

GESTÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR

OS IMPACTOS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO
COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE ESCOLAR.



ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO

FACULDADE ATENEU

ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO

**GESTÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR –
OS IMPACTOS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO COM FOCO NA
SUSTENTABILIDADE ESCOLAR
Volume 1**

1ª Edição

Fortaleza
Faculdade Ateneu – 2019

FICHA CATALOGRÁFICA
Biblioteca: Aparecida Porto – CRB-3/770

D367g Del Vecchio, Rosângela Couras.
Gestão estratégica escolar: os impactos das ferramentas de gestão
com foco na sustentabilidade escolar/Rosângela Couras Del Vecchio.
- V.1. – Fortaleza: FATE, 2019.
147p.

ISBN: 978-85-5468-130-2 (papel)
ISBN: 978-85-5468-126-5 (e-book)

1. Gestão estratégica escolar. 2. Ferramentas de gestão. 3. Educação.
I. Del Vecchio, Rosângela Couras. II. Título.

CDD: 371.201

Diretor Geral do Centro Universitário Ateneu

Cláudio Ferreira Bastos

Coordenadora Geral da Pós-graduação

Cristine Amora Santos de Aragão

Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação

Rosângela Couras Del Vecchio

Conselho Científico e Técnico Editorial

Prof^o. Dr. Rosendo Freitas de Amorim

Prof^a. Dra. Maria Coeli Saraiva Rodrigues

Prof^o. Dr. José Júlio da Ponte Neto

Prof^a. Dra. Ana Paula Vasconcellos Abdon

Prof^o. Dr. Cult. Rickardo Léo Ramos Gomes

Prof^o. Dr. Eduardo de Almeida e Neves

Prof^a. Ms. Lucidalva Pereira Bacelar

Prof^o. Esp. Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça

Prof^a. Esp. Solange Mesquita Vieira

Prof^a. Esp. Rosângela Couras Del Vecchio

Prof^a Esp. Fabrícia Alves Pinto

Prof^a Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu

Profa. Dra. Karine Pinheiro Souza

Prof^a. Dra. Germania Kelly Furtado Ferreira

Prof^a. Ms. Cristina Márcia Maia de Oliveira

Prof^a Esp. Monike Couras Del Vecchio Barros

Prof^o. Ms. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira

Profa. Esp. Francisco Carlos Xeres

Prof^o Esp. Francisco Silvio Maia

Prof^o Esp. Sebastião Inácio Jacinto da Cruz

Prof^a. Ms. Lucila Bomfim Lopes Pinto

Prof^o Dr. George Henrique de Moura Cunha

Projeto Gráfico Capa

Alex de Matos Rodrigues Junior

Revisão Ortográfica

Prof. Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu e Diego Paula de Araújo

Bibliotecária Responsável

Maria Aparecida de Araújo Porto

Quase todos concordam que o pensamento estratégico significa ver à frente. Mas você não poderá ver a não ser que veja atrás, por que qualquer boa visão do futuro tem de estar enraizada na compreensão do passado.

RESUMO

Atualmente, verifica-se o surgimento de um novo cenário organizacional, o qual passa por profundas transformações relacionadas ao tipo de gestão, cuja competitividade é o diferencial que impulsiona as instituições em busca de um novo modelo de gestão. Atualmente as escolas estão sendo trabalhadas como organizações, procurando formas de promover a sua sustentabilidade através de ações que antigamente eram desenvolvidas por empresas. Hoje através do RH e ações como planejamento estratégico, gestão por competência e plano de remuneração variável, busca o equilíbrio e um diferencial competitivo. Uma verdadeira mudança de paradigmas, na qual se obtém uma maior estruturação financeira de marketing, endomarketing e todas as ferramentas próprias de um plano de ação. Essa pesquisa teve como objetivo geral avaliar a importância da moderna gestão de pessoas sendo o RH um diferencial ativo na gestão estratégica tendo como foco a sustentabilidade e melhoria constante da Escola SESI em Fortaleza - Ceará. O Núcleo estudado está situado a Avenida Francisco Sá nº 623 - Barra do Ceará, Fortaleza - CE, com um contingente de 280 colaboradores distribuídos nos quatro eixos (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social). O tipo de investigação trata-se de descritiva e estudo de caso com nível qualitativo e quantitativo. A pesquisa é de desenho não experimental, tipo descritivo e estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. O referencial teórico baseou-se em autores como: Freire (1985), Tanner (Dept. de filosofia) (2004), Drucker (1984), Luckesi (1994), como interno bem como documentos a partir do Observatório e o SESI/CE, de orientação, bem como etnográfica. O universo da pesquisa envolveu os 280 desenvolvedores do núcleo e uma população de 153, dos quais foram selecionadas uma amostra de 60% compondo 90 pessoas entre gestores, professores, coordenadores e funcionários. E para tornar-se mais significativa, foi realizada com o total de gestores. Os instrumentos utilizados foram: questionários aplicados em cada segmento, roteiro de entrevista e roteiro da visita *in loco*. Com isso, obteve-se como resultado um contingente significativo e envolvido de participantes da pesquisa; assim como verificou-se o conhecimento dos participantes sobre o planejamento estratégico desenvolvido, o qual chegou-se a 63(70%) pessoas conhecedoras e 27 (30%) que não conhecem o planejamento estratégico da instituição, tendo assim uma margem expressiva da pesquisa. Verificou-se que muitos participantes desenvolviam os processos sem conhecer a nomenclatura do documento. Com isso, chega-se à conclusão que, dentre outras, a moderna gestão estratégica de pessoas, através de um RH atuante com propostas e ações definidas presente na realidade da Escola SESI, proporciona sustentabilidade e diferencial competitivo a escola como aos demais eixos. Verificou-se que existe uma progressão de carreira e esta é definida através dos resultados e participação no desenvolvimento do planejamento estratégico. Enfim, a gestão estratégica desenvolvida com base no planejamento estratégico, gestão por competências e demais ações administrativas viabilizam o crescimento sustentável seja em qual for o ramo de atividade da organização, podendo, assim, todos os colaboradores atuarem como agentes transformadores e desenvolvedores de processos, possibilitando o crescimento organizacional com foco na sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Gestão escolar. Plano estratégico. Escola SESI. Processos Administrativos.

RESUMEN

Actualmente existe un nuevo escenario organizativo que enfrenta profundas transformaciones relacionadas con el tipo de gestión, cuya competitividad es el diferencial que impulsa a las instituciones que procuran abrazar un nuevo modelo de gestión. Hoy se concibe a las escuelas como organizaciones, buscando maneras de promover su sostenibilidad a través de acciones que anteriormente era dominio de las empresas. A través de los RH y las acciones como la planificación estratégica, gestión por competencias y plan de compensación se busca el equilibrio y la ventaja competitiva. Eso implica un obvio cambio de paradigmas que se consigue a través de una mayor estructuración financiera del marketing, endomarketing y las herramientas de un plan de acción. En base a esto, el objetivo general fue evaluar la importancia de un enfoque nuevo en la administración de personas esperando marcar la diferencia en la gestión estratégica del RH de la escuela de SESI en Fortaleza-Ceará. La misma se halla situada en la Avenida Francisco Sá No. 623-Barra do Ceará, Fortaleza, contando con un contingente de 280 empleados distribuidos en cuatro ejes (educación, salud, recreación y Responsabilidad Social). El estudio fue de diseño no experimental, tipo descriptivo y modalidad estudio de caso, con enfoque cualitativo y cuantitativo. El marco teórico se basó en obras de Freire (1985), Tanner (Departamento de filosofía) (2004), Drucker (1984), Luckesi (1994), y documentos internos del Observatorio y del SESI/CE, así como la orientación etnográfica. El universo estuvo compuesto por 280 funcionarios; la población la compusieron 153 personas, tomando como muestra de 90 personas (60% del total) incluyendo directivos, profesores, coordinadores y funcionarios. Para obtener resultados más significativo, se incluyó a todos los gerentes. Para obtener los datos, se aplicaron cuestionarios en cada segmento, guía de entrevista y verificación in situ. Los resultados mostraron que el 70% de los encuestados conocen el plan estratégico de la institución. Así, muchos desarrollaron los procedimientos sin saber la clasificación del documento. Con eso, se concluye que, aunque no todos los actores conocen la nueva gestión estratégica de personas de la institución, incluyendo un HR activo y propuestas y acciones relacionadas con la realidad actual de la escuela SESI, lo que evidencia una acción sostenible marcando una diferencia competitiva en la escuela y los otros ejes estudiados. Se encontró que existe una progresión de carrera que se efectiviza a través de la participación en el desarrollo de la planificación estratégica y los resultados obtenidos. En suma, la gestión estratégica basada en estrategias de planificación, gestión y otras acciones administrativas permite el crecimiento sostenible en el ejercicio de la organización, pudiendo de este modo concluir que, si todos los empleados actúan como agentes y protagonistas de procesos de transformación, se logrará que los actores impacten positivamente en el crecimiento organizacional y la sustentabilidad de la misma.

Palabras clave: Gestión de la escuela; Plan estratégico; Escuela de SESI; Procesos administrativos; Sostenibilidad.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As três dimensões da competência	52
Figura 2. Relação entre capacitação e complexidade do trabalho	56
Figura 3. Certificação NBR ISO 9001:2000	103
Figura 4 Funcionalidade da Educação no SESI DR/CE	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição de população e amostra do estudo	132
Tabela 2. Sexo dos Pesquisados	143
Tabela 3. Nível de Escolaridade dos Pesquisados	143
Tabela 4. Estado Civil dos Pesquisados	144
Tabela 5. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Gestores	146
Tabela 6. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Coordenadores	150
Tabela 7. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Professores	153
Tabela 8. Perguntas Aplicadas em Questionário aos Demais Funcionários	155
Tabela 9. Roteiro para Verificação com Foco na Análise Documental	158
Tabela 10. Roteiro para Verificação In Loco	160
Tabela 11. Compilação das Perguntas e Respostas Obtidas na Pesquisa	162
Tabela 12. Demonstrativo Geral da Participação dos Envolvidos na Pesquisa	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Concentração de Empresas Industriais por Porte	142
Gráfico 2. Conhecimento sobre Planejamento Estratégico do SESI/CE 2007-2015	168
Gráfico 3. Pessoas Consultadas sobre a Elaboração do PE do SESI/CE	169
Gráfico 4. Periodicidade do Monitoramento do Planejamento Estratégico	170
Gráfico 5. Periodicidade da Avaliação do Planejamento Estratégico	170
Gráfico 6. Tipo de Instrumental Utilizado no Monitoramento	171
Gráfico 7. Sentimentos dos Pesquisados com Relação às Mudanças de Atividades	172
Gráfico 8. Treinamento com Relação às Mudanças de Atividades	173
Gráfico 9. Planejamento Estratégico do SESI/CE baseado na Sustentabilidade	173
Gráfico 10. Pessoas Envolvidas na Atualização do Planejamento Estratégico	174
Gráfico 11. Conhecimento do Planejamento de Sustentabilidade na área da Educação	175
Gráfico 12. Importância do Desenvolvimento do PE na Educação	176
Gráfico 13. Alinhamento do Planejamento Estratégico às Funções Pedagógicas	176
Gráfico 14. Repasse de Informações do PE nas Reuniões Pedagógicas	177
Gráfico 15. Professores Cientes das Metas Atingidas	178
Gráfico 16. Dificuldades em Alinhar o Planejamento Estratégico às suas Funções	178
Gráfico 17. RH atuante na Gestão Escolar	179

LISTA DE SIGLAS

CEB – Câmara de Educação Básica
CEC – Conselho Estadual de Cultura
CHATS – Aplicativo de conversação em tempos reais
CNE – Conselho Nacional de Educação
CNI – Confederação Nacional da Indústria
COPADET- Confederação Pan-Americana de Desporto dos Trabalhadores.
CSIT - Confederação Esportiva Internacional do Trabalho
DN – Departamento Nacional
DR – Departamento Regional
EaD – Educação a Distância
EJA – Educação de Jovens e Adultos
FUNDACENTRO – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina no Trabalho, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego,
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ME - Ministério do Esporte
MS - Ministério da Saúde
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OMS - Organização Mundial da Saúde
ONU - Organização das Nações Unidas (ONU).
PCN's – Parâmetros Curriculares Nacionais
PE – Planejamento Estratégico
PNE – Plano Nacional de Educação
RAC – Reunião de Análise Crítica
RNG – Reunião do Núcleo Gestor
SESI – Serviço Social das Indústrias
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego
TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação
UNESCO – Organização das Ações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 AÇÕES DE UM RH ATUANTE	26
1.1 A Moderna Gestão de Pessoas nas Organizações	31
1.2 O Planejamento Estratégico	32
1.2.1 O Processo da Administração Estratégica	34
1.2.2 O Planejamento Estratégico inserido na Administração Estratégica	36
1.2.2.1 O Balanced Scorecard como abordagem estratégica	42
1.3 Gestão por Competências	45
1.3.1 As competências nos níveis individual x organizacional	46
1.3.2 Alinhando as competências organizacionais às competências individuais	57
1.3.3 As competências organizacionais e suas variações	61
1.3.4 Alinhando competências organizacionais às estratégias	63
1.4 Sistema de Remuneração	65
1.4.1 Análise de Cargos e Benefícios	67
1.4.2 Recompensa Salarial	72
1.4.3 Remuneração Funcional	75
1.4.4 Remuneração Estratégica ou Variável	77
1.4.5 Remuneração por Competências e Habilidades	81
1.4.6 Aspectos Legais da Remuneração	83
1.5 A Gestão Estratégica na Gestão Escolar	90
1.5.1 Princípios e Contribuição da Administração Empresarial para a Gestão Educacional	94
1.5.2 As Organizações e a Gestão Educacional	99
1.6 O SESI – Serviço Social da Indústria e seu Trabalho Administrativo e Pedagógico	102
1.6.1 Missão, Visão e Perfil Institucional	107
1.6.2 ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial	107
1.6.3 O Conceito de Empresa Saudável	108
1.6.4 Eixos Estruturadores de Atuação	112
1.6.4.1 O Eixo da Educação	112
1.6.4.1.1 Educação Básica	113
1.6.4.1.2 Educação Continuada	115
1.6.4.1.3 O RH na escola com objetivos e metas da Educação	115
1.6.4.1.4 O Serviço: Educação	116
1.6.4.1.5 Estratégias Desenvolvidas de Ensino	116
1.6.4.1.6 Projetos Desenvolvidos	118
1.6.4.2 O Eixo Saúde	125
1.6.4.3 O Eixo Lazer, Esporte e Cultura	126

1.6.4.4	O Eixo Responsabilidade Social	127
1.6.5	O Planejamento Estratégico desenvolvido na Escola SESI	128
2.	METODOLOGIA	131
2.1	Descrição do Lugar do Estado	131
2.2	População e Amostra	131
2.3	Abordagem e Tipo de Estudo	133
2.4	Técnicas de Coleta de Dados	137
2.5	Técnicas de Análise de Dados	139
3.	RESULTADOS	141
3.1	Processamento e organização dos dados	141
3.2	Resultados Quantitativos: Questionários	145
3.2.1	Questionário com os gestores	145
3.2.2	Questionário com os coordenadores	148
3.2.3	Questionário com os professores	151
3.2.4	Questionário com os demais colaboradores	154
3.3	Resultados da Análise Documental	157
3.4	Resultados da Verificação in loco	160
3.5	Resultados das Entrevistas	162
3.6	Síntese dos Resultados	166
4.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	182
4.1	Recomendações	191
	REFERÊNCIAS	193
	APÊNDICES	204
	ANEXOS	216

INTRODUÇÃO

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um propósito perseguido pela gestão educacional. Acredita-se que, por isso, é que se tem dispensado uma maior atenção a essa área do conhecimento, possibilitando atingir o objetivo de evitar erros e riscos na administração de uma empresa de educação.

É cada vez mais latente a necessidade de conhecimento sobre a organização e gestão das escolas, os quais se evidenciam como condição necessária ao processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho escolar. Esta verificação exige um investimento efetivo na formação dos professores e dos profissionais com responsabilidades direcionadas aos setores de gestão das escolas, em especial, sobre esse campo de estudo e de trabalho.

Hoje, concebem-se que as estratégias desenvolvidas nas organizações, sejam elas educacionais ou não, possuam um foco no qual o principal agente e reagente é o colaborador, pois o conhecimento atesta que sem pessoas as organizações não existem, e somente elas, imbuídas do seu capital cultural, podem possibilitar crescimento, todavia, para que isto ocorra, deve-se definir melhor as estratégias, focando justamente nas pessoas, pois estas são fundamentais no êxito deste processo e sabemos que, quando não são desenvolvidas de forma satisfatória, não é possível atingir o foco desejado.

O gestor escolar é o profissional encarregado de investir em estratégias que garantam a aquisição do conhecimento de forma coletiva sobre os processos de cada setor, o qual norteia o trabalho na escola. O gestor escolar, como todo líder, é a alma do projeto educacional da escola.

Tendo em vista que a comunicação interpessoal e o trabalho em equipe são partes do processo de gestão e pressupõe, antes de tudo, uma relação de confiança entre as pessoas e os líderes, acredita-se que esta proporcione o crescimento sustentável em relação àquele. Antes de esperar um envolvimento de todos nesse processo, o líder deve aprender a confiar e ser confiado, isto faz com o trabalho em equipe agregue valor e possibilite maior confiança no desenvolvimento das rotinas. Assim como a comunicação eficaz somente acontece quando as partes se sentem livres para dividir seus desejos e necessidades, pois confiança é a chave deste processo.

Sabe-se que a relação em grupo é a chave mestra para muitas portas, principalmente no que tange ao processo de gestão, seja ela empresarial ou escolar, pois as relações interpessoais, no dia-a-dia, possibilitam que o planejamento tenha êxito, bem como entender e superar os conflitos e tensões enfrentados no relacionamento, seja na empresa, família ou escola, e, assim, compreender as relações humanas, aprendendo a conviver em grupos, respeitando o outro e todos os direitos e deveres que regem uma boa convivência para que, dessa forma, atinjam o grau de qualidade de vida no trabalho desejada, tornando-nos pessoas melhores e mais felizes a partir de nossos atos.

Pretende-se, desse modo, contribuir para o entendimento da relevância das relações vinculadas a grupos e assim na gestão estratégica com objetivos previamente definidos.

Esta pesquisa foi esquematizada além desta introdução em quatro capítulos, cada um tratando de uma parte distinta da pesquisa. O primeiro capítulo trata do marco teórico, no qual será abordado os assuntos da pesquisa, tendo por base os autores utilizados como fonte primária e secundária, com os assuntos que tratam de

gestão estratégica desenvolvidas na administração de empresas; a gestão escolar que conhecemos na sociedade contemporânea; A empresa/escola que servirá de fonte de pesquisa como estudo de caso, desde a suas características até sua forma de ação, incluindo as modalidades administrativa e pedagógica desenvolvidas na Escola SESI, culminando no planejamento estratégico da mesma.

O segundo capítulo faz uma abordagem a metodologia utilizada que trata de observatória (na qual observamos e a partir dessa, realizar-se-á um levantamento de dados), Etnográfica (que possibilita a visualização dos fenômenos e a sua leitura é desenvolvida em meio ao contexto onde ocorrem todos os fenômenos e ações) e Bibliográfica (embasando o referencial teórico); possibilitando assim o desenvolvimento do tema a partir de questionário e levantamento de dados para desenvolver a pesquisa do tipo quali-quantitativa identificada por Sampiere (2006).

O terceiro capítulo apresentará os resultados alcançados com o desenvolvimento desta pesquisa, sendo apresentadas tabelas que possibilitem a tomada de decisão com relação a questionamento feitos aos pesquisados nos segmentos: gestor, coordenador, professor e demais funcionários do SESI/CE.

Assim, como o quarto e último capítulo, será apresentada uma conclusão que se chegou através da pesquisa realizada e da correlação entre os temas dos capítulos anteriores, e suas hipóteses levantadas no início do trabalho, buscando evidenciar a relevância que este trabalho tem para a ciência e para o meio em que vivemos.

Na busca de antecedentes para a formulação do problema, viu-se que ao pensar em uma pesquisa significativa para o meio científico, buscou-se retratar valores desenvolvidos por uma empresa que vivência a administração com foco no planejamento estratégico.

Com isso, a empresa escolhida foi o SESI – Serviço Social da Indústria do Ceará que faz parte do Sistema FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Este desenvolve programas e aponta soluções, de cunho pedagógico e administrativo, especialmente projetadas para serem implantadas dentro do ambiente do trabalho nos eixos de atuação industrial: Educação; Saúde; Lazer e Responsabilidade Social, bem como ações de inclusão social e promoção da cidadania.

Sabe-se que para desenvolver ações pedagógicas/educacionais dentro das indústrias pelo SESI, faz-se necessária uma instituição escolar, onde sejam aplicadas os processos com foco no crescimento, monitoramento e êxito dos alunos. A Escola SESI que desenvolve essas ações chama-se Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, na qual são ofertados os níveis fundamental e médio para trabalhadores da indústria, alunos de EJA – Educação de Jovens e Adultos, na modalidade EaD - Educação a Distância.

Desta forma, verifica-se que, apesar de ser uma escola “atípica”, as ações e processos desenvolvidos na mesma não são apenas pedagógicos, são também administrativos, pois a escola possui certificação ISO9001, e com isso existe um sistema denominado SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade que descreve todos os processos, criando um mapeamento de metas e resultados baseados no planejamento estratégico desenvolvido em um período de 8 anos, com projeções de crescimento sustentável.

Assim, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta de investigação: Qual a importância da moderna gestão de pessoas, sendo o RH um

diferencial ativo na gestão estratégica, tendo como foco a sustentabilidade e melhoria constante da Escola SESI em Fortaleza – Ceará?

Com isso, para a formulação do problema desta pesquisa, levou-se em consideração algumas indagações, como:

- Qual a importância da gestão moderna de pessoas nas empresas do ramo educacional na sociedade contemporânea?
- Em que o planejamento estratégico pode nortear o desenvolvimento de ações pedagógicas?
- Quais as dificuldades encontradas em uma instituição do ramo educacional que desenvolve ações pedagógicas e administrativas tendo como norteador um planejamento estratégico?
- Como utilizar os benefícios da moderna gestão de pessoas na gestão educacional, com foco na sustentabilidade empresarial?

Assim como o objetivo geral que permeia esta pesquisa trata-se de avaliar a importância da moderna gestão de pessoas sendo o RH um diferencial ativo na gestão estratégica tendo como foco a sustentabilidade e melhoria constante da Escola SESI em Fortaleza - Ceará.

E objetivos específicos que buscam:

- 1) Descrever a gestão estratégica e gestão educacional do SESI com foco na moderna gestão de pessoas e planejamento estratégico;
- 2) Verificar o processo de elaboração, execução, atualização e avaliação do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola;
- 3) Identificar as ações do RH do SESI com vistas ao cumprimento do planejamento estratégico, levando em consideração a gestão por competências e a remuneração salarial
- 4) Descrever os documentos norteadores do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola.

Desta forma a justificativa desta pesquisa inicia-se com a certeza que a globalização, embora aproxime os diversos povos, aumentando o intercâmbio entre culturas diferentes, aprofunda a crise econômica de diversos lugares que ainda não possuem tecnologia de ponta. A classe menos favorecida é excluída à medida que a evolução científica e tecnológica expõe a frágil preparação do trabalhador e a ausência de oportunidades decorrentes das exigências sociais.

O Estado do Ceará não está excluído da realidade sócio-político e cultural brasileira, pois o sistema educacional cearense, nos últimos anos, cresceu consideravelmente, passando a atender um percentual satisfatório do mercado de educação e conseqüentemente dos alunos em sua rede de ensino.

Nesse cenário, porém, a área educacional cearense não contempla ainda a qualidade desejada, visto que não dispõe satisfatoriamente de recursos humanos em quantidade e com qualificação adequada, além de um financiamento desproporcional à demanda.

Mediante a conjuntura sócio-política do Brasil e do Ceará, o SESI (Serviço Social da Indústria) enquanto instituição reconhecida nacionalmente e internacionalmente através do trabalho que desenvolve diretamente nas indústrias, e por sua responsabilidade social latente, busca desempenhar nas ações cotidianas, na capacitação humana por meio da utilização da tecnológica, possibilitando o aumento do emprego através de um incisivo trabalho educacional, desenvolvendo a sua responsabilidade social, no que tange à parcerias com outras instituições e com o poder público, na oferta de escolaridade básica para trabalhadores da indústria,

com destaque para o trabalho desenvolvido com a EJA - Educação de Jovens e Adultos.

Nesse sentido, o SESI vem, ao longo de sua história, desenvolvendo um trabalho educacional de qualidade, destacando-se na formação de jovens e implementação de uma cultura empreendedora, de modo a promover o desenvolvimento sustentável e a valorização do humano. Todavia, algumas dificuldades encontradas coincidem com as do sistema público educacional, tendo em vista, as parcerias estabelecidas com suas possibilidades e limites.

O educando, inserido num contexto de mudanças, deve estar preparado para tornar-se ser participante ativo dos processos que tangem a aprendizagem, os quais serão adquiridos e desenvolvidos durante sua vida inteira, estando, desta forma, consciente dos princípios e das relações que nortearão sua formação definida por habilidades e competências adequadas ao mundo globalizado.

Todos os esforços devem convergir para uma sociedade igualitária, pautada em uma educação democrática, cujo alicerce estará em um professor com valores éticos e formação adequada, bem como em alunos envolvidos e comprometidos com sua aprendizagem.

Com vistas ao que foi apresentado, esta pesquisa trata de uma análise das ações desenvolvidas pelo RH do SESI envolvendo sua escola nas ações administrativas e no desenvolvimento do seu planejamento estratégico

Assim como o cenário educacional modifica-se cotidianamente, concernente a novas metodologias, isto ocorre de igual forma e velocidade no cenário administrativo, pois verificando o assunto analisado sobre o reconhecimento da necessidade de considerar as boas experiências como promissoras e, de igual forma, adequá-las a nova realidade, podendo, assim, serem identificadas como um mecanismo de orientação cultural, e desta forma criando-se um pensamento reflexivo. Por isso, verifica-se que o desenvolvimento social e a realização do indivíduo possuem uma relevância de sustentabilidade muito grande, assim como uma relevância organizacional no que tange aos processos e ações desenvolvidas em seu cotidiano.

Levando-se em consideração que o gestor escolar é um administrador que proporciona através de seus atos e realizações a sustentabilidade. E a administração empresarial poderá impulsionar essas ações através do planejamento estratégico, orientando-lhe com relação aos planejamentos diversos, tipo: financeiro de marketing e propaganda, estipulando metas e resultados a serem atingidos.

Através dessa definição, observa-se a importância de se adotar uma prática mais flexível e ampla das dimensões tempo/espaço da gestão, centrada no perfil de uma instituição de ensino que de igual forma é administrativa, dando a estes a oportunidade de definirem seus processos e objetivos.

Para conhecer melhor a proposta de pesquisa, vale ressaltar que a empresa pesquisada (o SESI – Serviço Social da Indústria) está vinculada a uma Instituição de Ensino, a qual em Fortaleza / Ceará é a Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, a qual opta por uma educação integral da pessoa humana, que leve em consideração a relação consigo e com os outros, com a natureza e com Deus, estando dentro das exigências educacionais modernas. Levando em consideração todas as linhas administrativas, pois a escola está inserida em um contexto de uma empresa que a educação é apenas um eixo, existindo também os demais, como: saúde, lazer e responsabilidade social, tendo como objetivos atingir metas estabelecidas no planejamento estratégico, bem como na educação.

Apresenta-se então a necessidade de uma pesquisa em que as Instituições de Ensino sejam beneficiadas com outros saberes além do pedagógico, que o gestor educacional, como administrador nato, possa verificar e aprender com a moderna administração de empresas e de igual forma a administração trazer-lhe vantagens competitivas, tendo como foco a sustentabilidade, pois assim como no pedagógico existe a interdisciplinaridade, que na administração essa troca de conhecimento contextualizada possa ser agregada como valor, proporcionando ao gestor educacional um crescimento pessoal e profissional significativo.

O estudo foca na avaliação da proposta de trabalho desenvolvida pelo SESI – Serviço Social da Indústria no Ceará, no eixo educacional, observando-lhe ações pedagógicas e administrativas, verificando os impactos da moderna gestão empresarial na escola, no ano de 2013.

O SESI possui uma estrutura composta por 1 Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais. A dimensão de sua atuação pode ser traduzida pela presença em 2.006 municípios, onde uma força de trabalho composta por cerca de 50 mil profissionais alocados em 1.963 unidades de atendimento, que incluem 324 Centros de Atividades, 891 Unidades Operacionais e 748 veículos intitulados por Unidades Móveis.

O Núcleo estudado está situado a Avenida Francisco Sá nº 623 - Barra do Ceará, Fortaleza - CE, distribuídos nos quatro eixos (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social). Com isso, o universo de pesquisa envolve o total de colaboradores sendo 280 pessoas; e a população verificada foram todos os gestores, professores, coordenadores e alguns funcionários no total de 90 pessoas; tendo como amostragem, realizada aleatoriamente entre coordenadores, professores e demais funcionários, sendo 60% da população.

A importância da moderna gestão de pessoas sendo o RH um diferencial ativo na gestão estratégica da Escola SESI em Fortaleza - Ceará

Esta pesquisa possui as seguintes hipóteses, de investigação e nula sendo:

H_i – As ações administrativas do RH proporcionam a Escola SESI um diferencial em sua gestão estratégica.

H_o : As ações administrativas do RH não proporcionam a Escola SESI um diferencial em sua gestão estratégica.

A hipótese alternativa trata de:

H_{a1} – A administração estratégica possibilita ao gestor escolar do SESI ferramentas que proporcionam crescimento sustentável de sua instituição de ensino.

Com isso, as variáveis que permeiam esta pesquisa falam de:

- Moderna Gestão de Pessoas;
- Mudança de Paradigmas;
- Gestão Educacional;
- Planejamento Estratégico;
- Crescimento Sustentável.

Sabe-se que as variáveis representam os aspectos importantes dos fenômenos, e para obter êxito deve-se saber individualizá-las e assim poder utilizá-las de modo adequado no processo de investigação.

Com isso, será verificada a primeira variável que trata da **Moderna Gestão de Pessoas**, a qual verifica-se como uma forma atual de gerir pessoas, com foco nos resultados assim como nas pessoas, buscando o alinhamento dos objetivos pessoais aos organizacionais. Desta forma, neste estudo, serão verificados estudos bibliográficos com bases nos autores renomados no que tange a conceitos, formas e

ferramentas utilizadas na gestão estratégica das empresas da sociedade contemporânea em busca da sustentabilidade.

A segunda variável diz respeito a **Mudança de Paradigmas**, que trata do novo conceito a ser verificado, conhecido e adequado às realidades, no qual será aplicado um questionário que busque respostas de sentimentos, formas, adequações e situações que envolvam o funcionário da empresa com relação a essas mudanças, sejam elas de postura, atividade ou conhecimento.

A terceira variável analisada será a **Gestão Educacional**, esta trata das ações inerentes ao diretor escolar, experiências dos cotidianos de uma escola que busca alinhar ações pedagógicas às ações administrativas, próprias dos gestores de escolas. Com isso, será apresentada formas de gestão tradicional e aquisição do conhecimento e aprendizagem com base bibliográfica, através dos autores como Piaget, Freire e Vigotsky; sendo feita uma análise documental através do questionário e observação de situações do cotidiano onde os gestores aplicam a gestão estratégica na gestão escolar.

A quarta variável será o **Planejamento Estratégico**, foco da pesquisa, o qual disponibilizado em partes como: plano estratégico, regulamento, objetivos e metas a serem alcançadas num determinado espaço de tempo, sua implementação, monitoramento e avaliação do plano estratégico como um todo, este deve ser verificado como propulsor e guia para atingir o que se busca. Desta forma, será analisado o Planejamento Estratégico desenvolvido pelo SESI/CE de 2007 – 2015; com vistas a uma análise documental, questionários com perguntas direcionadas e observatório através das ações realizadas no dia-a-dia verificando as dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de ação.

A quinta variável trata do **Desenvolvimento Sustentável**, que busca um desenvolvimento empresarial crescente, planejado, programado, que vise as dificuldades e riscos, assim como se sustente com as arrecadações mensais e essas possam ser crescentes e programadas. Diante disto, será analisado através de documentos do SESI/CE enviados ao SESI/DN, verificando os dados e resultados do período de 2011 e 2012 com relação as metas atingidas pela escola e sua sustentabilidade frente aos demais eixos, como encontra-se a educação perante aos demais eixos do núcleo.

1 AÇÕES DE UM RH ATUANTE

Atualmente vê-se a necessidade de uma sociedade ideal, a qual requer atributos mais humanos e ricos em gestos solidários, dessa forma, ela deve ser: fraterna, igualitária, dialógica e ecologicamente equilibrada; democrática e comprometida em todas as suas formas; pluralista e sem preconceitos de qualquer natureza; religiosa dos diferentes povos e respeitadora da liberdade cultural, inclusiva e contrária às injustiças e às desigualdades sociais.

Tal sociedade será palco para que o cidadão exerça seus direitos, estando sempre consciente de seus deveres, desprendendo-se dos valores meramente materiais, posto que será crítico e justo, capaz de enfrentar desafios, priorizando, porém, a fraternidade e a solidariedade, com isso, contribuindo com a formação de uma sociedade melhor.

Tal ideário só será alcançado, se tivermos uma educação voltada para a inclusão, não só dos educandos, mas, também, dos educadores, visto que são eles os principais atores, em conjunto com os alunos, na construção da cidadania, a qual vai além dos muros da escola, dessa forma, redes sociais são criadas, favorecendo a integração entre atores sociais internos e externos.

Segundo Luckesi (1994, p. 183), "outras instâncias sociais podem ajudar a educação na sua missão". Diante disso, a pesquisa aqui exposta visa proporcionar o crescimento das possibilidades de gestão, oportunizando, assim, que as instituições educacionais tenham as mesmas possibilidades que as organizacionais vistas como administrativas, posto que ambas são empresas. Com isso, verifica-se a necessidade que os gestores apoderem-se do conhecimento, somando informações e compartilhando-as, pois as oportunidades aqui trabalhadas permeiam a globalização da cultura, tornando o homem utilizador da mesma um ser globalizado participativo da evolução, a qual tem invadido as mais diversas classes sociais, assim como as escolas e instituições de ensino superior, com isso não pode-se ficar à margem do processo de crescimento sustentável tão almejado e procurados por todas as instituições de ensino.

A busca constante por processos exitosos na gestão de pessoas faz parte da organização que visa à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia, ações próprias que devem estar contidas em um planejamento próprio de cada empresa, estando sempre de olho suas características e propriedades.

Sabe-se que o sucesso da qualidade ultrapassa as ferramentas de trabalho e consiste em mais quatro elementos básicos: o comprometimento dos gestores, da melhoria contínua, da capacitação e comprometimento dos colaboradores.

Um dos grandes problemas evidenciados é a falta de atenção às práticas da gestão, pois a qualidade é o resultado da adequação de comportamentos positivos dos colaboradores, e a melhor ferramenta para alcançar a excelência da mesma é a mente humana que interpreta e faz com que as coisas aconteçam, onde melhorias e mudanças são propostas. Sabe-se que pessoas diferentes têm habilidades, aptidões e talentos diferentes, por isso, deve-se sempre buscar a pessoa certa para a atividade certa. E com isso, proporciona-lhe um maior potencial.

Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotinização. Gerir pessoas significa atualmente estimulá-las, envolvê-las e desenvolvê-las. As empresas, ao definirem estratégias, precisam identificar as competências essenciais

e a partir de então, verificar as formas de atuação, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo da aprendizagem.

A satisfação dos clientes é consequência da qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, e esta qualidade, por sua vez, decorre da motivação das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso.

Por esta razão, não são poucas as que procuram entender o que é motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente vistam a camisa da empresa, enquanto outras são totalmente indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mentiras num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando a maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado (SESI, 2008).

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado com clientes satisfeitas e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação que age como fator diferenciador e competitivo. Equipe motivada, conseqüentemente, produtos melhores.

Nessa busca pela qualidade, pessoas são motivadas por diversos fatores, ou seja, a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser conhecidos por seus líderes. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para analisar essas forças comportamentais em direções construtivas.

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando conduzi-las a obtenção de melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso, é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano, as quais podem motivar os trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

Para Fischer & Albuquerque (2001), um novo tipo de gestão de pessoas está sendo utilizado por algumas empresas dos Estados Unidos, e foi batizado de business-to-employee - da empresa para o empregado - ou B2E.

Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de-obra.

Embora ainda não exista uma conclusão verdadeira quanto ao emprego deste tipo de gestão, alguns benefícios puderam ser verificados nas empresas em que foi implantado, tais como:

- Maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional;

- A melhoria dos processos empresariais reduz os custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos;
- A melhoria da gestão, propriamente dita, das pessoas envolvidas nos processos, proporciona mais liberdade aos funcionários com o auto serviço personalizado, pois o treinamento é auto gerenciado, e este permite que o funcionário escolha o curso que necessita fazer e a matriculando-se on-line. Em contrapartida, os gestores têm acesso a todas as informações sobre os relatórios da expedidos pela empresa e verificam as características dos cursos que seus funcionários estão fazendo ou estão matriculados. Este serviço on-line disponibilizados aos gestores, gera menos estresse e burocracia do que fazer tudo pessoalmente, sem contar com a economia de tempo, que poderá ser aplicado para desenvolver novas atividades;
- A melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho: ao utilizar o portal da empresa para realizar atividades pessoais e profissionais, o funcionário não necessita fazer isso em sua casa, o que o deixa mais satisfeito e demonstra maior comprometimento em suas tarefas, e, com essa satisfação, tende a trabalhar muito melhor.

Este tipo de gestão necessita de infraestrutura muito grande e alto investimento, o que deve ser analisado pela empresa que quer incorporá-lo. Fischer & Albuquerque (2001) acreditam que depois de levarem em conta as questões de custo e especialização, os gerentes devem pensar o que o gerenciamento B2E oferece. As verdadeiras promessas não são pequenas, pois tratam de reduções de custos e pequenos aumentos de produtividade, e sim uma forma digital de operar e trabalhar que envolva tanto a produtividade como o bem estar das pessoas.

Para Chiavenato (2004, p.68), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. “No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.”

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participante de um grupo que seja eficaz e devidamente motivado, liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade.

Atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências; gerir conhecimento; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; manter motivação / clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; RH reconhecido como contributiva para o negócio; RH reconhecido como estratégico; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar gestão de RH. (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001, p. 16)

Diante disso, Vergara (2000, p. 36) informa que:

Para o processo de desenvolvimento de gestores, é necessário as seguintes competências:

- Mentalidade: o profissional deve ter uma constante adaptação ao novo, verificando as dificuldades e transformando-as em oportunidades. Busca constantemente estar aberto a si próprio e a novas propostas do grupo, necessário para melhor desempenho da instituição e do trabalho em equipe.

- Características pessoais: conhecimento (amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio para que passa contribuem de maneira efetiva no processo competitivo), conceituação (capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato direcionando para a análise e síntese da situação apresentada na organização), flexibilidade (habilidade necessária de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos), sensibilidades (estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo).
- Competência: é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Além de abordarmos os itens anteriores, não podemos esquecer da liderança. O gerente é a mola propulsora responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização. A excelência tão buscada nas empresas está diretamente relacionada a excelência do seu gestor, pois para o sucesso empresarial, o que determina o sucesso na gestão é a visão, dedicação, carisma e integridade do gestor, cujas suas principais habilidades se resumem na sua liderança. O indivíduo é único e ímpar, e verifica-se por suas diferenças; e, para desenvolver um bom trabalho em equipe, é necessário haver uma liderança com foco nas competências.

De acordo com Chiavenato (2004, p.56), “os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Alguns deles apresentam potencial de desenvolvimento técnico, e outros, para gestão de pessoas.”

Continuando seu pensamento, liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humano, para consecução de um ou mais objetivos e pode ser dividida em:

- Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- Liderança dirigida pelo processo de comunicação do ser humano, sua capacidade de levar os demais participantes do grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder é verificado como instrumento para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de gestor de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

1.1 A Moderna Gestão de Pessoas nas Organizações

A Gestão de Pessoas, na atualidade, é um conjunto de referenciais, conceitos e propostas para interpretação e compreensão da realidade ambiental e para organização da interação das inúmeras variáveis organizacionais de modo a contemplar o atendimento das expectativas de todos os agentes das relações estabelecidas.

