

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DE MESTRADO

CARLA FICHTNER PATINES

**ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR  
EDUCACIONAL: O SENAC/RS.**

SÃO LEOPOLDO

2009

Carla Fichtner Patines

**ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR  
EDUCACIONAL: O SENAC/RS.**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt

São Leopoldo

2009

### Ficha Catalográfica

P298a Patines, Carla Fichtner

Análise de competências essenciais em uma instituição do setor educacional: o SENAC/RS. / por Carla Fichtner Patines. – 2009.

165 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2009.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Cristina Bitencourt, Ciências Econômicas”.

1. Administração – Empresa – Estratégia. 2. Administração – Empresa – Competência essencial. 3. Competência essencial. I. Título.

CDU 658.012.2

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 10/1790

Carla Fichtner Patines

**ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR  
EDUCACIONAL: O SENAC/RS.**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

---

Prof. Dra. Amarolinda Zanela Saccol – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

---

Prof. Dr. Bruno Fernandes – Universidade Positivo

Prof<sup>ª</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt

Visto e permitida à impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG em Administração

## AGRADECIMENTOS

Concluir esta dissertação significou uma conquista muito especial. Para que este sonho se concretizasse muitas pessoas tiveram colaboração – direta e indiretamente – de modo que não poderia deixar de agradecê-las especialmente neste momento.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, mentora, amiga e “salvadora” Cláudia Bitencourt, que com sensível compreensão e orientações preciosas tornou possível este projeto – agradeço imensamente.

À Direção do SENAC/RS, que oportunizou, com incentivo, a realização da pesquisa, assim como aos gestores que se disponibilizaram a participar deste trabalho.

Aos colegas de trabalho Carlos, Ariel e Simone que também forneceram contribuição valiosa e fundamental para a coleta de dados.

Aos professores Bruno, Yeda e Amarolinda, pelos oportunos feedbacks, tão necessários para reflexão e crescimento acadêmico.

Aos demais professores e colaboradores do PPGA, em especial ao Professor Vanti, pela sua compreensão no início da minha trajetória no Mestrado, e a Ana Zilles, por ter sido grande ouvinte em momento decisivo.

Também agradeço aos meus familiares, que forneceram apoio e incentivo constante: aos grandes amores da minha vida, minha filha Laura, que mesmo chegando ao finalzinho desta etapa, com seu sorriso, me trouxe sentido e alegria; ao meu marido Pablo, que com seu exemplo, me trouxe força e determinação; aos meus pais, José Carlos e Eunice, por sempre acreditarem em mim e por me ensinarem tudo de mais importante que hoje eu sei.

Por fim, à luz que me acompanha onde quer que eu vá, que chamamos por aqui de Deus, e que mesmo por “linhas tortas” sempre escreve certo.

A todos meus sinceros agradecimentos.

*"A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe."*

*(Jean Piaget)*

## RESUMO

Este estudo propõe o avanço das discussões acerca da abordagem das competências organizacionais, buscando a análise e a identificação das competências essenciais em uma instituição de educação profissional, o SENAC/RS. Para o alcance dos objetivos propostos desenvolveu-se um estudo de caso, no qual foram coletados, triangulados e analisados dados acerca do contexto organizacional e do setor da educação profissional. Na análise, optou-se pela diferenciação de recursos, capacidades, competências e competências essenciais, pressupondo-se que as últimas estão relacionadas com a estratégia corporativa e a geração de desempenho superior sustentável. Considerou-se que para serem essenciais ao negócio as competências relacionam tanto as percepções do público interno (alta direção, gestores e colaboradores), como as do público externo da organização (clientes). Sobretudo, as competências essenciais consideram os critérios de valia, consenso, flexibilidade estratégica e dificuldade de imitação pelos concorrentes, conforme referenciais estudados. Os resultados da pesquisa revelam que as competências essenciais do SENAC/RS são a capacidade de atrelar credibilidade a sua marca e a capacidade de ofertar serviços convenientes aos seus principais públicos. Estas competências apresentaram forte relação com a estratégia corporativa e com a consolidação da vantagem competitiva da instituição, ao longo de sua trajetória. As conclusões do estudo indicam que a abordagem das competências essenciais – originada da RBV – complementa os pressupostos da escola do posicionamento, consolidando-se como relevante abordagem para o desenvolvimento estratégico nas organizações.

**Palavras-chave:** estratégia; competências essenciais; SENAC/RS.

## **ABSTRACT**

This study aims to contribute to the discussion about the organizational competences approach, seeking to analyze and identify the core competences in a vocational training institution, namely SENAC/RS [Business Education Center of Rio Grande do Sul]. In order to achieve those goals, a case study was developed, where data about the organizational context and the vocational education sector were collected, crosschecked and analyzed. The chosen method of analysis was to differentiate resources, capacities, competences and core competences, assuming that these last two aspects are connected with corporate strategy and the generation of a sustainable superior performance. For any competence to be considered core for the business, they have to concern both the perceptions of the internal public (high management, managers and employees), and the perceptions of the organization's external public (clients). Most importantly, the competences were considered core according to criteria of value, consensus, strategic flexibility and inimitability by competitors, based on the theoretical references studied. The results of the study show that the core competences of SENAC/RS are its capacity to attach credibility to its brand and its capacity to provide appropriate services to its principal clients. Those core competences presented a strong relationship with the corporate strategy and the consolidation of the competitive advantage of the institution throughout its history. The conclusions of the study indicate that the core competence approach – originated from RBV – complements the assumptions of the Positioning School, and consolidates itself as a relevant approach to the strategic development of organizations.

**Key words:** strategy; core competences; SENAC/RS.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPLAN .....	Assessoria de Planejamento
BSC .....	<i>Balancead Scorecard</i>
CEED .....	Conselho Estadual de Educação
CES .....	Conselho de Ensino Superior
CNC .....	Confederação Nacional do Comércio
CNE .....	Conselho Nacional de Educação
DN .....	Departamento Nacional
FECOMÉRCIO ..	Federação do Comércio de Bens e Serviços
FIC .....	Formação Inicial e Continuada
IES.....	Instituição de Ensino Superior
IFEP .....	Instituto Fecomércio de Pesquisa
INSS .....	Instituto Nacional de Seguridade Social
ISO 9001 .....	Norma de Certificação da <i>Internacional Society Organizacion</i>
LDB .....	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC .....	Ministério da Educação e Cultura
NEP .....	Núcleo de Educação Profissional
NOP .....	Núcleo de Operações
PEA .....	População Economicamente Ativa
PGQP .....	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PSG .....	Programa SENAC Gratuidade
RBV .....	<i>Resource Basead View of the Firm</i>
SENAC .....	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI .....	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR.....	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC .....	Serviço Social do Comércio
SESCOOP .....	Serviço Social do Cooperativismo
SESI .....	Serviço Social da Indústria
SEST .....	Serviço Social do Transporte
UEs .....	Unidades Educacionais
VBR .....	Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento estratégico.....	25
Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas.....	26
Figura 3 – Processo de formulação estratégica a partir de recursos e capacidades.....	33
Figura 4 – Hierarquia das competências.....	37
Figura 5 – Hierarquia estratégica de competências e capacidades.....	38
Figura 6 – O processo de estratégia: competência.....	41
Figura 7 – Mapa conceitual.....	46
Figura 8 – Evolução da educação profissional.....	78
Figura 9 – Pesquisa Marcas de Quem Decide, categoria Ensino de Educação Profissional....	87
Figura 10 – Pesquisa Marcas de Quem Decide, categoria Escola de Negócios.....	87
Figura 11 – Ecograma SENAC/RS.....	91
Figura 12 – Estrutura e funções dos Núcleos e Unidades SENAC/RS.....	92
Figura 13 – Mapa cognitivo de revisão das estratégias SENAC/RS.....	97
Figura 14 – Ferramentas de análise de ambiente interno e externo.....	98
Figura 15 – Hierarquia das competências do SENAC/RS.....	117
Figura 16 – Mapa conceitual: competências e estratégias SENAC/RS.....	135

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categoria das competências.....	38
Quadro 2 – Competências em relação aos concorrentes.....	44
Quadro 3 – Abordagens sobre mapeamento de competências.....	45
Quadro 4 – Táticas do estudo de caso para testes de projeto.....	52
Quadro 5 – Fontes utilizadas na coleta de dados.....	54
Quadro 6 – Caracterização dos gestores entrevistados.....	57
Quadro 7 – Categorias e subcategorias de análise.....	63
Quadro 8 – Síntese dos aspectos metodológicos do estudo.....	65
Quadro 9 – Produtos da organização.....	83-84
Quadro 10 – Estrutura da rede de escolas SENAC/RS.....	85
Quadro 11 – Conhecimento da entidade SENAC/RS.....	88
Quadro 12 – Avaliação geral do SENAC/RS.....	89
Quadro 13 – Mídia SENAC/RS.....	89
Quadro 14 – Percepções sobre competências organizacionais – perspectiva interna.....	102-103
Quadro 15 – Percepções das UEs sobre diferenciais competitivos.....	103-104
Quadro 16 – Competências agrupadas.....	107
Quadro 17 – Média dos resultados da pesquisa com os clientes.....	113
Quadro 18 – Relação das competências SENAC/RS nas perspectivas interna e externa.....	116

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Amostra com os resultados por Unidades.....	59
Tabela 2 – Oferta da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil.....	68
Tabela 3 – Resultados considerando Turnos.....	108
Tabela 4 – Resultados considerando Municípios.....	109
Tabela 5 – Resultados Metodologia de Ensino.....	110
Tabela 6 – Resultados Certificado SENAC.....	110
Tabela 7 – Resultados Qualificação dos Professores.....	110
Tabela 8 – Resultados Preço Atrativo.....	111
Tabela 9 – Localização.....	111
Tabela 10 – Resultados Tipo de Curso.....	112
Tabela 11 – Resultados Ambiente Escolar Agradável.....	112
Tabela 12 – Resultados Indicação de Família/Amigos.....	113

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2 ELEMENTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA</b> .....	20
2.1 ESCOLAS ESTRATÉGICAS E A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA...20	
2.1.1 Estratégia: conceitos e pressupostos subjacentes.....	21
2.1.2 A escola do posicionamento estratégico.....	24
2.1.3 Vantagem competitiva e a Visão Baseada em Recursos.....	29
2.2 A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	33
2.2.1 Mapeamento de competências.....	41
2.2.2 A articulação das competências com os demais elementos conceituais .....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	47
3.1 A NATUREZA DA PESQUISA.....	47
3.1.1 Pressupostos do estudo.....	48
3.1.2 Justificativa da escolha do método.....	49
3.1.3 A escolha da organização.....	51
3.2 FONTE, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	52
3.2.1 Fonte de dados.....	52
3.2.2 Coleta de dados.....	54
3.2.3 Tratamento de dados.....	60
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	65
4.1 O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	65
4.1.1 Educação profissional: marco histórico.....	69
4.1.2 A Lei 9.394/96 e a reformulação da educação profissional.....	73
4.2 O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC/RS.....	77
4.2.1 Apresentação do SENAC/RS.....	78
4.2.2 Sistema de gestão.....	89
4.2.3 Diretrizes estratégicas e desafios.....	92
4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SENAC/RS.....	100

4.3.1 Identificação de competências – perspectiva interna.....	100
4.3.2 Identificação de competências – perspectiva externa (clientes).....	107
4.3.3 Definição de competências essenciais da instituição.....	113
4.3.4 Análise crítica das competências identificadas.....	116
4.3.5 Perspectivas futuras.....	124
4.3.6 Discussão das competências a serem desenvolvidas.....	126
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>129</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	134
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	135
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	136
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
APÊNDICE A - Protocolo do estudo de caso.....	143
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com a Direção e o Grupo Gerencial do SENAC.....	145
APÊNDICE C - Banco de dados: Síntese dos principais relatos das entrevistas com os gestores.....	147
APÊNDICE D – Modelo do questionário proposto aos colaboradores no encontro Itinerários Formativos SENAC/RS.....	156
APÊNDICE E – Banco de Dados: elementos norteadores competências na percepção dos colaboradores.....	157
APÊNDICE F – Modelo de Questionário aplicado aos clientes SENAC/RS.....	162
ANEXO A – Mapa estratégico SENAC/RS.....	163

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas tem-se constatado a inserção paulatina de um novo conceito na cultura empresarial brasileira: o das competências organizacionais, também chamadas de *core competences* ou competências essenciais (Prahalad; Hamel, 1990). Longe de ser um modismo, a abordagem das competências, popularizada mundialmente por Prahalad e Hamel (1990) consolida-se, cada vez mais, como uma forte tendência estratégica, alternativa à tradicional escola do posicionamento (Porter, 1980; 1986), pois aborda importantes elementos internos da organização, que não eram considerados com a mesma ênfase anteriormente e que estão relacionados diretamente à sustentação da vantagem competitiva. Nesse sentido, estudos que se apóiam nos pressupostos desta escola têm sido vastamente desenvolvidos, desde as primeiras idéias seminais surgidas entre os precursores desta corrente, como Barney (1991), Penrose (1959), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984), que ficou conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR).

Conforme apontam Fleury e Fleury (2003) a escola de recursos também chamada de RBV (*Resources Based View of the Firm*) redirecionou o olhar dos tomadores de decisões para os recursos internos das organizações, atribuindo aos mesmos a fonte de geração da vantagem competitiva, diferente da abordagem clássica do posicionamento. É a partir da gestão de um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e de recursos humanos que uma organização, busca, portanto, ser mais competitiva em um mercado. Desta forma, a identificação e o desenvolvimento de recursos críticos à estratégia traçada pela organização, configuram-se como elementos-chave no processo de planejamento estratégico, segundo pressupostos da VBR.

É através das bases teóricas da VBR que a abordagem das competências disseminou-se no contexto acadêmico e organizacional. Contudo, embora tenha sido percebido nas últimas décadas o desenvolvimento e a aceitação do conceito de competências organizacionais, ainda há dificuldades na implementação de uma estratégia embasada nestas premissas. Isto porque, as organizações ainda apresentam dificuldades no entendimento de quais são as competências essenciais ao seu negócio.

Tomando como base a problemática apresentada, este trabalho visa a contribuir com as pesquisas acerca das competências organizacionais, e para isso, propôs a investigação em um setor que carece de estudos gerenciais – o setor educacional, mais especificamente, o segmento da educação profissional.

Para isto, foi selecionada uma instituição<sup>1</sup> com forte e larga atuação nesse segmento, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, cuja trajetória acompanha o desenvolvimento do setor no Brasil. O SENAC é uma organização composta, no Rio Grande do Sul, por uma rede de 41 Unidades Educacionais (UEs), que desenvolve serviços de educação profissional nas modalidades Formação Inicial e Continuada (FIC), Educação Técnica e Educação Superior. Criada e gerida por empresários do setor terciário brasileiro, de natureza privada e sem fins lucrativos, a instituição – por receber recursos oriundos das empresas, via INSS, é caracterizada como uma paraestatal, o que pressupõe uma complexidade no gerenciamento e na formulação de suas estratégias.

Analisar este caso, portanto, mostra-se oportuno no sentido de compreender como uma organização privada, criada por um decreto-lei na década de 40, vem mantendo-se líder em seu setor de atuação, mesmo com a abertura do mercado da educação profissional ocorrida no final dos anos 90, em decorrência da reforma educacional. A abordagem das competências foi tomada como base para compreensão dos fatores relacionados à geração da vantagem competitiva desta organização, assim como na análise das implicações relativas à sustentabilidade de sua posição no futuro.

Cabe destacar que a escolha de um caso no setor de educação profissional foi influenciada pelos desafios que as instituições educacionais vêm passando nos últimos anos, em decorrência do acirramento da concorrência. Somam-se a este fato, as mudanças ocasionadas pelas regulamentações recentes no campo da educação profissional, que alterou a estrutura de ensino, possibilitando novas formas de atuação, novos *players* e, conseqüentemente, o desenvolvimento de novas competências para permanência e liderança no setor.

Entretanto, embora a busca por um melhor posicionamento seja um desafio recorrente ao setor, o processo estratégico e a geração de vantagem competitiva em organizações educacionais ainda carece de estudos mais aprofundados, que contribuam com a gestão e a tomada de decisão. Conforme destacado por Lacerda e Teixeira (2006, p. 33),

[...] ao longo dos anos o processo educacional tem se mantido praticamente estável e mundialmente aceito. Exceto por algumas tentativas de modificação, um significativo número de propostas de modelos educacionais parte da premissa pedagógica. Poucos trabalhos no campo da administração estudam a educação de forma a analisá-la enquanto um processo produtivo.

---

<sup>1</sup> Embora haja estudos que defendam diferenças entre os conceitos instituição e organização, para este trabalho optou-se por não considerar esta distinção.



A escolha de um único caso do setor educacional deu-se pelo fato de possibilitar uma análise mais aprofundada do ambiente interno da organização. A pesquisa foi realizada no período de novembro de 2008 a março de 2009, sendo possibilitada a coleta de dados junto aos gestores, colaboradores e clientes da instituição. Para melhor compreensão da estrutura deste trabalho, seguem as sessões que o compõe.

Após esta etapa introdutória, no segundo capítulo deste trabalho é apresentada uma revisão do referencial teórico acerca de duas abordagens complementares sobre geração de vantagem competitiva nas organizações – a escola do posicionamento estratégico e a escola de recursos. Os pressupostos e os contrapontos destas correntes contribuíram para melhor entendimento da abordagem que fundamenta este estudo - as competências organizacionais. Neste mesmo capítulo, são trazidos, portanto, os referenciais teóricos da abordagem das competências, sendo que a discussão é finalizada com os principais estudos referentes à análise e à identificação de competências essenciais das organizações.

No capítulo seguinte, a metodologia do estudo é descrita. Para isto, são retomados os fundamentos que alicerçaram o desenvolvimento do estudo, como a natureza da pesquisa, além da fonte, da coleta e do tratamento dos dados. Ao final desta sessão é apresentada uma síntese da metodologia, de forma a facilitar a compreensão das etapas que compuseram a pesquisa.

No quarto capítulo são explicitados os resultados do estudo de caso, através da apresentação e da análise dos dados coletados referentes ao setor de educação profissional e ao SENAC/RS. Também nesta etapa é apresentada a análise das competências da instituição pesquisada, assim como são abordadas as perspectivas futuras relacionadas ao SENAC/RS.

Por fim, no último capítulo desta dissertação são apresentadas as conclusões deste trabalho, nas quais são destacadas tanto as contribuições e as limitações do estudo, como também as sugestões para estudos futuros neste campo teórico.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diversas transformações ocorridas no cenário econômico, tecnológico e social impuseram às organizações mudanças significativas em seus modelos de gestão. O clássico modelo de competição – que possibilitou o desenvolvimento da grande indústria americana – foi enfraquecendo-se ao longo do século XX, dando lugar a um modelo mais enxuto, baseado

no conhecimento. O desafio das organizações, de produzir mais e melhor, foi sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

É neste cenário que se desenvolveu um olhar mais atento às competências organizacionais, como fonte crítica para a geração de vantagem competitiva nos negócios. A “empresa competente” tornou-se, portanto, aquela que faz uma gestão adequada de seu portfólio de competências. Com base nessas premissas a abordagem das competências passou a ser estudada e desenvolvida desde a década de 90, sendo diversos estudos publicados sobre a temática. Todavia, embora tenha sido feita grande investida na disseminação do conceito competências, ainda há lacunas para a implementação de uma estratégia embasada em tais premissas. Isto porque as organizações ainda têm dificuldades em identificar e analisar quais são suas competências essenciais.

Desta forma, em virtude da escassez de modelos metodológicos de análise e de identificação de competências organizacionais, esta pesquisa propõe-se a contribuir no processo de tomada de decisão em instituições de educação, fornecendo subsídios aos gestores, no que concerne à identificação e, conseqüentemente, à gestão das competências essenciais ao negócio. A análise de quais fatores e/ou competências conduz uma instituição educacional a desenvolver vantagem competitiva no seu setor ainda apresenta-se escassa no campo da administração. No entanto, esta questão é uma lacuna que deve ser suprida, pois nos últimos anos, em virtude do acirramento da concorrência, muitas escolas passam a ter de se instrumentalizar gerencialmente para manter-se e sobreviver no mercado, sobretudo, através da revisão de seus paradigmas e estratégias.

Segundo Manfredini (2005), a competição no setor educacional intensificou-se de maneira brusca e irreversível ao longo da última década, provocando transformações em diversas categorias essenciais ao desenvolvimento e sustentação de paradigmas gerenciais às instituições de ensino.

A escola viveu até então em um ambiente protegido, no qual prevaleciam posições de dominação, baixa competitividade e concorrência, o que levou muitas instituições a permanecerem em uma zona de conforto. A escola consolidou sua competência na visão pedagógica, porém, esqueceu-se de outra vertente tão importante quanto à primeira – a visão estratégica. (MANFREDINI, 2005, p. 17)

Desta forma, num setor no qual a competitividade tem incrementado sobremaneira a concorrência, o que de fato gera vantagem a uma instituição educacional, atribuindo-lhe liderança e domínio de mercado? Este trabalho defende a abordagem das competências para a compreensão e análise desta questão. Isto porque diversos fatores podem estar associados à geração da vantagem competitiva, todavia a importância da organização estar ciente quais são as competências que a fez chegar a esta posição é indispensável para a sustentação de sua posição no futuro.

Portanto, a pergunta que norteia esta pesquisa é: *quais competências podem ser consideradas essenciais ao SENAC/RS?* Este trabalho parte da premissa teórica que dificilmente uma organização conseguirá desenvolver e fazer a gestão adequada de suas competências se, internamente, não houver segurança com relação à análise de quais são as competências essenciais ao seu negócio e, de que forma elas estão alinhadas à estratégia organizacional. A metodologia proposta para a identificação e a análise das competências é estruturada com base nos referenciais de Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002), Prahalad e Hamel (1990), Mills et al. (2002) e Hafeez et al. (2005).

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no contexto e no problema da pesquisa referenciado, são apresentados a seguir, os objetivos geral e específicos que compõem este estudo.

### a) Objetivo Geral

- ✓ Identificar e analisar as competências essenciais de uma instituição do setor educacional, o SENAC/RS, a partir de seu contexto interno e de informações relativas à percepção de um grupo de clientes.

### b) Objetivos Específicos

- ✓ Compreender as características e o contexto do setor no qual a organização está inserida (ambiente externo);
- ✓ Mapear o contexto organizacional estudado destacando, principalmente, a missão, a visão, o negócio e os objetivos estratégicos traçados;

- ✓ Propor uma hierarquia que diferencie recursos, capacidades, competências e competências essenciais da instituição pesquisada, contribuindo para análise de suas estratégias e das competências a serem desenvolvidas;
- ✓ Relacionar as competências atuais identificadas com as competências que deverão ser desenvolvidas na organização, de forma a buscar sustentar vantagem competitiva futura.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No que concerne à delimitação do estudo, este trabalho apresenta escopo teórico e contextual definido. No campo teórico das competências, pode ser destacada uma série de oportunidades para pesquisas. Todavia, este estudo enfoca conceitualmente uma proposta de identificação e análise de competências da organização, não objetivando, portanto, estender a discussão para as competências coletivas e individuais. Embora muitos autores defendam a utilização dos termos competências organizacionais e competências essenciais como sinônimos, optou-se, baseado nos principais referenciais teóricos (HAFEEZ et al., 2005; JAVIDAN, 1998; KING; FOWLER E ZEITHAML, 2002; PRAHALAD; HAMEL, 1990), por fazer uma distinção conceitual entre os termos, decidindo-se, sobretudo, pela utilização do segundo.

No que concerne à delimitação do contexto optou-se por delimitar o estudo apenas a um caso do setor educacional, mais especialmente ao segmento da educação profissional. Como cada setor possui capacidades e competências críticas particulares ao negócio, a delimitação apenas de um segmento para a realização do estudo de caso ocorreu por entender-se que poderá ser realizada com mais profundidade a análise, possibilitando, inclusive, ao término da pesquisa, estabelecer relações entre o contexto externo e os dados oriundos da pesquisa. A escolha de um caso único teve como foco aprofundar a análise do contexto interno da organização, relacionado às competências às estratégias organizacionais.

Com relação à organização pesquisada, o SENAC/RS, também se focou o estudo em sua abrangência regional, embora a instituição tenha atuação em todo país. Isto porque considerar a instituição em nível nacional demandaria compreender a gestão de cada Departamento Regional, que possui autonomia em seu sistema de gestão para formulação de estratégias de negócio, o que não seria possível neste espaço de pesquisa.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de uma dissertação, cujo enfoque seja a análise e a identificação de competências essenciais em uma instituição do setor de educação profissional justifica-se por três argumentos. Estes argumentos estão alicerçados em contribuições nos campos teórico, metodológico e gerencial.

Primeiramente, com referência ao campo teórico, as pesquisas avançaram pouco no que concerne à proposição de metodologias que contribuam para a identificação e a análise das competências das empresas (JAVIDAN, 1998; KING, FOWLER E ZEITHAML, 2002). Esta falta de subsídios aos administradores contribui para que ainda apareçam, no contexto organizacional, visões distorcidas, ambíguas e errôneas sobre as competências. Em contrapartida, compreender e distinguir melhor as competências organizacionais pode trazer inúmeros benefícios para uma organização (KING; FOWLER E ZEITHAML, 2002). Assim, o desenvolvimento de estudos que forneçam às empresas alternativas à identificação de suas competências faz-se necessário para o incremento da competitividade, pois fornecerá importante complementaridade à visão externa trazida pela tradicional escola do posicionamento, que é muito disseminada nas práticas gerenciais.

Com relação às contribuições metodológicas, este estudo justifica-se por permitir a disseminação de pesquisa com foco na análise e na identificação de competências essenciais. Além disto, também cabe destacar que os estudos sobre mapeamento de competência restringem-se aos fatores internos, não considerando a percepção dos clientes. Assim, este estudo pretende avançar na discussão da abordagem incluindo, além das percepções internas, uma perspectiva externa que valide as competências identificadas, considerando-se, para isso, a percepção dos clientes.

Por fim, este estudo justifica-se pela intenção de contribuir às práticas gerenciais do SENAC/RS, fornecendo reflexões acerca das competências essenciais ao seu negócio, bem como destacando as competências que devem ser fortalecidas para alcance dos objetivos estratégicos da organização. Pretende-se também contribuir, de forma geral, com estudos que permitam às organizações educacionais incrementar sua competitividade, pois há carências de trabalhos no campo da administração com relação a este segmento. Sobretudo, avançar neste sentido poderá trazer contribuições para a melhoria da qualidade da educação promovida pelas instituições do setor.

## **2 ELEMENTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA**

Neste capítulo serão retomados elementos teóricos que nortearam a realização do estudo. A primeira seção abordará o conceito de estratégia, articulando-o com os pressupostos das duas principais escolas que tratam da geração de vantagem competitiva nas organizações: o Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos. Na segunda seção deste capítulo, a abordagem das competências organizacionais é introduzida, a partir da compreensão do desenvolvimento da escola de recursos. Neste momento, são apresentados referenciais utilizados sobre competências, mais especialmente trabalhos focados na análise e no mapeamento de competências nas organizações. Por fim, é apresentado um mapa conceitual que contribui para entendimento de como os elementos teóricos desta dissertação estão articulados, de forma a sustentar os pressupostos da pesquisa.

### **2.1 ESCOLAS ESTRATÉGICAS E A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

As transformações decorrentes da nova economia têm conduzido as organizações à busca de desempenho superior sustentável em seus mercados. O desenvolvimento de vantagem competitiva – que anteriormente não era discutido em setores de baixa competitividade, como, por exemplo, o setor educacional – acabou tornando-se premissa básica para a sobrevivência da maioria das organizações.

De acordo com Simon (1996) a competitividade é alcançada quando uma empresa tem desempenho relativo superior aos seus competidores. A competitividade – que pode ser, portanto, entendida como a capacidade de sobreviver, crescer em mercados concorrenciais ou até mesmo em novos mercados – passou a ser alvo das instituições educacionais, pois a abertura do mercado alterou sobremaneira a estrutura do setor e os fatores críticos relacionados ao sucesso das organizações educacionais.

Desta forma, a criação de estratégias para atuação com vantagem em ambientes competitivos tornou-se cada vez mais presente em discussões teóricas e em práticas organizacionais. Para Barney (1991) a vantagem competitiva é obtida quando é implementado estrategicamente algo valorizado pelos clientes, que não pode ser implementado simultaneamente pelos competidores correntes e potenciais.

Neste sentido, diversas explicações de como as organizações obtêm vantagem competitiva sustentável passaram a permear o campo da estratégia corporativa. Conforme destacam Boone e Kurtz (1998) a determinação da estratégia competitiva envolve três perguntas básicas: pode-se competir? Se sim, em que mercados competir? Como se pode competir?

Imbricados neste cenário, os estudos organizacionais têm apontado duas correntes que mais se destacam no que concerne à formulação estratégica: a abordagem do Posicionamento Estratégico e a Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource Based View* (RBV). É relativamente consensual, no meio acadêmico e empresarial, que um desempenho superior envolverá combinações específicas das variáveis mencionadas nas duas escolas. No entanto, ainda falta entendimento sobre a estrutura destas combinações. Porter (1980) defende que a estrutura da indústria determina a natureza da competição nesta indústria e que sua natureza, por sua vez, é um determinante relevante ao seu desempenho. Já a escola baseada em recursos defende que a sustentação de recursos e/ou competências inimitáveis pela concorrência é que torna uma empresa mais competitiva e com maiores chances de consolidar um diferencial em seu setor. Previamente à exploração dos principais pressupostos de ambas escolas, faz-se necessário o resgate de um conceito chave: o da estratégia empresarial.

### **2.1.1 Estratégia: conceitos e pressupostos subjacentes.**

Muitas definições já foram abordadas sobre o termo estratégia assim como seu uso também pode ser destacado em várias situações. Historicamente, a estratégia esteve diretamente associada às atividades militares e de guerra. Todavia, foi somente a partir da 2ª Guerra Mundial que a estratégia passou a ser foco das organizações, emergindo como um meio de influenciar o ambiente competitivo e as forças de mercado (GHEMAWAT, 2000).

No entanto, antes de 60, o termo estratégia aparece muito pouco na literatura gerencial, em contraste com o discurso da gestão científica que propunha um método de gestão supostamente ótimo. Foi com Ansoff (1965) e os professores de Harvard Business School que a noção de análise estratégica ganhou um impulso decisivo, através da introdução de outros aspectos na discussão, como as noções de *competência distintiva* e também de *meio* – entendido como uma conjugação de oportunidades e de ameaças – que seria fator chave ao sucesso das organizações. Entre os trabalhos deste período é também relevante o de Andrews

(1971), que destacou a instabilidade do ambiente como elemento a ser considerado, com a intenção de reforçar a necessidade das organizações serem dinâmicas o suficiente para adaptarem-se constantemente ao contexto de mudança.

De acordo com Paiva (1999), a partir destes autores é que se disseminaram conceitos chave para a estratégia corporativa, como o de ameaças e oportunidades, somadas às forças e fraquezas da organização. Foi a partir do trabalho de Andrews (1971), por exemplo, que o conceito de adequação estratégica - ou *strategic fit* – destacou-se no processo de formulação da estratégia organizacional, através da premissa de que a análise do ambiente e a análise interna deveriam buscar um ponto de equilíbrio ótimo (PAIVA, 1999).

Portanto, foi a partir dos anos 70, que a reflexão estratégica orienta-se para a análise, sobretudo, do contexto concorrencial e da tipologia dos sistemas concorrenciais, falando-se menos de mercado e mais de organização compreendida como um ator capaz de desenvolver uma estratégia (ESTEVÃO, 1997). Já nos anos 80, começa a ser desenvolvida uma segunda geração de modelos de análise estratégica, sobressaindo-se, assim, o de Porter (1986; 1989), que relaciona a estratégia a atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição sustentável em um setor.

Desta forma, o que se observa nas últimas décadas é que, na busca por melhores direções a serem seguidas pelas organizações, disseminou-se uma diversidade de entendimentos sobre o sentido da estratégia empresarial. Mintzberg (MINTZBERG e QUINN, 2001), analisando este contexto, afirma que há, pelo menos, cinco definições de estratégia, que podem estar relacionadas a um plano, a um padrão, a um pretexto, a uma posição ou a uma perspectiva. Estas distintas definições podem ser claramente percebidas nos conceitos abordados sobre o tema.

Para Rowe, Mason e Dickel (1986), por exemplo, a estratégia é, sobretudo, um posicionamento das forças antes das ações começarem, o que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro que a organização deve lidar. Para os autores, a estratégia está intimamente relacionada com os valores da organização, sendo traduzida como *o que fazer* e não *como fazer*, que é próprio do planejamento estratégico.

De acordo com Estevão (1997) a noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal dilatado; constitui, assim, um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos.

Já Porter (1986, p. 36) destaca que estratégia é “[...] o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas, e



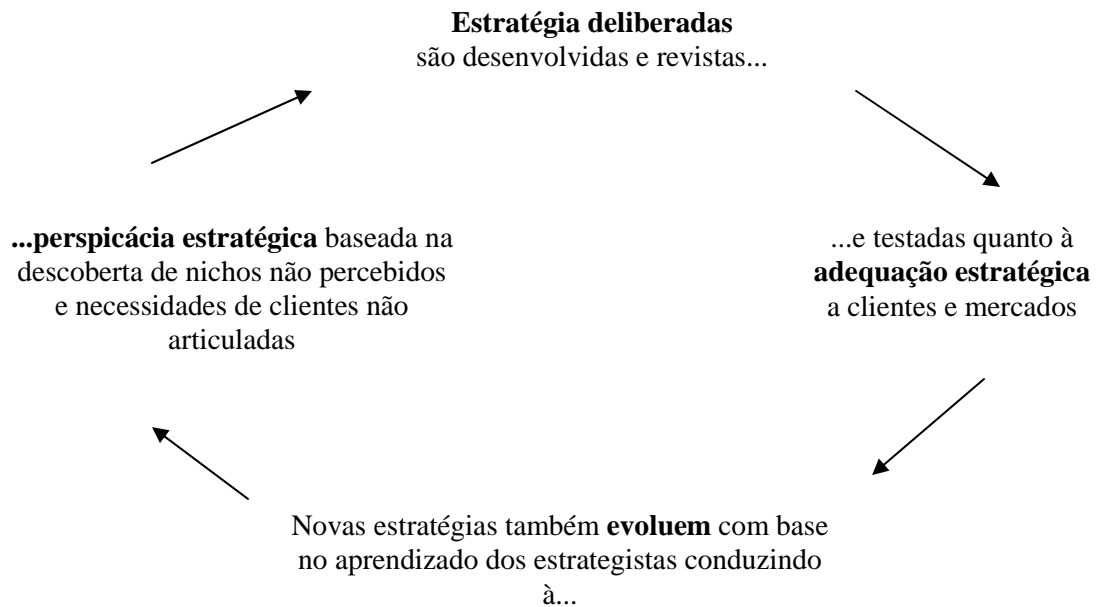
quais políticas necessárias para se levar a cabo estas metas”. O autor relaciona a estratégia com a produção de vantagens competitivas, resultantes do conjunto de todas as atividades da organização e não apenas de algumas. Segundo Porter (1986), a estratégia, ou o posicionamento estratégico, implica a empresa exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

Outra definição de estratégia é trazida por Hamel e Prahalad (1995), que argumentam de uma forma mais inovadora que estratégia é revolução. Para ilustrar este conceito, os autores argumentam que nenhuma monarquia fomentou sua revolução – para atentar aos tomadores de decisão, que estratégia é um processo participativo e que deve ser pensado em todos os níveis da organização.

Muitas outras concepções já foram formuladas. No entanto, uma das traduções mais claras e objetivas é apresentada por Henderson (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998) que define a estratégia como “[...] a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Complementando a abordagem, Mintzberg e Quinn (2001, p. 59) destacam que a estratégia empresarial, em linhas gerais, “[...] é um processo organizacional constituído de duas etapas: formulação e implementação”.

Nessa perspectiva, a estratégia é entendida como um processo dinâmico, contínuo e que não se restringe a um plano estático e formal. Esta reflexão aponta para a importância das organizações readequarem sua estratégia, na medida em que são repassadas informações relevantes sobre os mercados, sobre os clientes e sobre a concorrência pelas pessoas que atuam na linha de frente do negócio.

Para que nas práticas organizacionais a estratégia se efetive como um processo dinâmico, o planejamento estratégico deve considerar a análise do ambiente interno e externo à organização, afim de que as estratégias deliberadas possam evoluir. A figura a seguir destaca as etapas do desenvolvimento estratégico que, quando seguidas nas organizações, tornam a estratégia um processo dinâmico, de aprendizagem e de maturação organizacional.



**Figura 1 - Desenvolvimento Estratégico**

Fonte: Wall e Wall (1996).

Embora possam ser apresentadas diferenças no que concerne ao conceito de estratégia, a finalidade da estratégia organizacional parece ser consensual entre os autores: ela está relacionada à busca de uma posição diferenciada da empresa em dado mercado, que geralmente é obtida através de um resultado acima da média dos concorrentes. A obtenção deste desempenho superior, configurado como *vantagem competitiva*, é explicada por duas principais abordagens: a do posicionamento estratégico e a da escola de recursos, cujas principais idéias serão apresentadas a seguir.

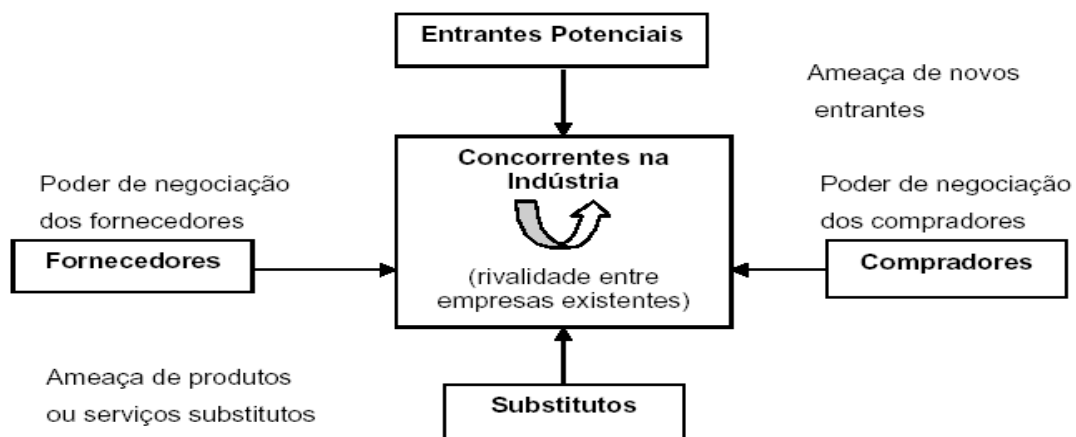
### 2.1.2 A escola do posicionamento estratégico

A abordagem do posicionamento estratégico ou da análise da indústria é considerada a corrente clássica da estratégia e tem Porter como seu principal pensador. Analisando as indústrias, Porter (1986) define o posicionamento estratégico em função da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções de forma distinta da concorrência, ou de produzir algo diferente, que seja reconhecido pelos compradores, de forma única.

Os principais elementos de análise desta teoria são os fatores externos à empresa, sendo eles os fornecedores, os consumidores e os concorrentes, e, em consequência disto, a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades destacadas a partir da análise destes fatores. É por estar focada em fatores externos à organização que a escola do posicionamento é considerada uma abordagem *outside-in*, ou seja, “de fora para dentro”.

Segundo Porter (1989), a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores. A intensidade dessas forças é que determina a habilidade das organizações de ganhar, em média, retornos sobre investimento acima do custo de capital. Para Porter (1989) a intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Ou seja, algumas estruturas industriais geram uma intensa competição de preço e margens mais baixas; em outros casos, a estrutura gera uma baixa competição por preço e, em média, retornos mais altos. A estratégia buscaria, portanto, fazer com que uma empresa conseguisse superar o retorno sobre investimento médio da indústria na qual está inserida. No entanto, a estratégia pode também moldar a estrutura da indústria e modificar a natureza da competição.

A figura seguinte descreve as cinco forças, cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado.



**Figura 2 – Modelo das Cinco Forças Competitivas**  
Fonte: Porter (1989).

Conforme o modelo apresentado, o poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Pode ser maior, por exemplo, quando: a) é mais concentrado do que a

empresa da qual participa, b) quando tem clientes diversificados, c) quando o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e, por fim, d) quando os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em substituir ou utilizar mais de um fornecedor (PORTER, 1986).

Já o poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto à importância de suas compras para a empresa. Pode-se, quando forte, afetar a empresa forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade e nos serviços e gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes. O poder de barganha dos compradores é alto quando os mesmos se encontram concentrados, quando são responsáveis por grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação (PORTER, 1986).

Toda empresa também concorre com produtos substitutos, produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada empresa. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço/desempenho em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço (PORTER, 1986).

Nessa lógica, novos entrantes representam uma ameaça porque normalmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: as barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço de entrada dissuasivo. O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infra-estrutura, equipamentos, estoques, marketing, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais.

A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça que o novo entrante parece representar. O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o qual ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para um novo entrante supera as expectativas dos preços praticados na indústria, desestimulando, assim, a entrada de novas empresas (PORTER, 1986).

