serve? Ministério da Infraestrutura**, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/analises-de-pareto-o-que-e-e-para-que-serve>. Acesso em: 19 out. 2021.

INGIZZA, C. **Apps de delivery diminuem taxas para ajudar restaurantes na pandemia**. Disponível em: <https://exame.com/pme/apps-de-delivery-diminuem-taxas-para-ajudar-restaurantes-na-pandemia/>. Acesso em: 25 out. 2021.

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL. **Delivery Fechamento 2019, 2020**. Disponível em: <https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/free-downloads>

MARTINS, A. **Congresso da Abrasel incentiva empreendedorismo no setor de gastronomia - Ministério do Turismo**. Disponível em: <http://antigo.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7035-congresso-da-abrasel-incentiva-empreendedorismo-no-setor-de-gastronomia.html>. Acesso em: 19 out. 2021.

MARTINS, M. L. A. **A pandemia pela covid-19 e o impacto no setor de alimentação fora do lar**. Disponível em: <http://cursos.ufrrj.br/grad/hotelaria/files/2020/10/Outubro-Prof.-Maria-L%C3%BAcia.pdf>. Acesso em: 25 out. 2021.

MENEZES, G. **Psicologia das cores: você sabia que cada cor pode alterar sua percepção? Printi Blog**, 18 dez. 2020. Disponível em: <https://www.printi.com.br/blog/psicologia-das-cores-voce-sabia-que-cada-cor-pode-alterar-sua-percepcao>. Acesso em: 19 out. 2021

NISHIO, E. K.; ALVES, A. M. **Gestão de negócios de alimentação: casos e soluções**. Senac São Paulo; 1a edição (8 outubro 2019) ed. [s.l.] Senac São Paulo, 2019.

OLIVEIRA, J. **Sem planejamento, de cada 10 restaurantes 5 fecham as portas em dois anos**. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/sem-planejamento-de-cada-10-restaurantes-5-fecham-as-portas-em-dois-anos-1.371256>. Acesso em: 19 out. 2021.



# Estratégias inovadoras praticadas pelo setor supermercadista no novo cenário

**1**

Bacharel em Administração Pública - Universidade Federal de Sergipe (UFS); Instrutor de Educação Profissional - Senac/SE.  
*marco.oliveira@se.senac.br*

Marco Antonio Gonçalves de Oliveira <sup>1</sup>  
Milena Almeida Pinheiro da Silva <sup>2</sup>

**2**

Pedagoga - Faculdades Integradas Olga Metting; Coordenadora Educacional no Senac/BA.  
*milena.santos@ba.senac.br*

## RESUMO

O setor supermercadista tem importância prioritária no ramo varejista, considerando sua essencialidade para a vida dos brasileiros. O estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa de base exploratória, em que realizamos análises bibliográficas e quantitativas, com coleta de dados a partir de entrevistas aplicadas. O estudo foi realizado com supermercados na cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe, e tem como objetivo geral apresentar as ações inovadoras e suas contribuições para o aumento das vendas no setor supermercadista no novo cenário e, a partir da análise dos dados, apresentar um estudo inicial sobre a temática e fomentar diversas outras discussões sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Inovação. Estratégias inovadoras. Setor supermercadista.

## INTRODUÇÃO

O setor supermercadista necessitou mudar a rota de como vinha realizando os seus negócios, para obter um caminho de crescimento significativo e sustentável. Com isso, adotou estratégias inovadoras para encarar um novo cenário de mercado desafiador, mutante e instável. Logo, percebe-se nesse setor a aquisição de habilidades de gestão em momentos de crise, uma vez que buscou caminhos para maximizar resultados, sem perder a essência do negócio, definindo os objetivos e planejando estratégias. Diante da necessidade da reinvenção de práticas para manter-se ávido e competitivo, precisou adotar a inovação não apenas como uma estratégia de sustentabilidade, mas como uma competência a ser exercitada constantemente.

Este trabalho, com o título “Estratégias inovadoras praticadas pelo setor supermercadista no novo cenário”, tem por premissa apresentar um estudo elaborado na capital do Estado de Sergipe, a cidade de Aracaju, logo, o universo pesquisado são os associados da Associação de Supermercados de Sergipe (ASES), que conta com 201 supermercadistas dos diversos formatos.

A pesquisa tem como principal foco apresentar estratégias utilizadas pelos supermercadistas objeto do estudo durante o período pandêmico para manterem ou fazerem crescer suas vendas, ou seja, os que contribuíram para o crescimento orgânico do setor no Estado de Sergipe e do segmento no Brasil. Logo, o estudo será referenciado com base nos dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre outros autores que tratam do assunto de maneira prática, simples e objetiva, ofertando condições para a implementação de estratégias para inovação de uma maneira eficiente e eficaz, propiciando vantagens competitivas e comparativas às organizações objeto do estudo.

Este estudo, para alcançar os resultados esperados, deve atender o seu objetivo geral, que é apresentar as ações inovadoras e suas contribuições para o aumento das vendas no setor supermercadista no novo cenário. Portanto, para complementar, deve também responder aos seguintes objetivos específicos: conceituar inovação; descrever o cenário atual do setor supermercadista; apresentar as estratégias inovadoras utilizadas para o aumento das vendas do objeto em estudo.

Diante dessa realidade, este trabalho visa responder à seguinte pergunta: Quais ações inovadoras contribuíram para o aumento das vendas no setor supermercadista no novo cenário?

Acredita-se que essa pesquisa é uma oportunidade relevante de ajuda a outros acadêmicos, estudantes, pesquisadores, empreendedores, empresários, como à sociedade em geral, para o aprimoramento de

conhecimentos e esclarecimentos sobre questões relacionadas às estratégias inovadoras utilizadas para aumentar e garantir a longevidade das empresas.

Inicialmente, a introdução traz a contextualização do estudo, seus objetivos, justificativa, problematização do tema, ou seja, qual a relevância de realização desta pesquisa, considerando o que contribuiu significativamente para o crescimento do setor supermercadista no cenário em contexto; as práticas inovadoras, nas extremidades incremental e disruptiva que evidenciaram a potencialidade deste setor na forma das ofertas dos produtos, marketing ou cultura organizacional.

Em seguida, apresenta-se a articulação teórico-prática, que deve ser realizada com referência nos conceitos de inovações, estratégias e cenário atual do segmento. Também mostra como as empresas podem viabilizar a aplicação de práticas, em consonância com a teoria, para implementar estratégias inovadoras em busca do crescimento sustentável.

A abordagem metodológica é de natureza qualitativa, quantitativa, descritiva e levantamento. A metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos utilizados para o estudo estão descritos no terceiro momento do trabalho, também com fundamentação e referências nos autores dos temas estudados, contento no corpo observações de autores como Gil; Bardin; Yin, entre outros, que contribuíram para o desenvolvimento do estudo em caso.

Assim, a pesquisa bibliográfica deu suporte epistemológico e possibilidade de ampliação das discussões sobre a inovação no setor supermercadista. Foram encontrados pesquisadores como: Tavares (2020); Fontana (2007); Stal (2014); Robinson (2019), dentre outros, cujos conceitos qualificaram a compreensão das narrativas.

No quarto momento, expõem-se os resultados da pesquisa e as respectivas análises. Na discussão dos resultados abordam-se conceitos e outras características que envolvem a inovação e estratégias assertivas utilizadas. Apresentam-se também nesse capítulo as propostas dos autores para o estudo de caso.

Por fim, no último capítulo colocam-se as considerações finais do projeto, as limitações da pesquisa, suas contribuições na aprendizagem dos autores, suas dificuldades, expectativas quanto às propostas de inovação para melhorias nas empresas do setor supermercadista. Dessa forma, o objeto em estudo pode contribuir para o desenvolvimento do segmento supermercadista no Brasil.



## CONCEITOS DE INOVAÇÃO

Nesta seção trata-se da conceituação de inovação, considerando suas principais características para a geração de valor nas organizações, proporcionando uma reflexão a respeito do cultivo de uma cultura organizacional diferenciada para a obtenção de um potencial competitivo pautado no ciclo das tendências estratégicas de melhorias nos processos de produtos, bens e serviços. Trata-se também das estratégias inovadoras utilizadas para o aumento das vendas, do incremento nas propostas de marketing, com novas ideias e melhorias nos métodos dos processos organizacionais que contribuíram para um desempenho substancial do faturamento do setor supermercadista no cenário atual.

### Conceituando inovação

Segundo o dicionário Oxford (2018), inovação é substantivo feminino que significa ação ou efeito de inovar. Partindo do princípio de que é uma ação, causa efeitos e gera movimentos de ressignificação na abordagem de como as organizações desenvolvem seus produtos, serviços ou sistemas, objetivando a manutenção da sustentabilidade econômica e o desempenho da performance produtiva. Para que essa engrenagem funcione neste novo cenário, é preciso que as organizações compreendam a inovação não apenas como a implantação de algo novo, mas como uma premissa para aumentar a eficiência de uma empresa com o foco constante na obtenção de resultados satisfatórios.

Assim, inovar é quando a ideia gera valor, ou seja, só é inovação quando tem como finalidade atender aos propósitos econômicos da empresa (SCHUPETER, *apud* TAVARES; BERNARDES; FRANCINI, 2020), para obter uma vantagem competitiva; inovar é um coeficiente essencial para atingir as metas e objetivos empresariais (MOREIRA; QUEIROZ, 2007, *apud* FONTANA; THIMÓTEO, 2020).

Principalmente, pelo uso do termo inovação como fator de criar uma vantagem competitiva favorecer uma imagem de empresa que tem a inovação como prática em seus processos, levando aos *stakeholder* uma falsa ideia de que está atendendo a um dos requisitos mais exigidos pelo mercado na atualidade, que é inovar constantemente (*Ibidem*, 2020).

Complementando, Tavares, Bernardes e Francini (2020) afirma que é o ato de mudar ou renovar. Do latim “*innovatio*”, que em tradução literal significa inovação, mudança, renovação; e, portanto, remete a algo novo. Declara ainda que empresas e organizações de todos os segmentos e tamanhos têm um entendimento simplista na aplicação real da inovação no mundo corporativo, ou seja, a palavra é utilizada para vender a ideia de empresa atualizada em seus processos gerenciais, que está adequada aos tempos atuais.

Adequar-se ao novo cenário é exercitar a adaptabilidade, que requer dos líderes uma postura corajosa diante dos desafios do mundo dos negócios; um espírito curioso, para investigar e descobrir novas possibilidades; a aquisição de uma atitude colaborativa, para proporcionar um clima organizacional e contagiar a todos da organização, proporcionando condições internas para o surgimento de sugestões de melhorias e criação de novas ideias.

Robinson (2019), afirma que só é possível criar uma cultura de inovação se a iniciativa vier do topo da organização. O endosso e o engajamento dos líderes fazem toda a diferença para promover as mudanças necessárias.

Neste prisma, as mudanças necessárias perpassam pela mudança de cultura, tornando como missão da liderança a promoção de interações entre culturas internas e externas, logo, no campo da inovação, são chamadas de fechadas e abertas. Porém diversas empresas utilizam esse arcabouço de forma híbrida, ou seja, fazem uso das duas de forma concomitante (CHESBROUGH, 2003, *apud* STAL; NOHARA; CHAGAS JR., 2014).

Para estes autores (*Ibidem*), na inovação fechada, a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) busca soluções mediante o esforço da equipe. Ocasionalmente, pode-se buscar algum conhecimento específico em uma universidade ou instituto de pesquisa, mas esta colaboração é pontual, e as informações são cercadas de sigilos. A propriedade dos resultados e o seu controle fazem parte da estratégia empresarial de se proteger da concorrência.

Ainda segundo os mesmos autores (*Ibidem*), existe uma interação contínua com agentes externos: universidades, institutos de pesquisa, colaboradores individuais, outras empresas, e redes de inovação. Aqui se buscam resultados no ambiente externo, que outras empresas estejam dispostas a negociar – o tradicional licenciamento de tecnologia – ou conhecimentos que possam contribuir para a geração de inovações na empresa. Assim, é possível associar competências e esforços para a geração de inovações que não poderiam ser criadas, exclusivamente, dentro da organização.

Ampliando esse olhar, Stal, Nohara e Chagas Jr. (2014), pontuam que muitas empresas adotam práticas de caráter misto, ou seja, praticam os procedimentos tradicionais da inovação fechada com as várias possibilidades da atuação aberta, para encontrar o melhor caminho para inovar. Contudo, pode-se afirmar, segundo os autores, que estamos vivenciando um novo paradigma na gestão da inovação.

Assim, para gerar mais valor e ganhar competitividade, algumas empresas vêm adotando o modelo de inovação aberta, conforme Chesbrough (2003), citado por Stal; Nohara e Chagas Jr. (2014), que mescla práticas dos modelos tradicionais com uma grande interação da organização

com agentes externos. O autor argumenta que, na economia do conhecimento, muitas empresas não possuem orçamento nem competências necessárias para dar respostas rápidas ao mercado, o que compromete o tempo de desenvolvimento de tecnologias e produtos, e por isso buscam tornar os limites das organizações mais permeáveis e flexíveis.

### **Estratégias inovadoras utilizadas para o aumento das vendas**

Diante das perspectivas de mudanças advindas do processo pandêmico que afetou mundialmente a economia, muitas organizações necessitam, de forma ágil, adotar um viés estratégico para acompanhar os avanços tecnológicos, a fim de aproveitar as possibilidades para a propagação das vendas e alcançar a sustentabilidade econômica. Pois apesar da pandemia ter imposto desafios inesperados quando eclodiu no mundo dos negócios, tornou-se perceptível a contínua dinâmica de reinvenção dos processos de compra e venda de produtos que aqueceram o setor supermercadista em um cenário impermanente.

Em um ambiente altamente volúvel onde recursos são cada vez mais escassos e a busca pela competência é uma constante, a estratégia é uma ferramenta que possibilita uma vantagem competitiva a longo prazo, atendendo aos anseios dos interessados na longevidade e retorno de forma viável. (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011, *apud* OLIVEIRA, 2018).

A estratégia, se bem selecionada, possibilita à empresa ou organização um crescimento sustentável, e esse ganho leva à criação de valor. Portanto, a competição sai dos parâmetros do preço para a oferta de um melhor produto/serviço, o que alguns chamam também de vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2018).

Com isso, o termo estratégia ganha sentido quando alinhado à intenção de adotar novas ações exercendo atividades diferentes da concorrência ou semelhantes, mas melhoradas, com o intuito de gerar valor sobre o produto, tornando-o atrativo e potencial para o aumento das vendas.

Assim, para Tomoyose, Santos e Faria (2014), são expressivos os estudos encontrados na literatura especializada que estabelecem relações entre as inovações e o desempenho organizacional, seja este em nível operacional, econômico ou financeiro, dada a importância dessa relação para os tomadores de decisões, formadores de políticas públicas, investidores, sociedade e acadêmicos.

Alinhadas ao pensamento supracitado, as estratégias, quando aplicadas com a intencionalidade de melhorias no desempenho organizacional, tendem a proporcionar uma movimentação exponencial nas

vendas, impactando positivamente na sustentabilidade econômica das empresas. Waengertner (2018), sinaliza que sempre é necessário reinventar o negócio, adaptando-o às rápidas mudanças do mercado e às preferências do cliente. E, diante do novo cenário, as empresas necessitam ampliar e reinventar a maneira de atender a esse cliente que está inserido na "Era da Experiência, a qual conecta o físico ao digital.

Considerando a escalada do comércio virtual proveniente do novo cenário, tornou-se, então, necessária a adoção emergente de ações inovadoras, como: a aposta no mercado digital, com a implantação de ferramentas, aplicativos e plataformas digitais, denominados *e-commerce*, a exemplo do *Google meu negócio* (ferramenta gratuita), que foi adotado por muitas organizações. Ampliando esse entendimento, Magaldi e Salib Neto (2020) trazem como estratégia adaptativa o modelo de *marketplaces* como uma derivação dos *e-commerce*, pois a unidade de gestão é de um único empreendimento, o proprietário da plataforma, os *marketplaces* reúnem centenas, por vezes, milhares de empreendimentos que se beneficiam do poder da audiência daquele ambiente.