Deve ser um modelo consistente e não submetido ao empirismo e ao modismo que, constantemente, assolam o dia-a-dia da administração empresarial. O pouco entendimento da motivação humana e a negligência em relação ao atendimento de suas necessidades aliados à hierarquização incoerente entre as declarações de valores e as práticas efetivas de gestão com pessoas levam à descrença dos modelos ora vigentes e submetidos às suscetibilidades das demandas mercadológicas, das aventuras experimentais e das propostas acadêmicas destituídas de fundamentação adequada e responsável (DUTRA, 2002). É o enfoque distorcido das contingencialidades em detrimento da necessária flexibilidade gerencial para construir soluções cada vez mais diversificadas e complexas no mundo das organizações.

O Modelo de Gestão com Pessoas deve ser estruturado em valores que sustentem sua efetividade em meio a um ambiente tão complexo como é o atual mundo das organizações e que podem ser sintetizados em desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo (DUTRA, 2002).

1.2 O Planejamento Estratégico

Verificou-se que a gestão estratégica foi desenhada e caracterizada nos anos 50, após o patrocínio da pesquisa às escolas de negócios pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem. A pesquisa foi intitulada de relatório Gordon Howell, na qual foi recomendada que nas escolas o ensino de negócios proporcionasse uma natureza vasta de pesquisas e relatórios, incluindo um curso de capacitação que pudesse vivenciar a experiência da política de negócios (GORDON e HOWELL, 1959).

Com essa nova proposta de ensino, esses cursos deveriam ser compostos por definições distintas que proporcionassem a vivência de problemas de negócios em áreas específicas. As áreas de maior concentração tinham como objetivo a orientação e estímulo de conhecimento na identificação, análise e solução de problemas. Áreas como marketing ou finanças, proporcionariam ao discente um conhecimento mais amplo e real sobre a relação vivenciada sobre a teoria e a prática encontradas nas áreas de negócios, dando aos alunos possibilidades e praticar as diversas formas de julgamento.

Desta, com o tempo, as experiências e oportunidades de melhoria adquiridas, foi verificado que seria necessária uma mudança no que tange ao enfoque inicial do curso, onde inclui-se as considerações da organização de forma ampla e global, assim como o seu ambiente. Com isso, pode-se induzir as lideranças e gestores a alterarem o nome do curso para Administração Estratégica (LEONTIADES, 1982).

Atualmente o conceito de Administração Estratégica evoluiu e como resultado, as mudanças e alterações, é visível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993). Mesmo com essas nuances, sabe-se que administrar de forma estratégica foi identificado como ferramenta propulsora de atingir objetivos e promover a sustentabilidade organizacional.

Ao longo do tempo, foi verificado que a administração estratégica é vista como um processo constante e contínuo, o qual sofre interações e diferenciações que visa manter uma gestão integrada com todos os setores e processos, onde via-se no passado que este processo de gestão estratégica com foco em resultados, sempre sofria influência do departamento de planejamento das organizações.

Nas empresas de menor porte, encontra-se comumente a administração estratégica a ser desenvolvida pelo dono da companhia, o qual é considerado como o principal responsável pelo sucesso do processo, por isso trata-se do diretor – presidente, mesmo sabendo que o mesmo execute o processo de administração estratégica independentemente. Pelo contrário, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o gestor tem maior facilidade em aplicar os processos, avaliar e cobrar resultados envolvendo membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização tendo como foco as aplicações de estratégias.

Sabe-se que uma empresa que tenha foco na administração estratégica pode obter vários benefícios praticando esta forma de gestão, visando tendências lucrativas, mesmo sendo conhecido que estudos anteriores tenham analisado e concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, vê-se que essa realidade já foi alterada por novas formas de gerir o negócio com foco nos resultados e lucros.

1.2.1 O Processo de Administração Estratégica

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem:

- Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.
- Etapa 2 -Estabelecimento de uma diretriz organizacional A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.
- Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.
- Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional. Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que

emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

- Etapa 5 - Controle estratégico O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Desta forma, com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos. Segundo Igor ANSOFF (1993), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura. Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975). Philip KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

1.2.2 Planejamento Estratégico inserido na Administração Estratégica

A formulação da estratégia empresarial é uma atividade que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde a empresa opera, ou pretende operar, bem como a inclusão de alguma estimativa de risco em relação aos cenários encontrados. CAVALCANTI (2001, p.19), cita que “cenários são histórias que dão significados a acontecimentos; não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente”. A idéia é avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores internos e externos que possivelmente irão afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve

ser feita na tentativa de prever o que irá acontecer no futuro com a organização. A gestão estratégica tem sido exaustivamente estudada, em inúmeras pesquisas e publicações nos últimos anos.

Devido às turbulências ambientais cada vez mais amplas e intensas, e a inegável dependência que as organizações têm do ambiente, torna-se praticamente obrigatório para as empresas o êxito em alcançar seus objetivos organizacionais, e uma maior rentabilidade. Para tanto, deve-se fazer uma análise das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes.

A estratégia da empresa define a configuração específica de suas atividades e a maneira como se compatibilizam entre si. As diferentes posições estratégicas envolvem atividades sob medida para a produção de determinada variedade de produtos e serviços, para atender às necessidades de um determinado grupo de clientes. (PORTER, 1999). Todavia, a estratégia se preocupa basicamente com "o que fazer", que está muito relacionado com a definição de prioridades, e não com "como fazer". Dizendo em outras palavras, a estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução.

Como esses meios envolvem a empresa como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis da empresa: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. PORTER (1999), também afirma que a estratégia é uma combinação dos fins que a empresa busca com os meios pelos quais está buscando chegar lá. Para que os objetivos possam ser alcançados, faz-se necessário determinar a estratégia a ser utilizada. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento da interação entre a empresa e o meio ambiente. Muitas podem ser as estratégias escolhidas pela organização.

Entretanto, esta deve estabelecer um filtro para executar a que lhe possibilita um melhor resultado dentro dos limites e recursos disponíveis, de acordo com o mercado em que atua, e com suas diretrizes funcionais. As estratégias que não aproveitam as potencialidades da empresa, não exploram suas oportunidades, não reduzem as vulnerabilidades e não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno, devem ser desconsideradas.

Segundo afirma PORTER (1999, p.40), "após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa". Uma vez selecionadas as estratégias, elas devem ser relacionadas juntamente com os objetivos estratégicos a que se referem e com as estimativas de investimentos necessárias.

As estratégias para o desenvolvimento das empresas dependem do momento, e são formuladas basicamente em função do tempo no ciclo das vidas organizacionais.

Um dos principais componentes é o controle dos faturamentos, que se refere a uma carteira de clientes iniciais que uma empresa de um determinado ramo de negócios possa ter e, a partir daí, determinar o público alvo desejado. Quando uma organização passa por uma relativa estabilização do seu faturamento, sinalizada por um declínio da taxa de crescimento das vendas, a estratégia passa a ser um fator de combinação administrativo e financeiro, que pode ser traduzida na prática pela adoção de um programa de qualidade, associado a um bom controle dos custos de suas atividades operacionais.

O planejamento estratégico, como toda ferramenta de gestão, tem apenas um propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor. Isso significa, dentre outras coisas, focar sua energia, garantir que os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente. É o esforço disciplinado para que sejam tomadas decisões fundamentais e que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização para que ela saiba o que é, o que faz e por que faz, com foco no futuro.

O processo é estratégico porque envolve a preparação da melhor maneira de responder às circunstâncias do ambiente da organização, se estas circunstâncias são conhecidas antecipadamente. Ser estratégico, então, significa que os objetivos da organização devem ser claros, estando atentos aos recursos, e incorporando ambos - objetivos e recursos - em atitudes conscientes para um ambiente dinâmico, em constante mudança. Kaplan e Norton conceituam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.38).

Normalmente, fala-se em planejar porque esta atividade envolve, intencionalmente, a determinação de objetivos (por exemplo, escolher um futuro almejado) e o desenvolvimento de uma abordagem para atingir tais objetivos. O planejamento estratégico determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como ela vai saber se chegou lá ou não. Bem mais importante que o documento do plano estratégico é o processo de planejamento em si. Há uma grande variedade de perspectivas e de abordagens utilizadas nos processos de planejamento estratégico. Com frequência, os responsáveis pelo planejamento estratégico sabem o que é necessário num plano (estratégico ou de negócios).

Contudo, o desenvolvimento do plano estratégico ajuda a tornar mais claros e patentes os propósitos da organização e assegurar que os líderes-chave estejam todos alinhados. Certamente não é suficiente apenas descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada. A chave para melhorar o desempenho está em implementar corretamente a estratégia.

Além disso, as empresas precisam descobrir formas de utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizado para o desenvolvimento de mentes preparadas, que são os profissionais responsáveis pelas decisões. Eles precisam ter uma visão sólida do empreendimento, compartilhar a mesma base de conhecimento e concordar com a equipe em decisões sobre questões essenciais. Esses profissionais contribuem para a tomada de decisões no dia-a-dia e ajudam a empresa a evitar movimentos equivocados.

O segredo para que as reuniões de planejamento passem de mera exibição individual a veículos de aprendizado está em encará-las como oportunidade de diálogo. Certamente poucas decisões estratégicas são tomadas a partir de um processo formal, mas o planejamento formal é uma fonte real de vantagem competitiva. Para Mintzberg (2000), assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características com o meio, da mesma

forma as organizações desenvolvem um caráter a partir das interações com o mundo, por meio de suas habilidades e propensões naturais.

Planejar requer pensar, que é um processo físico e mental. Requer ainda comprometimento das pessoas - daí a importância do lado humano do planejamento: os envolvidos devem ter credibilidade pessoal e abertura à mudança. Isso porque planejamento estratégico diz respeito a planejar a mudança.

Desta forma, devem ser escolhidas pessoas dispostas a considerar mudanças significativas, sem criar resistências que podem atrapalhar todo o desenvolvimento. Credibilidade também é importante, porque são estas pessoas que vendem as mudanças para as outras, e é fundamental que o clima na organização seja propício às mudanças que precisarem acontecer. Um plano estratégico confere propósito à organização, independentemente do tamanho e da área de atuação. As pequenas e médias empresas são imprescindíveis, tanto nas economias desenvolvidas quanto nas que estão em desenvolvimento. Apesar de sua importância, tais empresas normalmente são ineficazes nas decisões estratégicas. Muitos dos problemas apresentados nas pequenas e médias empresas são de natureza estratégica, e apenas uma pequena parte resulta de recursos insuficientes.

Certamente deverá existir simplificação, e também adaptação da metodologia de planejamento utilizada nas grandes corporações, mas sem dúvida o planejamento estratégico permite que o pequeno e o médio empresário detectem problemas e se antecipem a eles. Essa é uma das grandes virtudes do planejamento estratégico, e particularmente do Balanced Scorecard: sua ampla aplicabilidade.

O planejamento estratégico atualmente já é considerado como propulsor de grandes ações e tomadas de decisão nas empresas de forma geral, podendo ser visto uma vasta interpretação desta ferramenta de gestão. KOTLER (1975, p. 15), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais.

A forma de gestão que utiliza o planejamento estratégico como base, proporciona um crescimento organizacional significativo, pois atualmente encontra-se na gestão da alta administração das empresas, sabendo que, volta-se para as medidas positivas que uma empresa, podendo enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades como propulsor de tomada de decisão.

Com isso, vê-se que empresas de todos os portes estão chegando à conclusão que a estratégia consegue dar rumo e traçar metas a serem atingidas, envolvendo a equipe e proporcionando um crescimento empresarial acelerado. E o quadro não é diferente quando se trata do mercado supermercadista.

Atualmente, observa-se uma crescente e constante mudança de cenário, impulsionando assim as empresas a acompanharem esse ritmo de mudança para se estabilizarem no mercado e o planejamento estratégico proporciona essa adequação de forma rápida e assertiva.

Desta forma, a importância desse ato de planejar e gerir estrategicamente proporciona a empresa sustentabilidade e crescimento, já que sabe-se que essas mudanças atingem de forma significativa os ambientes econômico, social,

tecnológico e político do país, tendo que tratar o planejamento estratégico em uma conjuntura unificada com foco na obtenção dos seus resultados.

1.2.2.1 O Balanced Scorecard como Abordagem Estratégica

BSC, ou Balanced Scorecard, é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização. O BSC foi desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90.

Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras, como há muito vinha sendo feita pela grande maioria das empresas. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação.

De acordo com os estudos e pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton, as razões motivadoras foram: Somente 5% do nível operacional de trabalho têm conhecimento da estratégia da empresa. Apenas 25% dos gerentes têm incentivos ligados ao alcance da estratégia organizacional. 60% das empresas não vinculam orçamentos à estratégia. 85% dos executivos gastam menos que uma hora por mês discutindo a estratégia. O BSC é, portanto, um mecanismo eficiente para gerenciar o desempenho empresarial, e tem como principais objetivos: implementar estratégias efetivas, transformar a estratégia em medidas de ações específicas, comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, direcionar as mudanças operacionais com a estratégia, e a criação de valor aos ativos intangíveis.

O Balanced Scorecard é o instrumento ideal para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio de objetivos, indicadores de desempenho, e uma aplicação integrada de medidas. Trata-se de uma ótima oportunidade para a empresa transmitir sua missão e estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis. O BSC não é apenas um sistema de controle, mas também um sistema de informação, comunicação e aprendizado, já adotado pelas maiores empresas norte-americanas e em crescente expansão no Brasil e em todo o mundo.

A metodologia utilizada pelo Balanced Scorecard consiste, basicamente, nas seguintes etapas: Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural. Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico, com indicadores e metas. Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da mesma nos diversos níveis. Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia. Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação, revisão e ajuste da estratégia. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse

modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele.

O Balanced Scorecard não é uma ferramenta destinada a contadores, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes. Os autores ainda afirmam que o Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

O processo de construção e implantação do *balanced scorecard* só deve ser iniciado se houver a participação e o comprometimento da alta administração e de todo seu corpo de executivos. Sem isso, o BSC não dará certo, pois é uma iniciativa que parte de cima para baixo, e que busca a sinergia através de um processo sistemático que procura o consenso e a clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais. Olve, Roy e Wetter afirmam que o *balanced scorecard* inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa.

O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um *balanced scorecard*. A essência do *scorecard* é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois. Portanto, o primeiro passo é obter o consenso sobre os motivos para desenvolver o *scorecard*, ou quadro de indicadores, identificando e chegando a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Esses propósitos servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*.

Alcançado o consenso, a organização deve definir a pessoa que atuará como arquiteto do projeto, que será o responsável pela organização, filosofia, metodologia e pelo desenvolvimento do *scorecard*. Ele manterá o processo no rumo certo, disponibilizando todos os recursos necessários, abrangendo a orientação, supervisão do cronograma de entrevistas e reuniões, disponibilidade de documentação, material de leitura, informações de mercado e informações competitivas. Para a construção adequada do BSC existem quatro etapas que se seguidas produzirão um *scorecard* útil e ajudarão a alcançar os objetivos:

1. Definição da arquitetura de indicadores;
2. Obtenção do consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração dos indicadores;
4. Elaboração do plano de implementação.

Com relação aos seus benefícios, Kaplan e Norton, afirmam que o Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas.

(KAPLAN; NORTON, 1997). Nesse contexto o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências normalmente encontradas nos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.” Kaplan e Norton também afirmam que o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme sua evolução e uso, o BSC tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, ele motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. A abordagem do BSC tem sido utilizada por grandes organizações, no mundo e no Brasil, e vem despertando a atenção de organizações de menor porte tanto do setor privado quanto do terceiro setor.

O sucesso desta abordagem deve-se, em grande parte, à sua capacidade de vincular a visão às ações do dia-a-dia e, simultaneamente, em delinear o impacto dessas ações sobre o sucesso da estratégia traçada pela organização.

1.3 Gestão por Competências

Segundo Dutra (2004), apesar da noção de competência não ser nova, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo perspectivas distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade. Neste capítulo, apresentam-se o surgimento e evolução dos conceitos de competência; as diferentes abordagens; críticas e reflexões. Conforme Boterf (1999), trata-se de um conceito em construção.

Com relação à abordagem estratégica, busca-se através desse estudo, evidenciar práticas contextuais, utilizadas pela empresa pesquisada, no intuito de, a partir dessa realidade, verificar o alinhamento às competências centrais da organização. Nesse sentido, procura-se dar ênfase às práticas estratégicas utilizadas pela empresa, correlacionando-os com os embasamentos teóricos desenvolvidos neste capítulo.



As competências no nível individual

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: em termos da pessoa (as competências do indivíduo), das organizações (as competências centrais) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2003).

Diversos autores analisam o assunto sob suas composições particulares, mas ao mesmo tempo complementares à percepção plural que vem se desenhando. Apesar disso, ao realizar a pesquisa bibliográfica, observou-se que tal referencial ainda está em plena construção. Várias adjetivações são utilizadas frequentemente no ambiente da organização para configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências: competências essenciais, competências organizacionais, competências distintivas e competências individuais são apenas algumas delas.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1975) já alertava, no início do século XX, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e as especificações de cargo.

Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (FLEURY, 2003). Na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações, iniciando assim, o debate sobre o assunto entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação.

Nesse sentido, diferenciava-se assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimento (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND, 1993).

Nos Estados Unidos, Boyatzis (1992) identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Para ele, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura-se fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Nesse sentido, competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. (MCCLELLAND, 1993).

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY, 2003).

Para Fleury (2003), a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade ainda fundada nos primórdios do taylorismo-fordismo. A competência permanece ligada ao conceito de qualificação,

usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. (LE BOTERF, 2005). Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas.

Zarifian (2006) ao definir competência, procura ir além do conceito de qualificação, fazendo alusão a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Segundo o autor, o termo competência está relacionado à crise do modelo de prescrição, quando as empresas tentaram sair das dificuldades econômicas adotando estratégias de elevação da qualidade de seus produtos, diversificação e introdução de inovações.

Em decorrência dessas estratégias, ocorreu um expressivo aumento da complexidade do trabalho, gerando questionamentos quanto à validade das normas rotineiras. Os empregados passaram a enfrentar novas situações de gestão, precisando tomar decisões complexas sobre qualidade, prazos, custos, variedade e inovação de produtos, em tempo real, obrigando-os a encontrar novas e difíceis soluções, cada vez que as exigências quanto ao nível de desempenho aumentavam.

A partir desse conjunto de fatores, Zarifian (2006) define competência como sendo a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas e complexas aliada a dois fatores:

- o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, isto é, o distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza e, como tal, não pode ser imposta, mas deve advir da própria pessoa;
- uma atitude social de engajamento, de comprometimento ou envolvimento, porque mobiliza sua inteligência e subjetividade, significando também assumir riscos de fracassar.

Essa responsabilidade permite ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Le Boterf (2005), por sua vez, estudando competências, mas sem definir propriamente o conceito, apóia-se na trípole “saber, saber-fazer, saber-ser”, oferecendo algumas considerações sobre competência, observando primeiramente que ela não é um estado nem um conhecimento que se tem, mas a mobilização desses recursos (conhecimentos e habilidades) na realização daquilo que se sabe em um contexto particular. Para o autor, a competência é um atributo do sujeito e não se confunde com os saberes.

Ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar; supõe capacidade de aprender e de se adaptar. As competências não podem ser estocadas em bancos de dados, como os saberes, pois elas estão incorporadas às pessoas. Um outro aspecto explorado por Le Boterf (2005) é que a essência da competência é um saber agir, que se distingue do saber-fazer pela finalidade que aí está envolvida. A ação é diferente do comportamento, pelo fato de que ela tem uma significação para o sujeito.

O saber-agir pode significar, algumas vezes, não agir. Além disso, para ser competente, o sujeito precisa ser reconhecido como tal; não basta considerar-se competente. Toda competência depende do julgamento de outros. A competência não é apenas um construto operatório, mas também um construto social (LE BOTERF, 2005).

Os modos de pensar, as representações, os sistemas de classificação, as significações dadas aos projetos e aos problemas encontrados têm uma dimensão sociocultural. [...] É a cultura que fornece ao operador a 'caixa de ferramentas simbólicas' com a qual ele vai colocar em ação os processos cognitivos pertinentes ou modelar os esquemas de comportamentos adaptativos (LE BOTERF, 2005, p. 39).

Assim, a competência está ligada a:

- a) sistemas de valores e significações, por modelos (opiniões, crenças e comportamentos) socialmente partilhados;
- b) à cultura organizacional, ao que esta valoriza ou deprecia, aos circuitos de informação que gera, à concepção dos papéis ou das funções que institui e;
- c) a rede de relações pessoais e profissionais a que o indivíduo pertence, bem como bancos de dados, de pessoas-recursos, de livros de anotações, que constituem seu cérebro auxiliar.

O autor argumenta que as competências não são redutíveis ao saber-fazer individual. A comunicação e as trocas entre os colaboradores criam as competências, que é resultante do saber-fazer em confronto com o saber-fazer de outros (LE BOTERF, 1995).

Nesse sentido, segundo Le Boterf (2005) e Zarifian (2006), o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Eles exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a um determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

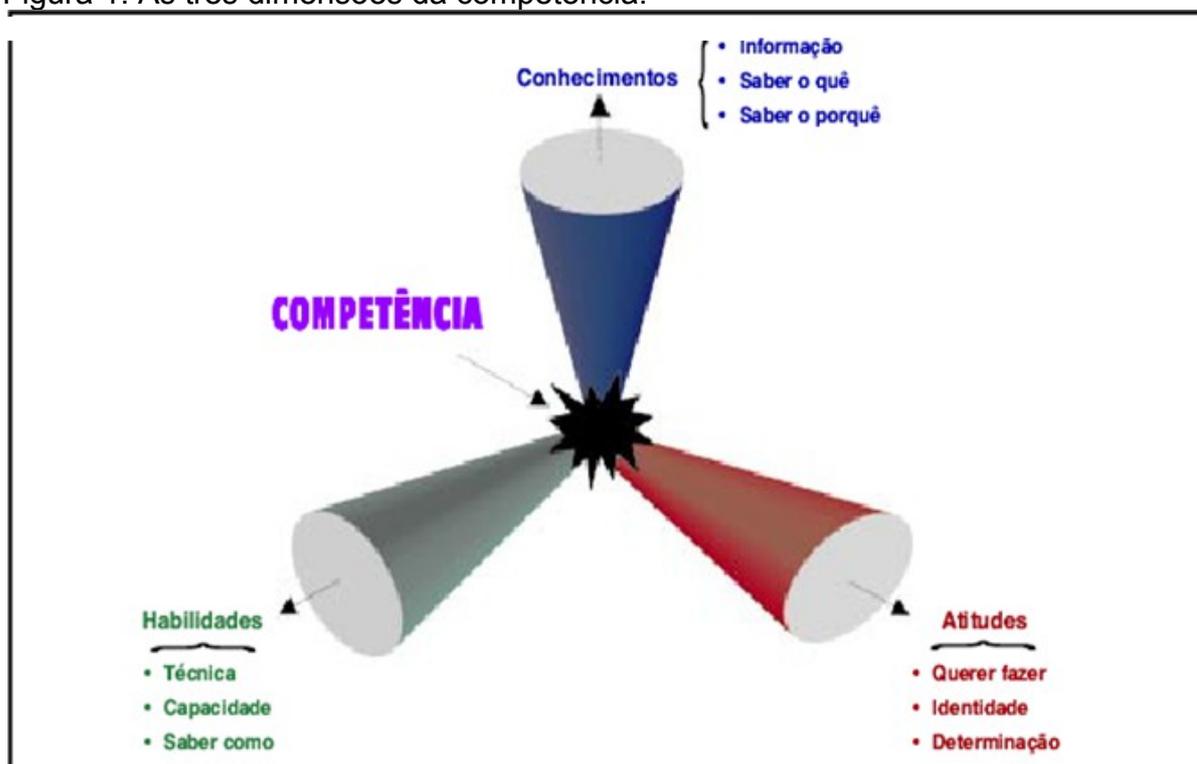
Corroborando essa visão, Dutra (2004) expõe que competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, a existência da competência se dá apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual de diferentes contextos. A competência é sempre a competência – de um ator – em situação. Não há competência senão em ato (LE BOTERF, 2005).

Sparrow e Bognanno (2004), ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Durand (2000), por sua vez, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões - conhecimentos, habilidades e atitudes - englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Veja a figura 1 a seguir:

Figura 1: As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (2000)

Le Boterf (2005) completa ainda essa definição, afirmando que estes conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências são recursos de competências, pois são essenciais para o desenvolvimento das mesmas. O autor apresenta o desdobramento destes recursos de competências como: conhecimentos (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), saber-fazer (operacional, experiencial e relacional cognitivo), atitudes (atributos pessoais e relacionais) e recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados). Estes recursos mobilizados geram o desempenho.

Ruas (2003) desenvolve um conceito mais abrangente de competência, baseado nas idéias de Le Boterf (2005):

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. (...) A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e,

portanto, não pode ser separada das condições de aplicação (RUAS, 2003, p. 4).

Dutra (2004) observa que muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Segundo o autor, esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização.

Nesse sentido, para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante explorar também o conceito de entrega de valor. Para Dutra (2004), na organização, a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa, ou seja, além de verificar sua formação e experiência, avaliar-se como a pessoa atua, sua forma de entregar o trabalho e suas realizações. Sendo assim, a competência passa a ser a capacidade das pessoas em agregar valor à organização (DUTRA, 2004). Cabe destacar, então, o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Ao adotar essa compreensão de competência, somando a ideia de estoque de qualificações à de mobilização do repertório individual, é possível discutir a caracterização das competências dentro de determinado contexto organizacional (DUTRA, 2004).

Parry (2006, p. 96) resume o conceito de competência como “um cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Parry (2006), no entanto, questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies*, que envolveriam os traços de personalidade, e *hard competencies*, que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Nesse sentido, segundo o autor, as *soft competencies* não deveriam ser incluídas nos programas de desenvolvimento, uma vez que, embora influenciem o sucesso, não são passíveis de treinamento. Já Woodruffe (1999, p. 32) considera a importância das competências “difíceis de se adquirir”, destacando que, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

Wood Jr. (1999, p. 126) faz um breve comentário sobre a definição de Parry (2006), destacando alguns pontos:

Em primeiro lugar, é interessante notar como o autor liga conhecimentos, atividades e atitudes a desempenho. De fato, muitos programas de desenvolvimento focalizam exclusivamente o conhecimento, sem tentar vinculá-lo a mudanças de atitudes e comportamentos. Como consequência, o esforço realizado tende a ter impacto apenas residual no desempenho. Competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização. Um segundo ponto que merece destaque é que o agrupamento de competências mencionado deve ter impacto sobre “parte considerável da atividade de alguém”. As

competências devem ter relação com as atividades principais, não com as atividades de suporte ou apoio. Um terceiro ponto importante é que as competências devem ser certificáveis, isto é, medidas segundo certos padrões (WOOD JR, 1999, p. 126).

A noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2003).

Sandberg (2000) critica o conceito tradicional de competências (LE BOTERF, 2005; ZARIFIAN, 2006): um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, a aquisição de atributos. Conforme argumenta o autor (SANDBERG, 2000. p. 20): “por meio da análise de competências, eu estou cada vez mais convencido que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho”.

Para Dutra (2004), o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas de gestão, que por sua vez são definidas como conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. Podem-se exemplificar as práticas de captação, internalização, transferências, promoções (DUTRA, 2004).

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho. A questão, então, refere-se não apenas ao que constitui as competências, mas também a como as competências são desenvolvidas, ou seja, Sandberg (2000) propõe a compreensão do significado do trabalho como a primeira fase para a definição de competência. Para o autor, o desenvolvimento desse conjunto de conhecimentos e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho.

Para a definição da visão da competência, parte-se da compreensão ou da forma como os gestores enxergam as competências. Sendo assim, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade; ou seja, não se limitando ao desenvolvimento de um perfil idealizado de um gestor (“super-homem”) nem a listas infundáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais articuladas (consolidação de competências coletivas).

Fleury (2003, p. 67), por sua vez, define a competência das pessoas como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ruas (2003) propõe elementos que podem contribuir para a compreensão e consistência teórica da noção de competência, assim como para a formação de uma base empírica compatível com o ambiente em que vão ser utilizados:

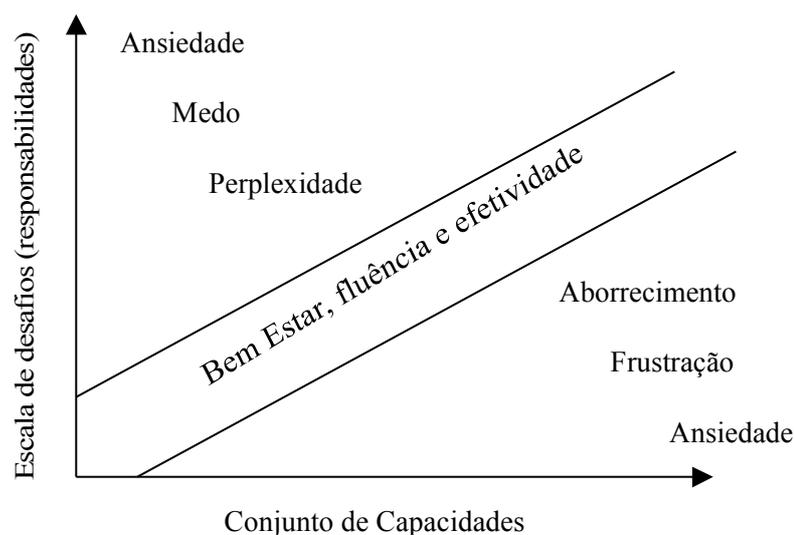
- natureza da noção de competência: capacidades individuais e/ou coletivas;
- finalidade: capacidade de agir;
- orientada: para atingir um ou mais resultados previstos ou emergentes;
- processo/recursos: através da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis;

- condição: a situação ou contexto estabelecem a condição de integração; e priorização dos recursos.

Outra linha de visão importante é a de autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade.

Dessa forma, vincula-se a ascensão a níveis mais altos e, portanto, mais complexos a serem desempenhados, ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados. Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que, um desbalanceamento destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade. A figura 2, a seguir, ilustra esse fenômeno.

Figura 2: Relação entre Capacitação e Complexidade do trabalho.



Fonte: Adaptado de Stamp (1989).

Para o presente trabalho, o conceito de competência, construído com base na análise das diversas correntes de estudo (MCCLELLAND, 1993; BOYATZIS, 1992; LE BOTERF, 2005; ZARIFIAN, 2006; FLEURY, 2003; RUAS, 2003 e DUTRA, 2004) compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

1.3.2 As competências no nível organizacional

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (KROGH; ROOS, 1995) – *resource*

based view of the firm. Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas. Dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por tais recursos.

Na abordagem das competências organizacionais, cabe a analogia que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Segundo os autores, as competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalecem, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada.

Dutra (2004) ressalta que, um olhar atento sobre as competências organizacionais revela uma série de questionamentos sobre a instituição, como a distinção entre recursos e competências. Desta forma os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais. Recursos e competências, entretanto, diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza.

A abordagem dos recursos da firma enfatiza a maior importância de se centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos – aqueles que garantem lucratividade a longo prazo. Essa abordagem distingue entre recursos e competências.

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos. (MILL et al., 2002, p. 9-14).

Para esse autor, existem recursos e competências importantes para a organização – por serem fontes de vantagem competitiva –, e existem recursos e competências da organização que não apresentam nada de especial no momento presente. Todos, entretanto, são recursos e competências da organização; daí a importância de se criar categorias distintas.

Quadro 1: Tipos de Competências

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócio	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. São diretamente relacionadas aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Dutra (2004).

Para fins desse estudo, foram enfatizadas como foco de investigação às competências organizacionais e às competências essenciais, embora também fosse explorado as competências de suporte, estas por sua vez, relativas ao setor de recursos humanos da organização.

Segundo Dutra (2004), essas categorias são importantes por poderem ser relacionadas com as competências individuais. Dutra (2004) classifica os recursos organizacionais em três categorias: físicos – planta, equipamentos, ativos -; humanos – gerentes, força de trabalho, treinamento -; e organizacionais – imagem, cultura. A literatura recente considera como recursos os conhecimentos e as habilidades que a organização adquire ao longo do tempo (DUTRA, 2004). Nesse contexto, as pessoas estão inseridas em todos os recursos, independentemente da forma como são classificados, e, portanto, na geração e sustentação das competências organizacionais. Como exemplo: as pessoas estão presentes em todos os tipos de recursos propostos por Mills et al. (2002): tangíveis, conhecimento, experiência e habilidades; sistemas e procedimentos; valores e cultura; rede de relacionamentos. E são fundamentais para a contínua transformação da organização.

Segundo Ruas (2003), há pelo menos duas formas de se classificar competências: coletiva e individual (esta última já descrita nesse desenvolvimento). Na instância corporativa, e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica.

Parry (2006) utilizam a expressão competência essencial (core competence) quando tratam das capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor. Para esses autores, o foco é nas competências coletivas e definem competência como sendo:

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada (...). A integração é a marca da autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (...). Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais (...). A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais são o que chamamos produtos centrais – a manifestação física de uma ou mais competências (HAMEL; PARRY, 2006, p. 79-91).

Parry (2006) estabelecem diferenças entre competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios:

- a) oferecem reais benefícios aos consumidores;
- b) são difíceis de imitar e
- c) dão acesso a diferentes mercados.

A questão principal 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 seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas

competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Segundo Fleury e Fleury (2003), essa competitividade vai depender, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que não apenas reforça e promove as competências organizacionais, mas também dá foco e reposiciona as estratégias competitivas.

O foco desta pesquisa está justamente voltado para a questão das competências organizacionais, a partir das unidades funcionais estratégicas, consideradas críticas à execução do direcionamento estratégico, alinhando o intento ao desenvolvimento de competências essenciais à organização.

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em “tecnologia *strictu 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 considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento / inovação e capacitação de recursos humanos (FLEURY, 2003).

Ainda no âmbito organizacional, competência é considerada frequentemente como um vínculo entre o conhecimento e a estratégia, como a habilidade (poder) de uma organização em implementar ou agir com outras organizações. Sveiby (1998) define competência em relação a organizações como uma “competência distinta”, algo como uma “vantagem competitiva” da organização.

Complementar às competências essenciais, há as estratégias baseadas em capacidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005) em que uma organização deve ser vista em termos de uma ou mais capacidades estratégicas, sendo a capacidade um fluxo de valor crítico à competição, executado de modo a que as empresas concorrentes tenham dificuldade de imitar. Identificada a capacidade estratégica, esta deve ser alavancada com investimentos que a levem a uma excelência que permita à empresa ser superior e desenvolver barreiras à competição.

1.3.3 Alinhando as competências organizacionais às competências individuais

Ao se colocar lado-a-lado as organizações e as pessoas, verifica-se um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004).

Segundo o autor, desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. Para Dutra (2004), a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter vantagens competitivas no tempo.

Nesse sentido, há, pois, relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado

à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras. Assim, como na abordagem das competências organizacionais de Parry (2006), coube comparar competências às raízes de uma árvore, que oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (FLEURY, 2003), o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização (DUTRA, 2004).

Para esse autor, com base nessas considerações, não se pode pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização:

As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão melhor orientadas em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encareiramento dentro da organização. É importante ressaltar que, parâmetros e instrumentos de gestão de pessoas estarão também direcionados de forma consistente e coerente com o intento estratégico da organização. Por exemplo: o que valorizar nas pessoas, como avaliar sua contribuição, como estruturar as verbas remuneratórias, critérios de escolha etc. (DUTRA, 2004, p. 26).

A dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, têm-se as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes (FLEURY, 2003).

Para esses autores, as competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais:

Vale ressaltar a característica de inter-relação entre os diversos níveis de competência, ou seja, a relação de mão-dupla que se estabelece entre eles. A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (FLEURY, 2003).

Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais. Nesse sentido a estratégia sustenta-se nas competências organizacionais, que por sua vez, estão apoiadas em uma base de competências individuais. A partir de novas competências desenvolvidas, podem emergir novas estratégias empresariais, bem como a recíproca é verdadeira.

Esse aspecto norteia à pesquisa, de modo que a verificação de como se dá o processo de alinhamento entre estratégias e competências na Telemar, buscará a identificação dos fatores críticos à relação. Isto será detalhado no capítulo referente à análise dos resultados.

1.3.4 Alinhando as competências organizacionais as estratégicas

A concorrência baseada em competências sugere que as principais peças da montagem de uma estratégia de negócio não são produtos e mercados, mas sim processos de negócios (AAKER, 2001). O investimento na construção e na administração de um processo que suplante a concorrência pode levar a uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, o desenvolvimento da estratégia deve identificar os processos mais importantes, especificar como eles devem ser medidos, identificar os níveis de desempenhos desejados, relacionar o desempenho com o reconhecimento de maior valor por parte do cliente e a vantagem competitiva e formar equipes de diferentes áreas funcionais para sua implementação (AAKER, 2001).

Desse modo, o desenvolvimento de competências superiores em processos centrais pressupõe investimentos estratégicos em pessoal e infraestrutura para adquirir vantagem. Real melhoria de processo não ocorre sem controle e propriedade das partes do processo (AAKER, 2001).

Então, como dito, um dos aspectos essenciais para se obter sucesso nas iniciativas estratégicas é a identificação dos fatores críticos para a implementação da mesma. Segundo Kaplan e Norton (2004), um indicador fundamental para tal processo chama-se a Prontidão do Capital Humano. Esse indicador representa a disponibilidade de habilidades, talento e know-how entre os empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2004), Porter (1985) e Aaker (2001), o alinhamento entre estratégias e competências permite as organizações a:

- 1) identificar as necessidades de competências para a execução da estratégia;
- 2) analisar a lacuna entre os empregados e;
- 3) desenvolver programas para fechar a lacuna entre demanda e disponibilidade.

O processo de avaliar o grau de prontidão do capital humano começa com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos processos críticos à execução da estratégia da organização. Kaplan e Norton (2004) afirmam que as funções estratégicas são as posições em que os empregados, dotados dessas competências, são capazes de exercer o maior impacto sobre a melhoria dos processos internos críticos.

Para a organização alcançar os seus objetivos de longo prazo, são elaboradas investidas estratégicas, aquelas sustentadas pela maior proposição de valor para o cliente, que por sua vez, estão alicerçadas pelos processos internos críticos. A eficácia destes últimos depende diretamente das competências disponíveis à organização.

Para que se configure a estratégia, é preciso que se identifiquem segmentos de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade. Depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de proposição de valor. A proposição de valor define a estratégia em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento de mercado selecionado. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes (AAKER, 2001).

Observa-se aqui que, os conceitos de Excelência Operacional, Liderança em Produto e Orientação para Clientes, propostos por Treacy e Wiersema (1995), significam exatamente as proposições de valor a serem definidas pelas organizações. A relação dinâmica entre competências organizacionais e estratégias competitivas é a base de sustentação do modelo.

Para cada processo crítico identificado são necessárias várias competências desenvolvidas ou potencialmente estabelecidas. Sendo assim, definem-se as competências organizacionais a cada processo e avalia-se a prontidão estratégica, ou seja, a disponibilidade de recursos e capacidades sob a forma de competências, para a implementação das mesmas.

Através da avaliação da prontidão estratégica, se obtém o relatório das necessidades de competências, que demonstra as lacunas ou gaps a serem trabalhados pela organização a fim de aumentar a eficácia dos processos estratégicos.

1.4 Sistema de Remuneração

As expectativas em volta dos sistemas de remuneração mudaram muito nos últimos tempos. Em um passado recente, esperava-se dos sistemas tradicionais de remuneração o estabelecimento de uma política salarial equilibrada e justa, decorrente de uma correta avaliação dos cargos e a comparação dos salários com o mercado. Hoje, espera-se algo mais: que ela esteja conforme a estratégia organizacional e que, sobretudo, contribua significativamente para o cumprimento desta estratégia, gerando resultados efetivos.

A remuneração, como os demais tipos de valorização, utiliza como parâmetro para sua determinação a equidade interna e externa. A remuneração está vinculada à capacidade da pessoa de sobreviver em nossa sociedade. Por meio da remuneração, a pessoa terá acesso a bens de consumo, moradia, assistência para suas necessidades, etc. (DUTRA,2002, p. 184)

Segundo Pontes (2008, p.23): para a construção de um sistema de remuneração consistente é essencial que seus princípios centrais estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizem os comportamentos necessários para seu atendimento. E Hipólito (2001, p. 65) reforça este pensamento ao afirmar que: “são três os resultados esperados da administração de salários: disseminação de valores, objetivos e metas organizacionais; a capacitação contínua; e o comprometimento”.

Grande parte das empresas ainda adota sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de cargos e funções, apesar destes sistemas serem muito questionados. Fatores como inflexibilidade, conservadorismo, falta de foco no indivíduo, tratamento igual de pessoas desiguais, metodologia desatualizada e anacronismo são atribuídos a estes sistemas de remuneração.