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição que ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são: concorrentes numerosos ou bem equilibrados – que permite igualdade de força e capacidade de retaliação; crescimento lento – que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão; custos fixos ou de armazenamento altos – que exige a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo; ausência de diferenciação ou de custos de mudança – que gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nesta situação; aumento de capacidade em grandes incrementos – que gera, através da implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na empresa; por fim, grandes interesses estratégicos – que levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinado mercado para alcançar determinada posição no mercado global (PORTER, 1986).

O modelo apresentado permite a identificação e a atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria. Desenvolvendo esta análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas (PORTER, 1986). A estratégia competitiva é a adoção de ações com o objetivo de enfrentar e vencer as cinco forças competitivas. Para Porter (1989), existem apenas três estratégias de posicionamento que podem ser aplicadas genericamente com benefícios às empresas, em todos mercados e setores:

- **Liderança por custo** – Consiste em oferecer um produto ou serviço a baixo custo, não negligenciando a qualidade, o serviço e outras áreas. O posicionamento de baixo custo proporciona à empresa uma defesa (barreira) contra a rivalidade dos concorrentes. A estratégia de baixo custo exige da empresa resultados operacionais que reduzam seus custos.

- **Diferenciação** – É uma alternativa à estratégia de baixo custo. Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos, tentando ser vista no setor como inovadora, tendo algo de singular para oferecer. A estratégia de diferenciação exige que a empresa desenvolva processo de vanguarda, criando produtos e serviços inovadores no setor, lançando-os no mercado com alta velocidade.
- **Enfoque** – Seu foco está nas necessidades e exigências precisas de um mercado limitado. Esta estratégia desenvolve-se em torno de acertar muito bem um único foco. A empresa compete apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de atrair todos os compradores, busca servir a um único tipo de comprador. A estratégia de enfoque exige intimidade com o cliente, isto é, necessita de excelentes processos de gerenciamento do cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções específicas.

A estrutura acima, provavelmente a de maior influência contemporânea, baseia-se em três caminhos exclusivos para competir: os clientes são atraídos pelo preço baixo, pelas características diferenciais do produto e/ou serviço, ou pelo foco. Por outro lado, Boyett e Boyett (1999) destacam que se as organizações seguissem o esquema das estratégias genéricas, a competição seria estável.

Mas, conforme destaca Scola (2009), a realidade do contexto competitivo não é esta. Algumas empresas se recusam a seguir as estratégias genéricas e continuam a crescer. Algumas dessas empresas parecem ficar no meio-termo, sobrevivem e prosperam em oposição ao conceito de estratégia genérica. Outra questão importante que surge é: será que uma empresa pode optar pela diferenciação de seus produtos e serviços e assim mesmo conseguir oferecer aos seus clientes baixo custo?

No sentido de responder às limitações da abordagem do posicionamento, uma visão alternativa sobre os fatores que levam uma empresa a ser mais competitiva do que outra em um dado mercado foi construída – a chamada “Visão Baseada em Recursos”. Embora a tendência atual na academia seja a congruência dos pressupostos defendidos nas duas escolas, cabe destacar que a explicação de como uma empresa pode obter vantagem competitiva difere se comparadas às duas correntes. A VBR, como será visto a seguir, diferentemente da escola do posicionamento, é considerada uma abordagem *inside-out*, ou seja, “de dentro para fora”.

### 2.1.3. Vantagem Competitiva e Visão Baseada em Recursos

Desenvolvida, mais enfaticamente, a partir da década de 80, a VBR passou a dominar o cenário da estratégia, principalmente por combinar rigor analítico e relevância na prática empresarial, de maneira mais eficiente e eficaz (FOSS, 1996). Assim, a vantagem competitiva de uma empresa em um segmento passou a ser explicada pela posse de recursos valiosos, que seus concorrentes não conseguiriam replicar.

A VBR, portanto, defende que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim, porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma.

Como já afirmava Teece, em 1982, a diversificação é menos uma resposta às imperfeições estruturais dos mercados e mais um mecanismo organizacional para capturar rendimentos que são viabilizados pelos ativos específicos da empresa (PROENÇA, apud FLEURY; FLEURY, 2003). Para Teece, Pisano e Shuen (1997) a vantagem competitiva de uma firma está presente em seus recursos idiossincráticos e de difícil imitação. Porém, afirmam ainda que se o controle sobre os recursos escassos gera lucro à organização, para tanto, é necessário que a mesma adquira novos conhecimentos e habilidades gerenciais através de um jogo de aprendizagem organizacional.

Em razão disto, os autores complementam a abordagem da VBR, acrescentando que a organização necessita empreender no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (capacidade integrativa de desenvolver novas fontes de vantagem competitiva) para as estratégias gerenciais. Salientam ainda que as empresas vencedoras no processo global demonstram possuir capacidades dinâmicas, pois, respondem às demandas do mercado através de flexibilidade de produção e inovação constantes, atreladas à habilidade gerencial efetiva para coordenar e entender as competências relativas ao seu ambiente interno e externo.

Para Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) o diferencial competitivo está relacionado a uma organização fazer *certas* atividades melhor e diferente de seus concorrentes. Neste sentido, é necessária a avaliação e a escolha daquelas atividades que têm maior potencial de agregar valor à empresa.

É por isso que a Visão Baseada em Recursos é considerada uma abordagem “de dentro para fora”, por postular que os recursos transformados em capacidades e/ou competências é que denotam vantagem competitiva às organizações.

No que concerne ao conceito de recurso, Barney (1991, p. 21) o define como

[...] todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informações, conhecimento, entre outros, que pela firma são controlados e que possibilitam a melhoria da eficiência e da eficácia na concepção e na implementação das estratégias.

Entretanto, cabe ressaltar que os autores apontam que nem todos os recursos são fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Neste sentido, Barney (1991, p.38) esclarece sua concepção sobre vantagem competitiva:

[...] é a criação de valor para a firma durante a implementação de uma estratégia que não é implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial. Quando os concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia implementada pela firma, tem-se, então, a vantagem competitiva sustentável.

Para que os recursos gerem vantagem competitiva sustentável para a empresa, é necessário que os mesmos reúnam quatro características:

- *valiosos*, que permitam a empresa implementar estratégias que melhore sua eficiência e eficácia, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças;
- *raros*, que não sejam facilmente encontrados, escassos, nem que existam em um grande número de empresas;
- *imperfetamente imitáveis*, que as empresas que não os possuem não possam obtê-los;
- *não substituíveis*, que não exista equivalente estratégico que possa desenvolver a mesma estratégia, mesmo que de uma maneira distinta, mas que não sejam raro e imperfetamente imitável entre os concorrentes.

A contribuição destas quatro condições contribui para:

- ✓ *histórias únicas*: uma vez que existem efeitos considerados dependentes da trajetória da organização, de tal modo que os eventos anteriores na história da firma exerçam significativo impacto em suas respostas atuais;
- ✓ *ambigüidade causal*: onde as relações de causa e efeito entre os recursos controlados por uma firma e a vantagem competitiva sustentável que possui não são entendidos de uma maneira perfeita;
- ✓ *complexidade social*: sendo resultado de um complexo fenômeno social como cultura organizacional, por exemplo.



Outro modelo de vantagem competitiva baseado em recursos foi desenvolvido por Peteraf (1993). Em contraposição à abordagem do posicionamento estratégico, a pesquisadora alega que a lucratividade de uma firma não pode ser atribuída às diferentes condições da indústria, mas, sim, aos recursos, que devem seguir as seguintes condições, as quais a autora denomina de suposições essenciais:

- *heterogeneidade*: assegura a posição de superioridade ou inferioridade de recursos;
- *imobilidade imperfeita*: os recursos não devem ser comercializáveis, ou seja, os ganhos devem ser sustentados dentro da empresa.
- *limites ex-post à competição*, tais como a imperfeição na imitação e substituição, de modo que os ganhos sejam sustentados;
- *limites ex-ante à competição*, ou seja, o desempenho econômico da organização depende não só dos ganhos gerados, como também do custo de se implementa esta estratégia.

Segundo Penrose (1959), os recursos podem ser subdivididos em tantas categorias necessárias e classificados segundo qualquer princípio que seja aplicável ao problema que se tem em mãos. Ela complementa que cada autor classifica os recursos de acordo com sua abordagem.

Penrose (1959, p. 24) também trouxe a idéia de que além de ser uma unidade administrativa a empresa é “uma coleção de recursos produtivos, cuja disposição entre os diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”.

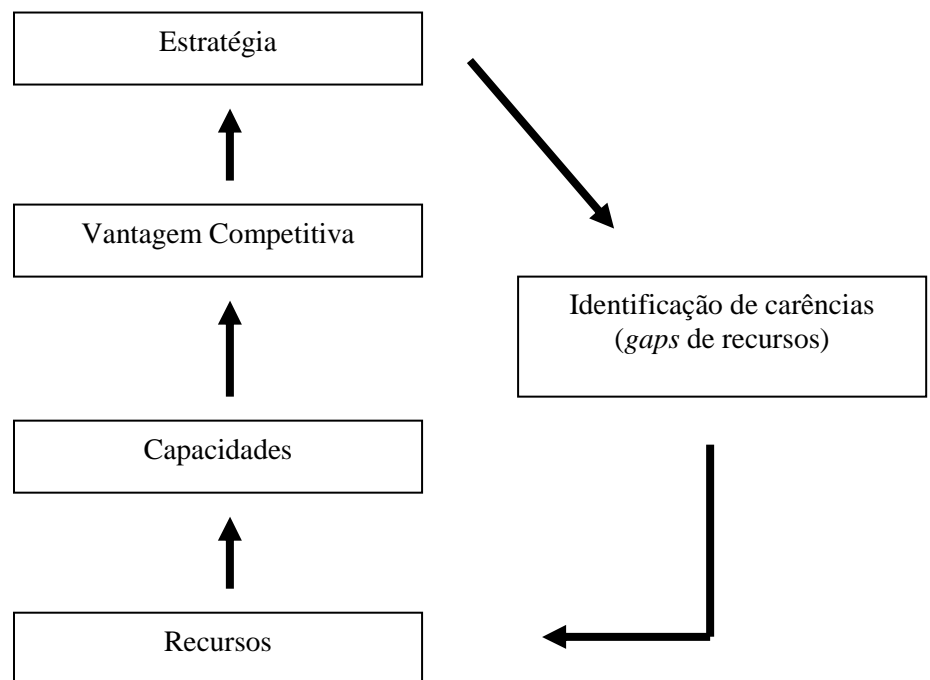
Conforme Herzog (2001), a grande contribuição de Penrose é o fato de a pesquisadora compreender o conceito de *recurso* de uma forma muito mais complexa do que somente capital, infra-estrutura e produto. Ela aponta a importância estratégica de recursos mais completos, como as capacidades organizacionais e as habilidades das equipes de gestão (HERZOG, 2001).

Outros pesquisadores trouxeram também importantes considerações para esta escola. Todavia, os princípios essencialmente disseminados da abordagem baseada em recursos encontram suas bases nos conceitos dos autores apresentados nesta seção. A VBR é uma escola bastante predominante na formulação da estratégia. No entanto, uma das grandes dificuldades das organizações é saberem diagnosticar e avaliar quais são os recursos críticos para o desenvolvimento de suas competências.

Grant, já em 1991, alertava para esta questão, apontando a importância da organização conseguir identificar os recursos que são, de fato, fonte de vantagem competitiva. Segundo o autor, nem sempre um recurso entendido como relevante é promotor de uma posição diferenciada de uma empresa em dado mercado. Para a identificação de recursos críticos, Grant (1991) propõe a idéia de um ciclo, composto pelas seguintes etapas:

- 1) Identificar, classificar e analisar a base de recursos e capacidades da organização;
- 2) Verificar as diferentes possibilidades de articulação desses recursos e capacidades;
- 3) Avaliar a possibilidade de geração de renda a partir da articulação dos recursos a fim de criar, explorar e manter vantagem competitiva;
- 4) Formular estratégias capazes de melhor explorar os recursos e as capacidades da organização em relação às possibilidades externas.

Assim, na medida em que a organização desenvolve estratégias baseadas em recursos e capacidades ocorrerão, segundo Grant (1991), melhorias cumulativas, o que favorecerá vantagem competitiva à empresa. O processo de formulação de estratégias a partir de recursos e capacidades, segundo Grant (1991) é ilustrado na Figura 3.



**Figura 3: Processo de Formulação Estratégica a partir de recursos e capacidades**

Fonte: Grant (1991, p. 115)

Foi a partir dos pressupostos da VBR que a abordagem das competências desenvolveu-se no campo da estratégia organizacional. Contudo, muitas empresas não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de identificar e de avaliar as potencialidades de seus recursos, capacidades e competências, como é ressaltado por King, Fowler e Zeithaml (2002). Os autores sugerem, em sua abordagem, que as empresas invistam tempo na análise e na identificação de competências essenciais ao negócio, pois somente estas estariam atreladas à geração de vantagem competitiva.

Todavia, as dificuldades na implementação de uma estratégia baseada em recursos e competências não param por aí. As organizações necessitam primeiramente avançar num quesito básico para a eficácia do desenvolvimento de suas competências – o próprio entendimento deste conceito.

## 2.2. A ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Durante os últimos anos, observou-se um crescimento na busca de criação de “modelos estratégicos” nas organizações. A exemplo disto pode-se citar o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Norton e Kaplan (1997), que introduziu nas organizações a concepção de gestão balanceada, diferindo-se da tradicional forma de gestão, cujos únicos indicadores monitorados eram os da perspectiva financeira. Outros modelos também contribuíram para o processo de formulação estratégica, ampliando o escopo de variáveis para a tomada de decisão nas organizações. As competências organizacionais representam uma destas fortes tendências, que tem feito os executivos reverem os caminhos para o alcance das estratégias traçadas em seus planos. Mas, o que de fato abrange as competências organizacionais?

Conforme abordado anteriormente, a Visão Baseada em Recursos traz elementos importantes para a compreensão do conceito de competências nas organizações. Todavia, as competências organizacionais não são exatamente recursos da empresa – as competências provêm da especificidade de cada empresa em identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Neste sentido, Grant (1991) reforça a diferenciação entre o conceito de recursos e de competências afirmando que recursos são entradas no processo produtivo, sendo unidades únicas de análise; já as competências são a capacidade de usar recursos para obter melhor

*performance* em uma atividade. E a capacidade, em conseqüência, é formada por um conjunto de atividades que utiliza os recursos na prática, agregando valor à organização.

Para Hafeez et al. (2005), competências são formadas pela integração e pela coordenação de atividades e de processos, e são produtos de aprendizagem coletiva. Os autores desenvolveram, inclusive, um estudo que atribui valor às competências consideradas essenciais às organizações, por entenderem como relevante ao sucesso organizacional este processo de identificação e de avaliação das competências.

Desta forma, cabe destacar que, para alguns autores, as competências organizacionais também são chamadas de competências essenciais – *core competences* – termo que foi disseminado mundialmente por Prahalad e Hamel (1990). Estes autores resgataram o conceito de competências, aquecendo o debate sobre estratégia. Para os autores, as competências essenciais são “(...) um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia” (PRAHALAD e HAMEL, 1990). As competências essenciais, nessa abordagem, são traduzidas em como a empresa consegue coordenar diferentes habilidades de produção e integrar múltiplas tecnologias, e não como produtos ou serviços da organização, pressupondo desta forma, aprendizagem coletiva organizacional.

Segundo Green (1999), uma competência essencial é um conjunto peculiar de know-how que representa o centro do propósito organizacional. Para ser *essencial* à organização a competência deve necessariamente estar presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. Assim, não será competência essencial se o conjunto de habilidades ou de tecnologias estiver restrito a uma única unidade da organização.

Prahalad e Hamel (1990) definem que para serem, de fato, fonte de geração de vantagem competitiva as competências devem obedecer três critérios:

a) **oferecem reais benefícios aos consumidores:** refere-se ao valor percebido pelos clientes.

b) **serem difíceis de imitar:** a competência essencial precisa ser singular, sendo de difícil imitação pelos concorrentes.

c) **dar acesso a diferentes mercados:** neste sentido, a competência essencial deve representar capacidade de expansão à organização.

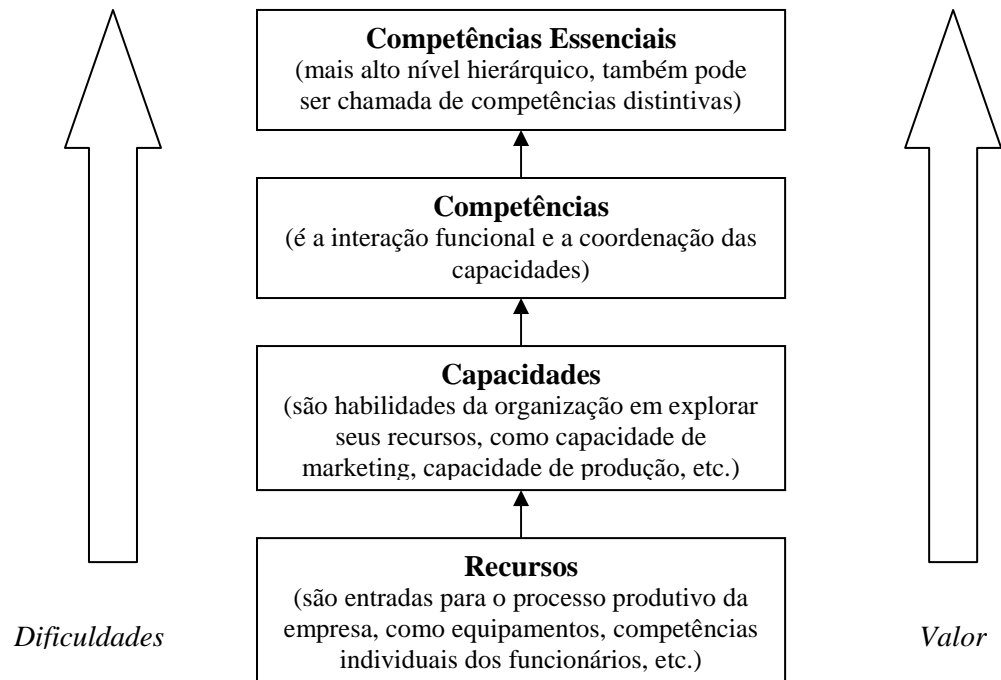
Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica, portanto, as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a serem desenvolvidas, porque apenas algumas delas são competências essenciais. As competências essenciais distinguem-se,

portanto, das competências organizacionais, pois estão relacionadas à diferenciação e à vantagem competitiva sustentável da empresa.

Na abordagem de Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Assim, no processo de formulação estratégica as organizações deveriam analisar suas competências, de modo a complementar a análise das forças competitivas elencadas por Porter (1989).

Mills et al. (2002) acompanhando esta linha de pensamento e também corroborando com Selznick (1972), defendem o conceito de *competências distintivas* para a geração de vantagem competitiva. Os autores alegam que há três medidas para uma organização avaliar se uma competência é fonte de vantagem ou desvantagem competitiva. São elas: i) o **valor** que envolve o desempenho proporcionado pela competência na percepção do cliente; ii) a **sustentabilidade** da competência, ou seja, se ela é de difícil ou de fácil imitação; iii) a **versatilidade** da competência, ou seja, o quão útil ela é para vários produtos e novos mercados.

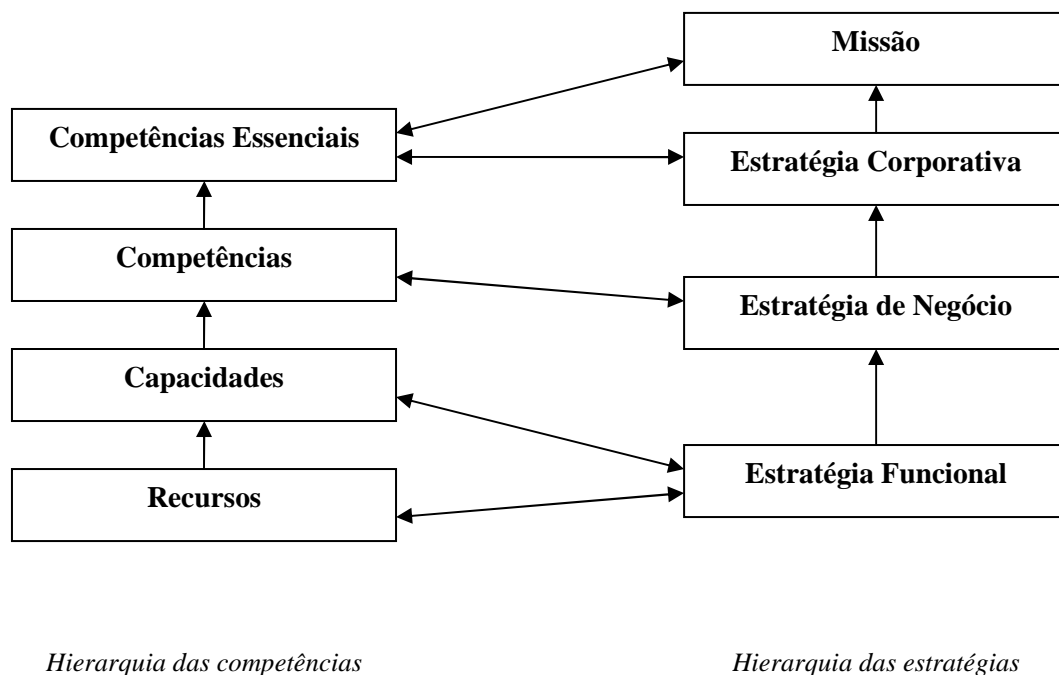
Avançando na discussão sobre competências, Javidan (1998), em contrapartida, critica o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) por entender que os mesmos não esclarecem adequadamente a distinção entre os conceitos de capacidades e de competências. O autor defende uma diferenciação clara entre capacidades, competências organizacionais e competências essenciais. Segundo Javidan (1998), as competências da organização seriam resultados da interface e integração das capacidades das suas diferentes unidades de negócio, ao passo que as competências essenciais seriam um conjunto de competências disseminado em toda organização, o que pressupõe, fundamentalmente, sustentação de benefícios superiores e aprendizagem coletiva organizacional. Neste sentido, o autor propõe uma hierarquia de competências, articulando-a com o processo de formulação estratégica. Nesta hierarquia, apresentada na Figura 4, a lógica dos elementos segue a ascendência de valor e a dificuldade de concretização na organização.



**Figura 4: Hierarquia das competências**

Fonte: Adaptado Javidan (1998, p. 62)

Ainda nesta linha de pensamento, Javidan (1998) relaciona a hierarquia das competências à hierarquia das estratégias da organização, que são classificadas nas seguintes categorias: i) **estratégia corporativa (competitiva)**: está relacionada com o sucesso ao longo prazo, através da identificação do portfólio de produtos que a organização deseja produzir e o tipo de competência essencial que possui ou deseja desenvolver; **estratégia de negócio**: está relacionada a cada unidade de negócio da empresa; **estratégia funcional**: tem a função de contribuir para que as unidades de negócio cumpram seu papel, através do uso adequado de recursos e capacidades. A relação entre a hierarquia das competências e a hierarquia das estratégias organizacionais pode ser visualizada na figura a seguir.



**Figura 5: Hierarquia estratégica de competências e capacidades.**

Fonte: Javidan (1998, p. 63)

Mills et al. (2002), embora defendam uma equivalência do conceito de capacidades e de competências, também estabelecem uma classificação conceitual para categorizar competência, conforme apresentado no quadro a seguir.

<b>Categoria das Competências</b>	<b>Descrição</b>
<i>Competência Essencial</i>	Refere-se às atividades de alta competência, que são importantes para o nível corporativo. São chave para a sobrevivência e para estratégia da organização.
<i>Competência distintiva</i>	Estão relacionadas às atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras dos concorrentes e que provêm vantagem competitiva.
<i>Competência organizacional ou das unidades de negócio</i>	Um pequeno número de atividades chave, entre três a seis, esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
<i>Competência de suporte</i>	Uma atividade que é valiosa para suportar um leque de outras atividades,
<i>Capacidade dinâmica</i>	Capacidade da empresa de adaptar suas competências ao longo do tempo. Relacionada aos recursos importantes para a mudança.

**Quadro 1: Categoria das competências**

Fonte: Mills et al. (2002, p. 13)

Além disto, estes autores destacam a percepção do cliente na definição das competências. Conforme destacado por Takahashi (2007), ao mencionar a competência distintiva, Mills et al. (2002) apontam para uma categoria que é relevante do ponto de vista do

cliente, pois eles a reconhecem como diferenciadora dos concorrentes, o que acaba por gerar vantagem competitiva à organização. Contudo, é destacado que nem toda competência distintiva é essencial à organização. Para isto, trazem o exemplo de um banco, que pode ter a competência essencial de apresentar e transmitir confiança aos seus clientes e, como competência distintiva, o bom atendimento percebido pelos clientes (TAKAHASHI, 2007, p. 36).

Articulando o conceito de competências com o de aprendizagem organizacional, Arrègle (1995), citado por Brandão e Guimarães (1999), define competência como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futura. Dessa maneira, as competências são formadas a partir da congruência de recursos, processo e pessoas e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais). A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a questão principal desta abordagem diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência, para estes autores, está relacionada, portanto, à capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *stricto sensu*: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Ao defender a idéia que as competências se consolidam a partir da mobilização de recursos para o alcance da *performance* organizacional esperada, fica subentendido que algo necessita ser construído, aperfeiçoado e corrigido, num ciclo contínuo de aprendizagem (MOURA; BITENCOURT, 2006). Assim, cabe à empresa o poder de identificar as competências, validá-las e fazê-las evoluir (ZARIFIAN, apud MOURA; BITENCOURT, 2006).



Corroborando com estas idéias, Froehlich (2006) destaca que as competências devem ser compreendidas sob uma perspectiva dinâmica devido às mudanças constantes no ambiente competitivo. Em um estudo desenvolvido em empresa do setor calçadista brasileiro, a autora conclui que a trajetória organizacional pode ser considerada como um dos pontos fundamentais para o entendimento da dinâmica da organização. Isto porque a análise da trajetória apresenta uma rica fonte de informações que explicam as mudanças e as estratégias tomadas para melhor compreensão da consolidação das competências organizacionais, ao longo do tempo.

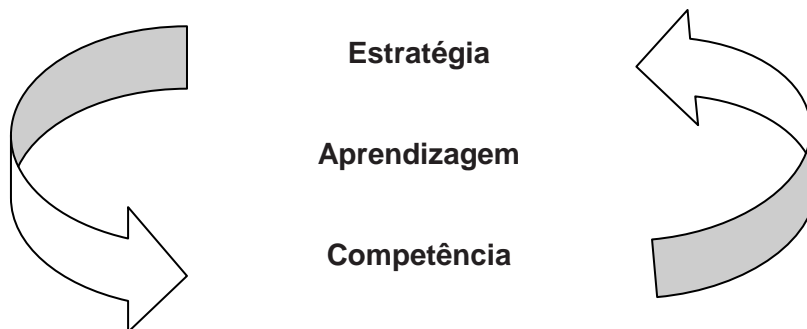
Na tentativa de auxiliar as organizações na definição e na priorização de suas competências organizacionais, King, Fowler e Zeithaml (2002) sugerem quatro aspectos essenciais para determinação de valor das competências. Para os autores o **caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso** são fatores que devem ser levados em consideração para os gestores obterem uma visão mais adequada da força e do valor de suas competências internas, possibilitando, inclusive, a identificação da vulnerabilidade destas competências.

Sarate (2007), analisando a contribuição da gerência intermediária no desenvolvimento de competências em uma indústria metal mecânica brasileira, sugere uma relação direta das competências essenciais com o desempenho organizacional e o nível de consenso dos gestores acerca das competências. Para o autor as competências essenciais identificadas pelos gestores da organização não podem ser entendidas apenas como fatores isolados, mas, sim, como um conjunto de fatores complexos que inter-relacionam toda a organização de forma sistêmica.

Para Zarifian (2001), as competências da organização podem ser classificadas da seguinte forma:

- *Competências sobre processos*: os conhecimentos do processo de trabalho.
- *Competências técnicas*: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- *Competências sobre a organização*: saber organizar os fluxos de trabalho
- *Competências de serviço*: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- *Competências sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Neste sentido, Fleury e Fleury (2003) destacam que embora a abordagem de Zarifian (2001) seja bastante pertinente para análise dos processos de trabalho, em um ambiente industrial é necessário ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. O esquema apresentado na figura a seguir ilustra o raciocínio desenvolvido pelos autores.



**Figura 6 – O processo de estratégia: competência.**

Fonte: Fleury e Fleury (2003)

Segundo esta abordagem, a organização, situada em uma ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, num processo de aprendizagem permanente. Assim, não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes, um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2003). Esta proposta traz à tona a necessidade de abordagem explicitada, com caráter dinâmico, não restringindo as competências mapeadas em um momento único.

E é justamente esse dinamismo que merece destaque na implementação de uma estratégia baseada em competências. Segundo Brandão e Guimarães (1999) o que é essencial hoje, pode não sê-lo amanhã e vice-versa, o que torna necessário o monitoramento das competências, justificando a realização e reaplicação por parte da organização, de diagnósticos para manter e desenvolver as competências essenciais em cada momento, especialmente nas fases de transformação ou de modificação das condições ambientais internas da organização.

Ruas et al. (2005) corroboram com esta idéia, destacando que o conceito de competência tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus

saberes e suas capacidades, e as organizações e suas demandas. Conforme é ressaltado por Moura e Bitencourt (2006) “a efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais”. Cabe então à organização estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado às competências organizacionais e desdobrado-as em competências, tanto coletivas quanto individuais.

Neste sentido, Drejer (2000) defende que as competências de uma organização são constituídas por quatro elementos: inovação e tecnologia; pessoas; estrutura e processos; e, cultura. Para este autor, o conceito de competência é um dos melhores conceitos já utilizados para explicar a competitividade das organizações.

Assim, identificar as competências da organização em seu momento atual e refletir sobre as competências que a organização necessita desenvolver é movimento chave para o alinhamento da estratégia organizacional, conferindo à organização eficácia no alcance de seus objetivos estratégicos.

### **2.2.1. Mapeamento de competências essenciais**

Em muitas situações organizacionais, nas quais os gestores precisam tomar decisões, as informações que estão disponibilizadas encontram-se de forma incompleta. Em outros casos, os gestores, em virtude da dificuldade em estabelecer parâmetros para uma escolha mais acertada, estruturam suas decisões em uma multiplicidade de percepções, o que nem sempre leva à organização ao melhor direcionamento estratégico. Esta situação pode ser exemplificada pelas percepções dos gestores a respeito das competências de uma organização, o que torna relevante a contribuição de estudos que auxiliem na tomada de decisões sobre quais as competências, de fato, a empresa possui e quais outras tantas são necessárias de serem desenvolvidas para atingir-se a estratégia traçada. Sobretudo, dentre as competências identificadas, quais são essenciais ao negócio e à geração de vantagem competitiva para a organização.

No que concerne à análise e à identificação de competências essenciais, alguns estudos trazem contribuições significativas ao campo, apresentando propostas de metodologia que podem auxiliar no mapeamento de competências das organizações. Entre eles destacam-se o

de Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002), Mills et al. (2002) e Hafeez et al. (2005), cujos referenciais foram tomados como base para esta pesquisa e serão apresentados a seguir.

O primeiro método destacado é o de Javidan (1998), que faz um estudo com gestores de grandes organizações. O estudo baseia-se em um questionário de 8 perguntas as quais contribuem na identificação de capacidades, competências e competências essenciais. O autor parte da premissa que a compreensão da diferenciação destes conceitos é tarefa fundamental para o processo de formulação das estratégias.

Segundo Javidan (1998), a abordagem das competências complementa a abordagem do planejamento estratégico, além de contribuir substancialmente para a melhor integração e sinergia entre as unidades de negócio de uma organização. Sendo assim, para que a empresa possa desenvolver na prática esta abordagem é necessário compreender as diferenças entre capacidades, competências e competências essenciais e saber como identificá-las em seu contexto. A ferramenta de identificação de capacidades e competências proposta por Javidan está estruturada em perguntas que relacionam as percepções dos gestores no que concerne aos recursos, capacidades e competências, mudanças chave no setor e fatores críticos ao sucesso organizacional. A partir destas percepções, o autor sugere uma classificação hierárquica, de recurso à competência essencial, estabelecida com base no **nível do valor** e na **dificuldade de concretização** na empresa.

De acordo com Javidan (1998), para esta pesquisa devem participar gerentes de vários níveis, pois o seu envolvimento melhora a qualidade da informação e provê comunicação e aprendizagem organizacional. O método utilizado por Javidan (1998) é uma das propostas mais aceitas e utilizadas na análise e identificação de competências, pois traz uma articulação bastante pertinente entre competências e processo de formulação estratégico (ver Figura 4, p. 38).

Outro estudo bastante referenciado no mapeamento de competências refere-se ao de King, Fowler e Zeithaml (2002). Estes autores sugerem um método para identificação de competências organizacionais com base nas percepções da média e alta gerência de 17 empresas do setor hospitalar e têxtil. King, Fowler e Zeithaml (2002), para avaliar as competências, sugerem quatro aspectos que ajudam a determinar se as competências são fonte de vantagem competitiva sustentável. São eles: a) **o caráter tácito** – até que ponto as competências podem ser imitadas ou o quanto elas estão incorporadas nos sistemas gerenciais e na cultura organizacional; b) **a robustez** – até que ponto as competências mantêm seu valor em um ambiente em constantes mudanças; c) **a fixação** – até que ponto a competência resiste

à saída de um funcionário; e, por fim, d) **o consenso** – em que medida a gerência intermediária compartilha a mesma opinião em relação às competências e aos valores delas.

Conforme estes autores, o mapeamento de competências organizacionais pode ser feito seguindo as etapas descritas a seguir:

1. Mapeamento das competências do setor;
2. Identificação das competências organizacionais;
3. Avaliação das competências organizacionais;
4. Formulação de conclusões e registro de resultados.

A partir dos resultados alcançados quanto às competências identificadas, os autores sugerem abordagens gerenciais, que vão desde explorar competências até mesmo excluí-las. A pesquisa de King, Fowler e Zeithaml (2002) classificou as empresas pesquisadas em três grupos de retorno sobre os ativos, sendo que os autores verificaram a existência de correlação entre o consenso da gerência acerca das competências e o desempenho das empresas, o que é bastante interessante no sentido de evidenciar possíveis relações entre competências, estratégia do negócio e desempenho.

O estudo de Mills et al. (2002), por considerar a percepção do cliente com relação às competências da organização, também se mostra como relevante para estudos de mapeamento de competências essenciais. Para Mills et al. (2002) as competências estão relacionadas diretamente com o **desempenho das atividades** necessárias ao sucesso da empresa. Sendo assim, a organização pode ter tanto atividades de alta competência, quanto de baixa competência, dependendo se supera ou não a maioria de seus concorrentes em um fator competitivo que os clientes valorizam. Para isto, os autores estabeleceram a seguinte escala de mensuração das competências:

<i>Desempenho da empresa</i>	<i>Muito abaixo da média do setor</i>	<i>Abaixo da média do setor</i>	<i>Na média do setor</i>	<i>No mesmo nível que o melhor</i>	<i>Liderança Inquestionável</i>
Força ou fraqueza	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem força nem fraqueza	Força	Força significativa
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

**Quadro 2: Competências em relação aos concorrentes**

Fonte: Mills et al. (2002)

Por fim, um estudo que embora ainda não muito citado, porém que também merece destaque se refere ao de Hafeez et al. (2005). Os autores elaboraram uma metodologia com base na análise do *Balanced Scorecard* (BSC) de uma organização do setor industrial. Avaliando os critérios de **valia, exclusividade, coletividade e flexibilidade estratégica**, os autores sugerem um *framework* para identificar capacidades, competências e competências essenciais da organização. As etapas do estudo são:

- a) identificação de capacidades chave;
- b) identificação das competências;
- c) identificação das competências essenciais.

Em cada um dos estágios, as capacidades e competências são cruzadas com os critérios definidos para avaliação, sendo que a classificação entre capacidades, competências e competências essenciais segue uma **escala de valor** dos critérios destacados, que vai de 1 a 4. Segundo os autores, este método contribui para a identificação das competências em diversos setores e evita percepções subjetivas sobre as competências.

O método de Hafeez et al. (2005) diferencia-se, de fato, das outras abordagens. Todavia, conforme os próprios autores apontam, há necessidades de avanços na metodologia, no que concerne à própria escala de valor.

Para que sejam melhor visualizadas as principais referências e autores utilizados sobre metodologia de identificação e de análise das competências essenciais é proposto, a seguir, um quadro-síntese contendo conceitos que foram utilizados na elaboração dos pressupostos deste trabalho.

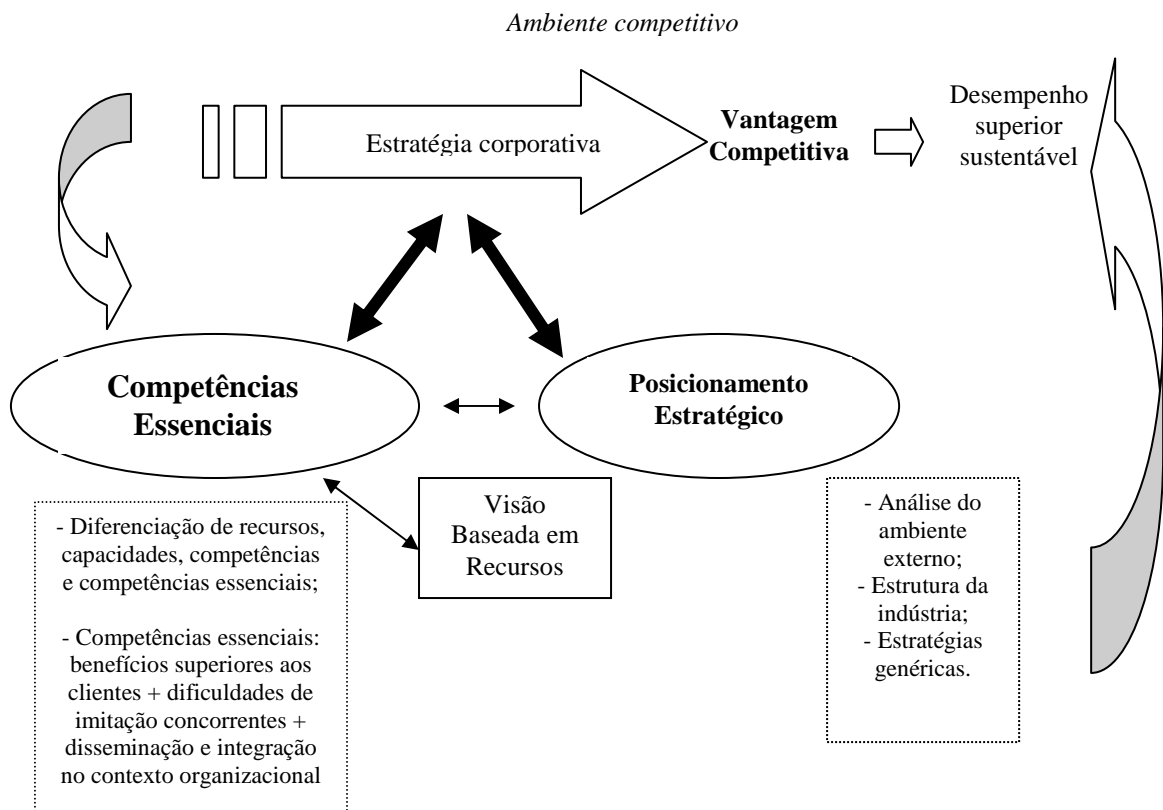
<b>Abordagem</b>	<b>Considerações sobre o Método</b>	<b>Critérios para análise competências</b>
Javidan (1998)	Avalia as competências com base nas percepções dos gestores acerca das mudanças chave do setor e no posicionamento estratégico da empresa	Valor e dificuldades de concretização na empresa
King, Fowler e Zeithaml (2002)	Mapeia as competências do setor e propõe a análise dos gestores sobre as competências da organização, seguindo critérios que estão gerando vantagem competitiva em comparação aos concorrentes.	Caráter tácito, robustez, fixação e consenso
Mills et al. (2002)	O mapeamento das competências parte de uma escala que considera o grau de desempenho de dada competência diante da concorrência.	Percepção do cliente, desempenho da competência com relação à concorrência
Hafeez et al. (2005)	Mapeiam as competências com base numa escala de valor, originada a partir do desdobramento das estratégias presente no Mapa Estratégico de grandes organizações.	Valia, exclusividade, coletividade e flexibilidade estratégica

**Quadro 3: Abordagens sobre mapeamento de competências.**

Fonte: elaborado pela autora.

### 2.2.2. A articulação das competências com os demais elementos conceituais

Neste capítulo foram destacados os elementos conceituais que embasaram a realização do estudo. No sentido de explicitar a integração das linhas teóricas adotadas, será apresentado um mapa conceitual, conforme descrição da Figura 7.



**Figura 7: Mapa conceitual**

Fonte: elaborado pela autora

O mapa conceitual apresentado sintetiza os elementos teóricos destacados neste capítulo. Ou seja, para que seja possível analisar e identificar competências essenciais – foco deste estudo – é oportuno compreender as competências articuladas às estratégias da organização. Ademais, a abordagem das competências essenciais – originada da VBR – complementa os pressupostos da escola do posicionamento, adotando-se neste trabalho que a integração das abordagens é fundamental para o processo de geração de vantagem competitiva nas organizações.