A tecnologia favorece um universo de recursos que enriquece as organizações, contudo, na Era da Experiência, o cliente é o maior investidor das empresas, quando este está no centro. Diante disso, Magaldi e Salib Neto (2020) ressaltam como práticas exitosas não apenas a adoção da tecnologia, como propulsora do crescimento exponencial das empresas, mas, sobretudo devido a uma prática sistemática, introjetada na cultura de negócio, de considerar a jornada do cliente em toda a sua formulação e execução estratégica. Apontam também, como principal fator de aumento de lucratividade, as organizações se dedicarem a ser melhores do que são propriamente, com o incremento de sua eficiência operacional sendo a sua principal prioridade.

A esse propósito, Tomoyose, Santos e Faria (2014) citam o Manual de Oslo (OECD, 2005):

[...] um dos mais importantes indicadores a ser considerado nas pesquisas de inovação é aquele relacionado ao desempenho das organizações, decorrente da inovação que implantaram. Nesse sentido, o Manual de Oslo (OECD, 2005, p.79) sugere a exploração de questões que capturem os efeitos da inovação a partir dos seus objetivos econômicos. Tais questões devem responder, se as inovações: a. Substituíram produtos que se tornaram obsoletos; b. Introduziram novos produtos ao portfólio da empresa; c. Contribuíram com produtos alinhados com as questões ambientais; d. Foram capazes de aumentar o market-share da empresa; e. Contribuíram para expansão da sua atuação (mercado internacional ou novos consumidores no mercado doméstico); f. Trouxeram melhorias nas ativida-

des produtivas; g. Contribuíram para redução dos custos de produção; h. Trouxeram melhorias na qualidade dos produtos; i. Contribuíram para melhoria das atividades laborais; e j. Trouxeram melhorias nos produtos que diminuem os impactos causados ao meio ambiente.

Portanto, essa dinâmica de implantação de ações inovadoras disruptivas ou incrementais, dobra as possibilidades de fornecimento de produtos e serviços para os clientes, fatores que favorecem a agregação de valor e viabilidade de resultados efetivos e relevantes de movimentação de fluxo nos processos de marketing, suprimentos e vendas.

### Cenário atual do setor supermercadista

O setor supermercadista tem demonstrado força e credibilidade desde o início do período pandêmico até os dias atuais, percorrendo uma jornada de avanços e reforçando a sua importância como segmento essencial para a sustentabilidade econômica do país. Em face dos diversos desafios apresentados, o universo varejista alimentício tem buscado acompanhar as necessidades do mercado e dos clientes, prospectando caminhos para atrair, converter e reter os avanços conquistados.

O resultado apresentado no ano de 2020 é surpreendente, visto que o crescimento apresentou um faturamento de R\$ 554 bilhões, um aumento de 68,28% em relação ao ano de 2019, o que significa 7,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional; o setor emprega hoje mais de 3 milhões de forma direta e indireta; e conta com 235.741 *check-outs*. (ABRAS, 2021).

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) evidencia, em sua *ranking* de 2021, indicadores que expressam o desempenho e as tendências do setor. As pesquisas mostram que 85% atuam via plataforma do *e-commerce*; em relação a mão de obra por gênero, houve um avanço, e a mão de obra feminina equiparou-se em 50% em relação à mão de obra masculina; e a inserção de itens importados e orgânicos sinalizam a diversidade no portfólio de produtos. O *ranking* também traz a participação de cada estado em receita e ressalta o Nordeste como uma notável região de crescimento do setor alimentício.

O setor é dividido em diversas categorias, por tamanho, faturamento, ou pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Entre eles: 4711-3, os hipermercados, com área de venda superior a 5.000 m<sup>2</sup>, com 13 estabelecimentos na cidade de Aracaju; 4711-3/02, os supermercados, com área de venda de 300 m<sup>2</sup> a 5000 m<sup>2</sup>, com 67 pontos de venda; 4712-1/00, que são minimercados e mercearias, com 402 empreendimentos (SERGIPE, 2021). Assim, o estado de Sergipe representa

0,2% em termos de participação do setor no Brasil, com queda de 0,1% em relação ao ano de 2019; ou seja, no ano de 2020, com crescimento de vendas em diversos formatos, o setor no estado não obteve crescimento (NUNES FILHO, 2021).

O setor supermercadista vem passando por um profundo processo de transformação nos últimos anos, resultado de diversos fatores, tais como: fusões e aquisições, entrada do capital estrangeiro, investimento em tecnologia e renovação de pontos de venda, acirramento da concorrência e lançamento de novos produtos (SESSO FILHO, 2003).

## METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste estudo é de natureza qualitativa de cunho exploratório, com vista a apresentar descobertas, análises e ideias. Para tanto, os percursos metodológicos foram alicerçados em pesquisa bibliográfica, com investigação aprofundada em livros e periódicos, para além dos objetos digitais disponíveis, a exemplo das revistas on-line, documentários e estudos de casos, considerando a temática deste artigo.

Afirma Gil (2010) que os métodos são definidos como o caminho para se chegar a um determinado fim, assumem características científicas quando se caracterizam como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

O conhecimento recebido por experimentação e observação, também chamado de investigação empírica, são manifestações do mundo contemporâneo utilizadas concomitantemente com a vida real, logo, não se limita de forma clara o contexto e o fenômeno (YIN, 2010).

Diante disso, utilizou-se a técnica de coleta de dados, para um grupo de varejistas alimentícios do universo do setor supermercadista da cidade de Aracaju/SE, com o intuito de obter informações importantes e necessárias a partir da utilização da plataforma on-line, o *Google Forms*. Assim, obtiveram-se cinco respondentes, de um total de 201, que representam 2,48% do universo existente na cidade pesquisada.

Dessa forma, a análise de conteúdo foi a principal técnica utilizada na pesquisa, para compreensão e interpretação dos fenômenos e fatos que não podem ser generalizados. Ressalta-se aqui, que a análise de conteúdo é a utilização de técnicas para análises de mensagens e comunicações provenientes de expressões orais, verbais ou escritas de forma sistêmica, permitindo a conclusão pela dedução das informações encontradas (BARDIN, 1977).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para realização das análises, foram utilizados instrumentos de coleta como questionários, entrevistas não estruturadas e observação dos autores. Após a aplicação e tabulação dos instrumentos de coleta, foram feitas as análises a partir dos resultados obtidos. Dessa maneira, os resultados serão apresentados por meio de um quadro-resumo.

**Tabela 1 - Quadro-resumo**

<b>Perfil dos respondentes</b>	<b>Sobre inovação</b>	<b>O cenário supermercadista no novo cenário</b>	<b>Estratégias inovadoras utilizadas para o aumento das vendas</b>	<b>Estratégias para 2022</b>
<b>Acima de 5 anos</b>	Entende pouco ou muito pouco	Afirmam que é crescente	Investimento em <i>delivery</i>	Melhorar o <i>delivery</i>
<b>Mais de 10 anos</b>	Investimento em tecnologia ou a própria tecnologia	Que é essencial e cresceram as vendas	Investimento em <i>delivery</i> e redes sociais.	Melhorar o <i>delivery</i> e as redes sociais

Fonte: Elaboração dos autores.

### Quem são os respondentes

Bardin (1977) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de se ultrapassarem as incertezas e descobrir-se o que é questionado.

Dessa forma, os dados provenientes do perfil dos respondentes permearam o questionamento relacionado ao tempo de atuação dos referidos atores no setor supermercadista, com vistas a dirimir as indefinições e ampliar as possibilidades de descobertas concretas.

A partir dos dados, percebe-se uma vasta experiência dos varejistas, que têm entre cinco ou mais de dez anos atuando no segmento supermercadista, qualificando-os como especialistas atuantes no ramo do varejo alimentício da região, aptos a responder às perguntas da pesquisa.

### O que é inovação

Com vistas a responder aos objetivos que a pesquisa deste artigo propôs, considerou-se a análise de coleta de dados categorial, que, conforme Bardin (1977), consiste no desmembramento do texto em

categorias agrupadas analogicamente. Considerou-se uma alternativa assertiva, haja vista que a análise de dados por categoria proporcionou a relação de semelhança e sequência lógica sobre os pensamentos teóricos e a interpretação dos dados coletados a partir da pergunta: O que você entende por inovação? – apresentada no formulário *Google Forms*.

A constituição das categorias solidificou-se com Bardin (1977), pois após a análise dos conteúdos recebidos como resposta à questão proposta, utilizou-se o método de codificação, que se deu a partir da repetição do fator Inovação nas respostas dos entrevistados, revelando que Inovação é investimento ou mesmo a própria tecnologia.

Para se obter uma vantagem competitiva no mercado, é necessário criar, desenvolver, mobilizar conhecimentos e habilidades de modo a implementar novos produtos, serviços ou processos (MOREIRA; QUEIROZ, 2007, *apud* FONTANA, 2020).

Observa-se nas respostas que inovação é vista apenas como tecnologia, ou seja, os respondentes não conhecem o conceito de inovação, limitam-se apenas às novas tecnologias, esquecendo-se de que qualquer processo de criatividade e inovação começa com investimento em pessoas.

### **Comportamento do setor no novo cenário**

De acordo com os respondentes, o setor obteve um crescimento significativo nas vendas, o que teria ocorrido devido a este ter sido um dos poucos segmentos que não fecharam as portas durante a crise pandêmica.

A situação imposta pelo momento levou as pessoas a ficarem em casa, em trabalho remoto, afastadas temporariamente pelo Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm), entre outros. Assim, elas passaram a fazer suas refeições em casa, a comprar em supermercados ou mercearias os mantimentos, condimentos, principalmente, e bebidas alcoólicas, cujo consumo cresce historicamente nas crises enfrentadas pelo homem.

Dessa forma, o incremento do trabalho remoto e o auxílio emergencial contribuíram de maneira positiva para o crescimento do setor supermercadista na cidade de Aracaju/SE, ou seja, no primeiro momento não se apresentou uma queda de renda nas famílias.



## Quais estratégias utilizadas para o aumento das vendas

Quando se fala em estratégias, faz-se referência a quaisquer recursos, sejam materiais, financeiros ou humanos, utilizados pelas empresas para alcançar os seus objetivos e cumprir com suas metas. As estratégias devem ser diversificadas para obtenção de melhor êxito.

As oportunidades para se atingirem os objetivos, as metas, políticas e planos realizados pelas empresas para um futuro, e o que se espera alcançar entendendo o ambiente e os recursos disponíveis, são as estratégias empresariais (FERNANDES; BERTON, 2012, *apud* OLIVEIRA, 2018).

Observa-se na pesquisa que não aconteceu uma diversificação das estratégias praticadas pelos respondentes, que se limitaram a *delivery*, ao uso de redes sociais e do PIX para recebimentos, o que na opinião dos pesquisadores não aumenta necessariamente a venda, sendo apenas a substituição da forma de pagamento.

Então, acredita-se que os supermercadistas pesquisados devem investir na formação de pessoas para fomentar a inovação que pode possibilitar uma vantagem competitiva nas empresas, visto que ela é bem volúvel. Fontana (2020) afirma que inovar não é uma ação simplista, mas um processo complexo e estruturado de forma planejada que, principalmente, deve ser bem administrado.

## Estratégias para 2022

A vivência dos desafios experienciados pelo setor supermercadista no período pandêmico desafiou o setor em busca da adaptação de estratégias que alcançassem o novo perfil do consumidor, cuja forma de aquisição dos produtos e serviços mudou e variou, fato percebido após retornos dos entrevistados, mediante a última pergunta: Quais estratégias pretende adotar para 2022?

Os entrevistados manifestaram em suas respostas que manteriam as estratégias assertivas vigentes em 2021 e aplicariam melhorias no *delivery* como ponto primordial para o setor, que almeja a manutenção do crescimento escalável das vendas.

As redes sociais, bem presentes em outros segmentos, não se caracterizaram como uma estratégia utilizada de forma eficaz por diversos supermercadistas na cidade de Aracaju/SE. Entretanto, admitirão em seu planejamento estratégico o investimento nos canais de vendas on-line como estratégia para 2022, visto que as vendas pelas redes sociais revelaram um crescimento significativo e, para além de proporcionar benefícios às empresas, exercem influência na decisão de compras, fortalece e propaga a imagem da empresa, gerando possibilidades de

prospecção de novos clientes e fidelização dos existentes, aumenta o tráfego do site e trazem outras vantagens favoráveis para a performance empresarial.

De acordo com o mais recente relatório da Ebit Nielsen sobre o tema, o comércio eletrônico bateu recorde de vendas no primeiro semestre deste ano, alcançando receita de R\$ 53,4 bilhões (crescimento de 31% em relação ao mesmo período do ano anterior). E, nos primeiros seis meses, as vendas virtuais de alimentos cresceram 34% em volume e 8% em números de pedidos. Como curiosidade, os celulares foram responsáveis por mais da metade das vendas digitais, respondendo por R\$ 28,2 bilhões do montante (GALASSI, 2021, p. 3).

Logo, com base nos dados acima, para aumentar a produtividade das empresas, é fundamental investir em novas formas de venda e captação de clientes. A produtividade de uma empresa pode aumentar e melhorar os seus resultados ao submeter sua equipe, de forma contínua, a uma formação técnica e comportamental, (OLIVEIRA, 2018).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se por este estudo que a inovação é primordial em qualquer segmento do mercado, visto que gera benefícios para toda a sociedade. Verificou-se ainda a necessidade de a gestão estar altamente envolvida nas aplicações das estratégias; como também que o “capital humano” precisa ser constantemente atualizado para evitar a obsolescência e garantir o diferencial constantemente exigido pelo cliente.

Pelos resultados obtidos, identificou-se que o objeto de estudo é carente de abordagem mais profunda, para verificar e incentivar a criação de novos processos inovadores que atendam satisfatoriamente as reais necessidades dos *stakeholders*.

No contexto apreciado, observou-se que o estado de Sergipe apresentou uma nos dados relatados pela ABRAS. Por outro lado, deu-se um crescimento nas vendas das pequenas e médias empresas, as chamadas lojas de vizinhança, pois a crise sanitária levou diversas pessoas a comprarem em suas comunidades, o mais próximo de suas casas, por aplicativos e redes sociais, entre outras formas, sendo que essas empresas não são associadas nos órgãos do setor ou não apresentam os dados no momento de recolhimento das informações.

Um ponto crucial é que o conceito de inovação não é conhecido pelos respondentes, que acreditam tratar-se apenas de tecnologia, o que leva a outra reflexão: que estes também desconhecem o significado da palavra tecnologia e suas funções.

Este trabalho propicia novos caminhos para discussão, debate e estudos futuros por acadêmicos, organizações, empresários, empreendedores e instituições que se interessarem pelo assunto, em virtude da amplitude de informações propostas pelo tema. Além disso, motiva a uma investigação com maior profundidade, visto que se apresenta como um estudo inicial do objeto, que pode ser aprofundado com estudos comparativos, experimentais, descritivos e analíticos, entre outros.

Uma limitação imposta à pesquisa foi a quantidade de respondentes que, proporcionalmente ao número de registrados na ASES, foi muito baixa, sendo necessária intervenção direta do pesquisador, indo *in loco* e solicitar o preenchimento do formulário.

Atribui-se esse fato a um aspecto cultural do setor, sendo que os poucos com os quais se obteve contato alegaram falta de tempo. Porém, o que se observa é que eles não entendem a importância, para crescimento do segmento, de responder, conhecer, analisar as pesquisas disponibilizadas por diversos meios de comunicação e informação.