Segundo Boudreau (2000, p. 378) “Como a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados, bem como o principal custo empresarial, ela precisa ser administrada com cuidado, pois ela pode ser influenciada por condições externas, organizacionais e dos próprios empregados”.

Desde a década de 1980, empresas americanas e europeias deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está ganhando

espaço: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados. Os resultados não são apropriados pela organização, mas rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, isto é, no lucro ou no prejuízo. O funcionário ganha mais se a organização ganhar, ganha menos se a organização ganhar menos e nada ganha se a organização nada ganhar.

A política de remuneração de uma organização é o conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentro das várias formas que podem compor esse mix, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa. (WOOD JÚNIOR, 2004, p 101)

Observa-se que a remuneração é o instrumento que permite a empresa determinar os parâmetros que deseja atingir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Desta forma, viu-se que para implementar uma estrutura salarial a organização necessita, portanto, criar com antecedência a sua política salarial, uma vez que é por meio dela que a organização torna público sua maneira de pensar e agir com relação a um dos campos mais importantes para o trabalhador – a remuneração.

1.4.1 Análise de Cargos e Benefícios

Pode-se alcançar o equilíbrio interno por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos, que geralmente são baseadas em um programa prévio de descrição e análise de cargos. Já o equilíbrio externo, é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisas de salários. Segundo Bohlander (2003, p. 128):” A análise de cargos implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados. O objetivo principal é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade”.

Com as informações internas e externas a organização pode traçar sua política salarial – como parte da sua política de RH – para normalizar os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal. A política salarial constitui um aspecto particular e específico das políticas de RH da organização.

Dentro das organizações a estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural, pois é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que são englobadas em um todo unificado que figura em uma posição formal do organograma. O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações dos demais cargos. O mais antigo modelo de desenho de cargos é o clássico ou tradicional, apregoado pela Administração Científica e pelos defensores da burocracia. (CHIAVENATO, 2004, p. 123)

Olhando sobre outro prisma, um cargo constitui uma unidade da organização e, desta forma, consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto. Na outra ponta, os cargos, constituem os meios através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais, objetivos esses

que estão diretamente ligados a recompensas ou remunerações, para que isto torne-se possível, é necessária uma coleta de dados que permitam o departamento competente um embasamento sobre o cargo destinado.

Através das fases de preparação e coleta da análise de cargos, os departamentos de pessoal obtêm informações a respeito dos cargos. Depois destas informações, é colocada em tais formas usáveis como descrição de cargo, especificações e padrão de cargos. Em conjunto, estas aplicações de informação de análise de cargo proporcionam um sistema mínimo de informação de recursos humanos. (WERTHER, 2008, p. 103)

As maneiras hoje existentes para determinar e administrar sistemas de pagamento, são expressivas, estando a avaliação de cargos relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do preço de cada cargo, algumas vezes esse procedimento poderá ser completado com outros como a negociação, pesquisa de salários e outros. Essa avaliação enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam.

A classificação de cargos é um trabalho de natureza especializada que exige, como as demais técnicas de administração, conhecimento de métodos e processos que lhe são peculiares, sendo essas técnicas apenas uma parte do todo que forma a Administração Científica de Pessoal. (FERREIRA, 2006, P. 202)

De acordo com o pensamento de Chiavenato (2004, p.376): No sentido estrito, a avaliação de cargos é um meio de determinar-se o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização.

É mediante essa avaliação que a organização revela o seu julgamento de valor sobre os cargos que compõe o seu organograma, de forma a permitir hierarquizá-lo numericamente, em termos de pontos, em função de sua importância no contexto global da empresa.

A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração, baseando-se na estrutura de valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional. (CHIAVENATO, 2004: 28-29)

Esta avaliação está relacionada com o levantamento de dados, os quais permitirão uma conclusão acerca do preço para um cargo. O processo de análise e avaliação mostra as diferenças essenciais entre cargos, sejam elas quantitativas ou qualitativas. Algumas vezes, a avaliação de cargos é completada por outros procedimentos, como negociação com sindicatos. Geralmente, constitui um dos únicos elementos arbitrários do dimensionamento da remuneração.

Os modelos modernos de planos de salário-base são mais focados nas pessoas, especialmente nos fatores competências e habilidades; são construídos com necessários critérios técnicos, mas com características, desenhos e fatores diferentes e com maior sentido de flexibilidade. (RESENDE, 2002, p.13)

O salário é originado, basicamente do valor do cargo e, juntamente com dele, as eventuais variações; as quais têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização. O valor do cargo é determinado basicamente pelos seus requisitos, os quais por sua vez são determinados pelas suas responsabilidades, complexidades, etc. O salário correto de um cargo deve corresponder a esses requisitos e, supondo que se trabalhe com um único valor salarial para cada grupo, o ocupante, para fazer jus ao salário, deve preencher tais requisitos. Nesse caso, deve haver equilíbrio entre cargo, homem e salário.

Para poder atribuir salários adequadamente aos empregados, o ponto de partida é o cargo e, portanto, é necessário que a organização tenha uma ideia da importância relativa dos cargos, isto é, a importância de cada cargo em relação aos outros, pois deve haver um equilíbrio entre cargo – homem – salário, pois quando este trinômio apresenta desequilíbrio, os problemas são inevitáveis. (PASCHOAL, 2001:19,39)

Desta forma, vê-se que a cada grupo ou a cada agrupamento de cargos de mesmo valor, deve corresponder mais de um valor salarial, de maneira a contemplar diferentes condições dos ocupantes dos cargos. Exigir, como única hipótese, que o ocupante esteja rigorosamente de acordo com o cargo, nem abaixo nem acima, é uma postura pouco realista. O que se precisa, portanto, é dispor de meios para determinar como o ocupante está em relação ao cargo, e assim, atribuir o salário adequado.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 104): benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria; estando esta estratégia espalhada na decisão específica tomada pelo administrador.

Conforme Chiavenato (2004, p.89), os benefícios podem ser classificados a partir de sua natureza em:

- Assistenciais: visam prover o empregado e sua família de segurança e suporte para casos imprevistos. Estão nessa categoria benefícios como assistência médica, assistência financeira, suplemento de aposentadoria, etc;
- Recreativos: procuram proporcionar para o empregado e sua família lazer, diversão e estímulo para produção cultural. Estão nessa categoria clube, promoções e concursos culturais, colônia de férias, etc;
- Serviços: proporcionam para o empregado e sua família serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida, como restaurante, estacionamento, comunicação, etc.

Segundo Pontes (2008, p. 78), “em pesquisa realizada foi observado que a totalidade das empresas oferecia assistência médica para seus empregados e uma boa parte oferecia subsídios para alimentação e seguro de vida”. E de acordo com Dutra (2004, p. 197), “Os benefícios em nosso país são simplesmente uma forma de remuneração complementar oferecem suporte para os empregados e lhes permitem a segurança que de outra forma não teriam acesso”.

O benefício torna-se extremamente importante na formação da remuneração, sejam eles dos salários indiretos ou dos benefícios, concedidos pelas

organizações em complemento aos salários pagos em dinheiro, ou seja, em espécie. Um programa de salários que não leva em consideração o “montante” geral de benefícios que compõe a contraprestação final do trabalho do empregado não exprime nem representa, perante o mercado, o seu verdadeiro perfil numérico, pois um programa de benefícios deve atender a dois campos de objetivos: o da organização e o dos indivíduos.

Serviços e benefícios sociais são meios indispensáveis de suplementação e apoio, fornecidos ou financiados pela empresa, a fim de promover a manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. (CHIAVENATO, 2004, p. 100)

Na medida em que a empresa garante a satisfação das necessidades básicas, é dado o atendimento dos objetivos organizacionais e, portanto, auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida dos empregados, redução de estresse, entre outros, bem como a tornando competitiva em relação à concorrência, no mercado de trabalho. Assim como, o atendimento a necessidade dos indivíduos dá-se a partir do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários, ao mesmo tempo em que suporta um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível de qualidade de vida.

De acordo com o pensamento de Boudreau (2004, p. 440): “Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.” Enquanto que, para Ferreira, (2006), p. 303): “Toda contribuição material (extra remuneração contratual), direta ou indiretamente dada ao empregado pelo empregador, inclui-se na categoria de benefícios”.

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem subdividir-se em: **benefícios compulsórios**, que são aqueles que a empresa fornece aos seus funcionários em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções, podendo ser também o 13º salário, auxílio-doença, férias, salário-maternidade, ou serviços semelhantes; e em **benefícios espontâneos**, que são aqueles que a empresa fornece aos seus funcionários de vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as suas necessidades ou de tornar o perfil de sua remuneração mais atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para melhor atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários, representando 40% dos custos totais como folha de pagamento das empresas. Antes vistos como uma vantagem oferecida pelo empregador, os benefícios atualmente são considerados direitos reivindicados por todos os funcionários. (BOUDREAU, 2004, p.310)

Pesquisas sobre a remuneração indicam que a maioria dos empregados são incapazes de citar com exatidão os benefícios que recebem e mais de 75% dos mesmos acham que o valor de seus benefícios é menos da metade do custo real aos seus empregadores. Infelizmente, embora os benefícios sejam subvalorizados e mal identificados, eles continuam a ser uma questão importante, tanto para as empresas quanto para os funcionários. É claro que os benefícios já deixaram de ser

“extras” para fazer parte integral dos pacotes de remuneração. Várias empresas oferecem diversos benefícios para suplementar os salários pagos aos seus empregados, alguns são exigidos por lei e devem ser considerados parte da remuneração total.

1.4.2. Recompensa Salarial

Como parceiro da organização, desde que receba uma retribuição adequada, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades. Algumas organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas, desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total, onde esta é constituída de três componentes: **Remuneração Básica** (salário mensal ou salário hora), **Incentivos Salariais** (bônus, participação nos resultados, etc) e **Benefícios** (Seguro de vida, seguro saúde refeições subsidiadas, etc). A proporção relativa de cada um dos três componentes, varia de uma organização para outra.

O pagamento constitui uma medida quantitativa do valor relativo de um funcionário. Para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele. Uma vez que o salário, ou pagamento, representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário (BOUDEAU, 2004, p. 254)

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração é a conhecida como básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe, de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. A remuneração básica é representada pelo salário mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra.

Os empregados podem ser indiferentes às políticas de treinamento de suas empresas, ou totalmente desinformados sobre seus benefícios de aposentadoria, mas as questões de pagamento – meu salário e, mais especialmente, meu salário comparado com o seu – são de importância crucial. (BOUDREAU, 2004, p. 381)

O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, como bônus e participação nos resultados a título de recompensa por resultados alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas, como: férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, etc.

De acordo com Milcovich e Boudreau (2000, p.165): “a remuneração total inclui elementos como o sentimento de realização, autoestima, amizade e

oportunidade para o crescimento individual, dando oportunidade para o homem desenvolver-se psíquica e emocionalmente”.

A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. A remuneração constitui o mais importante custo de muitas organizações. Os custos de pessoal atingem cerca de 60% dos custos totais em empresas de manufatura e em muitas organizações de serviços. (PONTES, 2008, p. 153)

Uma organização depende dos resultados de uma pesquisa e desenvolvimento para gerar novos produtos e serviços, podendo perder sua capacidade de inovação e competitividade, caso ofereça uma recompensa salarial insuficiente para seu pessoal, desta forma, permitindo que seus concorrentes façam pirataria e roubem seus melhores talentos. Dentre essas recompensas, o salário representa a principal delas. Existe o salário nominal e o salário real, ou seja, o nominal representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.

A relação entre o salário mínimo e o máximo para cada classe deve corresponder, aproximadamente, à equivalência matemática da diferença entre as dificuldades e responsabilidades do ponto mais simples e as do mais complexo que foram incluídas na mesma classe”. O valor intrínseco de um cargo é resultante de sua avaliação, quando o medimos com pesos relativos e elaboramos uma estrutura comparativa transformando-se esses fatores em salário-base, pois somente através classificações podemos chegar à aplicação definitiva do mesmo. (FERREIRA, 2006, p.226)

Em uma economia inflacionária, quando o salário nominal não é atualizado periodicamente, sofre erosão e conseqüentemente perda de poder aquisitivo. Já o salário real representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e corresponde ao poder aquisitivo, ou seja, é a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com o salário. Assim, a mera reposição do valor real não significa aumento salarial: o salário nominal é alterado para proporcionar o salário real equivalente em período anterior.

O salário constitui o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. Todas as pessoas aplicam seu tempo e esforço nas organizações e, em decorrência, recebem dinheiro, que representa a troca entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador. A administração salarial é o processo de administrar o programa de remuneração das organizações. Sendo o salário visto como uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro a pessoa empenha parte de si mesma, do seu esforço, da sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização. (PASCHOAL, 2001, p. 202)

Para as pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário que é o salário. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa; e o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais.

Uma vez que o pagamento representa a recompensa recebida em troca das condições de um funcionário, é essencial, que o pagamento seja condizente com essa contribuição. É fundamental também que o pagamento de um funcionário seja justo em termos do que os outros funcionários estejam recebendo por suas contribuições. (BOUDREAU, 2000, p. 254)

O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e de prestígio, o que influencia seus sentimentos de autoestima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico. Para a organização, o salário representa um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção - o trabalho - como um meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto ou médio prazo.

1.4.3 Remuneração Funcional

A remuneração funcional, também conhecida como remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados por seu trabalho, representando ainda hoje a âncora, ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração. Ela representa, em sua forma tradicional, uma maneira de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas. Essa maneira é adequada para determinados tipos de negócios, para um certo contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional. Contudo, em um mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco alto demais manter um sistema desse tipo, que apresenta uma série de contradições com as práticas gerenciais emergentes.

As críticas mais comuns ao sistema de remuneração funcional são:

- Promove um estilo burocrático de gestão;
- Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- Inibe a criatividade;
- Inibe o espírito empreendedor;
- Não considera o foco nos clientes internos e externos;
- Reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico;
- Não tem orientação estratégica, nem de resultados;
- Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- Torna as promoções excessivamente importantes;

Esses fundamentos dizem respeito ao próprio modelo organizacional que originou o sistema. A remuneração funcional foi desenvolvida para a chamada empresa burocrática, organizada segundo os segundos princípios, os quais se referem a divisão rígida de funções e tarefas; linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas; e foco no controle. Esses princípios estão desaparecendo nas empresas modernas. Modelos flexíveis, focados no trabalho em grupo e no partilhamento de responsabilidades estão sempre sendo adotados.

Esse tipo de remuneração, em sua forma tradicional, representa uma forma de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas, com isto essa remuneração torna-se adequada para alguns modelos de estrutura organizacional.

Muitas empresas continuarão a empregar este sistema, porém é imperativo pensar em inovações adequando seus componentes à nova realidade. Por outro lado, empresas que passaram por grandes processos de mudança deverão gradativamente abandonar o modelo. (WOOD JR, 2004, p.41),

Ainda segundo Pontes (2008, p. 43), "A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas".

1.4.4 Remuneração Estratégica ou Variável

De acordo com Dutra (2002, p.195-196), a remuneração variável pode ser classificada em diferentes formas. Normalmente, é utilizado o foco da distribuição. Utilizando essa forma de classificação, a remuneração variável pode ser:

- **Participação nas vendas:** nesse caso, a remuneração pode ser apresentada na forma de comissão por vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas de vendas;
- **Participação nos resultados:** nesse caso, a remuneração é função o alcance de metas previamente negociadas entre empresa e os trabalhadores. Essas metas traduzem um ganho operacional para a empresa, quer na forma de maior flexibilidade no uso da capacidade instalada, quer na maior velocidade de resposta às exigências do mercado etc;
- **Participação acionária:** nesse caso, a remuneração é a distribuição de ações das empresas em função de resultados obtidos em determinado período. Esse tipo de remuneração visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo, partindo-se do pressuposto de que a empresa, ao se desenvolver, terá o valor de suas ações aumentado.

Uma dessas mudanças é o sistema de pagamento de salários através da remuneração estratégica, a qual representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período. Dessa forma os empregados passam a ser considerados em consonância com um conjunto de fatores que possuem e influenciam diretamente nos resultados que possam oferecer a companhia.

Sendo necessário deixar claro que as bases que sustentam todo e qualquer modelo de remuneração estratégica, passam pelo desempenho do homem e por um conjunto de três fatores primordiais que este deve possuir como características indispensáveis, de acordo com as necessidades de cada organização: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Se não pelo conhecimento, pelas habilidades ou pelas atitudes que seu comportamento traduz em termos os resultados esperados, o indivíduo será avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que lhe dará, como recompensa pela sua contribuição positiva, um acréscimo em seus ganhos econômicos.

Atualmente, as organizações tendem a praticar alguma modalidade de remuneração estratégica como forma de alavancar os seus resultados de curto, médio e longo prazos. Elas partem do princípio que, por meio desses sistemas de remuneração, conseguem energizar a organização ao ponto de oferecer o plus

necessário à obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidas pelo atual contexto globalizado nos negócios.

Grandes organizações, no Brasil, introduziram há algum tempo sistemas de remuneração estratégica (também conhecida como Remuneração Variável), entre elas empresas como IBM, Amil, Brahma, Copesul, Embraer, Merck Sharp&Dohme, Promon, Samarco, Xerox e outras. Entre diversos modelos praticados no mercado, basicamente despontam os seguintes: Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências. (MARRAS, 2002 - p.172)

Contudo, é preciso reconhecer que são poucas as empresas que já implantaram tais sistemas remuneratórios e, entre elas, a maioria ainda se restringe à adoção de um ou mais dois modelos. Os demais modelos permanecem em fase embrionária de experimentação, e levará algum tempo para que possamos afiançar, com bases sólidas a sua verdadeira utilidade.

Uma gestão estratégica, não responde por nenhum programa tático-operacional de recursos humanos, ela é responsável pela elaboração do planejamento e de políticas que visem, na ponta da linha, provocar mudanças favoráveis nos resultados de empresas e nas pessoas que nela trabalham, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. (BECKER, 2001, p. 261)

Essa modalidade de remuneração, é uma ponte entre o indivíduo e a nova realidade das organizações, sendo necessário considerar todo o contexto organizacional, levando em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa, como a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial; e à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio; além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera: conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

A remuneração estratégica é também um catalisador de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados (WOOD JUNIOR, 2004, p.91)

Todo princípio de remuneração estratégica exige um perfil diferenciado de organização, dificilmente um modelo remuneratório desse gênero poderá ser implementado em uma organização onde impere a hierarquia rígida, com modelos de tomada de decisão centralizados e onde não se privilegie a autonomia de ações. Inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho; sendo tanto remuneração direta quanto indireta.

Uma das grandes vantagens da remuneração variável, é essa, a sua flexibilidade, sendo assim da remuneração estratégica, ou seja, se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como a sua principal meta (MARRAS, 2002, p. 89)

Sendo assim, vê-se a remuneração variável como uma parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestralmente, semestralmente ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.

Todas as formas de remuneração variável devem considerar dois aspectos essenciais: origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição. Esses devem ser analisados de forma separada, pois envolvem lógicas interlocutores diferentes. Esses dois aspectos são trabalhados por muitas empresas de forma conjunta, gerando grande confusão na gestão da remuneração variável. (DUTRA, 2002, p. 196)

Os principais modelos de remuneração variável são: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da companhia, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários. Algumas empresas brasileiras têm feito essa migração de forma acelerada, os nomes mudaram conforme a empresa, o desenho do programa também varia, mas o objetivo é sempre o mesmo: fazer do executivo ou de qualquer funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa.

A remuneração direta abrange ordenados e salários dos funcionários, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não-financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais. (BOUDREAU, 2000, p. 252)

Colocando por terra os mitos sagrados que sempre comandaram a administração salarial. Com a remuneração variável, passam a reinar outros critérios como resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa, buscando o relacionamento direto entre resultados e recompensa. Sendo a remuneração variável a modalidade mais consistente com os processos de transformação, processos esses, que as organizações estão passando. Ela é um poderoso vetor de reforço de traços culturais e, como tal, um agente de mudança organizacional, tendendo a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições ambientais. Por outro lado, a criação e a administração, de um sistema de remuneração variável não são simples. Seu sucesso depende não apenas de um bom projeto, mas da adequação entre sistema e cultura organizacional.

De acordo com o pensamento de Cooper e Sawafe (2007, p. 105) “uma implantação de sucesso depende ainda da simplicidade da flexibilidade do sistema. O sistema deve acompanhar a estratégia da empresa e as constantes mudanças de direção. Não podendo de forma alguma, constituir-se em uma barreira à mudança, pois se trata de um sistema de apoio, sua construção e sua manutenção são atividade-meio, não atividades-fim”. Portanto, é importante que o sistema seja de forma simples, tanto de manter quanto de usar; pois, ele deve ser facilmente adaptável. Diretrizes estratégicas e objetivos organizacionais são frequentemente

revisitos, devendo os indicadores e metas acompanhar prontamente essas mudanças.

Um último ponto a ser abordado é a questão do risco. Enquanto alguns autores chamam a remuneração variável de pagamento de risco, outros a denominam de pagamento por oportunidades. A diferença de enfoque é importante, pois o que envolve a questão é o enfoque na dosagem do risco, ou da oportunidade, ou seja, o percentual da remuneração total que deve estar vinculado ao desempenho. Caso o valor seja excessivamente baixo, não representará fator algum de motivação. Por outro lado, se for excessivamente alto, acarretará um grau de incerteza desconfortável para os funcionários e poderá gerar efeitos contrários aos desejados, sendo que, o valor do compromisso somente pode ser determinado a partir das condições específicas de cada grupo e de cada empresa.

1.4.5. Remuneração por Competências e Habilidades

Ao trabalhar com o modelo de remuneração por competências e habilidades tem-se a sensação de que se trata de algo familiar. A remuneração por habilidades costuma receber diferentes nomes nas empresas que a utilizam. Os mais comuns são remuneração por conhecimento, remuneração por habilidades certificadas ou, simplesmente, remuneração por habilidades. O surgimento dessa forma de remuneração é consequência do aumento da complexibilidade do ambiente de negócios que resultou em uma série de tendências registradas desde a década de 90 nas empresas.

A remuneração por habilidades constitui um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. (MARRAS,2002, p. 172)

Há uma sistemática consolidada para a construção de um plano tradicional de cargos e salários. Consultores e profissionais de recursos humanos dispõem de metodologias para definição e avaliação de cargos, comparação com mercado e administração do sistema. A adoção de um sistema de habilidades, entretanto, por estar alinhado às estratégias e características da organização, não permite a consolidação de um modelo único e genérico para sua construção e implementação. Fundamentalmente, o sistema deve retratar a realidade da empresa, diferenciando-o significativamente de um sistema tradicional.

Segundo Resende (2002, p. 145):” habilidade é uma característica de potencial humano (desenvolvido) que favorece realizações pessoais, saber fazer; assim como a criatividade e a iniciativa”. Um número crescente de organizações vem buscando formas de remuneração que desvinculem o reconhecimento de seus profissionais a cargos e funções. A principal explicação é que normalmente o cargo representa uma dimensão muito restrita em relação ao conjunto de processos dentro da empresa, dificultando o desdobramento das estratégias no nível individual e criando estruturas mais rígidas, sendo a remuneração por habilidades foi uma primeira resposta para mudar o conceito tradicional de cargos e funções, mantendo, porém, seu foco em atividades técnicas e operacionais, caracterizadas pela reprodutibilidade, variedade controlada e previsibilidade.

De acordo com o pensamento de Claudia Bitencourt (2004 p. 248), “na Inglaterra desenvolvimento de um sistema nacional de certificação e sua aproximação ao mercado de trabalho definem uma conotação mais operacional ao conceito”. Na implantação da remuneração e carreira por competência surge o desenvolvimento natural do sistema de remuneração e carreira por habilidades, o corpo gerencial e diretivo e em seguida para todos os profissionais.

A remuneração e carreira por competências caracterizam-se por grande variedade, certo grau de abstração, nível apreciável de incerteza e alta dose de criatividade, tendo como o principal fator crítico de sucesso, a definição dos aspectos que irão compor o sistema e seu alinhamento com as estratégias da empresa. O próprio conceito de competência não está completamente consolidado. Por isso, é preciso tomar cuidado com a liberdade com que alguns consultores e profissionais de recursos humanos empregam os termos competência, habilidade e conhecimento.

As organizações já adotam diversos termos com significados similares e nem sempre bem diferenciados: aptidão, habilidade, conhecimento, capacitação, qualificação, competência. Competência e Habilidade são agora mais destacados, às vezes andando juntos, às vezes separados. (RESENDE, 2002, p. 17)

Para Buarque de Holanda: “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.” Esse modelo de remuneração estratégica representa uma evolução comparativa, enquanto o modelo de remuneração por habilidade contempla, pela própria concepção, empregados operacionais, a remuneração por competência aplica-se mais adequadamente ao nível de funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados – a administradores no sentido amplo. Uma competência não é a representação única e isolada de uma habilidade ou tecnologia, mas um conjunto delas. Deve ser a causa cujo efeito é percebido pelo mercado como elemento diferenciador e que lhe dá a marca simbólica e ao mesmo tempo real de sua presença.

Por volta de 1973, e depois em 1982, tivemos a oportunidade de desenvolver projetos de remuneração e carreira para os cargos operacionais, utilizando critérios semelhantes aos que hoje são caracterizados como “baseados em competências e habilidades”. Em outras palavras: havia a sensação de que o modelo então usual de cargos e salários não era satisfatório, para alcançar os objetivos declarados. (RESENDE, 2002, p. 5)

Uma das tarefas mais importantes na construção de um sistema de remuneração e carreira por competências é a identificação das competências. As estratégias são o ponto de partida e devem ser desdobradas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para todos os profissionais. A classificação das competências deve ser coerente com os objetivos estratégicos da organização. Em seguida, são apresentados os principais tipos de competências encontrados: genéricas, por nível hierárquico ou espaço ocupacional e técnicas de equilíbrio, sendo variada essa composição de empresa para empresa.

1.4.6 Aspectos Legais da Remuneração

Nas organizações, a prática mostra-se bem diferente da teoria, pois é bastante comum identificar repetidas vezes que a aplicação de certos procedimentos, normas ou diretrizes gerais esbarram na discussão entre o “querer fazer” e o “poder fazer”. As barreiras que geralmente intermedeiam esses dois campos podem ser diversas, como o tempo, os recursos, a vontade, a política, a legislação, os sindicatos e outros. Desta forma, será abordado apenas sobre o que a lei delimita e que o administrador deve observar, sob pena de colocar a organização em situação delicada perante o seu empregado, perante a Justiça e a própria sociedade.

O administrador responsável pela política e aplicação dos procedimentos relativos à remuneração dentro da organização deverá estar seriamente empenhado em permanecer atualizado em relação aos três campos de pesquisa que são necessários, tidos como subsídios para um processo de tomada de decisão, os quais são:

- A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e respectivas leis complementares;
- A Jurisprudência, ou os pareceres dos juízes sobre casos julgados;
- As Convenções Coletivas de Trabalho, enquanto instrumento normativo de cláusulas negociadas entre capital e trabalho e que têm praticamente força de lei.

Dessa forma ele poderá garantir à empresa a tomada de decisões eficazes, que resultem em um mínimo percentual de erro possível no que diz respeito aos direitos dos trabalhadores e, portanto, diminuir futuros dissídios, evitando problemas de custo, imagem, produtividade e desgaste do clima organizacional, entre outros.

Leis antidiscriminatórias, estatutos de número de horas de trabalho e salários, a legislação de saúde e segurança, buscando assegurar e garantir os direitos básicos do trabalhador, trouxeram inúmeras melhorias ao local do trabalho. Atualmente, os litígios sobre os direitos do trabalhador migraram para questões do local do trabalho, como o direito de o trabalhador protestar contra uma ação disciplinar injusta, de recusar – se a fazer testes para detectar o uso de drogas e outros. A ênfase atual nos direitos do funcionário é o resultado natural da evolução de interesses sociais, empresariais e do funcionário.

Um grande desafio à administração de pessoa é a necessidade e prove iguais oportunidades e emprego não levando em conta a raça, religião, sexo, origem nacional ou idade de uma pessoa. Essa necessidade surge do bom senso e de leis que proíbem certas formas de discriminação. (WERHER,2003, p. 46),

Desta forma, as leis de igual oportunidade de emprego podem se vistas como uma família de leis federais e estaduais, cujo objetivo comum trata de: prover igual oportunidade de emprego.

No que diz respeito a cargos e salários, a legislação incidente nas ações e as demais normas oficiais têm diferentes origens: CLT, Constituição, Convenções Coletivas, etc. Logicamente, essa legislação condiciona a política e as práticas internas da organização. Logo, esses dispositivos devem ser sempre considerados na Administração de Cargos e Salários. Algumas das principais normas legais que afetam essa área, são:

Artigo 7º (Constituição Federal):

“São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social”:

- Piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho (inciso V);
- Participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (inciso XI);
- “Reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho (inciso XXVI)”

Note que o inciso V está relacionado à avaliação de cargos e certamente, os sindicatos vão lutar para fazer isso valer e com a participação deles.

Artigo 461 (CLT)

“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá a igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.”

Parágrafo 1º: “Trabalho de igual valor, para os fins deste capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.”

Parágrafo 2º: “Os dispositivos desse artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento.”

Súmula STF 202:

“Na equiparação de salários, em caso de trabalho igual, torna-se conta o tempo de serviço na função e não no emprego.”

A diferenciação salarial para mesmo cargo só é permitida em três hipóteses:

- a) Quadro de carreira homologado pelo Ministério do Trabalho;
- b) Diferença de produtividade e perfeição técnica;
- c) Diferença de dois anos na função.

Com bases nessas leis temos:

α) Política Nacional de Salários

Tem procurado estabelecer regras para os ajustes coletivos de salários, porém gradativamente vai cedendo lugar aos acordos coletivos, atendendo-se mais a questão do salário mínimo.

β) Convenções Coletivas

As convenções Coletivas são o instrumento formal das condições econômicas e sociais acordadas entre os sindicatos patronais e de trabalhadores e, conforme lhe confere a Constituição, tem força de lei. Muitas delas, têm fixado piso salarial, salário substituição, adicional por tempo de serviço e outras condições que interferem diretamente na política salarial da empresa.

A tendência é de que tudo que regula a relação entre empresa-empregado vá passando da decisão unilateral para a negociação e, por consequência, figurado nas convenções. As Convenções abrangerão, em futuro próximo, critérios de enquadramento que hoje são estabelecidos pelo sistema de remuneração das empresas.

De acordo com o pensamento de Werher (1983, p. 47), “A lei de igual remuneração exige que os empregadores paguem salários iguais para trabalhos iguais. Os cargos são considerados iguais quando os dois sexos trabalham no mesmo lugar e a função exige essencialmente a mesma perícia, esforço, responsabilidade e condição de trabalho”.

O resultado, nos termos do programa de participação dos lucros e resultados de empresa por parte dos funcionários, refere-se ao alcance de metas com a produtividade da empresa, qualidade e outros fatores pertinentes à realidade de cada empresa. Não implica obrigatoriamente a vinculação de ganho do ponto de vista contábil, podendo assumir diferentes aspectos de desafios na relação de trabalho. Sabe-se que esse programa, de participação nos lucros, é fundado em metas, objetivos indicadores que, estrategicamente, seguem mais importantes para a empresa.

χ) Lei Nº 10.101, de 19.12.2000 – DOU 20.12.2000

A Lei 10.101, regula a participação dos trabalhadores nos lucros dos trabalhadores ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Acompanhe alguns itens da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que regula essa participação:

Artigo 2º: "a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo..."

Artigo 3º: "A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado (grifo nosso), nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se aplicando o princípio da habitualidade..."

Artigo 4º: "Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução de litígio;

Mediação; arbitragem de ofertas finais..."

De acordo com a lei, essa participação não substitui ou complementa a remuneração do trabalhador, não deve ser base para incidência de encargo trabalhista e só deve ser paga, no máximo, duas vezes em um ano. Sua tributação deve ser feita na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês.

A distribuição da participação pode ocorrer de três maneiras:

- em valor igual para todos os trabalhadores;
- de forma desigual entre os trabalhadores;
- e a distribuição mista.

A distribuição da PLR em igual valor para todos os trabalhadores é feita independentemente das diferenças de salário, tempo de casa, cargo ocupado e desempenho individual ou de equipe, dentre outras. Essa forma de distribuição reduz as diferenças de rendimentos entre os trabalhadores, ou seja, reduz o "leque salarial". Portanto, além de beneficiar a maioria, o pagamento em igual valor favorece a solidariedade e, por esses motivos, tem a preferência do movimento sindical.

A distribuição desigual é a que prevê que a parcela recebida por cada empregado tenha uma relação com o cargo ocupado, ou seja, proporcional ao valor do salário percebido. Essa favorece os interesses das parcelas mais bem remuneradas dos trabalhadores.

A distribuição mista é a composta por uma parcela igual e uma desigual. Ou seja, o trabalhador recebe uma parte proporcional ao seu salário e outra parte de

igual valor para todos. Esta tem sido a prática da maioria das empresas do setor de telecomunicações.

De acordo com Wood Jr.(2004), a Remuneração Variável, baseada na lei 10.101, exige alguns atributos, os quais são:

- **Formas de Negociação:** A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo: comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato; convenção ou acordo coletivo, período de vigência e prazos para revisão do acordo, índice de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, programas de metas, resultados e prazos pactuados previamente;
- **Arquivamento no sindicato da categoria:** o instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores;
- **Não se equipara a empresa, para fins de lei:** à pessoa física, à entidade sem fins lucrativos;
- **Salários:** A participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.
- **Dedução:** Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados os lucros ou resultados, nos termos da lei, dentro do próprio exercício de sua constituição;
- **Impasse na negociação:** Caso a negociação visando à participação nos lucros e resultados da empresa resultante em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução de litígio: medição u arbitragem de ofertas finais. Sendo que se considera arbitragem de ofertas finais. Sendo que se considera arbitragem de ofertas finais que em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

Conforme Thomaz Wood Jr. (2004), existem seis critérios genéricos para a escolha dos indicadores de desempenho, conforme o seguinte relato:

- **Importantes:** são os indicadores que devem refletir os aspectos ou fatores importantes para a empresa Deve-se evitar a tendência de utilizar o que é mais fácil d medir em detrimento do que é realmente importante medir;
- **Estratégicos:** melhorar estes indicadores deve ser objetivo estratégico ou fator crítico de sucesso para a empresa;
- **Impactantes:** atingir o patamar pretendido de exportações deve ser a consequência de um trabalho que mobilize a organização e tenha grande significado para todos os envolvidos;
- **Histórico:** em primeiro lugar, é importante conhece o comportamento histórico de cada indicador e suas condicionantes. Ou seja, é preciso compreender as alterações sofridas ao longo do tempo e como os

fatores ambientais – ações do meio – e os fatores internos – ações da organização – influenciam estas alterações;

- **Técnico:** é também fundamental conhecer tecnicamente o sistema que o indicador mede e suas limitações, por exemplo: equipamentos industriais têm limites além dos quais a produtividade não pode ser aumentada;
- **Motivação:** O aspecto motivacional do indivíduo ou grupo também precisa ser considerado. Indivíduos ou grupos que são pressionados a aceitar metas excessivamente elevadas podem ficar desmotivados pela impossibilidade de atingi-las e deixar de realizar melhorias de menor impacto, porém relevantes.

Sabe-se que os indicadores mais utilizados em são os da lucratividade e os da produtividade, mas existem outros indicadores que podem ser utilizados, tais como geral (lucratividade, retorno sobre o capital investido), comercial (volume de vendas, participação do mercado, mix de produtos), logística (pontualidade nas entregas, nível de atendimento, custos de distribuição), produção (produtividade, rendimento de matérias-primas, nível de refugo), desenvolvimento (introdução de novos produtos novos serviços, inovações em processos), finanças (índice de clientes inadimplentes, índice de ganho financeiro), compras (custo de matérias-primas, e qualidade de matérias-primas) e outras (absenteísmo, índice de custos fixos, redução de custos variáveis e índice de poluição).

A Remuneração Variável ou Participação nos Lucros, é um direito dos trabalhadores desde a Constituição de 1946, estando no seu bojo, mas só passou a ser praticada a partir de dezembro de 1994, quando regulamentada por Medida Provisória. Atualmente, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que convalidou a MP 1982-77/00. A legislação em vigor determina que a remuneração seja negociada entre a empresa e seus empregados, através de comissão formada por representantes da empresa, dos empregados e um representante do sindicato ou com a representação direta do Sindicato. A escolha do procedimento a ser adotado deve ser "definido pelas partes em comum acordo".

A lei estabelece condições mínimas, mas não impede que as partes ajustem outros parâmetros que não conflitem com o mínimo definido pela lei. Isso, sem dúvida, é uma conquista importante que coloca os trabalhadores em telecomunicações de Minas Gerais um passo adiante do mínimo legal. Enfim, utilizada como instrumento auxiliar de gerenciamento, remuneração e política de pessoal, pois é um direito do trabalhador que possibilita negociações profundas e abrangentes.

1.5 A Gestão Estratégica na Gestão Escolar

[...] ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo. (FREIRE, 1985, p.79)

Instituições de Ensino tem como serviço o ensino – aprendizagem que fornecem aos clientes, posto que o educador lida com o conhecimento. Portanto, é fundamental ter claro como se desenvolve esse processo. É por meio do conhecimento que superamos o real existente.

Neste sentido, a concepção de educação que permeia o presente referencial curricular é aquela que engloba não somente a pesquisa, o ensino e aprendizagem, mas que se mostra essencial a gestão. A finalidade do processo da gestão é o conhecimento da realidade, a qual tem como meta significativa a sua transformação, visando a construção de um mundo no qual todos possam aplicar a sua humanidade enquanto pessoas ativas e transformadoras. Mas, surge uma indagação: o que é a realidade?

Hadji (2001, p. 12) define-a da seguinte forma: “A realidade é uma totalidade concreta que se transforma em estrutura significativa para cada fato ou conjunto de fatos”. Esta conceituação encerra um princípio importante, ou seja, a realidade para uma instituição de ensino é algo que vai adquirindo sentido gradativamente, vai se estruturando de modo significativo à medida que avança na incessante busca da adequação as diversas realidades e necessidades.

O todo não é a simples soma das partes. É necessário pensar os fatos como partes ou como pequenas totalidades que integram um conjunto maior. O todo, ao mesmo tempo em que cria as partes, é por elas criado. O real é contraditório e múltiplo, e sua construção não está predeterminada. Transportando essa conceituação para o campo do social, percebemos que os fenômenos sociais estão vinculados a uma realidade macro da sociedade, que expressa neles seu histórico e seus significados culturais, criando assim uma necessidade vista como existencial de adaptar-se ao todo / novo.

Apropriar-se da realidade de modo crítico supõe aprender os fenômenos sociais a partir de seu fundamento, origem, tendências e contradições, bem como situar o lugar que cada um ocupa na totalidade do próprio real. Com isso, busca uma adaptação as novas realidades, aprendendo a transformar-se para buscar um diferencial competitivo, aprendendo a sobreviver em meio às diversidades, essa é a realidade das diversas organizações, dentre elas, as instituições de ensino. Desta forma, deslocando essas considerações para o terreno da escola e concebendo o conhecimento como um dos modos que o ser humano dispõe para se apropriar do mundo, sendo este forçado a aceitar que as diferentes situações do nosso cotidiano são apenas os diversos conhecimentos sobre a realidade tematizada, o modo como o ser humano percebe a realidade.

Daí que está só pode ser apreendida na sua totalidade a partir de uma abordagem dita com interdisciplinar que envolve o conhecimento. A qual é decorrência natural do processo de aquisição do conhecimento, pressupondo assim uma postura metodológica na superação de dicotomias: saber do senso comum x saber científico, individual x coletivo, certeza x dúvida, produto x processo, intelectual x afetivo x motor, formação x informação etc.

Aprender com as diversas experiências nas várias áreas, também pressupõe diálogo, não só entre os diferentes campos do conhecimento, que, sem dúvida, são tributários da disciplinaridade, mas também através do estudo da ciência que mostra o caminho a seguir, o qual já é local de vitória por quem o desenvolve.

Na década de 1980, as propostas de organização do ensino passaram a ser baseadas nos estudos de Jean Piaget (1886 -1980), Henri Wallon (1879 -1962), Lev Vigotsky (1896 -1934) e Paulo Freire (1921 – 1997). Com suas pesquisas, cada um a seu modo, surgiram importantes contribuições para a estruturação de um novo fazer pedagógico que levava em consideração apenas o ensino–aprendizado e não a escola em sua totalidade administrativa.