Para analisar as competências essenciais de uma organização optou-se pela diferenciação de recursos, capacidades, competências e competências essenciais,

pressupondo-se que as últimas estão relacionadas com a estratégia corporativa e a geração de desempenho superior sustentável da organização. Ainda, para que sejam essenciais ao negócio, as competências devem considerar tanto as percepções do público interno (alta direção, gestores e colaboradores), como as do público externo da organização (clientes). Sobretudo, as competências essenciais devem considerar os critérios de valia, consenso, flexibilidade estratégica e dificuldade de imitação pelos concorrentes, conforme referenciais apresentados neste capítulo.



### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresentará a metodologia utilizada no estudo, explicitando as fases relativas à escolha da abordagem, do método, da coleta de dados, bem como da técnica empregada para as análises realizadas. Ao final deste capítulo, será apresentada uma breve síntese de cada etapa desenvolvida, de forma a facilitar a compreensão dos percursos do estudo.

#### 3.1 A NATUREZA DA PESQUISA

Para a realização da investigação proposta adotou-se a abordagem qualitativa, pois o estudo parte de uma realidade organizacional concreta, considerando suas limitações temporais, locais, subjetivas. Todavia, a pesquisa também se utiliza de dados coletados juntos a clientes através de uma técnica quantitativa que será melhor descrita nas etapas seguintes.

Assim, embora se utilize na coleta dados quantitativos, os mesmos têm um papel complementar, de “validação<sup>2</sup>” neste estudo, contribuindo com as evidências e os dados da pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa configura-se como mais adequada ao tema proposto, pois contribui na compreensão do fenômeno competências, privilegiando na análise os aspectos subjetivos e circunstanciais do contexto estudado.

Conforme destacado por Richardson (1989, p. 39), o objetivo dos procedimentos qualitativos é

[...] descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em um maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

---

<sup>2</sup> A utilização do termo validação está relacionada com o cruzamento dos dados quantitativos referentes às percepções dos clientes, com as evidências qualitativas do estudo de caso. Isto significa que primeiramente serão considerados os achados qualitativos sobre competências, fundamentalmente as entrevistas com gestores da organização, para então se analisar em que medida as competências identificadas guardam relação com os critérios mais relevantes na escolha dos serviços pelos alunos-clientes.

Além disso, outra justificativa para a escolha da abordagem qualitativa é o fato da mesma caracterizar-se, conforme salientado por Godoy (1995, p. 58),

[...] pela obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, isto é, dos participantes da situação em estudo.

Assim, a abordagem qualitativa adotada permite analisar o fenômeno competências numa perspectiva processual, possibilitando articulação entre os elementos teóricos estudados e os elementos do contexto organizacional pesquisado.

O estudo procurou responder e compreender a seguinte questão: *quais competências podem ser consideradas essenciais ao SENAC/RS?* Para responder a esta questão, a pesquisa desenvolve-se através de uma investigação com característica descritiva, pois busca investigar um fenômeno ainda pouco conhecido – metodologias para análise e identificação de competências essenciais – procurando compreendê-lo num contexto pouco estudado do campo organizacional – a empresa/instituição educacional – sem necessariamente ter como objetivo interferir na realidade pesquisada, mas, sim, descrevê-la.

Por configurar-se como uma pesquisa qualitativa não são estabelecidas hipóteses prévias ao estudo. Neste caso, são definidos pressupostos que, por conseguinte, oportunizam uma investigação mais profunda e direcionada do fenômeno.

### **3.1.1 Pressupostos do estudo**

A partir da revisão da literatura e da compreensão dos principais referenciais teóricos relacionados ao tema competências, foram estabelecidos pressupostos (P) que contribuiriam na investigação realizada. Estes pressupostos indicam suposições *chave* que, ao final do estudo, auxiliam na compreensão do tema e nas reflexões a cerca da pergunta norteadora da pesquisa.

P1: A abordagem das competências complementa a abordagem do posicionamento estratégico, contribuindo substancialmente para a formulação de estratégias corporativas e a

obtenção de vantagem competitiva sustentável em uma organização (JAVIDAN, 1998; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

P2: Para que a empresa possa desenvolver na prática a abordagem das competências é necessário compreender as diferenças entre capacidades, competências e competências essenciais e saber como identificá-las em seu contexto (JAVIDAN, 1998; KING, FOWLER E ZEITHAML, 2002).

P3: Uma competência essencial é um conjunto peculiar de know-how que representa o centro do propósito organizacional. Para ser *essencial* à organização a competência deve necessariamente estar presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços (GREEN, 1999; JAVIDAN, 1998; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

P4: Para definição das competências essenciais é importante considerar a percepção de públicos distintos da organização, como gestores, colaboradores e clientes (MILLS et al, 2002).

Os pressupostos apresentados norteiam, portanto, todo planejamento do estudo em questão, conferindo melhor organização e foco ao processo investigativo. A escolha destes pressupostos pareceu mais oportuna aos objetivos desta pesquisa, pois conferiu bases teóricas relevantes à análise e à identificação de competências essenciais no SENAC/RS, instituição educacional pesquisada.

### **3.1.2 Justificativa da escolha do método**

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso. Conforme destacado por Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa qualitativa que foca na dinâmica de um ambiente particular, possibilitando uma melhor profundidade na análise do fenômeno estudado. Desta forma, a escolha do estudo de caso como método de pesquisa mostrou-se adequada à medida que para avançar na análise e identificação das competências essenciais, é necessária a análise das competências em um contexto organizacional específico, considerando seus processos dinâmicos.

Em outras palavras, o estudo de caso justifica-se como estratégia de pesquisa, quando os limites entre o fenômeno e o contexto organizacional não se apresentam claramente definidos (YIN, 2005). Neste caso, o método do estudo de caso mostra-se como uma estratégia de pesquisa adequada no campo social, pois permite expandir generalizações às proposições teóricas (generalização analítica), e não meramente enumerar frequências (generalização estatística).

Ainda sobre as vantagens do estudo de caso, cabe ressaltar que ele tecnicamente baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005).

Para Eisenhardt (1989) o estudo de caso pode ser de um único caso ou de caso múltiplos, além de possibilitar a utilização de dados qualitativos, quantitativos ou os dois, de forma a criar ou testar teorias, mesmo que em uma única firma. Para este trabalho optou-se pelo estudo de caso único, por entender-se que a compreensão do tema competências exige a análise com mais profundidade de um contexto organizacional particular.

Segundo YIN (2005), o estudo de caso único é adequado em várias circunstâncias e é justificado segundo 5 argumentos lógicos, sendo dois deles relacionados à escolha de um caso *decisivo* para testar uma teoria bem formulada e de um caso *é típico* ou *representativo*, que fornecerá ao estudo diversos elementos para a análise. Neste sentido, a escolha do caso único deu-se por estes dois argumentos, pois a organização estudada fornece ambiência adequada para melhor compreensão da abordagem teórica adotada, sobretudo, também, pela mesma mostrar-se representativa de seu segmento, em virtude da sua liderança, que será na próxima etapa melhor justificada.

Ainda, cabe ressaltar que de acordo com YIN (2005) alguns critérios devem ser seguidos durante a pesquisa para garantir a qualidade do projeto de um estudo de caso. Considerando este fator, a referida pesquisa procurou guiar-se por estes critérios, em suas diversas etapas sugeridas, sendo que os testes aplicados ao caso podem ser melhor visualizados no quadro a seguir.

<b>Testes de caso</b>	<b>Táticas utilizadas neste estudo</b>	<b>Fase da pesquisa na qual a tática foi aplicada</b>
Validade do construto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza fontes múltiplas de evidências</li> <li>- Estabelece encadeamento de evidências</li> <li>- O relatório do estudo de caso é revisado por especialista</li> </ul>	Coleta de dados
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz adequação ao padrão (referencial teórico)</li> <li>- Estuda explicações concorrentes (triangulação)</li> </ul>	Análise de dados
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza protocolo de estudo de caso</li> <li>- Desenvolve banco de dados para o estudo de caso</li> </ul>	Coleta de dados

**Quadro 4: Táticas do estudo de caso para testes de projeto.**

Fonte: adaptado de YIN (2005)

Por fim, é relevante salientar que a escolha do estudo de caso como método de pesquisa não tem como intenção esgotar o assunto, mas, sim, compreender as competências relacionado-as a um contexto organizacional. Sobretudo, considerando-as a partir de um conjunto de evidências empíricas, que elucidem reflexões práticas ao campo organizacional.

### **3.1.3 A escolha da organização**

A escolha do caso a ser pesquisado deu-se de forma intencional, pois se objetivava inicialmente analisar competências essenciais no contexto educacional. Para isto, selecionou-se uma organização referência no setor de educação profissional, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC / Administração Regional do Rio Grande do Sul (RS), cuja trajetória vem sendo construída com fortes traços de liderança neste segmento, desde a década de 40. Além de ser uma referência no setor de educação profissional, a instituição vêm chamando atenção nos últimos anos pela rápida expansão de sua rede de escolas, assim como pela diversificação de seus serviços educacionais, sendo estas características pontos relevantes para a investigação do caso.

A seguir, são apresentadas características importantes relacionadas à instituição pesquisada e que, sobremaneira, justificam-se como critérios utilizados na escolha da mesma para este estudo.

- *Tamanho e capilaridade.* O SENAC/RS é considerado uma das maiores redes de escolas de educação profissional do estado, possuindo 41 Unidades Educacionais, com atuação nos 496 municípios do Rio Grande do Sul (Relatório de Gestão SENAC, 2008).
- *Reconhecimento da marca.* Nos anos de 2007 e, consecutivamente, 2008, o SENAC foi eleito na pesquisa *Marcas de Quem Decide* (Jornal do Comércio) como a marca mais lembrada e preferida em Ensino de Educação Profissional (Jornal do Comércio, 2007 e 2008).
- *Reconhecimento pela qualidade.* O SENAC/RS é uma das únicas instituições educacionais do Brasil certificada pela ISO 9001 – norma internacional reconhecida pelo mercado por conferir padronização e qualidade aos processos organizacionais (Relatório de Gestão SENAC, 2008).
- *Diversificação dos serviços.* O SENAC, desde 2004, adotou estratégias de expansão de suas modalidades de ensino passando a atuar, além da Formação Inicial e Continuada (FIC) e da Educação Técnica, na Educação Superior (Relatório de Gestão SENAC, 2008).

Desta forma, estas características apresentadas mostraram-se como motivadoras ao estudo do caso, possibilitando ambiência adequada às reflexões acerca do tema competências no contexto educacional.

## 3.2 FONTE, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

### 3.2.1 Fontes de dados

Os dados, em estudos de caso, são importante fonte de evidências para análise e compreensão do fenômeno pesquisado. Todavia, conforme apontado por Stablein (2001), os dados são representações da realidade organizacional, mantendo uma correspondência de duas vias entre uma realidade empírica e um sistema simbólico. Esta abordagem indica que os dados, em pesquisa qualitativa, não representam a realidade em si, mas, sim, representam a

leitura de uma realidade sob a ótica subjetiva dos sujeitos envolvidos e do próprio pesquisador.

Portanto, para que os dados contribuam fidedignamente com o entendimento do contexto estudado, é necessário que os mesmos sejam validados por especialistas e sigam uma metodologia rigorosa de análise e de tratamento, tendo em vistas a questão da confiabilidade. Em consonância com estes propósitos, esta seção tratará da forma como foram coletados e tratados os dados deste estudo.

De acordo com Mattar (2002), os dados podem ser divididos em dois grandes grupos:

- Dados primários: dados ainda não coletados, de posse dos entrevistados. Suas fontes são pessoas, pessoas com informações sobre o objeto de pesquisa e outros;
- Dados secundários: dados já coletados, tabulados e até mesmo analisados para outros fins. Fontes típicas são publicações, relatórios, entre outros.

A partir desta classificação, é possível entender melhor as fontes utilizadas na coleta de dados desta pesquisa. Conforme YIN (2005) os dados para estudos de caso podem se basear em muitas fontes de evidências, como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Este estudo alinhou-se a tais recomendações, pois utilizou diversas fontes para a coleta de dados primários e secundários, conforme descrição do Quadro 5.

<b>Classificação</b>	<b>Fonte da Coleta de Dados</b>
Dados Primários	Entrevistas com 8 gestores da organização; 24 questionários aplicados junto a grupos de colaboradores; Questionários aplicados junto a 664 clientes sobre critérios relacionados à escolha dos serviços.
Dados Secundários	Documentos organizacionais: Plano de Ação, relatórios, site, entre outros; Publicações sobre setor, em especial, a educação profissional: periódicos, artigos, livros, dissertações, teses e sites.

**Quadro 5: Fontes utilizadas na coleta de dados**

Fonte: elaborado pela autora.

As múltiplas fontes de evidências utilizadas para a coleta de dados contribuíram para que o estudo de caso pudesse atender ao quesito validade de construto. Sobretudo, porque foi possível mapear as competências da organização pesquisada, tanto numa perspectiva interna (fontes coletadas a partir de entrevistas com gestores e pesquisa realizada com colaboradores), quanto na perspectiva externa (pesquisa realizada com clientes da organização), relacionando-as a fatos inerentes ao setor de educação profissional.

De acordo com YIN (2005, p. 109), além da atenção que se dá a estas fontes em particular,

[...] alguns princípios predominantemente são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização de estudos de caso, como o uso de:

- a) várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- b) um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso);
- c) um encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

A incorporação destes princípios foi relevante para a qualidade deste estudo, pois imprimiu coerência na coleta dos dados, conferindo-lhe alinhamento lógico e ligação direta com os objetivos da pesquisa.

### **3.2.2 Coleta de dados**

A coleta de dados foi precedida, primeiramente, à revisão bibliográfica e à elaboração de um protocolo de estudo de caso, conforme Apêndice A. A revisão da literatura foi relevante para se retomar os principais conceitos e elementos da teoria estudada, o que possibilitou uma compreensão mais pontual e focada sobre o tema, previamente à coleta. Já a elaboração do protocolo de estudo de caso remeteu maior confiabilidade à coleta de dados, corroborando com as orientações de YIN (2005, p. 92):



O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único.

Após estas etapas, foi realizada a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados a partir das principais técnicas:

- a) entrevistas semi-estruturadas com gestores (alta direção, gerências corporativas e direção de unidades educacionais);
- b) questionário aplicado junto aos colaboradores durante a Reunião Itinerários Formativos SENAC/RS;
- c) pesquisa modelo “*survey*” aplicada junto ao clientes, sobre critérios relacionados à decisão de compra do serviço educacional.

As entrevistas mostraram-se como principais fontes de evidências deste estudo, pois permitiram uma reflexão com maior profundidade da questão de pesquisa. Para a realização das entrevistas com um grupo de gestores da organização, utilizou-se um roteiro semi-estruturado, cujo modelo encontra-se no Apêndice B. O roteiro da entrevista foi construído com base nos referenciais teóricos sobre mapeamento de competências, sobretudo o modelo proposto por Javidan (1998), que aborda questões referentes à identificação de capacidades, competências e competências essenciais de organizações.

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro (2008), sendo que a seleção do grupo de gestores procurou privilegiar três níveis de comando organizacional: alta direção, gestão tática e gestão operacional. As entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados, e, posteriormente, transcritas na íntegra. No total foram realizadas 8 entrevistas, sendo que para preservar a identidade dos gestores, foram estabelecidos códigos na transcrição da falas apresentadas na análise de dados, que seguem a descrição:

- Diretor Regional e/ou Gerentes: GE1, GE2, etc.
- Diretores de Unidades Educacionais: DUE1, DUE2, etc.

A seguir, é apresentada uma sucinta descrição dos gestores entrevistados.

CARGO	TEMPO MÉDIO NA INSTITUIÇÃO	NÍVEL DE ESCOLARIDADE
Direção Regional (CEO)	Mais de 5 anos	Doutorado
Gerência Administrativa-financeira	Mais de 2 anos	Mestrado
Gerência de Planejamento	Mais de 5 anos	Especialização (Mestrando)
Gerência de Operações	Mais de 5 anos	Especialização (Mestrando)
Gerência de Educação Profissional	Mais de 6 anos	Mestrado
Direção de Unidade Educacional	Mais de 6 anos	Especialização
Direção de Unidade Educacional	Mais de 4 anos	Especialização
Direção de Escola	Mais de 4 anos	Especialização

**Quadro 6: Caracterização gestores entrevistados**

Fonte: elaborado pela autora

Após a transcrição das entrevistas, que ocorreu durante os meses de dezembro (2008) e janeiro (2009), foi elaborado um quadro-resumo, contendo os principais relatos dos entrevistados acerca do tema competências. Este quadro contribui com as análises, sendo que os relatos coletados também se somaram a outras evidências na construção de um banco de dados do estudo de caso, conforme apresentado no Apêndice C.

Outra técnica destacada neste estudo foi a coleta de dados primários oriundos de questionários aplicados junto aos colaboradores da instituição, durante uma reunião intitulada *Itinerários Formativos SENAC/RS*. Este encontro, ocorrido no mês de novembro (2008), reuniu colaboradores que desempenham as funções de Pedagogos, Líder de Processos Educacionais e Orientadores de Educação Profissional, das 41 Unidades Educacionais do SENAC/RS. O objetivo do encontro foi construir uma metodologia de valor sustentável do SENAC/RS, a partir das percepções dos colaboradores com relação às perspectivas: visão de futuro, mercado, competências e partes interessadas.

Com este propósito, foi distribuído aos colaboradores, divididos em grupos por regiões, um questionário, cujas perguntas levaram às equipes à formulação de uma matriz sustentável de valor. Os resultados deste trabalho foram considerados na revisão do Plano de Ação 2009, na reflexão sobre o Planejamento Estratégico 2007-2020 e, fundamentalmente, na construção dos Itinerários Formativos do SENAC/RS, que representam os percursos que um aluno pode utilizar para sua profissionalização – desde a modalidade Formação Inicial até a modalidade Ensino Superior – em dada região, conforme dispositivo preconizado na LBD (Lei de Diretrizes e Bases da Educação).

Ao término do encontro, os questionários com as respostas às perguntas propostas foram recolhidos pelo Núcleo de Educação Profissional (NEP), área responsável pela organização deste evento. Com autorização da instituição, os questionários foram disponibilizados a este estudo, sendo que foram de extrema relevância para o encadeamento de evidências, pois forneceram percepções dos colaboradores envolvidos na execução direta dos serviços educacionais. Desta forma, os 24 questionários que foram disponibilizados como evidências para este estudo serviram como base para levantamento das competências na perspectiva dos colaboradores, sendo que o modelo aplicado pode ser verificado no Apêndice D.

Após análise das respostas às questões norteadoras sobre competências, foi elaborado um quadro-síntese, no qual se relacionou os elementos referentes ao bloco competências organizacionais, com as respectivas respostas dos colaboradores. A apresentação deste quadro encontra-se como Apêndice E deste trabalho.

Por fim, a terceira técnica de coleta utilizada neste estudo foi uma pesquisa junto aos alunos, que teve como foco a obtenção da percepção dos clientes sobre critérios relacionados à escolha dos serviços educacionais do SENAC/RS. Esta coleta guiou-se por um dos pressupostos deste estudo de caso, o qual relaciona as competências essenciais à percepção direta de valor distintivo pelos seus clientes.

Para a verificação dos critérios de escolha, foi realizada uma pesquisa quantitativa, método *survey*, que seguiu uma escala likert de 1 a 5 pontos, sendo 1 os itens avaliados com grau de menor importância na decisão e 5 os itens avaliados como mais importantes para decisão de compra do serviço pelo cliente. De acordo com Hair *et al.* (2005) *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos, que se justifica quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos.

Os questionários foram aplicados junto aos alunos de 12 Unidades Educacionais do SENAC, escolhidas aleatoriamente por englobarem as três modalidades educacionais ofertadas na instituição: FIC, Técnico e Ensino Superior. As Unidades nas quais a pesquisa foi aplicada, com seus respectivos cálculos amostral, são apresentadas na Tabela a seguir.

**TABELA 1 – Amostra com resultados por unidade**

<b>Unidades</b>	<b>N</b>	<b>Erro de 5%</b>
Caxias do Sul	101	80
Santa Maria	61	53
Lajeado	29	27
Santa Rosa	10	10
Torres	62	54
Passo Fundo	85	70
Informática	153	110
Farroupilha	14	14
Canoas	56	49
Gravataí	84	69
Carazinho	14	14
Taquara	15	15
<b>Total</b>	<b>684</b>	<b>565</b>

Fonte: elaborado pela autora. GVCollege (base 16/03/2009 a 31/03/2009).

Para cálculo da amostra utilizou-se base de dados do GVCollege, sistema informatizado utilizado para gerenciamento de informações escolares, contábeis e financeiras da instituição pesquisada. A pesquisa foi realizada no período de 19/03/2009 a 26/03/2009, pois se entendeu que o período seria mais oportuno para obtenção dos dados – no mês de março as aulas são retomadas com maior intensidade na instituição. O encaminhamento dos questionários e a tabulação dos dados ocorreram respectivamente nos meses de março e abril, sendo que se contou com o apoio da Assessoria de Planejamento (ASPLAN), do SENAC/RS, para estes encaminhamentos.

O questionário seguiu uma escala likert de 5 pontos, sendo que os alunos deveriam pontuar quais critérios relacionados mais impactavam na sua decisão de compra pelo serviço/curso em questão, do SENAC/RS. Anteriormente à aplicação junto aos clientes, o questionário foi apresentado para a Gerência de Planejamento e para 2 técnicos da área de estatística, no sentido de verificar se a escala proposta atendia a padrões adequados de confiabilidade, clareza e validade. Revisado o instrumento, seguiu-se o encaminhamento do mesmo por e-mail, diretamente à Direção das Unidades Educacionais selecionadas na amostra, que procederam com a aplicação dos mesmos pelas suas equipes, nas salas de aula.

Para que se mantivesse uma margem de erro de 5% sobre a amostra total, calculou-se um retorno de 565 questionários. Todavia, obteve-se um retorno de 664 questionários garantindo um percentual de erro muito pequeno sobre a amostra total calculada. O modelo do questionário aplicado encontra-se no Apêndice F.

Cabe ressaltar que os dados coletados junto aos clientes, configuraram-se como fonte relevante para a triangulação de dados e convergência de evidências, contribuindo para que os demais dados do estudo pudessem ser suportados. De acordo com YIN (2005, p. 126),

A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação [...]. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes de distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Alinhando-se a este princípio, também foram coletados dados secundários, que se somaram as técnicas já apresentadas de coleta de dados primários. Para a obtenção de dados secundários realizou-se uma pesquisa documental, pautada em dois principais enfoques: i) compreensão dos pressupostos estratégicos da organização pesquisada; b) compreensão do ambiente externo ao qual a organização está inserida, considerando-se as principais mudanças e desafios oriundos do setor.

Desta forma, os documentos obtidos foram relevantes para corroborar e valorizar as outras evidências coletadas. De acordo com YIN (2005, p. 112) os documentos utilizados em estudos de caso podem assumir múltiplas formas e devem ser o objeto de planos específicos para a coleta de dados, tendo-se como exemplo:

- Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;
- Agendas, avisos, minutas de reuniões e outros relatórios escritos de eventos em geral;
- Documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos;
- Estudos ou avaliações formais do mesmo “local” do estudo;
- Recortes de jornais e outros artigos que apareçam na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades.

Neste trabalho, na coleta de dados secundários foram utilizados tanto documentos internos à organização, como Plano de Ação, Mapa Estratégico, Projeto Político-pedagógico, Relatórios de Gestão apresentados no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e conteúdo presente no site da instituição; como, também, documentos externos à

organização: sites, artigos, jornais e legislação relacionada à Educação e, em especial, à Educação Profissional.

Todos os dados coletados – tanto os primários, como os secundários – conduziram à melhor compreensão de quais competências são essenciais à instituição pesquisada, permitindo uma linha convergente de investigação, propiciada a partir de uma triangulação. Segundo YIN (2005) “com a triangulação, você também pode se dedicar ao problema potencial da validade do constructo, uma vez que as várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”.

Para finalizar, cabe destacar que durante a coleta de dados se respeitou à orientação de criação de um banco de dados (YIN, 2005), sendo que os materiais assim que coletados foram organizados em tabelas. As tabelas contendo os dados coletados nesta pesquisa foram armazenadas em arquivo do computador do pesquisador, sendo que as mesmas contribuíram sobremaneira para o encadeamento de evidências e análise dos resultados.

### **3.2.3 Tratamento de dados**

Com base na coleta de dados primários e secundários, prosseguiu-se o estudo com a etapa de análise destes dados.

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005, p. 137).

Para a realização da análise foi selecionada como estratégia analítica geral o embasamento em proposições teóricas do estudo de caso, que foram apresentados como pressupostos iniciais a esta investigação. A seleção de uma estratégia analítica geral, previamente à seleção das técnicas e ferramentas de tratamento dos dados, ajuda o pesquisador a “considerar de forma mais justa as evidências, a produzir conclusões analíticas convincentes e a eliminar interpretações alternativas” (YIN, 2005, p. 140).

A partir da definição da estratégia analítica geral, também foram estabelecidas duas perspectivas para a análise dos dados: a perspectiva interna sobre competências – composta por dados oriundos das entrevistas com gestores, questionários aplicados junto aos

colaboradores e documentos internos da organização; e, a perspectiva externa sobre competências, que se embasou nos dados oriundos da pesquisa aplicada junto aos clientes sobre critérios relacionados à escolha dos serviços da instituição. A definição de perspectiva interna e de perspectiva externa contribui para uma melhor análise dos dados coletados, permitindo um encadeamento lógico com os pressupostos teóricos iniciais.

Como técnicas utilizadas para análise dos dados, destacam-se duas neste estudo: a análise de conteúdo e a análise documental. A análise de conteúdo foi utilizada no tratamento dos dados primários, oriundos das entrevistas dos gestores da organização. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica que se baseia em um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa à obtenção de indicadores quantitativos (ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Ou seja, segundo a autora, todas iniciativas que consistam na explicitação e/ou na sistematização do conteúdo das mensagens, expressando este conteúdo por meio de técnicas parciais, mas complementares, pertencem ao domínio da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, nesta pesquisa, teve como intuito tornar objetivo o conteúdo das entrevistas coletadas, considerando, sobretudo, o contexto organizacional e suas variáveis. Desta maneira, buscou-se seguir as etapas sugeridas por Bardin (1977) na organização do processo de análise, que podem ser descritas como: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização e, por fim, d) inferência.

Na etapa de organização da análise, considerada pela autora como preliminar, o foco foi a sistematização de idéias através de leituras e de seleção de documentos que foram utilizados para a análise. Neste sentido, foi construído um plano de análise, que contribui para as etapas seguintes.

Num segundo momento, foi realizada a codificação do conteúdo das entrevistas, etapa na qual os dados brutos passaram por uma sistematização e foram agregados, através de uma tabela, nas 3 seguintes unidades de análise: estratégias institucionais, dados referentes ao setor e à concorrência e competências. Para isto, os dados foram transcritos diretamente do gravador pela pesquisadora para um editor de texto de seu computador.

A partir da codificação, foi possível fazer a categorização dos dados. Segundo Bardin (1977) a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, posteriormente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios pré-estabelecidos. Neste processo, são estabelecidas categorias, que

reúnem grupos de elementos sob um título genérico, agrupamento este que é efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. Para a categorização, foram utilizadas diversas categorias de análise selecionadas pela pesquisadora, em razão da pertinência às unidades de análise do estudo, totalizando, assim, 13 categorias.

Na etapa final do processo de análise de conteúdo a pesquisadora procedeu com a inferência, que se refere ao momento intermediário entre a descrição e a interpretação dos dados. Neste sentido, os conhecimentos oriundos das mensagens das entrevistas e das respostas dos questionários preenchidos pelos colaboradores foram deduzidos de forma lógica, permitindo, portanto, uma interpretação coerente de seu significado. Foram produzidos, assim, relatórios com a transcrição dos dados organizados, reduzidos e sistematizados seguindo as categorias relacionadas no Quadro 7.

<b>Categorias</b>	<b>Sub-categorias</b>
Estratégias institucionais	Objetivos estratégicos Valores Finalidade da instituição Áreas de negócio com maior rentabilidade Fatores críticos ao sucesso
Dados referentes ao setor e à concorrência	Mudanças ocorridas no setor Principais ameaças e oportunidades Aspectos estratégicos principais para a liderança de mercado Posicionamento com relação à concorrência
Competências	Competências Vantagem competitiva gerada pelas competências Competências essenciais Competências a serem desenvolvidas

**Quadro 7: Categorias de análise e sub-categorias**

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe destacar que para interpretação dos dados as três categorias apresentadas no quadro anterior foram pertinentes à análise tanto do contexto interno, quando do ambiente externo da organização. No entanto, ressalta-se que o foco principal da inferência foram os dados referentes à categoria competências, pois os mesmos guardam elementos diretamente relacionados com a temática da pesquisa.

Além da análise de conteúdo, outra técnica que foi utilizada no tratamento dos dados foi a de análise documental. A análise documental teve como intuito analisar os dados organizacionais para a definição das competências essenciais à organização. Para isto, os dados oriundos de outros registros organizacionais foram organizados em tabelas a partir de unidades de análise semelhantes às categorias utilizadas na análise do conteúdo das entrevistas.



Além da análise de conteúdo e da análise documental, outra técnica também utilizada foi a análise quantitativa dos dados referentes à pesquisa com os clientes. Para isto, os dados quantitativos relativos à decisão de compra dos serviços educacionais da instituição foram sistematizados em uma tabela, contendo médias e desvios padrão dos 8 critérios utilizados na pesquisa quantitativa. Estes critérios foram selecionados a partir das leituras realizadas a cerca dos diferenciais considerados no setor educacional e são:

- Metodologia de Ensino;
- Certificado reconhecido pelo mercado;
- Qualificação de professores;
- Preço-atrativo;
- Localização;
- Tipo de curso oferecido;
- Ambiente escolar agradável;
- Indicação de família/amigos.

A partir da geração de diversos registros, a triangulação dos dados foi facilitada. Cabe ressaltar, que a elaboração de quadros-resumos, com categorias e subcategorias de análise e, posteriormente, com o confronto de todos os dados coletados, permitiu uma melhor interpretação de quais competências apresentam-se como essenciais ao negócio da instituição. Sobretudo, porque o tratamento dos dados foi acompanhado por uma constante revisão teórica, permitindo melhor inferência sobre os achados da pesquisa de campo.

Por fim, cabe destacar que a metodologia utilizada nesta pesquisa procurou evitar o risco da superficialidade na análise do caso único, seguindo-se, portanto, as recomendações propostas por Eisenhardt (1989):

- Trabalho orientado por pressupostos de pesquisa e não por hipóteses;
- Amostra teórica e não randômica (ênfase na qualidade e não na quantidade);
- Coleta de dados utilizando múltiplos métodos;
- Combinação de dados qualitativos e quantitativos;
- Constructo de pesquisa flexível;
- Busca de evidências que justifiquem o porquê dos dados;
- Comparação entre constructos teóricos;
- Saturação teórica, quando possível;
- Não buscar generalizações (apenas analíticas).

Para sintetizar o percurso metodológico adotado neste estudo são apresentados a seguir os principais aspectos de cada etapa desenvolvida no método desta pesquisa.

<b>Aspecto Metodológico</b>	<b>Elementos do estudo</b>
Definição da natureza da pesquisa	Natureza: descritiva Abordagem: qualitativa Unidade de análise: organização do setor de educação profissional (SENAC/RS)
Método	Estudo de caso único
Dados	Tipo de dados: qualitativos e quantitativos Coleta de dados: entrevistas e análise documental Técnica de tratamento: análise de conteúdo, análise documental e análise quantitativa
Fontes de coleta	8 entrevistas realizadas com gestores 24 questionários respondidos por grupos de colaboradores 664 questionários respondidos por clientes Documentos organizacionais: Plano Estratégico, relatórios, site, entre outros. Publicações sobre setor, em especial a educação profissional: periódicos, artigos, livros, dissertações, teses e sites.
Testes de qualidade do estudo de caso	Validade do construto (fontes múltiplas e encadeamento de evidências, revisão do rascunho do relatório por especialista) Validade interna (referencial teórico e triangulação dos dados) Confiabilidade (protocolo e banco de dados)

**Quadro 8: Síntese dos aspectos metodológicos do estudo**

Fonte: elaborado pela autora

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados e resultados obtidos com este estudo de caso. A fim de atingir os objetivos propostos desta investigação, o capítulo está estruturado nas seguintes seções: 4.1) o contexto da educação profissional; 4.2) apresentação do caso; 4.3) análise das competências do SENAC/RS.

### 4.1 O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Nos últimos anos, o segmento educacional tem passado por profundas mudanças, caracterizadas, sobretudo, pelo aumento da oferta de serviços educacionais, em todas as modalidades e, em especial, na educação profissional.

No que tange à educação profissional e tecnológica, segundo dados do Censo de Educação Profissional, realizado pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura), em 1999, a rede já era composta de 3.948 instituições de ensino, sendo 67,3% mantidas pelo setor privado e 32,7%, pelo setor público (MANFREDINI, 2002). De acordo com Manfredini (2002, p. 144) a educação profissional e tecnológica organiza-se atualmente numa vasta rede diferenciada composta da seguinte maneira:

- Ensino médio e técnico, incluindo rede federal, estadual, municipal e privada.
- Sistema S, que inclui os Serviços Nacionais de Aprendizagem e de Serviço Social, mantidos por contribuições parafiscais das empresas privadas: Senai/Sesi (indústria), Senac/Sesc (comércio e serviços, exceto bancos); Senar (agricultura); Senat/Sest (transporte sobre pneus); Sebrae (todos os setores para atendimento a microempresa e pequenas empresas), SESCOOP (recém criado, abrangendo cooperativas de prestação de serviços).
- Universidades públicas e privadas, que oferecem, além da graduação e pós-graduação, serviços de extensão e atendimento comunitário.
- Escolas e centros mantidos por sindicatos de trabalhadores.
- Escolas e fundações mantidas por grupos empresariais (além das contribuições que fazem ao Sistema S ou utilizando isenção de parte da contribuição devida ao sistema).

- Organizações não-governamentais de cunho religioso, comunitário e educacional.
- Ensino profissional regular ou livre, concentrado em centros urbanos e pioneiro na formação à distância (via correio, Internet ou satélite).

O setor privado da educação profissional compreende, portanto, diferentes tipos de entidades: o Sistema S, as entidades de ensino profissional livre e organizações da sociedade civil e universidades.

As instituições privadas estão assim distribuídas pelos três níveis: no básico constituem 57,6%, no técnico 64,4% e no nível tecnológico 76,7% do total. Quanto ao Sistema S, sua presença é maior no nível básico (19,1%) do que no técnico (7,8%) e no tecnológico (1,9%). Apesar da predominância das instituições privadas, as públicas respondem, no nível básico, por 42,3%, no técnico por 35,5% e no tecnológico por 23,2% do total (MANFREDINI, 2002).

Outra informação relevante é que os dados do Censo de 1999 confirmam um movimento de desresponsabilização das instâncias governamentais, federal e estadual, no que concerne à educação profissional e tecnológica, o que implicou à expansão de iniciativas neste campo ao setor privado. De acordo com documento que discute as Políticas Públicas sobre Educação Profissional e Tecnológica, elaborado pelo MEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 2004), no nível técnico, setor que historicamente foi alvo de um investimento maior por parte do Estado, as instituições públicas (federais, estaduais e municipais) ainda são numericamente significativas (43,4%), abrangendo 56,6% do total de matrículas e 57,2% das conclusões de cursos. Comparativamente, as instituições privadas correspondem a 56% do total, sendo responsáveis por 43,6% dos índices de matrículas e por 47,1% das conclusões de curso (MEC, 2004, p. 27).

A tabela a seguir apresenta cursos, matrículas e concluintes, por dependência administrativa, nos três níveis de educação profissional.

Nível	Dependência Administrativa	Cursos		Matrícula		Concluintes 1º semestre	
		Total	%	Total	%	Total	%
Básico	Federal	1.541	5,6	72.966	3,6	59.757	3,8
	Estadual	889	3,2	120.999	5,9	62.57	4,0
	Municipal	930	3,4	79.790	3,9	56.4958	3,6
	Privada	24.189	87,8	1.771,479	86,6	1.389.058	88,6
	Total	27.555	100	2.045.234	100	1.567.888	100
Técnico	Federal	594	11,8	101,001	14,1	8.821	9,65
	Estadual	1.448	28,9	265.77	37,1	37.339	40,87
	Municipal	268	5,3	37.1502	5,2	5.103	5,5
	Privada	2.708	63,9	312.720	43,6	40.095	43,88
	Total	5.018	100	716.662	100	91.358	100
Tecnológico	Federal	74	17,1	10.410	10,7	656	4,64
	Estadual	63	14,5	26.580	27	3.680	26,04
	Municipal	7	1,6	988	1,0	135	0,95
	Privada	289	66,7	59.27	60,9	9.542	67,5
Total		433	100	972491	100	14.131	100

**Tabela 2: Oferta da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil**

Fonte: MEC (2004)

Os dados do Censo apresentados pela tabela mostram que, em 1999, existiam 2 milhões e 800 mil matrículas nesse nível de educação, sendo 2 milhões no nível básico, 717 mil no nível técnico e 97 mil no tecnológico. Para se ter a dimensão das carências existentes no que tange à educação profissional, alguns dados podem ser referenciados à População Economicamente Ativa (PEA), e que foram apresentados no Anuário dos Trabalhadores, divulgados pelo Dieese.

Nesse mesmo ano, a população na faixa etária de 15 a 19 anos (não economicamente ativa), que ainda não tinha ingressado no mercado de trabalho – portanto, clientela potencial para a educação profissional de nível técnico – era de 8.084.322. Ademais, se a este número for agregada a população dessa mesma faixa etária que já havia ingressado no mercado de trabalho – portanto, clientela potencial para os cursos de nível básico e

médio –, ter-se-ia um total de 8.933.322. A relação entre a população de 15 a 19 anos e o número de matrículas, no nível técnico, indica uma taxa de atendimento de apenas 9% da população juvenil (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 2004, p. 29).

Conforme destacado por Manfredini (2002), através da análise destes dados, é possível compreender as altas taxas de crescimento do setor nos anos subseqüentes, apontando para o aproveitamento pela rede privada de um mercado descoberto por parte do Estado,

Conclui-se, deste modo, que as transformações do setor produtivo, somadas às oportunidades geradas por um mercado com grande demanda descoberta pelo Estado, têm impulsionado um aumento, sem precedentes, de instituições educacionais privadas. Esta expansão acabou alterando a estrutura do setor, exigindo novas abordagens de gestão que permitam inovação e diferenciação das organizações neste mercado que se tornou competitivo. Conforme destacam Mazzali, Fernandez e Nogueira (2005), em um mercado extremamente competitivo a alternativa é desenvolver competências distintivas e buscar novos espaços demarcados pela diferenciação assentada na construção da imagem, no atendimento a necessidades específicas e na valorização da educação como um serviço prestado.

Para exemplificar as implicações do crescimento do setor educacional, Mazzali Fernandez e Nogueira (2005) citam o caso do ensino superior. Segundo os autores, somente no ensino superior brasileiro, nos últimos dez anos, a iniciativa privada foi protagonista de uma expansão sem precedentes.

O ensino superior particular brasileiro tornou-se um dos mais rentáveis investimentos, atraindo empresários de todos os setores da economia, com um mercado integrado por mais de 1.500 organizações e faturamento anual de 12 bilhões de reais, em 2001 (MAZZALI, FERNANDEZ e NOGUEIRA, 2005, p. 134).

Neste contexto, conforme destacam Christensen, Anthony e Roth (2007), a concorrência tornou-se uma ameaça às grandes instituições do setor, pois embora as organizações educacionais de ensino superior mais ilustres possam estar a salvo ainda durante décadas, elas correm o risco de perder a oportunidade de se transformarem, enquanto que as novas instituições vão adquirindo experiência em customização e conveniência.

Em se tratando da educação profissional técnica de nível médio o cenário também não se apresenta diferente, conforme dados resgatados, sendo a alta expansão característica marcante do setor a partir do final da década de 90. Segundo Castro (2002), somente em 2004, 1,85 milhão de pessoas concluíram o Ensino Médio, mais do que o dobro em 2001. A evolução do mercado pode se percebida claramente por outro dado: entre o período de 1994 a 2002, houve um crescimento de 71% nas matrículas do Ensino Médio.

Todavia, esta nova dinâmica do setor não se estruturou sem precedentes históricos e legais. As diversas alterações do modelo produtivo nos países capitalistas, somadas às novas demandas da sociedade do conhecimento impulsionaram a reestruturação da educação profissional no Brasil. De acordo com Takahashi (2007, p. 160), “a transformação dos métodos de produção e de modelos organizacionais requer uma aprendizagem mais rápida e contínua por parte dos trabalhadores”. A autora, referenciando Souza (2005), conclui que a reformulação da educação profissional na chamada *Sociedade do Conhecimento* reflete a necessária convergência do trabalho e da aprendizagem no local de trabalho, pois neste contexto “[...] o sistema de educação profissional precisa estar profundamente vinculado ao mercado de trabalho e à evolução tecnológica”.

Neste sentido, para que seja possível avançar na compreensão das características e desafios do setor da educação profissional, faz-se necessário uma retomada histórica e legal que permeie as principais mudanças ocorridas neste segmento, mundialmente e, fundamentalmente, no caso brasileiro. O entendimento da trajetória histórica, bem como a análise das competências essenciais da organização estudada poderá contribuir, em muito, para alternativas mais eficazes de profissionalização e de gestão dos serviços das organizações educacionais.

