

ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA RELACIONADOS À MISSÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SENAC/SC.

Sirlene Silveira de Amorim¹
Marcos Baptista Lopez Dalmau²

Resumo

Este trabalho tem como objetivo verificar se os programas de educação corporativa oferecidos pelo SENAC/SC aos seus funcionários facilitam o cumprimento de sua missão. Trata-se de um estudo de caso descritivo, exploratório e aplicado, cuja abordagem é qualitativa e utiliza as técnicas de observação direta intensiva, apresentando como meios a pesquisa de campo, investigação documental e pesquisa bibliográfica. Ao final do estudo de caso constatou-se que inexistia um trabalho voltado à educação corporativa, há pouca organização em torno dos assuntos referentes ao desenvolvimento de pessoas e ainda inexistia uma visão estratégica em torno do potencial humano relacionado ao possível sucesso da organização. Essa situação, somada à não relação do tema educação corporativa com o planejamento estratégico da instituição, permite verificar que os programas de educação corporativa não facilitam o cumprimento de sua missão, uma vez que não são direcionados a ele.

Palavras-Chave: Educação corporativa. T&D. Planejamento estratégico, missão.

1 INTRODUÇÃO

A forma de alcançar o desenvolvimento e poder econômicos no século XXI deixa de estar centrada na exploração de matérias-primas e do trabalho manual do homem e passa para a aplicação dos recursos da mente humana (CARVALHO, 1999).

Para Meister (1999), o que está acontecendo é que estruturas organizacionais novas, flexíveis e descentralizadas estão levando a responsabilidade e a autoridade para os níveis hierárquicos inferiores, quebrando fronteiras e fornecendo comunicação mais rápida entre a empresa e seus funcionários, fornecedores de produtos, fornecedores de educação e clientes. Esse cenário exige das organizações a capacidade de se transformar “em uma sociedade capaz de diagnosticar, analisar e resolver seus problemas, ou seja, ser uma sociedade capaz de aprender” (CARVALHO, 1999, p. 36).

¹ Bacharel em Administração. Endereço: Rua Coronel Américo, 1722, Barreiros, São José, SC, CEP: 88117-310. E-mail: samorim@sc.senac.br.

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Rua Lauro Linhares, 739, bloco B, apto 303, Trindade, Florianópolis, SC, CEP: 88036-000. E-mail: dalmau@cse.ufsc.br. Artigo recebido em: 25/10/2005. Aceito em: 30/03/2006.

Inserido nesse contexto, o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – em Santa Catarina vem trabalhando ações voltadas à educação de seus funcionários oferecendo programas de forma a incentivar a qualificação profissional dos mesmos.

Apesar de trabalhar a educação profissional como um serviço oferecido, o que parece é que, internamente, a questão ‘educação’ está desprovida de diretrizes e critérios que possibilitem uma relação entre o desenvolvimento de pessoal e a missão da organização, uma vez que as ações educacionais não são coordenadas de forma a propiciar uma educação continuada.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é verificar se os programas educacionais desenvolvidos pela organização facilitam o cumprimento de sua missão, assim como discorrer sobre a política de planejamento de Recursos Humanos e de Educação Corporativa da referida instituição.

2 DESENVOLVIMENTO

Para Puchol (1995), planejar significa olhar para frente, visualizando o futuro, e, então, elaborar bons planos para ajudar as pessoas a fazer, hoje, ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Esses desafios, inseridos em um cenário cada vez mais complexo e dinâmico, exigem das organizações a elaboração de estratégias que funcionam como o primeiro e principal passo para que estas articulem e alcancem um diferencial competitivo no mercado.

A expansão das aplicações tecnológicas, as expectativas do negócio e a complexidade do ambiente externo passam a exigir outras qualificações e habilidades dos Recursos Humanos. Orlickas *apud* Boog (1999) coloca que quanto mais as organizações investem na capacitação de seus colaboradores, mais sucesso apresentam, obtendo melhores desempenhos em suas estratégias e objetivos organizacionais.

O fato mais importante dos últimos tempos na área de gestão de pessoas foi a percepção de que ela só poderia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia integrada com a estratégia maior da organização (CARNEIRO *apud* BOOG, 1999). Com base nessa idéia, entende-se a administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas.

Entende-se como administração estratégica de recursos humanos, então, a gestão que privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. Gil (1995) complementa afirmando que a visão do planejamento dos recursos humanos é a visão do futuro, da continuidade da empresa, tendo em vista as necessidades requeridas pela sua missão, suas estratégias de negócio e seus objetivos empresariais, formulados em curto, médio e longo prazo.