Dessa forma, o presente trabalho contribuiu para o aperfeiçoamento profissional, pessoal e acadêmico dos autores, no sentido de poder oportunizar a teoria e sua relação com a prática vivenciada na realização da pesquisa. Oportunizou também fazer uma crítica em relação ao objeto de estudo e entender os processos de inovação; compreender que, dentro do setor supermercadista, é possível inserirem-se os conceitos de inovação, ou seja, a pesquisa fundamentou a escolha dos pesquisadores, ao identificarem serem viáveis os conceitos e práticas para fomentar a inovação como estratégia para o crescimento e longevidade do setor.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. **O notável ano de um setor essencial**. *Ranking Abras 2021*. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em 10/12/2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições Persona - Distribuído no Brasil: Livraria Martins Fontes. São Paulo/SP.1977. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/>. Acesso em 16/10/2021.

BARROS, Aidil. LEHFELD, Neide. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Person Prentice Hall, 3ª Edição, 2007

DICIONÁRIO, **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. Oxford University Press. Oxford. 3ª edição. 2018.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva. 5ª Edição, 2006.

FONTANA, Cristiane Gomes Carvalho; THIMÓTEO, Antonio Carlos de Alcântara. **Empreendedorismo e inovação**. 2020. E-book. Disponível em: <https://bibliotecadigitalsenac.com.br>. Acesso em 03/09/2021.

GALASSI, João. **Ponto de vista**: Vem aí o marketplace do setor supermercadista. SuperHiper. São Paulo: ABRAS, n. 540, p. 3, set. 2021. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/273.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAGALDI, Sandro. SALIBI NETO, José. **Estratégia Adaptativa**. As regras da competição mudaram: você está preparado? São Paulo: Editora Gente, 2020.

NUNES FILHO, Roberto. **As práticas e tendências do setor**. SuperHiper. São Paulo: ABRAS, n. 537, p.106-114, jun. 2021. Disponível:<https://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagNo=270#page/106>. Acesso em 17/10/2021

OLIVEIRA, Marcos Alberto de. **Estratégia empresarial e gestão da informação gerencial**. 2018. E-book. Disponível em: <https://www.bibliotecadigitalsenac.com.br>. Acesso em 09/09/2021.

ROBINSON, Ken. **Somos todos criativos**: os desafios para desenvolver uma das maiores habilidades do futuro. Trad. Cristina Yamagami. São Paulo: Benvirá, 2019.

SERGIPE, Secretaria de Estado da Fazenda. **Dados do setor supermercadista de Sergipe**. 2021. Disponível em: <http://www3.sefaz.se.gov.br>. Acesso em 18/10/2021.

SESSO FILHO, U. **O Setor Supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Superior de Agronomia Luis de Queiroz, Piracicaba, 2003. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses>. Acesso em 10/09/2021.

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana Jordan; CHAGAS JR., Milton de Freitas. **Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras**. *Innovation and Management Review*, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31641/os-conceitos-da-inovacao-aberta-e-o-desempenho--->. Acesso em 10/12/2021.

TAVARES, José da Cunha; BERNARDES, Roberto Carlos; FRANCINI, William Sampaio. **Gestão da inovação e geração de valor em pequenas e médias empresas**. 2020. E-book. Disponível em: <https://bibliotecadigitalsenac.com.br>. Acesso em 03/09/2021.

TOMOYOSE, Fábio Hiroshi; SANTOS, Isabel Cristina dos; FARIA, Ana Cristina de. **Influência da inovação aberta nas vendas internas da indústria brasileira**: uma análise da PINTEC 2014, baseada em modelagem de equações estruturais. BBR. Brazilian Business Review. Vol. 16(3):222-238. DOI: 10.15728/bbr.2019.16.3.2. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/JZTxMQJJgXrrhgyW9Znv6vQ/?lang=en>. Acesso em: 16 dez. 2021.

WAENGERTNER, Pedro. **A Estratégia da Inovação Radical**: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício. São Paulo: Editora Gente, 3º Edição, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle>. Acesso em: 15/10/2021.



**EXPERIÊNCIAS  
INOVADORAS  
EM SALA DE AULA**

## A questão da inteligência emocional no atendimento ao cliente:

importância do bem-estar mental do colaborador para o negócio e o design thinking visando o vendedor como usuário final

1

Aprendiz. Curso: Aprendizagem em Serviços de Vendas  
*samia.lopes.maria@gmail.com*

2

Aprendiz. Curso: Aprendizagem em Serviços de Vendas  
*joseliagoncalves12345@gmail.com*

3

Instrutora. Curso: Aprendizagem em Serviços de Vendas  
*kellyreis@pi.senac.br*

Sâmia Maria da Conceição Lopes<sup>1</sup>  
Josélia Gonçalves da Silva<sup>2</sup>  
Kelly Reis Lopes Rodrigues<sup>3</sup>

### RESUMO

A inteligência emocional no trabalho é uma competência que ajuda os profissionais a lidarem com a pressão, conflitos nos relacionamentos internos e desafios do cotidiano. O presente estudo partiu do problema: a questão da inteligência emocional no atendimento. Por meio de estudos bibliográficos, este artigo apresenta o significado de inteligência emocional na área de vendas e como esse fator afeta a qualidade do atendimento. Também apresenta o Design Thinking como ferramenta inovadora, sendo o vendedor o principal objeto de análise e um participante no processo de ideação para a resolução do problema. Os tópicos da pesquisa mostram outra perspectiva ao leitor, importando-se não só com as emoções da clientela, mas também com as emoções daquele que aborda, recebe, atende e a auxilia. Por fim, o tema analisado mostra-se de extrema importância no momento e requer atenção, já que o vendedor lida diretamente com o público-alvo e necessita estar bem emocionalmente para isso.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional. Atendimento. Vendedor.



## INTRODUÇÃO

De acordo com Goleman (2005), homens com um alto grau de inteligência emocional têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética. Por outro lado, as mulheres são comunicativas e gregárias, e expressam de modo adequado os seus sentimentos (não, por exemplo, em ataques de que depois se arrependem); adaptam-se bem à tensão. Nesse contexto, vale enfatizar a importância dessa habilidade no atendimento ao cliente.

O atendimento ao cliente é essencial para a continuidade do empreendimento, portanto, torna-se necessário que o universo empresarial invista em estratégias que venham garantir o bem-estar dos funcionários e um atendimento de qualidade à clientela. Segundo Chiavenato (1999), a higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador.

Essa pesquisa tem o intuito de reforçar a importância do controle emocional do vendedor durante o atendimento, principalmente nas situações em que o consumidor se encontra insatisfeito com o serviço. Além disso, o estudo busca apresentar uma forma prática e empática de encontrar propostas inovadoras. A metodologia utilizada para elaboração deste artigo consistiu de pesquisas em referências bibliográficas, reunindo a visão de alguns autores sobre inteligência emocional, como a do psicólogo, escritor e jornalista norte-americano Daniel Goleman, e em relação ao atendimento nas vendas.

## COMPETÊNCIA EMOCIONAL E O PROCESSO DE ATENDIMENTO

O alto grau de inteligência emocional não assegura que o profissional terá adquirido as competências emocionais fundamentais para o trabalho. Por exemplo, uma pessoa pode adquirir um elevado grau de empatia e, no entanto, não ter aprendido as habilidades baseadas na empatia que resultam num ótimo serviço aos clientes.

É necessário, portanto, que o profissional desenvolva competências técnicas e humanas, objetivando crescimento, aperfeiçoamento e eficácia nos resultados, tendo como premissa que o ser humano tem um forte potencial e que é o diferencial competitivo das organizações. (CARLETTO; FRANCISCO; KOVALESKI, 2005).

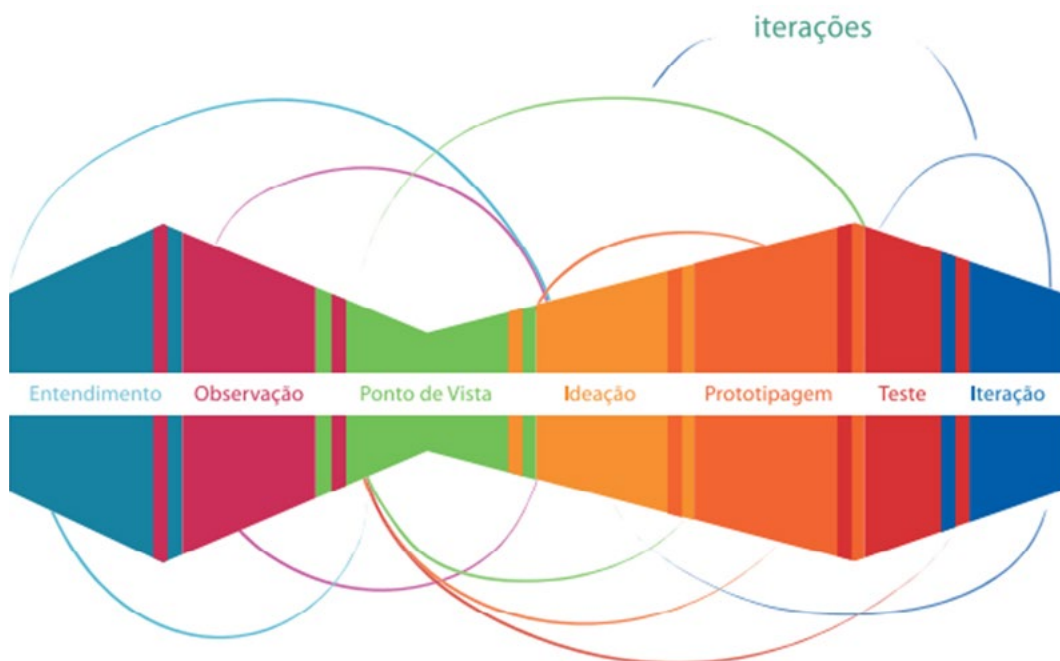
Outro aspecto a ser analisado é a preocupação da organização com as variáveis que possam afetar a saúde mental dos funcionários na área das vendas. Segundo Maximiano (2000, p. 260):

O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo.

Diante das pesquisas realizadas, torna-se uma alternativa para solucionar a problemática a utilização de uma ferramenta que na prática soluciona problemas complexos e tem uma sua abordagem centrada no ser humano. O Design Thinking é uma metodologia que propõe uma nova maneira de pensar, baseada em três grandes valores: empatia, colaboração e experimentação.

Dessa forma, o Design Thinking é um modelo mental de natureza interativa e flexível, o que significa ser um processo no qual o erro é visto como parte integrante e valiosa da jornada. Esse método é formado por sete etapas:

### Imagem 1 - As sete etapas do Design Thinking



Fonte: Mini Toolkit Design Thinking, p.15.

Dessa forma, juntamente com a equipe de vendas, os gestores poderiam realizar as etapas do Design Thinking, tendo foco no vendedor, motivando brainstorming (técnica desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo) e objetivando solucionar a questão do controle emocional nas vendas, especificamente no atendimento.

## CONCLUSÃO

A proposta do artigo é causar uma reflexão nos gestores sobre como a inteligência emocional pode de forma concreta e direta interferir e influenciar todo o relacionamento humano, e indicar o Design Thinking como um método capaz de trazer ideias inovadoras para o problema, por meio da empatia, da colaboração da equipe e da experimentação.

Desse modo, chama-se a atenção para os benefícios da inteligência emocional, aplicados no atendimento de vendas, nesse contexto competitivo e de eterna evolução, de modo que os profissionais de mercado possam pensar com maior relevância as relações humanas, priorizando o indivíduo em vez do consumidor e do vendedor, e enfatizar o relacionamento em vez de produtos e seus atributos.

Conclui-se, portanto, que conhecer as próprias emoções, e as emoções do próximo, e desenvolver ideias que ajudem na saúde emocional, com foco no ser humano, serão fatores vitais para a sobrevivência, tanto de forma mercadológica como social.

## REFERÊNCIAS

CARLETTO, Balduir, FRANCISCO, Antonio Carlos. e KOVALESKI, João Luiz. **Competências essenciais:** contribuições para o aumento da competitividade. Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

CHIAVENATO, Idelberto. **Recursos humanos:** edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ESCOLA DESIGN THINKING. **Mini toolkit Design Thinking.** Echos Laboratório de Inovação. 2016, p. 11-15.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

MAXIMINIANO. A.C.A. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

# Aluno empreendedor e seu plano de negócios

**1**

Instrutor de Formação Profissional. MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro (FCETM). Atuação como docente em cursos técnicos da área de gestão.  
*frederico.correia@mg.senac.br*

**2**

Supervisora pedagógica do Senac – Unidade de Ensino Técnico do Cep de Uberaba. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac em Minas e Graduação em Pedagogia pela Universidade UNIPAC Uberlândia. Atuação como gestora da equipe docente, análise e planejamento de turmas, projetos e contratos corporativos.  
*juliane.silva@mg.senac.br*

Frederico Marinho Correia <sup>1</sup>  
Juliane Lopes da Silva <sup>2</sup>

## RESUMO

Trabalhamos com embasamento no plano de negócios para que os alunos possam ter conhecimento da importância do detalhamento de sua empresa, antes da abertura. Dessa forma, seus erros podem ser cometidos no papel sem prejuízos e com correções pontuais. É definido se a empresa será indústria, comércio ou prestadora de serviços, qual será o ramo da atividade, como será feita a pesquisa de clientes, concorrentes e fornecedores, as formas de divulgação e promoção, como será a estrutura operacional, o valor do capital social, o que será investido, seus resultados, seus pontos fortes, pontos fracos. Também é feita a análise geral da empresa em relação ao mercado, suas oportunidades e ameaças. O planejamento de uma empresa é essencial para o sucesso do negócio, e, por esse motivo, todo esse trabalho é executado, discutido e detalhado em sala de aula, para que os alunos do Senac possam criar cada passo do empreendimento, observando seus tópicos, melhorando a estrutura, e, assim, tenham sucesso como empreendedores.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Plano de negócios. Empresa.

## INTRODUÇÃO

A inclusão do plano de negócios nas atividades dos cursos do comércio objetiva que os alunos compreendam cada passo na criação de sua empresa e quais os pontos essenciais a serem trabalhados para o sucesso do empreendimento.

## DESENVOLVIMENTO

O trabalho tem como norteador o plano de negócios, que os alunos devem seguir, em todos os passos, para a criação ou detalhamento da sua empresa (ROSA, 2013): o que é o negócio, qual será sua fonte de recursos, prevenção sobre a escolha dos sócios, a missão, visão e valores; a análise de mercado com o estudo dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores; o plano de marketing com a descrição dos principais produtos e serviços, a definição dos preços, as estratégias promocionais, a estrutura de comercialização, a localização/plataforma do negócio; o plano operacional com o layout e arranjo físico, a capacidade produtiva ou comercial, os processos operacionais e a necessidade de pessoal; o plano financeiro com os investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais; a segunda parte do plano financeiro com a estimativa de despesas e custos fixos e variáveis, a estimativa de faturamento mensal da empresa, a estimativa do custo unitário de matéria-prima, os materiais diretos e terceirizações, a estimativa dos custos com mão de obra, a estimativa de custos de comercialização e a estimativa do custo com depreciação; os resultados e indicadores com os demonstrativo de resultados e os indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento; a análise SWOT (strengths – weaknesses – opportunities – threats); a construção de cenários; e a avaliação do plano de negócios. Em cada um dos pontos citados, os alunos estudam e montam um trabalho detalhado sobre seu próprio negócio, criado durante o curso, ou mesmo dando continuidade a um negócio já existente. Sua finalidade é estudar tudo relacionado ao seu negócio, analisar seus riscos, encontrar melhorias a serem pontuadas e erros/falhas que sejam corrigidos ainda no papel, sem prejuízos.

## CONCLUSÃO

Por meio dessas atividades os alunos conseguem executar o planejamento do seu negócio e ter uma visão detalhada de como funcionará sua empresa, melhorando o que ainda não esteja claro, aprofundando seu estudo sobre o ramo trabalhado, melhorando sua visão de mercado, aumentando seu faturamento.