#### **4.1.1 Educação profissional: marco histórico**

Diversas transformações ocorridas nas últimas décadas na economia e na sociedade têm alterado sobremaneira a estrutura da educação profissional no Brasil. As novas configurações econômicas e sociais, assim como as iniciativas de países desenvolvidos no setor educacional foram fatores que parecem ter norteados o Estado brasileiro a investir na educação profissional, dinamizando este setor (TAKAHASHI, 2007).

Todavia, as escolas de educação profissional, assim como seus pressupostos de formação, nem sempre se configuraram no mesmo formato que o atual. Embora os estabelecimentos educacionais profissionalizantes estejam intimamente ligados ao mercado de trabalho, a dinâmica do setor foi sendo regulamentada por avanços e mudanças no projeto de economia e sociedade vigente a cada época.

Conforme pesquisa realizada por Takahashi (2007), a educação profissional e o treinamento profissionalizante desenvolveram-se formalmente em cidades industriais, como Manchester, na Inglaterra, em 1824; em Barcelona, na Espanha, em 1851; e, em Massachussets, nos Estados Unidos, em 1865. A criação destes centros de educação profissional estavam umbilicalmente ligados aos projetos de desenvolvimento da economia capitalista e industrial destes países e, logo, eles foram expandindo-se juntamente com o desenvolvimento do novo modelo produtivo. Avançando na análise, a “grande empresa americana”, cujo exemplo clássico tem-se na Ford, necessitava de grande mão-de-obra composta de trabalhadores com conhecimentos técnicos e operacionais – e, sobretudo, que não necessitam desenvolver suas competências intelectuais.

Deste modo, historicamente, estes sistemas de ensino profissionalizantes ancoraram-se na lógica de dualidade da oferta educacional: de um lado, a educação profissionalizante, voltada para pobres, e direcionada para a formação da mão-de-obra; por outro lado, a educação propedêutica, voltada para os ricos, e com o foco na preparação ao ensino superior. Embora a educação profissional ainda apresente esta imagem segmentada historicamente, os percursos de seu desenvolvimento foram marcados por avanços na concepção de educação para o trabalho.

Deluiz (1995), por exemplo, destaca que algumas das modificações do processo de produção e da organização do trabalho não teriam sido possíveis nos países desenvolvidos sem os efeitos produzidos pelos grandes sistemas de educação de massa. Estes vêm sendo repensados desde os anos 80, em países como a Inglaterra e a França, que têm questionado seus sistemas de educação formal por serem inadequados ou estarem desvinculados dos grandes processos de mudanças socioeconômicas, assim como na Alemanha, que tem se indagado sobre a pertinência da sua formação profissional dual, tendo em vista o acelerado ritmo das mudanças na sociedade como um todo.

No Brasil, a preocupação com a educação profissional tem como marco o ano de 1909, no qual o então governo de Nilo Peçanha, por meio do Decreto 7.666, criou o ensino profissional industrial, público e federal. A criação destas escolas estava voltada às classes



menos favorecidas, pois a formação de uma mão de obra técnica, em nível médio, possibilitaria condições de inserção profissional (AGENDA 2020, acesso em 26/05/2009).

As escolas profissionalizantes, criadas por Nilo Peçanha, trabalharam inicialmente de modo informal, apenas profissionalizando artífices. Somente mais tarde é que agregaram à formação profissional de artífices, os estudos regulares comuns às escolas dos sistemas estaduais e municipais.

No entanto, durante muito tempo às empresas contaram com trabalhadores carentes de qualificação. Somente com a intensificação da industrialização do país e com as crescentes inovações tecnológicas, na década de 50 – que exigiram mudanças no sistema produtivo, é que se passou a demandar profissionais “com escolaridade básica e com adequada e contínua qualificação profissional” (TAKAHASHI, 2007). Todavia a lógica da dualidade ainda fez-se presente na regulamentação do sistema educacional por muito tempo, até, especialmente, a década de noventa.

Retomando a evolução do ensino profissionalizante, foi com o advento da industrialização que o Estado brasileiro assumiu a responsabilidade de fundar institutos profissionais, mesmo que em caráter incipiente para o atendimento da demanda gerada pelo capitalismo industrial, alavancado a partir da década de 30. A Constituição de 1937 afirma que o ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas é, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado (AGENDA 2020, acesso em 26/05/2009).

Contudo, foi na década de 40 que foram feitos ajustes legais com o intuito de promover uma educação profissional destinada à formação de trabalhadores, contando com diferentes modalidades: Agrotécnico, Comercial Técnico, Industrial Técnico e Normal. Paralelamente, com vistas aos interesses das classes dominantes, foram criados os cursos médios de 2º ciclo, científico e clássico, destinados à preparação do ensino superior. Foi também neste período que a iniciativa privada iniciou o empreendimento de esforços no campo da educação profissional. A rede de ensino profissional brasileira começou a ser complementada, portanto, pelo sistema privado de educação profissional, através do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), criado em 1942, e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), criado em 1946. Estas instituições, originadas para atender às necessidades de formação de trabalhadores e apoiadas nas concepções produtivas daquela época, preencheram a lacuna de formação de mão-de-obra do Estado, uma vez que o sistema público estruturado não tinha condições de acompanhar o ritmo da crescente expansão econômica do período.

Ainda na década de 40, cabe destacar que houve as primeiras tentativas de articulação entre as modalidades científica, clássica e profissionalizante. Isto porque foi aberta a possibilidade de os alunos oriundos do ensino profissional prestarem exames de adaptação que lhes daria direito a participar do processo de seleção ao nível superior.

A Constituição de 1946 determinou a elaboração das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que foi promulgada em 1961, 15 anos após, conhecida como Lei Federal nº 4.024/61, sendo considerada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Essa legislação permitiu a equiparação do ensino profissional ao ensino acadêmico estimulando, a partir de então, inúmeros experimentos educacionais voltados à educação profissional, que culminaram, grosso modo, com a expansão futura deste segmento.

Em 1971, 10 anos depois, a Lei 5.692/71 reformula capítulos da Lei 4.024/61 introduzindo disciplinas profissionalizantes no ensino fundamental, gerando, como consequência, as escolas polivalentes por meio do Programa de Expansão e Melhoria do Ensino – PREMEN. Este programa acabou por instituir a profissionalização no 2º grau, hoje intitulado Ensino Médio. Ele também fez surgirem muitos cursos profissionalizantes e uma falsa expectativa de que a formação profissional seria a solução para atender ao projeto de desenvolvimento do país e ao problema do desemprego, já existente na época (AGENDA 2020, acesso em 26/05/2009).

A Lei 5.692/71 foi um marco relevante no desenvolvimento da educação profissional, pois estabeleceu a profissionalização compulsória no nível médio, sendo um mecanismo legal adotado pelo Estado para definição de uma trajetória única para todos, visando, por meio do ensino médio, aliviar as demandas crescentes pelo ensino superior no Brasil. Além disso, essa lei também representou uma tentativa de ajuste à nova etapa de desenvolvimento do país, marcada economicamente pela intensificação da internacionalização do capital.

Contudo, vários foram os motivos que levaram ao fracasso deste modelo e, por conseguinte, da reforma do 2º grau instituída, entre eles, o não investimento do Estado e a falta de estrutura das escolas públicas para a profissionalização adequada dos jovens. A obrigatoriedade da profissionalização que a Lei 5.692/71 instituiu foi suprimida, posteriormente, na década de 80, com a Lei 7.044/82.

Foi somente com a regulamentação da segunda LDB, na década de 90, e com as regulamentações subsequentes a ela, que a educação profissional teve uma grande reformulação, sendo reorganizada e separada da educação básica e ganhando nova dimensão no sistema educacional brasileiro. Na próxima seção, devido à importância desta lei na

formatação do atual segmento educacional, serão discutidas diretrizes e possibilidades ocasionadas a partir dela no contexto de educação profissional.

#### **4.1.2 A Lei 9.394/96 e a reformulação da educação profissional**

A Lei Federal n.º 9.394/96, atual LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – assim, como as regulamentações subseqüentes a ela, trouxe um novo horizonte à educação profissional brasileira. Isto porque a LDB, ao reorganizar a educação profissional, dispõe da educação profissional em um capítulo a parte da educação básica. A LDB configurou o ensino médio como uma etapa de consolidação da educação básica, de aprimoramento do educando como pessoa humana, de aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental. O ensino médio, nesta lógica, foi dissociado da educação profissional.

Desta maneira, desde a criação da LDB de 96, até o ano de 2004, a educação profissional no Brasil foi sofrendo uma transformação estrutural, possibilitada pela inserção de novas concepções relacionadas ao campo. A concepção de educação profissional, voltada para pobres e separada da educação superior, passou a ser combatida nos dispositivos legais, o que acarretou na valorização do ensino profissionalizante e na conseqüente abertura deste segmento de forma mais expressiva à iniciativa privada.

Juntamente com a LDB surgiram outros dispositivos posteriores que apoiaram a reorganização do ensino profissionalizante brasileiro, como o Decreto 2.208, sancionado em abril de 1997. Foi a partir do Decreto 2.208/97 que o nível profissional foi separado efetivamente do ensino médio, sendo que cada um passou a ter seu currículo próprio. Segundo estudos de Henriques (1999), citado na pesquisa de Takahashi (2007), foi a partir do Decreto 2.208/97 que os programas profissionais passaram a ser ofertados em paralelo ou de forma seqüencial ao ensino médio e não mais em programas combinados como antigamente. Outra informação importante é que neste Decreto, no artigo 10, são distinguidos três níveis no ensino profissional: básico, técnico e tecnológico.

Logo após a publicação do Decreto 2.208/97 outros instrumentos normativos que caracterizaram a reforma da educação profissional foram sendo instituídos. Muitos deles, relacionados à formatação do ensino superior tecnológico, como o Parecer CNE/CES 436, de 2001. De acordo com este parecer todos os cursos de nível tecnológico são de graduação e

seus egressos ficam aptos a prosseguir seus estudos em nível de pós-graduação. Conforme analisado por Takahashi (2005, p. 167) “a organização e o incentivo a esta nova modalidade educacional trouxeram uma nova perspectiva de educação superior no Brasil. Nos Estados Unidos e em alguns países da Europa esta modalidade educacional abrange metade dos alunos do ensino superior, contra menos de 5% no Brasil”.

Em julho de 2004, o Decreto 5.154 reformula o Decreto 2.208/97, reorganizando a educação profissional do país em três níveis: i) formação inicial e continuada de trabalhadores; ii) educação profissional técnica de nível médio; e, iii) educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação. Isto significa que os cursos técnicos, integrados ou não ao ensino médio (antigo segundo grau) fazem parte da educação profissional de nível médio, ou seja, não são cursos superiores como os tecnológicos (TAKAHASHI, 2007).

Conforme apontado por Manfredini (2005), após o ensino médio, a rigor, tudo passa a ser educação profissional, a partir da LDB atual e de seus dispositivos subsequentes. Nesse contexto, tanto o ensino técnico e tecnológico quanto os cursos sequenciais, por campo de saber, e os demais cursos de graduação devem ser considerados como cursos de educação profissional. A diferença fica por conta do nível de exigência das competências e da qualificação dos egressos, e da densidade do currículo e respectiva carga horária (MANFREDINI, 2005).

A LDB dispõe, ainda, que “a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, a ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”. Essa concepção representa a superação da lógica dual culturalmente enraizada na educação profissional, bem como preconceito social que a desvalorizou ao longo de seu percurso (MANFREDINI, 2005).

Outra relevante inovação no ensino profissionalizante preconizada com a LDB foi a instituição de um sistema de certificação profissional, que permitiu o reconhecimento das competências adquiridas fora do sistema escolar. Conforme disposto no artigo 41, “o conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação, para prosseguimento ou conclusão dos estudos”.

Esta possibilidade de aproveitamento de estudos permitiu a adoção de módulos na educação profissional de nível técnico, bem como a certificação de competências, representando importante inovação no setor. Segundo Manfredini (2005, p. 74)

[...] a modularização dos cursos proporcionou maior flexibilidade às instituições de educação profissional e contribuiu para a ampliação e a agilidade do atendimento das necessidades dos trabalhadores, das empresas e da sociedade. Cursos, programas e currículos puderam ser permanentemente estruturados, renovados e atualizados, segundo as emergentes e mutáveis demandas do mundo do trabalho, possibilitando a construção de itinerários individuais de formação e profissionalização de trabalhadores.

A LDB, considerando as crescentes demandas do setor produtivo e a educação profissional como um direito à cidadania preconiza a ampliação do atendimento, ao prescrever, para tanto, em seu artigo 42, que “as escolas técnicas profissionais, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais abertos à comunidade, condicionadas as matrículas à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade” (AGENDA 2020, acesso em 26/05/2009).

Enfim, a LDB redimensionou a oferta do ensino profissionalizante no Brasil, alterando sobremaneira toda a dinâmica deste setor, de forma a atender às demandas e aos desafios da sociedade atual. Muito embora alguns pesquisadores do campo educacional ainda discordem dos benefícios desta lei, apontando que a mesma acomoda a lógica da divisão internacional do trabalho e que historicamente reduz os trabalhadores e a formação profissional a fatores de produção (FRIGOTTO e CIAVATTA, 2003), os benefícios da lei são reconhecidos e sustentados pelo governo e sociedade.

A LDB reservou, sobretudo, um espaço privilegiado para a educação profissional, constituindo-a como um fator estratégico de competitividade e desenvolvimento humano na nova ordem econômica mundial. Além disso, possibilitou que a educação profissional se articulasse, de forma inovadora, à educação básica. Com isso, o Brasil passou a ter um estatuto moderno e atual, tanto no que se refere a sua importância para o desenvolvimento econômico e social, quanto na sua relação com os níveis da educação escolar (AGENDA 2020, acesso em 26/05/2009).

Outro ponto relevante é que a independência entre o ensino médio e o ensino técnico trazida pela LDB foi vantajosa tanto para o aluno, quanto para as instituições profissionalizantes. Isto porque, de um lado, o aluno terá mais flexibilidade na escolha de seu itinerário de educação profissional, não ficando preso à rigidez de uma habilitação profissional vinculada a um ensino médio de três ou quatro anos; por outro lado, as instituições de ensino técnico podem, permanentemente e com maior versatilidade, rever e atualizar seus currículos.

Conforme trazido por Manfredini (2005) as características atuais do setor produtivo tornam cada vez mais tênues as fronteiras entre as práticas profissionais. Um técnico precisa ter competências para transitar com maior desenvoltura e atender as várias demandas de uma área profissional, não se restringindo a uma habilitação vinculada especificamente a um posto de trabalho. Assim, conclui-se que a LBD inaugurou uma nova fase no currículo educacional – trazendo o conceito de formação mais ampla, embasada no desenvolvimento de competências – e, diferente dos pressupostos anteriores, de formação focada no posto de trabalho.

Por todas as razões apontadas, a LBD constitui-se como importante marco de abertura da educação profissional no Brasil, possibilitando que a educação se tornasse um dos segmentos caracterizado por expansão e concorrência. Somente com a reformulação do ensino profissionalizante, preconizada a partir de 96, é que se torna possível compreender as atuais características deste setor, inferindo, sobretudo, nas competências necessárias às instituições para permanência e/ou liderança de mercado.

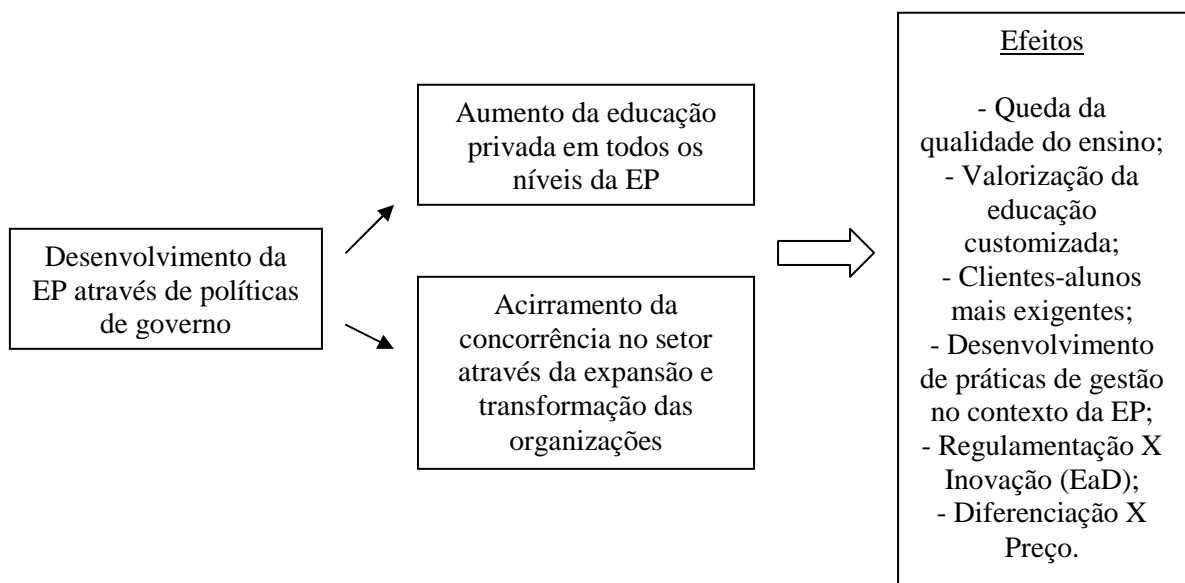
As instituições educacionais, neste novo contexto, passaram a ter de lidar com uma nova dinâmica, na qual fatores como regulamentação e concorrência transitam juntos no ambiente competitivo. De acordo com Bastos e Lima (2002) as regulamentações trazidas com a reformulação da educação profissional, apontam para a reformulação das escolas, nas quais diretrizes como: orientação para o mercado, desenvolvimento de modelos de gestão, currículo baseado em competências e cursos modulares e fragmentados fazem-se presentes.

Desta maneira, a partir das alterações estruturais introduzidas na educação profissional brasileira, infere-se que as organizações educacionais começaram a repensar sua forma de atuação no setor, introduzindo conceitos de gestão empresarial na condução de seus empreendimentos.

Segundo Mazzali, Fernandez e Nogueira (2005) para obter vantagem competitiva as instituições educacionais têm buscado, nos últimos anos, fortalecer suas competências essenciais, intensificando seus diferenciais competitivos com relação aos concorrentes. O estudo desenvolvido pelos autores em duas tradicionais Instituições de Ensino Superior (IES) revelou que estratégia de diferenciação adotada, em ambas IES, foi consolidada, em muito, com base nos seguintes diferenciais: excelência acadêmica, intenso relacionamento com o mercado, reputação institucional e valorização da imagem, infra-estrutura física e tecnológica, certificações internacionais, parcerias acadêmicas internacionais e investimento em pesquisa e publicações.

Assim, em um movimento observado mais efetivamente a partir de 2000, as instituições passaram a marcar seu espaço por basicamente duas estratégias competitivas – uma focada na diferenciação e outra, focada em custo – sendo estas selecionadas a partir da história e da finalidade de cada escola.

Para sintetizar as principais características pesquisadas que se apresentam evidenciadas no setor de educação profissional no Brasil, a partir dos marcos históricos mencionados neste trabalho, é apresentada a Figura 8.



**Figura 8: Evolução da Educação Profissional (EP)**

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.2 O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC/RS.

Nesta seção será analisada a instituição na qual foi realizado o estudo de caso em questão. Para isto, são propostas três etapas que permitirão melhor compreensão do contexto organizacional, definidas como: 1) apresentação da organização; 2) sistema de gestão; e, 3) diretrizes estratégicas e desafios. Os dados destacados a seguir foram coletados através de diversos documentos organizacionais, conforme mencionado na etapa de fonte e coleta de dados.

#### 4.2.1 Apresentação do SENAC/RS

##### *a) Finalidade*

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, Administração Regional do Rio Grande do Sul, é uma instituição privada, sem fins lucrativos, caracterizada legalmente como uma entidade paraestatal, ou seja, de capital misto. Com a missão de educar para o trabalho em atividades de comércio de bens e serviços e turismo, a instituição desenvolve educação profissional por meio de uma programação de cursos e atividades.

No que se refere à abrangência, o SENAC está presente em todos os estados brasileiros, totalizando atuação em quase 2.800 municípios. Até hoje o SENAC já prestou mais de 45 milhões de atendimentos em educação profissional no Brasil. As denominações utilizadas são: Nacionalmente – SENAC/DN, Rio Grande do Sul – SENAC/RS. O SENAC foi criado a partir do Decreto Lei 8.621, de 10 de janeiro de 1946, sendo um dos braços operacionais do Sistema Fecomércio, que integra a Confederação Nacional do Comércio (CNC).

Embora a atuação do SENAC seja em nível nacional, nesta pesquisa será considerado apenas o caso do SENAC/RS. Isto porque, em cada Estado o SENAC possui autonomia para a gestão de recursos, de programas e de direcionamento estratégico. Todavia, cabe destacar que a instituição segue diretrizes técnicas – oriundas do Departamento Nacional (DN) – e, políticas, da Federação do Comércio de Bens e Serviços (FECOMÉRCIO).

No Rio Grande do Sul, o SENAC iniciou sua atuação em 13 de setembro de 1946, com o objetivo de difundir e aperfeiçoar o ensino profissional no setor terciário, nas economias de comércio e serviços. Na ocasião, empresários influentes da época reuniram-se e procuraram o governo, com o intuito de definir um sistema de educação profissional, cujos recursos financeiros fossem subsidiados por um percentual de imposto cobrado sobre a folha de pagamento das empresas do setor terciário. Esta proposta seguia a linha de outras entidades do denominado Sistema S, como por exemplo, o próprio Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), criado em 1942. O objetivo da criação tanto do SENAC, como do SENAI, foi o de fortalecer a política de desenvolvimento do país, através da formação de trabalhadores especializados ao trabalho industrial e comercial. Como já exposto, a proposta da iniciativa privada vinha preencher uma lacuna de políticas públicas referentes à educação profissional no país.

A partir do Decreto Lei 8.621/46, que instituiu sua criação, o SENAC passou a desenvolver um trabalho até então inovador no Brasil: oferecer, em larga escala, educação



profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio de bens e serviços.

A responsabilidade pela formação de pessoas é citada como grande compromisso institucional, conforme relato de um dos gestores da organização:

A instituição tem um papel fundamental na preparação e na qualificação das pessoas para o mundo do trabalho. Desde que foi criada em 1946, ela foi criada com este objetivo de preparar as pessoas para atender as demandas no mundo do trabalho. Essa realidade ainda permanece, muito embora hoje tenha outras instituições que cumprem um pouco este papel, mas no seguimento do comércio de bens, serviços e turismo o SENAC cumpre ainda um papel fundamental no sentido de preparar pessoas qualificadas, éticas, competentes porque neste seguimento a diferença das empresas se dá através da qualidade das suas pessoas e o SENAC cumpre esse papel de preparar as pessoas para um mundo de trabalho em constante mudança, em constante desenvolvimento (GE1).

Na mesma data da criação do SENAC, também foi promulgado o Decreto nº 8.622/46, que dispõe sobre a atuação da instituição na Aprendizagem Comercial. Assim, coube à instituição, desde o Decreto 8.622, capacitar com excelência e de forma gratuita jovens para as demandas do mercado. Até hoje, a aprendizagem é uma das principais ações do SENAC/RS, tendo formado, somente no ano de 2008, aproximadamente 14.000 jovens aprendizes.

No decorrer de sua trajetória, o SENAC foi adequando seu negócio às regulamentações legais, como também às demandas relativas da sociedade e do setor produtivo, no que concerne à educação profissional. Ao longo das primeiras décadas, a instituição foi gerida apenas com o compulsório (arrecadação oriunda de 1% sobre a folha de pagamento das empresas do setor terciário), restringindo-se, assim, em termos de modalidades educacionais ofertadas e também em relação à capilaridade de sua rede de escolas. O foco da instituição eram cursos de Formação Inicial e Continuada, além da oferta de alguns cursos técnicos no Estado.

Todavia, com o passar dos anos, para que fosse possibilitado o crescimento da instituição, diversas administrações estaduais optaram pela oferta concomitante de cursos subsidiados com cursos comercializados à comunidade. O objetivo principal foi o de garantir a sustentabilidade financeira e o crescimento da instituição, sem necessariamente depender da arrecadação compulsória, repassada pelas empresas, via INSS.

Seguindo esta orientação, o SENAC/RS a partir da década de 70 e, mais efetivamente, a partir de 2003, passou a diversificar seus produtos e ampliar sua rede de unidades educacionais, transformando-se numa das maiores redes de ensino profissionalizante do Estado. A expansão da rede SENAC, além de dever-se às mudanças internas à organização, também foi possibilitada pela ambiência criada pela LDB no que se refere à ampliação do conceito de educação profissional no Brasil. Neste sentido, a organização aproveitou a oportunidade externa para ingressar num mercado promissor e que possibilita aos seus clientes-alunos, o prosseguimento de todo itinerário de profissionalização. Conforme percepção de um dos gestores entrevistados, a educação profissional vocacionada para o setor terciário deve ser realizada de forma ampla, permitindo o aproveitamento dos estudos da formação inicial, nos níveis técnico e superior.

Nós trabalhamos com propostas para o comércio, bens e serviços e turismo. E somos a maior expertise do Brasil no sentido de fazer uma capacitação pra essas pessoas, de capacitar esse setor nos seus diversos níveis. Até um tempo atrás não se entrava na educação superior, por exemplo, e a partir de 2003 já começamos a atuar também na educação superior. Porque achamos que a educação profissional tem que ser ampla e começa lá na base pra chegar no topo, e as pessoas tem que ter oportunidade de crescer (GE1).

Portanto, a partir das informações pesquisadas nos registros e nos relatos dos entrevistados, percebe-se que há uma clareza na finalidade da instituição diante do mercado de educação profissional. Nota-se também que os gestores têm ciência do compromisso da instituição frente às necessidades do setor produtivo ao qual é proveniente cerca de 50% da fonte de seus recursos atual.

[...] nós temos uma leitura muito clara do quê que esse seguimento precisa para se desenvolver, porque nos temos uma relação umbilical com ele. [...] nós podemos dizer que nosso cliente é nosso patrão na verdade (GE4).

A relação direta com o segmento do comércio de bens, serviços e turismo, além do aproveitamento das oportunidades lançadas com a reformulação da educação profissional, na década de 90, contribuíram sobremaneira para a reformulação da atuação do SENAC no

Estado. Num ambiente que passou a ser caracterizado pela concorrência crescente, a instituição começou, mais especialmente a partir de 2003, um ciclo de crescimento e expansão.

*b) Missão, visão e produtos*

A missão do SENAC/RS é “educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo”. Para atender a missão proposta e os desafios internos e externos relativos ao seu negócio educacional, o SENAC estabeleceu em 2008 a seguinte visão:

Até 2.020 a qualidade da produção e da disseminação de conhecimentos do SENAC/RS permitirá um resultado operacional que possibilitará aplicar 100% do compulsório em ações gratuitas (PLANO DE AÇÃO 2009 SENAC/RS).

Esta visão foi estabelecida com base nos atuais desafios da instituição, no que concerne à sustentação com qualidade dos serviços educacionais de mercado<sup>3</sup> ofertados, independente da receita oriunda da contribuição compulsória das empresas do setor terciário. Isto porque em 2008, o Sistema S, como um todo, firmou um convênio com o governo federal, no qual são estabelecidas diretrizes para aplicação dos recursos advindos das contribuições compulsórias. Atualmente, cerca de 50% do orçamento da receita da organização é oriundo desta arrecadação, sendo os outros 50% composto da comercialização dos serviços educacionais.

No caso do SENAC/RS, o cenário para execução destas diretrizes mostra-se favorável, pois somente em 2008 a instituição aplicou cerca de 20% desta receita compulsória na operacionalização dos programas sociais. A previsão é de que em 2009 a aplicação seja na ordem de 40%, chegando até a meta de 66% de aplicação em 2014, conforme acordo firmado com o governo e, sobretudo, ao desafio dos 100% em 2020.

Neste sentido a visão estabelecida norteia as ações do SENAC/RS para a sustentabilidade das ações educacionais de mercado projetando, inclusive, um superávit da operação, tendo em vista as intenções de crescimento e de expansão da rede educacional. Para

---

<sup>3</sup> O SENAC/RS, desde 2008, passou a gerenciar seus produtos a partir de duas perspectivas: serviços educacionais de *Mercado* e serviços educacionais do *Programa SENAC Gratuidade (PSG)*. Nesta abordagem, a instituição trabalha com a sustentabilidade dos serviços da perspectiva de mercado, independente da contribuição compulsória. Esta contribuição, portanto, deve garantir apenas a execução das ações do PSG, oferecidas de forma gratuita à população, como a Aprendizagem Comercial, entre outras.

isto, conforme apresentado na visão, a qualidade dos serviços prestados é estratégia fundamental de sobrevivência, sendo também diferencial da instituição no mercado educacional.

A preocupação dos gestores com a manutenção da arrecadação e, sobretudo, com a premissa de garantir a qualidade dos serviços mesmo com uma possível redução desta receita, mostrou-se presente nos relatos, o que demonstrou reflexão sobre este desafio presente no SENAC. Conforme alguns depoimentos, este fato interno soma-se aos desafios externos relacionados ao setor educacional.

Uma grande ameaça que temos é a perda do compulsório e o investimento externo na área educacional, o que faz a oferta educacional cair a preços muito baixos. Esta é uma concorrência que acho que não devemos entrar (GE3).

Uma das principais ameaças justamente é esta que acaba puxando o preço e a qualidade para baixo (DUE1).

O portfólio de serviços do SENAC/RS é constituído por três modalidades educacionais, distribuídas em 7 Eixos Tecnológicos, conforme definições do Catálogo Nacional de Cursos do SENAC 2009, cujos produtos são descritos no quadro seguinte.

Produtos	Características	Eixos Tecnológicos
<b>Formação Inicial e Continuada: CURSO DE CAPACITAÇÃO (incluindo APRENDIZAGEM COMERCIAL)</b>	Igual ou superior a 160h. Organizados em forma de Itinerários, possibilitando saídas intermediárias, visando à formação profissional e aprofundada em determinada área.	Ambiente, Saúde e Segurança Gestão e Negócios Hospitalidade e Lazer Informação e Comunicação Infra-estrutura Produção Cultural e Design
<b>Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores: CURSO SOCIOPROFISSIONAL</b>	Inferior a 160h. Organizados em forma de itinerários, voltados para cursos rápidos e de aprendizado que busca a geração de renda.	Ambiente, Saúde e Segurança Apoio Educacional Gestão e Negócios Hospitalidade e Lazer Informação e Comunicação Infra-estrutura Produção Cultural e Design
<b>Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores: APERFEIÇOAMENTO</b>	Possibilita ao aluno que já possui um determinado conhecimento (formal ou não) se aperfeiçoar, possibilitando	Ambiente, Saúde e Segurança Apoio Educacional Gestão e Negócios Hospitalidade e Lazer

	ascensão profissional. Destacam-se neste produto, a oferta de Soluções Educacionais Corporativas às empresas ( <i>cursos in company</i> ).	Informação e Comunicação Infra-estrutura Produção Cultural e Design
<b>EDUCAÇÃO TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO</b>	Superior a 800h. Dividido em módulos, permite saídas intermediárias em alguns cursos, podendo os alunos obterem diplomas de Qualificação Técnica. Ao finalizar todos os módulos o aluno recebe a certificação de Técnico.	Ambiente, Saúde e Segurança Gestão e Negócios Hospitalidade e Lazer Informação e Comunicação Infra-estrutura
<b>EDUCAÇÃO SUPERIOR TECNOLÓGICA DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO</b>	Modalidade de ensino profissional que assume um caráter específico, próprio, que visa à qualificação e requalificação de acordo com as novas necessidades do mercado de trabalho.	Gestão e Negócios Hospitalidade e Lazer Informação e Comunicação

**Quadro 9 - Produtos da Organização**

Fonte: Relatório PGQP, 2008. Adaptado pela autora.

Os requisitos legais atendidos pela instituição estão definidos nos regulamentos do Conselho Nacional de Educação (CNE), Ministério da Educação e Cultura (MEC), Conselho Estadual de Educação – (CEED), e na Lei de Diretrizes e Base (LDB), além da legislação específica de cada ocupação/profissão.

### *c) Estrutura*

Atualmente, o SENAC/RS é composto por uma rede de 41 Unidades Educacionais (UEs) e 19 Balcões<sup>4</sup> SESC/SENAC, distribuídos em 51 municípios do Estado. É nas UEs que os serviços educacionais são realizados, de acordo com as três modalidades de educação profissional: Formação Inicial e Continuada – FIC (capacitações, cursos sócio-profissionais e aperfeiçoamentos), Educação Técnica e Ensino Superior. Em razão disto, as UEs são caracterizadas de forma diferente entre si. A composição da rede de escolas SENAC está estruturada no Estado, conforme apresentado no Quadro 10.

<sup>4</sup> Balcão é uma definição utilizada para ponto de atendimento SENAC/SESC, que geralmente utiliza estrutura de um Sindicato filiado à Fecomércio no Estado para realização das aulas. Na estrutura móvel de balcão (espécie de estande) são ofertados serviços educacionais, gerenciados pela UE que tem jurisdição naquela região. Opta-se por Balcão em municípios que têm demanda de serviços, porém sem necessidade de produção muito alta (municípios pequenos e próximos a outras Escolas da rede SENAC).

<b>Denominação</b>	<b>Nº UEs</b>	<b>Modalidades Educacionais Ofertadas</b>	<b>UEs</b>
Faculdades	04	Educação Superior Tecnológica de Graduação (Tecnólogo e Bacharelado) e Pós-graduação  Educação Técnica de Nível Médio  Formação Inicial e Continuada	Faculdade SENAC/RS (POA); Faculdade de Tecnologia SENAC/RS (POA); Faculdade de Tecnologia SENAC Passo Fundo; Faculdade de Tecnologia SENAC Pelotas.
Escolas Técnicas	12	Educação Técnica de Nível Médio  Formação Inicial e Continuada	SENAC Bagé, SENAC Bento Gonçalves; SENAC Canoas; SENAC Caxias do Sul; SENAC Gravataí; SENAC Ijuí; SENAC Lajeado; SENAC Novo Hamburgo; SENAC Rio Grande; SENAC Passo d' Areia (POA); SENAC Santa Maria; SENAC Uruguaiana.
Unidades Educacionais	25	Formação Inicial e Continuada	SENAC Comunidade; SENAC EaD; SENAC Informática; SENAC Posto Escola Alberto Pasqualini; SENAC 24h POA; SENAC Alegrete; SENAC Cachoeira do Sul; SENAC Camaquã; SENAC Carazinho; SENAC Erechim; SENAC Farroupilha; SENAC Montenegro; SENAC Pelotas; SENAC Santa Cruz do Sul; SENAC Santa Rosa; SENAC Santana do Livramento; SENAC Santo Ângelo; SENAC São Borja; SENAC São Leopoldo; SENAC São Luiz Gonzaga; SENAC Taquara; SENAC Torres; SENAC Tramandaí; SENAC Três Passos.
Balcões SESC/SENAC	19	Formação Inicial e Continuada	Cahoeirinha; Cruz Alta; Dom Pedrito; Frederico Westphalen; Guaíba; Jaguarão; Lagoa Vermelha; Nova Prata; Osório; Palmeira das Missões; Quaraí; São Gabriel; São Sepé; São Sebastião do Caí; Santiago; Vacaria.

**Quadro 10: Estrutura da rede de escolas SENAC/RS**

Fonte: Elaborado pela Autora

Cabe destacar, que embora uma Faculdade do SENAC tenha como foco de negócio cursos de nível superior, isso não a impede de ofertar cursos de outras modalidades educacionais, como cursos técnicos e cursos de formação inicial e continuada. A mesma possibilidade aplica-se às Escolas Técnicas, que também possuem em sua grade de programação cursos FIC. Isto é possível porque a instituição disponibiliza, conforme legislação vigente, o aproveitamento de estudos – que possibilita aos alunos aproveitarem módulos de conhecimentos adquiridos de um curso para outro, desde que respeitadas similaridades de competências presentes no programa de cada proposta.

Com relação aos serviços da instituição, também é relevante destacar que a partir de 2004, diversas escolas tornaram-se especializadas em algumas áreas de negócio, como o SENAC Canoas, cujo foco encontra-se definido na área de Imagem Pessoal (moda e beleza), ou como o SENAC Passo d' Areia (POA), com cursos restritos à área de Saúde. Isto porque o Departamento Regional entendeu como estratégia de mercado a necessidade de diversas escolas trabalharem com atuação focada em mercados específicos. Para implantação dessa nova organização foi realizada uma pesquisa de mercado na região metropolitana de Porto Alegre com os comerciantes, representantes da sociedade, potenciais alunos e sindicatos buscando detectar o perfil da região, alvo da estratégia de foco.

Além disto, a instituição também investiu em unidades com serviços educacionais diferenciados e, para nichos de clientes específicos, como o SENAC EaD, cuja abrangência dá-se em todo Estado, com a oferta de cursos FIC e de cursos de pós-graduação; e, o SENAC 24h POA, que se tornou referência nacional pela oferta de cursos em todos os horários e de forma ininterrupta (na madrugada, finais de semana, feriados, etc.). Estas experiências mostraram-se pertinentes às novas demandas da sociedade e do contexto de trabalho atual, no entendimento da organização, justificando, desta maneira, o investimento nestes empreendimentos inovadores.

A preocupação com a estrutura disponibilizada aos clientes-alunos é um fator relevante no SENAC/RS, pois possibilitou a abrangência de seus serviços em todo Estado, conforme objetivos estratégicos. Ademais – em virtude da necessidade de tematização de ambientes educacionais, como também de criação de uma imagem inovadora diante de sua clientela – os grandes investimentos na estrutura da instituição, nos últimos 5 anos, alinharam-se às estratégias traçadas, conforme pode ser percebido com a análise do mapa estratégico e dos princípios institucionais.

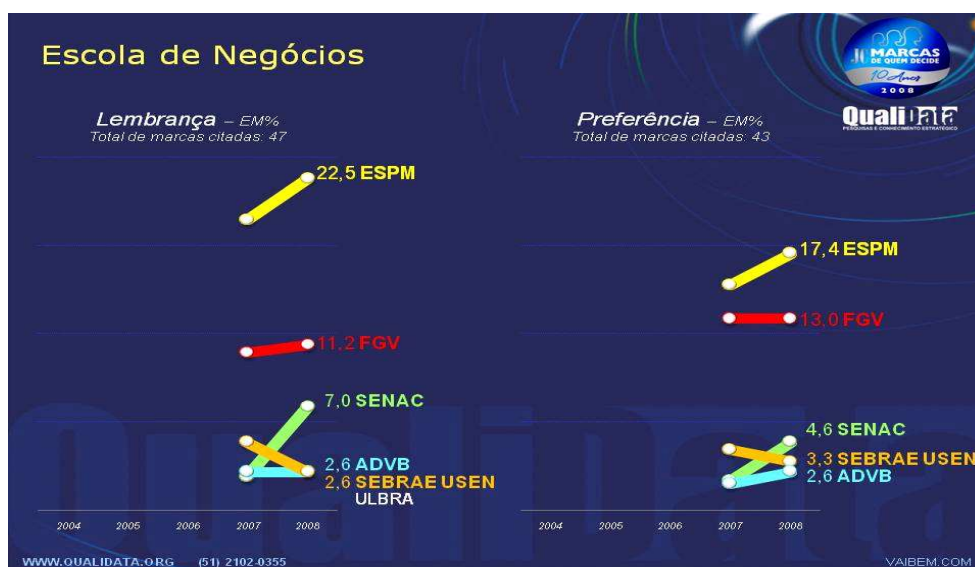
#### *d) Marca*

Em um ambiente que tem se configurado cada vez mais competitivo como o mercado de formação profissional, o SENAC/RS tem empreendido diversas ações que visam o fortalecimento da credibilidade de sua imagem diante dos clientes. Desta maneira, desde 2007, o SENAC vem sendo considerado pelas lideranças e formadores de opinião do Estado a instituição mais lembrada e preferida em Ensino de Educação Profissional (pesquisa Marcas de Quem Decide, realizada pelo Jornal do Comércio), conforme destaca a Figura 9.



**Figura 9: Pesquisa Marcas de Quem Decide, categoria Ensino de Educação Profissional.**  
Fonte: Jornal do Comércio, 2008.

Outra informação importante refere-se ao grande crescimento do SENAC/RS, nesta mesma pesquisa, na categoria de Escola de Negócios, conforme apresentado na Figura 10.



**Figura 10: Pesquisa Marcas de Quem Decide, categoria Escola de Negócios.**  
Fonte: Jornal do Comércio, 2008.

O crescimento do SENAC/RS na categoria Escola de Negócios, nesta pesquisa, representou avanço importante no posicionamento dos serviços educacionais customizados pela instituição aos clientes corporativos. Através da proposta *Soluções Corporativas*, o SENAC, desde 2006, tem realizado diversas ações focadas no atendimento de demandas específicas de educação continuada das empresas. Para isto, a instituição investiu na estruturação de um Núcleo de Operações (NOP), que centra ações de prospecção e vendas às



empresas-clientes potenciais. Os cursos *in company*, prospectados pelo NOP, são operacionalizados pelas UEs, por meio de propostas educacionais flexibilizadas e customizadas aos clientes empresariais, resguardando apenas os requisitos legais de alguns cursos e modalidades de educação profissional. As UEs também têm autonomia para fazer a articulação da vendas direta dos cursos às empresas, dependendo da estrutura e da política de gestão local.