Tendo em vista os cenários existentes, é fundamental que as pessoas sejam capacitadas para atuar estrategicamente no mercado, agregando valor às organizações à qual estão vinculadas. Conseqüentemente, o subsistema de treinamento e desenvolvimento (T&D) ou então o subsistema que promove a educação corporativa deve ser questão primordial na construção de um planejamento estratégico de recursos humanos, necessitando receber um estudo e detalhamento maior.

2.1 Treinamento e desenvolvimento (T&D)

Partindo da concepção de Carvalho (1974, p. 5) onde treinamento é um processo pelo qual conhecimentos, técnicas, hábitos e atitudes são cultivados nos funcionários, no intuito de se possibilitar o bom exercício da função percebe-se o treinamento ou a capacitação como a ação indutora de um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que Marras (2000) denomina de CHA, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Capacitar, portanto, não significa apenas dar mais informação e desenvolver habilidades, mas uma pré-condição do desenvolvimento. Em vista disso, será cada vez mais exigido que os esforços e investimentos em T&D tenham aplicação prática, deixem de ser um mero processo e se transformem em uma atividade econômica rentável, cuja efetividade será mantida por seus resultados (JUNQUEIRA e VIANNA *apud* BOOG, 1999).

A conceituação de T&D, ainda que simples, contém elementos essenciais que ao longo da história vêm adquirindo diferentes formas e sendo executados por diversos atores (CARVALHO *apud* BOOG, 1980). O que fica, entretanto, são questões necessárias à sua elaboração: é preciso saber o que se quer que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar seus resultados. Nesse sentido, as empresas costumam criar seus programas de educação corporativa utilizando a seguinte metodologia:

a) Diagnóstico

Essa é a fase do levantamento das necessidades de treinamento (LNT) que, segundo Marras (2000), identifica as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria fazer a aquilo que ela realmente sabe e faz.

Carvalho (1974), considerando o treinamento como uma forma de educação, então definida como educação técnica ou especializada, apresenta quatro necessidades para sua elaboração. São elas: a 'formação inicial', que compreende os trabalhos a serem desenvolvidos a partir do egresso de um novo funcionário; o 'aperfeiçoamento no cargo' quando ocorre a necessidade de se trabalhar novas questões e/ou evoluir aquelas já realizadas; a 'transferência', reportando-se as alterações de cargos e/ou funções, e por fim a 'promoção' relacionada a intenção de se elevar alguém de um posto a outro de trabalho, percebendo atribuições mais complexas. A opção por um ou outro tipo de treinamento deve ser discutida na ocasião da programação de T&D, a ser abordado adiante.

Gil (1994), de outro modo, classifica a análise para identificação das necessidades de treinamento em três dimensões. Uma delas diz respeito à análise da organização, que está ligada aos seus níveis de eficiência e eficácia a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação. Por envolver a empresa como um todo, é importante que se busquem informações como objetivo da organização, produtos, tecnologia, recursos humanos, imagem, clima organizacional etc. A segunda dimensão de análise diz respeito à análise das tarefas, que consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas, bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz. Assim, a análise de tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como os conhecimentos, habilidades e atividades requeridas. Essa análise vai ao encontro do processo desenhado por Davies (1978) a respeito do LNT:

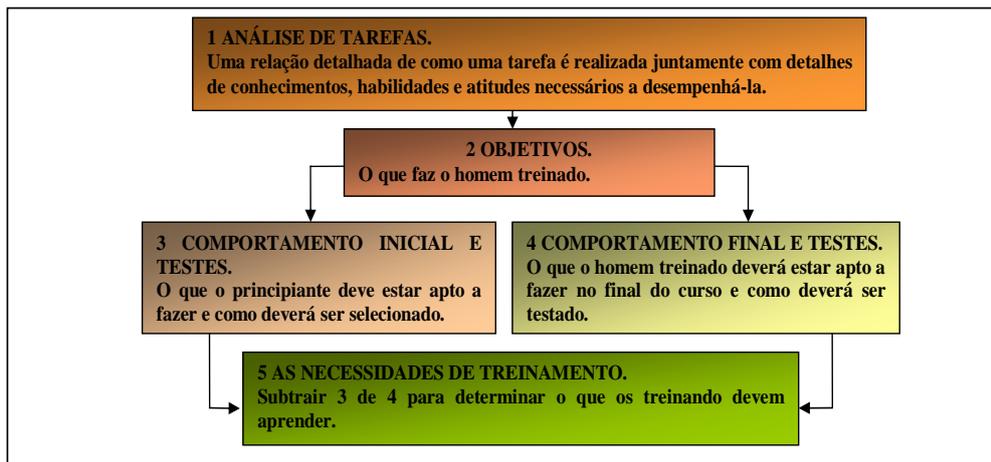


Figura 1: Levantamento das necessidades de treinamento

Fonte: Davies, 1978

[c1] Comentário: No Box 5 tem um erro de concordância: os treinando. Deve ser colocado o plural no treinandos, mas não posso mexer na figura.