## REFERÊNCIAS

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Sebrae, 2013. 164 p. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO\\_baixa.pdf?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=rc\\_blogpost](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost). Acesso em: 21/09/2021.



## Situação de aprendizagem: apresentação de ideia inovadora e criativa para melhorar a experiência do cliente no varejo – 20 horas

**1**  
Instrutora do Senac-PI e  
Especialista em Gestão  
Empresarial pela UESPI.  
[juliamauricia@pi.senac.br](mailto:juliamauricia@pi.senac.br)

Júlia Maurícia Sales Macedo de Sousa

### RESUMO

Este trabalho relata experiência vivenciada no curso de Aprendizagem Comercial em Serviços de Supermercado, dentro da Unidade Curricular: **Abastecer o ponto de venda com mercadorias e produtos**. Para tanto, optou-se pela metodologia do *design thinking*, bastante utilizada para orientar processos reflexivos e criativos, que estimulam melhor compreensão das áreas de oportunidades e elaboração de soluções assertivas, a partir da investigação das causas dos problemas e com base em valores como empatia, colaboração e experimentação. Como principais atores do processo, os alunos identificaram, discutiram e refletiram sobre a experiência do cliente, problema complexo para o qual propuseram uma solução. Assim, foram além do simples aprendizado, evidenciando o fazer criativo com protagonismo e excelência, assimilando a marca formativa do Senac.

**Palavras-chaves:** Design thinking. Experiência do cliente. Empatia.



## INTRODUÇÃO

A transformação digital mudou o mundo dos negócios de forma acelerada e dinâmica. Em tempo de negócios digitais, as lojas físicas e os Pontos de Vendas (PDVs) são vistos hoje como um Ponto de Experiência (PDE).

A jornada do consumidor no varejo flutua entre o digital e o físico, consolidando a era da Experiência do Cliente (*Customer Experience*).

Diante desse cenário, surge um grande questionamento: Será o fim das lojas físicas? Nem longe disso, mas temos um novo cenário para essa situação.

Segundo Kate Cox (*apud* THE RETAIL ROOM, 2018), apesar de estarmos vivendo em um mundo físico com todo o conforto que o on-line oferece, os consumidores ainda querem interagir com as marcas, mesmo distante de seus dispositivos eletrônicos. No entanto, focar no produto principal e suas tendências não é mais suficiente. Para prosperar, as marcas precisam criar pontos de compra que incorporem seu estilo de vida e identidade, inspirando lealdade e construindo uma conexão com as pessoas. O produto, sozinho, é meramente secundário e vale ressaltar que pessoas se conectam com pessoas.

Pensar em novas maneiras de criar experiências marcantes se faz necessário e urgente. E essa experiência nada mais é do que deixar uma lembrança inesquecível na mente do consumidor.

Para que a jornada do cliente seja transformada, é importante pensar em estratégias inovadoras no Ponto de Experiência e sair urgentemente do convencional no Ponto de Venda.

Nessa perspectiva, podemos identificar uma dor (problema): a falta de uma experiência única no ponto de venda em redes de supermercados em Teresina, PI. Como também, identificar um problema: Como oferecer diferenciais e elevar a experiência no ponto de venda em redes de supermercados em Teresina, PI.

A situação de aprendizagem foi aplicada no curso Aprendizagem Comercial em Serviços de Supermercado, na Unidade Curricular: **Abastecer o ponto de venda com mercadorias e produtos**. Os indicadores trabalhados foram: Organiza o local para exposição de mercadorias e produtos, de acordo com o layout e orientações de marketing e comerciais da empresa; Expõe mercadorias e produtos de acordo com o layout e orientações de marketing e comerciais da empresa.

Para desenvolver a atividade, optou-se pela metodologia do design thinking. Essa abordagem é muito utilizada para orientar processos reflexivos e criativos, que estimulam uma melhor compreensão das áreas de oportunidades e elaboração de soluções assertivas, por meio da investigação das causas dos problemas e baseados nos valores de empatia, colaboração e experimentação.

## JUSTIFICATIVA

A partir das mudanças efetivas no modo de fazer negócio, é imprescindível criar uma situação que promova uma aprendizagem significativa sobre temas relevante: experiência do cliente, diferença entre ponto de venda e ponto de experiência, mudança do comportamento do consumidor, marketing de relacionamento, bem como, resolução de problemas complexos.

Acredita-se que o resultado dessa situação de aprendizagem possa contribuir para o aprimoramento das ações gerenciais nos supermercados, já que a problemática é real no mercado varejista.

Hoje o profissional tem que ser dinâmico e criativo na resolução de problemas, enxergar além das barreiras do senso comum e entender que a capacidade de solucionar problemas está vinculada à forma como reagimos a esses problemas.

A situação de aprendizagem apresentada tem grande relevância, pois mostra ao aluno novas tendências do mundo dos negócios, incentiva a cultura do pensamento, aguça a inovação e a criatividade na resolução de problemas complexos.

## OBJETIVOS

A aplicação dessa situação de aprendizagem tem como objetivo geral: apresentar uma proposta inovadora e criativa para melhorar a experiência do cliente no varejo. E, como objetivos específicos: conhecer novos conceitos no mundo dos negócios; aprender habilidades necessárias para lidar com os desafios e as transformações no mercado do varejo; entender a influência da experiência do cliente no processo de compra.

## DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

### 1ª ação

Para a primeira ação, a metodologia escolhida foi a gamificação. Individualmente, os alunos pesquisaram sobre Customer Experience. Após a pesquisa, os alunos responderam um quiz feito na plataforma Nearpod. Em seguida, os alunos realizaram uma roda de conversa sobre os resultados do quiz e aprendizados sobre o tema pesquisado.

**Reflexão:**

A metodologia escolhida, neste caso, foi a sala de aula invertida, na qual os alunos realizaram leituras e pesquisas antes da aula, por meio de recursos como textos, vídeos e áudios, entre outras ações. Posteriormente, em sala de aula virtual, discutiram a temática com o docente e os demais colegas e, então, desenvolveram as atividades relacionadas. A atividade de pesquisa foi realizada pelos grupos em horário alternativo aos encontros virtuais.

O instrutor acompanhou o andamento do trabalho por meio de fórum de discussões no *chat* da plataforma Microsoft Teams.

**2ª ação:**

Para a segunda ação, a metodologia escolhida foi o *design thinking*. Os alunos foram questionados a partir da pergunta: Quais os principais problemas corriqueiros nos pontos de vendas em supermercados? Individualmente, os alunos, realizaram uma tempestade de ideias sobre os principais problemas, criando um painel de post-its virtual por meio da plataforma Padlet.

A turma foi dividida em cinco grupos. Cada equipe escolheu um supermercado para usar como laboratório. Foram apresentadas aos grupos as ferramentas do *design thinking*: matriz CSD (certeza, suposições e dúvidas), mapa da empatia, criador de persona, jornada do cliente, *brainstorming*, áreas de oportunidade e prototipagem.

Os grupos foram orientados a criar a matriz CSD (certeza, suposições e dúvidas) para aprofundar no cenário e entender sobre a problemática da situação. Em seguida, os grupos discutiram sobre o cenário em roda de conversa virtual.

As equipes criaram o persona e o mapa da empatia. A atividade foi realizada na plataforma geradora de persona. Para entender mais sobre o problema, a partir da visão do cliente, os grupos fizeram a matriz jornada do cliente. Essa etapa foi finalizada com a identificação do problema a partir da visão do cliente.

Com uso da plataforma Padlet, os grupos fizeram a etapa da ideação. Individualmente, os componentes dos grupos criaram post-its virtuais denominados: E se? Cada post-it representava uma ideia para a solução do problema. Os grupos discutiram e escolheram a melhor ideia.

Posteriormente, os grupos apresentaram o protótipo da ideia escolhida. A ação foi finalizada com a autoavaliação da atividade realizada.

## Resultados obtidos

- Protagonismo do aluno por meio da metodologia do design thinking;
- Ampliação da visão criativa e inovadora;
- Melhora da realização do auto feedback;
- Aumento do domínio tecnológico;
- Melhora do domínio técnico;
- Ativação da visão empreendedora;
- Ativação da habilidade da liderança juvenil;
- Aumento da capacidade de entendimento sobre causa e problema, processo de ideação e prototipagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os resultados obtidos, descritos acima, foi evidenciada a eficácia da estratégia utilizada com os alunos, gerando uma aprendizagem desafiadora, em que esses alunos aprenderam a se concentrar em seus próprios processos de pensamento e aprendizagem.

Reuni-los para identificar, discutir e refletir sobre experiência do cliente, bem como encontrar uma solução para um problema tão complexo, vai além de um simples aprendizado. Marca uma nova era para a Educação Profissional, em que o aluno é o principal ator desse processo.

Os alunos evidenciaram o fazer criativo, com protagonismo e excelência. E isso registra que cada aluno conseguiu adquirir a marca formativa do Senac.

## REFERÊNCIAS

ARCENAS, Claire. Design thinking na educação: criando aulas mais criativas e inovadoras. *In*: Geekie. **InfoGeekie** – Blog. Disponível em: [https://site.geekie.com.br/blog/design-thinking-na-educacao-para-tornar-o-pensamento-visivel/#:~:text=A%20metodologia%20do%20design%20thinking,as\)%20em%20conjunto%20com%20estudantes](https://site.geekie.com.br/blog/design-thinking-na-educacao-para-tornar-o-pensamento-visivel/#:~:text=A%20metodologia%20do%20design%20thinking,as)%20em%20conjunto%20com%20estudantes). Acesso em: 18 de nov. 2021.

BONFIM, Diego Guilherme; COSTA, Francisco José da; MOREIRA, Caliana B. et al. A experiência no ponto de venda e sua influência sobre a satisfação, a lealdade e a confiança: uma análise no segmento varejista de li-

vrarias. *In*: Encontro de Marketing da Anpad, 3., 2008, Curitiba. **Anais** [...]. Paraná: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EMA190.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2020.

Senac. Coleção de documentos técnicos do modelo pedagógico. **Metodologias Ativas de Aprendizagem**. Rio de Janeiro: Ed Senac, 2018. Disponível em: [https://www.dn.senac.br/wp-content/uploads/2020/10/Doc\\_Metodologias-Ativas\\_final.pdf](https://www.dn.senac.br/wp-content/uploads/2020/10/Doc_Metodologias-Ativas_final.pdf). Acesso em: 10 de nov. 2020.

Senac. Coleção de documentos técnicos do modelo pedagógico. **Planejamento Docente**. Rio de Janeiro: Ed Senac, 2015. Disponível em: [http://www.extranet.senac.br/modelopedagogicosenac/pcs/doctec/DT\\_3\\_Planejamento%20Docente.pdf](http://www.extranet.senac.br/modelopedagogicosenac/pcs/doctec/DT_3_Planejamento%20Docente.pdf). Acesso em: 10 de nov. 2020.

THE RETAIL ROOM. Ponto de experiência de varejo: o novo ponto de venda. Fev., 2018. Disponível em: <http://theretailroom.co.uk/retail-point-experience-new-point-sale/>. Acesso em: 15 de nov. 2020.

## ANEXOS

# Jornada do Usuário



**Momentos**

**Ações**

**Pontos de Contato**

**Experiência**

+34

Wenderson Soares, Wendy Carla, Wladimir Lopes, Wladimir Lopes, Lucas Lima, Wladimir Lopes, Ana Beatriz, Wladimir Lopes, Maria Carolina, Maria Tereza, Ludmila Silva, Wladimir Lopes, Carlos Mendes, Carlos Mendes, João Manoel de Souza, Maria Beatriz

## JORNADA DA MARIA ANTONIETA

**1- Momento:** Passou a manhã toda preparando a comida para o seu trabalho/empresa.

**Ação:** Fez vários tipos de comidas, com um cardápio variado.

**Ponto de contato:** Se sentiu feliz, por gostar de cozinhar e satisfeita.

**Experiência:** Positivo

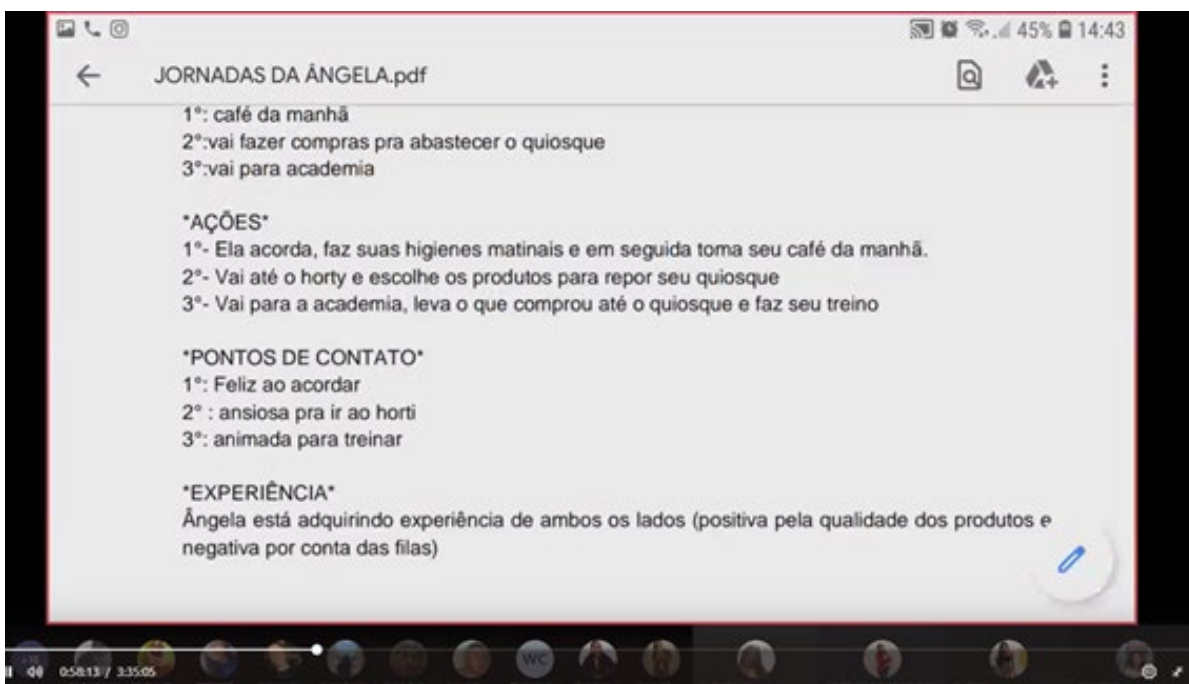
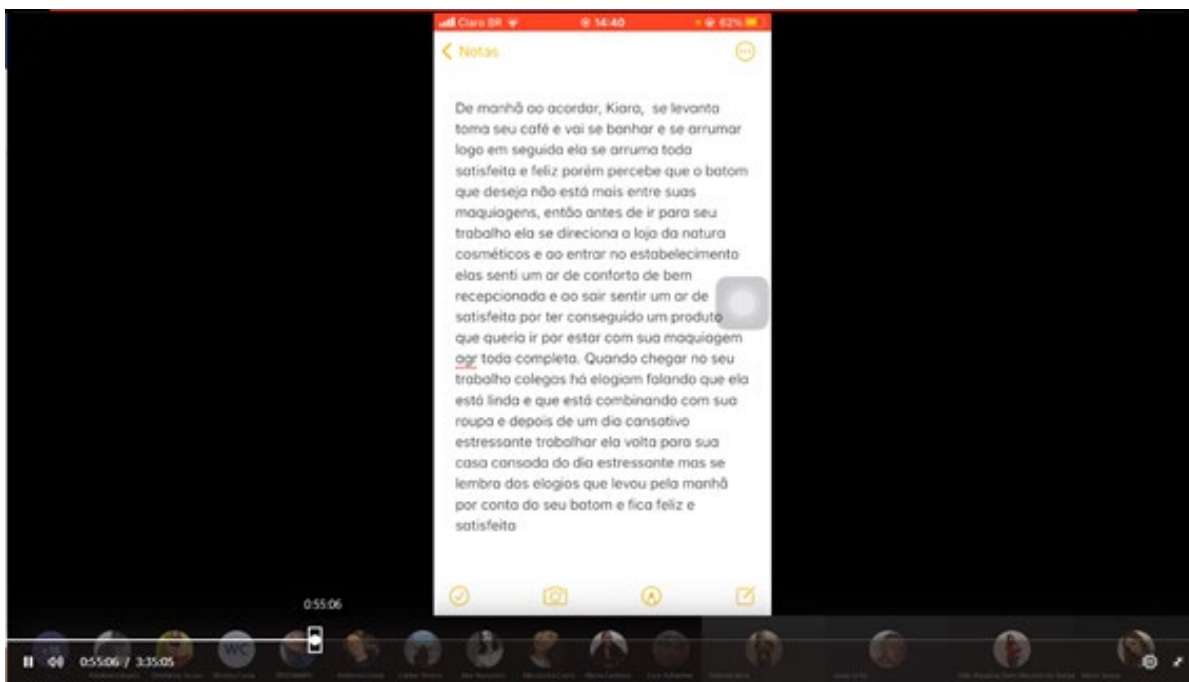
<

□

≡

+36

Wenderson Soares, Wendy Carla, Wladimir Lopes, Lucas Lima, Wladimir Lopes, Ana Beatriz, Wladimir Lopes, Maria Carolina, Maria Tereza, Ludmila Silva, Wladimir Lopes, Carlos Mendes, Carlos Mendes, João Manoel de Souza, Maria Beatriz



...