Verifica-se que essa nova proposta de fazer pedagógico, mostra um novo prisma na criação de um ambiente sócio-afetivo-intelectual que facilite a troca de visões dos alunos entre si e com os seus professores. As pesquisas empreendidas por Jean Piaget indicam que o conhecimento não é mera cópia da realidade. Para o psicólogo genebrino, o conhecer é assimilar informações externas de um sistema de interpretação. Nesse contexto, o ambiente escolar tem significado na organização desse cognitivo, daí a importância que adquirem os momentos vividos no ambiente escolar e as relações aluno-aluno, professor-aluno, nas quais se verifica que o erro não pode ser usado para punir ou excluir o aluno do seu ambiente ou grupo, mas sim deve ser dada a oportunidade para que o raciocínio seja refeito.

Por outro lado, os estudos e pesquisas realizados, por Vigotsky e sua equipe de pesquisadores (Luria, Leontiev e outros) reforçam a preocupação com o aproveitamento das experiências que o educando traz quando chega à escola, onde o papel que será desenvolvido pela instituição escolar é possibilitar um aprendizado novo, que, todavia, não se constrói a partir do nada.

Esta concepção atribui à escola um papel muito importante na aquisição do conhecimento e desenvolvimento do aluno, pois fica claro que esse desenvolvimento não se dá de modo espontâneo. Sabe-se que cabe à escola mobilizar os meios e as situações que possibilitem aplicar os conhecimentos que o educando traz, na direção de conhecimentos novos ou mais bem colocados. Em outros termos, cabe à equipe escolar, em geral, e ao professor, em particular, interferir no desenvolvimento do aluno, trabalhando na zona de desenvolvimento proximal, que, segundo Vigotsky, “é a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes” (VIGOTSKY, 1988. p.97). Verifica-se que o aprendizado não ocorre de modo espontâneo pelo discente. Este não é o único papel da escola, mas sem dúvida é o mais significativo e que, aliás, justifica a sua existência.

Já Wallon nos chama a atenção para o aspecto emocional, afetivo e sensível do ser humano. Para ele, condutas do tipo cognitivo são precedidas pela afetividade, que, nas palavras de Dantas (1990, p.10), surgidas das condutas afetivas, “as cognitivas guardarão sempre a marca desse parto dialético”.

Para Wallon (1989, p.332), “a construção da personalidade humana implica a integração de duas funções básicas: 1) afetividade, orientada para o social, e 2) inteligência, voltada para o mundo físico, para a construção do objeto.”

Na esfera educacional, como consequência dessa concepção da personalidade humana, vê-se que o aluno é uma totalidade, e não um ser fragmentado. Outra consequência importante para a construção desse novo fazer pedagógico refere-se à necessidade da superação do individualismo e da separação entre escola e comunidade (ambiente macro), pois é na sociedade, mais precisamente no cultural, que a escola buscará os conteúdos de ensino, bem como sua utilidade e possibilidades de aplicação, sendo responsabilidade da escola organizar os estudos escolares.

Na visão de Charles Hadji (2001, p.138)

Nessa afirmação de que o professor é mediador profissional é compreendida por referência ao segundo aspecto da mediação docente. O professor é um mediador no momento em que organiza o meio para torná-lo eficazmente rendoso". Sua tarefa é organizar as circunstâncias que, do ponto de vista do contexto, tornarão possível a cognição criadora. Ele é organizador de situação suscetíveis de provocar a atenuidade que permitirá ao sujeito construir o seu saber.

Com base nas indicações sumárias dos estudos destes teóricos, pode-se verificar que essa nova forma de ação, ou seja, fazer pedagógico inclusivo, estava voltado apenas para cada sala de aula, verificando-se a homogeneidade, o individualismo, a relação autoritária aluno-aluno e aluno-professor, cujas as atividades mecânicas e fragmentadas, a avaliação apenas com função classificatória, a tarefa sem planejamento e sem o plano de trabalho docente.

Mas, a escola não é apenas a sala de aula, onde temos o aluno e o professor na sua individualidade, a escola é o todo, pois trata-se de uma instituição organizacional composta por pessoas, onde estas desenvolvem tarefas planejadas e com foco em objetivos. E então surge, diante desta realidade, a seguinte indagação: por que não desenvolver ações estratégicas que potencializem essa instituição? Foi quando, alinhado aos pensadores pedagógicos que viu-se a necessidade da contribuição que advém da ciência administrativa com seus pensadores, tipo: Chiavenato (1936 – 2005), Peter Drucker (1909 – 2005) e outros que desenvolvem estratégias com foco em resultados.

1.5.1 Princípios e Contribuições da Administração Estratégica para a Gestão Educacional

Os grandes pensadores e filósofos criaram e desenvolveram muitas áreas do conhecimento que causaram significativos impactos para a sociedade em geral. Mas a Administração não teve seu espaço e vez na preocupação humana.

Com o renascimento e nova doutrina filosófica, o humanismo deu-se abertura para que outros grandes acontecimentos marcassem a História em termos evolutivos. A Revolução Industrial estimulada pelos progressos das ferrovias desperta a atenção para o trabalho industrial até então não valorizado. Com isso, surgem os primeiros indícios de administração como ciência com os revolucionários da administração: Taylor e Fayol. Cada um exerceu significativo papel para que a Ciência da Administração iniciasse seu processo de evolução e valorização. Eles contribuíram com seus métodos e princípios administrativos empresariais, despertando interesse entre outros autores e segmentos. Dessa forma chegando até a Instituição educacional (CHIAVENATO, 2003).

Hoje se percebe mais claramente a valorização da administração e sua necessidade de apropriar-se mais de conhecimentos relacionados a essa ciência, bem como a vasta literatura voltada para esse tema. Alguns pensadores, como Chiavenato (2003) e Drucker (1984), destacam-se e conseguiram com suas pesquisas comprovar a importância da administração na estruturação organizacional dentro da sociedade.

Logo, percebeu-se que os princípios e contribuições que a administração empresarial levaram algumas empresas ao reconhecimento mundial, podiam ser aproveitados e adaptados à realidade escolar, pois as instituições de ensino não

diferem das empresas no que se refere ao trabalho, planejamento, estruturação da organização, da administração e outros aspectos que na maioria só mudam na terminologia, porém os objetivos são os mesmos das maiorias das empresas.

Algumas teorias administrativas foram cedendo espaço a novas teorias que baseadas em outras iam evoluindo e se transformando, em busca de suprir necessidades que surgiam no contexto social. Uma delas foi a Teoria das Relações Humanas que trouxe à tona uma perspectiva de valorização humana e um novo olhar para a prática do trabalho e como o homem desempenharia o seu papel e valorizou significativamente as relações grupais e as lideranças. Não se esqueceu da lucratividade e produtividade, porém não desvalorizaram o homem como as demais teorias que se detinham mais com a organização formal e seus métodos de trabalho e estruturação empresarial, em detrimento do homem, sociável e repleto de necessidades e sentimentos.

Para a educação também se abrem possibilidades de aprendizagem significativa, trabalho produtivo e prazeroso a partir das novas propostas de relacionamentos. A escola, no seu decorrer histórico, utilizou vários pensamentos provenientes das teorias administrativas, constantemente aplicadas em empresas e instituições financeiras. Embora exista uma permuta de conhecimentos entre escola e teoria administrativa na condução da organização escolar, verifica-se que as adaptações são necessárias, pois a administração empresarial e a educação exercem papéis distintos na história da sociedade, pois a educação não se reduz a uma simples relação entre dinheiro e trabalho. Verifica-se que o pensamento educativo e sua aplicação têm o compromisso de transformar, levar o saber para todos, verificar a formação e preparação do homem para o mercado de trabalho e viver em sociedade.

Como toda novidade, existe críticas que a rodeiam, pois alguns pontos teóricos consagrados por pensamentos anteriores, e, naturalmente, também interferem ora diretamente, ora indiretamente na ampliação de novos campos de pesquisas e experiências. A existência de fatores não mencionados pelos estudiosos da gestão, compreendida como elemento científico imutável e o desenvolvimento das ciências ditas como comportamentais e do seu visto como contextos sociais, posteriores à crise capitalista de 1930, podem ser considerados causais para a emergência de uma perspectiva relacional humana da arte da Gestão. Surge então a administração contemporânea como objetividade das relações humanas.

Além de toda esta problemática, existia também aquela de que gerir uma escola, não é gerir uma empresa, não é somente através da técnica administrativa positiva, de gestão burocrática que se coloca o problema da complexidade de uma escola, o diretor escolar desenvolve atividades distintas de um administrador de uma empresa, é educador, é formador de consciência, é administrador de sabedoria, é possibilitador de cidadãos.

Além do mais, o administrador de uma empresa está preocupado e preparado para administrar um bem privado, para capitalizar um capital refere-se exclusivamente a si próprio e a sua sociedade privada. O gestor escolar deve se formar para promover através de sua habilidade e da especificidade de seu trabalho, a emergência do bem comum através da educação. O gestor escolar, segundo Dias (1993, p. 154), é um educador que vai somar suas habilidades de educador com as de um administrador eficaz e desta síntese emergirá uma educação conseqüente, fruto de uma escola competente, em uma sociedade humanizada:

O administrador escolar jamais poderá ser equiparado ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do 'manager' ou do '*organization man*' que a industrialização produziu na sua tarefa de máquina-fatura de produtos materiais. Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e de outra é de certo modo, até oposto. Em educação, o alvo supremo é o educando, a que tudo mais está subordinado; na empresa o alvo supremo é o produto material.

As décadas finais do século XX marcaram o surgimento de uma revolução no pensamento administrativo, pois se verificou que o mundo é marcado por novas estruturas organizacionais, e que estas são bem significativas, mais democráticas, criativas e, principalmente, bem mais produtivas do que foram em outro momento da história.

Verifica-se que níveis maiores de educação, o crescimento do espírito democrático e o constante reconhecimento da interdependência do local de trabalho, como também do ambiente globalizado, têm levado à percepção de que a chave para um bom trabalho está em alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático e controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência.

Segundo Félix (1984, p. 72), “a administração de empresas discorre sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, enquanto a administração escolar propõe teorias sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar”. Idem (1984, p. 72), “A administração escolar tem como referencial as teorias da administração de empresas no que diz respeito à estrutura, funcionamento do sistema escolar e na proposição de modelos organizacionais. ”

As organizações apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresas, feitas apenas as adaptações necessárias para atingir suas metas específicas. (FÉLIX, 1984, p. 73).

Em suma, a administração escolar adota princípios da administração de empresas em função de sua similaridade de estrutura organizacional que se modifica em função de objetivos específicos.

A administração capitalista, ao medir a exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, exercendo, com isso, função nitidamente conservadora. Essa função não é, porém, inerente a administração em si, mas produto dos condicionantes socioeconômicos que configuram a administração especificamente capitalista. (PARO, 1999, p.81).

De acordo com Paro (1999), existem duas concepções quanto à administração escolar:

- A primeira é a mais difundida, ela se fundamenta na universalidade dos princípios adotados na empresa capitalista, embora adaptados para cada situação específica.
- A segunda opõe-se radicalmente a esta, pois é adversa e contrária a todos os tipos de organizações ditas burocrática na escola. E afirma ainda que, ambas as concepções são significativas, o que a

administração escolar exige e necessita é de uma administração escolar voltada para a transformação social.

Segundo Paro (1999, p.13), “A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos”. Sendo assim, a administração escolar não está separada dos interesses e forças da sociedade presentes em uma determinada situação histórica.

A realidade complexa do exercício da função exige que o gestor escolar verifique as necessidades escolares como um conjunto esquematizado e organizado, nos quais várias forças atuam, devendo essas apresentar-se controladas, coordenadas e canalizadas para a possibilidade de efetivação do todo. Portanto, a formação do administrador escolar é atividade importante e significativa.

A função de gerir, de organizar e administrar escolas, isto é, as ações administradoras e comportamentais do gestor exigido nos serviços do ensino pressupõem-se amplo no que tange o conhecimento, constante e profunda especialização neste assunto.

Surge, então, outro modelo de compreensão, que coloca o problema da Gestão como algo que está para além da realidade empresarial, mas referente a todos os modelos de organização do homem, com sua problemática objetiva. Por isto, deve ser posta na universalidade da vida humana e, a partir de então, encontrar-se objetividade na resolução dos problemas dela emergentes.

A tendência atual das reformas educativas, que têm na gestão um de seus pilares, muda a natureza da escola como organização. Uma série de questões próprias do âmbito da cultura passa a ser formulada e tratada com a mesma teoria e a mesma metodologia da economia de mercado.

De acordo com Paro (1999), a preocupação com a identidade moral e cultural passa a ser substituída pelo imperativo da eficácia. Faz-se um tratamento desse conceito como integrante de um conjunto de questões neutras e técnicas, em vez de vinculá-lo a interesses concretos.

1.5.2 As Organizações Escolares e a Gestão Educacional

A escola é uma empresa essencialmente social e seu êxito está subordinado ao desempenho humano. Com isso, verifica-se a importância que exercem sobre as decisões da escola: a sua estrutura organizacional; sua filosofia administrativa; a sua política administrativa; o planejamento elaborado; o estilo de liderança dominante; o desempenho de funções desenvolvidas pelos empregados com suas atitudes, preocupações, habilidades, motivação, integração social, lealdade e a satisfação do cliente.

Esses movimentos aparecem neste novo cenário, no qual se busca uma adequação diferenciada nas escolas aos novos objetivos: ao alargamento dos direitos sociais, nos quais se identifica o direito de participarem dessa instituição social e influir nos seus desígnios. Porém, a participação implica no desenvolvimento da mesma, assim como na existência de canais próprios e, principalmente, no domínio de informações básicas ou, se preferirmos, informações mínimas necessárias ao entendimento dos processos, à distinção de projetos e propostas, à identificação dos sujeitos envolvidos.

Indivíduos criativos, que são conscientes do seu local na sociedade, sendo capazes de produzir conhecimentos que ofereçam às organizações possibilidade de gerenciar as adversidades, a complexidade e incertezas do cotidiano do mundo moderno. Ribeiro (1985, p. 28) afirma que, “a vanguarda, no momento, é a

descoberta de que as coisas intangíveis, principalmente o conhecimento, são mais importantes do que tangíveis.” Com isso, vê-se que as pessoas passam a ser vistas, pelas empresas, como capital.

A gestão escolar deverá fundamentar-se nas novas teorias da administração que apontam para modelos de administração centrados em parcerias, no planejamento estratégico e na gestão compartilhada. Buscando alternância na gestão, garantindo assim a inovação e oxigenação, apostando em funcionários com habilidades distintas, que além de formação adequada à função, também o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) tão indicado por Chiavenato (2003) e outros autores da moderna gestão de pessoas.

Estamos vivendo em uma era, na qual, em função do avanço tecnológico e do processo de globalização, somos desafiados diariamente a conhecer novas ferramentas de trabalho, incorporar novos conhecimentos, estabelecer novas estratégias de ação. Transformar o que está posto.

As alterações que se processam no âmbito das organizações têm gerado inquietações e resistências, pois afetam a vida das pessoas, implicam em novas formas de se ver e ver a sociedade. Na luta pela sobrevivência, as empresas reestruturam-se, diversificam suas atividades, buscam novos mercados, criando assim uma nova cultura empresarial e estabelecendo um novo perfil para os profissionais que nelas atuam.

As instituições de ensino, independente da esfera e do nível, devem ser pensadas e geridas como organizações eficientes, às quais atribuído um importante papel na construção social. Sabe-se que a escola, vista como ambiente propriamente educacional e agora administrativo, compete prestar à sociedade serviços pedagógicos de qualidade, que possibilitem a formação intelectual do discentes, para isto, necessita organizar-se, estabelecer processos internos, cuja sem a participação dos funcionários e de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar, não será possível atingir os objetivos estipulados; cabendo ao diretor escolar o essencial papel de conduzir todas essas ações administrativas alinhando-as com maestria as pedagógicas.

Se a participação é fundamental no ambiente e contexto escolar, é indispensável que sejam utilizados mecanismos internos e externos que possibilitem a realização desta prática. Sabe-se que dentre os mecanismos externos, precisa serem citados alguns como: a legitimação dos grupos organizados em grêmios, as associações de pais e comunitários e conselhos escolares, a tônica da autonomia das escolas, as novas formas de administração e financiamento dos recursos públicos. Assim como os mecanismos internos, dependem do perfil do gestor da escola. A participação é facilitada em ambientes abertos ao diálogo, à participação nas decisões, que caracterizam a gestão escolar democrática.

Paro (1999, p. 12), diz que, “não existem modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho “que se faz ao caminhar” refletindo sobre cada passo”. Com isso, vê-se que a participação é fundamental e pressupõe principalmente a tomada de decisão, cuja a execução é apenas uma consequência, e apresenta vários obstáculos, porém o primeiro requisito é não desistir. Assim, pode-se tentar fazer da escola estatal algo realmente público, o que pode acontecer quando a população tiver acesso a uma boa educação. Isso só será possível com a participação da comunidade na escola, para partilhar o poder entre os interessados na qualidade do ensino.

Portanto, é na escola democrática que se observam conflitos ideológicos,

práticos, administrativos, pessoais, que se justificam a partir do engajamento de seus sujeitos na determinação de cumprir objetivos coletivos, atendendo a interesses meramente comuns. Diante disto, a perspectiva de mudança dá-se como uma espécie de aposta, cujo sucesso está ligado à capacidade coletiva de participar ativamente dela.

1.6 O SESI – Serviço Social da Indústria e seu Trabalho Administrativo e Pedagógico

Fundado em 1º de julho de 1946, o SESI é um eficiente gestor de serviços, iniciativas e políticas sociais, o que pode ser atestado pelos números apresentados a seguir.

Há 60 anos, o Serviço Social da Indústria – SESI – baseia sua atuação institucional na promoção do exercício da responsabilidade social, estando permanentemente sintonizado com as necessidades e demandas do setor industrial, e posicionando-se como seu maior provedor de soluções em tecnologias sociais.

Com uma estrutura composta por um Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais, cuja capilaridade se faz presente em todos os Estados Brasileiros, o SESI cumpre a missão de promover a qualidade de vida do trabalhador, estimular a gestão socialmente responsável nas corporações industriais e contribuir para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do Brasil. A dimensão de sua atuação pode ser traduzida pela presença em 2.006 municípios de todo o país, onde uma força de trabalho composta por cerca de 50 mil profissionais alocados em 1.963 unidades de atendimento, que incluem 324 Centros de Atividades, 891 Unidades Operacionais e 748 Unidades Móveis

Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social para o Trabalhador e Soluções em Responsabilidade Social Empresarial são as prioridades do SESI. Em 2011, a atuação da entidade modificou a vida de muitos trabalhadores de indústrias brasileiras. Foram 487.151 beneficiários entre: crianças, jovens e adultos que tiveram a oportunidade de elevar sua escolaridade por meio do programa SESI Educação do Trabalhador e outros Programas de Educação Regionais.

- 4.265.566 consultas em saúde e segurança no trabalho, saúde geral e odontologia foram realizadas. 16.216 empresas foram atendidas por programas em saúde e segurança.
- 2.267.895 participantes foram beneficiados em ações de saúde educativas preventivas realizadas em plantas de indústrias brasileiras e outros fóruns.
- 1.007.223 pessoas participaram de ações formativas voltadas ao lazer, esportes, artes e à cultura.
- 679.725 trabalhadores de 2.381 indústrias foram atendidos no programa SESI Ginástica na Empresa.

O SESI é parceiro de todas as empresas que pretendem investir na melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e na gestão da responsabilidade social que é hoje diferencial estratégico para a competitividade empresarial, sendo fator diferenciador nas escolhas de investidores.

Sua infraestrutura está presente nos 26 estados e no Distrito Federal, atuamos em 2.055 municípios há 65 anos. Cada colaborador do SESI é responsável por uma parcela expressiva dos seus resultados. Ao todo, incluindo profissionais terceirizados, são **44.880** profissionais em todo o Brasil.

Figura 3. Certificação NBR-ISO9001:2000 - Departamento Nacional



(*) Fonte: Estatísticas SESI 2011

Escopo: Elaboração e Desenvolvimento de Programas e Projetos nas áreas de educação, saúde e lazer.

Comungando com esses princípios, o Serviço Social da Indústria do Ceará, SESI-CE, responde pela Educação de Jovens e Adultos, mediante aos cursos em níveis fundamental e médio, pelos quais perpassam as diretrizes gerais preconizadas pelo Conselho de Educação do Ceará, por meio da Resolução 363/00, a qual dispõe, nos artigos 1º e 2º que a Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade de ensino destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos na idade própria, cujo objetivo é desenvolver, nos seus destinatários, as seguintes capacidades:

I – dominar os instrumentos básicos da cultura letrada, de modo especial, a leitura e a escrita, habilidade primordial em si mesma e um dos pilares para aquisição de outras habilidades a serem adquiridas em classes que funcionem nos horários compatíveis com as práticas sociais do trabalhador;

II – dar continuidade aos cursos correspondentes à educação básica, nos seus segmentos de ensino fundamental e médio, com modalidade própria, distinta do ensino regular e adaptada às condições do jovens e adultos, inclusive com metodologias que aproveitem a maturidade e a experiência do educando;

III – promover a participação em atividades sociais, econômicas, políticas e culturais, além do acesso à educação continuada;

IV – melhorar sua condição de cidadania, desenvolvendo atitudes participativas e conhecendo melhor seus direitos e deveres de cidadão;

V – conhecer e valorizar a diversidade cultural brasileira, respeitar as diferenças de gênero, geração, raça e credo, assimilando atitudes de não discriminação;

VI – aumentar a autoestima, fortalecer a confiança em sua capacidade de aprendizagem, valorizar educação como meio de desenvolvimento pessoal e social;

VII – reconhecer e valorizar os conhecimentos científicos e históricos, assim como a produção literária e artística como patrimônios culturais da humanidade;

VIII – exercitar sua autonomia pessoal com responsabilidade, desenvolvendo a consciência de sua inserção participativa nos espaços sociais em que está inserido – a família, o local, o regional – aperfeiçoando a convivência fraterna com seus semelhantes.

Nesse sentido, considerando o parâmetro de que a educação de jovens e adultos é direito constitucional, dever do Estado e condição inerente ao ser humano, o SESI oportuniza a essas pessoas meios adequados para que construam conhecimentos, de forma permanente, por entender que o saber e a competência provêm do esforço de ter acesso à educação, para poder responder e acompanhar

as novas possibilidades e exigências do mundo atual. A Instituição é ciente de que se faz necessário promover alternativas no sistema educacional, tornando-o mais eficaz, para que o aluno conquiste sua cidadania e seja capaz de enfrentar a revolução tecnológica, que acontece no processo produtivo, assim como seus deslocamentos políticos, sociais e éticos; os jovens e adultos precisam de competências e habilidades para encarar essas transformações, redescobrando e revalorizando a ética nas relações produtiva e sociais.

Côncio da urgência de se caminhar nesse sentido, o SESI vem desenvolvendo Educação de Jovens e Adultos através do seu Programa SESI-Educação do Trabalhador, visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da indústria estadual e nacional, mediante a elevação da escolaridade básica nos níveis fundamental e médio.

Desse modo, a entidade desenvolve Educação de Jovens e Adultos, na modalidade presencial e a distância, com vistas no seguinte objetivo: promover a expansão das ações de educação básica para trabalhadores, mediante a oferta de curso em níveis fundamental e médio, a fim de prepará-los para exercerem sua cidadania, sendo, pois, capazes de se integrarem em novas situações, tomarem decisões, interpretar informações e se comunicarem de forma verbal e escrita, possibilitando a melhoria de suas experiências de vida. Para a consecução dessa diretriz geral, a Instituição se submete a ações mais específicas, tais como:

- a) possibilitar à população jovem e adulta, analfabeta ou a que não tenha completado o ensino fundamental e médio, a elevação da escolaridade nesses níveis de ensino;
- b) mobilizar a sociedade, especialmente o segmento industrial, com vista à oferta de educação de jovens e adultos;
- c) capacitar, de forma continuada, a equipe técnica e docentes;
- d) produzir material didático-instrucional e de apoio para alunos e professores.

É importante salientar que a Educação de Jovens e Adultos, implementada pelo SESI, está voltada não somente à melhoria das competências requeridas pelo mercado de trabalho, mas, pretende, acima de tudo, assegurar ao trabalhador o pleno direito à educação e contribuir para o desenvolvimento de suas capacidades, aptidões e habilidades, a fim de colaborar para o crescimento da sociedade.

Pensando assim, o SESI estrutura seus cursos de Educação de Jovens e Adultos com base nas três funções: reparadora, equalizadora e qualificadora, o que vem propor reflexão e mudança de postura da sociedade e poder público, em geral, visando oferecer apoio educacional e oportunidades a essa clientela.

Dado o dinamismo do conhecimento na sociedade atual, a Educação de Jovens e Adultos assumida pelo SESI-CE baseia-se nos seguintes princípios:

- a) a Educação de Jovens e Adultos tem sentido de formação permanente ou educação ao longo de toda a vida;
- b) ela começa com a alfabetização, amplia o sentido de ler e escrever e se prolonga no ensino fundamental e médio, visando a que os jovens e adultos exercitem a cidadania, melhorem a qualidade de suas vidas, considerando, também, a fruição do tempo livre e a ampliação das oportunidades de trabalho;
- c) a alfabetização e o ensino fundamental são direitos subjetivos também dos jovens e adultos, estando o Poder Público obrigado a oferecê-los a todos os que

o demandarem, segundo determina a Constituição Federal (art. 208) e a LDBEN 9394/96 (art. 5º);

d) os incentivos financeiros, como bolsa de estudo e outras políticas que associam educação à renda, devem ser favorecidos aos estudantes;

e) a participação da sociedade, por meio de suas organizações, na educação de jovens e adultos, é recomendada;

f) diversificação dos programas para atender à diversidade da clientela, incluindo a produção de materiais didáticos e a adoção de técnicas pedagógicas apropriadas às características dos alunos;

g) professores especializados para o trabalho docente com jovens e adultos;

h) articulação da educação básica geral com a formação profissional, com vistas ao interesse dos estudantes e de suas necessidades de inserção ou melhoria de seu desempenho e renda de trabalho;

i) envolvimento dos empresários, cooperando para que os jovens trabalhadores façam os cursos em jornadas de trabalho compatíveis com o horário escolar;

j) participação da sociedade governamental e não-governamental para recuperar o imenso déficit de educação na população jovem e adulta brasileira;

k) atenção à educação das mulheres, quer pelo seu direito à educação, quer pelo impacto que terá sobre as novas gerações.

1.6.1 Missão, Visão e Perfil Institucional

a) Missão - promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.

b) Visão - ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.

c) Perfil Institucional - o SESI é uma Entidade sem fins lucrativos, seus recursos são provenientes de contribuições obrigatórias das empresas industriais, prestação de serviços, convênios e outras fontes legais e são destinados a sua atividade fim (cumprir Missão).

1.6.2 ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

Em função da necessidade estratégica de se manter e ampliar em escala e qualidade a oferta de serviços sociais no Brasil para a indústria e a sociedade em geral, órgãos governamentais reguladores e fiscalizadores das Entidades do **Sistema S**, bem como, serviços de auditoria e modernização da gestão contratados para nortear as mudanças organizacionais necessárias destas Entidades na era do conhecimento e globalização na qual estas organizações e seus setores mantenedores estão inseridos, orientam e ratificam em seus relatórios técnicos e em atos administrativos, a necessidade de se prestar serviços remunerados com vistas à recuperação dos custos para redistribuição de recursos nas atividades finalistas.

Neste sentido, consideramos que as empresas que remuneram as Entidades do **Sistema S**, além da contribuição obrigatória por lei, estão investindo no desenvolvimento de sua gestão socialmente responsável, no desenvolvimento de iniciativas sociais junto à sociedade, contribuindo com a formação e disponibilidade de mão de obra qualificada para sua cadeia de valor, ampliando sua competitividade

e valorizando seu desempenho produtivo e de gestão empresarial aos olhares decisórios de investidores e demais partes interessadas.

A prova da valorização de esforços empresariais no sentido de investir em iniciativas sociais pode constatar por exemplo, como o da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), quando da criação do ISE – Índice de sustentabilidade empresarial – que apropria requisitos voltados à melhoria contínua da gestão corporativa e responsabilidade social, ambiental como critério de qualificação de ações de empresas com capital negociado na Bolsa.

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também de atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

Ações Elegíveis ao Índice - ISE: o índice é composto pelos 40 papéis melhor classificados em termos de responsabilidade social e sustentabilidade (escolhidos entre os mais líquidos da BOVESPA), de acordo com critérios de seleção e classificação referendados pelo Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial.

1.6.3 O Conceito de Empresa Saudável

Controle dos fatores de risco para a saúde do trabalhador, construção de um ambiente de trabalho seguro, saudável, respeito às necessidades ambientais, o zelo pela saúde e o bem estar.

A empresa saudável é aquela que se revela capaz de aumentar sua produtividade e, ao mesmo tempo, investir na melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores. A indústria brasileira investe no seu trabalhador. Prova disso é a crescente participação de indústrias no Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

Nas ações de Saúde e Segurança no Trabalho, há uma intensa atividade de prevenção e educação. Desenvolvido a partir de cooperação com a Organização Internacional do Trabalho - OIT, Organização Pan - Americana de Saúde - OPAS e entidades do Canadá, o programa Empresa-Saudável - Modelo SESI em SST, traz para o País as mais avançadas técnicas e metodologias em saúde e segurança no trabalho.

O SESI mantém parcerias com entidades como:

OIT – A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma agência multilateral especializada nas questões do trabalho, ligada à Organização das Nações Unidas (ONU). É parceira do SESI em projetos e programas das áreas de educação, saúde, lazer e esporte para o trabalhador.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura conferiu ao SESI o Prêmio UNESCO de Educação em 2001 pelo programa SESI Educação do Trabalhador. A UNESCO mantém com o SESI parcerias para desenvolvimento de projetos e ações na área de educação e cultura.

OMS – A Organização Mundial da Saúde é um organismo internacional de saúde pública com um século de experiência. Sua missão é orientar os esforços estratégicos de colaboração entre os Estados Membros e outros parceiros no sentido de promover a equidade na saúde, combater doenças, melhorar a qualidade de vida e elevar a expectativa de vida dos povos das Américas.

Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério da Saúde - Entidades do Governo Federal provedoras de políticas, programas e ações de sustentação

permanente frente às necessidades e requisitos sociais das suas áreas atuação. Com o Ministério do Trabalho o SESI mantém parceria para desenvolvimento do PSQT – Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho. Com o Ministério da Saúde é mantida cooperação técnica e financeira para desenvolvimento de programas de saúde preventiva com alto impacto social.

Ministério do Esporte - parceiro de dois projetos de reconhecido impacto social. O **Programa Atleta do Futuro**. Atende prioritariamente crianças de 07 a 14 anos, de famílias de baixa renda, está fundamentado na prática do esporte, compreendido como atividade de lazer e instrumento de educação para a vida.

FUNDACENTRO – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina no Trabalho, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, tem por finalidade a realização de estudos e pesquisas pertinentes aos problemas de segurança, higiene, meio ambiente e medicina do trabalho, mantém com o SESI parceria estratégica para o desenvolvimento de seus programas de Saúde Ocupacional.

CSIT - Confederação Esportiva Internacional do Trabalho e COPADET-Confederação Pan-Americana de Desporto dos Trabalhadores. – Entidades com as quais o SESI promove competições internacionais e através das quais recebe apoio para realização destes eventos no Brasil, reunindo equipes de diversos países com a participação das equipes de empresas brasileiras.

Os Eixos Estruturadores da Rede de Educação do SESI são: **Criatividade/Inovação, Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Ecosystemabilidade** articulados com as diversas disciplinas que compõem as áreas do conhecimento regulares e transversalizações de conteúdos relacionados a realidade de trabalho dos alunos.

Compete a ambas as partes direitos e deveres, desta forma, fica claro que:

I. Ao SESI compete:

1. Efetivar a prestação de serviços observando normas técnicas e legais pertinentes, bem como, informações prestadas pelas Unidades de atendimento como: horários de funcionamento, disponibilidade de acesso, e outros, atendendo as unidades progressivamente, conforme cronograma;
2. Manter profissionais devidamente qualificados para prestação de serviços;
3. Manter as unidades de atendimento devidamente informadas quanto a ocorrências de caráter técnico e administrativo que possam impactar o bom andamento da prestação dos serviços;
4. Responsabilizar-se por todos os direitos e ônus relativos à legislação trabalhista relacionada à atuação de seus profissionais;
5. Guardar sigilo e confidencialidade as informações internas das Indústrias no que se refere a saúde, segurança e meio ambiente e demais devidamente indicadas pela empresa;
6. Atentar para as prioridades, regulamentos e informações proferidas no que tange a prestação dos serviços;
7. Estar apostos para fiscalizações e acompanhamento dos serviços pela empresa;
8. Manter interlocutores dos DR's – Departamentos Regionais e no DN - Departamento Nacional devidamente identificados;

9. Manter as tecnologias e metodologias de trabalho alinhadas por meio da emissão de procedimentos e outras ações conforme entendimento técnico a critério do SESI.

II. A empresa / indústria compete:

- Disponibilizar acesso e condições operacionais adequadas para efetivação dos serviços nos locais pré-definidos;
- Realizar os pagamentos referentes ao atendimento na forma descrita neste documento, até o quinto dia útil do mês subsequente ao início da prestação do serviço ou conforme rotinas de pagamento vigentes no Grupo desde que previamente comunicadas e formalmente aceitas pelo SESI;
- Manter suas unidades informadas e cientes deste atendimento contratado via MATRIZ e zelar pela boa interface entre técnicos e gestores de suas Unidades junto aos profissionais do SESI;
- Respeitar as normas vigentes no SESI, recomendações técnicas e legais que regerão os atendimentos (prestação de serviços);
- Assumir toda e qualquer responsabilidade perante órgãos de fiscalização trabalhista e/ou sindicatos que por ventura questionem a documentação da empresa relativa às exigências legais previstas no âmbito da legislação para a Saúde, Segurança e Meio Ambiente no Trabalho;
- Acatar os prazos de atendimento a serem definidos e ajustados pelos Departamentos Regionais do SESI juntamente às unidades da Cia em cada estado, com base nas programações e previsões desta proposta;
- Propor por escrito alterações nas prioridades de atendimento, considerando as necessidades de suas Unidades, desde que informadas em prazo hábil ao SESI, não sendo recomendada a interrupção de atendimentos que já estejam iniciados;
- Fornecer aos profissionais do SESI informações relativas a gestão de desempenho, formação educacional, saúde ocupacional e segurança, programas de qualidade de vida que eventualmente estejam em desenvolvimento e demais informações pertinentes que possam contribuir com o desenvolvimento técnico e qualitativo dos serviços;
- Observar e fazer-se cumprir as especificações e condições previstas nesta proposta-projeto de atendimento para elevação de escolaridade;
- Verificar esforços e iniciativas com o fim de evitar a evasão e garantir a liberação dos trabalhadores para frequência às aulas;
- Implementar ações de incentivo aos trabalhadores para permanência nos estudos.

1.6.4 Eixos Estruturadores de Atuação

1.6.4.1 O Eixo da Educação

No SESI – Serviço Social da Indústria, de uma maneira geral, são desenvolvidos programas educacionais que buscam fortalecer e destacar as competências fundamentais de cada trabalhador da indústria inserido na sociedade do conhecimento, tendo como foco: a criatividade, a flexibilidade, o poder de inovação e o empreendedorismo. Em busca desses resultados alguns programas foram desenvolvidos em 2012, sendo destacados os que seguem:

- Programa I - SESI por um Brasil Alfabetizado

O Governo Federal desenvolveu um projeto juntamente ao SESI com o objetivo de erradicar o analfabetismo existente no Brasil, tendo como público alvo do SESI os trabalhadores da Indústria, através deste projeto no ano de 2012 foram alfabetizados mais de 900 mil alunos, onde participaram as empresas e instituições governamentais e não-governamentais.

- Programa II - SESI Educação para o Trabalhador da Indústria

Este tem como objetivo a elevação da escolaridade do trabalhador da indústria através dos cursos nos níveis do Ensino Fundamental, sendo este até a 8ª série e em seguida os cursos para trabalhadores a nível do Ensino Médio.

- Programa III - SESI na Educação Infantil e Ensino Fundamental

Esse programa objetiva o resgate de valores básicos do cidadão buscando oferecer oportunidades de vida onde o aluno (ou trabalhador da indústria) tenha oportunidade de desenvolver-se na sua vida pessoal e profissional. Esse projeto possui uma como características: um corpo docente especializado, uma proposta pedagógica inovadora, serviços integrados de saúde, lazer e alimentação, uma excelente infraestrutura, tendo como público alvo alunos desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental.

- Programa IV - SESI de Educação Continuada

Sabe-se que os cursos técnicos atualmente no Brasil são destacados como qualificação pertinente e a certeza de uma contratação eficaz. Com esse pensamento o SESI desenvolveu os cursos de Educação Continuada os quais são oferecidos com o objetivo da preparação técnica de seus discentes ou trabalhadores da indústria, buscando um maior desenvolvimento dos setores industriais.

1.6.4.1.1 A Escola SESI – Eixo Educação

Os programas desenvolvidos pelo SESI objetivam a elevação da escolaridade do trabalhador das indústrias brasileiras com idade superior a 14 anos, pois em sua grande maioria não tem oportunidade dessa escolarização no período correto pela necessidade de ajudar sua família financeiramente. Com isso, o SESI em parceria com as empresas e indústrias fornecem essa escolaridade em prol do crescimento pessoal do trabalhador e da possibilidade do crescimento industrial através das habilidades adquiridas por seus funcionários através desses cursos, através desses atendimentos são beneficiados mais de 5 milhões de alunos em todo Brasil.

Sabe-se que o modelo tradicional de escolaridade não seria exitoso com alunos de EJA – Educação de Jovens e Adultos, com isso os atendimentos vão além da sala de aula, através de metodologias de ensino que visam as necessidades e realidades vividas pelo aluno adulto para que ele possa encontrar sentido naquelas informações que estão lhe sendo passadas e assim tornando-o um cidadão participativo, crítico e proativo.

EJA por se só já se trata de uma modalidade complexa no que tange a sua execução, pois o atendimento praticamente é individualizado, visando e buscando desenvolver individualmente cada aluno. Com a inserção da EaD – Educação a Distância, buscou-se sanar uma das dificuldades encontradas na EJA que trata do elemento tempo, pois os alunos deveriam estar em sala de aula no horário de trabalho que a empresa não gostava ou depois do expediente de trabalho onde o

aluno não gostava pois estava cansado depois de uma rotina exaustiva. Com isso, criou-se os cursos de EJA na modalidade EaD com os cursos que vão da alfabetização ao ensino médio, nas modalidades presencial e a distância, onde o aluno desenvolve atividades e assiste aulas a distância e também tem encontros presenciais. Esses cursos são desenvolvidos em duas modalidades, sendo eles: a Educação Básica e Educação Continuada.

1.6.4.1.1 Educação Básica

A modalidade de ensino da Educação básica objetiva a elevação da escolaridade dos trabalhadores da Indústria através de metodologias que mostrem a vivência e estas estejam relacionadas ao seu cotidiano, sendo estas adequadas e inovadoras.

A Educação de Jovens e Adultos Básica é desenvolvida conforme as seguintes definições:

- **Formação Inicial:** que atingem os alunos do 1º ao 5º ano;
- **Formação Continuada do Ensino Fundamental:** que atingem os alunos do 6º ao 9º ano;
- **Formação Continuada do Ensino Médio:** que atingem os alunos do 1º ao 3º ano do Ensino Médio.

1.6.4.1.2 Educação Continuada

O SESI tem na educação continuada o objeto de ampliar o conhecimento, onde sua interação com os setores da produção de cada indústria, visa ajustar, objetivamente, a oferta de serviços à demanda, o que é facilitado por um modelo de gestão voltado para resultados e para as necessidades específicas de cada cliente ou parceiro.

Com isso, compartilhando do mesmo princípio das mais modernas organizações públicas e privadas do Brasil de que o maior diferencial competitivo das organizações é a capacidade de gerenciar conhecimentos estes adquiridos e formatados de acordo com a necessidade de cada indústria.

Dessa forma, entende que capacitar permanentemente trabalhadores é uma prioridade institucional, onde adota-se o paradigma de educação continuada que tem por base a autonomia dos trabalhadores para estar permanentemente aprendendo de forma sistemática e assistemática.

Dentro desta proposta, tanto o empregador quanto o empregado saem ganhando ora conhecimento, ora habilidades a serem desenvolvidas diretamente ou em parceria com diferentes setores ou instituições, proporcionando assim o crescimento tanto do funcionário quanto da indústria.