A preocupação do SENAC/RS com a visibilidade de sua marca também foi percebida na análise documental, através das pesquisas e relatórios disponibilizados pela instituição. Além de utilizar pesquisas de mercado, o SENAC/RS, desde 2005 e através do Instituto FECOMÉRCIO de Pesquisa (IFEP), realiza uma pesquisa com os segmentos *setor político, empresários e sociedade*.

Conforme dados da pesquisa de visibilidade realizada em 2008, de um total de 1.230 entrevistas, cerca de 87,43% conhecem a entidade SENAC/RS, contra 12,57% que afirmaram não conhecê-la, conforme dados apresentados no quadro a seguir.

Públicos	Conhecimento Entidade SENAC/RS	
	Conhece / OuvIU falar (%)	Nunca ouviu falar / Não conhece (%)
Políticos	69,30%	30,20%
Sindicatos	-	-
Empresários	91,60%	8,40%
Sociedade	91,30%	8,70%
<b>Geral</b>	<b>87,43%</b>	<b>12,57%</b>

**Quadro 11: Conhecimento Entidade SENAC/RS**

Fonte: Pesquisa Visibilidade 2008, SENAC

Ainda nesta pesquisa, quanto à avaliação geral feita em relação às atividades realizadas pelo SENAC/RS, a maioria dos entrevistados, de todos os públicos investigados, avaliou como sendo “boa” (32,7%), e, na sequência, como “sem opinião formada” (32,4%), conforme demonstra o Quadro 12.

Públicos	Avaliação Geral SENAC/RS					
	Ótima	Boa	Regular	Ruim	Não tem opinião formada	Não Resposta
Políticos	19,20%	22,40%	3,20%	0,00%	14,10%	41,00%
Sindicatos	31,40%	46,10%	7,80%	3,90%	9,80%	1,00%
Empresários	14,80%	22,00%	1,80%	0,50%	9,90%	50,90%
Sociedade	-	-	-	-	-	-
<b>Geral</b>	<b>17,73%</b>	<b>25,10%</b>	<b>2,82%</b>	<b>0,83%</b>	<b>10,69%</b>	<b>42,73%</b>

**Quadro 12: Avaliação Geral SENAC/RS**

Fonte: Pesquisa Visibilidade 2008

No que se refere ao questionamento em relação à visibilidade do SENAC/RS na mídia, em que o público sinalizou quanto a ter “ouvido” ou “visto” alguma referência sobre a entidade SENAC/RS, pode-se observar que aproximadamente 43,78% do público respondente afirmam “ter visto” ou “ouvido” algo referente a esse aspecto, enquanto 22,74% afirmam que não, conforme quadro abaixo.

Públicos	Mídia SENAC/RS			
	Sim	Não	Não Lembra	Não Resposta
Políticos	51,90%	26,90%	16,00%	5,10%
Sindicatos	91,20%	5,90%	1,00%	2,00%
Empresários	31,90%	5,40%	7,60%	55,10%
Sociedade	45,08%	51,92%	2,10%	0,90%
<b>Geral</b>	<b>43,78%</b>	<b>22,74%</b>	<b>6,43%</b>	<b>27,04%</b>

**Quadro 13: Mídia SENAC/RS**

Fonte: Pesquisa Visibilidade 2008

Os dados oriundos desta pesquisa são relevantes para o SENAC/RS, pois demonstram, anualmente, melhorias em termos de percepção da imagem e força da marca diante da sociedade e de outros segmentos prioritários, conforme destacado pela Direção Regional da instituição. Estas informações são destacadas em registros organizacionais, como o relatório de gestão elaborado para participação no PGQP, em 2008.

#### 4.2.2 Sistema de Gestão

O SENAC/RS é uma instituição de educação profissional privada, sem fins lucrativos e caracterizada legalmente como uma paraestatal. Desta maneira, a administração do SENAC/RS é feita por um Conselho de Administração, formado por empresários do setor terciário (participantes de sindicatos coligados à FECOMERCIO), por representantes do INSS e do Ministério do Trabalho. Este Conselho valida decisões tomadas no nível executivo, cabendo a ele a aprovação de diretrizes orçamentárias e de produção. A este Conselho também é delegada a validação de normas e portarias internas, assim como a aprovação de decisões estratégicas tomadas pela Direção Regional (DR) do SENAC.

No que concerne ao sistema de gestão, tem-se no ano de 2003 um marco na trajetória do SENAC. Isto porque, neste período assumiu a Direção Regional atual, responsável pela implementação de profundas mudanças no nível estratégico da organização, como reformulação do sistema de trabalho, adoção de princípios de excelência e enfoque em gestão financeira sustentável. Para isto, diversas ações foram estruturadas, como o sistema de trabalho focado no cliente, a abordagem de processos e a utilização de tecnologias de gestão, como o *Balancead Scorecard (BSC)*, para o alcance de resultados.

Para expressar esta nova configuração de gestão o SENAC/RS adotou, em 2003, o Ecograma, o qual comunica visualmente o novo sistema de trabalho. Segundo informações do Plano de Ação do SENAC, o Ecograma – diferentemente do tradicional Organograma – estimula o trabalho em equipe, a inovação constante e a liderança compartilhada, onde todas as áreas se inter-relacionam e as informações fluem com mais facilidade. Este modelo de estrutura organizacional corresponde ao padrão de um sistema vivo, conforme pode ser verificado na Figura a seguir.



**Figura 11: Ecograma SENAC.**

Fonte: Plano de Ação SENAC 2009.

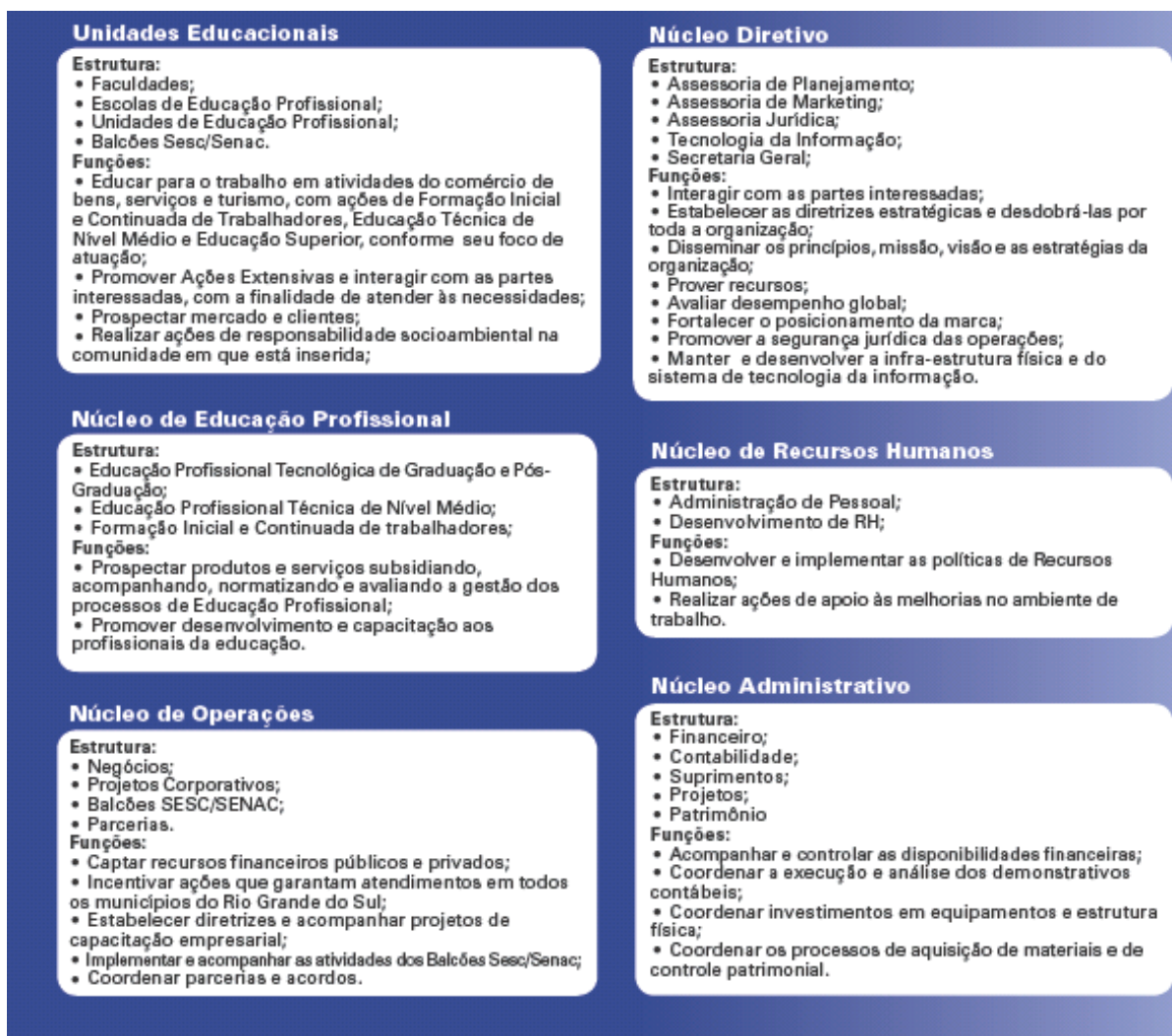
Além disso, a substituição de uma estrutura hierarquizada por outra, organizada em poucos níveis hierárquicos, tornou a estrutura mais flexível e rápida nas decisões (Relatório de Gestão PGQP 2009, SENAC/RS). Esta re-estruturação foi bastante oportuna, pois a instituição, embora seja de iniciativa privada, segue sanções legais, como a Lei 8.666 (Lei de Licitações), tal qual instituições do poder público, o que por vezes gera morosidade em processos administrativos.

A estrutura de gestão do SENAC/RS está dividida em dois níveis decisórios:

1) **Corporativo** – corresponde às decisões estratégicas e táticas da organização, definidas pela alta direção (DR) e pelas Gerências de Núcleos, que estão situadas na Administração Regional do SENAC.

2) **Operacional** – refere-se às decisões estratégicas e táticas desdobradas na operação educacional, cujas definições estão à cabo de cada Direção de Unidade/Escola SENAC, distribuídas em todo Estado.

A estrutura, com as respectivas funções de cada Núcleo/Área e Unidades estão descritas na Figura 12.



**Figura 12: Estrutura e funções dos Núcleos e Unidades SENAC.**

Fonte: Plano de Ação SENAC 2009.

Com relação à gestão por processos, cabe destacar que a instituição, em 2005, certificou-se com a ISO 9000, o que lhe permitiu uma padronização de processos operacionais e de apoio, além de fortalecimento da credibilidade da sua marca no mercado educacional. A certificação ISO também possibilitou ao SENAC a implementação de um ciclo de melhorias contínuas, gerando aprendizagem organizacional e também maior foco na satisfação do cliente (Relatório de Gestão PGQP 2009, SENAC/RS).

Além da certificação ISO, a organização também ingressou, em 2004, no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), através da assinatura de um Termo de Adesão. Conforme informações presentes no Relatório de Gestão PGQP 2009, tanto a participação do SENAC/RS no Sistema ISO, quanto a sua participação no referido programa permitiu o alinhamento do sistema de gestão e o fortalecimento de uma cultura de excelência, adotada fundamentalmente na re-estruturação da organização em 2003.

### 4.2.3 Diretrizes estratégicas e desafios

As mudanças vivenciadas pela instituição perpassaram fundamentalmente o processo de formulação de suas estratégias. Se nas décadas iniciais a sua fundação, a estratégia do SENAC estava atrelada essencialmente ao atendimento de demandas de qualificação do setor produtivo, a partir das alterações do contexto externo esta postura modificou-se. Conforme destacado no Plano de Ação 2009, a preocupação com o mercado e com a oferta de um serviço diferenciado aos clientes passou a ser premissa presente no planejamento da organização.

Como o Senac/RS trabalha com o foco do cliente e do mercado, torna-se necessário que todos os colaboradores e parceiros sejam vigilantes em relação ao mercado e às necessidades e expectativas dos clientes, assim como das demais partes interessadas, não só para satisfazer as necessidades atuais e futuras, mas para superá-las. A promoção da satisfação do cliente, a conquista de sua fidelidade e a diferenciação em relação à concorrência são fatores estratégicos para aumentar a competitividade do SENAC/RS (PLANO DE AÇÃO SENAC/RS 2009).

Deste modo, compreender como se dá o desenvolvimento das estratégias e quais são os objetivos estratégicos do SENAC no cenário atual, faze-se pertinente para análise das competências da instituição. Assim, primeiramente será abordado o processo de formulação das estratégias.

A definição das estratégias do SENAC/RS ocorre durante o processo de planejamento estratégico, que considera tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo à organização. Além da Missão (alinhada ao SENAC Nacional) e da Visão, o processo de planejamento parte de elementos estratégicos da instituição como, Princípios, Política da Qualidade e Política Sócio-ambiental (site SENAC, acessado em 19/05/2009). Estes elementos alicerçam o processo de desenvolvimento estratégico e são apresentados a seguir:

### a) Princípios:

Ação pelo propósito; Busca de harmonia; Consciência em ação; Seu melhor estado; Foco na verdade; Responsabilidade pelo todo; Pró-soluções; Equilíbrio de interesses; Autonomia nas pontas; Auto-organização";

### b) Política da Qualidade

A realização das ações educacionais do SENAC tem como princípios norteadores:

- o desenvolvimento de competências para o trabalho, a flexibilidade,
- a contextualização,
- a identidade dos perfis profissionais e a atualização permanente.

A qualidade de seus serviços está fundamentada nos seguintes compromissos:

- Garantir as competências profissionais e humanas de seus colaboradores;
- Interagir com seus clientes, visando à identificação e à satisfação de suas expectativas e necessidades;
- Prover infra-estrutura adequada para o atendimento aos requisitos legais;
- Praticar um sistema de gestão que identifique e implemente oportunidades de melhoria.

### c) Política Ambiental

O SENAC, ao desenvolver suas ações educacionais, busca o amadurecimento da consciência ambiental das pessoas envolvidas, comprometendo-se à:

- Desenvolver programas e ações que visam à preservação do meio ambiente e da qualidade de vida;
- Capacitar, reeducar e conscientizar, para a busca da melhoria contínua, de forma a garantir um meio ambiente saudável e disponível para as gerações futuras;
- Reutilizar ao máximo os materiais, adiando sua reciclagem ou disposição final, reduzindo continuamente desperdícios de energia e recursos naturais.

Os princípios e políticas apresentadas, que estão presentes em murais, relatórios, Plano de Ação e no site da instituição, balizam a tomada de decisão e também norteiam as ações e relações com os diversos públicos dos quais o SENAC/RS se relaciona.

A preocupação dos gestores com a implementação, especialmente, dos princípios nas práticas organizacionais, mostrou-se presente nos relatos nas entrevistas, o que se mostra condizente com a finalidade educacional da instituição e a natureza dos serviços prestados.

Entre os valores a conduta ética obviamente sempre deve estar em primeiro lugar, especialmente para quem trabalha com educação. (GE1)

A base da relação professor-aluno e das relações profissionais estão *linkadas* essencialmente aos princípios da instituição. Eu considero como fundamental a questão de princípios, a questão da honestidade, de nunca fugir da razão de existir da instituição (DUE2).

Eu acho que a base toda do nosso trabalho está nos nossos princípios e cada vez mais relacionada com a filosofia do nosso Diretor Regional e do conceito que temos trabalhado no nosso projeto político-pedagógico.(...) eu sinto que ainda temos uma bela caminhada pra desenvolver enquanto prática dos princípios da instituição, o que é extremamente normal e saudável porque depende da evolução do próprio ser humano (GE2).

A partir da definição desta base de elementos, a instituição definiu seus objetivos estratégicos, utilizando para isto a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). A metodologia do BSC pressupõe o atendimento às perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Cliente e Mercado, Financeira e Cumprimento da Missão e da Visão. As perspectivas são desdobradas em objetivos estratégicos, mensurados por indicadores corporativos. Os objetivos estratégicos da organização, constantes em seu Mapa Estratégico, são:

- Atrair, reter e desenvolver pessoas talentosas;
- Manter ambiente de trabalho que promova elevando nível de motivação e de qualidade de vida;
- Viver nossos princípios e demonstrar coragem;
- Desenvolver e gerenciar SI (Sistema de Informação) que impulsionem os processos e as estratégias;
- Promover a captação e a fidelização de clientes;



- Inovar continuamente com foco no mercado;
- Garantir agilidade, flexibilidade e transparência nos processos;
- Promover ações de gratuidade e de responsabilidade sócio-ambiental;
- Ampliar a laboralidade;
- Favorecer o aumento de produtividade das organizações;
- Garantir equipe docente qualificada;
- Assegurar a satisfação dos clientes em todas as suas interações;
- Marca desejada pelo mercado em todos os níveis de educação profissional;
- Crescimento sustentado;
- Produtividade de recursos.

Conforme leitura do Plano de Ação do SENAC/RS, os objetivos da instituição demonstram o entendimento de que através das pessoas e das ferramentas de SI, a organização atingirá eficácia operacional e, por conseguinte, agregará valor aos seus clientes. A sustentabilidade econômica e financeira é fator fundamental e permitirá melhor aproveitamento dos recursos e crescimento da instituição no mercado de educação profissional (Plano de Ação SENAC/RS, 2008).

Conforme relatos dos gestores, os objetivos definidos no BSC “levam a instituição a atender os requisitos de qualidade do cliente e de desenvolvimento de processos internos para que a missão aconteça” (GE4). Este alinhamento dos objetivos com a missão, e nas perspectivas do BSC, mostrou-se imprescindível para o estabelecimento de uma coerência estratégica.

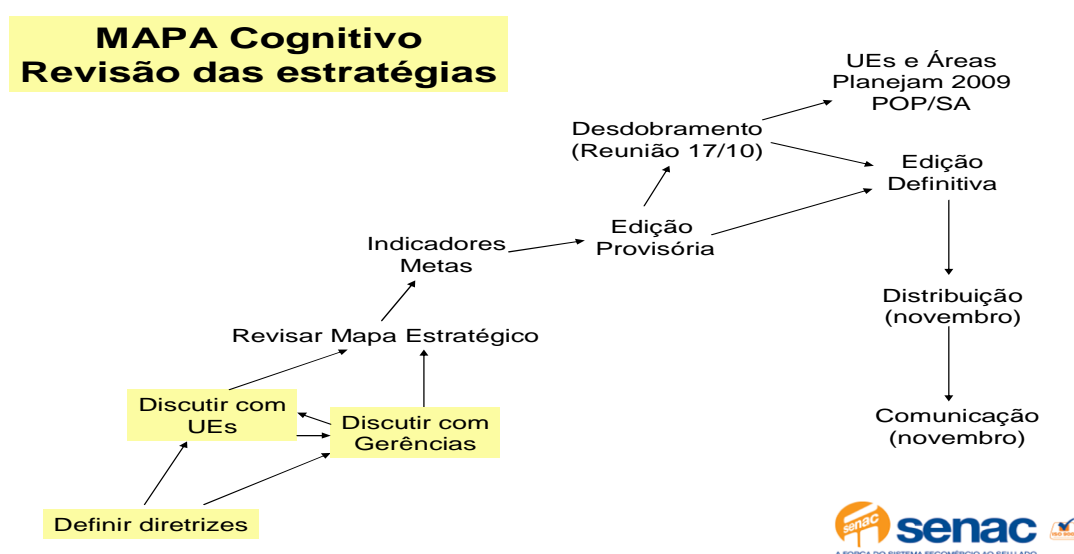
Mesmo com a evolução do planejamento estratégico, a necessidade da organização trabalhar mais no desdobramento das diretrizes estratégicas, em todos os níveis organizacionais, ainda mostrou-se presente, de acordo com a percepção de um dos gestores entrevistados.

Um exemplo claro que nós estamos vivendo hoje: as diretrizes e a missão estão claras, a gente sabe aonde quer chegar; o que eu acho é que às vezes as metas, os objetivos estão claros, mas as metas ficam meio confusas dentro desses objetivos, as coisas ficam um pouco soltas, desconexas; elas têm a ver, mas se tu fores pensar, pra que serve mesmo isso? (GE2)

Contudo, os benefícios da nova arquitetura estratégica são evidenciados através da evolução do sistema de gestão. Com o uso desta metodologia no planejamento estratégico, desde 2004, a instituição avançou no modelo de gestão balanceada, pois o BSC permitiu um maior alinhamento das estratégias, através da representação gráfica do Mapa Estratégico, que está destacado no Anexo A. O Mapa Estratégico é revisado todos os anos, a partir da análise das variáveis, e tem como produto o Plano de Ação Anual, que inclui a descrição das ações táticas a serem desenvolvidas para atingir a meta anual. Para 2009, a organização definiu os seguintes projetos estratégicos, que têm como previsão a realização no médio prazo:

- Implementar o projeto político-pedagógico;
- Centro Universitário;
- Ampliar rede SENAC/Ead;
- Desenvolver as competências da organização e das pessoas;
- Implantar Escola PSG (Programa SENAC Gratuidade)/POA.

Estes projetos demonstram diretrizes estratégicas, desdobradas a partir da revisão dos resultados da organização. São desafios discutidos pelo grupo de gestores na revisão anual do plano estratégico e que são definidos com base na análise de cenários e nas perspectivas de melhoria da posição no mercado. O fluxo de definição das estratégias pode ser melhor visualizado na Figura 13.

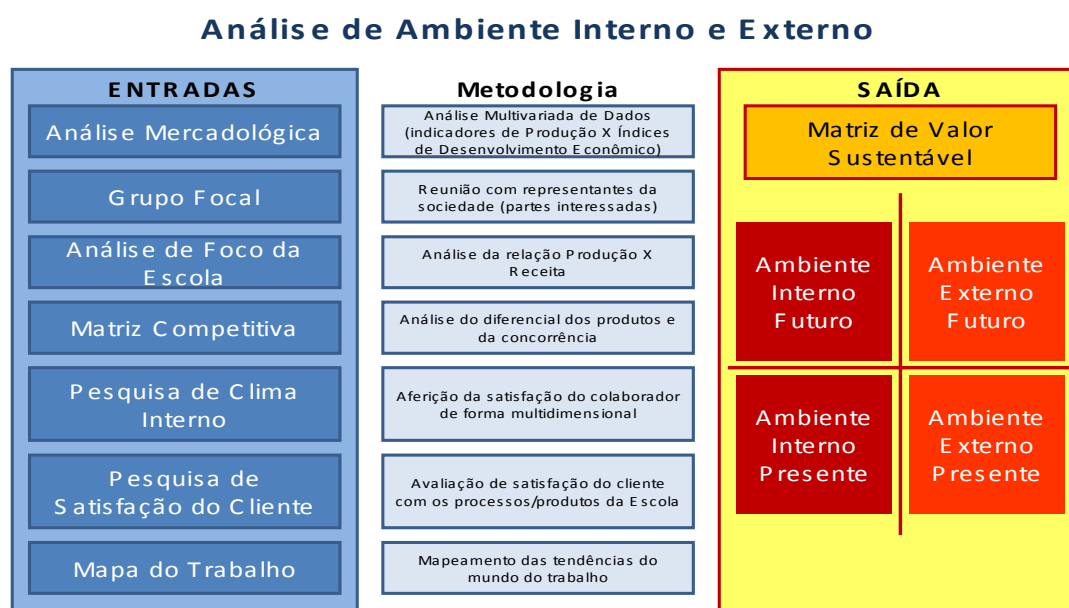


**Figura 13: Mapa cognitivo de revisão das estratégias SENAC/RS**  
Fonte: Relatórios PGQP 2009

Por meio das informações constantes no Relatório de Gestão PGQP 2009, percebe-se uma evolução no desenvolvimento estratégico da instituição. Até 2006, por exemplo, para diagnosticar as oportunidades e ameaças do setor de atuação o SENAC/RS utilizava apenas o modelo de análise de ambiente externo através da construção da Matriz SWOT. Atualmente, a análise dos ambientes é feita por meio de uma dinâmica de grupo chamada Pesquisa de Futuro. Nesta dinâmica, todos os gestores se reúnem entre os meses de maio e outubro de cada ano, e seguem as etapas de: *foco no passado* – avaliar o que foi importante, o que aprendeu, quais as competências construídas a partir das vivências; *foco no presente* – avaliar o que está fazendo ou deixando de fazer; e *foco no futuro* – que manchetes quer ver nos jornais, referentes ao SENAC, em 2020.

Além da Pesquisa de Futuro, são realizadas, desde 2003, pesquisas de concorrência, com a análise de dados relativos a certificados, material didático e outras informações, principalmente valor/hora praticado, por segmento e por unidade. Essas informações também são utilizadas para definição das estratégias e dos planos táticos anuais. No início de 2005, o Instituto Fecomércio de Pesquisa (IFEP) passou a integrar a Assessoria de Planejamento (ASPLAN) do SENAC/RS, permitindo obtenção e análise de resultados de pesquisas e interações com as partes interessadas (Relatório de Gestão PGQP 2009, SENAC/RS).

Para melhor compreensão das diversas ferramentas utilizadas pela organização para mapeamento do ambiente externo e interno é apresentada a figura a seguir.



**Figura 14: Ferramentas de análise de ambiente interno e externo, utilizadas pela organização.**  
Fonte: Relatórios PGQP 2009.

Cada uma das ferramentas descritas como entrada no processo de análise do ambiente interno e externo da instituição segue metodologia específica, conforme descrição da Figura 14. Todas as ferramentas são relevantes para construção de matriz de valor sustentável dos serviços educacionais, construída pelas equipes, seguindo especificidades das regiões e dos negócios de cada UE. Embora seja percebida a utilização destas diversas ferramentas, a necessidade de aperfeiçoamento do processo de análise ambiental mostrou-se presente nos discursos dos gestores, como uma competência a ser desenvolvida, conforme depoimentos apresentados abaixo.

Eu acho que a gente deve desenvolver uma maior agilidade e leitura correta do mercado. Essas competências devem ser distribuídas em toda organização, em suas quarenta unidades, e não centralizada em alguns pontos, todas as Escola devem ter esta capacidade (GE5).

A outra competência (a ser desenvolvida) é ter a capacidade de fazer a análise dos cenários, nós temos que andar na frente e pra isto nós precisamos desenvolver esta competência, uma competência que temos, mas que para o futuro nós precisamos desenvolver. É analisar de forma pró ativa o cenário do mundo do trabalho, porque se nós formos perceber que o mundo do trabalho mudou até nós conseguirmos desenvolver as pessoas, alterar a estrutura, o mundo do trabalho já mudou novamente, então analisar com antecedência essas alterações do cenário do mundo do trabalho é uma competência que nós precisamos desenvolver ainda mais na organização (GE1).

[...] que seja aperfeiçoado a análise mercadológica, que se tenha sempre clareza do que o mercado precisa e que a gente tenha rapidez de detectar a necessidade do mercado (DUE1).

Conforme destacaram os gestores, as principais ameaças evidenciadas no processo de análise ambiental, nas suas percepções, que também culminam em oportunidades são:

- Perda do compulsório (ameaça);
- Outras instituições buscando recursos do Sistema S;
- Economia saindo de uma possibilidade de crescimento de 5% para um patamar de 2,5% (50% de redução da contribuição social e 50% de redução da demanda);
- A empresa sair da crise mais fortalecida e assim conseguir um crescimento bem maior pós-crise do que nos últimos anos (crise como oportunidade para empresas que tiverem boa gestão de custos);

- Concorrência no mundo educacional, com maior oferta de instituições em todos os níveis;
- Avanço tecnológico (ameaça para aquelas instituições que não conseguem acompanhá-lo e oportunidade porque exige pessoas mais competentes e qualificadas, possibilitando a instituição “marcar seu espaço”)
- Investimento externo na área educacional – oferta educacional a preços muito baixos (concorrência que o SENAC não deve entrar, segundo relatos)
- Globalização (oportunidade, mas também ameaça por trazer outras entidades para atuar no Brasil e por facilitar estudos fora do país).

Diante deste cenário, os gestores apontam para o desenvolvimento de fatores críticos, não somente para a sobrevivência, como também para a liderança de uma instituição no contexto educacional:

- Qualificação do corpo docente.
- Agilidade e flexibilidade;
- Atualização de sua estrutura física;
- Desenvolvimento das pessoas;
- Coerência nas estratégias de gestão;
- Reconhecimento e solidez da marca.

A partir das percepções apresentadas, que se repetiram no grupo e também se mostraram presentes nos questionários preenchidos pelos colaboradores – o que demonstrou alinhamento organizacional – é possível inferir que a estratégia genérica utilizada pela organização está relacionada mais com a *diferenciação* dos serviços educacionais aos clientes-alunos, do que com a oferta de serviços a baixo custo. Além disto, os fatores críticos de sucesso relacionados, já introduzem elementos importantes para a análise das competências essenciais do SENAC/RS, conforme resultados que serão apresentados na próxima seção.

### 4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SENAC/RS

A partir da fundamentação teórica acerca da abordagem competências e da análise dos dados coletados na pesquisa de campo, serão apresentados os resultados do mapeamento das competências essenciais do SENAC/RS.

Conforme mencionado na etapa de tratamento dos dados, a qual referencia a metodologia adotada neste estudo, as competências da instituição foram analisadas a partir das perspectivas interna e externa. Após a análise destas percepções, trianguladas com informações do setor de atuação e referenciais teóricos sobre mapeamento de competências, foi possível inferir sobre quais são as competências essenciais às estratégias e ao negócio do SENAC/RS. Também serão destacadas, a partir dos achados, quais competências seriam interessantes à instituição melhorar ou desenvolver, tendo em vista a sustentação de uma vantagem competitiva no segmento da educação profissional.

#### 4.3.1 Identificação de competências – perspectiva interna

##### *a) Levantamento Inicial*

A definição das competências essenciais da organização pesquisada foi precedida de uma etapa de levantamento das percepções acerca de competências, por parte dos gestores e dos colaboradores do SENAC/RS. A partir da análise dos depoimentos dos gestores entrevistados, confrontando-os com as percepções dos colaboradores sobre competências, foi possível destacar um relativo consenso com relação aos elementos relacionados às competências da organização. Esta constatação é um primeiro ponto de análise, que permite inferir sobre a existência do compartilhamento da visão e de informações estratégicas em todos os níveis organizacionais - o que, conseqüentemente, é fator relevante para um melhor desempenho. Conforme ressaltado na pesquisa de King, Fowler e Zeithmal (2002, p. 39), “o consenso reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo”. Os autores destacam que quanto maior o nível de consenso dos gerentes intermediários sobre as competências necessárias à organização, mais provável é que esteja ocorrendo disseminação destes conceitos nos níveis mais operacionais, gerando um ciclo de concordância sobre a vantagem competitiva da organização.

Após classificação e categorização dos depoimentos dos gestores, assim, como as percepções dos colaboradores, foi realizado um mapeamento inicial sobre as competências

organizacionais. Para a elaboração deste levantamento, cabe destacar que não houve preocupação em analisar mais aprofundadamente as competências, mas, sim, em relacionar todos os elementos destacados como competências da organização pelos gestores e colaboradores. A seguir, é apresentado o Quadro 14, para verificação dos resultados levantados nesta etapa.

PERSPECTIVA	ELEMENTOS RELACIONADOS ÀS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Gestores e Alta Direção	<p>Personalização do trabalho            Programas alinhados às necessidades dos clientes            Competência em Educação Profissional            Projeto político-pedagógico            Metodologia educacional diferenciada            Relação direta com o mundo do trabalho            Desenvolvimento interno das equipes e das pessoas            Forma de ensino            Produto contextualizado à realidade do ambiente de trabalho            Cursos organizados por competências            Metodologia de elaboração dos itinerários de profissionalização            Avaliação por competências            Sistema de gestão (políticas de gestão, softwares de gestão, planejamento estratégico).</p>
Colaboradores	<p>Resultado das ações educacionais percebido pelos clientes.            Profissionais com capacitação específica por área, comprometimento na formação profissional do aluno.            A possibilidade de aulas práticas dos alunos;            Comprometimento com o cliente, responsabilidade, produto, atendimento.            Atendimento diferenciado e personalizado ao aluno.            Software de gestão, planejamento estratégico, BSC, por sermos pioneiros e toda a resignificação do eixo tecnológico.            Elaboração e execução de planejamento estratégico, apoio pedagógico (NEP e pedagógico da unidade), encontros de capacitação, preocupação séria no desenvolvimento de produtos.            Infra-estrutura, Assessoria pedagógica, Organização e Reconhecimento em Nível Nacional.            Competência e valor competitivo.            Qualidade de ensino, duração dos cursos (intensivos), valor diferenciado, credibilidade da instituição, acompanhamento pedagógico, certificação ISO.            Referencial da marca – relação da marca com o mundo do trabalho.            Processos altamente qualificados e perfeitamente definidos (difícil imitação)            Força da Marca, Transparência            Os processos e ações bem estruturados e realizados, tais como Planos de Curso, Capacitação de Profissionais, etc.            Competência da equipe aplicada aos produtos oferecidos            Certificação ISO.            Metodologia de ensino - Educação por competências.            Certificação de docentes, dispensa de licitação para órgãos públicos, valores diferenciados para comerciários, realização de reuniões informativas, oficinas informativas.            Portfólio diferenciado            Infra-estrutura e metodologia de ensino.            Metodologia de educação por competências, PPP, infra-estrutura.            A confiabilidade da marca SENAC.</p>

	Conhecimento do produto, a forma de conduzir o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido. A solidez da marca SENAC e sua metodologia de ensino.
--	---

**Quadro 14: percepções sobre competências organizacionais – perspectiva interna**

Fonte: elaborado pela autora.

Além das percepções sobre competências, também é oportuno destacar os elementos relacionados pelo grupo no que concerne aos diferenciais competitivos da organização. Entre os elementos destacados pelos colaboradores envolvidos diretamente na operação educacional, foi constatada, de forma geral, a convergência das percepções sobre os diferenciais, conforme informações do quadro a seguir.

UE	Percepção sobre diferenciais da Escola em relação à concorrência
Alegrete	Aulas presenciais, Nível de conhecimento e ensino dos professores, preço, material didático, recursos didáticos, estrutura física
Bagé	Transparência nos processos, informações precisas, clareza nas atitudes e credibilidade
Bento Gonçalves	Estrutura física e de ambientes temáticos, estrutura pedagógica e estrutura de Biblioteca
Cachoeira do Sul	Excelente atendimento, professores, comprometimento com a transformação do aluno, gera oportunidades reais de colocação no mercado, o que se divulga é feito, envolvimento com a comunidade empresarial, entidades, meios de comunicação, recepção, permanente vínculo com cliente, infra estrutura
Camaquã	Infra-estrutura, carga horária, laboratórios, qualificação dos docentes
Carazinho	Competências pedagógicas, habilidades e atitudes.
Caxias do Sul	Infra-estrutura, carga horária dos cursos, preço e material didático (livros completos).
Erechim	Infra-estrutura, corpo docente, qualidade, organização, preço competitivo, material didático, inovação.
FACAD POA	Competência
Farroupilha	Qualidade de ensino, duração dos cursos (intensivos), valor diferenciado, credibilidade da instituição.
FATEC Passo Fundo	Qualidade dos produtos oferecidos, marca reconhecida nacionalmente Atendimento altamente qualificado (interno e externo, administrativo e docente)
Lajeado	Qualidade, ética e transparência
Montenegro	Uma coordenação pedagógica eficiente, docentes capacitados, participação no PGQP e Certificação I S O.
Novo Hamburgo	Qualificação da equipe, marca, preço, estrutura, valor diferenciado ao comerciário
Rio Grande	Marca reconhecida. Segurança e vínculo empregatício dos colaboradores. Titulação dos professores.
Santa Cruz	Experiência dos docentes no mundo do trabalho e respectiva qualificação.
Santa Maria	Metodologia de ensino e aprendizagem, material didático e laboratórios equipados e atualizados, localização e docentes capacitados e certificados, confiança na marca, certificação ISO e PGQP.
Santa Rosa	Metodologia de ensino/aprendizagem, profissionais qualificados, Gestão pela Qualidade.
Santana do Livramento	Marca, a infra-estrutura, a credibilidade da Marca, o reconhecimento do Certificado a nível Nacional, os Docentes, o investimento acessível.
São Borja	Metodologia e qualificação dos profissionais.
São Leopoldo	A abordagem pedagógica e o corpo docente qualificado.
São Luiz Gonzaga	Docentes qualificados, qualidade dos processos desenvolvidos.
Taquara	Docentes qualificados e metodologia de ensino.

**Quadro 15: percepções das Unidades Educacionais sobre diferenciais competitivos.**

Fonte: elaborado pela autora



Cabe destacar que as divergências apresentadas na interpretação dos diferenciais competitivos entre as Unidades Educacionais (U.E.s) estão relacionadas com as diferenças presentes no contexto de competição de cada região e com a estratégia operacional da gestão local. Embora as diferenças não sejam significativas, elas apontam formas diversificadas de conduzir o negócio educacional. Este fato merece uma atenção da organização, pois, enquanto uma UE compreende que seu diferencial esteja relacionado às pessoas ou ao preço dos serviços, outras entendem que o diferencial da Escola em relação aos concorrentes esteja centrado na metodologia ou flexibilidade dos serviços. Este ponto é oportuno de análise, em virtude de levantar linhas divergentes de competição na rede de escolas, podendo conduzir ao desenvolvimento de competências distintas e, por conseqüência, na dificuldade futura da instituição manter um posicionamento único no mercado estadual de educação profissional.

Nas entrevistas realizadas com os gestores, a comparação dos diferenciais competitivos da organização com relação aos seus concorrentes também apresentou algumas visões divergentes. Se por um lado, alguns gestores entendem que a organização em termos de entrega e flexibilidade dos serviços está na média ou com posição de liderança no setor, outros interpretam que a organização, neste quesito, está abaixo da concorrência.

Eu acredito que estamos na média, um pouco acima, aliás, do mercado porque temos trabalhado nos últimos anos muito neste sentido. Até por conta de que esse é um fator crítico de sucesso, é a nossa agilidade, a nossa flexibilidade em atender as demandas dos nossos alunos, dos nossos clientes, das empresas que nos procuram, e acredito que nós temos hoje agilidade pra atender as demandas que temos na área educacional (GE1).

Eu acho que temos uma grande flexibilidade em atender o cliente, este é um grande diferencial que nós temos da concorrência (DUE1).

Eu diria que está no mesmo nível ou um pouco abaixo, porque somos uma organização grande e bastante regulada. Nós somos muito normalistas, não burocráticos, mas seguimos uma legislação muito rígida e procuramos nos ater a esta legislação. Não fazemos nada que saia fora deste padrão, então, nós não nos adaptamos, não fazemos nosso trabalho de qualquer jeito só para agradar o cliente. Nós temos um padrão de trabalho e às vezes o cliente quer outros prazos. Então, neste quesito acho que perdemos alguns pontos no sentido de que somos grandes e temos que movimentar uma estrutura toda para chegar lá no cliente; talvez aí tenhamos um bom espaço para crescer (GE6).

Com relação à flexibilidade acho que estamos na média, mas a gente demora um pouco pra fazer, o que nos deixa um pouco abaixo. A gente até consegue ganhar licitações, mas é um sofrimento (DUE 2).

A mesma constatação observou-se no que concerne ao critério qualidade, pois alguns gestores avaliaram que a qualidade do serviço pode ser melhorada, enquanto outros entendem que ela é geradora de diferencial da organização com relação à concorrência, conforme alguns relatos apresentados.

Eu acredito que estamos no mesmo nível um pouco melhor. Eu acredito que dizer que é uma liderança inquestionável em termo de qualidade talvez seja um pouco presunçoso da nossa parte. Acho que ficaríamos um pouco acima da média por alguns fatores. Em termos de instituição de ensino superior o Senac é a única instituição que é certificada ISO. Além da ISO, a participação do PGQP e a qualificação constante dos nossos colaboradores... nós temos um investimento em carga horária destinada a treinamento dos colaboradores que é acima da média de mercado. Estes fatores fazem com que nós estejamos quanto à qualidade um pouco acima da concorrência (GE1).

Acho que representamos liderança, pois a estratégia da direção de trazer cada vez mais avanços faz a gente perseguir sempre o topo, monitorando nossos resultados através de todos nossos indicadores de gestão (DUE 2).

Eu acho que pro meu nível de qualidade ainda está baixo (GE2).

Nós estamos na média ou abaixo em liderança. Mas que a gente procura ter qualidade a gente procura, é uma busca incansável (GE5).

Estas percepções diferenciadas, de certa forma, são esperadas, pois qualidade geralmente tem sido um construto que acaba por relacionar diferentes fatores e interpretações no campo da administração. Em se tratando de qualidade em educação, a situação torna-se mais delicada em virtude da complexidade e das particularidades do processo educativo, conforme destacado por Rosa (2008, p. 19)

Não é fácil falar em qualidade na educação. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, o termo qualidade comporta diferentes significações que são ao mesmo tempo descritivas e normativas. Quando aplicado particularmente às escolas, o seu sentido varia ainda mais, e diferentes métodos têm sido adotados para definir e melhorar a qualidade dentro da sala de aula. [...] Estas dificuldades encontram-se na subjetividade do conceito qualidade e no difícil debate político acerca das formas de se obter uma educação de qualidade.

Contudo, investir na reflexão sobre o que a organização – em todos os seus níveis – entende por qualidade na prestação de seus serviços, parece ser um caminho relevante para a consolidação de diferenciais e desenvolvimento de competências essenciais.