- Nossa cliente tem um dia cheio e sempre tem uma atitude diferente quando sua visita são pela noite.
- Já a vimos chegar alegre cheia de satisfação e muito confiante quando ganha um caso ou quando seu dia foi ótimo e com sua família.
- E também já a vimos frustrada, cansada, as vezes até um pouco brava, mas em nenhum momento lhe faltou educação ao perder um caso.

The image shows a Zoom meeting interface. On the left, a WhatsApp chat window is open, displaying a message from 'Mauricella @ PI 2020' sent 'hoje às 14:45'. The message content is a diagram titled '1ª JORNADA DO USUÁRIO: EXPERIÊNCIA DESANIMADO'. The diagram features a central figure with a person icon, surrounded by a circular flow. The flow is divided into three segments: a blue segment labeled 'MOMENTO: CHEGADA DO SERVIÇO À NOITE', a yellow segment labeled 'AÇÃO: LIMPAR A CASA E BEBER UMA CERVEJA', and a red segment labeled 'PONTOS DE CONTATO: EXAUSTO, ANSEIO'. To the right of the diagram, the text 'EXPERIÊNCIA DESANIMADO' is visible. Below the diagram, there are several small thumbnail images of documents or slides. On the right side of the Zoom window, a video player is visible, showing a guitar and a person. The Zoom meeting controls at the bottom show a timer at 1:05:49 / 3:35:05 and a list of participants.





# Atividades desplugadas e pensamento computacional no desenvolvimento criativo de planilhas

1

Mestre em Geografia,  
Especialista em Docência  
para Educação Profissional.  
MIE Expert. Prêmio Educação  
Empreendedora SEBRAE.  
[simoneb@rn.senac.br](mailto:simoneb@rn.senac.br)

Simone Borba<sup>1</sup>

## RESUMO

O desenvolvimento do senso crítico e a resolução criativa de problemas são necessários à organização das atividades profissionais, desde simples decisões diárias para gerenciar o tempo até a proposição de empreendimentos inovadores. No início de 2021, propôs-se aos alunos do Curso de Aprendizagem Profissional de Qualificação em Serviços de Supermercado experimentar a simulação de uma rodada de negócios, na qual as equipes teriam a oportunidade de projetar empreendimento sustentável e atrativo para investidores, contemplando as competências da ocupação de estoquista. Neste artigo examina-se um recorte dentro do Projeto Rodada de Negócios, abordando a aplicação de atividades desplugadas (*unplugged*) para estimular o pensamento computacional, apresentando a análise de duas estratégias pedagógicas que estimulam a resolução criativa de problemas: Atividade desplugada com codificação e Atividade desplugada para criar expressões matemáticas. Utilizamos o programa Excel, pois o mesmo é amplamente usado no ambiente comercial, sendo fundamental instrumentalizar os jovens aprendizes para o domínio técnico requerido no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Pensamento computacional. Resolução de problemas.

## DESENHANDO CENÁRIOS

A ocupação de estoquista tende a fornecer elementos para o desenvolvimento do pensamento computacional (PC). Em muitas situações do cotidiano, há possibilidades de emprego da análise dos elementos (decomposição); do reconhecimento de padrões; da abstração e a definição de estratégias de intervenção (algoritmos); que segundo Vicari, Moreira e Menezes (2018, p. 35), equivalem às bases do pensamento computacional, sugerindo que o PC é também uma metodologia que, se bem compreendida e aplicada, desenvolve o raciocínio lógico e aprimora as estratégias de resolução de problemas.




Para o desenvolvimento do Projeto Rodada de Negócios, os alunos reuniram-se em equipes para simular a criação de empreendimento que contemplasse a possibilidade de atrair investidores. Além de Design Thinking, os alunos utilizaram o CANVAS Model para projetar o empreendimento, enquanto coube à instrutora orientar atividades instrucionais, dentre as quais destacamos aqui: a geração de códigos para endereçamento de mercadorias no estoque; a percepção da função dos cálculos de administração do estoque; e a infraestrutura relacionada à distribuição de mercadorias.

Devido às aulas on-line, diagnosticamos que 83% dos alunos usariam smartphone para acompanhar aulas de instrução de uso de aplicativos para criar planilhas de gerenciamento, conforme pode ser observado na figura 1.

**Figura 1 - Resposta de questionário**

Você acessa as aulas e exercícios usando:

[Mais Detalhes](#)

 Celular / smartphone	30
 Tablet	0
 Computador / notebook	6



## ATIVIDADES DESPLUGADAS


No âmbito de desenvolvimento da competência *Realizar procedimentos de conferência de equipamentos, materiais e produtos no processo logístico* (Unidade Curricular 4) é contemplado, entre outros, demons-

trar domínio técnico para receber, codificar e registrar equipamentos, materiais, produtos e serviços, bem como separá-los e endereçá-los, conforme métodos e procedimentos internos da organização.

As primeiras atividades relacionadas à geração de códigos comportavam elementos para aplicação do pensamento computacional: examinar mercadorias, identificar os padrões (cores, tamanhos etc.), atribuir elemento de diferenciação (abstração) e definir as sequências de identificação (algoritmo).


Durante a execução da atividade com os códigos de identificação de mercadoria, os alunos aplicaram a criação de variáveis categóricas e registraram as sequências criadas (códigos) em tabelas “feitas à mão”, oportunizando a transcrição para planilha eletrônica. Identificou-se então a oportunidade de instrumentalizar os alunos, sendo organizadas aulas em sequências pedagógicas abordando conceitos básicos de planilhas eletrônicas. Durante o período de execução das aulas on-line, os alunos foram orientados a identificar os recursos e ferramentas de planilhas eletrônicas, tanto em desktop como em aplicativos, para que pudessem formatar e alimentar os dados coletados. A orientação de atividades práticas baseava-se no sequenciamento algorítmico de PC (figura 2), que foi progressivamente desenvolvido por meio de cinco tarefas, distribuídas em PDF para que o aluno pudesse arquivar, imprimir e consultar.

**Figura 2 - Sequenciamento – tarefa 4**



**Vamos ver na prática**

1. Use a planilha estoque como referência.
2. Renomeie a planilha para Endereço
3. Crie uma nova planilha e nomeie como Kardex.
4. Escolha um dos itens das linhas 3 ou 4 da planilha de referência
5. Na primeira Linha escreva: **Ficha de Controle de Estoque**
6. Na célula **A2** escreva **Produto:**
7. Na célula **B2** escreva o nome ou código do produto
8. Na célula **C4** escreva **Entrada**
9. Na célula **E4** escreva **Saída**
10. Na célula **G4** escreva **Saldo**
11. Na célula **A5** escreva **Data**
12. Na célula **B5** escreva **Documento**
13. Nas células **C5**, **E5** e **G5** escreva **Quantidade**
14. Formate a coluna A, a partir da célula A6 como Data
15. Formate as colunas C E G, a partir da linha 6 como Número
16. Formate a largura das colunas D F para que fiquem estreitas



Para contribuir com o desenvolvimento da competência *Organizar estoques de equipamentos, materiais e produtos* (Unidade Curricular) foram selecionadas atividades que permitissem ao aluno relacionar a aquisição de dados (do estoque) à produção de informações para gestão dos estoques, por meio da análise de cálculos, da identificação de divergências e da sistematização criativa de informações.

Para complementar o estudo de planilhas eletrônicas, considerando a aplicação do pensamento computacional, utilizamos como atividade desplugada, para introduzir o conceito de “fórmula”, a tarefa sobre modais de transporte, incentivando o uso de padrões para gerar expressões matemáticas, registradas como “fórmula” na célula da planilha, criando significado para o uso de fórmulas de cálculo de estoque.

**Figura 3 - Capa da atividade desplugada**

Aula sobre

### Tempo de Reposição

Escolha um tipo de transporte para responder ao desafio: criar uma sequência de células marcadas com círculos (letra o) ou barras (letra i). Use fórmulas para responder a pergunta e preencher o quadro de respostas na planilha do desafio (célula laranja). Após preencher a linha de células do desafio, clique na flecha e volte para a capa para marcar na linha de tempo a pontuação do resultado do desafio.

Clique no exemplo para ver uma atividade resolvida. Lembre-se de usar cálculos do excel para responder as perguntas.

Exemplo

Recurso Educacional criado por Simone Borba

Objetivos:

- # Identificar variáveis que interferem na avaliação de TEMPO DE REPOSIÇÃO.
- # Treinar aplicação de fórmulas e expressões matemáticas em planilhas eletrônicas;

LI NHA DE TEMPO

# # # #

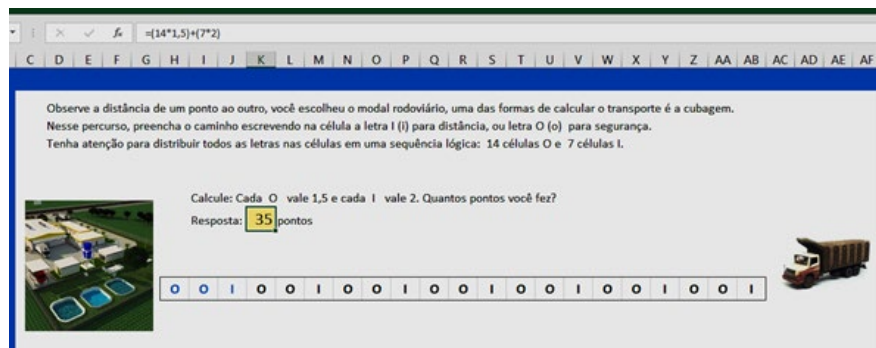
X X X

Planilha de cálculo com 5 linhas e 20 colunas.

Como é possível ver na figura 3, os alunos foram instruídos a montar diferentes sequências lógicas, exercitando a criação de algoritmos, examinando diferentes relações: tempo, distância, peso, relativas à infraestrutura de transporte de mercadoria.

Cada planilha, na Pasta de Trabalho, apresenta um desafio de sequenciamento, descrito nas instruções e exemplificado nas células (na cor azul-claro).

A sequência correta (na cor preta) indica que deve elaborada uma expressão matemática a ser convertida em fórmula para preencher a célula e gerar pontuação (resultado), como observado na figura 4.

**Figura 4 - Atividade com seqüências lógicas (algoritmos)**

Considerando que, segundo Vicari, Moreira e Menezes (op. cit., p. 39), “A abordagem *unplugged* introduz conceitos de *hardware* e *software* que podem ser utilizados para introduzir conceitos de Computação a pessoas não técnicas”, observa-se que atividades desplugadas, associadas aos pilares do PC, desenvolvem um conjunto de habilidades e atitudes que reforçam o desenvolvimento de competências técnicas, procedimentais e comportamentais, incluindo habilidades socioemocionais, como comunicação, colaboração e senso crítico.

## RESOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS

Ao adotarmos a perspectiva de imaginar cenários futuros, debruçamo-nos sobre o presente, analisando as necessidades atuais e as tendências, utilizando – de forma sistematizada e intencional – recursos do pensamento computacional para estimular o raciocínio lógico, bem como a criatividade.

Entre os alunos, inicialmente, poucos usavam planilhas eletrônicas, mas ao final do projeto as equipes apresentaram o uso de planilhas no ambiente profissional, demonstrando colaboração e estimulando a comunicação ágil, uma vez que os alunos se instrumentalizaram para aplicar estratégias de resolução criativa de problemas que surgiam por inconsistências ou divergências no registro (alimentação) de dados no sistema de controle de estoque. Observamos um incremento na segurança para analisar os dados e criar soluções, tornando significativa a participação no Projeto Rodada de Negócios.

O estímulo ao desenvolvimento do pensamento computacional e a oferta de atividades desplugadas favorecem que o aluno utilize o raciocínio lógico na identificação e resolução de problemas de forma criativa e inovadora.

## REFERÊNCIAS

VICARI, Rosa Maria; MOREIRA, Álvaro; MENEZES, Paulo Blauth. **Pensamento computacional**: revisão bibliográfica. Ver. 2. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197566/001097710.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 nov.2020.

## **Educação profissional:** um estudo do projeto integrador Cifrão Tech no curso Técnico em Finanças do Senac PE

Anderson Gois Marques da Cunha  
Michelle Ramos de Mendonça

### **RESUMO**

Tratar de tecnologia e finanças é crucial nos dias atuais, pois o mercado é altamente dinâmico e competitivo e requer um entendimento mais ativo-reflexivo de práticas voltadas para a consciência financeira mais apurada. O presente artigo objetiva realizar um levantamento de práticas realizadas no curso Técnico em Finanças, no contexto da metodologia do Senac, durante a pesquisa e realização do projeto integrador denominado Cifrão Tech Ltda. O projeto buscou estar alinhado com as marcas formativas do Senac e trazer uma linguagem mais voltada para as necessidades do mercado atual no segmento financeiro. Foi feito um relato baseado em estudo de caso oriundo de uma observação participante em um prazo de cento e quarenta dias durante a formulação, pesquisa e execução do projeto. Nesse período percebeu-se que foram flexibilizadas várias ferramentas digitais para a construção do documento, onde foram utilizados meios físicos disponíveis na unidade de ensino e ambientes virtuais, o que permitiu uma construção mais dinâmica e inteligível.

**PALAVRAS-CHAVE:** Finanças. Tecnologia da informação. Projeto integrador. Senac-PE.



## INTRODUÇÃO

O cenário da Educação profissional em Pernambuco carece de maiores incentivos e investimentos em formação para o mundo do trabalho. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), integrante do Sistema S, é uma entidade viabilizadora desse pioneirismo da Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

A partir da realização de sua metodologia por competências, em que trabalha itinerários e marcas formativas voltadas à inovação e ao empreendedorismo, prestigia um modelo revolucionário com base em projetos do conhecimento (PERRENOUD, 2000). Assim, o Senac ampliou sua atuação de mercado no âmbito nacional de forma significativa no que diz respeito à EPT (CORDÃO; MORAES, 2017, p. 109-111).

Por outro lado, a crise da pandemia de Covid-19 fez com que muitas entidades precisassem de um reposicionamento de mercado e garantissem um maior preparo de seus empreendimentos para ter perenidade financeira. Daí surge a possibilidade de trabalhar o capital intelectual voltado para finanças mais conscientes e criar soluções financeiras para que essas entidades possam alcançar seu êxito no mercado.