Tendo então feitas as devidas análises, deve-se dar continuidade ao processo através da programação/desenho, onde se definirá a forma como o programa será efetivamente desenvolvido.

b) Programação/Desenho

A fase do desenho refere-se à elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Desenvolvida a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico (GIL, 1994) visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Para esta etapa, Boog (1980) diz ser necessária a análise custo-benefício, bem como fixar padrões que servirão como parâmetros para a medição posterior dos resultados imediatos e resultados finais do programa.

Marras (2000) expõe que nessa fase é necessário se programar seis ingredientes básicos. São eles:

- Quem – Contempla as informações oriundas do LNT que, a partir dos objetivos estratégicos da organização para com o profissional, deverá assumir um caráter diferenciado.
- Como – Envolve questões metodológicas, além de situações que compreendem a parte dos objetivos organizacionais, dos recursos financeiros e das aptidões para o aprendizado.
- Em que – Após a comparação com os objetivos estratégicos da organização, deve-se analisar e levantar as necessidades de T&D. Diante do exposto, as empresas podem trabalhar

de forma diferenciada através da filosofia de aperfeiçoamento contínuo compatível com os seus interesses.

- Onde – Juntamente com o fator ‘quando’, a questão do local apresenta diferenças competitivas no sentido de manter o profissional comprometido com a empresa. Desta forma, deve-se planejar de acordo com as expectativas da organização, seus objetivos, sua estrutura (física, tecnologia) e, principalmente seus recursos financeiros.
- Quando – Envolve questões relacionadas à cultura organizacional, tempo e recursos financeiros que possibilitem os investimentos necessários para a qualificação profissional. Encerrando as discussões referentes à programação, parte-se para a execução em si. O sucesso dessa próxima etapa depende em muito do trabalho feito na etapa aqui discutida.

c) Execução/Implementação

A execução do treinamento centra-se basicamente na relação instrutor-treinando. Os instrutores, pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinadas áreas ou atividade transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o desempenho de suas atribuições (GIL, 1994). Já os treinandos são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender, ou eventualmente melhorar os seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho (ROTHWELL E KAZANAS, 1988).

Além daquela relação, o treinamento pressupõe também uma relação instrução-aprendizagem (PUCHOL, 1995 e ROTHWELL E KAZANAS, 1988). Considerando instrução como o ensino organizado de certa tarefa ou atividade, e a aprendizagem como incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo, temos que aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.

Paralela ou ao fim da execução, segue a etapa de avaliação do programa de T&D. É a partir dessa fase que será possível diagnosticar possíveis melhorias para as próximas etapas e/ou atividades.

d) Avaliação

É a verificação dos resultados do treinamento. Marras (2000) considera que essa fase tem por finalidade aferir os resultados conseguidos atentando para a comparação daquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Para Ferreira (1977) há dois critérios para se avaliar um programa de treinamento, conforme comenta-se a seguir:

- Subjetiva: apenas determina o grau de aceitação que o curso teve por parte dos que dele participaram.
- Objetiva: de responsabilidade dos supervisores imediatos dos treinandos, refere-se ao aprendizado resultante, às modificações de comportamento verificadas, ao desenvolvimento constatado de aptidões e capacidades.

Hamblin *apud* Marras (2000) propõe ainda outros cinco níveis de avaliação no treinamento, conforme apresentados a seguir:

- De reação: busca-se aqui a reação dos treinandos com relação ao módulo aplicado e seu conteúdo, ao instrutor e às condições em que o módulo foi apresentado (local, ambiente, suporte logístico etc.).
- De aprendizado: nada mais é do que a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do mesmo.
- De comportamento: é o processo avaliativo mais complicado devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos.
- De avaliação de valores: analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos; eles causarão mudanças no perfil cultural individual e, por consequência, na cultura organizacional.
- De avaliação de resultados finais: é a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias como: redução do absenteísmo (faltas), da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade etc.

A avaliação do treinamento, bem como todo o processo de T&D, não deve ter uma terminalidade. Isso se fundamenta, especialmente, no fato deles centrarem-se no ser humano, que naturalmente é um ser inacabado com relação aos seus conhecimentos.

Tendo em vista essa realidade é que muitos estudiosos têm ressaltado a importância de se proporcionar uma educação continuada aos indivíduos, em detrimento de se trabalhar apenas no âmbito do T&D. Assim, adiante se tratará o tema educação vinculado às organizações.