No que concerne aos demais critérios avaliados, foi percebido um forte consenso entre o grupo de gestores. Entretanto, embora tenham sido constatadas percepções comuns sobre desempenho e preço, por exemplo, entende-se que é necessário a organização investir em discussões sobre flexibilidade, entrega dos serviços e qualidade. Isto porque as interpretações diferentes sobre estes fatores comparados à concorrência, remonta para a influência dos níveis organizacionais na avaliação destes critérios, mostrando divergência entre o nível tático/estratégico e o operacional. Sobretudo, porque ficou evidenciado, por exemplo, um sentimento de querer ser mais ágil diante das demandas dos clientes por parte, fundamentalmente, dos gestores operacionais, que estão em contato direto com os alunos. Alinhar as percepções acerca dos diferenciais da organização com relação à concorrência, atrelando-os à estratégia organizacional é um caminho importante para o desenvolvimento das competências críticas ao negócio, que permitirão a busca de sustentação competitiva futura.

Após levantamento das competências e análise dos diferenciais da organização com relação à concorrência, foi realizado o agrupamento das competências levantadas pelos gestores e colaboradores, conforme apresentado no próximo item.

#### *b) Agrupamento de competências organizacionais por categorias*

Como diversos elementos citados pelos entrevistados e pelas equipes referiam-se a uma mesma capacidade ou competência, fez-se necessário um agrupamento dos elementos citados em categorias de competências. Este agrupamento foi possibilitado pela análise dos elementos referenciados nas entrevistas realizadas com os gestores e nas respostas dos questionários apresentadas pelos colaboradores. Foi verificado que diversas competências relacionadas à organização poderiam ser traduzidas em uma mesma categoria de competência, conforme quadro apresentado abaixo.

CATEGORIA	ELEMENTOS REFERENCIADOS
<i>Método de Ensino</i>	Projeto político-pedagógico Forma de ensino Cursos organizados por competências Metodologia de elaboração dos itinerários de profissionalização Avaliação por competências Profissionais (docentes) com capacitação específica por área Comprometimento com a aprendizagem do aluno

	Aulas práticas Acompanhamento pedagógico Planos de Curso Apoio pedagógico (NEP e pedagógico da Unidade) Encontros de capacitação
<i>Conveniência do serviço (customização)</i>	Personalização serviço Programas alinhados às necessidades dos clientes Produto contextualizado à realidade do ambiente de trabalho Duração dos cursos Portfólio diferenciado Infra-estrutura Valor (preço) diferenciado com desconto comerciários
<i>Sistema Gerencial</i>	Processos altamente qualificados e perfeitamente definidos Sistema de gestão (políticas de gestão, softwares de gestão, planejamento estratégico)
<i>Marca</i>	Credibilidade da Instituição Certificação ISO Referencial da marca – relação da marca com o mundo do trabalho Confiabilidade e solidez da marca SENAC Força da marca Transparência Reconhecimento (Organização) em Nível Nacional

**Quadro 16: competências agrupadas**

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, após análise dos elementos destacados na perspectiva interna, foi possível inferir, independente da classificação “*recurso-capacidade-competência-competência essencial*”, que os gestores e colaboradores entendem que a organização possui quatro grandes pontos fortes, relacionados ao que a empresa se diferencia dos concorrentes:

- Metodologia educacional;
- Conveniência do serviço prestado;
- Sistema gerencial;
- Marca.

Na próxima seção, será realizada uma análise da percepção dos clientes sobre os serviços da instituição. A partir dos resultados apresentados serão retomados os referenciais teóricos e as informações do setor para reflexão acerca das competências essenciais da instituição pesquisada.

### 4.3.2 Identificação das competências - perspectiva externa (clientes)

Nesta etapa foram levados em consideração aspectos da organização que mais influenciaram a compra do serviço pela percepção dos clientes pesquisados. A seguir são apresentadas tabelas com os resultados da aplicação da pesquisa.

A primeira tabela apresentada refere-se aos turnos nos quais a pesquisa foi aplicada, demonstrando, de certa maneira, a realidade da organização pesquisada. Isto porque, o maior número de alunos respondentes encontra-se no turno da noite, retratando o contexto da produção de serviços das escolas de educação profissional. Além disto, a informação do maior público das escolas ser constituído por alunos do turno da noite permite a inferência de características importantes que devem ser consideradas na análise da prestação dos serviços e das competências da organização. Os resultados da pesquisa considerando a distribuição entre os turnos de funcionamento encontram-se na Tabela 3.

**TABELA 3 - Resultados considerando turnos**

Respostas	Freq.	%
manhã	159	23,9
tarde	212	31,9
noite	291	43,8
Não resposta	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaboradora pela autora

Com relação aos municípios nos quais a pesquisa foi aplicada, notou-se a participação efetiva da maioria das escolas convidadas, sendo que as mesmas seguiram cálculos amostrais estabelecidos com base na proporção de alunos da escola sobre o total de alunos calculados para a amostra (664). Desta forma, a amostra tornou-se significativa ao contexto do SENAC/RS. Os retornos das amostras calculadas por UEs – cuja seleção de unidades seguiu critérios de distribuição dos serviços em diferentes regiões do Estado e de distintas modalidades educacionais – permitiram uma generalização dos dados para a rede de escolas SENAC, sendo que a frequência pode ser observada na tabela a seguir.

**TABELA 4 – Resultados considerando Municípios**

Respostas	Freq.	%
Caxias do Sul	129	19,4
Santa Maria	70	10,5
Lajeado	92	13,9
Santa Rosa	17	2,6
Torres	58	8,7
Passo Fundo	115	17,3
Informática	0	0,0
Farroupilha	20	3,0
Canoas	70	10,5
Gravataí	69	10,4
Carazinho	23	3,5
Taquara	0	0,0
Não resposta	1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborado pela autora

Como não havia obrigatoriedade na participação da pesquisa, algumas escolas selecionadas para a composição da amostra não retornaram os dados dentro do prazo estabelecido. Todavia, como outras unidades retornaram um número maior de questionários do que o estabelecido, a amostra não foi prejudicada, pois manteve a proporção inicial calculada e uma representação de todas as regiões do Estado.

Assim, observado os resultados do cálculo amostral, a próxima etapa compreende a análise das respostas oriundas dos 664 questionários. Para isto, a pesquisadora contou com a colaboração da Assessoria de Planejamento (ASPLAN) que tabulou os dados, possibilitando inferências.

No que concerne à metodologia de ensino, observou-se que 85% dos respondentes, ou seja, 565 alunos avaliaram este fator como importante ou muito importante na escolha do curso SENAC, conforme apresentado na tabela a seguir.

**TABELA 5 – Resultados Metodologia de Ensino**

Respostas	Freq.	%
1	10	1,5
2	10	1,5
3	74	11,1
4	208	31,3
5	357	53,8
Não resposta	5	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 4,35 Desvio-padrão = 0,85

Fonte: elaborado pela autora

O item certificado reconhecido pelo mercado apresentou-se como o fator considerado mais relevante para a escolha do curso, pois 601 alunos, aproximadamente 90% da amostra, o

avaliaram como importante e muito importante em sua escolha pelo SENAC, de acordo com resultados abaixo.

**TABELA 6 – Resultados Certificado SENAC**

Respostas	Freq.	%
1	11	1,7
2	7	1,1
3	37	5,6
4	135	20,3
5	466	70,2
Não resposta	8	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 4,58 Desvio-padrão = 0,79

Fonte: elaborado pela autora

Qualificação dos professores também se mostrou como um fator bastante relevante na escolha dos serviços SENAC, pois 598 alunos, ou seja, 90% da amostra, o perceberam como importante ou muito importante na escolha do curso na instituição.

**TABELA 7 – Resultados Qualificação dos Professores**

Respostas	Freq.	%
1	10	1,5
2	4	0,6
3	46	6,9
4	181	27,3
5	417	62,8
Não resposta	6	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 4,51 Desvio-padrão = 0,78

Fonte: elaborado pela autora

Com relação ao item preço atrativo percebeu-se que 60% dos alunos – 403 respondentes – o avaliaram como importante ou muito importante na escolha do curso. Em contrapartida, 13 % dos respondentes o percebem como pouco ou sem importância na escolha do serviço educacional do SENAC.

**TABELA 8 – Resultados Preço Atrativo**

Respostas	Freq.	%
1	41	6,2
2	46	6,9
3	164	24,7
4	221	33,3
5	182	27,4
Não resposta	10	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 3,70 Desvio-padrão = 1,13

Fonte: elaborado pela autora

Grau de importância próximo também foi atribuído ao item localização, pois 68% dos alunos o avaliaram como significativamente relevante na escolha do serviço SENAC e, em torno de 14%, o perceberam como pouco ou sem importância na escolha do curso na instituição.

**TABELA 9 – Resultados Localização**

Respostas	Freq.	%
1	51	7,7
2	45	6,8
3	114	17,2
4	149	22,4
5	301	45,3
Não resposta	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 3,92 Desvio-padrão = 1,26

Fonte: elaborado pela autora

No que concerne ao tipo de curso oferecido 75% da amostra – 500 alunos – avaliaram este item como importante ou muito importante na escolha do serviço, conforme pode ser percebido na tabela seguinte.

**TABELA 10 – Resultados Tipo de Curso**

Respostas	Freq.	%
1	30	4,5
2	22	3,3
3	98	14,8
4	178	26,8
5	322	48,5
Não resposta	14	2,1
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 4,14 Desvio-padrão = 1,09

Fonte: elaborado pela autora

Já com relação ao ambiente escolar, percebeu-se que este é um dos fatores de maior grau de relevância na escolha do serviço, pois 86% dos respondentes, ou seja, 574 alunos, o avaliaram como importante ou muito importante, como pode ser visualizado na Tabela 11.

**TABELA 11 – Resultados Ambiente Escolar**

Respostas	Freq.	%
1	14	2,1
2	11	1,7
3	62	9,3
4	170	25,6
5	404	60,8
Não resposta	3	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 4,42 Desvio-padrão = 0,89

Fonte: elaborado pela autora



Por fim o último item proposto à avaliação dos alunos sugere influência de familiares e amigos na escolha do curso. Para este item, não se notou uma grande influência em contraste com outros fatores, pois 68% dos respondentes o avaliaram como importante ou muito importante na escolha dos serviços educacionais SENAC. Em contrapartida, este fator, juntamente com a localização, foi o que mais os clientes avaliaram como menos importante na escolha dos serviços da instituição. Os resultados do item indicação de família/amigos seguem na Tabela 12

**TABELA 12 – Resultados Indicação de Família/Amigos**

Respostas	Freq.	%
1	53	8,0
2	38	5,7
3	102	15,4
4	178	26,8
5	277	41,7
Não resposta	16	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>100,0</b>

Média = 3,91 Desvio-padrão = 1,24

Fonte: elaborado pela autora

Para facilitar a análise de quais fatores os clientes entendem como mais influentes no processo de compra do serviço educacional do SENAC foi elaborado um quadro, com referências às médias de cada critério questionado, conforme descrição a seguir.

Itens	Média do item	Percentual de importante/muito importante	Desvio padrão
1.1 Metodologia de Ensino	4,35	85%	0,85
1.2 Certificado SENAC reconhecido pelo mercado	4,58	90%	0,79
1.3 Qualificação do professores (as)	4,51	90%	0,78
1.4 Preço atrativo	3,70	60%	1,13
1.5 Localização	3,92	68%	1,26
1.6 Tipo de Curso oferecido	4,14	75%	1,09
1.7 Ambiente escolar agradável	4,42	86%	0,89
1.8 Indicação de família/amigos	3,91	68%	1,24

**Quadro 17: Média dos resultados da pesquisa com os clientes**

Fonte: elaborado pela autora

Ainda, foi perguntado aos clientes quais outros motivos também influenciaram na decisão de compra do serviço oferecido pelo SENAC, no sentido de verificar se não havia

outro elemento importante da organização que deveria ser considerado na análise. Os itens que foram mencionados são:

- Qualidade do curso (atualização e nível de conhecimento trabalhado na proposta);
- Aproximação com o mercado de trabalho (indicação a empresas, oportunidade de emprego gerada, etc.);
- Aprendizagem focada na prática;
- Marca e credibilidade da instituição (tradição em cursos profissionalizantes).

As citações dos alunos sobre outros motivos que levaram à escolha do SENAC demonstraram uma forte relação da escolha do curso com possibilidades de geração direta ou indireta de emprego e trabalho, conforme alguns relatos selecionados e mencionados a seguir.

Gosto do SENAC por que já fiz outros cursos que me satisfizeram, gosto do ambiente, dos professores, além de ser uma instituição reconhecida no mercado de trabalho. Obrigada por vocês estarem criando oportunidades abrindo caminhos (aluno da Escola SENAC Santa Maria).

Vim (para o SENAC) para estar mais preparado para um emprego e para um bom negócio (aluno da escola SENAC Lajeado).

Estou no SENAC para conhecer mais sobre como "administrar", pois tenho dúvidas em qual curso superior seguirei e aqui estão se abrindo várias portas pra mim (aluno SENAC Torres).

Além da localidade e o nome da escola acredito que vou não somente ter um diploma, mas saberei fazer um bom trabalho, tendo ótimas atitudes que farão a diferença no mercado (aluno SENAC Gravataí).

A partir da análise dos dados coletados nesta pesquisa quantitativa, foi possível inferir quais os critérios que mais influenciaram na escolha do serviço SENAC, na percepção dos clientes. Para isso, tomaram-se como base os fatores que obtiveram melhores médias, ou seja, que chegaram muito próximo de 5 (item avaliado como muito importante na escolha). Todavia, cabe destacar que nenhum dos itens do questionário apresentou baixa relevância na escolha do serviço. Isto porque se procurou relacionar no instrumento fatores considerados importantes na prestação de serviços educacionais, a partir da pesquisa do segmento da educação profissional. A intenção, portanto, foi verificar entre todos os fatores relacionados como relevantes na prestação dos serviços educacionais, quais, sobretudo, foram percebidos

como mais fortemente importantes na escolha do curso da instituição pesquisada. Assim, os itens melhor avaliados pelos clientes são:

1º) Certificado reconhecido pelo mercado (média = 4,58);

2º) Qualificação dos professores (média = 4,51);

3º) Ambiente escolar agradável (média = 4,42).

A importância da percepção dos clientes-alunos sobre os serviços educacionais é fator relevante para análise das competências e da eficácia da implementação das estratégias da instituição. Isto porque o processo educacional permite uma forte interação dos clientes com o serviço, que é executado de forma basicamente “pura”, conforme elucidam Lacerda e Teixeira (2006, p. 42).



De acordo com a literatura, o grau de contato entre o aluno e o processo de produção é elevado, pois a educação é um serviço caracterizado como quase puro, com grande parte do serviço sendo produzido e entregue por pessoas. Pode-se argumentar que, conforme propõem Slack *et al.* (1999), a escola é uma fábrica de serviços em que uma determinada peça, no caso o consumidor, perpassa por diversos equipamentos e operações e, ao final da linha de produção, está “pronta”. Essa é uma abordagem típica do ponto de vista de produção e operação, pressupondo que o aluno é um insumo e um *input* dentro da escola, repercutindo em questões operacionais.

Sendo assim, essa forte interação entre o cliente e a empresa, que influencia a percepção de qualidade que o aluno, enquanto cliente tem dos serviços, deve ser aproveitada pelas escolas através de seus diversos canais de comunicação. Sobretudo, para a avaliação de suas estratégias e o desenvolvimento de competências.

#### **4.3.3 Definição das competências essenciais da instituição**

Para a definição das competências essenciais da instituição é oportuno retomar os resultados apresentados na perspectiva interna e na perspectiva externa. Neste sentido, foi elaborado um quadro contendo os principais resultados relacionados às competências do

SENAC, especialmente, com a sinalização das relações presentes entre os construtos apresentados.

Resultados Perspectiva Interna	Resultados Perspectiva Externa
 <p>Metodologia Educacional</p> <p>Conveniência do Serviço</p> <p>Sistema Gerencial</p> <p>Marca</p>	<p>Certificado reconhecido pelo mercado</p> <p>Qualificação dos professores</p> <p>Ambiente escolar agradável</p> <p>Aproximação com o mercado de trabalho</p> 

**Quadro 18: relação das competências SENAC/RS nas perspectivas interna e externa**

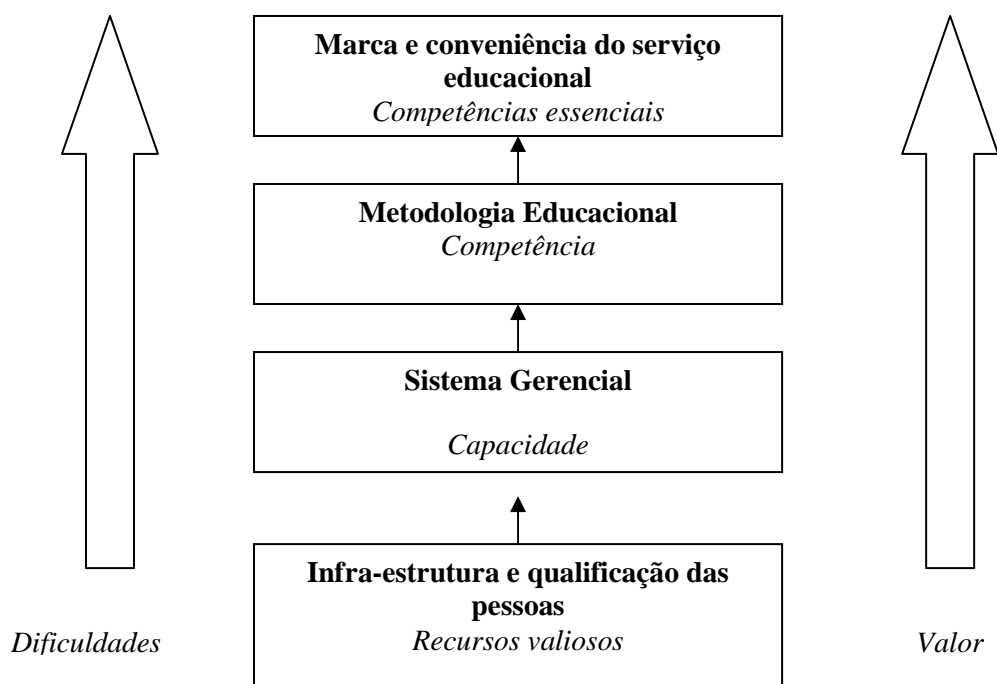
Fonte: elaborado pela autora

Conforme apresentado no Quadro 18, as competências identificadas na perspectiva interna demonstram relação com os fatores relacionados na escolha dos serviços do SENAC. A metodologia educacional, que pode ser traduzida como método de ensinar da instituição, cujos elementos estão relacionados ao projeto político-pedagógico, aprendizagem focada na prática (por competências) e quadro de professores, foi entendida como um fator importante na escolha dos serviços. A mesma afirmação pode ser realizada em relação à competência conveniência do serviço educacional ao cliente. Esta competência, que está relacionada ao nível de atendimento da expectativa individual de cada cliente, ou seja, suas percepções sobre o ambiente e sobre os encaminhamentos profissionais, também foi observada na pesquisa junto aos alunos.

Outra convergência de percepções observada na pesquisa foi o entendimento de que a credibilidade da marca, considerada vantagem competitiva por gestores e colaboradores, também foi fator fortemente percebido como relevante aos clientes na escolha do curso. Isto porque o certificado reconhecido pelo mercado foi o fator cuja avaliação mais se apresentou como importante na escolha do SENAC.

A exceção encontra-se no construto sistema gerencial, que não permite ao cliente a percepção de um diferencial. Todavia, este fator, embora não esteja diretamente relacionado a uma competência essencial, certamente representa uma capacidade valiosa da organização na condução de suas estratégias e no suporte das competências.

Assim, com base na pesquisa de campo propiciada pelo estudo e nos referenciais teóricos, sobretudo o de Javidan (1998), pôde-se inferir que hierarquia das competências do SENAC poderia ser ilustrada conforme figura a seguir.



**Figura 15: Hierarquia das competências SENAC/RS**  
 Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Javidan (1998).

A hierarquia sugerida ilustra uma articulação entre os elementos relacionados às competências neste estudo. Para isto, estes elementos foram analisados sob a ótica dos referenciais teóricos, sendo classificados a partir da ascendência de valor e da dificuldade de implementação na organização. Também foram considerados os demais critérios para identificação das competências essenciais referenciados como, dificuldade de imitação pela concorrência, flexibilidade estratégica e disseminação organizacional. Assim, com base na hierarquia proposta e também acordando com os principais referenciais estudados infere-se que as competências essenciais do SENAC/RS são:

- Capacidade de atrelar credibilidade a sua marca;
- Capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos.

A seguir, serão analisadas as competências essenciais identificadas, bem como os demais elementos da hierarquia das competências do SENAC/RS.

#### 4.3.4 Análise crítica das competências identificadas

##### a) Marca e conveniência do serviço educacional

Conforme resultados apresentados nesta pesquisa, as competências identificadas como essenciais ao negócio do SENAC/RS são: i) capacidade de atrelar credibilidade a sua marca; e, ii) capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos.

Com relação à *capacidade de manter credibilidade atrelada a sua marca* percebeu-se que esta é uma competência que gera vantagem competitiva ao SENAC, aos “olhos” de seus gestores, colaboradores e, principalmente, de seus clientes. À marca da instituição, além da credibilidade, são relacionados atributos como força, tradição e reconhecimento.

A capacidade do SENAC/RS em manter atrelada a sua marca estes atributos consolidou-se ao longo dos anos, demonstrando forte relação com sua fundação e sua trajetória, o que pressupõe *dependência de percurso* e aprendizagem organizacional acumulada (FLEURY; FLEURY, 2003; MOURA; BITENCOURT, 2006; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Também se pode inferir que esta é uma competência essencial ao SENAC/RS, pois a relação direta da competência com a história organizacional a torna difícil de ser imitada pelos concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998; KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002; HAFEEZ et al., 2005).

Além disto, observou-se que esta é uma competência que se apresenta flexível ao ser replicada a todos produtos e unidades educacionais, mostrando-se reconhecida pelos clientes e colaboradores do SENAC/RS, na maioria das regiões. Nos relatos dos colaboradores, embora a marca não tenha sido relacionada à competência essencial, ela foi atrelada por muitos grupos à geração de vantagem competitiva da organização. Já os clientes-alunos demonstram valorizar sobremaneira o certificado do SENAC/RS, relacionando-o ao reconhecimento no mercado de trabalho, o que sugere a percepção de um diferencial da marca. Com relação à percepção dos gestores, à capacidade de posicionar credibilidade à marca não foi destacada como uma competência essencial diretamente, mas foi considerado um importante recurso organizacional ao ser relacionada com a razão de ser da organização, ao compromisso que a instituição possui diante da sociedade.

Cabe destacar que a marca do SENAC/RS é reconhecida e valorizada pelos atuais públicos da organização, sendo que caberia uma análise mais aprofundada com relação ao reconhecimento da marca por públicos potenciais os quais a organização deseja atender. Esta reflexão é oportuna, pois o SENAC/RS tem como estratégia ampliar seus serviços na modalidade de Ensino Superior, o que requer, portanto, a análise se esta competência está

fortalecida para este objetivo estratégico. Ademais, embora esta competência seja essencial à sobrevivência e ao diferencial da organização em seu segmento, caberiam outras estratégias de gestão da marca (*branding*) – além das já realizadas pela organização – de maneira a atrelar à reputação não somente solidez, tradição, mas, também, atributos relacionados aos atuais objetivos estratégicos, como inovação, flexibilidade, fidelização, entre outros descritos no mapa estratégico.

No que concerne à segunda competência essencial identificada neste estudo de caso – *a capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos* – percebe-se também na mesma uma forte relação com a missão, visão e estratégia corporativa. Esta é uma competência essencial à organização, pois foi validada pelos principais referenciais estudados, demonstrando ser de difícil imitação pela concorrência, disseminada às unidades e aos produtos, reconhecida pelos públicos interno e externo e, por fim, geradora de benefícios superiores aos clientes (PRAHALAD e HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998; HAFEEZ et al., 2005; MILLS et al., 2002; GREEN, 1999). Os benefícios gerados aos clientes são atestados pelos mesmos ao referir-se à abertura de oportunidades no mercado de trabalho ocasionada pelo diferencial do certificado SENAC/RS neste mercado, ou seja, a certificação é validada pelos principais empregadores do segmento.

A competência essencial capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes pode ser traduzida como desenvolver cursos que atendam aos objetivos dos principais públicos que o SENAC/RS tem como missão atender, ou seja, os comerciários, os futuros comerciário e os empresários do comércio de bens e serviços. É certo que nem todos os cursos possuem bem fortalecida a capacidade de ser conveniente aos clientes SENAC, mas é bastante evidenciada a estratégia de desenvolver propostas para estes públicos, conforme relatos de gestores relacionados à personalização do serviço e ao desenvolvimento de programas alinhados às necessidades ao setor terciário.

Uma outra competência que nós temos que eu acho que é fundamental é essa nossa **relação direta com o mundo do trabalho**, quer dizer, o SENAC é uma instituição mantida e administrada pelas empresas do comércio de bens, serviços e turismo, nós temos no conselho do SENAC os empresários que representam essas empresas. Então é muito fácil para o SENAC identificar qual o perfil do profissional que o mercado deseja e pra quem trabalha com educação profissional isto é fundamental. Então é uma competência da organização que dificilmente uma outra organização educacional consegue ter, essa relação tão próxima, tão íntima com o mundo do trabalho como tem o SENAC. (GE 2)

A relação direta com o mercado de trabalho do setor terciário é percebida e valorizada pelos clientes da organização, sendo um ponto também relacionado à certificação buscada pelos alunos. Desta forma, esta competência mostra-se essencial ao negócio da organização, demonstrando ter sido fator diretamente relacionado à existência e à sobrevivência do SENAC/RS. Sobretudo, porque a organização é mantida e gerida por empresários do setor terciário, o que pressupõe o desenvolvimento de propostas que contemplem diretamente este segmento.

Todavia, embora a personalização/conveniência do serviço educacional garanta caráter distintivo à organização em relação à concorrência, a preocupação em aperfeiçoar as soluções desenvolvidas ao segmento terciário mostrou-se presente nos relatos dos gestores.

A visão que se quis dar é algo que a gente não é: que se consiga desenvolver também o conhecimento para resolver os problemas ou trazer soluções para situações do cotidiano das empresas, seja lá resolver o problema da fila nos guichês ou outros problemas pontuais ou até maiores como gerar uma tecnologia nova que eu possa estar aplicando isso lá na empresa, gerar uma consultoria trabalhando com mini empresa e ajudando micro e pequenos empresários...esta visão é um pouco maior, pois exige que as empresas nos enxerguem como um fornecedor de soluções e isso exige que a gente consiga atender todos os níveis desse cliente, desde o “E” até o “A”, o que é bem difícil porque é o posicionamento (GE5).

Este é um fator relevante para reflexão por exigir uma diversificação maior do portfólio de serviços e outras estratégias de posicionamento para os diferentes públicos.

Outro fator relacionado a esta competência, que se mostrou valorizado na escolha do SENAC/RS pelos clientes, além de destacado pelos colaboradores, refere-se ao ambiente escolar/infra-estrutura oferecida. O ambiente escolar agradável mostra-se relevante aos clientes, pois impacta na percepção do serviço educacional oferecido. De acordo com Lovelock e Wright (2001), o serviço educacional é classificado como ações intangíveis, de entrega contínua, realizadas simultaneamente entre a organização e seu cliente, e, apesar de proporcionar um alto contato pessoal, é de baixa customização. Sendo assim, a competitividade do setor educacional leva o cliente a perceber que o serviço pode ser agregado a valores até então não cobrados, como por exemplo, instalações físicas compatíveis com o valor pago, melhor atendimento, entre outras conveniências.

Conforme resultados deste estudo, o SENAC/RS parece compreender esta questão, pois nos últimos anos direcionou grandes investimentos na reforma de suas unidades, além de



lançar um empreendimento educacional inovador, como a Escola 24h. Ademais, a instituição tem buscado através da oferta de soluções educacionais corporativas e da EaD customizar seus serviços aos seus principais clientes empresariais.

Ou seja, percebe-se que a organização, ao longo dos anos e de acordo com as estratégias traçadas nos últimos, fortaleceu a competência relacionada à oferta de serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos. O desenvolvimento desta competência mostrou-se também possível pela abertura do mercado da educação profissional ocorrida na década de 90, que propiciou a modularização dos cursos e a “independência” da Educação Profissional do Ensino Médio. Mas, sobretudo, esta competência foi sendo fortalecida na medida em que a organização focou suas unidades em áreas de negócio e estreitou mais ainda os canais de comunicação com o empresariado do segmento terciário.

Desta forma, tanto a capacidade em atrelar credibilidade à marca, como a capacidade em ofertar serviços educacionais aos diferentes públicos são competências essenciais ao SENAC/RS, pois estão diretamente relacionadas à geração de vantagem competitiva da organização em seu segmento. Ambas as competências estão disseminadas no SENAC/RS e guardam relação direta com as estratégias corporativas. Por estarem atreladas à trajetória da organização são de difícil imitação pelos seus concorrentes do setor, o que as torna valiosas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998; HAFEEZ et al., 2005; MILLS et al., 2002; GREEN, 1999).

#### *b) Metodologia educacional*

A partir da análise dos dados coletados inferiu-se que a metodologia educacional é uma competência do SENAC/RS, estando esta vinculada diretamente às estratégias de negócio da organização. A competência relacionada à metodologia, que pode ser traduzida como a *capacidade em desenvolver metodologia educacional contextualizada e por competências*, apresentou-se bastante presente nos relatos dos gestores e dos colaboradores da organização.

À metodologia são relacionados diversos elementos, como o Projeto Político-pedagógico, o ensino contextualizado, a organização da proposta educacional por competências, a possibilidade dos itinerários de profissionalização, a qualificação dos professores, entre outros. Todavia, foi percebido com este estudo que, embora a metodologia seja uma competência muito valorizada na perspectiva interna (gestores e colaboradores), não se pode inferir que a mesma tenha sido geradora de vantagem competitiva sustentável à organização, ao longo da sua trajetória. Isto porque os empreendimentos demandados para

melhoria do método de ensino – como a adoção do modelo de competências – é movimento recente na organização, conforme verificado no documento “Referenciais para a Educação Profissional do SENAC” (2002). Neste documento, é proposta a revisão dos projetos político-pedagógicos dos Departamentos Regionais de todo Brasil, sugerindo, portanto, alinhamento do modelo educacional aos referenciais introduzidos na reformulação da educação profissional.

[...] reconhecemos que a implantação do modelo de competências, nos moldes da legislação em vigor, supõe, sem dúvidas, a revisão conceitual de algumas diretrizes pedagógicas definidas no documento antes mencionado – Formação Profissional SENAC: uma proposta para o setor comércio e serviços. [...] Ainda que este referencial mais geral seja mantido, a adoção do modelo de competências implica um aprofundamento das dimensões mais estritamente pedagógicas, na medida em que a própria concepção de competência proposta na legislação e, principalmente, as mudanças introduzidas no plano da organização curricular colocam novas questões para a prática docente do SENAC (Referenciais para a Educação Profissional do SENAC, 2002).

Além disto, alguns elementos relacionados à metodologia pelos gestores e colaboradores referem-se a pressupostos preconizados pela reformulação da Educação Profissional (modelo de competências e itinerários de profissionalização). Isto, portanto, os torna passível de aplicação na concorrência.

Os gestores e colaboradores do SENAC/RS parecem compreender o quanto a metodologia exige constante revisão e melhorias, sendo fundamental para a execução das estratégias de negócio da organização.

[...] um grande diferencial que a gente tem que explorar e que é a nossa força é o projeto político-pedagógico. (Com ele) eu acredito que vai dar pra levantar a qualidade, porque a gente prima pela estrutura, mas o ato educativo que é o da sala de aula nós temos know-how muito no Departamento Regional e pouco lá na escola... a gente vem fazendo esse trabalho há anos de capacitar pra que as pessoas da escola tenham esse know-how de conhecimento e que elas apliquem isso, que é na verdade o projeto político-pedagógico, em sala de aula e não só no papel. (GE 2)

Como foi percebido neste estudo, a implementação de melhorias e inovação no processo educativo fazem parte dos projetos estratégicos da organização, o que indica que a

competência relacionada à metodologia pode estar no caminho da consolidação de um diferencial competitivo diante da concorrência. Este é um direcionamento estratégico adequado, pois a organização vivencia um momento no qual o desafio de gerir as escolas com desempenho superavitário, soma-se aos esforços de implementar uma estratégia de diferenciação.

De acordo com Martins (2004), em artigo apresentado no XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, o desempenho educacional e o desempenho financeiro guardam forte relação nas escolas. Deste modo, realizar investimentos no gerenciamento de práticas relacionadas à melhoria de indicadores de desempenho educacionais, provavelmente contribuirá com um desempenho financeiro satisfatório. Isso quer dizer que ao determinar, acompanhar e gerenciar indicadores educacionais, com desenvolvimento ou incorporação de novas metodologias, a organização educacional estará mais próxima da melhoria de seu resultado financeiro.

*c) Outros elementos relacionados às competências: sistema gerencial, infra-estrutura e qualificação de pessoas*

No que concerne aos demais elementos relacionados à proposta de hierarquia das competências do SENAC/RS, foram destacadas a capacidade *de implementação do sistema gerencial* e os recursos relacionados à *infra-estrutura* e à *qualificação das pessoas*.

Referente ao sistema gerencial da organização percebe-se que o mesmo contribui para a execução das estratégias funcionais, permitindo suporte e alinhamento necessário para a estratégia corporativa. É a através da capacidade gerencial que o SENAC/RS reorganizou seu negócio, sendo que as práticas e as ferramentas de gestão utilizadas representam importante suporte para monitoramento do desempenho e implementação de melhorias organizacionais. Esta capacidade é bastante reconhecida e valorizada internamente no SENAC/RS. Todavia, notou-se através das informações dos colaboradores e também dos relatos de alguns gestores que há um grande enfoque nesta capacidade em detrimento de outras que também podem ser mais fortalecidas na instituição.

[...] nós crescemos muito nesses seis anos na política de gestão; nosso maior investimento foi no sistema de gestão, com política de gestão, com metodologia de gestão [...] nós crescemos nisso (sistema de gestão) que é um grande diferencial e estamos alinhados a grandes empresas e indústrias por aí, mas o nosso foco do negócio ficou frágil, apesar dele ser um grande diferencial (GE 2).

Ainda sobre o sistema gerencial, cabe destacar o alinhamento das diretrizes percebido entre os níveis corporativo e operacional da organização, o que pressupõe mecanismos de gestão e objetivos estratégicos disseminados a todas unidades. Este fato foi relevante para o suporte e desenvolvimento de competências no SENAC/RS.

Com relação à infra-estrutura, notou-se que este é um recurso influenciador não somente na escolha do serviço educacional do SENAC/RS, mas, de forma geral, na escolha das instituições educacionais, como já foi mencionado anteriormente. O ambiente escolar é um fator importante para atendimento das expectativas dos clientes do SENAC/RS, fortalecendo a competência da organização em oferecer serviços convenientes aos seus públicos.

Um outro fator (crítico) é a **atualização da estrutura física [...]** nós temos que ter uma estrutura sempre atualizada. Como nós preparamos as pessoas para o mundo do trabalho a instituição tem que estar a frente do seu tempo e esse é um fator crítico também de sucesso (GE1).

Entretanto, embora a estrutura seja atualmente um diferencial da instituição, percebido pelos colaboradores e, inclusive, pelos seus clientes, ela não é entendida pela maioria dos gestores como fonte de geração de vantagem competitiva sustentável, pois não se mostrou presente nos demais relatos. Além disto, um dos gestores destacou comentário relevante que demonstra o entendimento de que a estrutura, embora seja um diferencial, pode ser copiada pela concorrência, não podendo ser, portanto, considerada uma competência da instituição.

Uma estrutura física é possível de se copiar e até hoje ela se desgasta com uma velocidade muito rápida, quer dizer, nós podemos montar uma bela estrutura na área de tecnologia de informação e daqui há dois anos nós ficamos ultrapassado e uma outra instituição ter uma estrutura física melhor. Agora, nossa metodologia educacional, isso é muito mais difícil de ser copiado [...] isso é uma coisa que permanece com a instituição ao longo do tempo (GE2).

Por fim, no que se refere à qualificação das pessoas, percebe-se que este é um recurso também fundamental para o negócio da instituição, sobretudo quando relacionado aos docentes. Como foi percebido na pesquisa realizada junto aos alunos do SENAC/RS, a

qualificação dos professores é um fator considerado pela maioria como muito importante para a escolha da instituição. A qualificação dos professores – que implica em conhecimentos relacionados tanto à teoria, mas, sobretudo, à prática no mercado de trabalho – também se mostrou um recurso reconhecido e valorizado internamente.

Eu vejo que desde que eu entrei no SENAC em 2006 a gente vem aprimorando a questão de **pessoas**, estamos desenvolvendo equipes, desenvolvendo pessoas e esse é um diferencial competitivo bem grande (GE 4).

Além disto, possuir quadro de docentes qualificados também contribui para a construção de uma metodologia educacional contextualizada ao mercado de trabalho, que é a proposta da instituição. Neste sentido, a organização – ciente de que a qualificação das pessoas é fundamental para sua missão e seu negócio, estabeleceu objetivos estratégicos relacionados à retenção de colaboradores e à qualificação de docentes. A identificação deste recurso crítico é fundamental para que a empresa desenvolva estratégias de geração de competências e, posterior, vantagem competitiva através dos mesmos (GRANT, 1991; MOURA; BITENCOURT, 2006).

Ademais, alguns estudos já realizados sobre o sucesso em organizações educacionais apontam que é necessário investir em metodologias e pessoas. Santos (2003), por exemplo, propõe a análise do comportamento de atração e manutenção de alunos em escolas de idiomas. Como resultado a autora afirma que quanto maior o tempo de permanência de professores na instituição, maior a taxa de manutenção dos alunos.

Sendo assim, pessoas qualificadas mostram-se um valioso recurso, sendo que tanto a capacidade de desenvolvimento, como a de retenção das pessoas são competência que podem ser fortalecidas na instituição permitindo desempenho superior sustentável no futuro, conforme foi destacado pelos gestores do SENAC/RS.

Eu acho que nós precisamos evoluir e investir na qualificação dos nossos colaboradores, essa é uma competência que nós temos hoje no sentido de ter um corpo de colaboradores tanto docentes quanto administrativos qualificados, mas precisamos fortalecer isto, então a diferença está em se manter de forma qualificada nesse mercado e em ter colaboradores qualificados (GE 1).

A questão das pessoas também é fundamental porque somos uma empresa prestadora de serviços e quem presta esse serviço são pessoas; nós não somos fabricantes de caneta ou copinho que o cliente enxerga... ah, essa caneta é boa, esse copinho é bom, não! Nosso produto é diferenciado pelas pessoas [...] temos que investir nessas pessoas que também são os docentes que estão em contato com os clientes, porque acho que essa é uma sintonia bem legal para fazer com que esse cliente retorne (GE 3).

#### **4.3.5 Perspectivas futuras**

Para verificação das perspectivas futuras do SENAC/RS foram tomados como base tanto os objetivos expressos no mapa estratégico e os relatos dos gestores entrevistados, mas, principalmente, os projetos estratégicos descritos no Plano de Ação da instituição. Os projetos expressam, sobretudo, as estratégias de médio prazo da organização, que permitirão o alcance dos objetivos de longo prazo. São projetos estratégicos:

- Implementar o projeto político-pedagógico;
- Centro Universitário;
- Ampliar rede SENAC/Ead;
- Desenvolver as competências da organização e das pessoas;
- Implantar Escola PSG (Programa SENAC Gratuidade)/POA.

Através da análise destes projetos e dos objetivos estratégicos do SENAC/RS pode-se perceber que a instituição está desenvolvendo estratégias de diferenciação no mercado educacional. Neste sentido, a organização está investindo no desenvolvimento das pessoas e na melhoria do processo educativo, que implica desde os aspectos relacionados ao ambiente escolar e à organização didático-pedagógica, como também os aspectos relacionados ao portfólio de produtos educacionais ofertado à sociedade.

Com relação a suas estratégias de negócio, pode-se verificar que a expansão da rede EaD e a construção de um Centro Universitário são grandes projetos que o SENAC/RS está investindo. Este movimento indica que a organização se alinha às tendências observadas no campo da educação profissional e busca aproveitar as oportunidades apresentadas no setor. Sobretudo, observou-se que a organização pretende consolidar liderança de mercado em todos

os níveis da educação profissional, expandindo, para isso, suas ações na educação técnica de nível médio e, principalmente, no ensino superior.

Já a implantação da Escola SENAC PSG, demonstra o compromisso da instituição com a aplicação do recurso oriundo das empresas do setor terciário, conforme sua finalidade e convênio firmado com o MEC. Atualmente o SENAC/RS já desenvolve ações de gratuidade em toda sua rede de escolas. Contudo, a criação de uma escola com este enfoque em Porto Alegre é um projeto planejado há alguns anos pela direção, sendo que ações e análise de parcerias para a concretização deste plano já estão sendo encaminhadas em 2008.

Por fim, também se destaca o desafio da instituição em alcançar uma gestão financeira sustentável para todas as ações educacionais de mercado – ou seja, àquelas que não serão subsidiadas pelo PSG, conforme observado nas entrevistas e descrito no relato do gestor a seguir.