Assim, essa nova articulação da EPT, por meio da inserção do projeto integrado nas matrizes do curso de Finanças, visa garantir ao estudante sólidos conhecimentos científicos e tecnológicos nessa área, de forma que o futuro profissional tenha ampla compreensão de sua atuação no mercado, do processo com o qual irá atuar, com crescente grau de autonomia intelectual e capacidade empreendedora, com base no objetivo 4 da Agenda 2030, que prestigia a Educação de Qualidade (ONU, 2021).

## OBJETIVOS

### Objetivo geral

- Investigar práticas em alinhamento ao projeto integrador do curso Técnico em Finanças no Senac PE.

### Objetivos específicos

- Analisar a prática do projeto de conhecimento inserida no contexto do curso Técnico em Finanças;
- Suprir as necessidades e demandas da sociedade com agilidade e qualidade na formação de técnicos em finanças, por meio de conexão direta com o mercado de trabalho;

- Possibilitar ao técnico em finanças uma formação flexível, a partir de uma base adequada à atualização permanente demandada pelas constantes e dinâmicas mudanças do mundo contemporâneo;
- Possibilitar a atratividade de novos empreendimentos.

## JUSTIFICATIVA

Este estudo foi realizado com base no curso Técnico em Finanças pela sua importância no cenário local, como também pelo projeto integrador ser uma base relevante na Metodologia Senac para viabilizar um conhecimento lastreado no desenvolvimento de competências.

Assim, foi escolhida a Unidade Recife do Senac para o estudo, por ser a sede de atuação dos autores, como também o *locus* onde o curso foi realizado.

Outro motivo que fomentou a escolha pelo Técnico em Finanças foi a turma ser pioneira na unidade, a primeira deste curso e desta modalidade e que alcançou êxito em sua realização.

## PROBLEMÁTICA

Os alunos, pontuais e assíduos, tinham uma busca fortemente delimitada na base conceitual e aspectos teóricos com conexão direta com a prática do mundo do trabalho, sendo este o foco da discussão, a análise do alinhamento da teoria versus prática pelos alunos do curso Técnico em Finanças do Senac PE.

O professor, no exercício da didática de ensino, bem como na gestão de seu alinhamento periódico na execução da Metodologia Senac por Competências, buscou enfatizar essas práticas. O objeto de discussão deste trabalho será o Projeto Integrador Técnico em Finanças, que compõe a Unidade Curricular de número 13. Dessa forma, surgiram as seguintes problemáticas:

1. As unidades curriculares base voltadas ao projeto ministradas permitiram um bom alinhamento com o proposto pelo curso?
2. O instrutor viabiliza o conhecimento interdisciplinarmente em conjunto com os estudantes?
3. As práticas em laboratórios implicam maior desenvolvimento educacional?
4. O planejamento, as estratégias e os recursos de aprendizagem foram importantes para a construção do projeto integrador?

## METODOLOGIA

O estudo é qualitativo, de caráter descritivo, e baseia-se em estudo de caso de um projeto integrador do curso Técnico em Finanças do Senac PE (GIL, 2008).

Inicialmente foi adotado o método da observação participante, sendo feito um levantamento de práticas com horizonte de análise do período de 02/06/2021 a 24/09/2021.

A posteriori foi utilizada a análise documental, tendo como base a consulta ao plano de curso do Senac PE, na área de Finanças, bem como outros materiais pertinentes em literatura especializada na temática central da educação profissional e tecnológica.

## O ESTUDO DE CASO

### O curso

- **Curso:** Técnico em Finanças/3812
- **Eixo tecnológico:** Gestão e Negócios
- **Nível:** médio técnico
- **Local:** Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- **Carga horária:** 840 horas
- **Turno:** tarde
- **Horário:** 13h às 17h
- **Periodicidade:** diária
- **Modalidade:** presencial / remota (efeitos pandêmicos)

### A turma

A turma é oriunda do Programa de Gratuidade Senac, sendo a primeira do curso Técnico em Finanças da Unidade. Ao ingressarmos na turma, constavam 15 alunos, registrando-se apenas uma desistência, restando 14 estudantes até o final. A observação foi realizada no período de 02/06/2021 a 24/09/2021, sendo a média etária dos alunos de 18 a 45 anos.

Alguns estudantes tinham experiência de mercado em instituições públicas e privadas, além de cursarem outras formações, como cursos de graduação e técnico em áreas afins, em alguns casos em paralelo. Os alunos buscavam conhecimento sobre a área financeira e a prática no

curso, vislumbrando o técnico em finanças como uma oportunidade de sucesso no mundo do trabalho.

## **O instrutor**

O instrutor em questão tem como formação acadêmica mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco (UPE), especialização em Formação em Educação a Distância pela Universidade Paulista (UNIP), especialização em Gestão Financeira pela Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE), com formação-base em Administração (FAFIRE).

## **O perfil da gestão (coordenação)**

A gestora do curso Técnico em Finanças tem especialização em Gestão Educacional pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e especialização em Neuropedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE), com formação-base em Pedagogia.

## **O projeto cifrão tech: soluções em tecnologia financeira**

O projeto integrador Cifrão Tech Ltda. surgiu da iniciativa dos estudantes do curso Técnico em Finanças no Senac PE, na Unidade Recife.

Os jovens realizaram um estudo prévio diante das necessidades de mercado, baseando-se nas empresas e na sua gestão financeira, no qual foi vista a necessidade de um sistema integrado que prestigiasse todas as funcionalidades desse planejamento. O relato baseia-se no período de quatro meses, de 02/06/2021 a 24/09/2021, e traz o resgate observacional do instrutor-relator com o acompanhamento direto da gestão do curso.

Baseando-se em relatos prévios dos estudantes, inicialmente a ideia era tratar de uma aplicação móvel para nortear feirantes na gestão dos recursos e insumos, que traria economia em escala para todos. Posteriormente um dos estudantes da turma sugeriu o reposicionamento do projeto para algo voltado a uma startup em finanças voltada para gerar soluções de mercado.

Conforme o Cifrão Tech (2021), a ênfase é “[...] desenvolver ferramenta de tecnologia financeira que permita o gerenciamento de dados com precisão e confiabilidade a fim de garantir sustentabilidade financeira das atividades desenvolvidas.

Assim, seus objetivos buscaram:

- Contribuir para a gestão financeira das empresas que possuem dificuldades em coletar, estruturar seus dados e informações.
- Viabilizar uma plataforma digital única interligando processos contábil-financeiros.
- Auxiliar no entendimento das finanças em diferentes segmentos facilitando o planejamento das rotinas financeiras destas. (CIFRÃO TECH, 2021).

O projeto seguiu um cronograma, conforme o descrito no quadro 1, abaixo.

**Quadro 1 - Cronograma de execução do Projeto Cifrão Tech Ltda**

Descrição das atividades	Período (meses)							
	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Discussão sobre o início do projeto		■						
Criação do serviço e da logomarca			■					■
Divisão das tarefas e equipes				■				■
Desenvolvendo o projeto				■	■	■	■	■
Construção dos slides				■	■	■	■	■
Debate de apresentação					■	■	■	■
Organização do projeto					■	■	■	■
Finalização do projeto								■

Fonte: Cifrão Tech (2021)

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando a execução do projeto, buscou-se esquematizar alguns critérios que fomentaram a realização do projeto e estão centrados em três temáticas-chave (Quadro 2): (1) Acessibilidade à informação; (2) mediação pedagógica do instrutor; (3) prática discente. Esse entendimento do processo foi realizado a partir de variáveis que auxiliariam na construção do projeto.

## Quadro 2 - Dimensão ensino-aprendizagem no Curso Técnico em Finanças

	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
<b>1) ACESSIBILIDADE À INFORMAÇÃO</b>			
Computadores desktop e dispositivos móveis são recursos que estão inseridos na rotina de aprendizagem, sendo possível usar estes recursos sempre que julgar ser necessário para desenvolvimento de atividades.	X		
Há um local de acesso específico a periódicos, livros e recursos audiovisuais sobre os temas discutidos em sala de aula que trazem complementaridade ao conhecimento desenvolvido pelo instrutor.	X		
A internet está disponível aos alunos ou há um canal que permita acesso ao recurso, no ambiente escolar, em todos os momentos do processo de ensino e aprendizagem, para pesquisa, interação e colaboração.	X		
<b>2) MEDIAÇÃO PEDAGÓGICA DOCENTE</b>			
O instrutor fez uso de objetos digitais de aprendizagem (vídeos, aplicações, simuladores etc.) para apresentação de conceitos mais complexos.		X	
O instrutor cria oportunidades perante os estudantes, fomentando o compartilhamento das informações que encontraram em suas pesquisas na Internet, antes de finalizarem seus projetos, incentivando a análise crítica.	X		
<b>3) PRÁTICA DISCENTE, INFRAESTRUTURA E INTERAÇÃO DOCENTE</b>			
São produzidos materiais multimídia (apresentação de slides ou vídeo, por exemplo) para apresentar os resultados de seus projetos.	X		
É recebido o feedback adequado com relação ao resultado do projeto.	X		
São trabalhadas competências alinhadas para o desenvolvimento das práticas no projeto integrador diante das marcas formativas SENAC.	X		
São trabalhadas aplicações específicas para o desenvolvimento das práticas em sala de aula	X		
Há o incentivo para participação de projeto inovador e criação de recursos (aplicativos ou blogs, por exemplo) para disseminar conhecimentos relevantes, valorizando o exercício da cidadania.	X		
Há um espaço on-line para armazenar documentos e compartilhá-los com outros alunos e/ou com seus instrutores e gestão do curso.		X	
Há oportunidade de trabalhar com diferentes aplicações, tais como editores de texto, aplicações móveis com organização de tarefas, planilhas eletrônicas e produção de slides.	X		
Houve alinhamento entre prática do instrutor e diretrizes do curso mediado de forma flexível e diretiva pela gestão do curso, o qual permitiu a criação de um ambiente de aprendizagem interdisciplinar.	X		

O projeto integrador Cifrão Tech Ltda. surgiu da iniciativa dos estudantes do curso Técnico em Finanças no Senac PE, na Unidade Recife.

Os jovens realizaram um estudo prévio diante das necessidades de mercado baseando-se nas empresas e na sua gestão financeira, onde foi vista a necessidade de um sistema integrado que contemplasse todas as funcionalidades deste planejamento. O relato baseia-se nos últimos quatro meses, no período correspondente a 02/06/2021 a 24/09/2021, e traz o resgate observacional do instrutor relator com o acompanhamento direto da gestão do curso.

Baseando-se em relatos prévios dos estudantes, inicialmente a ideia trataria de uma aplicação móvel para nortear feirantes na gestão dos recursos e insumos, trazendo economia em escala para todos. Posteriormente um dos estudantes da turma inseriu a ideia de criação de uma startup financeira, que teria uma plataforma unificada de gestão das finanças. Essa ideia foi sendo ampliada e implementada à medida que as unidades curriculares foram sendo realizadas.

Dentre as dificuldades encaradas pelos estudantes, a principal centrou-se na dificuldade de entendimento inicial sem o conhecimento sobre finanças. Muitos dos jovens não sabiam o que era finanças no sentido gerencial e seu potencial em aplicações de mercado. Logo que o curso foi se desenvolvendo e as unidades curriculares foram sendo tratadas pelos instrutores, com um acompanhamento específico da gestão e de um instrutor para projetos, articuladamente foi-se delineando uma melhor aplicação dessas bases. Foi feita a observação baseada nas unidades de 7 a 13, que foram as ministradas nos últimos quatro meses e lidaram com o projeto integrador diretamente (Quadro 3).

**Quadro 3 - Matriz do curso Técnico em Finanças do Senac PE**

<b>Técnico em Finanças (840 horas)</b>	
<b>Unidades Curriculares</b>	<b>Carga horária</b>
UC1: Auxiliar a elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico das organizações.	60
UC2: Monitorar e controlar os processos referentes à Tesouraria.	72
UC3: Executar atividades de Contas a pagar e a receber.	108
UC4: Monitorar e organizar o processo de análise de crédito e de cobrança.	72
UC5: Apurar custos e composição de preços	96
UC6: Assessorar na elaboração, na implementação e no controle do orçamento empresarial.	60
UC7: Preparar o Planejamento Financeiro.	60
UC8: Projeto Integrador (QTP) Assistente de Planejamento Financeiro	16
UC9: Auxiliar a estruturação e operacionalização de projetos.	36
UC10: Apoiar e controlar processos de financiamentos e investimentos.	96
UC11: Auxiliar o planejamento e a execução de melhorias dos processos organizacionais.	36
UC12: Auxiliar nas transações financeiras de Comércio Exterior e com moeda indexadora.	48
UC13: Projeto Integrador Técnico em Finanças	40
<b>Assistente Financeiro (232 – 232 horas)</b>	
<b>Unidades Curriculares</b>	<b>Carga horária</b>
UC5: Apurar custos e composição de preços.	96
UC6: Assessorar na elaboração, na implementação e no controle do orçamento empresarial.	60
UC7: Preparar o Planejamento Financeiro	60
UC8: Projeto Integrador Assistente de Planejamento Financeiro	16

Fonte: Senac PE (2021)



Nas últimas unidades, foram trabalhadas algumas técnicas, temáticas e/ou tecnologias da área de gestão e finanças que auxiliaram na realização do projeto. Dentre essas destacam-se:

- Análise SWOT (mapeamento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relativas ao projeto);
- Análise PESTEL (análise estratégica com identificação de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, legais e éticos ao projeto)
- Brainstorming (técnica de ideação sobre o projeto, conceitos iniciais);
- Business Model Canvas (geração do modelo de negócios da Cifrão Tech Ltda).
- Canva – Criação da apresentação do projeto;
- Criação da metodologia de sustentabilidade financeira: 2A7+ (Dois a sete plus) – Alerta; Administração + Finanças, Integração, Governança, Planejamento, Marketing, Adaptabilidade e Sustentabilidade;
- Criação da Metodologia SETUP – Segurança, Economia, Transparência, Unificação e Planejamento;
- Ferramentas do Google – Google Docs (redação colaborativa do texto do projeto) e Google Meet (reuniões periódicas para discussão do projeto)
- Matriz de riscos e prioridades ao projeto.
- Organograma funcional da Cifrão Tech;
- Análise de gastos, ponto de equilíbrio e planejamento financeiro;
- Redes sociais – Instagram (Criação e divulgação de informações sobre a Cifrão Tech) e WhatsApp (grupo temático para discussão sobre o projeto);
- Trello (gerenciador de projeto e tarefas atreladas ao projeto);
- Youtube da Cifrão Tech Ltda. - [https://www.youtube.com/channel/UCNRVvflzgQU\\_8L6kPGoph0g](https://www.youtube.com/channel/UCNRVvflzgQU_8L6kPGoph0g)
- Wixsite – Criação do site da Cifrão Tech (<https://cifraotech.wixsite.com/website>);

## CONCLUSÃO

Conclui-se que as unidades curriculares tiveram um alinhamento com o que foi proposto pelo curso, permitindo uma evolução dos estudantes, ao longo do seu desenvolvimento no Técnico em Finanças.

É inegável o papel do Senac na formação inicial de força de trabalho com qualidade, prestigiando as diretrizes globais da ONU no que diz respeito aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Os instrutores, ao longo do curso, diante das suas competências técnicas, viabilizaram o conhecimento de forma interdisciplinar por meio de práticas de laboratório, simulações cotidianas, uso de tecnologia aplicada voltada às finanças e, planejando os recursos e a rotina dinâmica das aulas, conseguiram um maior desenvolvimento educacional.

A adoção de práticas pedagógicas na área financeira por meio de projetos de conhecimento foram um diferencial de mercado, fomentando o impulsionamento das capacidades dos estudantes usuários da primeira turma do curso técnico em finanças da Unidade Recife do Senac.