2.2 Educação corporativa *versus* T&D

A relação entre treinamento e educação vem sendo objeto de polêmica entre os vários estudiosos do assunto. Especificamente no que se refere aos estudos acadêmicos na área de administração, não há um consenso entre os conceitos de treinamento, educação e até mesmo o desenvolvimento. Carvalho (1974, p. 4), comentando o assunto, expõe que “autores há que não localizam nenhuma identificação entre a formação profissional realizada dentro da empresa e o processo puramente educativo. Outros, entretanto, acentuam o treinamento como parte da educação do ser humano”.

Esse trabalho, entretanto, parte da distinção enunciada por Pontual *apud* Boog (1999, p. 2), onde “à educação incube desenvolver integralmente a personalidade”, ou seja, está focalizada no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (TOFFLER e TOFFLER, , 1990).

Resumidamente, Stammers e Patrick (1978, p. 17) fornecem uma resolução da distinção treinamento-educação: “(...) treinamento e educação constituem dois aspectos do processo de ensino. Certas dimensões que formam o contínuo ao longo do qual as distinções se situam são a especificidade da meta comportamental e a uniformidade *versus* desenvolvimento individual”.

Desta forma, convém destacar que as empresas utilizam o conceito de educação corporativa como um sinônimo de T&D, apesar de existirem diferenças entre esses conceitos. No entanto, considerando que o T&D é um dos pilares da educação corporativa, este trabalho procurou utilizar as bases daquele, com uma visão contínua e dirigido a problemas em geral, para a discussão do problema antes apresentado.

Trabalhando a visão contínua da educação é que se chega à concepção de que, ao educar-se de modo permanente, o aluno adquire experiência com um profundo senso de influência social, ou seja, adquire competência, que segundo Zarifian *in* Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 190), “é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os

conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

Prahalad e Hammel in Fleury e Oliveira Junior (2001) definem a dimensão da competência em três vertentes. A mais abrangente é, sem dúvida, a noção de competências essenciais, a qual expressa uma dimensão organizacional de competências. Em seguida, destaca-se a dimensão das competências funcionais, que são as competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa, que, nesse caso, é uma competência desenvolvida na dimensão “grupos”. Finalmente, as competências individuais, que constituem uma instância fundamental nos processos de mudança, exercendo também uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais essenciais e funcionais.

A noção de competência é uma forma renovada de pensar o papel e a *performance* do trabalho nas organizações, não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos, indo além da noção do saber, e do saber-fazer, mas à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica (RUAS *apud* FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

3 METODOLOGIA

O presente estudo classificou-se, metodologicamente e segundo Silva e Menezes (2001), como uma pesquisa aplicada, uma vez que teve o objetivo de ter uma aplicação prática dirigida ao problema específico que ela apresentava. Tratava-se de um trabalho de pesquisa qualitativa, uma vez que não pôde ser traduzido em números, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos fins, foi uma pesquisa descritiva já que expunha características de determinada população ou fenômeno, mas sem o compromisso de explicar os fenômenos que descrevem. Foi também pesquisa exploratória, pois trabalhou não a relação entre as variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, uma vez que foi empírica, realizada no local do fenômeno, que no caso específico se deu na Administração Regional do SENAC/SC, caracterizando-se por investigação documental, já que foram utilizados documentos internos da empresa como relatórios de vários tipos. É

também pesquisa bibliográfica que Vergara (2004) coloca como um estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado em livros, revistas, jornais etc.

Por fim, comportou-se também como estudo de caso que, no caso desse estudo se deu apenas no órgão administrativo de toda a empresa. As técnicas utilizadas basearam-se na observação direta intensiva.

A pesquisa foi limitada no fato de tratar apenas do assunto relacionada à educação corporativa, não abrangendo o planejamento estratégico como um todo, e por analisar as questões referentes apenas à Administração Regional, desconsiderando, portanto, as Unidades Operativas.

4 ESTUDO DE CASO – SENAC/SC

A seguir será apresentada a instituição pesquisada, apresentando então seus trabalhos relacionados a planejamento estratégico, e especialmente os relacionados à educação corporativa.

4.1 Caracterização da empresa

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC – foi criado a partir do Decreto-lei Federal nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946. É uma instituição de direito privado, nos termos da lei civil, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, cabendo sua organização à Confederação Nacional do Comércio.

A organização do SENAC compreende uma Administração Nacional – com jurisdição em todo o país, e as Administrações Regionais – com jurisdições nas bases territoriais correspondentes. A Administração Nacional é composta pelo Conselho Nacional (órgão deliberativo), o Departamento Nacional (órgão executivo), e um Conselho Fiscal (órgão de fiscalização financeira). Já as Administrações Regionais compõem-se de um Conselho Regional (órgão deliberativo) e o Departamento Regional (órgão executivo).