1.6.4.1.3 O RH na Escola com Objetivos e Metas da Educação

No desenvolvimento desta proposta criou-se alguns objetivos e metas que são desenvolvidos no decorrer de cada etapa:

- Promover a adequação da proposta metodológica às dimensões de vivência e trabalho dos alunos-adultos e respectiva supervisão das atividades educacionais, observando a necessidade de adaptação e

melhorias durante a execução do programa, mobilizando em parceria com o gestor local do Grupo e a força de trabalho inscrita no Programa.

- Planejar e estruturar a elevação da escolaridade de 688 trabalhadores em 04 estados;
- Desenvolver o monitoramento e gestão de indicadores de progresso dos trabalhadores-alunos (educação/aprendizagem).
- Contribuir com a melhoria da qualidade de vida do empregado incentivando a conscientização para hábitos e atitudes saudáveis.

1.6.4.1.4 O Serviço: Educação

Através da modalidade EaD – Educação a Distância, realizar atendimentos nos segmentos do **Ensino Fundamental e Ensino Médio** para alunos de EJA – Educação de Jovens e Adultos conforme apontamento da sondagem diagnóstica a ser programada e aplicada junto aos trabalhadores inscritos e conforme entendimentos técnicos entre a gestão de RH da Indústria e as equipes técnicas do SESI.

1.6.4.1.5 Estratégias Desenvolvidas de Ensino

Com a implantação da modalidade EaD e suas metodologias foi permitido ao aluno escolher a melhor forma para realizar seus estudos, isto é: frequentar sistematicamente as aulas, assiduidade com carga horária e frequência obrigatória, atendendo os dispositivos estabelecidos pelos Conselhos Estaduais de Educação, com base nas estratégias semipresenciais e a distância, podendo optar pela frequência às salas de aula estabelecida de acordo com a carga horário do curso, isto é, o estudante vai à escola/sala para tirar dúvidas e realizar avaliação de aprendizagem.

Com foco nos currículos adotados, estes assumem a concepção de educação baseada em competências apoiados nos princípios de flexibilização, interdisciplinaridade, da contextualização e da aprendizagem significativa e foco no contexto profissional. Saem dos objetivos tradicionais do ensino para o que é necessário aprender, proporcionando um itinerário na formação com possibilidade de resultados intermediários e conclusivos.

As metodologias de elevação de escolaridade do SESI são constituídas de materiais didáticos contextualizados para os diversos setores industriais. O atendimento aos trabalhadores da Indústria contará com a contextualização de setores vinculados a cada segmento de atuação do Grupo conforme perfil laboral dos alunos. Os materiais são compostos de Caderno do Aluno e Guia do Educador para o 1º Segmento, 2º Segmentos do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Atendimento na indústria, adequação de conteúdos as realidades da atividade laboral dos trabalhadores, flexibilidade no avanço e avaliação de rendimento de forma a incentivar o aluno ao progresso no aprendizado, metodologias de ensino reconhecidas e validadas por especialistas do SESI e credenciadas pelos órgãos oficiais.

A Educação de Jovens e Adultos do SESI tem como foco a Elevação da Escolaridade do Trabalhador da Indústria, ofertando metodologias adequadas às especificidades de cada segmento industrial e as características do adulto trabalhador. O horário da aula presencial é estruturado de acordo com a

necessidade da empresa, podendo ser realizada no próprio ambiente de trabalho ou nas escolas do SESI.

O SESI conta com profissionais competentes e habilitados para o exercício da função, são professores, supervisores e coordenadores especializados em Educação de Jovens e Adultos.

Dentre as metodologias de atendimento vigentes no Sistema SESI destacam-se:

1. Novo Telecurso:

- 23 livros para aluno
- 13 livros para professor
- 99 DVDs de Tele aulas

2. Metodologia SESI educa

- 62 livros para aluno
- 18 CDs-ROM para professor

Os atendimentos em educação de jovens e adultos nas metodologias vigentes no SESI, executados conforme especificação definida pelos Departamentos Regionais da Entidade vinculada às diretrizes técnicas e institucionais, são de acesso subsidiado aos trabalhadores das Indústrias, conforme as descrições que se seguem e deverão ser disponibilizados preferencialmente nas instalações da empresa.

1.6.4.1.6 Projetos Desenvolvidos pela Escola SESI

I. Educação Continuada a Distância

Período de Execução do Projeto: 18 meses

O Que é o Projeto: O Projeto, ora apresentado pelo SESI-CE, intitulado “Educação Continuada a Distância”, contempla dois propósitos, a saber:

a) transformar conteúdos e metodologias dos cursos de Educação Continuada, ofertados atualmente pelo SESI-CE em cursos de Educação a Distância (EaD), via Web;

b) desenvolver conteúdos e metodologias de novos cursos de Educação Continuada na modalidade Educação a Distância, para serem ofertados via Web.

O pressuposto para tais propósitos está na compreensão de que EaD segue o princípio da flexibilidade para aprender, por assegurar ao estudante a liberdade para definir onde, quando, como e em que ritmo irá aprender os conteúdos dos cursos; também é uma ferramenta que promove meios de crescimento pessoal e profissional, produzindo, assim, impactos positivos na indústria, com o aumento de sua competitividade e o desenvolvimento sustentável.

Conforme Moore e Kearsley (2007, p. 25), a sociedade atual, também denominada sociedade do conhecimento, está na quinta geração de EaD, fundamentada no uso intensivo da Internet, mediante o ensino e o aprendizado *on-line* em cursos e instituições virtuais. Segundo esse autor, nas quatro gerações de EaD (que remontam do século XIX ao XX), ela evoluiu da instrução por correspondência aos “cursos por áudio e videoconferência transmitidos por telefone, satélites, cabo e redes de computadores,” (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 25), estratégias que, pelo contexto atual, não mais atendem (ou atendem em parte) as necessidades.

Para exemplificar, faz-se referência à experiência piloto que o SESI-CE, em parceria com a Fundação Demócrito Rocha, via Universidade Aberta, desenvolveu em 2008, através do Curso de Educação Continuada: Responsabilidade Social e Sustentabilidade, através do qual atendeu 45 mil trabalhadores, uma confirmação da credibilidade de EaD pela sociedade.

Fazendo um apanhado histórico da atuação do SESI em Educação Continuada para o trabalhador, encontram-se indícios de que ela acompanha a trajetória da Instituição, incorporada em ações desenvolvidas nas áreas-fim: Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social. Entretanto, o grande impulso da Educação Continuada ocorreu a partir de 2007, com a elaboração do Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015 e a implantação do Programa Educação para a Nova Indústria, que trazem a definição de Educação Continuada concebida como conjunto de ações que favorecem o amplo acesso às tecnologias de informação e comunicação (TIC), o desenvolvimento de competências básicas e profissionais adequadas às necessidades do setor produtivo, considerando-se que essas ações devem contribuir para o fomento aos eixos estruturadores da Rede SESI de Educação: empreendedorismo, criatividade/inação, ecossustentabilidade e responsabilidade social.

Imbuído por essa compreensão de Educação Continuada, na perspectiva de sua importância estratégica e, considerando também seu potencial para responder às demandas da indústria, para qualificação permanente de seus trabalhadores (levantadas na pesquisa Necessidades Educacionais e Competências para o Trabalho nas Indústrias Cearenses, 2007) e, ainda, os desafios decorrentes do acordo celebrado entre CNI-SESI e o poder público federal (Protocolo de Compromisso CNI/SESI & MEC/TEM-MF/2008), o SESI-CE formatou vários cursos e oficinas de Educação Continuada, ofertados na modalidade Presencial.

Para atender às exigências do Edital de Fomento 2012 e seu desdobramento da linha de atuação “a”, “iii”, foram escolhidos os três cursos, citados abaixo, que terão seus conteúdos e metodologias transformados em EaD, para oferta via Web:

Curso 1: Leitura e Inclusão Digital – 32h/a.

Curso 2: Matemática e Inclusão Digital – 32h/a.

Curso 3: Educação Tecnológica – 32h/a

No tocante ao desdobramento da linha de atuação “a”, “ii”, do Edital de Projetos de Fomento 2012, o SESI-CE se propõe a desenvolver dois novos cursos de Educação Continuada, desenvolvendo seus conteúdos e metodologias na perspectiva de EaD, para oferta via Web:

Curso 1: Responsabilidade Ambiental – 20h/a.

Curso 2: Relacionamento Interpessoal– 15h/a.

É importante esclarecer que as metodologias e conteúdo dos referidos cursos encontram consonância com as Diretrizes de Educação Continuada do Sistema SESI de Educação, contidos no Manual Operacional de Educação a Distância (versão 10, set. 2009, p. 16 a 18), especificamente as que seguem:

α) A oferta de Educação Continuada deve ser feita a partir de uma visão sistêmica e transdisciplinar, articulando as diversas áreas do SESI.

β) A organização da oferta deve adotar como referências as necessidades de competências-chave e as demandas atuais e futuras expressas pela indústria e seus trabalhadores e, pelo SESI, no que se refere aos seus trabalhadores.

χ) A ênfase no conteúdo educativo, nas vivências e práticas nas áreas de

educação, saúde, lazer e responsabilidade social devem nortear o trabalho.

δ) A organização de diferentes formatos na oferta de oportunidades de aprendizagem, devem ocorrer por meio de - cursos presenciais, semipresenciais e a distância; - congressos, seminários, palestras, oficinas/workshops; - bibliotecas e ambientes virtuais de aprendizagem.

ε) A oferta de cursos enquanto atividade de ensino-aprendizagem deve ser pautada nos objetivos e processos de avaliação previamente definidos.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito aos conteúdos gerais de interesse de todos os trabalhadores, abordados nos cursos, o que garante a possibilidade de imediata utilização pelos Departamentos Regionais do SESI, como ações de Educação Continuada a Distância, razão pela qual serão disponibilizadas e licenciadas para uso dos que assim desejarem, sem necessidade de adaptação.

II. Organização de Núcleo e Pólos de Educação a Distância

Período de Execução do Projeto: 18 meses

O Que é o Projeto: Este Projeto, denominado Organização de Núcleo e Pólos de Educação a Distância, é uma iniciativa estratégica do SESI-CE em EaD, com vistas a potencializar a oferta e expansão da Educação Básica e Continuada para seu público-alvo - trabalhador da indústria e seus dependentes.

Com a implantação do Núcleo e Pólos de EaD, como espaços propícios ao desenvolvimento de soluções educacionais, sintonizadas com as necessidades da indústria, o SESI-CE faz jus ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, em especial, àqueles voltados à elevação da escolaridade básica do trabalhador da indústria, à ampliação da oferta de educação continuada para o trabalhador da indústria, ao provimento de soluções, com tecnologias e metodologias, para as demandas identificadas junto aos segmentos industriais com vistas à melhoria do processo educacional.

Considera-se que as estruturas propostas, além de viabilizarem o cumprimento dos objetivos estratégicos da Instituição, serão base e aporte para desenvolvimento do Projeto Educação Continuada a Distância, recentemente aprovado pelo SESI-DN, no qual estão previstos a formatação/ transformação de conteúdo e metodologias dos cursos de Educação Continuada em EaD, para oferta via Web.

Desse modo, há duas diretrizes cruciais para este Projeto: organização de Núcleo e Pólos de Educação a Distância:

a) constituição de espaços próprios, físicos e institucional, devidamente equipado com recursos de informática, disponibilização de pontos para Internet e a designação de pessoal administrativo, de apoio e suporte às atividades;

b) montagem de uma equipe multidisciplinar e sua capacidade em torno das propostas e metodologias da EaD.

Portanto, no âmbito desse Projeto, está a canalização de esforço institucional para ampliar o atendimento na Educação Básica e Continuada, visualizando a EaD como campo gerador de oportunidades para o cumprimento desse propósito; assim também se considera que os produtos e processos advindos desse Projeto poderão ser utilizados como referências e modelos dos Departamentos Regionais do SESI que assim desejarem.

III. Inclusão Digital para Todos

Período de Execução do Projeto: 12 meses (janeiro/2011 a dezembro/2011)

O Que é o Projeto: O Projeto Inclusão Digital para Todos está ancorado no Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015 (SESI-DN, 2010:9) e atenderá os profissionais do Sistema SESI de Educação nestas dimensões:

- a) acesso à tecnologia mediante distribuição de notebooks para as Escolas SESI e os profissionais da educação;
- b) conectividade, possibilitando o acesso à rede através de tecnologia inalâmbica, baseada na transmissão de ondas eletromagnéticas;
- c) desenvolvimento de competências digitais dos profissionais da educação.

Iç. Apoio Financeiro ao Trabalhador do Ensino Médio para o ENEM

Período de Execução do Projeto: 12 meses

O Que é o Projeto: O presente Projeto prevê apoio financeiro ao trabalhador da indústria, conculinte e egresso do Ensino Médio, para oportunizá-lo participar do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) em 2013. Esse apoio será assegurado ao trabalhador mediante realização de ações educativas de Educação Continuada.

ç. Recursos Pedagógicos – Ações para Enriquecimento do Capital Cultural

Período de Execução do Projeto: 18 meses

O que é o Projeto: Política da Rede SESI de Educação “Promover a Educação Básica de qualidade a partir dos eixos: criatividade/ inovação, empreendedorismo, responsabilidade social, ecos sustentabilidade” de modo a contribuir para o “desenvolvimento sustentável do Brasil.” (SESI, 2007).

O Projeto Recursos Pedagógicos – visa ações para o enriquecimento do Capital Cultural (aquisição de acervos bibliográficos), possui os seguintes desdobramentos: reposição do acervo bibliográfico das unidades escolares; passeios culturais: cinema, museus, excursões, teatros etc.; aquisição de biblioteca móvel e seu acervo.

Mediante essa iniciativa fomentada pelo SESI Nacional através do Programa Educação para a Nova Indústria, alinhada à sua respectiva linha de ação, Programa Enriquecimento do Capital Cultural, o SESI responde com ações concretas a uma das necessidades mais prementes da educação brasileira – sua qualidade, focado na certeza de que a educação é a base para a competitividade da indústria e o desenvolvimento sustentável do País. Através desse Projeto, o SESI implementará ações voltadas à democratização do acesso à leitura, à pesquisa, à cultura, à informação, o entretenimento, contribuindo, assim, para a melhoria da educação de qualidade dos estudantes trabalhadores, de sua família e dos profissionais do Sistema SESI de Educação.

Esse Projeto representa a solução pedagógica para que o SESI-CE cumpra com seus objetivos estratégicos, em especial, àqueles voltados à elevação da escolaridade básica do trabalhador da indústria, à ampliação da oferta de educação continuada para o trabalhador da indústria, considerando-se que esses recursos darão aporte didático-pedagógico para a Educação Básica e Continuada.

çI. Mobilidade dos Serviços Estratégicos 2010 – DR-CE

Período de Execução do Projeto: 06 meses

O Que é o Projeto: O Projeto Construção de Unidades Móveis para Educação e Saúde mantém consonância com as diretrizes e objetivos estratégicos previstos no Edital Extraordinário/2012 – Mobilidade dos Serviços Estratégicos, e

prevê a construção de 05 (cinco) Unidades Móveis para a Área da Educação para atender “*in company*” o trabalhador da indústria.

A proposta é investir em soluções para elevação da escolaridade básica do trabalhador, ampliando seu acesso à Educação Básica e Continuada, bem como à melhoria à Saúde e Segurança no Trabalho, promovendo um estilo de vida saudável para esse cliente em potencial do SESI.

No âmbito do Programa Educação para a Nova Indústria, as Unidades Móveis (UM) terão boa iluminação e climatização, sendo que as cinco UM da Educação serão constituídas por salas de aula e de leitura contendo mobiliário e acessibilidade adequados, acesso do trabalhador à biblioteca, informática, permitindo, assim, mais flexibilidade, economia, agilidade e praticidade no atendimento, inclusive “*in company*”, onde os trabalhadores poderão realizar cursos, fazer leituras na mídia impressa e digital, assistir a vídeos e palestras.

çII. Reestruturação Organizacional da área de Negócios Educação do DR-CE
Período de execução: 12 meses

O que é o Projeto: Este Projeto de Reestruturação Organizacional da Área de Negócio Educação do DR-CE consta de duas ações essenciais em seu desdobramento:

(a) levantar as necessidades dessa área de negócio;

(b) realizar pesquisa de mercado, a fim de identificar as demandas, para atuação no seu foco prioritário, resultando, como produto desse Projeto, o Plano de Negócio da Educação 2007-2015 do DR-CE, contemplando as dimensões estratégicas e tático-operacionais que nortearão os processos, projetos e planos de ação da Área de Negócio Educação conjuntamente com as unidades de ensino que compõem a Rede SESI-CE de Educação. Dessa forma, esse Projeto terá o acompanhamento da metodologia desenvolvida pela Unidade de Educação SESI-DN, Assessoria de Apoio aos DR para o Plano de Negócio em Educação.

VIII. Campanha de Mobilização da Indústria e Trabalhadores para Adesão aos Programas da Educação Continuada e Elevação da Escolaridade do Trabalhador no DR CE novembro de 2011 a outubro de 2012

O que é o Projeto: Este projeto trata de customização e adaptação de campanha de mobilização da indústria para adesão aos programas de educação continuada e elevação da escolaridade do trabalhador em nível de Departamento Regional. Este projeto envolve basicamente o trabalho de apropriação, pelo Departamento Regional, da Campanha publicitária desenvolvida pelo Departamento Nacional, e as tarefas a serem executadas estão relacionadas à adaptação e reprodução de peças, divulgação em mídia e produção de eventos.

1.6.4.2 O Eixo Saúde

Um dos serviços oferecidos pelo SESI e mais requisitados são aqueles voltados para a saúde e segurança no trabalho, pois os acidentes de trabalho ainda são fonte de preocupação para os industriais, o SESI, CNI, empresários, administradores públicos e trabalhadores.

Através do desenvolvimento do programa SESI Saúde e Segurança no Trabalho, são realizadas inúmeras ações nas áreas de meio ambiente, higiene industrial e segurança no trabalho, promoção e proteção da saúde do trabalhador, educação e prevenção, com o objetivo de conciliar a saúde e o bem-estar do indivíduo produtivo, com a segurança no ambiente de trabalho e o desenvolvimento

empresarial.

Muitas empresas são orientadas na adoção de medidas preventivas que preservem, com foco na redução de custos decorrentes de acidentes e de doenças ocupacionais, a integridade física e psicológica de seus empregados.

Sabe-se que a empresa atualmente busca superar-se através da competitividade e que este elemento é bem trabalhado em seu planejamento estratégico. Com vistas a esta necessidade das indústrias, o SESI criou um mapa Estratégico da Indústria que possui como elementos de estudo e destaque a saúde dos trabalhadores, a qualidade de vida dos trabalhadores e ao bem-estar. Com base nas características e de cada empresa, o SESI oferece soluções baseadas no conceito de Indústria Saudável, através dos desenvolvimentos de algumas ações pontuais, tais como:

- Programa Preventivo para Adoção de um Estilo de Vida Saudável
- Modelo SESI SST: Ambientes de Trabalhos Seguros e Saudáveis
- Oferta de Serviços de Saúde Resolutivos e Economicamente Viáveis

1.6.4.3 O Eixo Lazer (Esporte e Cultura)

O SESI enquanto empresa é sabedora da importância e necessidade do investimento nas áreas com comprometem positivamente e negativamente sua sustentabilidade. Assim também ocorre nos serviços ofertados para seus clientes e parceiros, ou seja, visa fatores decisivos que possibilitem a adoção de um estilo de vida saudável, com foco na diminuição do estresse e que possibilitem uma maior união dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, com o intuito de possibilitar o trabalho em equipe.

Com isso, são organizadas competições regionais e nacionais, anualmente, onde visam o incentivo e participação dos funcionários das indústrias em torneios nas diversas modalidades desenvolvidas pelo SESI, buscando diretamente a interação entre os funcionários e indiretamente a formação de equipes, e o conhecimento da importância de firmar parcerias saudáveis e fortes, proporcionando assim através da recreação, o desenvolvimento de profissionais dinâmicos, hábeis e conscientes do potencial individual e coletivo.

I) Prêmio CNI SESI Marcantônio Vilaça

O Prêmio CNI SESI Marcantônio Vilaça foi desenvolvido com intuito de estimular o desenvolvimento e apreciação pelas artes, sejam elas plásticas ou cênicas.

• Artes Plásticas

As artes plásticas visam estimular as produções das Artes Plásticas no Brasil, em se tratando da localidade busca-se o apreço por temas regionais, contribuindo com a disseminação cultural local e estimulando a produção da arte.

• SESI Bonecos do Brasil e do Mundo

O Projeto SESI de bonecos está relacionado ao desenvolvimento e disseminação das artes cênicas, objetivando o resgate, divulgação, valorização e aperfeiçoamento cultural do teatro de bonecos, possibilitando assim a inserção do trabalhador às manifestações artísticas da cultura popular brasileira.

II) Programa SESI Lazer Ativo

O Programa SESI Lazer ativo visa o estímulo da adoção de uma vida saudável, motivando e incentivando o trabalhador a sua participação de atividades como Ginástica na Empresa. Com isso, o trabalhador inicia o dia com atividades de

alongamento e preparando o corpo para as atividades cotidianas, assim como ao final do dia com atividades diversificadas como ginástica localizada e aeróbica.

III) Programa SESI Esporte

O programa SESI esportes visa disseminar o desenvolvimento de atividades esportivas na indústria, possibilitando assim a participação dos trabalhadores e de empresas. Com a participação de ambos se consegue o fortalecimento da responsabilidade social a ser desenvolvida na indústria através dos seus membros componentes.

1.6.4.4 O Eixo Responsabilidade Social

Com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável das empresas industriais, este eixo de atuação visa promover soluções que gerem um equilíbrio sustentável aos negócios e a empresa, tendo como foco o aspecto econômico-social, assim como o ambiente de trabalho para que seja de qualidade promovendo assim um ambiente agradável e equilibrado. Com isso, são desenvolvidas técnicas através de ferramentas de gestão, tais como: Certificação na SA 8000, Norma Brasileira de Responsabilidade Social, Balanço Social, Inclusão de Portadores de Necessidades Especiais no Trabalho, Voluntariado Empresarial, entre outros, através deste gerou-se duas ações que seguem:

I) Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho

Este prêmio é desenvolvido com o intuito de motivar e estimular às empresas a investirem em melhores condições de trabalho para os seus colaboradores, valorizando o trabalhador e suas atividades cotidianas.

II) Ação Global Nacional

A ação global visa estimular o interesse de parceiros e sociedade para uma discussão contínua sobre responsabilidade social. Esta é realizada pelo SESI em parceria com a TV Globo juntamente com um conjunto com outras instituições.

1.6.5 O Plano Estratégico desenvolvido na Escola SESI

As alterações regulamentares ensejam um reposicionamento institucional, que supõe o compartilhamento de conceitos, diretrizes e estratégias nos vários campos de atuação do SESI. Exige também, conforme determina o Artigo 69 do Regulamento, a projeção de metas e aplicação de recursos até 2014; essas projeções, por decisão institucional, foram estendidas até 2015, de modo a alinhá-las ao posicionamento estratégico da Instituição.

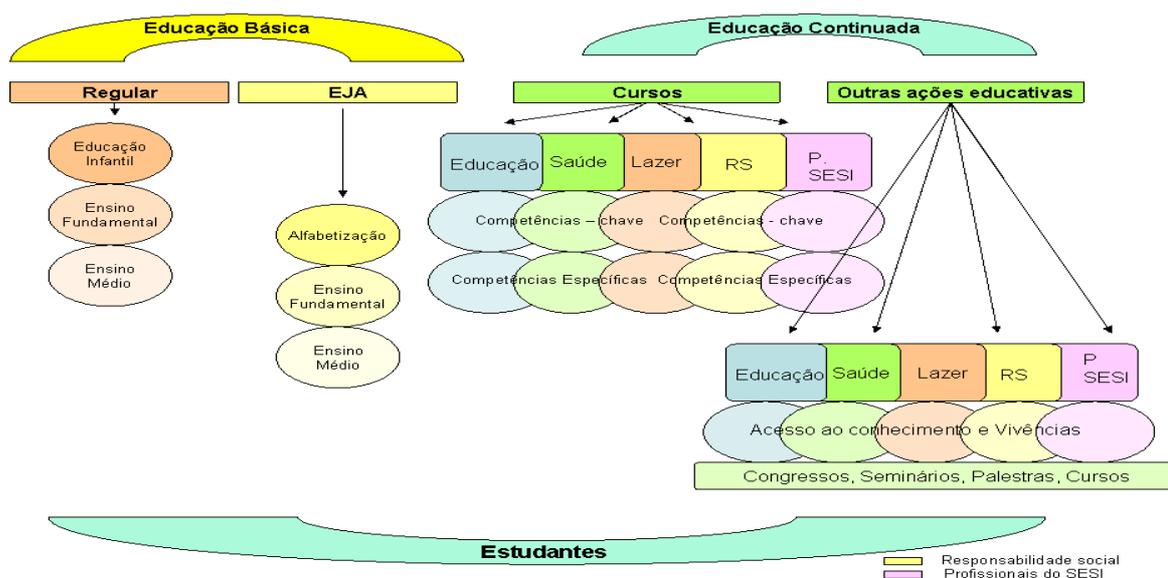
Este novo ordenamento ressignifica e estrutura um Sistema de Educação que extrapola a Rede SESI de Educação, usualmente credenciada junto às secretarias de educação estaduais, e se estende às demais áreas de atuação do SESI. A concepção de Sistema, parte da premissa que as ações educativas são produzidas nas diferentes áreas de atuação do SESI, com atributos e práticas específicas, próprias de seus campos de conhecimento; essas ações interagem entre si de forma organizada, tendo como objetivo a formação do trabalhador nas suas múltiplas dimensões.

O Sistema SESI de Educação organiza-se, na dimensão conceitual, a partir do Artigo 1º da Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, extrapolando o âmbito escolar e as modalidades de ensino da Rede SESI de Educação, estendendo-se a outros ambientes, notadamente o ambiente do trabalho e a práticas relacionadas à qualidade de vida.

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. (LDB, Art. 1º)

O Sistema SESI, em termos programáticos, desenvolve ações de educação básica e continuada. Na perspectiva estratégica e operacional, pauta-se nas projeções estratégicas formuladas pelos Departamentos Regionais e Departamento Nacional para o período 2007 – 2015, que se concretizam nas diversas áreas de atuação do SESI.

Figura 4: Funcionalidade da Educação no SESI – DR/CE
Sistema SESI de Educação



Fonte: Plano Estratégico 2007-2015.

Referenciado no Mapa Estratégico do Sistema SESI de Educação, o Plano apresenta dez objetivos, que se relacionam aos resultados do processo educativo e de sustentação à ação educativa, estando assim definidos:

- 1) Promover a elevação da escolaridade básica de jovens e adultos com foco no trabalhador da indústria e seus dependentes;
- 2) Promover o atendimento de crianças e adolescentes na Educação Básica Regular numa perspectiva de educação integral;
- 3) Promover a educação continuada preferencialmente para o trabalhador da indústria e seus dependentes, colaboradores do SESI e comunidade condicionada à Responsabilidade Social da Indústria;
- 4) Disseminar as políticas e diretrizes do Sistema SESI de Educação;

- 5) Prover soluções para as demandas identificadas junto aos segmentos industriais;
- 6) Disseminar práticas de referências no âmbito do Sistema SESI;
- 7) Promover ações para desenvolvimento de competências dos profissionais de educação;
- 8) Prover o Sistema SESI de Educação com tecnologias e metodologias com vistas à melhoria do processo educacional;
- 9) Promover ações próprias ou em parceria relacionadas à melhoria da qualidade da educação básica no Brasil em todos os níveis;
- 10) Avaliar os resultados do Sistema SESI de Educação.

O Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015 é organizado em duas dimensões: a primeira, de caráter interno, é composta de uma série de ações voltadas para melhoria da oferta de Educação Básica e Continuada; a outra dimensão propõe-se, a partir da *expertise* que a instituição detém, a contribuir para melhoria da qualidade da educação básica nas diversas redes de ensino.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o propósito de atender aos objetivos desta pesquisa, que se propõe a estudar os impactos da moderna gestão de pessoas, no desenvolvimento do planejamento estratégico aplicada na gestão escolar, com foco na sustentabilidade, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em grandes autores como: Bateman (1998), Chiavenato (2004), Drucker (1984), Maximiano (2006), Freire (1985), Luckesi (1994), Vigotsky (1988) assim como os Parâmetros Curriculares (PCN's), Referenciais Curriculares, Leis e Normativas que regem o nosso país.

2.1 Descrição do Lugar do Estado

O desenvolvimento deste trabalho ocorreu na empresa SESI – CE – Serviço Social da Indústria do Estado do Ceará, onde de acordo com o SESI-DN (1998) descreve sua estrutura como:

Composta por um Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais, cuja capilaridade se faz presente em todos os Estados Brasileiros cumprindo a missão de promover a qualidade de vida do trabalhador, estimular a gestão socialmente responsável nas corporações industriais, contribuindo para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do Brasil. A dimensão de sua atuação pode ser traduzida pela presença em 2.006 municípios de todo o país, onde uma força de trabalho composta por cerca de 50 mil profissionais alocados em 1.963 unidades de atendimento, que incluem 324 Centros de Atividades, 891 Unidades Operacionais e 748 veículos intitulados por Unidades Móveis, que buscam desenvolver atendimentos às indústrias e seus trabalhadores, bem como promovem ações de inclusão social e promoção da cidadania.

O Núcleo estudado está situado a Avenida Francisco Sá nº 623 - Barra do Ceará, Fortaleza - CE, 60310-003, com um contingente de 280 colaboradores distribuídos nos quatro eixos (Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social).

2.2 População e Amostra

De acordo com a pesquisa, foi definida, conforme tabela de nº 1 que segue:

- Universo de Pesquisa: envolvendo o total de colaboradores do Núcleo SESI/CE da Barra do Ceará, sendo 280 pessoas;
- População: foram todos os gestores, professores, coordenadores e alguns funcionários no total de 153 pessoas;
- Amostra: escolhida aleatoriamente entre coordenadores, professores e demais funcionários, sendo 60% da população e para tornar-se mais significativa foi feita com o total dos gestores, sendo está no total 90 pessoas;
- População de Informantes: 198 pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta com a pesquisa;
- Outros Informantes: sendo 24% de selecionados aleatoriamente da população de informantes.

Para melhor explicitar este tópico, foi criado a seguinte tabela:

2.3 Modelo, Tipo e Abordagem do Estudo

A presente pesquisa está baseada no modelo não experimental porque não visa manipular variáveis. Será de tipo descritivo, cunho transversal e abordagem mista.

A pesquisa se realizará utilizando vários instrumentos que serão aplicados uma vez e num momento único, para obter os dados de modo transversal.

A pesquisa não experimental se desenvolve na situação em que está o fenômeno; o estudo não controla nem procura verificar uma relação de causa-efeito entre variáveis.

A investigação não experimental, de acordo com Hernandez Sampieri *et al.* (2010, p. 149) são: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Sendo um estudo descritivo, da modalidade estudo de caso, os dados serão colhidos no estado natural do fenômeno estudado, verificando as atividades da gestão estratégica e educacional desenvolvidas no SESI/CE.

Hernandez Sampieri *et al.* (2006, p. 152) falam que o tipo descritivo, mais especificamente o desenho transversal descritivo: “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”. Entende-se que, do ponto de vista científico, a pesquisa ocorre no estado natural, assim como descrever é coletar dados, cujo objetivo é selecionar uma série de questões e realizar a medição das informações que possibilitem a descrição do que se investiga.

Com relação aos estudos descritivos, Gil (2007) afirma que este tipo de pesquisa é caracterizada por algumas técnicas de coletas de dados que ratificam a utilização de questionários, assim como da observação sistemática. Enquanto que para Hernandez Sampieri *et al.* (2006), esta pesquisa busca a elucidação da descrição ora de situações, ora de eventos, ora de outras situações do cotidiano e como se manifestam os fenômenos do dia-a-dia. Segundo ele, a investigação descritiva tem o objetivo de especificar as propriedades e características, relatando os fatos importantes dos fenômenos analisados.

A pesquisa será mista para obter dados não somente quantitativos, mas também as opiniões e percepções dos entrevistados, pois de acordo com Rodrigues (2007), o método quantitativo contribui para a ampliar a visão de conhecimento sobre área que será trabalhada, pois o mesmo deverá ser visto como uma opção

importante a ser verificada, a qual será transformada em uma base confiável fornecendo informações gerais e confiáveis aos pesquisadores.

Dantas e Cavalcanti (2006) verificam que esse método é adequado para apurar dados, opiniões e atitudes explícitas e conscientes, utilizando como instrumentos questionários de pesquisa, buscam uma amostra que seja representativa de um determinado universo, para que os dados obtidos possam ser generalizados e projetados para o universo do estudo. A mensuração do teste de hipóteses, é o seu maior objetivo, já que os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação.

Ainda com base no mesmo método, Richardson (1999) acrescenta que o método quantitativo tem como característica o emprego da quantificação, e esta ocorre nas modalidades de coleta de informações, assim como no seu tratamento, o qual ocorre por meio de técnicas estatísticas.

Já para Marconi e Lakatos (2003), esse método proporciona ao pesquisador maior organização e distribuição dos dados, os quais devem ser apresentados através de medidas numéricas, podendo ser: tabelas ou gráficos advindos da pesquisa descritiva.

Segundo Creswell (2010, p.126), através do método quantitativo:

O determinismo sugere que o exame das relações entre variáveis é fundamental para responder as questões e hipóteses por meio de levantamentos, a redução a um conjunto parcimonioso de variáveis, rigidamente controlada pelo planejamento ou pela análise estatística, proporciona medidas ou observação para testar a teoria, a validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem as interpretações significativas dos dados. (CRESWELL, p.176).

Hernandez Sampieri *et al.* (2010) apontam que as principais características da pesquisa quantitativa são:

1. Coletar dados em forma de pontuação e mostrar os atributos dos fenômenos, objetos, animais, etc;
2. Analisar tais dados numéricos em termos de suas variações;
3. A essência da análise em comparar grupos ou relacionar fatores sobre tais atributos mediante técnicas estatísticas.

Enfoque quantitativo – usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica u el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (SAMPIERI et al, 2010, p. 4).

Diehl (2004) diz que a pesquisa quantitativa se utiliza de técnicas estatísticas, no momento da quantificação, seja na coleta ou no tratamento das informações. Isto ocorre com o intuito de objetivar os resultados alcançados e evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando maior segurança.

O enfoque quantitativo foi desenvolvido através de questionários alvos distintos, ou seja, gestores (diretor da escola, gerente do núcleo, gerente do NAT Educação e gestores dos eixos), coordenadores (coordenador geral da escola e coordenadores dos demais eixos), professores (da escola e demais eixos), demais funcionários.

De igual forma e importância, também foram utilizados os métodos qualitativos, o qual está colaborando como instrumentos de coleta dos dados para validação desta pesquisa, através de pesquisa *in loco* e questionário de entrevistas.

Por enquanto, o método quantitativo colabora com a coleta dos dados quantificáveis e o qualitativo com a dos dados subjetivos.

Desta forma, pode-se dizer que o presente estudo utiliza o enfoque misto (quali-quantitativo) tão reconhecido por grandes e renomados autores como Sampieri (2008) que diz que as principais vantagens de uma pesquisa mista são:

1. Possui uma visão mais holística;
2. Deixa claro questões difíceis;
3. Aumenta as possibilidades das dimensões do projeto de investigação;
4. Possibilita um entendimento maior e mais rápido do assunto abordado.

Enquanto que Creswell *apud* Sampieri *et al.* (2008) ratificam que todos os métodos possuem limitações, mas quando juntos e alinhados, podem apresentar dados mais claros, possibilitando assim um maior conhecimento do objeto da pesquisa.

A coleta de dados qualitativos, possibilita melhor interpretação e entendimento das opiniões e comportamentos dos entrevistados em relação a assuntos abordados na pesquisa, possibilitando a compreensão da realidade apresentada pelos participantes a respeito das demais questões levantadas.

Segundo Richardson (1999), *apud* Lakatos e Marconi (2003), no lugar da confecção de várias medidas quantitativas de características, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de verificação detalhada dos vários significados e características de diversas situações evidenciadas pelos entrevistados.

Com isso, ratifica-se a importância da abordagem qualitativa, nesta pesquisa, pois os dados quantitativos serão apresentados de forma fidedigna, mas com a abordagem qualitativa há uma tentativa de compreensão de depoimentos ofertados, sendo verificado a necessidade dos ajustes necessários, possibilitando assim um alcance de resultados, os quais serão cada vez mais esclarecedores no momento da implementação desta proposta.

A partir destas reflexões, percebe-se a importância dessa junção, ou seja, dos dados estatísticos com as dimensões interpretativas próprias das pesquisas qualitativas. Essa configuração atualmente é muito recomendada por muitos estudiosos.

Se temos acesso a dados quantitativos e qualitativos, podemos usar ambas as fontes de dados para entender com maior profundidade e amplitude o problema da pesquisa; se os problemas de pesquisa que nos interessam são tratados com diferentes abordagens e da perspectiva de diferentes disciplinas, teremos melhores resultados. (CRESWELL APUD SAMPIERE, 2008, p. 797)

Desta forma, ratifica-se que esse tipo de abordagem se torna mais adequada, pois vincula características próprias da abordagem qualitativa, que proporcionam um entendimento mais interpretativo e focado na análise, enquanto que temos alinhados a isto as características da abordagem quantitativas, as quais proporcionam uma maior quantificação e mensuração de dados fornecidos pelos participantes.

2.4 Técnicas de Coleta de Dados

Ao falar de técnicas, a melhor menção a ser feita é a de Henning (1998, p. 120), que afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”. Nesta pesquisa, foram realizadas as seguintes técnicas: a observação participante, questionários, entrevistas e análise documental, conforme destacado anteriormente.

Com isso, foi realizada uma pesquisa de campo na Escola SESI/CE, localizada na Barra do Ceará, Fortaleza, Ceará; sendo utilizado para coleta de dados e informações os seguintes instrumentais e roteiros:

- Visita *in loco* para verificações e pesquisas;
 - i. Enviado o ofício de solicitação para realização da Pesquisa (Apêndice J);
 - ii. Utilização do roteiro para verificação *in loco* (Apêndice H);
 - iii. Pesquisa em acervo bibliográfico na área de educação e administração, com a utilização do roteiro para análise documental (Apêndice G);
 - iv. Pesquisas divididas por setores;
 - v. Acervo documental local – análise de textos oficiais;
- Questionários direcionados, sendo assinado o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice I):
 - i. Aos gestores (Apêndice B);
 - ii. Aos coordenadores (Apêndice C);
 - iii. Aos professores (Apêndice D);
 - iv. Aos demais colaboradores (Apêndice E).
- Roteiro de Entrevistas Interpessoais (Apêndice F);

Sabe-se que a escolha da técnica se dá pela necessidade de metodologias novas serem implantadas, com isso, buscou-se evidenciar algo que já é praticado e que funciona no âmbito escolar, a gestão estratégica com foco na sustentabilidade. Moreira (2002, p. 52) entende essa técnica como “relatos detalhados do que acontece no dia-a-dia das vidas dos sujeitos e é derivado das notas de campo tomadas pelo pesquisador”.

Essa verificação foi feita com o objetivo de agregar valor a uma prática de gestão escolar, pois não é uma observação simples, sem intenção de valorizar a prática, trata-se de uma técnica, na qual o ato de observar torna-se sistemático, e o pesquisador vivencia o mundo do pesquisador, as rotinas, as práticas, buscando compreender, interagir, vivenciar para posteriormente intervir.

Uma definição bastante salutar é a de Valladares (2005, p. 154): “a observação participante implica saber ouvir, ver, fazer uso de todos os sentidos e que o observador se autodisciplina a observar e anotar sistematicamente”.

Minayo (2003, p. 59) ratifica sobre Observação Participante quando diz:

A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.

De acordo com Sampiere *et al.* (2008), a observação não é simplesmente um ato de olhar ou registrar o que está acontecendo, é mais que isso, é vivenciar às

situações sociais, manter um papel vivo e, principalmente, ter reflexões constantes e permanentes.

A análise documental é outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre leis estaduais de educação, processos e condições escolares, planos de estudo, requisitos de ingressos, livros-textos e etc. (TRIVINOS, 1987 p. 111)

Foi necessária essa técnica para investigar a trajetória desta organização empresarial e escolar, entendendo melhor as possíveis causas do êxito da gestão estratégica. Sabe-se que a essa técnica complementa informações obtidas por outras, apresentando aspectos novos, não identificados anteriormente, do problema pesquisado (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Sampiere *et al.* (2008, p. 614) também destaca a sua importância dizendo que “le sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de um ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano”.