O SENAC trabalhava com foco muito social, era um foco no qual tu recebia o compulsório, já contando com uma receita certa. O SENAC teve que mudar toda a sua gestão para ter um enfoque maior no mercado, mas, acredito que a gente ainda está mudando para se adaptar as questões de mercado: contratando pessoas com perfil comercial para ser gestor das escolas, buscando ter ISO e PGQP que são modelos de gestão escolhido pelo SENAC para estar preparado para o mercado (GE 5).

Deste modo, promover gestão financeira mais eficaz é um desafio futuro do SENAC/RS, que acompanha as tendências de gestão em instituições educacionais. As ações para melhor desempenho financeiro fazem parte dos objetivos organizacionais, sendo que a busca da eficácia financeira e operacional é uma meta que está sendo mais fortemente trabalhada no SENAC/RS em virtude das suas estratégias, das alterações referentes à administração da receita compulsória e, sobretudo, da dinâmica instituída no mercado educacional nos últimos anos.

#### 4.3.6 Discussão das competências a serem desenvolvidas

As competências a serem desenvolvidas e/ou melhoradas foram relacionadas pelos gestores do SENAC/RS durante a realização das entrevistas. Ao serem questionados sobre quais as competências necessárias para a instituição no futuro os gestores relacionaram melhorias que entendem ser pertinentes para melhor desempenho do SENAC/RS em seu setor.

O primeiro ponto destacado refere-se ao *relacionamento com os clientes*. Neste sentido foi ressaltado que a organização necessita desenvolver estratégias de fidelização dos clientes, aproveitando as possibilidades geradas pelo itinerário de profissionalização, preconizado pela LDB e trabalhado no projeto político-pedagógico do SENAC.

Eu acho que precisa fortalecer a questão do relacionamento com o cliente e, mais ainda, eu diria com o cliente que está interno, porque a partir do momento que tu consegues fortalecer com o cliente que está interno tu não precisa estar no mercado a todo o momento captando novos clientes. Então, eu acho que temos que dar uma trabalhada, uma fortalecida nesta questão do cliente interno atual, ou seja, se hoje ele está no FIC, amanhã ele está no técnico, logo ele está no Multilínguas, depois de amanhã ele está no ensino superior – no tecnólogo, ou na pós-graduação. Ou seja, nós temos que conseguir uma forma de estabelecer um vínculo com o cliente que está interno, que ele permaneça durante um longo tempo conosco... dessa forma a gente, não necessitaria investir tanto em marketing externo, em publicidade e propaganda (GE4).

Outra competência que foi sugerido o fortalecimento refere-se à *agilidade e flexibilidade na entrega dos serviços*. Como já destacado anteriormente, não há um consenso entre os gestores no que concerne a estes quesitos, sendo que os mesmos relevantes para a implementação da estratégia de diferenciação da organização. Ademais, visto que a instituição possui especificidades legais que impedem uma maior agilidade em processos internos, caberia o desenvolvimento constante de estratégias de gestão que minimizassem este fator e que não prejudicassem a percepção dos clientes com relação à agilidade e à flexibilidade na entrega dos serviços educacionais.

Também foi sugerida a melhoria da competência relacionada à *análise e leitura do ambiente externo*, o que pressupõe o entendimento de que a organização também valoriza os



pressupostos da escola do posicionamento estratégico. Os gestores destacaram a necessidade de ser desenvolvida uma leitura correta da dinâmica do setor educacional e das necessidades do mercado de trabalho. Isso corrobora com os esforços organizacionais de aperfeiçoamento do planejamento estratégico realizados nos últimos anos. Esta percepção é trazida nos relatos dos gestores, conforme apresentado a seguir.

Agilidade e leitura correta do mercado. Essas competências devem ser distribuídas em toda organização, em suas quarenta unidades, e não centralizada em alguns pontos, todas as escolas devem ter esta capacidade (GE 3).

A outra competência é ter a capacidade de fazer a análise dos cenários. Nós temos que andar na frente e pra isto nós precisamos desenvolver esta competência, uma competência que temos, mas que para o futuro nós precisamos desenvolver mais... analisar de forma pró ativa o cenário do mundo do trabalho, porque se nós formos perceber que o mundo do trabalho mudou, até nós conseguirmos desenvolver as pessoas, alterar a estrutura, o mundo do trabalho já mudou novamente, então analisar com antecedência essas alterações do cenário do mundo do trabalho é uma competência que nós precisamos desenvolver ainda mais na organização (GE 1).

Que seja aperfeiçoando a análise mercadológica, que se tenha sempre clareza do que o mercado precisa e que a gente tenha rapidez de detectar a necessidade do mercado, elaborar o produto com rapidez (DUE 1).

A preocupação em considerar nas estratégias organizacionais, tanto os recursos e competências internas, quanto os elementos e as oportunidades relacionadas ao ambiente externo é um sentimento expressado pelos gestores nos relatos, conforme o que descrito a seguir.

Eu acho que o SENAC tem muita competência de olhar pra dentro, a gente vive nos nossos processos internos, a gente fica pra dentro, a gente fica investindo pouco na relação pra fora, eu acho que a gente tinha que desabrochar na relação pro mundo, assim como na relação com possibilidades de parcerias, porque eu acho que dependendo das parcerias todo mundo ganha (GE 2).

Esta reflexão é oportuna para evidenciar a importância da integração das abordagens referentes às escolas estratégicas para obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

Outras necessidades de melhorias mencionadas estão relacionadas ao *Sistema de Informação (SI)* da organização. O desenvolvimento de recursos relacionados ao SI foi destacado como importante para execução de estratégias funcionais e de negócio, como o suporte ao relacionamento com clientes e a introdução de novas tecnologias de ensino focado na educação à distância.

Por fim, também foi citada a sugestão de desenvolvimento de competências que permitam uma maior aproximação com o cliente de centros urbanos. Para isto, os gestores destacam a formulação de estratégias mais atrativas que a concorrência e estruturas que oportunizem mais segurança e facilidade aos clientes da organização.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo representou o esforço em aprofundar conhecimentos sobre a temática *competências organizacionais*, mais especialmente, sobre a identificação e análise de competências essenciais em uma instituição de educação profissional.

O estudo procurou responder e compreender a seguinte questão: *quais competências podem ser consideradas essenciais ao SENAC/RS?* No sentido de responder a esta questão, a pesquisa desenvolveu-se através de uma investigação qualitativa, que utilizou como método o estudo de caso único. Para análise do problema investigado, a metodologia proposta para mapeamento de competências foi estruturada com base nos referenciais de Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002), Prahalad e Hamel (1990), Mills et al. (2002) e Hafeez et al. (2005).

A pesquisa permitiu o mapeamento dos elementos relacionados às competências da organização, propiciando a identificação das competências *capacidade de atrelar credibilidade a sua marca e capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos* como essenciais ao SENAC/RS. A identificação destas competências foi possibilitada pela triangulação de dados levantados no contexto interno da organização e de dados oriundos de uma pesquisa realizada sobre os fatores que mais influenciaram os clientes na escolha dos serviços educacionais do SENAC/RS. Os fatores que mais influenciaram a escolha dos clientes – certificado, ambiente escolar e qualificação dos docentes – guardam forte relação com as competências e as competências essenciais mapeadas no contexto interno, demonstrando a relevância de uma perspectiva que considere também esta percepção externa (MILLS et al., 2002).

Destacou-se ainda, as competências, capacidades e recursos que sustentam a consolidação dessas competências essenciais da organização. Mais que a identificação desses elementos, este estudo buscou estabelecer uma hierarquia entre eles, seguindo as recomendações de Javidan (1998). A diferenciação de recurso, capacidade, competência e competência essencial foi realizada durante o estudo, permitindo analisar e relacionar estes elementos às estratégias da instituição. A hierarquia proposta sugeriu como recursos organizacionais a qualificação das pessoas e a infra-estrutura; como capacidade destacada na organização, o sistema gerencial; a capacidade em desenvolver metodologia educacional contextualizada e por competências foi identificada como competência; e, como já

mencionado, as competências essenciais ao negócio da instituição inferidas são a capacidade de atrelar credibilidade a sua marca e a capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos. Todos estes elementos referentes às competências apresentaram inter-relação, sendo que as diferenças conceituais foram estabelecidas com base nos critérios de valia, dificuldade de implementação, flexibilidade estratégica, benefícios superiores aos clientes e difícil imitação pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998; HAFEEZ et al., 2005; MILLS et al., 2002; GREEN, 1999).

Além disto, este estudo possibilitou o aprofundamento do contexto da educação profissional, através da compreensão das principais mudanças ocasionadas pela reformulação da educação no Brasil. A partir da análise desta trajetória histórica tornou-se mais facilitada a compreensão do negócio da instituição pesquisada. A reformulação da educação proposta com a nova LDB permitiu ao SENAC/RS expandir seu portfólio de produtos, além de introduzir aspectos relevantes ao seu negócio, como a organização da proposta educacional por competências e o itinerário de profissionalização. Todavia, esta reformulação do ensino profissionalizante também marcou a abertura do mercado educacional, pois a separação da educação profissional do ensino médio e a introdução da educação profissional tecnológica alteraram a dinâmica do setor, alavancando a proliferação de instituições.

Em se tratando de um estudo de caso único, aprofundar-se sobre o contexto pesquisado é uma premissa de investigação que justifica a escolha do método (YIN, 2005). Neste sentido, o estudo de caso possibilitou coleta de dados expressiva sobre o contexto da instituição. Além de dados primários coletados através de entrevistas com gestores e questionários utilizados em pesquisa com colaboradores, foram disponibilizados a esta dissertação dados secundários relevantes para análise das estratégias e dos desafios do SENAC/RS, como Mapa Estratégico, Plano de Ação, relatórios de gestão, entre outros. Todos os dados coletados foram indispensáveis para alcance do objetivo geral proposto referente à análise e à identificação de competências essenciais do SENAC/RS.

Acredita-se também que este estudo permitiu diferenciar, através dos referenciais teóricos, os elementos relacionados às competências do SENAC/RS. A diferenciação de recurso, capacidade, competência e competência essencial foi realizada durante a pesquisa, permitindo análise destes elementos com as estratégias da instituição. A hierarquia proposta sugeriu como recursos organizacionais a qualificação das pessoas e a infra-estrutura; como capacidade destacada na organização, o sistema gerencial; a capacidade em desenvolver metodologia educacional contextualizada e por competências foi identificada como competência organizacional; e, como já mencionado, as competências essenciais inferidas da

instituição são a capacidade de atrelar credibilidade a sua marca e a capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos. Todos estes elementos referentes às competências apresentaram inter-relação, sendo que as diferenças conceituais foram estabelecidas com base nos critérios de valia, dificuldade de implementação, flexibilidade estratégica, benefícios superiores aos clientes e difícil imitação pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998; HAFEEZ et al., 2005; MILLS et al., 2002; GREEN, 1999).

Além disto, foram sugeridas competências a serem desenvolvidas pelo SENAC/RS, com base nas entrevistas realizadas com os gestores da organização. Tomando-se como referência as estratégias e os desafios da instituição, os gestores apontaram sugestões de melhorias relacionadas, principalmente, ao relacionamento com clientes, à agilidade e à flexibilidade na entrega dos serviços e à análise e à leitura do ambiente externo. Ao analisar criticamente as melhorias necessárias à organização, entende-se que o SENAC/RS atribui dinamicidade à gestão de suas competências, compreendendo que àquelas competências necessárias à sobrevivência da instituição no presente podem não ser no futuro (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999; FLEURY; FLEURY, 2003).

Os pressupostos inicialmente estabelecidos para esta pesquisa foram confirmados. Mais que isso, as suposições destacadas para verificação empírica não somente foram confirmadas como, também, analisadas no contexto particular pesquisado, conforme constatações evidenciadas no capítulo análise de resultados.

O Pressuposto 1 afirma que a abordagem das competências complementa a abordagem do posicionamento estratégico, contribuindo substancialmente para a formulação de estratégias corporativas e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em uma organização (JAVIDAN, 1998). Esta premissa teórica foi confirmada no estudo, pois se verificou no SENAC/RS que as estratégias corporativas são formuladas e analisadas tomando-se como base fundamentalmente a abordagem das competências organizacionais e a escola do posicionamento. A complementaridade entre as escolas estratégicas é necessária para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, conforme foi evidenciado no contexto organizacional, através das entrevistas com gestores do SENAC/RS.

O Pressuposto 2 destaca que para a empresa desenvolver na prática a abordagem das competências é necessário compreender as diferenças entre capacidades, competências e competências essenciais e saber como identificá-las em seu contexto (JAVIDAN, 1998; KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002). Este pressuposto foi parcialmente confirmado, pois ficou evidenciado que a organização se movimenta no sentido de analisar suas competências e

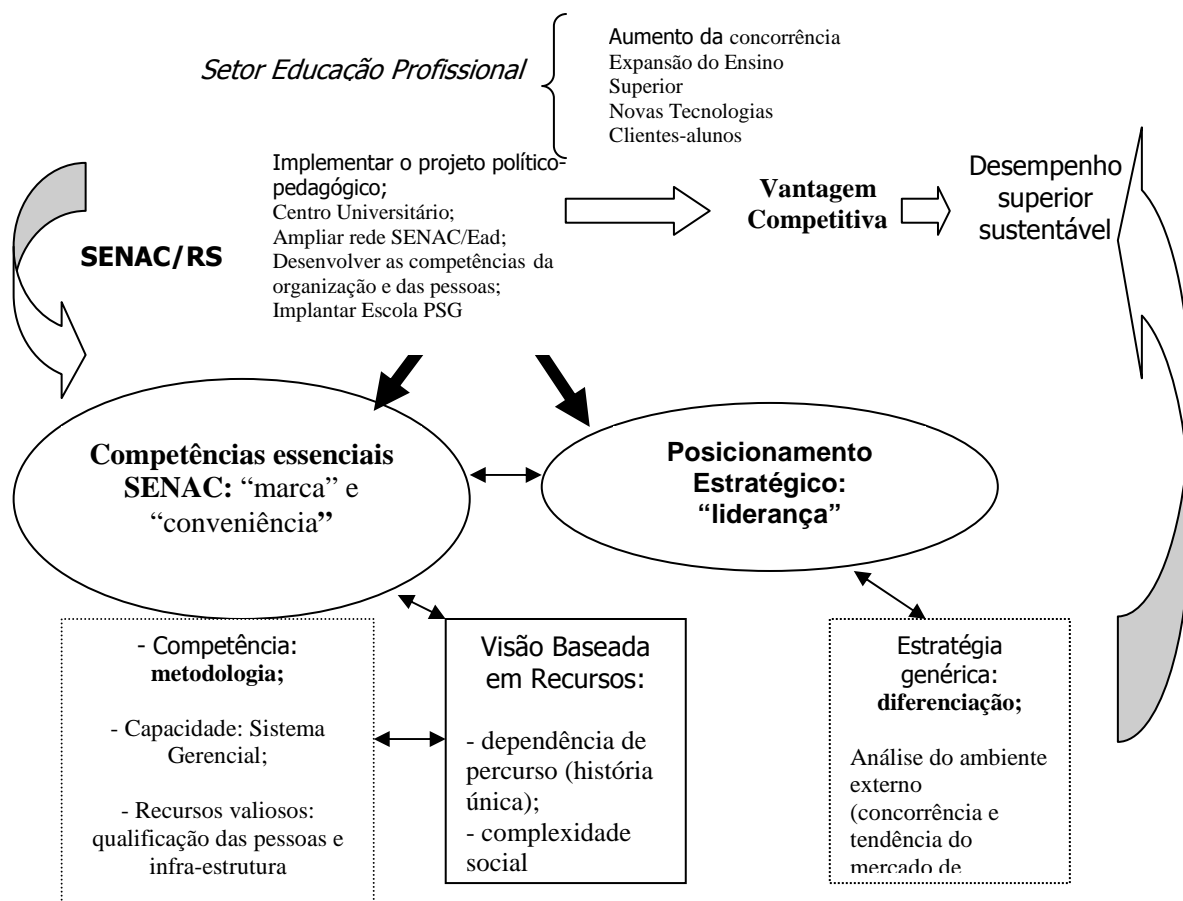
estratégias, buscando definir com maior clareza o que é essencial ao seu negócio no presente e também para um desempenho superior no futuro. Neste caminho, percebeu-se que os gestores se questionam sobre as diferenças entre os elementos relacionados às competências. Ademais, esta busca de compreensão e alinhamento acerca do conceito competências essenciais mostrou-se presente no contexto organizacional, através da proposta de discussão desta questão no encontro Itinerários Formativos do SENAC/RS. Destaca-se, contudo, que nem sempre houve concordância em como esses elementos se manifestaram ou se classificaram, como, por exemplo, o caso da marca.

Com relação ao Pressuposto 3, que destaca que para ser *essencial* à organização a competência deve necessariamente estar presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços (GREEN, 1999; JAVIDAN, 1998; PRAHALAD; HAMEL, 1990), também foi percebida sustentação. As competências essenciais identificadas no SENAC/RS demonstram estar disseminadas em sua rede de escolas, sendo flexíveis a todos seus serviços educacionais, independente da área de negócio ou da modalidade educacional. Ademais, *a capacidade de atrelar credibilidade a sua marca e a capacidade de ofertar serviços educacionais convenientes aos seus principais públicos* são competências que se mostram essenciais ao SENAC/RS por representarem um conjunto peculiar de know-how organizacional adquirido ao longo de sua trajetória. Estas competências diferem-se das demais por relacionaram-se diretamente com as estratégias corporativas, constituindo-se, portanto, o centro do propósito organizacional (JAVIDAN, 1998; GREEN, 1999).

Por fim, o Pressuposto 4 afirma que para definição das competências essenciais é importante considerar a percepção de públicos distintos da organização, como gestores, colaboradores e clientes. Neste sentido, a pesquisa realizada demonstrou o quanto considerar ambas perspectivas – interna e externa – faz-se relevante para o mapeamento de competências organizacionais e essenciais. Isto porque, no caso do SENAC/RS considerar apenas a perspectiva interna – representada pelas entrevistas com gestores, percepção dos colaboradores e documentos organizacionais – não permitiria tanta clareza na definição das competências que, de fato, são essenciais à organização. Ao verificar o que os clientes atuais mais consideraram importante na escolha dos serviços educacionais do SENAC/RS, pode-se inferir o que lhes geram mais benefícios superiores; esta análise foi relevante para o alcance dos objetivos propostos com este estudo.

Para melhor visualizar os resultados da pesquisa articulados aos pressupostos teóricos sustentados é retomado o mapa conceitual deste estudo. Através do mapa proposto a seguir, é

possível visualizar a relação das competências do SENAC/RS, com os demais elementos relacionados à sustentação da vantagem competitiva na organização.



**Figura 16: Mapa conceitual: competências e estratégias SENAC/RS**

Fonte: elaborado pela autora

Entre outras palavras, para que se tornasse possível analisar e identificar competências essenciais no SENAC/RS foi relevante compreender as competências articuladas às estratégias da organização. A abordagem das competências essenciais – originada da VBR – demonstrou neste contexto organizacional complementar os pressupostos da escola do posicionamento. Desta forma, este trabalho evidenciou que a integração das abordagens é fundamental para o processo de geração de vantagem competitiva nas organizações.

Para analisar as competências essenciais do SENAC/RS optou-se pela diferenciação de recursos, capacidades, competências e competências essenciais, pressupondo-se que as últimas estão relacionadas com a estratégia corporativa e com o desempenho superior sustentável da organização, ao longo de sua trajetória. Além disto, as competências

identificadas como essenciais ao negócio, consideraram tanto as percepções do público interno (alta direção, gestores e colaboradores), como as do público externo da organização (clientes). Sobretudo, as competências essenciais do SENAC/RS consideraram os critérios de valia, consenso, flexibilidade estratégica e dificuldade de imitação pelos concorrentes, conforme referenciais apresentados neste estudo.

Além da confirmação e da análise dos pressupostos apresentados, os resultados desta pesquisa permitiram contribuições teóricas, gerenciais e metodológicas. Estas contribuições, assim como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros, serão destacadas nos tópicos seguintes.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A primeira contribuição que se pretendeu alcançar com este estudo refere-se à contribuição teórica. Através deste trabalho foi possível contribuir com os estudos acerca do tema competências organizacionais, mais especialmente sobre metodologias de identificação e análise de competências essenciais. Os avanços no campo referem-se principalmente à proposta de complementaridade da abordagem das competências e da RBV, com os pressupostos da escola do posicionamento. Este caminho adotado na pesquisa é relevante, pois os estudos sobre identificação de competências geralmente demandam esforços teóricos para consolidar os pressupostos desta abordagem em detrimento aos propostos na escola do posicionamento. Deste modo, com esta pesquisa foi possível verificar que a adoção da abordagem das competências não pressupõe necessariamente a exclusão do modelo proposto por Porter (1986; 1989). Uma outra contribuição teórica refere-se à diferenciação e ao estabelecimento de hierarquia e valor para os recursos, capacidades, competências e competências essenciais.

Outra contribuição que também se buscou atender concerne ao contexto gerencial. Com este estudo, procurou-se destacar contribuições que pudessem ser aproveitadas pela organização estudada, o SENAC/RS. Neste sentido, a análise das competências relacionadas às estratégias e aos desafios organizacionais pode ser aproveitada pela instituição, embora tenha sido percebido na pesquisa que os caminhos para o desenvolvimento de competências necessárias à sustentação de vantagem competitiva no futuro já estão sendo construídos no processo de planejamento estratégico do SENAC/RS.



Por fim, a última contribuição que se pretendeu buscar com esta pesquisa é a contribuição metodológica. Esta contribuição deve-se ao fato da investigação propor uma metodologia de identificação e de análise de competências que considerou, além da perspectiva interna – tradicionalmente utilizada em pesquisas com este enfoque –, uma perspectiva externa. Assim, considerar as percepções de diversos públicos dos quais a organização se relaciona parece ser um percurso interessante no que concerne ao mapeamento de competências, conforme pressuposto validado neste estudo. A complementaridade entre o levantamento nas análises qualitativa e quantitativa também se mostrou relevante, apesar das limitações apontadas a seguir.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresentou algumas limitações que merecem ser destacadas. A primeira delas refere-se à delimitação da investigação às Unidades Educacionais do SENAC apenas no Rio Grande do Sul. Como a instituição tem abrangência nacional seria relevante o aprofundamento da análise do SENAC em âmbito nacional, relacionando as competências e as estratégias desenvolvidas pelos departamentos regionais de outros estados.

A segunda delimitação refere-se ao fato de não terem sido analisados dados relacionados ao desempenho financeiro da organização, o que comprometeu de certo modo a percepção da vantagem competitiva do SENAC/RS. Ademais, também não foi realizada uma reflexão mais aprofundada das competências essenciais desdobradas em cada modalidade de serviço educacional da instituição, impedindo, portanto, uma avaliação comparativa dos diferenciais com relação ao desempenho de cada negócio.

Outra delimitação remete-se à carência de dados relacionados à concorrência do SENAC/RS na análise do setor de educação profissional do Estado. Esta ausência fragilizou a análise do ambiente competitivo no qual a organização está inserida, não permitindo uma inferência mais precisa acerca da atual posição ocupada pela instituição neste mercado.

Também merece ser destacada a delimitação com relação aos dados coletados para a construção da perspectiva externa sobre as competências. Como o foco centrou-se nos atuais alunos do SENAC/RS, não foram consideradas para a análise as percepções dos “*não-clientes*” da organização. As informações oriundas deste público certamente indicariam percepções relevantes sobre a instituição e sobre seu posicionamento no mercado,

contribuindo para uma análise mais assertiva de suas competências. A etapa quantitativa também se mostrou bastante pontual, quando poderia buscar levantar outras informações referentes à comparação com os concorrentes ou priorização dos elementos levantados.

Por fim, no que concerne ao estudo de caso único, método de pesquisa adotado neste estudo, é sabido que sua abordagem não permite generalizações para o setor. Contudo, é esperado que os achados desta pesquisa inspirem reflexões sobre as estratégias utilizadas para geração de vantagem competitiva nas instituições educacionais, assim como novas buscas referentes a metodologias que permitam às organizações identificarem suas competências essenciais.

### 5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como continuação e aprofundamento deste estudo são sugeridas as seguintes propostas de investigações futuras:

- ✓ Um estudo de caso mais aprofundado e longitudinal sobre o SENAC, em âmbito nacional, que considere para a análise das competências o desempenho e o posicionamento da instituição, além da percepção de seus “não-clientes” nos estados;
- ✓ Um estudo de caso múltiplo sobre competências em instituições educacionais, comparando estratégias e trajetória de organizações com características diversificadas;
- ✓ Um estudo que relacione competências organizacionais identificadas, com o desenvolvimento de competências individuais e coletivas, de maneira a ampliar a reflexão sobre a temática.

## REFERÊNCIAS

AGENDA 2020. O Rio Grande que Queremos. **Projeto Educação Profissional**. Disponível em: <[www.agenda2020.org.br](http://www.agenda2020.org.br)>. Acesso: 10 abr. 2009.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, A.V.B; LIMA, A.A.B. Trabalho e Educação: bases conceituais. In: **Educação Continuada em Contextos Organizacionais**. Programa de Formação de Formadores em Educação de Jovens e Adultos. Universidade de Brasília / Serviço Social da Indústria. Brasília, 2002.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L., **Marketing Contemporâneo**, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus**; os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CASTRO, M.H.G. Um sistema de educação para atender à economia do conhecimento. In: VELLOSO, J.P.R (Org.). **O Brasil e a economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

CHRISTENSEN, C. M; ANTHONY, S.D.; ROTH, E.A. **O futuro da inovação**: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DELUIZ, N. **Formação do trabalhador**: produtividade e cidadania. Rio de Janeiro: Shape, 1995.

DREJER, A. *Organizational Learning and Competence Development*. The learning organization. Vol. 7, N. 4, 2000. p. 206-220

EISENHARDT, K. *Building theories from case Study Research*. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ESTÊVÃO, C. V. **A Escola Privada como Organização. Na Fronteira da sua Complexidade Organizacional**. Tese (Doutorado). Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho. Braga, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196

\_\_\_\_\_. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, Vol 10. n.2, p. 129-144. 2003.

FOSS, N. Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 1996. **33**(1):1-24.

FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M. Educação Básica no Brasil na década de 90: subordinação ativa e consentida à lógica de mercado. **Educação & Sociedade**. V. 24, n. 82, Abr. Campinas, 2003.

FROELICH, C. **A Dinâmica das Competências Organizacionais – A Trajetória do Grupo Paquetá**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. V. 35. N. 2. p. 57-63. Març./Abr. 1995a

GRANT, R. M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review, p. 114 -135. Spring, 1991.

GREEN, P. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUEMAWAT, P. **Estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Bookman, 2000.

HAFEEZ, *et al.* **Core competences for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence.** IEEE Transactions Management. Vol. 49. N. 1. Fev. UK: 2009

HAIR, *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENRIQUES, P.T.C. **Changing of paradigm: developing a contemporary strategy for technological education in Brazil.** Tese (Doutorado em Educação) – Oklahoma State University. Oklahoma, 1999.

HERZOG, T.L. **Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos.** Asociacion de Licenciados em Ciências Econômicas por la Universidad Comercial de Deusto, Bilbao, v. LVI, n.172, abr/2001. Tesis Doctoral.

JAVIDAN, M. **Core Competence:** What Does it Mean in Practive? Long Range Planning. Vol. 31. N. 1. p. 60-71. 1998.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação.** 10 ed., Campus, 1997.

KING, A.W; FOWLER, S.W; ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** Jan./Mar. 2002 São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49

LACERDA, D. P.; TEIXEIRA, R. Produção de Serviços – uma experiência no setor da educação. **O&S – Organizações e Sistemas.** Abr/Jun. 2006. v.13. n. 37.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MANFREDINI, C. J.. **A vantagem competitiva como instrumento para conquista da liderança do mercado das escolas técnicas de 2º grau na região do Vale do Paraíba:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração). Universidade de Taubaté. Taubaté, 2005.

MARTINS, T. S. **A relação entre o desempenho educacional e o desempenho financeiro: um modelo para escolas particulares de ensino fundamental e médio.** EnANPAD, 2004.

MATTAR, N. J. A. **Metodologia científica na era da informática.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MAZZALI, L; FERNANDEZ, S.A.F; NOGUEIRA, A.G. Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintivas na busca pela diferenciação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** 133-143. set/dez. São Leopoldo, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DA CULTURA. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em: 23 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. **Políticas Públicas para Educação Profissional e Tecnológica.** Brasília, 2004. In: MEC. Ministério da Educação e da Cultura. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em: 19 mai. 2009.

MILLS, J. *et al.* **Competing thought competences.** Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001, 271-282.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MOURA, M. C. C de.; BITENCOURT, C. C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE- eletrônica** - v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

PAIVA, E.L.; CARVALHO, J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAIVA, E.L. **Conhecimento organizacional e o Processo de formulação de estratégias de produção.** Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PENROSE, E.T. **The theory of growth of the firm.** London, Basil Blackwell. 1959.

PETERAF, M.A. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal*. March, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 21-48.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review*, May - June, 1990, in *The State of Strategy*. Harvard Business School, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSA, J. P. **Escolas e Qualidade: Certificação ISO é importante?** Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

ROWE, A. J., MASON, R. O. e DILCKEL, K. E. (1986). *Strategic Management. A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

RUAS, R. *et al.* **O conceito de competência de A a Z – Análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. Brasília: ENANPAD, 2005.

SANTOS, E.C. 2003. Obtendo vantagem competitiva com a fidelização de alunos na IES. **Revista @prender Virtual**, 13:28-31.

SARATE, J. A. R. **A Contribuição da Gerência Intermediária no Desenvolvimento de Competências Organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

SCOLA, R. **Competências e Estratégias Competitivas na Gestão Empresarial**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

SELZNICK, P. **A Liderança da administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. Departamento Regional do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[www.senacrs.com.br](http://www.senacrs.com.br)>. Acesso em: 15 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional. **Referenciais para a Educação Profissional do SENAC**. GONÇALVES, *et. al.* Rio de Janeiro: SENAC/DFP/DI, 2002, 80 p.

SIMON, H., *The Secrets of the Truly Successful*. **Director Magazine**. Outubro 1996, p. 62-68.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, *et al.* **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v.2. São Paulo: Atlas, 2001.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

TEECE, D.J.; PISANO, G. and SHUEN, A. 1997. *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**, 18:509-533.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

WERNERFELT, B. *A resource based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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



## APÊNDICE A – Protocolo do estudo de caso

- 1) Objetivo do Protocolo: nortear a coleta de dados, conferindo à investigação maior confiabilidade.
- 2) Visão geral do projeto: responder à questão “*quais competências podem ser consideradas essenciais ao SENAC/RS?*”
- 3) Pressupostos teóricos do estudo a serem verificados na pesquisa de campo:

*P1: a abordagem das competências complementa a abordagem do posicionamento estratégico, contribuindo substancialmente para a formulação de estratégias corporativas e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em uma organização.*

*P2: para que a empresa possa desenvolver na prática a abordagem das competências é necessário compreender as diferenças entre capacidades, competências e competências essenciais e saber como identificá-las em seu contexto.*

*P3: uma competência essencial é um conjunto peculiar de know-how que representa o centro do propósito organizacional. Para ser essencial à organização a competência deve necessariamente estar presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços.*

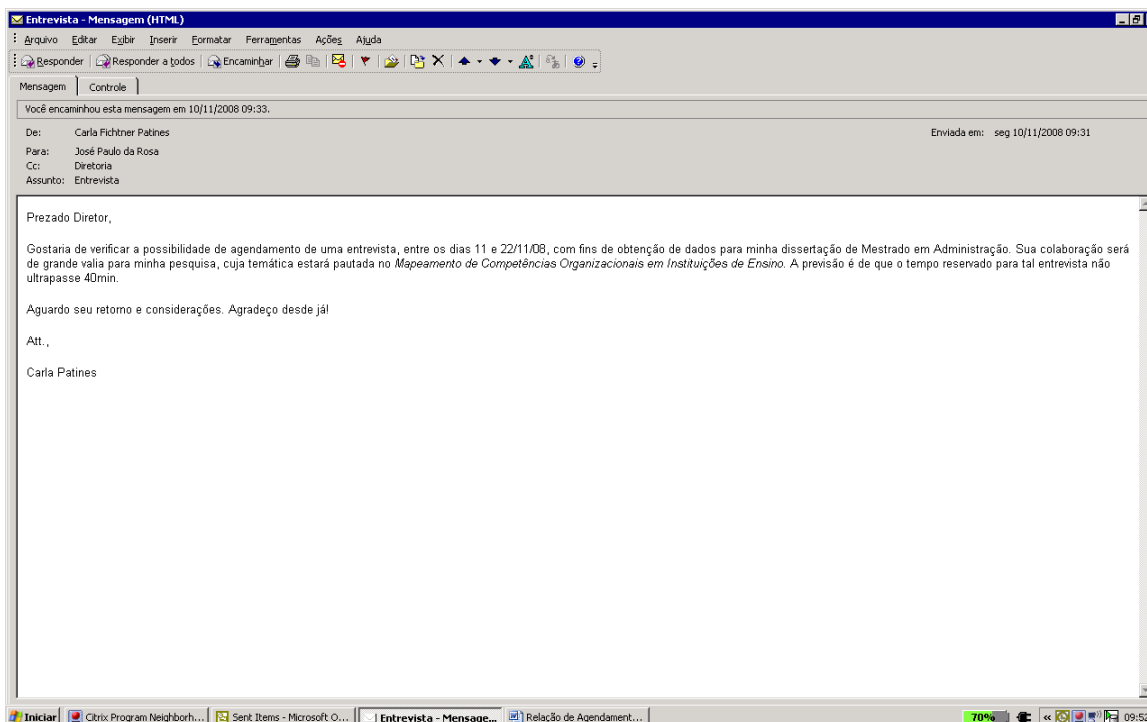
*P4: para definição das competências essenciais é importante considerar a percepção de públicos distintos da organização, como gestores, colaboradores e clientes.*

- 4) Etapas previstas para a pesquisa de campo:

a) Coleta de dados primários e secundários

AÇÃO	ENCAMINHAMENTO	STATUS
Formulário de Pesquisa e Carta de Apresentação	Registros encaminhados à Coordenação de Pesquisa e Extensão do Núcleo de Educação Profissional (Sr. Augusto)	OK
E-mail de Agendamento de Entrevista	E-mail encaminhado individualmente à cada gestor, visando agendamento de entrevistas	OK
Realização das entrevistas	Entrevistas com os gestores da organização	Foi possível realizar 8 das 9 entrevistas previstas
Aplicação de questionários junto aos alunos	Encaminhamento organizado conjuntamente com a ASPLAN do SENAC/RS	OK
Obtenção de questionários aplicados junto aos colaboradores no Encontro Itinerários Formativo	Dados obtidos juntamente com a ASPLAN do SENAC/RS	OK
Obtenção de registros e documentos organizacionais	Documentos disponibilizados pela Direção	OK
Obtenção de materiais sobre educação profissional	Banco de leituras organizado	OK

## Modelo de E-mail encaminhado aos gestores:



## Relação de Gestores e Respective Áreas e Unidades Educacionais:

- José Paulo da Rosa – Diretor Regional SENAC/RS
- Fabiane Franciscone – Gerência Educação Profissional
- Joel Ferrer de Mello – Gerência de Operações
- Marco Antônio Valadares – Gerência Administrativa-Financeira
- Orian Kubaski – Gerência de Recursos Humanos
- Lúcio José da Silva – Gerência de Planejamento e Estratégia
- José Cardoso Eliseu – Direção Unidade Educacional Gravataí
- Raquel Franzon Rombaldi – Direção Unidade Educacional Caxias do Sul
- Rober Leal Gonçalves – Direção Unidade Educacional Informática (POA)

## APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com a Direção e o Grupo Gerencial do SENAC/RS

### I - Caracterização do respondente

1. Nome do entrevistado
2. Função/cargo
3. Data de ingresso na instituição
4. Grau de instrução
5. Outras experiências em gestão

### II Estratégias Institucionais

1. Quais são os principais objetivos estratégicos da instituição?
2. Quais são seus principais valores?
3. Qual a finalidade desta instituição com relação à estrutura educacional do Brasil?
4. Dentre as áreas de negócio, quais vêm apresentando maior rentabilidade na instituição?
5. Quais são os fatores críticos fundamentais para o futuro da empresa?

### III – Dados referentes ao setor e a concorrência

1. Principais mudanças ocorridas no setor nos últimos anos
2. Principais impactos ocasionados na instituição em virtude destas mudanças
3. Principais ameaças e oportunidades do setor
4. Cenário de mercado atual e futuro no que concerne à educação profissional
5. Aspectos estratégicos fundamentais para a liderança no mercado de educação profissional tecnológica
6. Comparando esta instituição com os concorrentes do setor, como você classifica o posicionamento da organização com relação aos seguintes critérios:

Fator	Posicionamento no setor				
	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No mesmo nível que o melhor	Liderança inquestionável do setor
Desempenho da empresa					
Critérios competitivos:					
Custo					
Qualidade					
Entrega					
Flexibilidade					

### IV Competências

1. Esta instituição possui competências, isto é, conhecimentos e formas específicas de fazer as coisas que são únicas e de difícil imitação pelos concorrentes. Em sua opinião, quais são estas competências?
2. Na sua percepção, a vantagem competitiva proporcionada por estas competências, é durável (resistente às mudanças que estão em curso)? Por quê?
3. Analisando a *performance* da instituição, como você percebe a instituição em seu setor:

<b>Modalidades</b>	<b>Fraqueza significativa</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Nem força nem fraqueza</b>	<b>Força</b>	<b>Força significativa</b>
Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores					
Educação de Nível Técnico					
Educação Superior					

### **V Perspectivas futuras**

1. Quais são as competências necessárias para a instituição no futuro?
2. Você acredita que a instituição já possui tais competências? Quais poderiam ser desenvolvidas ou melhoradas? Por quê?
3. Comentários finais.