Em Santa Catarina, o SENAC atua desde 1947. Nesse período, instalou unidades que atendem as maiores cidades do Estado, bem como as regiões circunvizinhas. Hoje, o SENAC/SC conta com vinte (20) unidades espalhadas em diferentes cidades que atendem a todo o Estado.

Somadas as unidades instaladas, o SENAC/SC conta ainda com quatro (04) unidades móveis que têm o objetivo de percorrer as mais distantes cidades do Estado. Essas unidades são salas de aula ‘ambulantes’ que apresentam o mesmo padrão de qualidade e tecnologia disponíveis nas salas de aula comuns.

Além das Unidades Operativas (UUOO), o SENAC/SC possui uma Administração Regional (AR) que auxilia na gestão daquelas no sentido de prestar serviços às mesmas.

O SENAC/SC oferece cursos voltados ao Setor Terciário, dentro das áreas de formação profissional em básico, técnico e tecnológico (conforme Lei de Diretrizes e Bases da Educação). As áreas de atuação são aquelas de competência do sistema, apresentando, no Estado, destaque para: Gestão e Comércio, Informática, Saúde, Imagem Pessoal, Turismo e Hospitalidade e Idiomas.

A estrutura da organização apresenta, uma direção que está vinculada a uma auditoria (de caráter interno), e as Assessorias Técnicas de Recursos Humanos, Educacional e Jurídica – ATRH, ATE e AJ, respectivamente. Às gerências, ligadas também diretamente à direção são: Divisão de Administração de Pessoal (DAP), Divisão Financeira (DF), Divisão Administrativa (DA), Divisão de Educação Profissional (DEP) e Divisão de Relações com o Mercado (DRM). As Unidades Operativas (UUOO) estão diretamente subordinadas à Direção Regional devendo respostas às divisões.

4.2 Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

O SENAC/SC pensou planejamento estratégico (PE) em 1995 quando elaborou de forma ‘centralizada’ seu primeiro documento. Não obtendo muito sucesso, foi elaborado, já no ano de 2001 um novo planejamento estratégico então de forma ‘participativa’. Mesmo modificando a metodologia de construção do PE, não se observou uma execução coordenada do que seriam as estratégias da organização. Esse fato culminou com o realinhamento estratégico, no ano de 2004, que teve por objetivo rediscutir as grandes questões estratégicas e então realinhar as estratégias até o horizonte de 2010.

Tomando por base esse último trabalho de realinhamento, o SENAC/SC tem por missão o “compromisso com o desenvolvimento das pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento”. A partir da missão, foi almejada a seguinte visão para o negócio: “Até 2010, o SENAC/SC será reconhecido como referência em ações educacionais e disseminação do conhecimento”.

Haja vista sua missão e visão, o planejamento estratégico do SENAC/SC trabalha a partir de cinco (05) grandes questões estratégicas desmembradas em estratégias de atuação, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1: Plano estratégico SENAC/SC

Questão Estratégica	Objetivo	Estratégias
Gestão organizacional	Trabalhar uma gestão participativa, voltada para a descentralização, a melhoria da comunicação e dos processos, através da modernização continuada, focada nas demandas da sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos produtivos e de controle geridos através da participação. - Sistema de comunicação interna e externa implantado de forma a facilitar a tomada de decisão, definindo e implantando um programa de qualidade. - Modelo de gestão descentralizado e flexível implantado. - Modernização das Unidades Operativas.
Gestão financeira	Gerenciamento dos recursos financeiros, por meio da política de resultados, alocando os recursos através de processos e projetos, desenvolvendo diretrizes para proporcionar o equilíbrio econômico-financeiro da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de informações financeiras implantado. - Critérios e indicadores estabelecidos. - Política de resultados implantada.
Gestão educacional	Desenvolver novas tecnologias e definição de perfis e itinerários de formação, tendo como prioridade a gestão do conhecimento, o desenvolvimento humano e de potencialidades educacionais, incentivando pesquisa e extensão.	<ul style="list-style-type: none"> - Ações educacionais estruturadas através de itinerários e voltadas às necessidades do mercado. - Critérios definidos para estruturação, expansão, avaliação e implantação nos níveis. - Projetos de inserção de alunos no mercado de trabalho.
Gestão de <i>marketing</i>	Centrar-se na sustentabilidade e fortalecimento da marca, através da prospecção e segmentação de mercados, realização de pesquisas e aferição de produtos e serviços, bem como sua colocação.	<ul style="list-style-type: none"> - Ações e valores disseminados. - Parcerias estabelecidas para agregar valor e fortalecimento da marca. - Área de relações com o mercado estruturada. - Criação/atualização de produtos e melhoria de processos.
Gestão de pessoas	Buscar a socialização das ações de recursos humanos a todos os colaboradores da instituição, bem como	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de educação corporativa implantado. - Plano diretor de recursos humanos elaborado. - Parâmetros de alocação de pessoal estabelecido.

	o desenvolvimento constante dos mesmos na organização, garantindo a satisfação do ser humano e a efetividade do negócio.	
--	--	--

Fonte: SENAC/SC

Considerando que a ATRH possui, com uma de suas atribuições, propor estratégias para o desenvolvimento do ser humano, é a partir dessa área que serão realizados os estudos relacionados ao planejamento de recursos humanos e T&D.