2.5 Técnicas de Análise de Dados

Após realizada a investigação científica e de campo na escola e no núcleo SESI/CE, onde foram aplicados questionários e realizadas entrevistas pessoalmente com a amostra identificada, será feita a análise dos dados com base nos indicadores evidenciados no questionário.

Em seguida, foram organizados os dados e com a amostra identificada, foi desenvolvido gráficos estatísticos para melhor visualização dos resultados atingidos, assim como para uma descrição pormenorizada das informações obtidas na pesquisa. Sendo assim, geradas dois tipos de informações:

- Informações Primárias: Através do histórico da empresa.
- Informações Secundárias: Através dos funcionários.

Com isso, inicia-se a produção efetiva do texto que evidencia os resultados obtidos, podendo assim gerar tabelas e definir os resultados encontrados, assim como as conclusões. Enfim, de posse dos dados, esses foram compilados e surge então a organização e preparação dos dados obtidos na pesquisa, ou seja, as tabulações dos questionários e das entrevistas estruturadas; sistematização dos registros que observamos nas observações e nos documentos escolares e organizacionais. Após serem reunidos e organizados, os dados, são atribuídos significados, correlacionando com alguns autores inerentes a pesquisa e assim criando um diálogo dando sentido ao todo de uma forma harmônica e significativa.

A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte dos princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social. (TRIVINOS, 1987, p.139)

Com isso, verifica-se que todas as questões levantadas no início desta pesquisa, estão correlacionadas, inseridas no contexto, oportunizando assim um ótimo aprendizado a ser socializado com as demais empresas do mesmo ramo, pois trata-se de uma experiência exitosa, a qual proporciona sustentabilidade ao seu negócio, mas vamos verificar demais pontos que seguem.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

No início há questões ou focos de interesses muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos. O pesquisador vai pesquisando melhor esses focos à medida que o estudo se desenvolve. (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.13)

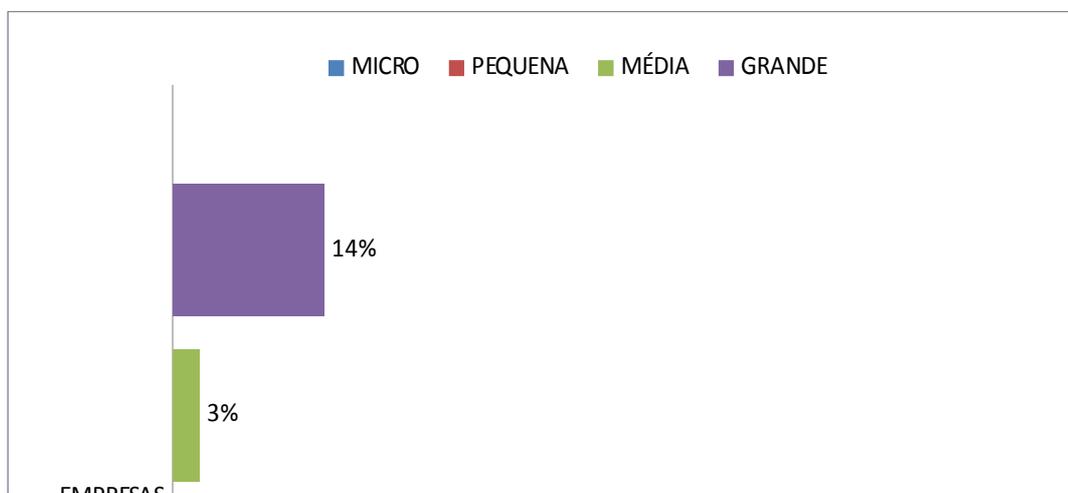
3.1 Processamento e organização dos dados

Baseado, na nova perspectiva de gestão e com foco na sustentabilidade da escola, vê-se que os esforços para assimilar uma nova ciência (administração na educação) se faz necessário para obter um diferencial competitivo no mercado, pois esta nova ciência proporciona organização, agilidade orientação a muitas das ações que anteriormente eram desenvolvidas corriqueiramente.

O SESI faz parte da FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará, a qual nasceu há 60 anos a partir da associação de cinco sindicatos existentes em 1950: Fiação de Tecelagem, Construção Civil, Tipografia, Indústria de Calçados, Alfaiataria e Confecções de Roupas Masculinas. Com a diversificação do parque Industrial, a FIEC passou a ter papel preponderante no atendimento à crescente demanda da gestão e mão-de-obra especializada. Desta forma, criou-se a CNI – Confederação Nacional da Indústria, a qual coordena o sistema sindical patronal formado por 27 federações de indústrias e cerca de 1.200 sindicatos filiados. Além de representar os interesses do setor industrial, a CNI administra o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). As três instituições formam uma rede que oferece educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas para as indústrias.

Sabe-se que o setor da indústria do Ceará engloba 8.822 estabelecimentos industriais, empregando 215.542 pessoas. O gráfico 01 mostra que a maioria dessas indústrias é composta por micro e pequenas empresas (8.548 estabelecimentos). Por outro lado, pode-se constatar que o parque industrial cearense tem uma predominância razoável de dois setores: Têxtil, Vestuário e Artefatos de tecidos (2.984 empresas) e Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etilico (1.935 empresas). Portanto, esses dois setores respondem por 55,76% do número de estabelecimentos da indústria de transformação do Ceará e por 48,01% de empregos oferecidos por este setor.

Gráfico 01: Concentração de Empresas Industriais por Porte



FONTE: Guia Industrial do Ceará 2010

Sendo assim com os dados pesquisados um total de:

- 82,9% empresas de porte micro
- 14% empresas de porte pequena
- 2,5% empresas de porte média
- 14% empresas de porte grande

Seguem os dados que a priori estão dispostos em tabelas por segmentos (gestor, coordenador, professor e demais funcionários), os quais posteriormente serão tratados, representados e sistematizados em gráficos para melhor interpretação.

Após a apresentação dos questionários, será realizada a Análise Documental, na qual levou-se em consideração as informações adquiridas nos documentos originados do SESI e legislações pertinentes a pesquisa. Com isso, far-se-á a verificação *in loco* com base no roteiro do Apêndice A, instrumental VI, onde será verificados esses documentos norteadores e legislações inerentes ao caso.

E por fim, as entrevistas que seguiram o roteiro contido no apêndice A, instrumental VII as quais foram construída a partir dos segmentos com as narrativas dos participantes, de acordo com a temática e os questionamentos apresentados.

Diante do exposto, existem informações que são comuns a todos os segmentos e serão aqui disposta. Com isso, sabe-se que o Núcleo do SESI/CE da Barra do Ceará (empresa pesquisada) desenvolve trabalho de sustentabilidade dentro do próprio Núcleo, assim como na educação. Com isso, o universo o total de 280 pessoas e como amostra total dos participantes desta pesquisa em todos os eixos trabalhados pelo SESI é de 90 indivíduos, sendo de 62 mulheres (68,9%) e 28 homens (31,1%). A média de idade foi de 43 anos (variando entre 21 e 65 anos), sendo 29% da amostra entre 21 e 31 anos; 43,9% têm idade entre 32 e 41 anos; 24,1% da amostra entre 42 e 52 anos e por fim 3% entre 52 e 65 anos.

Tabela 2 – Sexo dos Pesquisados

SEXO	QDE	%
HOMENS	28	31,1
MULHERES	62	68,9
TOTAL	90	

Fonte: Elaboração própria

Com relação a verificação do sexo dos entrevistados, a questão seguinte foi sobre o nível de escolarização, a qual apresentou o seguinte cenário: 24,6% com ensino fundamental incompleto, 24,4% Ensino Médio completo, 15,6% cursando graduação ou já concluída, 27,7% cursando especialização ou já concluída, 4,4 cursando ou já concluído o mestrado e 3,3 % cursando ou já concluído o doutorado, conforme apresenta a tabela 02 dividida por sexo e escolaridade.

Tabela 3 – Nível de Escolaridade dos Pesquisados

Escolaridade	Masculino	%	Feminino	%	Total %
Fundamental Incompleto	12	13,4	10	11,2	24,6
Ensino Médio Completo	6	6,7	16	17,7	24,4
Graduação	2	2,2	12	13,4	15,6
Especialização	7	7,7	18	20	27,7
Mestrado	0	0	4	4,4	4,4
Doutorado	1	1,1	2	2,2	3,3
TOTAL PARCIAL	28	31,1	62	68,9	100

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a maioria possui o nível de especialista, sendo o total de 27,7%, onde destes, 7,7% são homens e 20% são mulheres, verificando uma população feminina ativa.

A tabela de nº 4 trata sobre o estado civil dos participantes, na qual foi identificado que a maioria é casado, sendo um total de 39 indivíduos (43,5%), seguido dos solteiros com 23 indivíduos (25,4%), após os 19 divorciados (21,1%), e apenas 9 (10%) viúvos.

Tabela 4 – Estado Civil dos Pesquisados

Estado Civil	Masculino	%	Feminino	%	Total %
Solteiro	7	7,7	16	17,7	25,4
Casado	10	11,2	29	32,3	43,5
Divorciado	7	7,7	12	13,4	21,1
Viúvo	4	4,5	5	5,5	10
TOTAL PARCIAL	28	31,1	62	68,9	100
TOTAL GERAL	90				100

Fonte: Elaboração própria

Após essas observações, através da aplicação dos questionários, verificou-

se que com relação ao conhecimento sobre o planejamento estratégico desenvolvido no SESI/CE, a pesquisa foi realizada com um total de 90 colaboradores, sendo 12 gestores, 18 coordenadores, 40 professores e 20 demais funcionários (atendentes, serviços, gerais, auxiliares, etc.). Algumas perguntas foram feitas para grupos específicos e outros não, mas nas tabelas que seguem estão devidamente identificadas, sendo observado a amostra do total em % (porcentagem) dos pesquisados.

Desta forma, o total dos pesquisados estão distribuídos da seguinte forma:

- **12 gestores**, sendo: 1 gerente do núcleo, 1 gerente do NAT Educação, 1 diretor da escola SESI, 1 diretor da saúde, 1 diretor do lazer, 1 diretor da responsabilidade social, 1 gestor do refeitório, 1 gestor do administrativo, 1 gestor do comercial, 1 gestor do SGQ, 1 gestor do RH, 1 gestor da TI;
- **18 coordenadores**, sendo: 8 da educação, 3 da saúde, 5 do lazer, 2 da FIEC;
- **40 professores**, sendo: 17 da educação, 9 da saúde, 14 do lazer;
- **20 demais funcionários**, sendo: 4 da educação, 3 da saúde, 2 do lazer, 1 da FIEC, 3 do RH, 1 do TI, 1 do comercial, 1 do SGQ e 4 do refeitório.

3.2 Resultados Quantitativos: Questionários

Os questionários foram aplicados um para cada segmento, ou seja, gestores (Apêndice A, instrumental II), coordenadores (Apêndice A, instrumental III) professores (Apêndice A, instrumental IV), e demais funcionários (Apêndice A, instrumental V), nos quais se buscou arrecadar dados sobre a importância do planejamento estratégico desenvolvido em uma instituição escolar.

3.2.1 Questionário com os gestores

Com o questionário aplicado aos gestores, buscou-se verificar a importância do planejamento estratégico no processo de gestão, sabe-se que trata de uma amostragem significativa, pois percebe-se, na tabela de nº 8 a qual apresenta todas as perguntas diretamente relacionadas aos gestores, mas que, assim como nas demais tabelas, estão contidos o total de pesquisados, sendo apresentada o total de gestores que responderam às perguntas, em seguida a porcentagem (%) de gestores que responderam a questão, de igual forma o total dos pesquisados e por fim a porcentagem (%) de gestores diretamente relacionados ao total de pesquisados, ou seja, com isso temos dois cenários:

1. A porcentagem dos gestores em sua totalidade de 100% e
2. A porcentagem dos gestores alinhados ao total de pesquisados, em sua totalidade de 13,3%.

Quanto à pergunta de nº 1, a tabela de nº 05 mostra que 12 (100%), gestores responderam que foram consultados na elaboração do plano estratégico do SESI, observando que para esta pergunta utilizou-se o total dos pesquisados em 90 pessoas e com isso 13,3% dos gestores responderam que sim.

Na pergunta de nº 2, evidencia-se que 10 (83,3%) gestores responderam que foram ouvidos na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015, sendo ouvidos todos os segmentos totalizando 90 pessoas 11,1% responderam que sim, enquanto que 2 (16,7%) pessoas responderam que não foram ouvidos, sendo esses do total pesquisado 2,2%

Tabela 5: Perguntas aplicadas em questionário aos gestores

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL GESTORES 12 pessoas	% GESTORES	TOTAL PESQUISADOS	% GESTORES PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	12	100%	90	13,3%
		NÃO	0	0%		0%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	10	83,3%	90	11,1%
		NÃO	2	16,7%		2,2%
3	Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	12	100%		24%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	0	0%		0%
4	Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	9	75%		18%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	3	25%		6%
5	Qual o instrumental utilizado para monitoramento de metas atingidas?	RELATÓRIO	0	0%	30	0%
		PLANILHAS DE DESEMPENHO	12	100%		40%
		NÃO SEI	0	0%		0%
6	Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	2	16,7%	70	2,8%
		MAL	1	8,3%		1,5%
		TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	9	75%		12,8%
		OUTROS	0	0%		0%
7	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	12	100%	90	13,3%
		NÃO	0	0%		0%
8	O planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade? Ele é avaliado e atualizado periodicamente?	SIM	9	75%	32	28,1%
		NÃO	3	25%		9,4%
9	Se sim, quem se envolve nessa tarefa de atualização?	DIRETOR	5	41,7%	32	15,6%
		GERENTE	7	58,3%		21,8%
		PROFESSOR	0	0%		0%
10	Você considera o RH do SESI atuante nas ações da gestão escolar?	SIM	12	100%	90	13,3%
		NÃO	0	0%		0%

Fonte: Elaboração própria

Com relação a pergunta de nº 3 foi verificado que os 12 (100%) gestores responderam que a periodicidade do monitoramento de metas atingidas dar-se mensalmente, sendo verificados no total de 50 pessoas pesquisadas o percentual de

24% com a mesma resposta.

Na pergunta de nº 4 que trata sobre a periodicidade da avaliação de metas atingidas, foi evidenciado que 9 (75%) dos gestores apontaram que essa ocorre mensalmente, verificando do prisma onde o total de pesquisado foi de 50 pessoas, enquanto que 3 (25%) gestores identificaram que não sabiam a periodicidade desta ação.

No questionamento de nº 5, verificou-se que os 12 (100%) dos gestores indicaram que o instrumento utilizado para o monitoramento de metas atingidas são as planilhas de desempenho, sendo esta questão trabalhada com os segmentos: gestores, coordenadores e professores, no total de 30 pessoas, com isso, verifica-se que os gestores são 40% do público alvo.

Na indagação de nº 6 que trata sobre como cada um se sente com relação a mudanças de atividades que ainda não conhecem, foi utilizado o público alvo que trata dos gestores, coordenadores e professores, tendo no total de 70 funcionários; na qual observou-se que: 9 (75%) gestores tentam se adaptar rápido, do total dos pesquisados são 12,80%; 2 (16,7%) gestores sentem-se bem com as mudanças, do total dos pesquisados esses são 2,8% e apenas 1(8,3%) gestor sente-se mal com as mudanças, do total de pesquisados esse evidencia 1,5%.

Viu-se unanimidade com relação a pergunta de nº 7 que trata sobre quando ocorrem mudanças de atividades se acontece algum tipo de treinamento, realizada com todos no total de 90 pessoas, ou seja, os 12 (100%) gestores apontaram que sim, que ocorre o treinamento, esses referem-se a 13,3% dos pesquisados.

Na pergunta de nº 8, viu-se que 9 (75%) gestores identificaram que o planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade e é avaliado e atualizado periodicamente, sendo esses do público alvo de 32 pessoas (gestores e demais funcionários) 28% dos pesquisados, enquanto que 3 (25%) gestores apontam que isto não acontece, totalizando 9,4% dos pesquisados.

A pergunta de nº 9 trata sobre quem se envolve na tarefa de atualização do planejamento estratégico do núcleo e da escola, foram trabalhados com os públicos: gestores e demais funcionários, totalizando 32 pessoas, onde 5 (41,7%) gestores apontaram como o responsável dessa atualização o diretor da escola, totalizando 15,60% dos pesquisados; enquanto que 7 (58,3%) gestores identificaram como agente desta ação o gerente do núcleo, totalizando 21,8% do total dos pesquisados.

Já a pergunta de nº 10 trata sobre as ações do RH do SESI na gestão escolar, onde os funcionários em sua totalidade 12 (100%) afirmaram que o RH desenvolve ações direcionadas a gestão escolar assim como aos demais eixos do SESI.

3.2.2 Questionário com os coordenadores

De igual forma, foi trabalhado com o segmento dos coordenadores, em quantidade significativa e dividida nos eixos, buscando-se, na utilização do questionário, ratificar a importância do alinhamento das ações pedagógicas às administrativas, assim como o seu conhecimento sobre essas ações e objetivos contidos no planejamento estratégico, as metas atingidas e suas responsabilidades frente aos professores, funcionários, alunos e empresas atendidas.

Com este segmento, verificou-se que trata de um elo entre todos os demais, buscando um alinhamento entre os processos, pois quem alimenta as planilhas com informações são os coordenadores que repassam estas para os seus diretores.

Informações como esta e outras estão evidenciadas na tabela de nº 9.

Na pergunta de nº 1, direcionada a todos os segmentos com o total de 90 pessoas, 18 (100%) coordenadores ratificaram que conhecem o Planejamento Estratégico de 2007-2015 desenvolvido pelo SESI/CE, totalizando estes 20% dos pesquisados.

De igual forma, ocorreu na questão de nº 2, onde verificou-se que 18 (100%) coordenadores informaram que não foram ouvidos na elaboração do Planejamento Estratégico, sendo esses 20% do público alvo pesquisado com 90 pessoas.

Na questão de nº 3 que trata sobre a periodicidade que ocorre o monitoramento de metas, a pesquisa foi realizada com o público alvo de 90 pessoas, e 16 (88,9%) coordenadores indicaram que o monitoramento ocorre mensalmente, totalizando 17,7% do total pesquisado, enquanto que 2 (11,1%) coordenadores indicaram que esta ocorre semanalmente, sendo 2,3% dos pesquisados.

Na pergunta de nº 4, verifica-se que a periodicidade da avaliação das metas atingidas, sendo esta realizada com o público de 90 pessoas, 10 (55,6%) coordenadores indicaram que ocorre mensalmente, ou seja, 11,1% do total de pesquisados, enquanto que 8 (44,4%) coordenadores indicaram que esta ocorre semanalmente, sendo estes 8,9% dos pesquisados.

No questionamento de nº 5, observou-se que 16 (88,9%) coordenadores ratificaram que o relatório é o instrumental utilizado para monitoramento das metas, sendo esta direcionada a gestores, coordenadores e professores, totalizando 70 pessoas, ou seja, 22,8% dos pesquisados indicaram esta resposta; enquanto que 2 (11,1%) informaram que não sabiam qual o instrumento utilizado, totalizando esses 2,9% dos pesquisados.

Em seguida, na indagação de nº 6, viu-se que 10 (55,6%) coordenadores ratificaram que quando há uma mudança de atividades que ainda não conhecem, tentam se adaptar o mais rápido, sendo esta feita com 70 pessoas (gestores, coordenadores e professores), totalizando 14,2% do total de pesquisados; enquanto que 5 (27,7%) coordenadores se sentem mal com essa adaptação, totalizando 7,2% do total e apenas 3 (16,7%) coordenadores se sentem bem nas mudanças, totalizando 4,3% do total de pesquisados.

Na pergunta de nº 7, foi indagado se nas mudanças de ações, ocorrem treinamento e verificou-se que a resposta foi unânime 18 (100%) coordenadores indicaram que sim, sendo esta realizada com o público total de 90 pessoas, identificou-se que destas 20% são os coordenadores.

Tabela 6: Perguntas aplicadas em questionário aos coordenadores

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL COORDENADORES 18 pessoas	% COORD	TOTAL PESQUISADOS	% COORD PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	18	100%	90	20%
		NÃO	0	0%		0%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	0	0%	90	0%
		NÃO	18	100%		20%
3	Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	2	11,1%	50	4%
		MENSAL	16	88,9%		32%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	0	0%		0%
4	Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	8	44,4%	50	8,9%
		MENSAL	10	55,6%		11,1%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	0	0%		0%
5	Qual o instrumental utilizado para monitoramento de metas atingidas?	RELATÓRIO	16	88,9%	30	22,8%
		PLANILHAS DE DESEMPENHO	0	0%		0%
		NÃO SEI	2	11,1%		2,9%
6	Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	3	16,7%	70	4,3%
		MAL	5	27,7%		7,2%
		TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	10	55,6%		14,2%
		OUTROS	0	0%		0%
7	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	18	100%	90	20%
		NÃO	0	0%		0%
8	Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	MUITO	5	27,7%	78	6,4%
		POUCO	13	72,3%		16,6%
		NADA	0	0%		0%
9	Você acredita ser importante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico na área da Educação?	MUITO	18	100%	58	31%
		POUCO	0	0%		0%
		NADA	0	0%		0%
10	Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções pedagógicas?	MUITO	0	0%	58	0%
		POUCO	12	66,6%		20,6%
		NADA	6	33,4%		10,4%
11	Você considera o RH do SESI atuante nas ações da gestão escolar?	SIM	18	100%	90	31%
		NÃO	0	0%		0%

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, no questionamento de nº 8, que trata sobre o conhecimento do planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação, foi pesquisado com os coordenadores, professores e demais funcionários, totalizando 78 pessoas, verificou-se que 13 (72,3%) coordenadores identificaram que conhecem pouco esse planejamento, totalizando 16,6% dos pesquisados, enquanto que 5 (27,7%) coordenadores ratificaram que conhecem muito o planejamento de sustentabilidade desenvolvido na área de educação, totalizando 6,4% dos pesquisados.

Na pergunta de nº 9, verificou-se que os 18 (100%) coordenadores acreditam na importância do desenvolvimento do Planejamento Estratégico na área da educação, sendo esta pergunta realizada com 58 pessoas (coordenadores e professores), totalizando 31% dos pesquisados.

E por fim, a questão de nº 10, que trata sobre as dificuldades em alinhar o Planejamento Estratégico às suas funções pedagógicas, esta foi trabalhada com os coordenadores e professores, totalizando 58 pesquisados, onde 12 (66,6%) coordenadores identificaram que sentem pouca, sendo estes 20,6% do total, enquanto 6 (33,4%) ratificaram que não sentem dificuldade nenhuma, totalizando 10,4% do total de pesquisados.

Já na pergunta de nº 11 trata sobre as ações do RH do SESI na gestão escolar, onde os funcionários em sua totalidade 18 (100%) afirmaram que o RH desenvolve ações direcionadas a gestão escolar assim como aos demais eixos do SESI.

3.2.3 Questionário com os professores

Na pesquisa com os professores, buscou-se identificar as dificuldades que sentem no desenvolvimento de suas ações pedagógicas alinhadas a ações administrativas, assim como o conhecimento do que os rodeia, ou seja, o planejamento estratégico desenvolvido na escola que trabalham e sua participação ora de forma direta ora de forma indireta nos objetivos. Com isso, trabalhou-se as perguntas da tabela de nº 7.

A verificação dos objetivos deste questionário foram as mais difíceis, pois se trata de um número maior de participantes, cuja pergunta de nº 1 (comum a todos os questionários), foi realizada com o público de 90 pessoas, sendo indagado sobre o conhecimento do Planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE no período de 2007-2015, onde 22 (55%) professores informaram que conhecem, sendo esses 24,5% dos pesquisados; enquanto que 18 (45%) professores afirmaram que não conhecem, sendo esses 20% do total de pessoas pesquisadas.

Na pergunta de nº 2, verificou-se se os participantes foram ouvidos na elaboração do planejamento estratégico, essa foi realizada com 90 pessoas, e os 40 (100%) professores informaram que não foram ouvidos neste momento, totalizando 44,4% dos pesquisados.

No questionamento de nº 3, esta foi realizada com o público de 70 pessoas (gestores, coordenadores e professores) e verificou-se que 24 (60%) professores tentam se adaptar o mais rápido quando as mudanças de tarefas ocorrem, sendo 34,3% do total dos pesquisados; enquanto 16 (40%) professores informaram que se adaptam mal às mudanças, no total de 22,8% dos pesquisados.

Na indagação de nº 4, participaram 90 pessoas, sendo indagado se ocorre treinamento quando as atividades mudam, e 38 (95%) professores informaram que

sim, totalizando 42,2% dos participantes da pesquisa, enquanto 2 (5%) professores ratificaram que não ocorre treinamento, totalizando 2,3% do pesquisado.

Na pergunta seguinte de nº 5, que trata sobre o conhecimento do planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação, participaram 78 pessoas (coordenadores, professores e demais funcionários), sendo que 28 (70%) professores ratificaram que conhecem muito esse planejamento, totalizando 48,3% dos pesquisados, e 12 (30%) professores conhecem pouco, totalizando 20,6% dos pesquisados.

Tabela 7: Perguntas aplicadas em questionário aos professores

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL PROFESSORES 40 pessoas	% PROFS	TOTAL PESQUISADOS	% PROFS
						PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	22	55%	90	24,5%
		NÃO	18	45%		20%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	0	0%	90	0%
		NÃO	40	100%		44,4%
3	Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	0	0%	70	0%
		MAL	16	40%		22,8%
		TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	24	60%		34,3%
		OUTROS	0	0%		0%
4	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	38	95%	90	42,2%
		NÃO	2	5%		2,3%
5	Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	MUITO	10	25%	78	12,8%
		POUCO	27	67,5%		34,6%
		NADA	3	7,5%		3,7%
6	Você acredita ser importante o desenvolvimento do Planejamento estratégico na área da Educação?	MUITO	28	70%	58	48,3%
		POUCO	12	30%		20,6%
		NADA	0	0%		0%
7	Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções pedagógicas?	MUITO	4	10%	58	6,9%
		POUCO	23	57,5%		39,6%
		NADA	13	32,5%		22,4%
8	Nas reuniões pedagógicas são repassadas informações sobre o Planejamento Estratégico SESI?	SIM	31	77,5%	40	77,5%
		NÃO	9	22,5%		22,5%
9	Os professores estão cientes das metas atingidas no decorrer de cada período?	SIM	23	57,5%	40	57,5%
		NÃO	17	42,5%		42,5%
10	Você considera o RH do SESI atuante nas ações da gestão escolar?	SIM	22	55%	90	24,5%
		NÃO	18	45%		20%

Fonte: Elaboração própria

Com relação a pergunta de nº 6 que trata sobre a acreditação dos funcionários no desenvolvimento do planejamento estratégico na área da educação, foi verificado um público de pesquisa de 58 pessoas (coordenadores e professores), sendo 28 (70%) professores ratificaram que acreditam muito, totalizando 48,3% dos pesquisados, enquanto 12 (30%) professores informaram que acreditam ser pouco importante, totalizando 20,6% dos participantes da pesquisa.

Na verificação da pergunta de nº 7, observou-se que de igual forma foi analisado o público alvo de 58 pessoas, nas quais 23 (57,5%) professores informaram que sentem pouca dificuldade no alinhamento do planejamento estratégico às suas funções pedagógicas, sendo esses o total de 39,6% dos pesquisados, em seguida 13 (32,5%) professores ratificaram que não sentem dificuldade nesse alinhamento, totalizando 22,4% dos pesquisados e por fim 4 (10%) professores sentem muita dificuldade nesta adequação, totalizando 6,9% dos pesquisados.

O questionamento de nº 8, foi desenvolvido somente com os professores, ou seja, 40 pessoas, onde 31 (77,5%) professores ratificaram que são repassadas informações sobre o planejamento estratégico nas reuniões pedagógicas, enquanto que 9 (22,5%) informaram que essas informações não são repassadas nas reuniões. A porcentagem (%) do total de participantes é semelhante a já indicada, pois se trata da amostra completa, assim como na pergunta seguinte.

No questionamento de nº 9, foi realizada com a mesma quantidade de participantes, verificando-se que 23 (57,5%) professores afirmaram que estão cientes das metas atingidas no decorrer década período, assim como 17 (42,5%) ratificaram que não estão cientes dessas metas.

Com relação a pergunta de nº 10 os professores ratificaram que 22 funcionários (55%) afirmou que considera o RH atuante nas ações da gestão escolar, pois visualizam os resultados e são envolvidos em suas ações, enquanto que apenas 18 funcionários (45%) informaram que não identificam essas ações.

3.2.4 Questionário com os Demais Funcionários

No desenvolvimento da pesquisa com o segmento dos demais funcionários, buscou-se uma representatividade de cada setor para que assim pudesse ser verificado o grau de envolvimento dos demais funcionários com o planejamento estratégico que está sendo desenvolvido desde 2007.

Com isso, foram trabalhadas as perguntas que seguem na tabela de nº 8.

Tabela 8: Perguntas aplicadas em questionário aos demais funcionários

Nº	PERGUNTAS	RESPOSTA	TOTAL D+ FUNCIONÁRIOS 20 pessoas	% D+ FUNC.	TOTAL PESQUISADOS	% D+ FUNC.
						PESQUISADOS
1	Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	11	55%	90	12,2%
		NÃO	9	45%		10%
2	Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	0	0%	90	0%
		NÃO	20	100%		22,2%
3	Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	13	65%		14,4%
		SEMESTRAL	0	0%		0%
		NÃO SEI	7	35%		7,8%
4	Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	0	0%	50	0%
		MENSAL	0	0%		0%
		SEMESTRAL	2	10%		2,2%
		NÃO SEI	18	90%		20%
5	Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	16	80%	90	17,7%
		NÃO	4	20%		4,5%
6	O planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade? Ele é avaliado e atualizado periodicamente?	SIM	20	100%	32	62,5%
		NÃO	0	0%		0%
7	Se sim, quem se envolve nessa tarefa de atualização?	DIRETOR	8	40%	32	25%
		GERENTE	12	60%		37,5%
		PROFESSOR	0	0%		0%
8	Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	MUITO	0	0%	78	0%
		POUCO	12	60%		15,3%
		NADA	8	40%		10,3%
9	Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções?	MUITO	8	40%	20	40%
		POUCO	8	40%		40%
		NADA	4	20%		20%
10	Você considera o RH do SESI atuante nas ações de gestão da escola?	SIM	16	80%	90	17,7%
		NAO	4	20%		4,5%

Fonte: Elaboração própria

Na pergunta de nº 1, foram pesquisados todos os envolvidos, 90 pessoas (todos os segmentos) com relação ao conhecimento sobre o planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE no período de 2007-2015, onde 11 (55%) dos demais funcionários identificaram que conhecem, sendo estes 12,2% do total pesquisados, enquanto que 9 (45%) informaram que não conhecem, totalizando 10% dos pesquisados.

No quesito de nº 2, também com o mesmo público alvo de 90 pessoas, foi informado que os 20 (100%) dos demais funcionários não foram ouvidos com relação a elaboração do planejamento estratégico que está sendo executado de 2007-2015, sendo estes 22,2% do total pesquisado.

A questão de nº 3 faz menção a periodicidade do monitoramento das metas atingidas, a qual trabalha com o mesmo público no total de 90 participantes, onde 13 (65%) indica que esta é feita mensalmente, totalizando 14,4% dos pesquisados, enquanto 7 (35%) informam que não sabem informar esse período, totalizando estes 7,8% dos informantes da pesquisa.

Verificou-se na pergunta de nº 4 a periodicidade da avaliação das metas e resultados atingidos, esta, de igual forma, utiliza o público alvo de 90 participantes, onde 18 (90%) demais funcionários informam que não sabem informar, totalizando assim 20% dos pesquisados, enquanto que apenas 2 (10%) funcionários acreditam que essa verificação se faz semestralmente, totalizando 2,2% dos pesquisados.

A questão de nº 5 trata das mudanças de atividades e indaga se há um treinamento para a nova função a ser executada, sendo trabalhado o público de 90 participantes, onde se verifica que 16 (80%) demais funcionários informam que há um treinamento para a nova função, totalizando estes 17,7% da amostra, enquanto 4 (20%) dos funcionários indicaram que não existe um treinamento, sendo estes totalizado em 4,5% dos pesquisados.

No quesito de nº 6, verifica-se se o planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade e se é avaliado e atualizado periodicamente, sendo esta trabalhada com o público de 32 participantes (gestores e demais funcionários), onde em sua totalidade 20 (100%) demais funcionários responderam que sim, sendo esses 62,5% dos participantes da pesquisa.

Na pergunta de nº 7, foi indagado quem se envolve na atualização do planejamento estratégico, e de igual forma esta foi trabalhada com 32 praticantes, e 12 (60%) informaram que quem realiza esta atualização é o gerente do núcleo, sendo uma amostragem de 37,5% do total, enquanto que 8 (40%) dos demais funcionários ratificaram que esta atualização é promovida pelo diretor da escola, sendo estes 25% do total dos informantes.

A questão de nº 8 trata sobre o conhecimento dos praticantes no que tange ao planejamento de sustentabilidade desenvolvido na área de educação, onde participaram 78 funcionários (coordenadores, professores e demais funcionários), e 12 (60%) dos demais funcionários responderam que conhecem pouco sobre o planejamento, sendo esses totalizados em 15,3% dos pesquisados, enquanto que 8 (40%) afirmaram que não conhecem nada sobre o referido planejamento, totalizando estes 10,3% dos informantes da pesquisa.

Na pergunta de nº 9 foi indagado se sentem dificuldade no alinhamento das ações do planejamento estratégico às suas funções, sendo esta desenvolvida apenas com o segmento dos demais funcionários, em sua totalidade de 20 participantes, onde 8 (40%) responderam que sentem muita dificuldade, 8 (40%) responderam que sentem pouca dificuldade e 4 (20%) informaram que não sentem dificuldade alguma no desenvolvimento desta ação.

E por fim, a pergunta de nº 10 visa verificar a atuação do RH do SESI no eixo da educação, ou seja na gestão escolar, sendo que 16 funcionários (80%) afirmaram que identificam a atuação do RH na Escola SESI através de suas ações administrativas, enquanto que apenas 4 funcionários (20%) negaram essa participação.

3.3. Resultados da Análise Documental

No desenvolvimento desta parte da pesquisa, observou-se que a totalidade das informações é fundamental para uma tomada de decisão assertiva, que os

documentos são a base para toda e qualquer afirmação que se deseja ter e conhecer. Com isso, fez-se necessário o conhecimento desses documentos e buscou-se identificar nas entrelinhas algumas informações que geram conhecimento.

Desta forma, criou-se um roteiro de ações e documentos que não poderiam deixar de serem analisados e verificados na íntegra buscando sempre os detalhes que complementam cada estudo. Informações estas que estão dispostas na tabela de nº 9.

Tabela 9: Roteiro para verificação com foco na análise documental

SPÉCTOS A SEREM ANALISADOS	ATENDEM		OBSERVAÇÕES
	S SIM	N NÃO	
Verificar instrumentos utilizados na formulação e implementação estratégica	x		Verificar o SGQ e seus instrumentos: processos e instrumentos de trabalho: IT – Instrução de Trabalho utilizadas pelo SGQ desenvolvida na área da educação; PG – procedimentos de gestão utilizadas pelo SGQ na educação.
Verificar o Planejamento Estratégico do SESI /CE 2007-2015	x		Verificar o planejamento estratégico e sua composição.
Verificar o Regimento Escolar da Escola SESI/CE	x		Verificar identificação da escola, suas finalidades, organização administrativo pedagógica, regime didático e normas em geral (alunos, professores, funcionários, etc), estrutura e funcionamento da escola.
Verificar a Proposta Curricular Pedagógica da Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil	x		Conhecer a matriz curricular: Educação Básica; Educação Continuada dos cursos; Educação a Distância
Verificar Proposta Pedagógica do SESI para a Educação de Jovens e Adultos.	X		Identificar a filosofia da escola, proposta curricular, finalidades da instituição, metodologias diversas, objetivos educacionais da instituição, metas pedagógicas e administrativas da escola, sistema e processo de avaliação de aprendizagem, critérios de promoção e recuperação do aluno, organização do ensino, planejamento dos professores e avaliação do projeto pedagógico da escola.
Verificar o Plano Estratégico de Ação do Sistema SESI de Educação 2007-2015	x		Plano Estratégico de 2007-2017 Regulamento; Objetivos e metas do sistema Implementação, monitoramento e avaliação do plano estratégico Processo decisório e planejamento
Verificar Proposta Curricular da EJA – Educação de Jovens e Adultos	x		Fundamentos E Pressupostos Da Proposta Curricular, O Conhecimento, O Ensino e a aprendizagem, Relevância e significado do ensino da EJA na formação do cidadão, As Áreas Do Conhecimento E Sua Importância, Fundamentos E Pressupostos, Níveis De Ensino (1º segmento, 2º segmento e ensino médio), Avaliação das aprendizagens e as competências por área de conhecimento
	x		A Educação a Distância no Atendimento a Jovens e Adultos

Verificar Proposta Pedagógica de Educação a Distância para EJA – Educação de Jovens e Adultos			Bases Legais e Normativas, Fundamentos Teórico-pedagógicos, Diretrizes Pedagógicas, Diretrizes Técnico-operacionais, Estrutura e Funcionamento, Organização Curricular, Duração do Curso, Faixa Etária para Ingresso nos Cursos, Metodologia; Meios/Recursos Disponíveis para Atendimento, Acompanhamento e Sistema de Tutoria
Verificar leis, pareceres e resoluções e Plano Nacional de Educação que fundamental a educação no SESI/CE	x	x	Bases Legais e Normativas, Lei Nº 9.394/96, PNE Nº 10.172/2001, Conselho Nacional de Educação, Decreto Nº 5.622/2005, Resolução CEC Nº 363/2000, Resolução CEC Nº 372/2002, Norma ISO9001
Verificar Manual da CNI – Educação para Nova Indústria	x	x	Mapa Estratégico da Indústria; Perfis profissionais alinhados as regiões industriais; Novas tecnologias alinhadas a aceleração do ritmo de crescimento, Principais ações da educação básica, continuada e profissional que compõem o Programa, Propostas de ação para Educação Básica e Continuada do SESI; Educação Profissional (desafios, metas, investimentos, recursos humanos, infraestrutura e recursos didáticos), Modelo de Prospecção.
Verificar guia didático SESI – Serviço Social da Indústria – Empreendedorismo e Responsabilidade Social	x	x	Formas empreendedoras de gestão; A responsabilidade social no cotidiano; Dicas de empreendedorismo; Gestão do negócio
Verificar relatórios de sustentabilidade dos anos de 2011 e 2012	x	x	Índices de Sustentabilidade dos eixos, educação, saúde, lazer e responsabilidade social por período; Metas planejadas e realizadas por período; Fatores que impactam na sustentabilidade da educação;
Verificar as formas de treinamento/formação utilizadas para introduzir novas rotinas	x	x	Verificar treinamento introdutório; Instrumental de solicitação de treinamento; Instrumental de rotinas escolares administrativas (solicitação de alteração de carga horária, horário, ponto, etc).
Verificar espaços no Núcleo, os setores de cada eixo.	x	x	Núcleo (administrativo, comercial, SGQ, RH, TI, refeitório, piscinas, lanchonete, portarias, estacionamento, quadras); Educação (escola, direção, secretaria, coordenação, sala dos professores, sala de aula presencial, laboratórios, biblioteca); Saúde (direção, consultório, recepção,

			coordenação); Lazer (direção, sala dos professores, recepção, coordenação) Responsabilidade Social (direção)
Verificar documentos norteadores da gestão por competências e remuneração	x	x	Instrumentais de gestão por competência; Tabela de habilidades e competências; Instrumental de apresentação das competências e habilidades e oportunidade de melhoria Controle e tabelas de remuneração Plano de cargos e salários

Fonte: Elaboração própria

3.4. Resultados da Verificação *in loco*

Acredita-se que uma pesquisa dar-se através da triangulação de vários pontos que devem ser verificados, um deles é a verificação *in loco*, pois com a utilização dos questionários, temos o ponto de vista do participante da pesquisa, o qual, muitas vezes, não sabe muito bem disponibilizar as informações que são necessárias; na entrevista as dúvidas que tínhamos com relação às perguntas dos questionários podem ser sanadas, na análise documental tem-se acesso aos documentos legais que norteiam a instituição e seu processo, já com a verificação *in loco*, o pesquisador poderá adentrar nos setores, observar e correlacionar se o que está escrito no papel é verossímil, podemos assim ter meios para tomada de decisão e conclusão da pesquisa. Então se concluiu que a verificação *in loco*, também chamada observação direta, dá um direcionamento verdadeiro, possibilitando assim uma triangulação dos dados.