## APÊNDICE C – Banco de dados: Síntese dos principais relatos das entrevistas com os gestores

### II Estratégias Institucionais

Objetivos estratégicos da instituição	<p>Desenvolver as competências das pessoas para as empresas do comércio de bens e serviços, que é a nossa missão. Temos cerca de quinze objetivos estratégicos que visam atender nossa missão que é educar para o trabalho. Estes objetivos levam a instituição a atender os requisitos de qualidade do cliente e de desenvolvimento de processos internos para que a missão aconteça.</p> <p>O nosso grande objetivo é oferecer as empresas do comércio de bens e serviços pessoas qualificadas. A gente fala de assessoria, mas nosso grande foco é o desenvolvimento de profissionais para o mundo do trabalho.</p> <p>Nós temos um plano estratégico de 2007-2020, então, dentro deste plano temos nossos planos de ação anuais. Os objetivos estratégicos estão contidos dentro do plano estratégico, já os objetivos operacionais mudam anualmente e estão contidos dentro dos planos de ação anuais.</p> <p>Nós temos doze objetivos estratégicos dentro do nosso mapa estratégico, que estão divididos em quatro perspectivas (clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e financeira). Esses doze objetivos, balanceados nestas quatro perspectivas é que fazem parte da estratégia do SENAC.</p>
Principais valores	<p>A ética, principalmente a ética profissional.</p> <p>Entre os valores a conduta ética obviamente sempre deve estar em primeiro lugar, especialmente para quem trabalha com educação. Após isso eu valorizo o perfil de gestão democrático, que tem haver com nossos valores e princípios. O sistema de gestão democrático – transparente, com a participação dos colaboradores na tomada de decisão – esse é um valor que também disseminamos dentro da organização. Além disso, valores que tem haver com a valorização da educação e que valorizem o crescimento e o desenvolvimento da educação dos colaboradores e da sociedade como um todo.</p> <p>A base da relação professor-aluno e das relações profissionais estão <i>linkadas</i> essencialmente aos princípios da instituição. Eu considero como fundamental a questão de princípios, a questão da honestidade, de nunca fugir da razão de existir da instituição. (...) eu ia comentar algo em relação à consultoria e assessoria. A gente não pode fazer consultoria puramente; agora, se a gente fizer consultoria e assessoria vinculada a nossa razão de existir, que é a educação profissional não vamos competir com as empresas de serviços que nos mantém. Então esta questão do caráter, da honestidade da integridade tem a haver com os princípios da instituição, que tu não podes ferir só pensando em resultados, a qualquer preço e a qualquer custo, pra atingir metas. Eu acho que a base toda do nosso trabalho está nos nossos princípios e cada vez mais relacionada com a filosofia do nosso Diretor Regional e do conceito que temos trabalhado no nosso projeto político-pedagógico.(...) eu sinto que ainda temos uma bela caminhada pra desenvolver enquanto prática dos princípios da instituição, o que é extremamente normal e saudável porque depende da evolução do próprio ser humano.</p> <p>O SENAC tem dez princípios, não há uma ordem de classificação destes valores, pois eles são aplicados de acordo com cada situação. Os princípios é que dão suporte para a visão e a missão.</p> <p>Nós trabalhamos com dez princípios e valores (ou valores e princípios – aí há divergência entre autores, mas a gente trabalha como princípio, a gente chama eles de princípios). Mas são dez grandes títulos e esses títulos são desdobrados em como proceder nas ações diárias. Nós temos o princípio dê o melhor de si, ou seu melhor eu, trabalhe com seu melhor eu,</p>

	<p>que é aquele eu voltado para o todo e não pra si próprio; autonomia nas pontas é também um dos princípios. E esses princípios são medidos anualmente. É feita uma pesquisa com todos os colaboradores na qual se identifica como é que está esse princípio, como é que as pessoas estão se adaptando a esse princípio dentro do seu trabalho e como é que a organização está se adaptando a esse princípio e proporcionando aos colaboradores viverem esses princípios. São princípios de relacionamento interno e ética na organização. Esta é a filosofia do nosso trabalho.</p>
<p>Finalidade da instituição na estrutura educacional brasileira</p>	<p>A instituição tem um papel fundamental na preparação e na qualificação das pessoas para o mundo do trabalho. Desde que foi criada em 1946, ela foi criada com este objetivo de preparar as pessoas para atender as demandas no mundo do trabalho. Essa realidade ainda permanece, muito embora hoje tenha outras instituições que cumprem um pouco este papel, mas no seguimento do comércio de bens, serviços e turismo o SENAC cumpre ainda um papel fundamental no sentido de preparar pessoas qualificadas, éticas, competentes porque neste seguimento a diferença das empresas se dá através da qualidade das suas pessoas e o SENAC cumpre esse papel de preparar as pessoas para um mundo de trabalho em constante mudança, em constante desenvolvimento.</p> <p>Educação profissional, o SENAC ele é fortemente relacionado à educação profissional, mas também nós registramos muitas ações extensivas e ações de cunho de projetos sociais, que auxiliam e que captam também clientes para a educação profissional. Eu diria assim, o Brasil sem o sistema S seria um outro Brasil, bem diferente, talvez não estivesse como está hoje.</p> <p>Sem o sistema S e, tu sabe que eu sou suspeito pra falar do sistema S, eu trabalho a muito tempo, mas eles fazem um trabalho excepcional. Adquiriu competência muito clara, por exemplo, nós trabalhamos com procedimentos de comércio, bens e serviços e turismo. E somos a maior expertise do Brasil no sentido de fazer uma capacitação pra essas pessoas, de capacitar esse setor nos seus diversos níveis. Até um tempo atrás não se entrava na educação superior, por exemplo, e a partir de 2003 já começamos a atuar também na educação superior. Porque achamos que a educação profissional, ela tem que ser ampla e começa lá na base pra chegar no topo e as pessoas tem que ter oportunidade de crescer. Nós temos uma leitura muito clara do quê que esse seguimento precisa se desenvolver, porque nos temos uma relação umbilical com ele. (...) nós podemos dizer que nosso cliente é nosso patrão na verdade.</p> <p>Pela própria lei da aprendizagem nós já temos um compromisso social belíssimo em nível nacional, tanto o SENAC como o SENAI, então nós contribuimos pra inserção desses jovens nesse mundo do trabalho. Às vezes é a primeira oportunidade deles estarem inseridos na relação com esse mundo do trabalho. Os próprios cursos técnicos, cada vez mais a tendência deles é crescer; nós ainda somos muito tímidos no SENAC em relação aos cursos técnicos, eu acho que a gente tem potencial, eu vejo que a gente cresceu muito na educação superior, cresceu o FIC em algumas áreas, e os técnicos a gente não cresceu. A gente está <i>estabilizadíssimos</i> em termos de qualidade, em termos de processo, de quantidade e mais adequado às demandas do mercado mesmo, então os próprios cursos técnicos ele tem um mercado em nível nacional que precisa de profissional de nível técnico. O tecnólogo, diz que ele está ocupando o espaço do técnico, não necessariamente, ele é o itinerário desse caminhar desse profissional na busca da sua formação, do seu desenvolvimento. Então eu vejo o SENAC como instituição em nível nacional que possibilita a inserção de pessoas no mundo do trabalho com maior rapidez, fazendo cursos que promovem a geração de renda da própria família, ou que desenvolvam o aprimoramento pessoal, a realização ou o aperfeiçoamento da própria constituição dele.</p> <p>No contexto da educação nacional ela (a educação profissional) é um dos eixos; tu podes olhar: tem educação básica, infantil, fundamental, médio e superior, e tem a educação profissional, que é aonde a gente entra. A educação profissional tem uma identidade muito clara, enquanto o ensino médio, desde a educação básica, não tem uma identidade ainda clara.</p>

Áreas de negócio com maior rentabilidade	Saúde e Informática
Fatores críticos fundamentais para o futuro da empresa	<p>Os fatores críticos têm a ver com a qualificação do corpo docente isso é fundamental para uma instituição educacional, especialmente para quem trabalha com educação profissional, então a qualificação do corpo docente que tenha formação acadêmica e experiência profissional esse é um fator crítico de sucesso. O outro fator crítico é ter agilidade e flexibilidade nas respostas das demandas dos clientes, o cliente ele é cada vez mais exigente, tem menos tempo e a instituição ela tem que ter agilidade e flexibilidade nas suas respostas esse é um fator crítico. Um outro fator é a atualização da sua estrutura física e dos seus recursos humanos nós temos que ter uma estrutura sempre atualizada, como nós preparamos as pessoas para o mundo do trabalho a instituição ela tem que estar a frente do seu tempo e esse é um fator crítico também de sucesso, eu destaco esse três aí como fatores assim fundamentais.</p> <p>Coerência nas estratégias de gestão, no meu ponto de vista. Um exemplo claro que nós estamos vivendo hoje: as diretrizes e a missão estão claras, a gente sabe aonde quer chegar; o que eu acho é que às vezes as metas, os objetivos estão claros, mas as metas ficam meio confusas dentro desses objetivos, as coisas ficam um pouco soltas, desconexas; elas têm a ver, mas se tu fores pensar, pra que serve mesmo isso? Não diz muito não, tu fica pensando pra que está lá. O que eu percebo é que a gente se perde nessa questão das lógicas produtivas no sentido de ter que fazer, ter que entregar. A gente se perde nessa coisa do urgente, esquece o trabalho que a gente está fazendo, que é o importante, e como a gente tem muita autonomia não só nas pontas como em todo o lugar, todo mundo manda um pouco, isso pra mim é algo que tem que dar uma freada no sentido de se estruturar de como é essa política. Essa calma, essa coerência dos trabalhos, de se ouvir, de se poder alinhar o mesmo discurso é necessária pra poder dar uma segurança maior em termos de trabalho pra todo mundo.</p> <p>São as pessoas, a formação das pessoas, o desenvolvimento das pessoas muito forte, porque uma organização como a nossa, de prestação de serviços educacionais, ela tem uma forte concentração da qualidade destes serviços nas pessoas. Então é necessário ter esse fortalecimento das pessoas e este ano a gente está fazendo varias ações como o PDL, como os facilitadores de marketing, facilitadores de RH, facilitadores de planejamento que são pessoas que vão dar um suporte muito bom nesta questão. Processos, nós precisamos melhorar muito a questão de processos pra ver se não tem processos sendo realizados em duplicidade ou processos que possam ser otimizados. Então nós precisamos melhorar muito a questão de processos e tendo pessoas e processos nós precisamos de uma outra ferramenta pra dar suporte a toda esta gestão que é TI. Então nós precisamos de pessoas, processos e TI pra alavancar com isto os melhores resultados para a organização.</p> <p>Eu acho que a solidez, o reconhecimento da marca, a atualização tecnológica, acho que está muito ligado nesses fatores.</p>

### **Dados referentes ao setor e à concorrência**

Mudanças ocorridas no setor nos últimos anos	<p>Aumento da oferta da educação privada em todos os níveis (quantidade);  Aumento do número de instituições que oferecem nível superior;  Queda da qualidade do ensino (em virtude da concorrência);  Aumento da concorrência em todos os níveis (IES oferecendo formação inicial; escolas transformando-se em IES;  Surgimento da Educação à Distância, disseminada em todos os níveis educacionais;  Evolução da educação profissional através do desenvolvimento de uma política do governo federal que privilegia a</p>
--	--

	expansão da educação técnica e tecnológica;
Principais ameaças e oportunidades do setor	<p>Perda do compulsório (ameaça); Outras instituições buscando recursos do Sistema S; Economia saindo de uma possibilidade de crescimento de 5% para um patamar de 2,5% (50% de redução da contribuição social e 50% de redução da demanda); ( A empresa) Sair da crise mais fortalecida e assim conseguir um crescimento bem maior pós-crise do que nos últimos anos (crise como oportunidade para empresas que tiverem boa gestão de custos); Concorrência no mundo educacional, com maior oferta de instituições em todos os níveis Avanço tecnológico (ameaça para aquelas instituições que não conseguem acompanhá-lo e oportunidade porque exige pessoas mais competentes e qualificadas, possibilitando a instituição “marcar seu espaço”) Investimento externo na área educacional – oferta educacional a preços muito baixos (concorrência que não devemos entrar) “Uma das principais ameaças justamente é esta que acaba puxando o preço e a qualidade para baixo” Globalização (oportunidade, mas também ameaça por trazer outras entidades para atuar no Brasil e por facilitar estudos fora do país).</p>
Aspectos estratégicos fundamentais para a liderança no mercado de educação profissional tecnológica	<p>Oferecer serviços de qualidade, sem seguir modismos, ter uma linha própria de ação, que considere o mercado, mas que planeje a médio prazo Qualidade dos serviços prestados; competência no que se faz; serviços com tecnologia de ponta, solidez e confiabilidade; Competência em fazer a análise do cenário, ter foco nas ações, sendo reconhecida em alguns pontos de excelência; Gestão baseada em princípios e valores, que esteja aberta a mudanças e inovações e que se qualifique constantemente; Ter foco de negócio (o foco do negócio deve estar bem desenvolvido); pessoas desenvolvidas e comprometidas com o negócio (que saibam realmente os objetivos da organização e como chegar lá); marketing (como vender e comunicar produtos com confiabilidade e seriedade ao cliente); gestão financeira (principalmente em 2009). Visão e missão claramente definidas; gestão de custos e de recursos definindo prioridades; pessoas com conhecimento do negócio; ser a melhor e comunicar isto ao cliente; clareza, simplicidade, objetividade, processos limpos, focar naquilo que realmente é importante e que esteja relacionado com a missão e visão.</p>
Posicionamento da organização com relação aos concorrentes	<p><b>Desempenho:</b> O SENAC está razoavelmente bem, na <i>média de mercado</i>, bem fortalecido, não está endividado, mês-a-mês os resultados são positivos e sempre superiores ao mês anterior, nossos investimentos são de recursos próprios. Se não tivéssemos um passivo trabalhista alto, que estamos pagando anualmente, e conseguíssemos investir esse valor ao adicionado que é investido anualmente, aí sim, estaríamos muito melhor. Estamos na média do setor. Se não tivéssemos o compulsório, talvez nossas estratégias fossem diferentes e tivéssemos mais dificuldades financeiras. Em termos de RS acredito que temos uma liderança com relação desempenho. Se falarmos em desempenho financeiro, estamos na média de mercado, pois estamos equilibrados financeiramente. Embora algumas unidades sejam deficitárias, nós estamos bastante saudáveis, mais fortes do que a maioria da empresas da concorrência, que tem se mostrado com muitas dívidas e dificuldades. Acredito que estamos na média do setor, ligeiramente melhor do que outras concorrentes.</p>



	<p><b>Preço:</b> média do mercado (acredito que até se deva fazer reajustes com mais frequência, se o mercado aceitá-los; estamos com custos abaixo de grandes Universidades e acima de pequenas IES); mesmo nível ou melhor que a concorrência; nosso custo não é um dos mais baixos, mas trabalhamos com margens muito baixas, o que nos permite concorrer em preço com a maioria das instituições; em alguns produtos nós estamos abaixo da concorrência e em outros nós estamos na média, vai depender da área, do produto e do município. Pelas pesquisas que foram feitas a mais ou menos três anos, 80% dos nossos produtos estavam abaixo da média de mercado em termos de preço.</p> <p><b>Qualidade:</b> Nós estamos na média, no mesmo nível, ou abaixo em liderança. Mas que a gente procura ter qualidade a gente procura, é uma busca incansável. (...) temos aí o sistema de gestão, temos certificado ISO, temos planejamento estratégico e os planos de ação anuais; então é uma série de ferramentas que se tem em busca da qualidade. Não sei se a gente consegue transferir toda esta qualidade que se tem para o produto final, mas que se busca muito, que se persegue muito a qualidade internamente, isto, sim. Mas, isto vai depender muito do mercado que se está inserido e como estamos em quarenta unidades no interior, depende muito da cidade e do local – acredito que este é um diferencial que possa ser um diferencial competitivo para o SENAC em relação aos demais. Acho que estamos na média, não estamos superiores, mas a busca é para sermos superiores.</p> <p>Eu acredito que estamos no mesmo nível um pouco melhor. Eu acredito que dizer que é uma liderança inquestionável em termo de qualidade talvez seja um pouco presunçoso da nossa parte. Acho que ficaríamos um pouco acima da média por alguns fatores. Em termos de instituição de ensino superior o Senac é a única instituição que é certificada ISO. Além da ISO, a participação do PGQP e a qualificação constante dos nossos colaboradores... nós temos um investimento em carga horária destinada a treinamento dos colaboradores que é acima da média de mercado. Estes fatores fazem com que nós estejamos quanto à qualidade um pouco acima da concorrência.</p> <p>Com relação à qualidade acredito que estamos liderando a concorrência.</p> <p>Eu diria que estamos levemente acima da concorrência. Temos ainda que melhorar, mas acho que temos todas as ferramentas implantadas no sentido de dar esse pulo de qualidade. Todas as nossas unidades têm certificação ISO, então, nós temos processos bem definidos, descritos etc., que permite certa segurança nos padrões de trabalho. Isso tende a produzir uma qualidade melhor, uma competitividade melhor.</p> <p>Acho que representamos liderança, pois a estratégia da direção de trazer cada vez mais avanços faz a gente perseguir sempre o topo, monitorando nossos resultados através de todos nossos indicadores de gestão.</p> <p>Eu acho que pro meu nível de qualidade ainda está baixo.</p> <p><b>Entrega e Flexibilidade:</b> Eu acho que está abaixo.</p> <p>Eu diria que está no mesmo nível ou um pouco abaixo, porque somos uma organização grande e bastante regulada. Nós somos muito normalistas, não burocráticos, mas seguimos uma legislação muito rígida e procuramos nos ater a esta legislação. Não fazemos nada que saia fora deste padrão, então, nós não nos adaptamos, não fazemos nosso trabalho de qualquer jeito só para agradar o cliente. Nós temos um padrão de trabalho e às vezes o cliente quer outros prazos. Então, neste quesito acho que perdemos alguns pontos no sentido de que somos grandes e temos que movimentar uma estrutura toda para chegar lá no cliente; talvez aí tenhamos um bom espaço para crescer.</p> <p>Na média, eu considero que estamos na média.</p> <p>Eu acredito que estamos na média, um pouco acima, aliás, do mercado porque temos trabalhado nos últimos anos muito neste sentido. Até por conta de que esse é um fator crítico de sucesso, é a nossa agilidade, a nossa flexibilidade em atender as demandas aí dos nossos alunos, dos nossos clientes, das empresas que nos procuram, e acredito que nós temos hoje</p>
--	--

	<p>agilidade pra atender as demandas que temos na área educacional.</p> <p>Pelos indicadores que temos de agilidade, de flexibilidade e de retorno de clientes a gente não conseguiu atingir ainda a meta. É o único indicador que a gente não consegue atingir anualmente, que ele é bem alto é 20%, esse é um indicador que a gente não consegue, mas os demais indicadores nos dão uma amostra, nos dão uma visão de que conseguimos fazer a entrega daquilo que prometemos para o cliente. Temos no ano de 2007 duzentos mil clientes, no ano de 2008 a projeção é de duzentos e cinco mil clientes e a satisfação de clientes é bem elevada, é em torno de 95, 96%. Então acredito que isto nos leve a esse diferencial - da gente conseguir entregar o que promete ao preço combinado.</p> <p>Eu acho que temos uma grande flexibilidade em atender o cliente, este é um grande diferencial que nós temos da concorrência.</p> <p>Com relação à flexibilidade acho que estamos na média, mas a gente demora um pouco pra fazer, o que nos deixa um pouco abaixo. A gente até consegue ganhar licitações, mas é um sofrimento.</p>
--	---

#### IV Competências

Competências	<p>Uma delas é personalização, personalização do trabalho. Eu acho que a gente consegue ir muito bem nisso, um dos aspectos que foram falados anteriormente aqui é a <b>flexibilidade</b>, eu acho que esta flexibilidade é um grande potencial nosso e isso nos favorece bastante. O que fica difícil da concorrência imitar.</p> <p>Eu acho que é a competência de produzir programas alinhados as necessidades dos clientes. Assim, eu diria que é educação profissional, principalmente nos seguimentos de comércio, bens e serviços.</p> <p>O Senac tem um projeto político-pedagógico eu acho que diferenciado, que está em constante revisão, atualmente ainda está em revisão e está revisão do nosso projeto político-pedagógico com a participação de todos os colaboradores, não só quem está lá com o aluno como docente na sala de aula, mas as lideranças, os diretores, os colaboradores da área administrativa e inclusive os alunos, que é a fase que estamos vivenciando agora onde os alunos serão envolvidos também em contribuir no projeto político-pedagógico, isto faz com que o Senac tenha uma <b>metodologia educacional diferenciada</b>, então acredito que é uma das competências que nós temos, é a nossa metodologia educacional, o nosso projeto político-pedagógico. Uma outra competência que nós temos assim que eu acho que é fundamental é essa nossa <b>relação direta com o mundo do trabalho</b>, quer dizer, o Senac é uma instituição mantida e administrada pelas empresas do comércio de bens, serviços e turismo, nós temos no conselho do Senac os empresários que representam essas empresas. Então é muito fácil para o Senac identificar qual o perfil do profissional que o mercado deseja e pra quem trabalha com educação profissional isto é fundamental. Então é uma competência da organização que dificilmente uma outra organização educacional consegue ter, essa relação tão próxima, tão íntima com o mundo do trabalho como tem o Senac. Então eu destacaria estas duas competências, o nosso projeto político-pedagógico, a nossa metodologia educacional aliada com essa relação direta com o mundo do trabalho.</p> <p>Eu vejo que desde que eu entrei no SENAC em 2006 a gente vem aprimorando a questão de <b>pessoas</b>, estamos desenvolvendo equipes, desenvolvendo pessoas e esse é um diferencial competitivo bem grande, outra questão é a do nosso produto, como eu já comentei anteriormente, o nosso <b>produto tem muito da prática do ambiente de trabalho</b>, que é também um diferencial forte. O que nós precisamos aprimorar são ferramentas de tentar melhorar a linguagem com o cliente, tentar se aproximar mais do cliente, pra que a gente com essas pessoas que se tem, com a forma de educação profissional que se tem diferenciada, se conseguir se aproximar mais do cliente, das necessidades do cliente, acredito que a gente consiga atendê-lo de forma mais rápida, mas veloz, com menor custo, e aí sim nós vamos fidelizar mais o cliente.</p>
--------------	---

	<p>Nós temos alguns diferenciais de competência que as outras empresas não têm que são esses de <b>desenvolvimento interno das nossas equipes e pessoas e a forma do nosso ensino</b>, nosso conhecimento de ensino, a prática do ensino.</p> <p>Cursos baseados por competências, pelo conceito de competência que nós temos. Outra questão é a própria metodologia de elaboração dos itinerários de profissionalização. As pessoas não sabem o que é isto e como fazer (...) não adianta eu botar só no itinerário um curso do lado do outro, eu tenho que fazer a construção de um plano que na estrutura curricular tenham as mesmas competências; outras empresas da concorrência não estruturam o plano, então isso não é aproveitamento de competências no itinerário informativo, essa é a grande diferença, as outras não sabem fazer isso, porque não tem essa compreensão, não tem esse conceito, então isso é um diferencial.</p> <p>Consequentemente, outro grande diferencial nosso é a <b>avaliação por competência</b>, tu avaliar, acompanhar a competência, apropriar ou não as competências, é algo que tem que se preparar muito, mas é um diferencial. Porque instituição de nível superior nenhuma faz isso, e de cursos técnicos poucas fazem. É um grande diferencial que a gente tem que explorar que é a nossa força, a força do projeto político-pedagógico que eu acredito que vai dar pra levantar a qualidade, porque a gente prima pela estrutura, mas o ato educativo que é o da sala de aula nós temos no-how, muito no departamento regional e pouco lá na escola, e a gente vem fazendo esse trabalho a anos de capacitar pra que as pessoas da escola tenham esse no-how de conhecimento e que elas apliquem isso, que é na verdade o projeto político-pedagógico, em sala de aula e não só no papel. Ele (<b>projeto político-pedagógico</b>) é que é o nosso grande diferencial. Claro que tem as nossas políticas de gestão também; na verdade, nós crescemos muito nesses seis anos na política de gestão; nosso maior investimento foi no sistema de gestão, com política de gestão, com metodologia de gestão, não no negócio propriamente dito. Nós crescemos nisso (sistema de gestão) que é um grande diferencial e estamos alinhados a grandes empresas e indústrias por aí, mas o nosso foco do negócio ficou frágil, apesar de ele ser um grande diferencial.</p> <p>Eu acredito que nosso grande diferencial é a metodologia de ensino focada no aluno, que é expressa em nosso projeto político-pedagógico.</p>
<p>Vantagem Competitiva proporcionada pelas competências (as competências destacadas são duráveis e resistentes as mudanças?)</p>	<p>Eu acredito que sim, porque uma estrutura física é possível de se copiar e até hoje ela se desgasta com uma velocidade muito rápida, quer dizer, nós podemos montar uma bela estrutura na área de tecnologia de informação e daqui a dois anos nós ficamos ultrapassado e uma outra instituição ter uma estrutura física melhor. Agora essa metodologia educacional, esse projeto político-pedagógico, isto é mais difícil de ser copiado, é difícil de ser alterado, isto é uma coisa que permanece ao longo do tempo, essa relação com o mundo do trabalho que nos permite identificar as mudanças e a partir daí adaptar as nossas metodologias educacionais são competências, são diferenciais que permanecem ao longo do tempo e que conferem talvez à instituição essa capacidade de se renovar constantemente.</p> <p>As pessoas é que nos dão um diferencial sempre maior, então quanto mais tu investires em pessoas, maior é o retorno. Essa não é uma competência tão fácil de ser seguida. A de prática profissional essa é mais fácil de ser seguida, mas para a empresa que desejar competir conosco nesse segmento específico ela vai ter que dominar essa tecnologia, e ela vai ter que fazer altos investimentos, então não é algo tão rápido e tão fácil de ser feito, tanto que a gente não vê em nível estadual uma organização de educação profissional, que consiga competir conosco na área de bens, comércio, serviço e turismo, a gente tem um outro S competindo na indústria que é o SENAI, mas é um segmento diferente do nosso, então não é uma competência muito fácil de ser seguida não, e necessita muito tempo e além de muito tempo muito investimento.</p> <p>Eu acredito que muitas instituições não vão se manter, tem a ver com o projeto político-pedagógico que são os nossos</p>

	<p>diferencias que são os ambientes pedagógicos que a gente tem, então isso é um grande diferencial em relação aos outros porque a gente tem condições de manter laboratórios, manter os equipamentos, pra que os alunos vivenciem a sua prática ali, teoria e pratica concomitante, se ela vai ser durável, eu acho que é isso que vai marcar a grande diferença, eu sempre digo, meu sonho é que as pessoas procurem o SENAC porque aqui elas aprendem diferente, as pessoas vão buscar um certificado, mas só o certificado com autorização não é mais suficiente, as pessoas querem uma inserção efetiva no mundo do trabalho e pra isso tu tem que ser um profissional deferente, a formação e a qualidade tem que ser diferente. Claro que não dá pra falar muito sobre teoria da pedagogia pro público porque as pessoas não entendem, mas na relação com o cliente tu tem entregar aquilo que ele veio comprar e ele sair satisfeito e surpreso contigo. Eu acho que ela vai perdurar, a política de gestão pra mim ela é fundamental pro sucesso da instituição. Acho que as diretrizes devem melhorar, nesse sentido de unificar as salas e a elaboração de produtos. Hoje nós temos uma metodologia definida, que a tendência é a gente só aperfeiçoá-la, pra cada vez ir mais rápido pro mercado, pra está ofertando conforme a demanda desse mercado. Sim, se a gente mudar junto com as inovações, e esta é nossa proposta. A nossa organização tem sido gerida no sentido de se tornar ágil, ágil no sentido de perceber as coisas um pouco antes e de se movimentar antes. E eu acho que esta é uma competência que não se copia da noite pro dia.</p> <p>Com certeza, eu vejo desta forma porque justamente se tu estiveres sempre atualizado, tu já vai estar preparado pra isso e isso é fundamental, tu não pode ficar parado no tempo entendeu, e foi bem de acordo com o que tu estás perguntando, se nós estivermos sempre atualizados com novas tecnologias, vamos ser resistentes sim, resiste a tudo.</p>
Competências necessárias para a Instituição no Futuro	<p>Eu acho que precisa <u>fortalecer esta questão do relacionamento com o cliente</u> e mais ainda eu diria com o cliente que tá interno, porque a partir do momento que tu consegue fortalecer com o cliente que tá interno tu não precisa tá no mercado a todo o momento captando novos clientes, então eu acho que tem que dar uma trabalhada, uma fortalecida nesta questão do cliente interno atual, ou seja, hoje ele tá no FIC, amanhã ele tá no técnico, amanhã ele tá no multilinguas, depois de amanhã ele tá no ensino superior, no tecnólogo, na pós-graduação, nós temos que conseguir uma forma de estabelecer um vínculo com o cliente que tá interno, que ele permaneça durante um longo tempo conosco, dessa forma a gente, não é que se indeferia menos em marketing externo, em publicidade e propaganda, mas traria um vínculo maior com esse cliente que tá interno agora nesse momento, então esse relacionamento com o cliente eu acho muito importante. A questão das <u>pessoas</u> também é fundamental porque somos uma empresa prestadora de serviços e quem presta esse serviço são pessoas; nós não somos fabricantes de caneta ou copinho que o cliente enxerga, a essa caneta é boa esse copinho é bom, não, nosso produto é diferenciado pelas pessoas (...) temos que investir nessas pessoas que também são os docentes que estão em contato com os clientes, porque acho que essa é uma sintonia bem legal para fazer com que esse cliente retorne. Além de pessoas e de relacionamento com o cliente, nós temos que investir muito <u>em TI como ferramenta interna de suporte</u>.</p> <p><u>Agilidade e leitura correta do mercado</u>. Essas competências devem ser distribuídas em toda organização, em suas quarenta unidades, e não centralizada em alguns pontos, todas as Escola devem ter esta capacidade.</p> <p>A gente precisa sempre estar em mudança constante, de acordo com o cenário a gente faz um planejamento, a gente tem uma meta e um objetivo final e isto aqui não pode ser estático. A flexibilidade é um dos fatores principais pra se chegar lá, ou seja, temos que ter muita <u>flexibilidade</u>.</p> <p>Eu acho que nós precisamos evoluir e investir na <u>qualificação dos nossos colaboradores</u>, essa é uma competência que nós temos hoje no sentido de ter um corpo de colaboradores tanto docente quanto administrativos qualificados, mas precisamos fortalecer isto, então a diferença está em se manter de forma qualificada nesse mercado em ter colaboradores qualificados. Então nós precisamos continuar investindo nisto, nessa competência de pessoas, pessoas qualificadas, e há</p>

necessidade da organização investir é claro que, nós sempre trabalhamos no sentido de que as pessoas precisam investir em si próprios, as pessoas precisam ter um perfil onde elas enxerguem que precisam estar se desenvolvendo e a organização por seu lado tem que facilitar essas condições e também ter mecanismos próprios que permitam que as pessoas se desenvolvam, essa é uma das competências. A outra competência é ter a capacidade de fazer a análise dos cenários, nós temos que andar na frente e pra isto nós precisamos desenvolver esta competência, uma competência que temos, mas que para o futuro nós precisamos desenvolver. É analisar de forma pró ativa o cenário do mundo do trabalho, porque se nós formos perceber que o mundo do trabalho mudou até nós conseguirmos desenvolver as pessoas, alterar a estrutura, o mundo do trabalho já mudou novamente, então analisar com antecedência essas alterações do cenário do mundo do trabalho é uma competência que nós precisamos desenvolver ainda mais na organização.

A desenvolver: novas tecnologias de ensino focado na educação á distância e maior aproximação com o cliente de centros urbanos (estratégias mais atrativas que o concorrente e estrutura que oportunize segurança e facilidade ao cliente).

É o desenvolvimento dos docentes no sentido de movimento de práticas de ensino, de reflexão sobre a metodologia, pra mim é importantíssimo trabalhar muito com esses docentes e entra avaliação deles junto. Que seja aperfeiçoando a análise mercadológica, que se tenha sempre clareza do que o mercado precisa e que a gente tenha rapidez de detectar a necessidade do mercado, elaborar o produto com rapidez, oferecê-lo com uma qualidade diferente da que está por aí, em ambientes inovadores e continuando a investir na educação continuada de qualquer colaborador do SENAC. (...)

Eu acho que o SENAC tem muito uma competência de olhar pra dentro, a gente vive nos nossos processos internos, a gente fica pra dentro, a gente fica investindo pouco na relação pra fora, eu acho que a gente tinha que desabrochar na relação pro mundo, assim como na relação com possibilidades de parcerias, porque eu acho que dependendo das parcerias todo mundo ganha.

## **APÊNDICE D – Modelo do questionário proposto aos colaboradores no encontro Itinerários Formativos SENAC/RS**

### **1. Na perspectiva do Mercado:**

- 1.1 Quais são os clientes-alvo da Escola hoje? Descreva seu perfil (faixa etária, social, escolaridade, etc.).
- 1.2 Quais são os não-consumidores? Descreva seu perfil (faixa etária, social, escolaridade, etc.).
- 1.3 Qual(is) o(s) foco(s) da Escola, hoje, em relação aos produtos oferecidos?
- 1.4 Qual(is) o(s) possível(eis) foco(s) da Escola em um mercado futuro?
- 1.5 Quais os canais de comunicação que aproximam o Senac de seu cliente?
- 1.6 Quais os principais produtos (com maior valor agregado) que a Escola oferece hoje?
- 1.7 Quais os produtos/serviços que o mercado deseja?
- 1.8 Quais as tendências de mercado local (em relação às necessidades de educação profissional)?
- 1.9 Qual a diferenciação da Escola em relação aos seus concorrentes?

### **2. Na perspectiva das Competências do Senac:**

- 2.1 Qual a principal competência da Escola em relação ao atendimento a seus clientes?
- 2.2 Qual a capacidade de investimento da Escola em novos produtos?
- 2.3 Qual o diferencial da Escola em relação à concorrência?
- 2.4 Como o cliente percebe o valor do Senac? Qual o principal valor que o Senac entrega para seu cliente?
- 2.5 Qual(is) o(s) gargalo(s) operacional(is) da Escola?
- 2.6 Qual(is) o(s) gargalo(s) estratégico(s) da Escola?
- 2.7 Qual a principal vantagem competitiva da Escola?
- 2.8 Como a Escola pode inovar em produtos e serviços?
- 2.9 Quais as principais inovações consolidadas pela Escola e as inovações em desenvolvimento?
- 2.10 Qual(is) a(s) competência(s) essencial(is) da Escola que se transforma(m) em vantagem competitiva e é(são) de difícil imitação por parte da concorrência?

### **3. Na Perspectiva de Futuro?**

- 3.1 Quais as oportunidades de mercado futuro?
- 3.2 Quais os não-consumidores que a Escola pode atender no futuro?
- 3.3 Qual(is) a(s) nova(s) tecnologia(s) que a Escola deve incorporar em seus produtos/serviços?
- 3.4 Qual o posicionamento futuro que a Escola buscará com sua estratégia?
- 3.5 Como a Escola pode fazer diferente aquilo que, hoje, faz com competência?
- 3.6 Qual(is) o(s) *Gaps* de conhecimento/aprendizado que a Escola deve reduzir para ser mais competitiva no futuro?

**APÊNDICE E – Banco de Dados: elementos norteadores competências na percepção dos colaboradores**

<b>U.E.</b>	<b>COMPETÊNCIA X CLIENTE</b>	<b>DIFERENCIAL EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA</b>	<b>VALOR ENTREGUE AO CLIENTE</b>	<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>
Alegrete	Atendimento personalizado.	Aulas presenciais, Nível de conhecimento e ensino dos professores, preço, material didático, recursos didáticos, estrutura física.	Qualidade no ensino, Certificado (marca), Empregabilidade,	Metodologia e Recursos.	Resultado das ações educacionais percebido pelos clientes.
Bagé	Qualificação dos serviços prestados aos clientes	Transparência nos processos, informações precisas, clareza nas atitudes e credibilidade	Pela marca e integrando o ambiente teórico à vivência de mercado	Atendimento das necessidades e expectativas do cliente, suprir os desafios do próprio meio e avaliação por competências	Valor único individual – profissionais com capacitação específica por área, comprometimento na formação profissional do aluno.
Bento Gonçalves	Acolhida; Pertencer (vínculo de identidade com a instituição)	Estrutura física e de ambientes temáticos; Estrutura pedagógica; Estrutura de Biblioteca	A infra-estrutura física; A certificação reconhecida Know How em Educação profissional;	Ambientes temáticos de gastronomia e saúde;	A possibilidade de aulas práticas dos alunos;
Cachoeira do Sul	O próprio atendimento, o envolvimento e comprometimento com o cliente, transparência, resposta ao cliente, qualidade de professor e conteúdo, infra estrutura.	Excelente atendimento, professores, comprometimento com a transformação do aluno, gera oportunidades reais de colocação no mercado, o que se divulga é feito, envolvimento com a comunidade empresarial, entidades, meios de comunicação, recepção, permanente vínculo com cliente, infra estrutura.	Atendimento e qualidade de conteúdo/comprometimento	Seriedade no que faz	Comprometimento com o cliente, responsabilidade, produto, atendimento

Camaquã	Bom relacionamento com o cliente desde sua chegada na unidade até o certificado, podendo melhorar no atendimento de balcão.	Infra-estrutura, carga horária, laboratórios, qualificação dos docentes	Certificação do Senac	Certificado	Atendimento diferenciado e personalizado ao aluno.
Carazinho	Acompanhamento pedagógico a seus alunos.	Competências pedagógicas, habilidades e atitudes.	Conhecimento prático, atualizado.	A marca reconhecida, a localização(infra-estrutura).	Software de gestão, planejamento estratégico, BSC, por sermos pioneiros e toda a resignificação do eixo tecnológico.
Caxias do Sul	Preocupação e comprometimento com a aprendizagem	Infra-estrutura, carga horária dos cursos, preço e material didático (livros completos).	Credibilidade, aprendizagem efetiva, certificação reconhecida, aplicabilidade.	Clareza no foco, comprometimento com o cliente.	Elaboração e execução de planejamento estratégico, apoio pedagógico (NEP e pedagógico da unidade), encontros de capacitação, preocupação séria no desenvolvimento de produtos.
Erechim	Qualificação profissional e seriedade.	Infra-estrutura, corpo docente, qualidade, organização, preço competitivo, material didático, inovação,	Através da qualidade de ensino , o atendimento e a organização. Laboralidade.	Qualificação dos profissionais, Organização curricular, Certificação reconhecida.	Infra-estrutura, Assessoria pedagógica, Organização e Reconhecimento em Nível Nacional.
FACAD POA	Qualificação dos docentes	Competência	Qualidade agregada da Marca	Localização, tradição da marca, preço competitivo.	Competência e valor competitivo.
Farroupilha	Corpo docente qualificado, maior interação com o cliente, comprometimento com a satisfação do	Qualidade de ensino, duração dos cursos (intensivos), valor diferenciado, credibilidade da instituição.	Através da credibilidade da instituição. Garantia da qualidade de ensino.	Qualidade de ensino, duração dos cursos (intensivos), valor diferenciado, credibilidade da instituição.	Qualidade de ensino, duração dos cursos (intensivos), valor diferenciado, credibilidade da instituição,



	cliente, credibilidade na instituição.				acompanhamento pedagógico, certificação ISO.
FATEC Passo Fundo	Qualidade e qualificação de seus atendentes Processos bem definidos, bem aplicados e gerenciados	Qualidade dos produtos oferecidos Marca reconhecida nacionalmente Atendimento altamente qualificado (interno e externo, administrativo e docente)	Confiabilidade	Localização Qualidade dos produtos oferecidos Marca reconhecida nacionalmente	Referencial da marca – relação da marca com o mundo do trabalho – Processos altamente qualificados e perfeitamente definidos (difícil imitação)
Lajeado	Conquista pela liberdade de escolha.	Qualidade, ética e transparência	Reconhecimento de mercado;	Marca, Qualidade, Ética	Força da Marca, Transparência
Montenegro	Absorver as necessidades do cliente e trabalhar em cima delas para supri-las.	Uma coordenação pedagógica eficiente, docentes capacitados, participação no PGQP e Certificação I S O.	A superação de expectativas do aluno, visto que inicialmente ele pensa que, por ser mais barato, não possui qualidade extrema, pensamento que é desmistificado ao final do curso.	A marca	Os processos e ações bem estruturados e realizados, tais como Planos de Curso, Capacitação de Profissionais, etc.
Novo Hamburgo	Percepção dos alunos quanto ao bom clima organizacional, qualidade dos serviços prestados	Qualificação da equipe, marca, preço, estrutura, valor diferenciado ao comerciário	Marca, qualificação com certificação de reconhecimento nacional	Infra-estrutura, preço, marca, produtos oferecidos	Competência da equipe aplicada aos produtos oferecidos
Rio Grande	Informação detalhada dos cursos buscando identificar as reais necessidades do cliente.	Marca reconhecida. Segurança e vínculo empregatício dos colaboradores. Titulação dos professores.	Sua Marca. Qualidade dos Serviços. Certificação Iso	Marca e profissionais.	Certificação ISO.
Santa Cruz	Metodologia de aprendizagem.	Experiência dos docentes no mundo do trabalho e respectiva qualificação.	Conhecimento prático	Know-how em educação profissional.	Metodologia de ensino - Educação por competências.
Santa Maria	Qualidade nos serviços prestados	Metodologia de ensino e aprendizagem, material	Marca e reconhecimento perante a sociedade.	Docentes certificados, localização, estrutura	Certificação de docentes, dispensa de licitação para

		didático e laboratórios equipados e atualizados, localização e docentes capacitados e certificados, confiança na marca, certificação ISO e PGQP.		física, PGQP e ISO.	órgãos públicos, valores diferenciados para comerciários, realização de reuniões informativas, oficinas informativas.
Santa Rosa	Formar profissionais qualificados para inserção no mercado de trabalho, considerando a realidade local e regional.	Metodologia de ensino/aprendizagem, profissionais qualificados, Gestão pela Qualidade.	Marca reconhecida, perspectiva de um futuro profissional de sucesso.	Portfólio diferenciado.	Portfólio diferenciado.
Santana do Livramento	Tratar cliente como único, com agilidade, transparência, seriedade e simpatia.	Marca, a infra-estrutura, a credibilidade da Marca, o reconhecimento do Certificado a nível Nacional, os Docentes, o investimento acessível.	Através da credibilidade, entregando para o cliente qualificação para o mercado de trabalho.	Infra-estrutura, Preço e Docentes.	Infra-estrutura e metodologia de ensino.
São Borja	Flexibilidade, cordialidade, inovação.	Metodologia e qualificação dos profissionais.	Conhecimento e desenvolvimento de competências	Equipe comprometida	Metodologia de educação por competências, PPP, infra-estrutura.
São Leopoldo	A proximidade que os colaboradores têm com os alunos.	A abordagem pedagógica e o corpo docente qualificado.	A credibilidade conquistada pela seriedade do trabalho desempenhado.	Preço, Corpo docente qualificado.	A confiabilidade da marca SENAC.
São Luiz Gonzaga	Transparência, comprometimento.	Docentes qualificados, qualidade dos processos desenvolvidos.	Metodologia de ensino, estrutura, qualidade dos serviços.	Marca SENAC	Conhecimento do produto, a forma de conduzir o processo de ensino-aprendizagem desenvolvido.
Taquara	Atendimento individualizado.	Docentes qualificados e metodologia de ensino.	Conhecimento e possibilidades de crescimento profissional.	Marca reconhecida.	A solidez da marca SENAC e sua metodologia de ensino.



## APÊNDICE F – Modelo de Questionário aplicado aos clientes SENAC/RS

Com o objetivo de atender cada vez melhor seus alunos, o **Senac** \_\_\_\_\_, através desta pesquisa, busca compreender as razões de sua escolha por esta escola. Assim, pedimos a sua participação nesta pesquisa para podermos aprimorar ainda mais nossos produtos e serviços.

Nome do Curso: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

*1. Em cada item abaixo, dê uma nota de “1” a “5” para o que você considerou mais importante na hora de escolher o Senac para a realização de um curso, sendo “1” “sem importância e “5” muito importante.*

Itens Avaliados	Notas				
1.1 Metodologia de Ensino	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.2 Certificado SENAC reconhecido pelo mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.3 Qualificação dos Professores(as)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.4 Preço atrativo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.5 Localização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.6 Tipo de curso oferecido (não há em outra escola)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.7 Ambiente escolar agradável	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.8 Indicação de familiares/amigos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.9 Outro motivo. Qual? .....					
.....					
.....					

**Obrigado pela participação!**

## ANEXO A – Mapa Estratégico SENAC/RS