O planejamento de recursos humanos foi elaborado em 1999, onde foi definida a seguinte missão para a assessoria: identificar competências, potencializar talentos humanos e retroalimentá-los, visando ao desenvolvimento e realização profissional e pessoal do ser humano e a consecução dos objetivos organizacionais. A visão estratégica da área ficou assim definida: entende-se que o gerenciamento do conhecimento ou capital intelectual é uma das principais funções da Administração de RH e o seu desenvolvimento propulsor determinante do sucesso.

O planejamento tático da ATRH para o exercício de 2004, com abrangência estadual, contemplou ações definidas como de Desenvolvimento Organizacional (DO), capacitação de docentes, capacitações técnico/administrativas, encontros de ambientação, participação em eventos, Programa Vivencial de Desenvolvimento (PVD), e o programa de Incentivo à Educação.

A partir daqui, pode-se identificar o planejamento operacional voltado à administração regional, que é a área foco desse estudo. Os projetos, então, são os seguintes: a capacitação em informática, com foco no sistema de informações utilizado pela empresa; o programa incentivo à educação, que esteve disponível a todos os funcionários, e que, conforme consta em regulamento, visa atender carências de formação no nível fundamental, médio, superior e de pós-graduação; a ambientação, que é outro programa estadual e não apresenta uma periodicidade definida, tendo iniciado neste ano de 2004; cursos de oratória, BSC e de educação corporativa; programa de participação em eventos, que é o programa executado com maior frequência e visa ao aperfeiçoamento. Apesar de esse último ser o programa mais desenvolvido, não há um planejamento prévio desse programa com relação ao conteúdo e público-alvo, ocorrendo conforme as solicitações são recebidas.

4.2.1. Planejamento de T&D

O planejamento de T&D da organização não encontra uma sistematização bem definida, o que se percebe pela inexistência de alguns processos que deveriam ser considerados. Contudo, é possível perceber que essa inexistência pode ocorrer em algumas situações e não em outras, ficando confuso descrevê-la, de forma generalizada, em termos de processos. Não existe um critério que determine em quais situações serão realizados determinados processos, o que se percebe é que eles ocorrem conforme se percebe a sua necessidade, ou seja, se não estão claras as necessidades de treinamento, então essa análise é feita; se não está claro o planejamento/programação do evento, então ele é desenvolvido formalmente e previamente, e assim com os demais procedimentos.

Para uma análise mais pontual, dividem-se os itens conforme antes estudado em diagnóstico, programação/planejamento, execução e avaliação.

a) Diagnóstico

O diagnóstico das necessidades de treinamento na instituição parte da análise organizacional, ou seja, ocorre a partir da análise de novos produtos, tecnologia a ser trabalhada, e os objetivos da organização. Não há, para esse levantamento, uma estrutura formal ou uma metodologia sistematizada. O que se percebe é que ele é formulado a partir dos projetos institucionais que vão sendo implementados. Por exemplo, o SENAC/SC foi autorizado a trabalhar como Faculdade de Tecnologia, logo, a Assessoria de Recursos Humanos promoveu uma capacitação às então secretárias escolares, para que adquirissem competências para a gestão da secretaria acadêmica.

A partir do segundo semestre de cada exercício a ATRH entra em contato com as divisões/assessorias e/ou recebe documento de solicitação de realização de evento, de participação em atividades de capacitação e desenvolvimento, de visita técnica/estágio, e requerimento de Incentivo à Educação, e monta seu plano de ação considerando os eventos a serem realizados, custo e período de realização. Cabe aqui ressaltar, entretanto, que com exceção do programa de Incentivo à Educação, não existe uma determinação formal com relação à data de entrega desses documentos, podendo então ocorrer anteriormente ao início do exercício ou durante.

b) Programação e execução

O SENAC/SC utiliza três (03) tipos de treinamento: treinamento interno, externo exclusivo e misto.

Em geral, os treinamentos internos e mistos têm sua necessidade percebida pela assessoria de recursos humanos, resultando em trabalhos que atendam a necessidades relativas a projetos que estejam sendo realizados em nível institucional. O treinamento externo é solicitado pelo funcionário, unicamente, e visa atender uma carência exclusiva da atividade que o mesmo desenvolve.