## REFERÊNCIAS

CIFRÃO TECH LTDA. **Projeto Integrador de Técnico em Finanças**. Senac PE: 2021.

CORDÃO, Francisco Aparecido; MORAES, Francisco de. **Educação profissional no Brasil: síntese histórica e perspectivas**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2017.

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

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. (Trad. Patrícia Chitoni Ramos) – Porto Alegre: Artmed, 2000. Disponível em: <<http://abenfisio.com.br/wp-content/uploads/2016/06/10-novas-competencias-para-ensinar.pdf>> Acesso em: 22 set. 2021.

SENAC PE. **3812/Plano de Curso do Técnico em Finanças**. SENAC DN: 2021

ONU. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: 4 Educação de Qualidade** (2021). Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods4/>. Acesso em: 18 set. 2021.



# Inteligência de Mercado (Big Data): desenvolvendo competências analíticas e tecnológicas para o mercado da Educação Profissional

**1**  
Graduada em Administração de Empresas, graduando em Design de Interiores, com especialização em Gestão de Pessoas, MBA em Gestão Condominial, Neurociência Aplicada a Aprendizagem, especializando em MBA Gestão da Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo, especializando em MBA em Inteligência de Mercado – UNEB, F2J, UNIFACS, DESCOMPLICA, GRADUARTE.  
*claudia.moreira@ba.senac.br*

**2**  
Graduada em Pedagogia pelas Faculdades Integradas Olga Metting. Coordenadora Educacional no Senac/BA.  
*milena.santos@ba.senac.br*

Claudia Regina Santana Moreira <sup>1</sup>  
Milena Santos <sup>2</sup>

## RESUMO

A formação busca o desenvolvimento de competências, em inteligência de mercado, fomentando a análise e criticidade de dados, com vistas a acompanhar as tendências e inovações que despontam no mercado de educação profissional, gabaritando o time de analistas de relacionamento com o mercado, para que durante a condução de atendimento, possam superar as expectativas do novo consumidor, através de toma de decisões mais estratégicas, voltadas ao sucesso e perpetuidade do negócio Senac.

**Palavras-chave:** Inteligência. Mercado. Dados. Educação. Tecnologia.

## INTRODUÇÃO

No contexto atual, diante das constantes transformações sociais e econômicas, a educação como cerne do desenvolvimento social, também é, inevitavelmente, impactada pelas novas lentes fomentadoras do mercado.

Tendo em vista que o setor educacional deve estar sempre em busca da conscientização e da libertação, resgatando caminhos para uma ação transformadora, perpassando mudanças de comportamento, faz-se necessária a percepção e análise dos novos cenários e tendências do modelo da educação 4.0 – inovação tecnológica.

Nessa perspectiva, o curso Big Data – inicialmente, promovido à educação corporativa – para os analistas de mercado do DR-BA, transitando como agentes de vendas, figurando como profissional central, é responsável por grande parte das etapas do processo de comercialização de produtos educacionais, tendo atuação determinante para o sucesso da empresa, visto que o seu desempenho pode impactar amplamente a decisão de compra dos consumidores.

A capacitação desses profissionais visa proporcionar um atendimento mais assertivo e de excelência, fomentando a conexão com as transformações do mundo digital, a empatia com os clientes e a superação das necessidades destes.

O curso de aperfeiçoamento em Inteligência de Mercado (Big Data) tem como objetivo subsidiar o aluno no aproveitamento do rastro digital dos clientes para a conversão em vendas. É destinado a vendedores e demais profissionais que atuam ou pretendem atuar nas áreas de vendas, marketing e gestão comercial.

Dessa forma, justifica-se a necessidade de formatação desse curso de aperfeiçoamento para alavancar a análise crítica e o melhor refinamento quanto à persuasão do discurso para os analistas de relacionamento com o mercado, que realizam a conexão entre o Senac e o consumidor. O mesmo também vale para a qualificação de novos alunos e egressos para o segmento de Comércio.

Assim, no âmbito de uma sociedade líquida, o Senac, uma instituição voltada a Educação Profissional, deverá acompanhar as conexões e tendências do mercado de trabalho e empresarial, ofertando soluções tecnológicas e inovadoras (incremental e/ou disruptivas), gerando e agregando valor ao corpo colaborativo, docentes e discentes, todos, conectados, em rede.

## DESENVOLVIMENTO

Dentro da perspectiva da Educação 5.0, cujo principal objetivo perpassa a utilização do valor criativo-lógico (tecnológico) humano, buscando melhoria na qualidade de vida das pessoas, a partir da identificação de novos desafios e necessidades, percebe-se a importância de se levar em consideração no desenvolvimento das competências a utilização multidisciplinar de recursos ciberfísicos, como Big Data, Inteligência Artificial, Realidades Aumentada e Virtual, *Blockchain* e outras plataformas de mídia que sustentam a chamada Revolução Industrial e de Serviços 4.0, colocando-as aliadas ao serviço do fazer prático profissional.

Nesse cenário, o curso foi pautado no desenvolvimento de situações de aprendizagens fundamentadas no plano conceitual e customizadas ao perfil do público-alvo (analistas de relacionamento com o mercado). Foram utilizadas fontes fidedignas de dados, análises estatísticas de mercado, tais como: relatórios de programação do Senac, Portfólio do segmento de Comércio, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), UNB, dentre outros, viabilizando, por meio de uma educação *maker*, aprender praticando, com atividades em grupos, estudos, análises críticas e realizações de apresentações mais tecnológicas (com Dashboard), criando, de forma inovadora (incremental e/ou disruptiva), soluções voltadas ao atendimento e superação das expectativas do novo consumidor, gerando uma jornada e experiência mais envolvente e engajada, afirmando a necessidade de qualificação e aperfeiçoamento dos profissionais para atuação neste segmento.

As aulas foram realizadas na modalidade híbrida, sendo em maior parte síncronas (MSTeams). Quanto aos encontros assíncronos, aconteceram com base no método de sala de aula invertida (*flipped classroom*).

**Curso:** Inteligência de Mercado – Big Data

**Nº de participantes:** 12 analistas de relacionamento com o mercado do Senac/DR/BA

**Instrutora:** Cláudia Regina Santana Moreira

**Avaliação:** Proporcionou uma análise de mercado focada em dados tratados (Big Data), perpassando a compreensão da jornada de cliente, novos perfis de consumidor, tendências do mercado, transformação de dados em informações relevantes, estratégicas e de inovação.

**Resultados:** Foi realizada nos dias 5, 6, 9 e 10 de agosto, no Senac/DR/BA, a multiplicação deste curso junto à equipe de analistas de relacionamento com o mercado, para fornecer subsídios a este público-alvo no que tange à identificação e aplicabilidade do Big Data para as estratégias de vendas, de acordo com rastro digital dos clientes em potencial.

## CONCLUSÃO

A Sociedade 5.0 trouxe um conceito transformador, que repercute de forma ampla e valorosa para a sociedade, procurando posicionar o ser humano como o centro da inovação e da transformação tecnológica, enquanto a Indústria 4.0 é focada na fabricação e no produto, conforme Davies (2018 apud SIMÃO; MEIRELLES JR.; MEIRELLES, 2020, p. 2).

A utilização de metodologias ativas, da Educação 5.0 e das mudanças recorrentes que acometeram o mercado de trabalho, principalmente em razão dos rastros propiciados pela pandemia da Covid-19, promovem nas instituições de ensino profissional uma gestão mais analítica e engajada, uma docência mais criativa e colaborativa, preparando o professor para uma jornada como mediador, autor e promotor de um ambiente educacional mais midiático, com a utilização de recursos analógicos, digitais e ciberfísicos.

A abordagem sobre os conceitos e as contribuições da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva no processo decisório das organizações, por meio da análise crítica e seletiva, a partir de uma vasta e numerosa quantidade de dados massificada – Big Data – convertendo-os em informações que sejam estratégicas ao negócio, é fundamental para o processo criativo de fomento de soluções inovadoras, com viés sustentável às corporações.

O cenário de complexa competitividade das empresas, juntamente com a revolução da comunicação, gerou o atual cenário de exigência no desenvolvimento de novas competências, para uma diversidade de público-alvo, por meio de contribuições do Big Data, para a gestão do capital intelectual das organizações.

Por essa perspectiva, as instituições de educação profissional, imersas nessas novas tendências de comunicação, consumo e tecnologias, devem avaliar com novas lentes essas mudanças e transformações, oferecendo ao mercado melhores oportunidades e técnicas de desenlace, para alavancagem empresarial, gerando redes de profissionais engajados e de alta performance, otimizando decisões e gerando ecossistemas pautados na inovação.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO NETO, Cassiano Zeferino de. Educação 5.0 para uma Sociedade 5.0. **Escola Particular**, n. 279, jun. 2021. p. 27-34. São Paulo: SIEESP, 2021. Disponível em: [http://igge.org.br/site/wp-content/uploads/2021/07/educacao\\_5.0\\_revista\\_escola\\_particular\\_edicao\\_279\\_junho-2021-1.pdf](http://igge.org.br/site/wp-content/uploads/2021/07/educacao_5.0_revista_escola_particular_edicao_279_junho-2021-1.pdf). Acesso em 20 set. 2021.

SANTOS, André Michel dos. A educação no Brasil na atualidade: Benefícios da educação, como melhorar a educação brasileira, trabalhar a reelaboração crítica e reflexiva do educando. **Brasil Escola**. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-educacao-no-brasil-na-atualidade.htm>. Acesso em 20 set. 2021.

SIMÃO, Alessandra dos Santos; MEIRELLES JR., Júlio Candido; MEIRELLES, Camyla Delyz do Amaral. A Sociedade 5.0 e as transformações na educação: epistemologia e produção de conhecimento no contexto da educação e tecnologias. **Congresso Internacional de Educação e Tecnologias 2020**. p. 2. Disponível em: <file:///C:/Users/INSTRU~1/AppData/Local/Temp/1038-31-4484-1-10-20210127.pdf>. Acesso em 16 set. 2021.



## ANEXOS

Amostra de alguns dos trabalhos desenvolvidos pelos discentes

### Pesquisa Mensal de Comércio




**ESTUDO:** Crescimento das vendas no comércio varejista baiano registraram em maio de 2021 crescimento de 29,4%, em relação a igual mês do ano passado.

**CAUSAS:**

A retomada do auxílio emergencial;  
Avanço do processo de imunização no país;  
Dinamismo do mercado de trabalho impulsionaram as vendas nesse mês.  
Mês Sazonal: Dia das mães!

**SEGMENTOS QUE REPRESENTARAM IMPACTOS :**

**Tecidos, vestuário e calçados:** acréscimo (máscaras)   
**Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo:** decréscimo

**Causas do decréscimo:** aumento de preços dos alimentos que compõem a cesta básica. No início da pandemia, as vendas de supermercados tiveram forte alta em razão de muitos consumidores comprarem a mais para fazer estoque, em casa, dos produtos comercializados por essa atividade

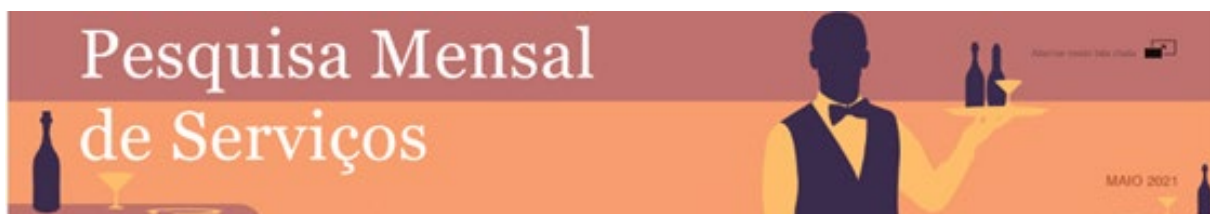
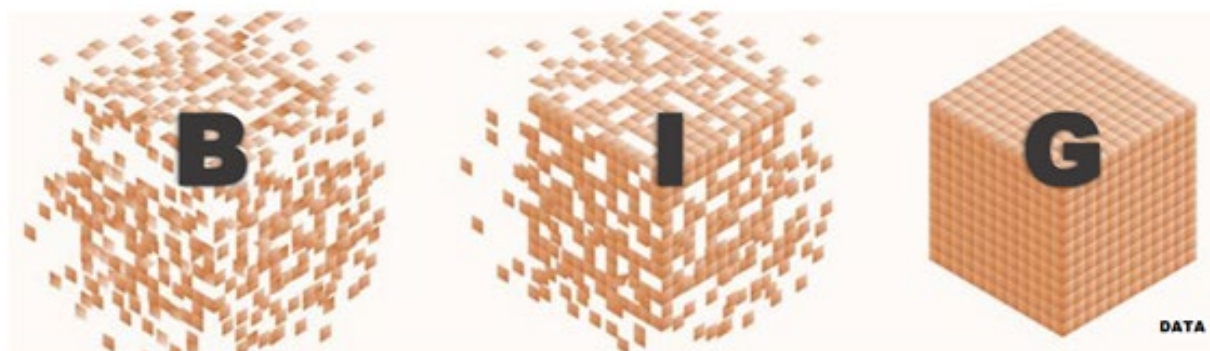
## Solução Educacional

- Básico de Corte e Costura – 100h
- Lógica e Distribuição – 40h
- Custo e formação de preço – 20h
- Inteligência Emocional em Vendas – 18h
- Potencialize seu conteúdo nas redes sociais através do Canva – 3h
- Administração de Contas a Pagar, Contas a Receber e Tesouraria - 40h
- Administração de pequenas empresas – 30h
- Atendimento Criativo – 3h

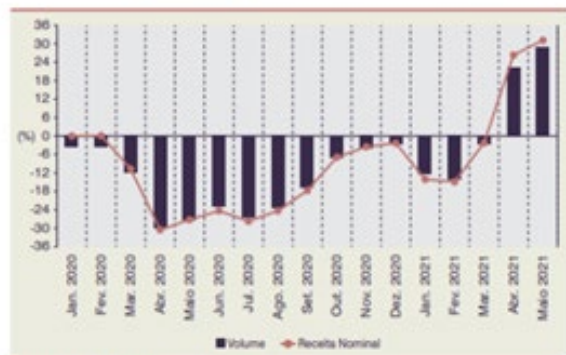
# SENAC SOB MEDIDA



Inês :: Karla :: Nivea :: Robson



**Gráfico 3 – Volume de serviços – Variação mensal – Bahia – Maio 2021/maio 2020**  
Fonte: PMS/IBGE.  
Elaboração: SEI/CAC.



**Gráfico 1 – Volume e Receita nominal de serviços Bahia – Jan. 2020-maio 2021(1)**  
Fonte: PMS/IBGE.  
Elaboração: SEI/CAC.  
(1) Variação mensal.

## O VOLUME DE SERVIÇOS NA BAHIA CRESCEU DE 8,6% EM MAIO DE 2021

De acordo com os resultados da Pesquisa Mensal de Serviços, realizada pelo IBGE, o volume de serviços na Bahia marcou, em

maio de 2021, os seguintes resultados:

- na comparação com abril de 2021, avançou 8,6%, com ajuste sazonal;
- na comparação com maio de 2020, expandiu 28,9%;
- o indicador acumulado no ano ampliou 2,0%;
- o indicador acumulado nos últimos 12 meses decresceu 8,2%.

Na mesma pesquisa, a receita nominal de serviços na Bahia apontou, em maio de 2021, os seguintes resultados:

- na comparação com abril de 2021, avançou 6,8%, com ajuste sazonal;
- na comparação com maio de 2020, expandiu 31,1%;
- o indicador acumulado no ano ampliou 2,1%;
- o indicador acumulado nos últimos 12 meses caiu 8,5%.