Com base na tabela de nº 10, criou-se um roteiro que possibilita a verificação de alguns pontos julgados importantes para averiguação:

Tabela 10: Roteiro para verificação *in loco*

EMÁTICAS	SITUAÇÃO		OBSERVAÇÕES
	SIM	NÃO	
Evidências do uso de instrumentos para formulação e implementação estratégica no SESI	x		α) Planilha de desempenho; β) Relatório Mensais; γ) Memória das Reuniões.
Se o planejamento estratégico do SESI é completo	x		a) Plano Estratégico de 2007-2017 b) Regulamento; c) Objetivos e metas do sistema d) Implementação, monitoramento e avaliação do plano estratégico e) Processo decisório e planejamento
O monitoramento é feito periodicamente	x		α) Através de uma planilha de desempenho que é alimentada por relatórios enviados dos núcleos.
Existe uma periodicidade para o monitoramento das metas?	x		Mensalmente
Existe uma periodicidade para avaliar as ações desenvolvidas?	x		Mensalmente
Como as intervenções que são propostas?			Com foco na obtenção das metas
Quais as áreas críticas para a administração estratégica obter resultados favoráveis?			a) Comunicação Interpessoal; b) Trabalho em Equipe; c) Conhecimento dos processos; d) Parcerias com empresas; e) Unanimidade nos processos.
Quais as condições que o Plano			f) Posicionar-se, até o ano de 2015, como

Estratégico busca no desenvolvimento do seu Planejamento de 2007-2015?		<p>instituição líder na oferta de educação básica de qualidade para jovens e adultos trabalhadores da indústria em todo o Brasil;</p> <p>b) Posicionar-se, até o ano de 2015, como instituição de referência na oferta de Educação Básica a distância – <i>e-learning</i> - no Brasil e no mundo;</p> <p>c) Colocar-se como instituição de referência na implantação de processos articulados entre educação e trabalho, liderando a produção de inovações educacionais que sejam referenciais à expansão da qualidade de Educação;</p> <p>d) Colocar-se como instituição de referência na oferta de educação integral no ensino fundamental e médio de crianças e adolescentes, articulando com as áreas de saúde, lazer, responsabilidade social e educação profissional;</p> <p>e) Tornar-se referência institucional no país até 2015, em Educação Continuada e na produção de processos inovadores para o desenvolvimento de competências.</p>
Quais os indicadores utilizados no trabalho com competências: procedimentos e práticas utilizadas – levantamento, acompanhamento e avaliação da realização do PE na área da educação?		<p>⊕ ⊙ N° de alunos matriculados;</p> <p>g) N° de alunos certificados por nível de ensino;</p> <p>h) Índice de permanência do aluno;</p> <p>i) Média matemática e ENEM;</p> <p>j) Percentual de alunos atendidos;</p> <p>Ⓟ N° de alunos atendidos;</p> <p>γ) N° de planos elaborados;</p> <p>η) N° de equipes distribuídas;</p> <p>ι) N° de acervo atualizado;</p> <p>Ⓢ) N° de DR's atendidos pelos programas;</p>
Quais as principais estratégias de atuação para o desenvolvimento do PE na escola SESI?	x	<p>a) Atuar em parceria com empresas industriais e sindicatos;</p> <p>b) Articular e mobilizar projetos setoriais, através Parceria Pública Privada (PPP)</p> <p>c) Aplicar a gratuidade para trabalhador e para empresa</p> <p>d) Diversificar a matriz de oferta para atender as especificidades da demanda (presencial, semipresencial, a distância, certificação de competências);</p> <p>e) Mobilizar entidades, parceiros do ambiente regulatório da EJA e formadores de opinião para valorização da elevação de escolaridade de adultos;</p> <p>f) Estabelecer políticas e diretrizes para o Ensino Médio</p>
Existem benefícios encontrados na prática administrativa desenvolvida pela escola SESI?	x	<p>Sustentabilidade adquirida para todos os eixos através do:</p> <p>⊕ ⊙ Planejamento;</p> <p>Ⓛ ⊙ Organização;</p> <p>Ⓜ ⊙ Monitoramento das ações;</p> <p>Ⓜ ⊙ Avaliação dos processos.</p>

O PE do SESI/CE está dividido por níveis no que tangue sua atuação? Quais são?	x	a) Estratégico b) Tático c) Operacional
Como se desenvolve a gestão por competências na Escola SESI?	x	a) Planilha de desenvolvimento das competências e habilidades de cada funcionário; b) Programa que verifica as competências diariamente disponível ao funcionário; c) Projeto de desenvolvimento de competências e habilidades mensal por funcionário
Como se desenvolve o programa de remuneração na Escola SESI?	x	a) Programa de cargos e salários desenvolvido nos 4 eixos; b) Planilha de controle de competências vinculadas ao salário; c) Instrumental de remuneração variável

Fonte: Elaboração própria

3.5. Resultados das Entrevistas

Nesta fase da pesquisa, objetiva-se disponibilizar informações de cunho qualitativo em forma mais completa. Com isso, serão apresentados os questionamentos desenvolvidos de forma contextualizada, alinhadas a algumas perguntas que se destacaram às demais, proporcionando assim um diferencial na construção desta conclusão. Ratificando que na seleção da citação está o trabalho do pesquisador, quem seleciona, escolhe e utiliza o que vai servir para apoiar a ideia principal (construto ou categoria) da pergunta. Diante do exposto, foi elaborada a tabela de nº 11 com a compilação desses dados e sua melhor verificação

Tabela 11: Compilação das perguntas e repostas obtidas na pesquisa

NARRATIVAS	
Pesquisador – Perguntas contextualizadas	Participantes – Respostas
<p>Impressão do uso da ciência administrativa no meio pedagógico da escola? Sabe-se que no cotidiano escolar não é comum ações administrativas em meio pedagógico. Como você vê a prática administrativa nas ações pedagógicas? Essa pergunta foi feita para todos os segmentos e obteve-se às mais variadas respostas, destacando-se:</p>	<p>“a administração está em todo lugar, quer seja nas empresas, em nossa vida particular e por que não nas escolar, meio que precisa intensamente dessa prática. O que vejo na escola do SESI é o que possa falar: vejo organização, veja ajustes, vejo metas sendo atingidas para um bem maior. Isso dá muito trabalho, mas p resultado é um só: qualidade!” (C3)¹</p> <p>“Nós professores não nos envolvemos muito com essa prática, chegamos damos nossa aula e pronto. Mas o que se vê é que uma escola atípica e que muitas escolas já estão adotando a prática administrativa.” (P15)²</p>

1

Coordenadora de nº 3 do eixo da Educação

² Professor de nº 15 do eixo Educação

<p>- Conhecimento do planejamento estratégico do SESI 2007-2015 O SESI como instituição organizacional, é conhecido nacionalmente por seus processos, organização, ações sistematizadas; como é de se esperar de uma grande empresa. Com isso, ele está embasada estrategicamente em um planejamento que foi elaborado para o período de 2007 a 2015. Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE?</p>	<p>“Aprendemos coisas novas todos os dias e as vezes executamos e nem sabemos do que se trata. Você me pergunta se conheço o planejamento estratégico, não sei se é isso, mas todos os dias temos metas a cumprir e no final do mês somos cobrados sobre isso”. (P7)³</p> <p>“olha, nunca ouvi esse nome (planejamento estratégico), acho que devem ser estratégias. Minha diretora fala nas reuniões que vamos bater a meta estipulada e lutamos muito pra isso, acho que é isso!”. (D4)⁴</p>
<p>Acreditação do cumprimento total desse planejamento Sabe-se que o cumprimento do PE em sua totalidade está relacionado a vários pontos como sustentabilidade, readequação de metas não atingidas até o total alcançado de metas planejadas e realizadas. Com o que você conhece e vem acompanhando desde quando você chegou no SESI até hoje, você acredita no cumprimento total desse planejamento estratégico?</p>	<p>“Olha, eu estou aqui desde 2009 e todos os dias me surpreendo com ações novas a serem implantadas e discutidas. Pode até ser que não dê certo, mas o que vejo são pessoas trabalhando a finco para atingir metas altíssimas e conseguindo!” (G5)⁵</p> <p>“Tenho certeza que sim! Porque antes de qualquer coisas, existe um planejamento por traz de tudo. Não vou mentir pra você é muito difícil atingir essas metas, algumas vezes pensamos que não vamos conseguir, mas na verdade é muito gostoso tudo isso!” (C1)⁶</p>

³ Professor de nº 7 da Saúde

⁴ Demais funcionários de nº 4 da Educação

⁵ Gestora de nº 5 da Responsabilidade Social

⁶ Coordenador de nº 1 do eixo da Saúde

<p>Participação na elaboração do planejamento De acordo com o informado o PE é elaborado pelo DR, ouvindo os DN's, verificando assim as características de cada Regional. Em algum momento você foi consultado em relação a algum objetivo e metas estipuladas no planejamento estratégico de 2007-2015?</p>	<p>"Na elaboração do PE apenas os gestores contribuem evidenciando as situações do cotidiano, traçando um perfil de cada núcleo, para que a partir de então os gerentes dos DRs (Diretórios Regionais), juntamente com o DN (Diretório Nacional) possam elaborar o PE de cada período". (G2)⁷</p> <p>"Afff, vamos ter que fazer isso também? Não sei se vou saber" (D1)⁸</p> <p>"Não. Pelo que sei essa função são dos gestores." (D3)⁹</p>
<p>Sentimento de sua participação Com base no que foi respondido na pergunta anterior, como você se sente com relação a sua participação neste processo?</p>	<p>"Bem, sei que está sendo bem feito pelos gestores, pois quando necessário nos escutam para levar aos superiores deles!" (P12)¹⁰</p> <p>"Tranquilo. Não me estresso por pouca coisa." (D2)¹¹</p>
<p>Periodicidade do monitoramento do planejamento estratégico O planejamento estratégico, como qualquer plano de ação deve ser monitorado e verificado periodicamente sua eficiência e eficácia no que tange a sua execução e obtenção de resultados. Com isso, surgem alguns questionamentos a este ponto: Qual a periodicidade do monitoramento de metas do planejamento estratégico? Esse monitoramento acontece</p>	<p>"Sei que essas reuniões ocorrem porque sempre estou próxima de minha coordenadora e muitas vezes ela está assoberbada de planilhas e relatórios a serem entregues nestas reuniões, mas nunca fui convocada a participar". (P3)¹²</p> <p>"Mensalmente a secretaria tem que enviar informações das ações executadas, alunos matriculados, certificados entregues, etc para a FIEC, após essa ação recebemos uma</p>

⁷ Gerente do Núcleo da Barra do Ceará

⁸ Demais funcionários de nº 1 da TI

⁹ Demais funcionários de nº 3 do eixo da Saúde

¹⁰ Professor de nº 12 do eixo do Lazer

¹¹ Demais funcionários de nº 2 do Administrativo

¹² Professora de nº 3 da Educação

realmente? Como ele é desenvolvido?	planilha de desempenho indicando a meta planejada e a meta realizada, após essa temos uma reunião para ajustarmos as estratégias.” (G1) ¹³
Instrumental do monitoramento Sabe-se que o monitoramento ocorre periodicamente. Qual a sua periodicidade? Qual o instrumental utilizado para esta ação?	<p>“Temos que entregar mensalmente um relatório a direção da escola, mas esses dados nos retornam em forma de planilha na reunião que temos mensalmente para verificação de metas”. (C4)¹⁴</p> <p>“Temos que enviar os dados em forma de relatório mensalmente.” (C5)¹⁵</p> <p>“Mensalmente enviamos a FIEC os dados em forma de relatórios e nos devolvem em forma de planilha de dados ou planilha de desempenho para que possamos analisar e traçar novos caminhos para atingir os resultados que ainda não foram atingidos.” (C1)¹⁶</p>
Sentimento com às mudanças de rotina Periodicamente as organizações devem se adaptar às mudanças que surgem em sua rotina e com isso, as rotinas de trabalho são modificadas e conseqüentemente os funcionários que às executam também precisam se adaptar. Qual o seu sentimento quando essas mudanças acontecem e você tem que aprender uma nova ação?	<p>“Já estou aqui a 7 anos e vi muita coisa mudar a todo tempo e as coisas vem sempre de cima pra baixo, chegam e você tem que se adaptar rápido, gostaria que isso fosse melhor trabalhado com os funcionários” (C7)¹⁷</p> <p>”Há 15 anos estou aqui, já fui auxiliar de coordenação, trabalhei na secretaria e hoje sou professora e sempre foi assim, uma mudança rápida e não gosto disso”. (P21)¹⁸</p>
Treinamentos: se tem e atendem as necessidades satisfatoriamente Quando essas mudanças ocorrem, as grandes organizações, promovem um treinamento para que o colaborador aprenda a exercer a nova função com excelência, evitando assim possíveis erros. Como acontece no SESI? Esse treinamento ocorre? Como se chama?	<p>“Todos os funcionários do núcleo recebem um treinamento intitulado Treinamento Introdutório ao chegar ao Núcleo no ato de sua contratação, para que assim possam conhecer todo o núcleo e seus setores. Sempre que ajustes de atividades o responsável pelo SGQ ajusta o procedimento e vai em cada setor treinar os envolvidos na nova atividade.” (G3)¹⁹</p> <p>“ O SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolve todos os processos e instruções de trabalho junto com os</p>

¹³ Gestora de nº 1 do eixo Educação (diretora da escola)

¹⁴ Coordenadora de nº 4 da Educação

¹⁵ Coordenadora de nº 5 do eixo Educação

¹⁶ Coordenadora de nº 1 do eixo Lazer

¹⁷ Coordenador de nº 7 do eixo da Saúde

¹⁸ Professor de nº 21 do eixo da Educação

¹⁹ Gestora de nº 3 do RH – Recursos Humanos

	responsáveis de cada setor, ele que me dizem como acontece cada função. Sempre que há necessidade de ajustes, esses me chamam e me orientam na modificação da atividade para que assim possamos passar o novo treinamento para as pessoas envolvidas.” (G2) ²⁰
<p>Política de sustentabilidade do plano estratégico adotado</p> <p>Como dito anteriormente, o planejamento estratégico possui objetivos a serem atingidos e esses existem para proporcionar a instituição uma sustentabilidade. Você conhece a política de sustentabilidade do SESI/CE?</p>	<p>“Quando desenvolvido, o PE, foi verificado todos os pontos da análise SWOT e assim traçamos as nossas estratégias e plano de ação para cada objetivo. Muitas metas são audaciosas, mas o nosso crescimento é de 11,5% neste ano e precisamos de metas audaciosas para garantir um crescimento quase 100% e garantir uma fatia do mercado das indústrias”. (G4)²¹</p> <p>“Posso lhe dizer que o PE é avaliado diariamente, tanto nas metas que são atingidas como nas que temos dificuldades, e essas ações são verificadas por nós e por nossos gestores que ficam na FIEC, pois eles também são cobrados”. (G6)²²</p>
<p>Como esse plano visa a sustentabilidade educacional</p> <p>Com a execução da política de sustentabilidade os eixos são divididos e cada um executa a sua, buscando uma maior % de sustentabilidade. Você conhece o índice de sustentabilidade da Educação?</p>	<p>“Sim. Em nossas reuniões sempre nos é repassado para que possamos assim implementar as estratégias para aumentar esse índice, mesmo sabendo que a Educação é subsidiada e nosso índice sempre está baixo, temos um e ele tem que aumentar.” (C2)²³</p> <p>“Não. Essa informação não temos acesso. Parece que isso não nos interessa.” (P2)²⁴</p> <p>“Não sei! Esse índice é importante? Ainda não ouvi falar dele.” (D3)²⁵</p>
<p>Opinião sobre a correlação do planejamento estratégico na sustentabilidade organizacional do Núcleo do SESI da Barra do Ceará</p> <p>Sabe-se que a importância do monitoramento do planejamento estratégico é fundamental no processo. Como você verifica a importância do PE na sustentabilidade do Núcleo do SESI?</p>	<p>“O nosso núcleo é muito grande não só em tamanho, mas também em ações, se não tivéssemos um roteiro (digamos assim), um rumo, um planejamento de ações que definam nosso caminho, é muito tendencioso ao desequilíbrio. Por isso, eu acredito que o planejamento estratégico (bem desenvolvido) é de suma importância na sustentabilidade deste núcleo e da escola também.” (C2)²⁶</p> <p>“Importante, claro que sim! Se não ficaríamos sem rumo, sem metas!” (C6)²⁷</p>

²⁰ Gestora de nº 2 do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

²¹ Gestora de nº 4 do eixo Lazer

²² Gestora de nº 6 do eixo da Saúde

²³ Coordenadora de nº 2 do eixo da Educação

²⁴ Professora de nº 2 do eixo da Educação

²⁵ Demais funcionários de nº 3 do Refeitório

²⁶ Coordenador de nº 2 do eixo Educação

²⁷ Coordenadora de nº 6 do eixo Saúde

<p>Opinião sobre o planejamento estratégico ser desenvolvido na escola através do gestor escolar, em suas ações cotidianas Normalmente vê-se um PE sendo desenvolvido por empresas de diversos ramos, no caso do SESI, trata-se de uma empresa também educacional, pois tem uma escola. Como você vê a execução de uma ação administrativa ser desenvolvida por uma escola através do diretor escolar? Tem algum impacto? Ele consegue desenvolver com excelência essa função?</p>	<p>“ nas outras escolas que trabalhei nunca foi feito isso e nunca fecharam!”(P6)²⁸</p> <p>“Claro que sim! O diretor escolar é um gestor como qualquer outro. Só muda o ramo de atividade. Na escola acrescenta-se a vida, pois estamos tratando com o aprendizado dos serem humanos!” (P1)²⁹</p> <p>“Não é a minha realidade, pois trabalho com a saúde, mas acredito que seja tão importante na educação como é na saúde, também desenvolvemos atividades atípicas onde a administração é fundamental.” (P4)³⁰</p>
<p>Nível do índice de sustentabilidade alcançado pelo SESI/CE em 2011 e 2012 Sabe-se que os núcleos são autossuficientes no que tange a sua sustentabilidade, pois executam ações e arrecadam dessas para poderem sanar as despesas. Você conhece o índice de sustentabilidade do seu eixo nos anos de 2011 e 2012? Essas informações são repassadas para você? Se sim de que forma?</p>	<p>“Conheço. A da educação está baixo, pois somos subsidiados e nossos cursos não são cobrados às empresas, e desta forma não entra dinheiro por parte das empresas para cobrir os custos, essa verba vem direto do DN e nunca é o suficiente. Isso nos é repassado mensalmente.” (C3)³¹</p> <p>“Sou do Lazer e essas informações nos são repassadas mensalmente, estamos em 2º no ranking do núcleo.” (C2)³²</p>
<p>Importância do planejamento estratégico nas ações da gestão escolar Sabe-se que administrar uma escola dar-se por atos administrativos e ações próprias de gerenciamento e monitoramento de resultados e pessoas. Você acredita ser importante o PE nas ações do diretor escolar?</p>	<p>“ Acho que sim! Porque? Ele é diferente dos outros?” (D4)³³</p> <p>“ É muito importante, porque a educação ou a escola precisa muito desorganização, e se planejamento eles chegam lá!” (D2)³⁴</p> <p>“Sim. É de suma importância, pois eles precisam de um planejamento que mostre o que devem realizar e o nosso tem até objetivos!” (P4)³⁵</p>
<p>Tipo de reuniões desenvolvidas para avaliação dos processos e ajustes de informações no decorrer do ano Sabe-se que o monitoramento assim como a avaliação de resultados são imprescindíveis para o êxito de qualquer ato administrativo. Para isso, qual o tipo de reunião é desenvolvida para verificar a execução dos processos? Você participa delas? Você às conhece?</p>	<p>“Temos reuniões o tempo todo, essas servem de ajustes, ora estão envolvendo todos os setores, ora são desenvolvidas por eixos.” (G7)³⁶</p> <p>“Sim. Temos a RAC – Reunião de Análise Crítica realizada mensalmente para analisar as dificuldades encontradas na execução das estratégias, assim como para deixar todos os eixos e setores cientes das metas atingidas. Temos também a RNG – Reunião do Núcleo Gestor que cada eixo faz com seu grupo para tratar de assuntos de responsabilidade comum.” (G2)³⁷</p>
<p>Ações desenvolvidas pelo RH do SESI. Um RH atuante desenvolve dentro das organizações formas de potencializar seus colaboradores a atingir suas metas e assim as metas e objetivos do planejamento estratégico. Você considera o RH do SESI atuante nas ações de gestão da escola? Quais ações você</p>	<p>“Trabalho em várias escolas e com certeza a Escola SESI não é igual as demais, pois aqui temos ações administrativas e não apenas temos que dar aulas, temos que monitorar as metas, controlar a evasão, etc. E todo mês temos reuniões para que possamos saber como está o desempenho da escola frente aos demais eixos do SESI” (P2)³⁸</p> <p>“O RH do SESI como um todo é muito atuante, pois</p>

²⁸ Professor de nº 6 do eixo da Educação

²⁹ Professora de nº 1 do eixo Educação

³⁰ Professor de nº 4 do eixo Saúde

³¹ Coordenador de nº 3 do eixo Educação

³² Coordenador de nº 2 do eixo do Lazer

³³ Demais funcionários de nº 4 do eixo Educação

³⁴ Demais funcionários de nº 2 do Refeitório

³⁵ Professor de nº 4 do eixo Educação

³⁶ Gestora de nº 7 do Comercial

³⁷ Gestora de nº2 do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

³⁸ Professora da Educação de nº 2

indica como sendo do RH? E quais ações da direção escolar?	sabemos que todas as ações desenvolvidas nos demais eixos também são desenvolvidas na Educação e em contrapartida na escola. Temos oportunidades de melhoria de salário e constantemente estão monitorando nosso desempenho e nos dando feedback para que possamos melhorar, sem falar nos muitos cursos que temos direito no decorrer do ano, possibilitando assim melhoria no currículo e no crescimento no conhecimento” (C3) ³⁹
--	--

Fonte: Elaboração própria

3.6. Síntese dos Resultados

Diante do exposto, vê-se que na realização desta pesquisa, que muito dados foram encontrados e estes relevantes para a tomada de decisão, sendo necessário um último momento, no qual poderemos contemplar os resultados atingidos de forma sintética.

Tabela 12: Demonstrativo Geral da Participação dos Envolvidos na Pesquisa

PERGUNTAS	RESPOSTA	PÚBLICO ALVO				TOTAL	TOTAL % DOS PESQUISADOS			
		GESTOR	COORD	PROFS	D+FUNC		GESTOR	COORD	PROFS	D+FUNC
Você conhece o Planejamento Estratégico do SESI/CE desenvolvido para o período de 2007 – 2015?	SIM	12	18	22	11	90	13,3%	20%	25%	12,2%
	NÃO	0	0	18	9		0%	0%	20%	10%
Você foi ouvido na elaboração do Planejamento Estratégico de 2007 – 2015?	SIM	12	0	0	0	90	13,3%	0%	0%	0%
	NÃO	0	18	40	20		0%	20%	44,4%	22,3%
Qual a periodicidade do monitoramento de metas atingidas?	SEMANAL	0	2	0	0	50	0%	4%	0%	0%
	MENSAL	12	16	0	13		24%	32%	0%	26%
	SEMESTRAL	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
	NÃO SEI	0	0	0	7		0%	0%	0%	14%
Qual a periodicidade da avaliação de metas atingidas?	SEMANAL	0	8	0	0	50	0%	16%	0%	0%
	MENSAL	9	9	0	0		18%	20%	0%	0%
	SEMESTRAL	0	0	0	2		0%	0%	0%	4%
	NÃO SEI	3	0	0	18		6%	0%	0%	36%
Qual o instrumental utilizado para monitoramento de metas atingidas?	RELATÓRIO	0	16	0	0	30	0%	53,3%	0%	0%
	PLANILHAS DE DESEMPENHO	12	0	0	0		40%	0%	0%	0%
	NÃO SEI	0	2	0	0		0%	6,7%	0%	0%
Como você se sente quando há uma mudança de atividades que você ainda não conhece?	BEM	0	3	0	0	70	0%	4,2%	0%	0%
	MAL	0	5	16	0		0%	7,1%	22,9%	0%
	TENTO ME ADAPTAR RÁPIDO	12	10	24	0		17,1%	14,2%	34,3%	0%
	OUTROS	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%

³⁹ Coordenadora da Educação de nº 3

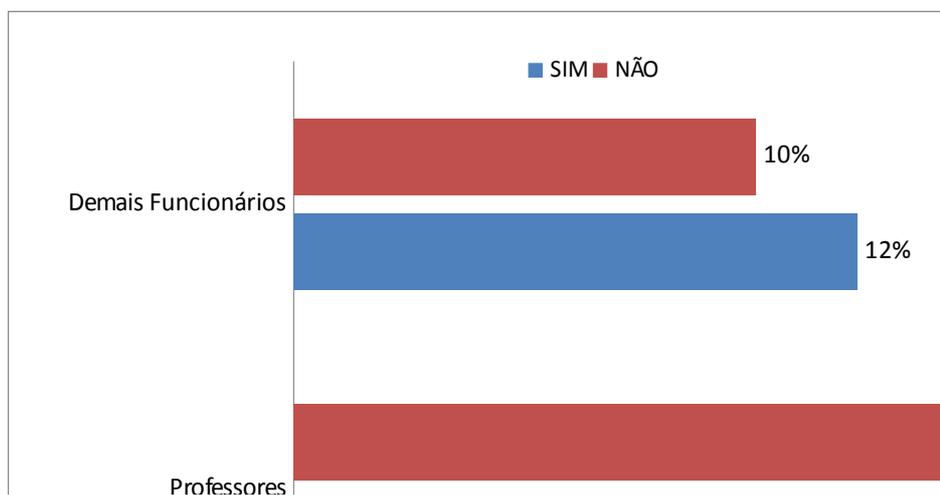
Quando as mudanças de atividades ocorrem, há um treinamento?	SIM	12	18	38	16	90	13,3%	20%	42,2%	17,7%
	NÃO	0	0	2	4		0%	0%	2,3%	4,5%
O planejamento estratégico do SESI está baseado na sustentabilidade? Ele é avaliado e atualizado periodicamente?	SIM	9	0	0	20	32	75%	0%	0%	62,5%
	NÃO	3	0	0	0		25%	0%	0%	0%
Se sim, quem se envolve nessa tarefa de atualização?	DIRETOR	0	0	0	8	32	0%	0%	0%	25%
	GERENTE	12	0	0	12		37,5%	0%	0%	37,5%
	PROFESSOR	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
Você conhece o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação?	MUITO	0	5	10	0	78	0%	6,4%	12,8%	0%
	POUCO	0	13	27	12		0%	16,6%	34,6%	15,3%
	NADA	0	0	3	8		0%	0%	3,8%	10,3%
Você acredita ser importante o desenvolvimento do Planejamento estratégico na área da Educação?	MUITO	0	18	28	0	58	0%	31,1%	48,3%	0%
	POUCO	0	0	12	0		0%	0%	20,6%	0%
	NADA	0	0	0	0		0%	0%	0%	0%
Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções pedagógicas?	MUITO	0	0	4	0	58	0%	0%	6,9%	0%
	POUCO	0	12	23	0		0%	20,6%	39,6%	0%
	NADA	0	6	13	0		0%	10,4%	22,5%	0%
Nas reuniões pedagógicas são repassadas informações sobre o Planejamento Estratégico SESI 2007 – 2015?	SIM	0	0	31	0	40	0%	0%	77,5%	0%
	NÃO	0	0	9	0		0%	0%	22,5%	0%
Os professores estão cientes das metas atingidas no decorrer de cada período?	SIM	0	0	23	0	40	0%	0%	57,5%	0%
	NÃO	0	0	17	0		0%	0%	42,5%	0%
Você sente dificuldade em alinhar o planejamento estratégico em suas funções?	MUITO	0	0	0	8	20	0%	0%	0%	40%
	POUCO	0	0	0	8		0%	0%	0%	40%
	NADA	0	0	0	4		0%	0%	0%	20%
Você considera o RH do SESI atuante nas ações da gestão escolar?	SIM	12	18	22	16	90	13,3%	31%	24,5%	17,7%
	NÃO	0	0	18	4		0%	0%	20%	4,5%

Fonte: Elaboração própria

Com a tabela 12, acredita-se que a visualização das respostas de todos os envolvidos na pesquisa fique mais clara, proporcionando assim uma verificação geral, mas faz-se necessário a análise dos gráficos que seguem, sendo estes

dispostos com todos os segmentos, evidenciando assim quais grupos participaram de cada pergunta.

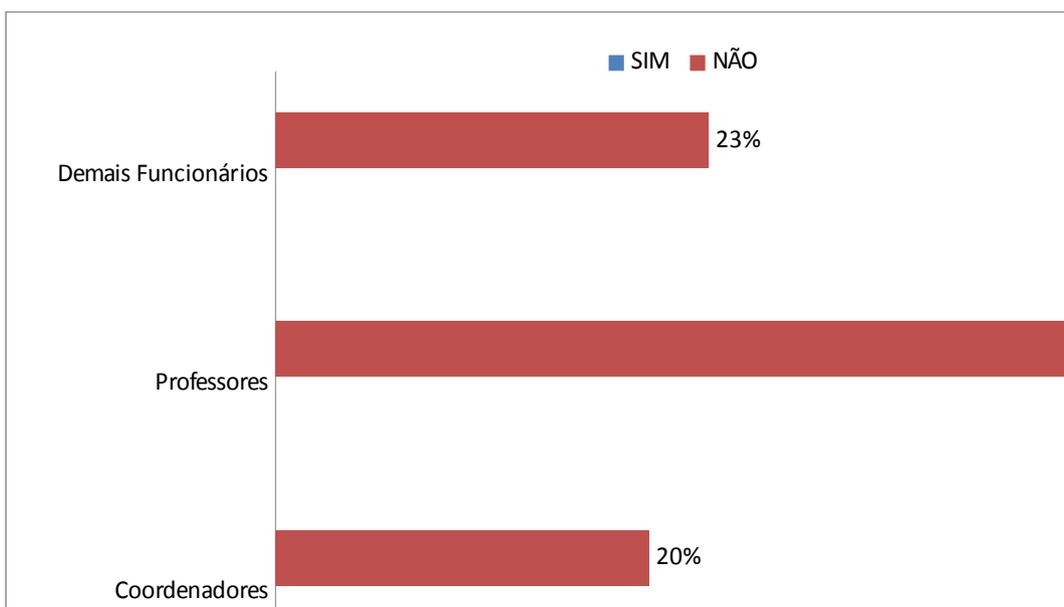
Gráfico 2: Conhecimento sobre o Planejamento Estratégico desenvolvido pelo SESI no período de 2007-2015



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se, portanto, no gráfico de nº 2 que sua maioria, ou seja, 68,9 % afirmaram que conhecem o PE desenvolvido no SESI/CE enquanto que 31,1% dos pesquisados informaram que não conhecem. Com base nas entrevistas, verificou-se que desse contingente que responderam não, ou seja, 14 (15,5%) pessoas conhecem parcialmente, apenas não identificaram com essa nomenclatura, mas desenvolvem as ações e sabem o motivo das mesmas

Gráfico 3: Pessoas consultadas sobre a Elaboração do Planejamento Estratégico do SESI/CE

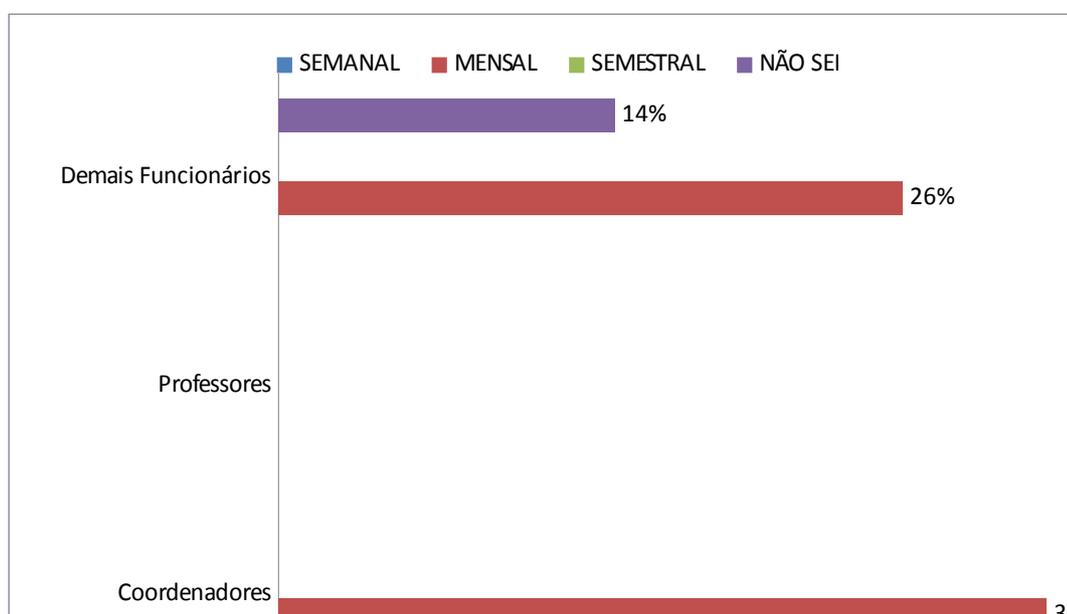


Fonte: Elaboração própria

Nota-se no gráfico 3 a prevalência da negativa, pois 86,7% dos entrevistados afirmaram não foram consultados no momento da definição do planejamento estratégico, enquanto que apenas 13,3% destes afirmaram que foram ouvidos, ou seja, este fato se dá pois apenas os gestores responsáveis pelos

setores participam, com sugestões, estas muitas vezes podendo não serem levadas em consideração no momento de tomada de decisão, pois o PE é elaborado pelo SESI/DN (Diretório Nacional) e os envolvidos são os gerentes dos DR's que escutam os gerentes dos NAT's, esses reúnem-se com os gerentes de cada núcleo e diretor dos eixos (educação, saúde, lazer e responsabilidade social) para ajustarem as necessidades e quando for ouvida pelo DR, criarem as estratégias para cada realidade, verificando o seu potencial, buscando assim uma meta atingível.

Gráfico 4: Periodicidade do Monitoramento do Planejamento Estratégico do SESI/CE

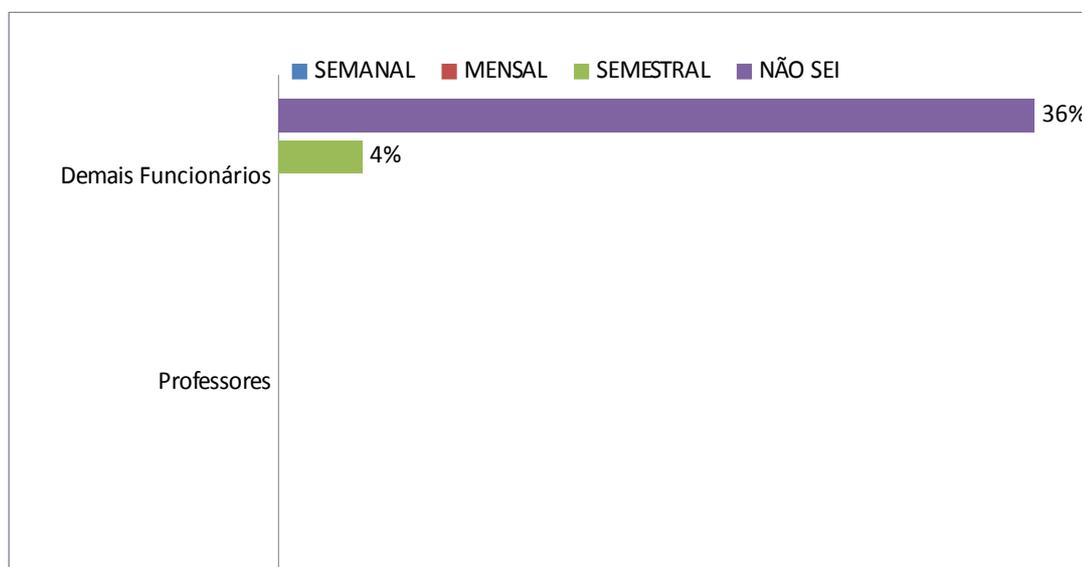


Fonte: Elaboração própria

Conforme verificado no gráfico de nº 4, a periodicidade do monitoramento ocorre mensalmente, pois foi identificado com 68,9% dos participantes que estão cientes desse período, enquanto que 31,1% não souberam responder. Isso ocorre

porque os respondentes foram 18 (20%) professores e 10 (11,1%) demais funcionários, os quais não participam de forma direta desses encontros.

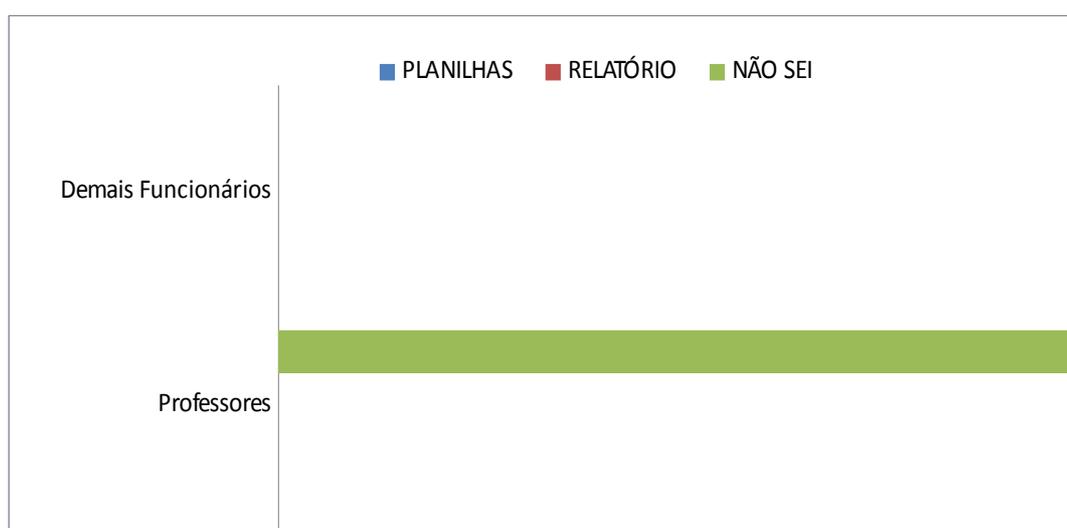
Gráfico 5: Periodicidade da Avaliação do Planejamento Estratégico do SESI/CE



Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico de nº 5, é verificada a periodicidade da avaliação do PE 2007-2015, obtendo os resultados distintos, por motivos distintos, ou seja, 35,6% respondeu que este é feito semanalmente, 42,1% mensalmente, 2,3% semestralmente enquanto que 20% não souberam responder. Isso ocorreu porque não entenderam como essa avaliação é realizada e do que se trata, mas a sua maioria 42,1% respondeu correto, ela ocorre mensalmente e apenas alguns setores são envolvidos, sendo sempre socializado com todos em reuniões específicas.

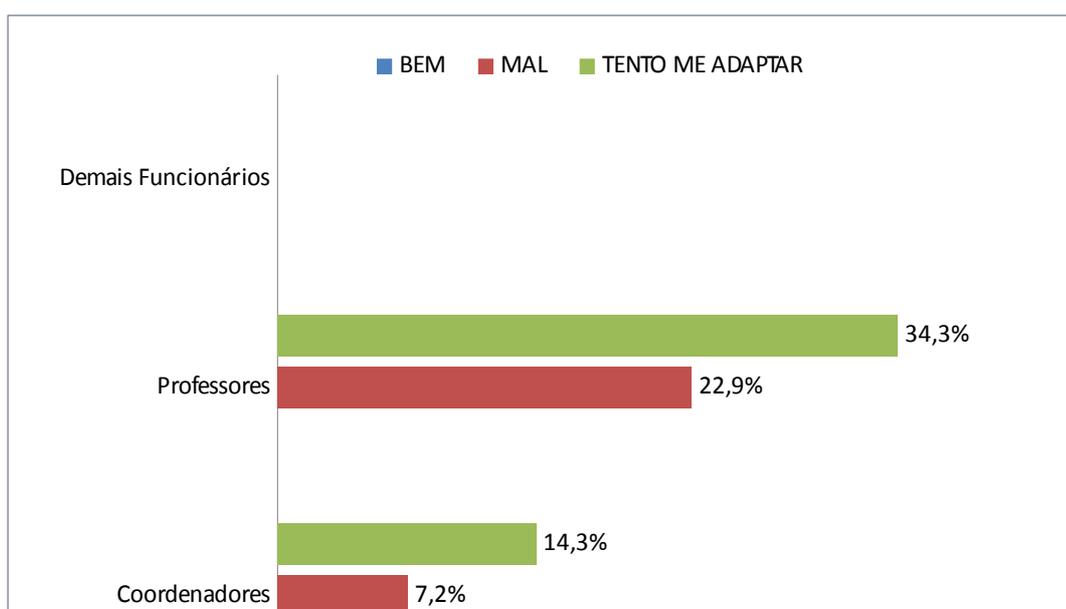
Gráfico 6: Tipo de Instrumental utilizado no Monitoramento de Metas e Resultados Atingidas



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico de nº 6, verificou-se que os gestores (17,2%) responderam que utilizam as planilhas de desempenho, enquanto que os coordenadores (25,7%) utilizam os relatórios, enquanto que os professores (57,1%) não souberam responder, pois não desenvolvem esse tipo de ação. Nas entrevistas, verificou-se que se gera apenas um instrumental (a planilha de desempenho), mas essa é elaborada e alimentada com base nos relatórios enviados pelos coordenadores aos gestores e estes enviam ao responsável pela compilação dos dados na FIEC, que após o alinhamento das informações gera-se uma planilha de monitoramento de desempenho utilizada pelos gestores nas reuniões para a devida tomada de decisões e alinhamento das estratégias.