As questões referentes a quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando não apresentam um planejamento estruturado e proativo, variando conforme a situação/solicitação.

Com relação à execução dos programas de T&D, quando previstos pela ATRH, são realizados conforme planejamento prévio. Esse planejamento não apresenta uma estrutura predefinida, baseando-se predominantemente no *know-how* das pessoas que os coordenam, e no recurso financeiro.

Quando os programas são solicitados por outras áreas ou mesmo por funcionários individualmente, a execução fica sob responsabilidade do solicitante, cabendo a ATRH, após a análise da solicitação, encaminhar ao setor responsável para reserva de espaço, hospedagem etc., e então custear o evento. O processo de solicitação se dá através do preenchimento de formulários disponíveis na intranet, que devem ser então encaminhados a ATRH que emite, se aprovado, uma guia de confirmação de evento. Cabe reafirmar, entretanto, que a única exceção ocorre com relação ao programa de Incentivo à Educação que é analisado pela ATRH e DAP. A aprovação nesse programa se dá através da emissão do documento Termo de Responsabilidade de Ciência e Concordância do Programa de Incentivo à Educação.

A execução de programas de T&D de 2004, destinados a pessoas da AR, foram todos do tipo seminários externos. Com relação à modalidade estão assim divididos:

Modalidade	Nº eventos	Nº participações
Programas relacionados a Universidades	7	9
Seminários externos	13	26
Total	20	35

Tabela 1: Programas de T&D elaborados

Fonte: SENAC/SC

Levando em consideração que entre esses participantes há quem tenha participado de mais de um evento, tem-se 24 pessoas participantes de projetos de T&D, o que representa 36,36% dos funcionários. Os demais funcionários não foram contemplados porque não solicitaram, ou porque não tiveram suas solicitações atendidas, ou ainda porque não estiveram diretamente envolvidos em projetos de nível institucional.

c) Avaliação de treinamento/Avaliação de desempenho

O processo de avaliação dos treinamentos não é uma prática rotineira na organização, e o que se percebe é que sua ocorrência se dá apenas nos treinamentos internos e mistos. Quando feito, o mesmo ocorre através de análise subjetiva, apenas no nível de reação.

A avaliação do processo de treinamento não é utilizada como um *feedback* dos treinandos em relação ao que foi desenvolvido, haja vista que as avaliações feitas não costumam ser tabuladas e analisadas, inexistindo, portanto, uma verificação quanto à efetividade ou alcance dos treinamentos. Em decorrência do exposto, nenhuma avaliação feita serve como base para a elaboração de treinamentos posteriores, sendo elaboradas apenas com o intuito de provocar uma reflexão do participante sobre o treinamento.

É notória a inexistência de um critério para a ocorrência ou não da avaliação de treinamento. Essa decisão, em geral, está sob responsabilidade do organizador do evento. Segundo informações obtidas na ATRH – responsável pelo T&D da empresa –, existem alguns modelos de avaliação de treinamento, onde os mesmos, contudo, não são utilizados, uma vez que ainda estão em estudo para se definir a melhor maneira de aplicá-los. Tal cuidado é necessário, pois não se pode gerar uma expectativa de mudança por meio destas avaliações a qual a instituição não possa atender. Isso pode gerar uma desmotivação generalizada ou então uma maior resistência aos programas de capacitação posteriores.

4.3 Programas de educação corporativa

Apesar da implantação de um programa de educação corporativa ser uma intenção constatada no planejamento estratégico da instituição, ela ainda não foi estudada e formulada para uma possível implementação.

A educação corporativa parte da identificação de competências para que seja possível atender de forma continuada às necessidades de T&D de seus funcionários. O SENAC/SC, entretanto, não tem claras quais as competências de seu corpo funcional, além de não ter definidas quais competências futuras são desejadas. Desse modo é lícito considerar que a organização não tem claras quais competências devem ser desenvolvidas, quer sejam no âmbito das competências essenciais, grupais e/ou individuais.

Essa ausência de descrição das competências atuais e futuras é ainda somada à inexistência de um mapeamento com relação a quais pessoas podem participar de programas de T&D, se essas, quando requeridas a participar, são desenvolvidas visando ao médio, longo ou curto prazo, e ainda se as capacitações feitas têm em vista as funções já desenvolvidas, ou as futuras.

O Departamento Nacional do SENAC teve a iniciativa de, no ano de 2004, lançar o programa educação corporativa onde apresentou, como primeira e até então única ação, a capacitação de todo o corpo gerencial no tema. Esse programa é um curso, oferecido na metodologia a distância, que busca orientar as pessoas sobre o que é educação corporativa, como implementá-la, quais seus impactos para a organização etc. É perceptível, entretanto, que falta a esse programa uma continuidade com relação a sua possível implementação, uma vez que não alinhou os temas abordados à realidade da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o estudo de caso desenvolvido, e tendo por base a fundamentação teórica levantada, é possível se discorrer acerca do problema desse trabalho a partir dos diagnósticos elaborados.