## SERVIÇOS PRESTADOS ÀS FAMÍLIAS

- Inclui os seguintes serviços: atividades artísticas, criativas e de espetáculos; atividades esportivas, de recreação e lazer (exceto clubes); lavanderias, tinturarias e toalheiros; cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza; atividades funerárias e serviços relacionados; outros serviços pessoais (clínicas de estética, serviços de alojamento, higiene e adestramento de animais domésticos, serviços de engraxates e carregadores de malas etc.); atividades de apoio à educação e serviços de educação continuada (cursos de idiomas, de ensino de esportes, arte e cultura, cursos preparatórios para concursos etc.).

# OPORTUNIDADES

Grande Grupamento	Admitidos	Desligados	Saldo	Estoque	Vr. Relativa
▣ Não identificado				0	
▣ Construção	8.106	7.391	715	128.613	0,56%
▣ Agropecuária	3.541	2.761	780	100.469	0,78%
▣ Comércio	12.537	10.132	2.405	454.186	0,53%
▣ Indústria	8.945	5.977	2.968	259.275	1,16%
▣ Serviços	23.405	20.233	3.172	823.616	0,39%
▣ Transporte, armazenagem e correio	2.915	2.944	-29	106.224	-0,03%
▣ Serviços domésticos	4	0	4	103	4,04%
▣ Outros serviços	1.383	1.115	268	47.744	0,56%
▣ Alojamento e alimentação	2.176	1.846	330	81.962	0,40%
▣ Administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais	6.259	5.556	703	280.213	0,25%
▣ Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	228	211	17	46.842	0,04%
▣ Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	228	211	17	46.842	0,04%
▣ Seguridade Social Obrigatória				3	
▣ Administração do Estado e da Política Econômica e Social	130	128	2	42.617	0,00%
▣ Serviços Coletivos Prestados Pela Administração Pública	98	83	15	4.222	0,36%
▣ Saúde Humana e Serviços Sociais	4.606	4.268	338	152.574	0,22%
▣ Serviços de Assistência Social sem Alojamento	127	118	9	4.717	0,19%
▣ Atividades de Atenção À Saúde Humana Integradas com Assistência Social, Prestadas em Residências Coletivas e Particulares	94	61	33	3.053	1,09%
▣ Atividades de Atenção À Saúde Humana	4.385	4.089	296	144.804	0,20%
▣ Educação	1.425	1.077	348	80.797	0,43%
▣ Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas	10.668	8.772	1.896	307.370	0,62%
<b>Total</b>	<b>56.534</b>	<b>46.494</b>	<b>10.040</b>	<b>1.766.159</b>	<b>0,57%</b>

## PAINEL DE INFORMAÇÕES DO NOVO CAGED

\*Dados com ajustes declarados até maio de 2021. As declarações fora do prazo das empresas referentes ao grupo 3 do eSocial realizadas na competência de maio/2021 estão em processamento.

Ano, Mês: 2021 (Ano) - maio (Mês)

UF: Bahia

Região: Nordeste

Município: Todos

Admissões: 56.534

Desligamentos: 46.494

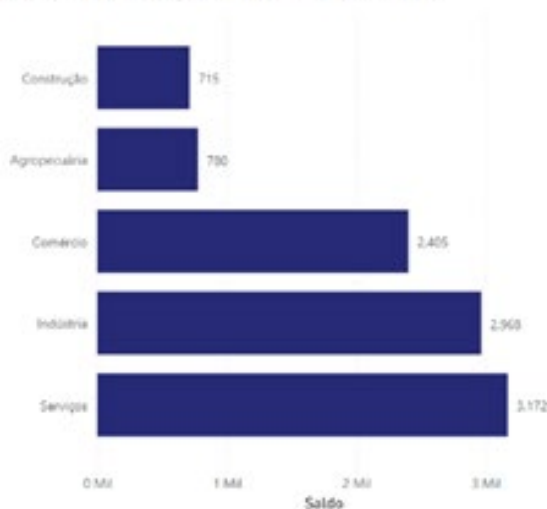
Saldo: 10.040

Aprendiz:  Sim

Intermitente:  Sim

Temporário:  Sim

Saldo por Grande Grupamento de Atividade Econômica



Grande Grupamento
▣ Não identificado
▣ Construção
▣ Agropecuária
▣ Comércio
▣ Indústria
▣ Serviços
▣ Transporte, armazenagem e correio
▣ Serviços domésticos
▣ Outros serviços
▣ Alojamento e alimentação
▣ Administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais
▣ Administração Pública, Defesa e Seguridade Social
▣ Administração Pública, Defesa e Seguridade Social
▣ Seguridade Social Obrigatória
▣ Administração do Estado e da Política Econômica e Social
▣ Serviços Coletivos Prestados Pela Administração Pública
▣ Saúde Humana e Serviços Sociais
▣ Serviços de Assistência Social sem Alojamento
▣ Atividades de Atenção À Saúde Humana Integradas com Assistência Social, Prestadas em Residências Coletivas
▣ Atividades de Atenção À Saúde Humana
▣ Educação
▣ Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas
<b>Total</b>

## PAINEL DE INFORMAÇÕES DO NOVO CAGED

\*Dados com ajustes declarados até maio de 2021. As declarações fora do prazo das empresas referentes ao grupo 3 do eSocial realizadas na competência de maio/2021 estão em processamento.

Ano, Mês: 2021 (Ano) + maio (Mês)

UF: Bahia

Região: Nordeste

Município: Todos

Admissões: **56.534**

Desligamentos: **46.494**

Saldo: **10.040**

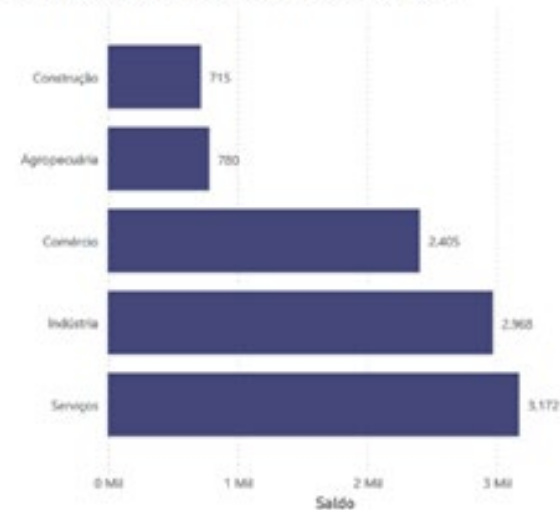
Aprendiz:  Sim

Intermitente:  Sim

Temporário:  Sim

↑ ↓ ||'△ ▽ ☰

### Saldo por Grande Grupamento de Atividade Econômica



Grande Grupamento	Admitidos	Desligados	Saldo	Estoque	Vit. Relativa
Não Identificado				0	
Construção	8.106	7.391	715	128.613	0,56%
Agropecuária	3.541	2.761	780	100.409	0,78%
Comércio	12.537	10.132	2.405	454.186	0,53%
Indústria	8.945	5.977	2.968	259.275	1,16%
Serviços	23.805	20.233	3.172	823.616	0,39%
<b>Total</b>	<b>56.534</b>	<b>46.494</b>	<b>10.040</b>	<b>1.766.159</b>	<b>0,57%</b>

# Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho:

## uma análise sobre o programa de aprendizagem em empresas do comércio em Santa Inês/MA

**1**  
Mestranda em Gestão de Empresas pelo Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), Portugal. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Graduada em Psicologia pela Universidade Brasil (UNIBRAS). Especialista em Gestão escolar: Administração, Supervisão e Orientação, pela Faculdade Candido Mendes, Especialista em Pedagogia Empresarial, pela Faculdade Santa Fé.  
*najla.michelle@gmail.com*

**2**  
Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Especialista em Psicologia e Coaching pela Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo (FAMEESP). MBA em Coaching e Liderança pela Faculdade Play.  
*jenayrasousa@gmail.com*

Najla Michelle de Vasconcelos Souza <sup>1</sup>  
Jenayra Ferreira Sousa <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho propõe uma análise sobre a inclusão do jovem com deficiência no mercado de trabalho, no tocante à Lei 10.097/2000, que versa sobre o Programa de Qualificação Profissional de Aprendizagem de jovens entre 14 e 24 anos, especificamente no segmento de comércio. Tem como objetivo analisar o cenário de empregabilidade de jovens com deficiência no comércio de Santa Inês/MA, no Programa de Aprendizagem. A presente pesquisa classifica-se como básica, de objetivo descritivo e de abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e o método dialético. Os dados foram coletados por meio de questionários on-line. Para análise quantitativa, foi usado um programa específico para tratamento de dados estatísticos, enquanto os dados qualitativos foram analisados com base no referencial teórico. A população pesquisada abrange gestores de empresas e representantes da instituição formadora. Os participantes assinaram termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), para a garantia dos princípios éticos da pesquisa. Diante desse contexto, esta investigação se propõe uma reflexão acerca da inclusão de jovens aprendizes com deficiência no mercado de trabalho, analisando a efetividade de inserção e as condições de permanência no mundo do trabalho.

**Palavras-chave:** Programa de Aprendizagem. Inclusão. Qualificação. Mercado de trabalho.

## INTRODUÇÃO

No Brasil políticas públicas voltadas às pessoas com deficiência visam promover a valorização da pessoa como cidadã, considerando suas diferenças, características e especificidades. Assim, no ordenamento das ações políticas deve-se garantir o respeito às diversidades, sejam étnico-raciais, geracionais, de gênero, de deficiência ou de qualquer outra natureza. Documentos, leis e tratados nacionais e internacionais, como a Lei de Cotas e a Declaração de Salamanca, destacam a importância de políticas de inclusão daqueles que porventura necessitem, sem ferir o princípio de igualdade e oportunidade.

Por sua vez, o Programa de Aprendizagem Profissional é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, que orienta aos estabelecimentos de qualquer natureza, a obrigatoriedade de empregar e matricular em programa de qualificação um percentual de 5%, no mínimo, e de 15% no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional.

Conforme a CLT, em seu artigo 428:

“Art. 428 - Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de dezoito anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação.”, exceto para as pessoas com deficiência.”

Partindo desses pressupostos de garantias de inserção no mercado de trabalho, esta pesquisa tem como objetivo analisar o cenário de empregabilidade do jovem atendido pelo Programa de Aprendizagem, promovendo uma reflexão sobre os aspectos legais, sociais e emocionais do aprendiz. Nesse sentido, as empresas cumprem a lei de inclusão da pessoa com deficiência no Programa de Aprendizagem?

Nesta pesquisa analisou-se a oferta e o preenchimento das vagas do programa nas empresas do comércio no município de Santa Inês- MA. O cenário da pesquisa contou com uma investigação em 55 empresas participantes do Programa de Aprendizagem em 2021, por meio de 105 vagas disponibilizadas pela entidade formadora. A metodologia utilizada na pesquisa caracteriza-se como básica, de objetivo descritivo e de abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Na coleta de dados recorreu-se

a questionário e entrevista estruturada. Vale destacar que todas as empresas investigadas foram notificadas pela Superintendência Regional do Trabalho do Estado do Maranhão. Todas elas cumprem os critérios previstos na lei para participação no programa, assim como a instituição de qualificação, no atendimento aos requisitos pedagógicos para atuação.

## A INSERÇÃO DE JOVENS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE O PROGRAMA DE APRENDIZAGEM

O Programa de Aprendizagem Profissional possui características específicas, adequando-se aos cenários econômicos, tecnológicos e sociais do país que, direta ou indiretamente, afetam o mundo do trabalho, assegurando, assim, aos jovens uma formação técnico-profissional compatível com as possibilidades de inserção no mercado.

A análise quantitativa, feita a partir de questionário aplicado aos gestores de empresas do comércio, considerou as seguintes questões: **Pergunta 1:** *Sua empresa possui Jovem Aprendiz com deficiência?* Os dados mostram que 100% das empresas não possuem jovem aprendiz com deficiência. **Pergunta 2:** *Sua empresa já contratou em anos anteriores, Jovem Aprendiz com deficiência?* Os resultados indicam que também em anos anteriores as empresas não contrataram jovem com deficiência. **Pergunta 3:** *No processo seletivo do Programa de Aprendizagem, havia candidatos com deficiência?* Os resultados apontam que no processo seletivo, não houve candidatos com deficiência às vagas do programa. Segundo a complementação da pergunta, os gestores são unânimes ao informar que os candidatos com deficiência nem sequer demonstram interesse em participar das seleções, atribuindo esse desinteresse ao risco de perder o benefício previdenciário que possuem. **Pergunta 4:** *Se você tivesse que contratar um candidato com deficiência, que tipo de deficiência seria?* 79% das empresas responderam que escolheriam deficiência física, desde que fosse leve; 11% optaram por deficiência auditiva; 6% por deficiência intelectual e apenas 4% por deficiência visual. Os dados coletados conduzem à seguinte análise: mesmo com a existência das vagas no programa, e havendo a possibilidade de contratação de jovens com deficiência, estes não chegam aos processos seletivos, inviabilizando sua contratação pelas empresas.

Quanto à análise qualitativa dos dados, a partir de entrevista com a equipe pedagógica (professores e coordenador pedagógico) da instituição formadora do programa de qualificação profissional, os resultados encontrados corroboram com os resultados obtidos no ques-



tionário aplicado às empresas. Mesmo havendo as vagas, as empresas participantes não possuem aprendizes com deficiência. De acordo com as entrevistadas, os jovens não demonstram interesse em participar da seleção. Algumas variáveis foram citadas na entrevista: dificuldade de acesso à informação sobre os direitos da pessoa com deficiência; a não chegada dos PCDs aos cursos de qualificação profissional, o que resulta no despreparo do candidato; o receio de perder o benefício previdenciário etc. Em relação à sensibilização feita com as empresas, foi informado que antes do início do programa são realizadas reuniões com os representantes, para apresentação das suas nuances, bem como prestados todos os esclarecimentos acerca da contratação de jovens aprendizes, com ou sem deficiência. É válido destacar que a instituição dispõe de todos os recursos necessários para receber e qualificar o jovem com deficiência, independentemente de qual seja.

## CONSIDERAÇÕES

Os dados encontrados na pesquisa revelam que alguns fatores contribuem para que não haja a inserção de jovens com deficiência no programa aprendizagem: a falta de interesse do próprio jovem em se candidatar às vagas, as barreiras impostas culturalmente nas empresas referentes à contratação de pessoas com deficiência, a falta de informação de ambas as partes, etc.

No âmbito das políticas públicas de inclusão no mercado de trabalho, esta inserção ainda não se mostra em números satisfatórios. De fato, ela inexistente de acordo com os resultados encontrados nesta pesquisa. No aspecto psicossocial, barreiras também precisam ser superadas para que essas políticas públicas sejam efetivadas na prática e assim se possa garantir às pessoas com deficiência acesso e permanência no mundo do trabalho, sem que o princípio constitucional de igualdade e oportunidade seja corrompido.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL, **Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm). Acesso em: 23 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Ação Social. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. Brasília: MAS/CORDE, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Inspeção do Trabalho e Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. **Manual da aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o aprendiz**. 7. ed. rev. e ampliada. Brasília: Assessoria de Comunicação do MTE, 2011.

LIMA, Priscila Augusta. **Educação inclusiva e igualdade social**. São Paulo: Avercamp, 2006.

MANUAL DA APRENDIZAGEM: O que é preciso saber para contratar o aprendiz/ Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho. – Brasília: SINAIT, 2019. 65 p.

ROCHA, S. **Histórico do INES**. Espaço - Informativo Técnico-Científico [do] ES. Edição comemorativa, 140 anos. Belo Horizonte: Littera, 1997.

SENAC. DR.MA. **Programa aprendizagem: manual de orientações**. 2. ed. São Luís: SENAC/DT/NTP, 2014.

TEIXEIRA, Eriveth Silva. **Práxis Inclusiva: reflexões sobre a inclusão escolar**. 1. ed. Veranópolis: Diálogo Freiriano, 2020.