Os programas educacionais disponíveis na instituição não apresentam um grau de periodicidade definido, ocorrendo conforme são constatadas as necessidades. Entretanto, não é possível classificar esses programas como sendo de educação corporativa, mas sim eventos isolados de T&D voltados a necessidades específicas, conforme a disponibilidade ou não de verba.

É importante ressaltar o grau de importância dado à variável 'recursos financeiros' no todo que se trabalha o desenvolvimento dos funcionários. A inexistência de verba disponível acaba com qualquer intenção de desenvolvimento de pessoas, independente da importância

que isso teria no sucesso da empresa. Por outro lado, a disponibilidade de verba pode levar à aprovação de programas distantes das necessidades da empresa.

A partir daqui é importante se considerar a estrutura superficial de planejamento que a empresa utiliza, uma vez que, considerando a inexistência de programas de educação corporativa, e então se analisando sob o aspecto de T&D, é possível perceber a inexistência de uma sistemática com relação a diagnóstico, planejamento, execução e avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento. Esse processo, na organização, é desprovido de critérios, não ficando claras as etapas a serem cumpridas e nem mesmo a necessidade do cumprimento delas.

A avaliação de treinamento, então, ora pode ocorrer, mas apenas no nível de reação, sem um trabalho de análise dos resultados obtidos, ou sequer ocorre. Essa questão merece enfoque considerável, uma vez que poderia servir de suporte para a reorganização dos trabalhos voltados à educação corporativa.

Por fim, entende-se que os programas de educação corporativa oferecidos pelo SENAC/SC aos seus funcionários não facilitam o cumprimento de sua missão organizacional, uma vez que não são direcionados a ele. Considerando as estratégias como os pilares que visam atender a missão da organização é possível visualizar a educação corporativa como objetivo pretendido apenas na questão referente à gestão de pessoas, onde se conclui que a relação da educação corporativa com a missão da instituição é apenas parcial.

A partir do ano de 2005 iniciaram-se trabalhos, na instituição, voltados ao mapeamento de competências, o que pode dar uma característica diferenciada aos programas de educação corporativa que serão oferecidos a partir daí, já que um trabalho desse porte sugere toda uma readequação dos trabalhos de recursos humanos voltados às reais necessidades da instituição.

ANALYSIS OF THE CORPORATIVE EDUCATION RELATED WITH THE MISSION OF THE ORGANIZATION: A CASE STUDY OF SENAC/SC

Abstract

This work has as objective to verify if the programs of corporative education offered by SENAC/SC for yours employes make easier the fulfillment of their mission. It consists of a

descriptive, exploration and applied case study, whose the boarding is qualitative and it uses techniques of observation direct intensive, presenting as way the field research, documentary inquiry and research of bibliography. In the end of the case study it was evidenced that inexist a work directed for the corporative education, it hasn't much organization around the referring subjects to the development of people and inexist yet a strategical vision around the human potencial connected to the possible success of the organization. This situation, add up to the not-connect of the theme corporative education with the strategical planning of the institution, permit verify that the programs of corporative education don't make easier the fulfillment of their mission, once that are not directed to the employes.

Key-Words: Corporative education, T&D, strategical planning, mission.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Sirlene Silveira de. **Análise dos programas de educação corporativa relacionados à missão de uma organização: um estudo de caso do SENAC/SC**. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BOOG, Gustavo G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

_____. **Os novos paradigmas do mundo dos negócios**. In BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de. SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. V. 2. s e. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional: em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1974.

DAVIES, Ivor K. **A organização do treinamento**. Tradução de Miguel Antonio de Almeida Gabriel. S. e. Editora McGraw-Hill do Brasil: São Paulo, 1978.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico**. In FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Planejamento de Recursos Humanos**. S e. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEISTER, Jeane C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual das universidades corporativas**. Tradução: Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

PUCHOL, Luis. **Dirección Y Gestión De Recursos Humanos**. 2 Edición Revisada Y Actualizada Esic Editorial, Madrid 1995.

ROTHWELL, W. J.; KAZANAS, H. C. **Strategic human resources planning and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis, UFSC, 2001.

STAMMERS, Robert; PATRICK, John. **Psicologia do treinamento**. Tradução de Eduardo D'Almeida. S.e. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1978.

TOFFLER, A. TOFFLER, H. **Powershift As Mudanças do Poder: Um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações na natureza do poder**. 2 ed. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A., 1990.

UNESCO. **Aprendizaje abierto y a distancia: Perspectivas y consideraciones políticas**. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Spain, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.