Gráfico 7: Sentimento dos colaboradores com relação às mudanças

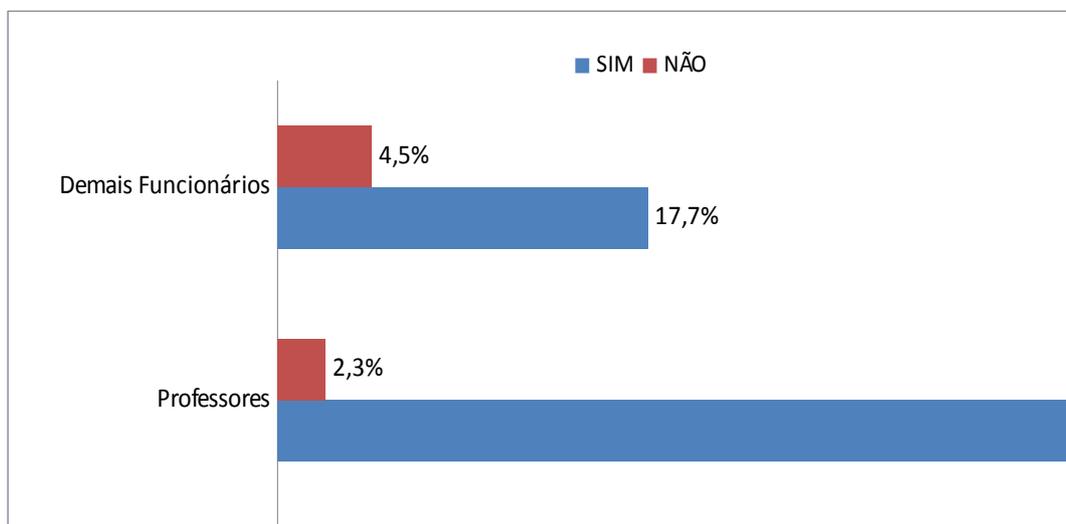


Fonte: Elaboração própria

Com o auxílio do gráfico de nº 7, verifica-se qualitativamente os dados com relação a qualidade de vida do colaborador e bem estar, quando responderam que

30% dos entrevistados sentem-se mal quando ocorrem mudanças nas atividades que desenvolvem, sabe-se que responderam por impulso e alguns estão enquadrados no grupo dos que já não estão se sentindo bem na empresa, enquanto que os 70% que responderam o contrário estão buscando ascensão salarial e acreditam na proposta, assim como que seja fácil e necessária essa adaptação.

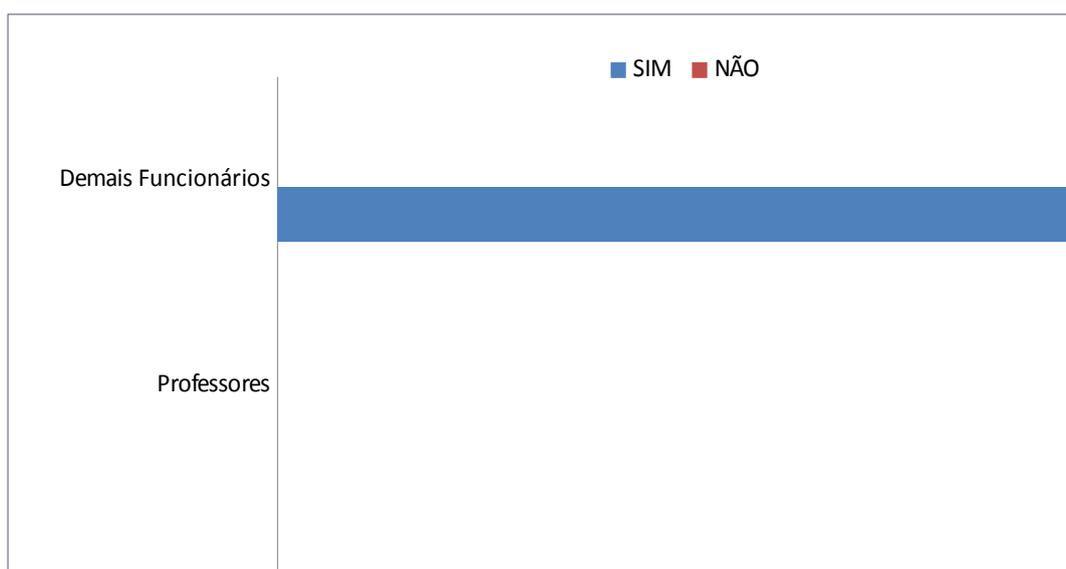
Gráfico 8: Treinamento com relação às mudanças de atividades



Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 8, observa-se que 93,2% afirmam que para cada mudança de atividade há um treinamento específico, enquanto que 6,8% dos pesquisados ratificaram que não há nenhum tipo de treinamento. Sabe-se que o responsável pelos treinamentos é o RH e que este ocorre quando o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade modifica o procedimento ou o instrumental de trabalho adequado a nova atividade, com isso o grupo ou pessoa que desenvolverá a nova função.

Gráfico 9: Planejamento Estratégico do SESI/CE - Sustentabilidade do Núcleo

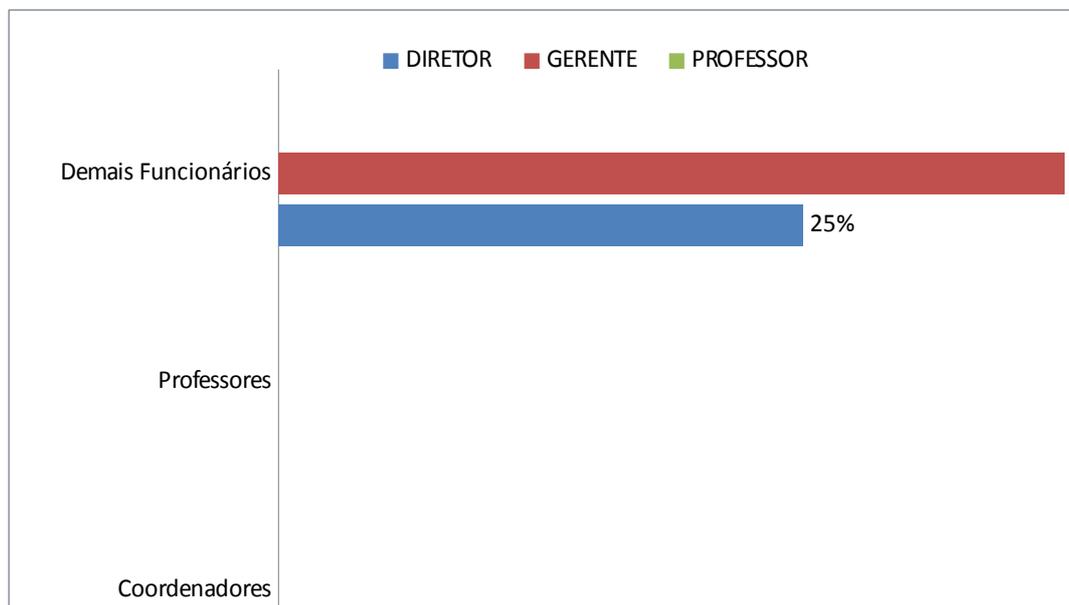


Fonte: Elaboração própria

Com relação ao gráfico de nº 9, que trata sobre o planejamento estratégico do SESI baseado na sustentabilidade do núcleo, sua avaliação e atualização,

verificou-se que o grupo envolvido na pesquisa, ou seja, os gestores e demais funcionários foram unânimes, com 100% de afirmativa que sim, pois acreditam nesta prática que já vem sendo vivenciada há 6 anos.

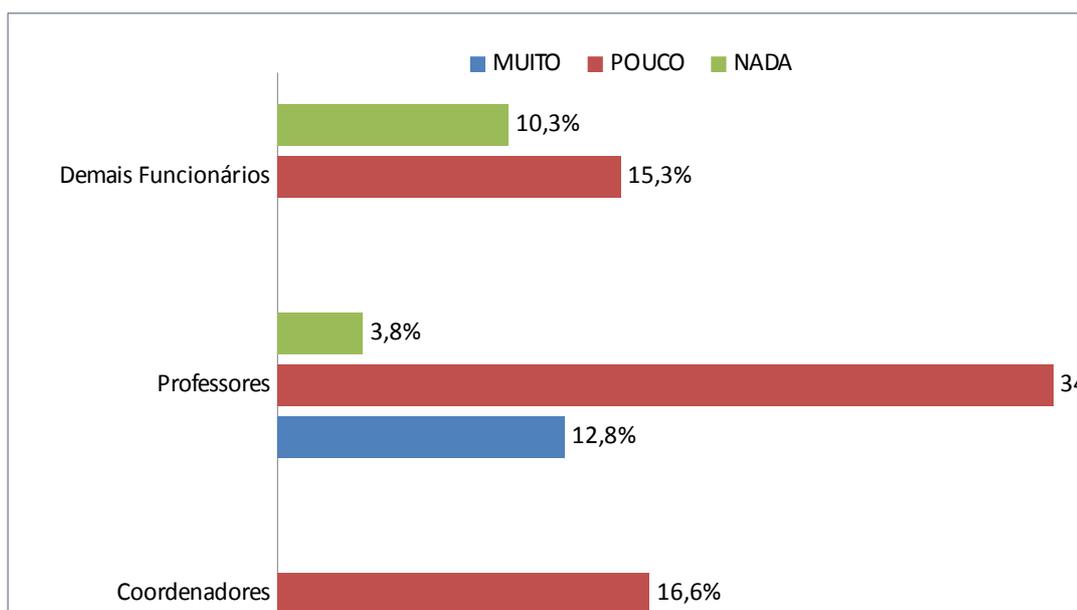
Gráfico 10: Pessoas envolvidas na atualização do Planejamento Estratégico do SESI/CE



Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 10, foi verificado que 25% apontaram que a responsabilidade das atualizações no Planejamento Estratégico é do diretor escolar, isso ocorre porque no momento das reuniões quem repassa as informações e delega responsabilidades sobre cada ação é o responsável de cada segmento e no caso da escola o diretor escolar, sendo que os 8 (25%) funcionários são da escola, com isso, muitos acreditam que seja ele o responsável de forma geral pelo planejamento estratégico desenvolvido na escola, pois trata-se de uma das características da escola SESI. Enquanto que 75% apontaram que o responsável pela atualização é o gerente do núcleo, que é a afirmativa correta.

Gráfico 11: Conhecimento do Planejamento de Sustentabilidade na área da Educação

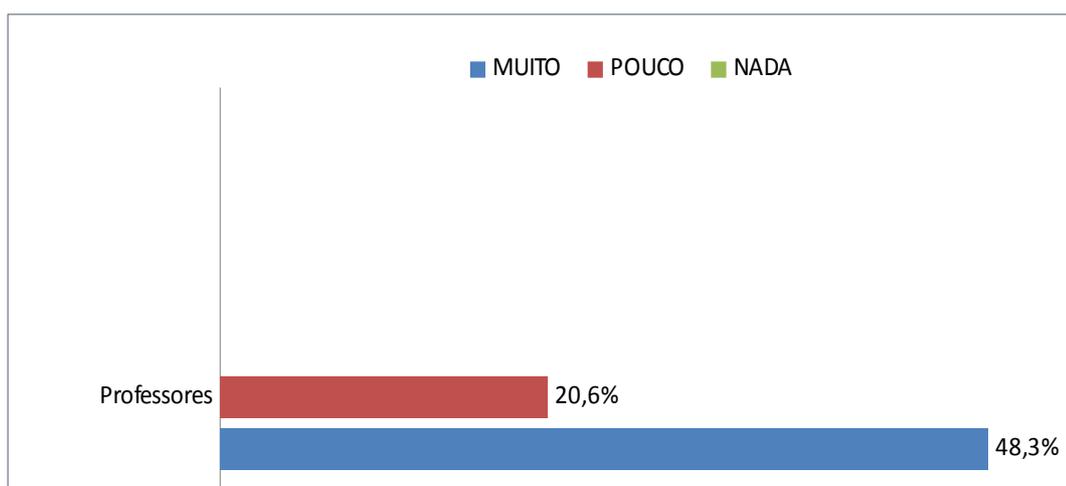


Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 11 que trata sobre o conhecimento sobre o planejamento de sustentabilidade desenvolvido pelo SESI na área da educação, foram trabalhados os públicos: coordenadores, professores e demais funcionários no total de 78 funcionários, evidenciando-se que 46,2% afirmaram que conhecem muito, enquanto que 43,5% afirmaram que conhecem pouco e apenas 10,3% informaram que conhecem pouco.

Foi verificado que eles conhecem o que lhes é repassado nas reuniões, e que apenas 50% dos coordenadores (vistos como gestores de equipes) conhecem muito e a outra metade assumiu que conhece pouco, ou seja, verifica-se um elo fraco, pois esses, em suas totalidades devem conhecer muito, pois irão gerenciar o grupo dos professores. Enquanto que, de igual forma, o grupo dos professores e demais funcionários estão divididos, sendo 22 (28,2%) de professores e 12 (15,3%) demais funcionários esses se justificam por uma quantidade de novatos que ainda estão assimilando a nova prática.

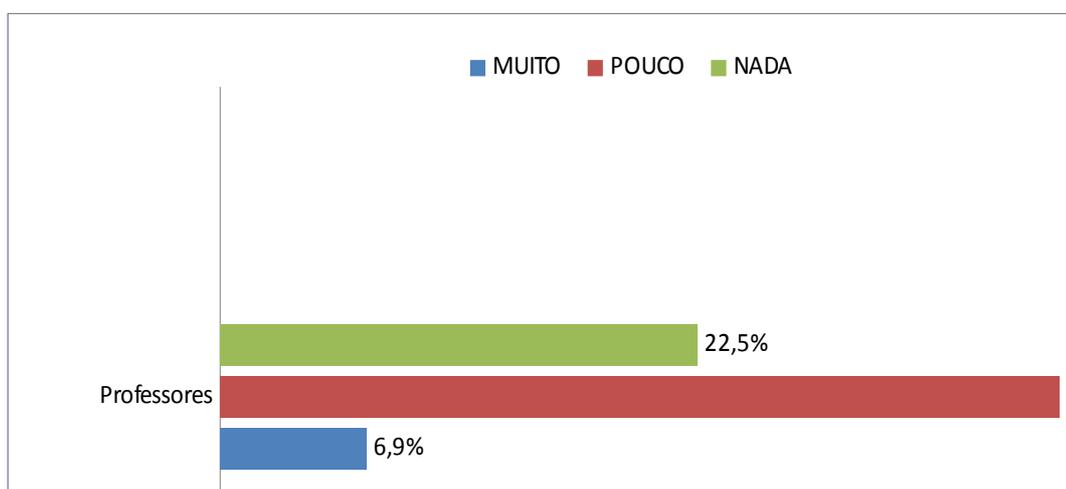
Gráfico 12: Importância do Desenvolvimento do PE na área da Educação



Fonte: Elaboração própria

Com relação ao gráfico de nº 12, trabalhou a importância do desenvolvimento do Planejamento Estratégico na área da Educação, e 79,4% dos pesquisados responderam que acreditam muito que o PE é importante na área da educação, enquanto que 20,6% acreditam que é pouco importante essa prática na área da educação. Observa-se que os coordenadores na sua totalidade acreditam muito nesta prática e que 1/3 dos professores acreditam pouco, isso se justifica pelos novatos que ainda não conhecem a proposta e não acreditam no que ainda não foi vivenciado.

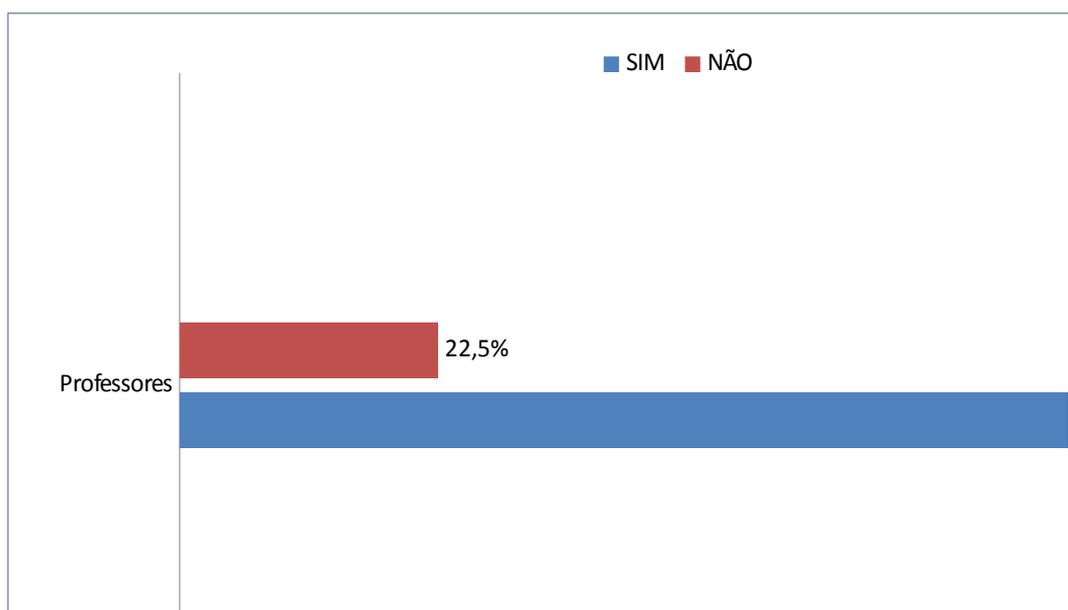
Gráfico 13: Alinhamento do Planejamento Estratégico às Funções Pedagógicas



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 13, ratifica a relação do alinhamento do planejamento estratégico com as funções pedagógicas, diante disto, foi verificado que em sua maioria, 60,2% dos pesquisados sentem pouca dificuldade nesse alinhamento e que 32,9% não sentem nenhuma dificuldade, enquanto 6,9% apontaram que sentem muita dificuldade nessa prática. Observa-se que 1/3 dos coordenadores ainda sentem um pouco de dificuldade, enquanto 10,4% deles não sentem nenhum tipo de dificuldade. Já com os professores o mínimo deles, ou seja, 6,9% que são novatos e ainda estão se adaptando a nova prática pedagógica, enquanto 39,6% sentem pouca dificuldade e 22,5% não sentem nenhuma dificuldade.

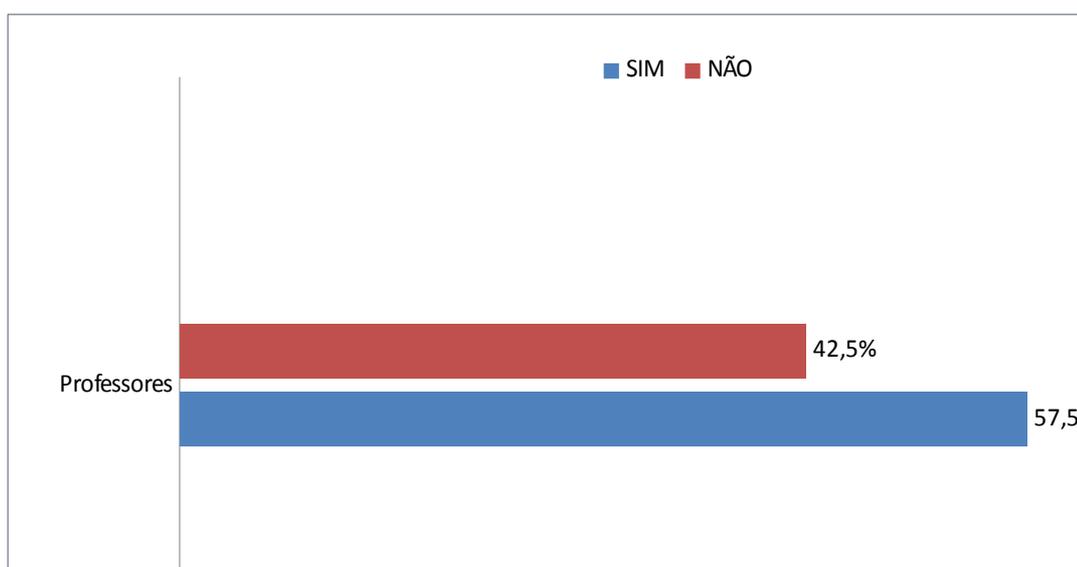
Gráfico 14: Repasse de informações do PE nas Reuniões Pedagógicas



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se no gráfico de nº 14 sobre o repasse das informações contidas no Planejamento Estratégico, ou seja, se são repassadas no ato das reuniões pedagógicas, foi feito levantamento com o grupo de professores e observou-se que 65% apontaram que sim e apenas 35%, ou seja, 14 professores pesquisados evidenciaram que não. A prática do planejamento estratégico na escola SESI/CE já existe há muito tempo, mas muitos ainda não conseguem compreender quando fala-se de sustentabilidade ou metas a atingir.

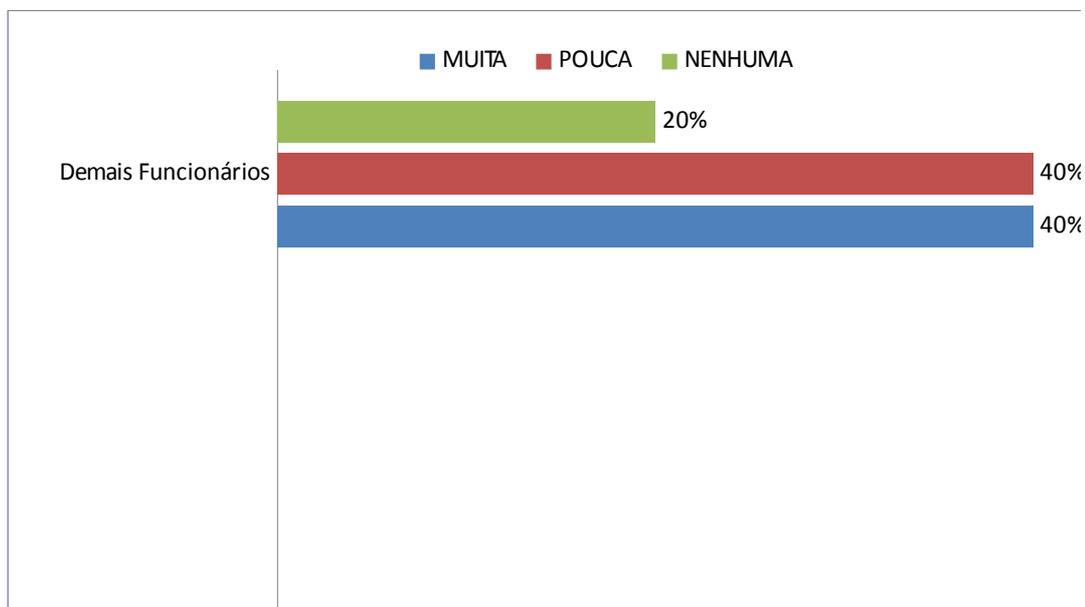
Gráfico 15: Professores cientes das metas atingidas



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 15 trabalha se os professores estão cientes das metas atingidas no decorrer de cada período, com base no PE da escola, no qual verificou-se que 57,5% estão cientes e 42,5% destacaram que não. O que se identifica é que os professores buscam apenas desenvolver a prática do ensino aprendizagem com

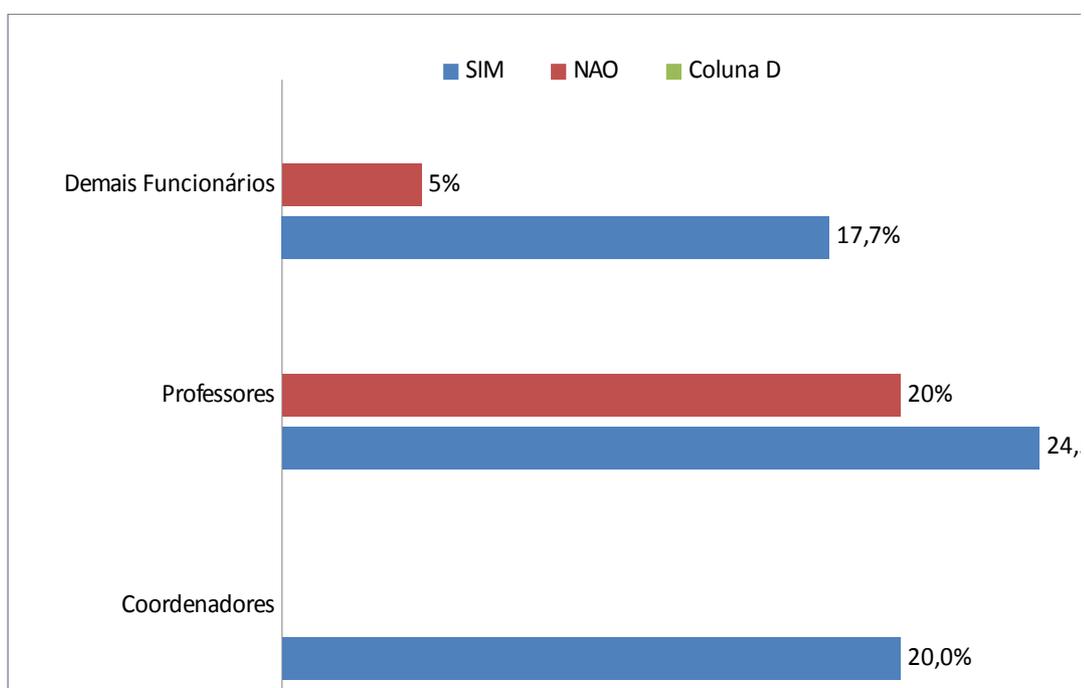
seus discentes e que a ação administrativa ainda não lhes é uma prática definitiva.
Gráfico 16: Dificuldades em alinhar o Planejamento Estratégico às suas funções



Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 16 trata sobre as dificuldades em alinhar o Planejamento Estratégico as demais funções, e verificou-se que 40% evidenciaram que sentem muita dificuldade neste alinhamento de funções, de igual forma, 40% também identificaram que sentem pouca dificuldade e apenas 20% não sentem nenhum tipo de dificuldade.

Gráfico 17: RH atuante na gestão escolar



Fonte: Elaboração própria

O último gráfico de nº 17 trata sobre a atuação do RH Sesi na Escola Sesi no que tange as ações da gestão escolar e seus funcionários. Sabe-se que as dificuldades em desenvolver ações administrativas dentro de uma escola são

inúmeras, mas no caso da escola SESI os funcionários já estão acostumados, pois esta prática já é desenvolvida. Esta pergunta foi comum para todos os grupos, totalizando 90 pessoas, sendo que 12 gestores (13,3%) afirmaram que essas ações ocorrem, 18 coordenadores (20%) dos pesquisados também afirmaram a prática, enquanto que dos professores 22 (24,5%) informaram que sim e 18 (20%) afirmaram que não, enquanto que os demais funcionários do Núcleo 16 (17,7%) ratificaram que sim e apenas 4 (4,5%) informaram que não.

Através das entrevistas, pode-se verificar que os funcionários que sentem nenhuma dificuldade possuem algumas características em comum: já trabalham na empresa há mais de 5 anos, trabalham próximos ou diretamente com os gestores, vivenciando assim a prática administrativa no seu cotidiano e desejam aprender para mudar de cargo.

Como se pode observar pelos relatos e justificativas em cada quesito abordado, apesar dos muitos dados quantitativos, a entrevista auxiliou na verificação da resposta verdadeira que realmente evidencia a realidade, pois apesar dos funcionários responderem que ora não sabia ora não conhecia, os processos e planilhas existem e são repassados de forma única para todo o grupo, mas alguns estão há mais tempo, conhecem mais, etc. Desta forma, verifica-se que sem a entrevista não seria possível a obtenção da resposta verdadeira ou de forma qualitativa, acrescentando assim mais informações à pesquisa.

E de igual forma a contribuição dos dados demográficos, pois através deste pôde-se traçar um perfil, verificando assim as perguntas corretas a serem aplicadas a cada segmento e pessoa na sua individualidade como ser social. Apesar que, na visita ao RH da empresa, verificou-se que a necessidade de pré-requisitos para alguns cargos ou funções, como: escolaridade, idade, sexo de acordo com suas características, mas a permanência neste é definido por sua competência ou conhecimento do indivíduo.

A visita *in loco* proporcionou uma visão da realidade em vários pontos, ou seja:

1º Entrevista como foi explanado acima;

2º Análise Documental, onde se pôde ter de forma concreta todo o embasamento legal do que estava sendo verificado. O próprio planejamento estratégico do SESI que está sendo implementado desde 2007 foi fundamental para ter uma visão ampla de todas as ações desenvolvidas na Escola SESI/CE. As ações desenvolvidas pelo RH como gestão por competência, balanced scorecard, remuneração variável e propostas de ensino, assim como o regimento edocumentos norteadores e instrumentais proporcionaram um aprofundamento no que tange ao pedagógico que é desenvolvido nesta escola. De igual forma, a legislação que norteia todo esse processo. Esses possibilitaram um melhor detalhamento, com mais critérios, de todas as fases e ações desenvolvidas, assim como verificar os instrumentais utilizados na escola e no núcleo de uma forma geral.

3º Verificação da estrutura, onde buscou o alinhamento do que estava sendo explanado com a realidade. Com as visitas aos espaços, o comparativo entre o que estava nos documentos e no cotidiano eram inevitáveis, ou seja, ao chegar à biblioteca, secretaria, a contabilização do que estava descrito serviu para confirmar a idoneidade do SESI como uma empresa grande e séria.

Enfim, a triangulação de algumas perguntas ou itens auxiliou a esclarecer melhor o objeto de estudo, possibilitando assim sanar algumas dúvidas que ficaram nas respostas dos questionários. O momento da entrevista, como dito, possibilitou a

aproximação com os respondentes e oportunizou conhecer pontos que não estavam levantados na pesquisa como: o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade que mapeia todos os processos, sejam eles organizacionais ou escolares, oportunizando assim a qualquer instituição obter a certificação ISO:9001, assim como organizar todos os setores e ações da sua escola desde a direção até os serviços gerais e de portaria.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os “olhos” com que “revejo” já não são os “olhos” com que “vi”. Ninguém fala do que passou a não ser na e da perspectiva do que passa” (Paulo Freire, 2003)⁴⁰

A organização estudada trata-se do SESI – Serviço Social da Indústria, a qual visa proporcionar ao trabalhador da indústria, além de uma inclusão social através da educação, uma qualidade de vida dentro da empresa que ele desenvolve suas atividades laborais. Através do RH atuante encontrou o caminho para proporcionar ao seu colaborador, indiferente do qual seja o eixo, desenvolvimento profissional de forma significativa e consciente, pois com um planejamento estratégico contempla sua formação nas ações da gestão por competência, potencializando suas habilidades e proporcionando anualmente formações para o desenvolvimento significativo do seu trabalho.

Sendo assim, o SESI, através de sua escola, ora estudada, desenvolve estudos constantes em prol da melhoria contínua, mostra-se em termos de competitividade de mercado uma das ou senão a maior organização dentro de um sistema a oferecer o serviço abordado, assim como conta com um grupo significativo de colaboradores treinados e capacitados com uma visão sistêmica, em busca de atingir resultados significativos com foco no planejamento estratégico que vai de 2007 a 2015.

Este estudo foi iniciado a partir de uma questão central: Qual a importância da moderna gestão de pessoas, sendo o RH um diferencial ativo na gestão estratégica da Escola SESI em Fortaleza - Ceará? Com o objetivo avaliar a importância da moderna gestão de pessoas tendo o RH como um diferencial ativo na gestão estratégica da Escola SESI em Fortaleza - Ceará.

Para dar resposta a esta questão, foram verificados os objetivos específicos: nos quais, com base nas pesquisas bibliográficas, pôde-se descrever a gestão estratégica e gestão educacional com foco na moderna gestão de pessoas e planejamento estratégico, gestão por competência e remuneração variável e fixa, podendo assim analisá-las e criar um comparativo; Assim como, através da visita *in loco* e análise documental foi verificado o processo de elaboração, execução, atualização e avaliação do planejamento estratégico e demais ações desenvolvidas pelo RH do SESI/CE em sua escola; De igual forma constatar a evidência do cumprimento com as normas e leis na execução do planejamento estratégico do SESI/CE, com base na legislação em vigor; Este momento de pesquisa oportunizou a identificação dos índices de sustentabilidade encontrados na gestão escolar através da gestão estratégica, permitindo o conhecimento nos demais eixos e justificativas; E por fim, descrever os documentos norteadores do planejamento estratégico desenvolvido pelo SESI/CE em sua escola, verificando sua potencialidade, abrangências, relação com os demais eixos e exigências. Considera-se que todos os objetivos tenham sido atingidos, verificando assim, após a realização a possibilidade de outros.

No início da pesquisa, levantou-se 3 (três) hipóteses, as quais duas foram confirmadas, pois enquanto a de investigação ratifica que as ações administrativas do RH proporcionam a Escola SESI um diferencial em sua gestão estratégica, foi verificado que o desenvolvimento do planejamento estratégico e demais ações

⁴⁰ Segundo FREIRE, Paulo. Cartas a Cristina. Reflexões sobre a minha vida e minha práxis. São Paulo, Editora UNESP, 2003.

estratégicas possibilita muitas vantagens ao seu desenvolvedor, inclusive a sustentabilidade, excluindo assim totalmente a nula que negava a investigação. A hipótese alternativa 1 diz que A administração estratégica possibilita ao gestor escolar do SESI ferramentas que proporcionam crescimento sustentável de sua instituição de ensino, pois assim como nos demais eixos a educação está com o nível de sustentabilidade satisfatório, não estando no grau de excelência pelo impacto da gratuidade em sua prática administrativa, no que tange a cobrança pela execução dos cursos.

Diante disto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica – documental acerca da gestão estratégica desenvolvida por esta instituição, tendo como fonte primária nos autores: Freire (1985), Chiavenato (2014), Drucker (1984), Luckesi (1994), e legislações tipo: regimentos do SESI, LDB – Lei de Diretrizes e Bases, Referenciais entre outros; caracterizei funcionários e gestores diretamente envolvidos, assim como os pensamentos expressos nas falas dos entrevistados acerca da forma de gestão, monitoramento e acompanhamentos dos processos.

A visita in loco foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa, pois se pôde obter dados concreto com base nos documentos legais utilizados pelo SESI em suas práticas com relação a todos os eixos (educação, saúde, lazer responsabilidade social). Assim como informações com base nos depoimentos através das entrevistas, as quais complementaram os questionários de forma qualitativa, apresentando assim os sentimentos e realidades que não conseguimos resgatar apenas com o questionário.

Com isso, observou-se que não há, entre os entrevistados, unanimidade quanto à visão do processo de gestão no que tange a aplicação do planejamento estratégico nas ações escolares, o que foi ratificado foi que para um pedagogo a prática administrativa mostra-se sempre supérflua, como se fosse algo inventado como um modismo que vai passar.

As falas sugerem que se deve pensar se, de fato, enxerga-se o planejamento estratégico como essencial nas práticas da escola, pois muitos ainda não inseriram no seu cotidiano como algo fundamental para a sustentabilidade escolar. Apesar dos diretores e alguns coordenadores acreditarem nessa vertente.

Desta forma, inserido no contexto, o RH do SESI trabalha todos os eixos (Educação, Saúde Lazer e Responsabilidade Social) de forma única como um complexo que envolve todos em um só. A Escola acaba tendo como vantagem o aprendizado das ações administrativas em sua gestão, pois o diretor da escola deve acompanhar indicadores, buscar atingir objetivos e metas previamente estipuladas e assim traçar estratégias para sua obtenção. Por isso, visa à formação dos seus colaboradores em busca do atendimento com qualidade e eficácia, pontos identificados nas falas de alguns entrevistados.

Em muitos momentos fica evidente a importância do reconhecimento do trabalho e a vontade pessoal de crescer na empresa, através da gestão por competência e da remuneração variável que é desenvolvida a escola também tem um diferencial para que o funcionário busque uma melhoria e saia do status quo, pois obtendo uma promoção o funcionário será reconhecido enquanto colaborador, proporcionando o bom andamento e sucesso da organização, com isso o retorno não só será para o funcionário, como também para a empresa, e uma equipe trabalhando de forma unida, com certeza os resultados serão bem melhores, através de reuniões no setor desejado pedindo opiniões de todos que estão relacionados à equipe produzirá melhor e conseguirá como consequência dar resultados

satisfatórios à empresa.

Vale salientar que com relação à prática educativa da escola, o SESI tem como referência o trabalho e estudos desenvolvidos por Paulo Freire na Educação de Jovens e Adultos, o qual o público alvo trata-se de trabalhadores das indústrias, onde a prática pedagógica, vivenciada na Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, baseia-se na vivência do aluno e a pesquisa descreve como um dos pré-requisitos para haver um bom relacionamento e uma boa produção é, sem dúvida, o que leva o ser humano a se comportar de maneiras específicas e diretamente ligadas a suas necessidades, sejam estas a nível fisiológico e ou cognitivos, o que torna, a prática um tanto complexa, subjetiva e diretamente ligada à personalidade de cada indivíduo, pois o trabalho é desenvolvido de forma individual, verificando as necessidades individuais de cada aluno e as trabalhando pontualmente.

Muitas ações do RH são identificadas, dentre outros está o grau de comprometimento das pessoas. Dentro desta abordagem, o papel do professor, coordenador, diretor, bibliotecário, secretário, ou seja, todos que fazem parte do Núcleo Gestor da Escola, gerenciando pessoas, é que efetivamente traduzam os objetivos da escola na prática pedagógica, revelando assim uma teoria adotada por muitos autores que ratificam a importância da construção do saber associado ao real.

Vale destacar, ainda, que os resultados desta pesquisa e as análises e sugestões feitas buscam contribuir para o crescimento qualitativo da gestão estratégica escolar e de seus autores, bem como do Núcleo do SESI / CE da Barra do Ceará situado em Fortaleza, instituição com uma extensa história na formação profissional no Ceará.

A partir do que foi pesquisado, pôde-se concluir que a moderna gestão estratégica de pessoas, presente na realidade da Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil, proporciona sustentabilidade a escola e um diferencial competitivo, assim como aos demais eixos através do planejamento estratégico e gestão por competência, pois no mesmo está estipulada metas a serem atingidas e a partir de então se cria a planilha de acompanhamento de desempenho para ser monitorado e avaliado mensalmente.

Com isso, algumas reuniões são realizadas periodicamente, uma delas é a RAC – Reunião de Análise Crítica, na qual são apresentadas as dificuldades encontradas nos setores para desenvolver as ações específicas do planejamento. Assim como a RNG – Reunião do Núcleo Gestor, na qual são apresentadas as metas atingidas e são traçadas estratégias para atingir as que ficaram abaixo do esperado, assim como o índice de sustentabilidade de cada eixo.

Enfim, verificou-se que o planejamento estratégico e demais ações desenvolvidas pelo RH são ferramentas que proporcionam que a organização possa projetar-se no tempo, traçando estratégias e metas que devem ser atingidas num tempo específico. Para o êxito desta prática, necessita-se de um monitoramento constante, no caso do SESI esse monitoramento é mensal, onde nas reuniões descritas acima são pontuadas ações a serem desenvolvidas.

Sabe-se que trata de uma prática que não é fácil de ser executada, principalmente pela escola, pois não envolve apenas os gestores (diretor e coordenadores) e sim os professores e demais funcionários, aos quais todos estão diretamente relacionados em algum momento ou objetivo, e esses sentem dificuldades na execução de algumas tarefas, como quantidade de alunos

matriculados e efetivamente concluídos em cada curso.

As metas são altas, tipo: em 2012 com 1.200 alunos matriculados na Educação Básica e 14.200 alunos matriculados na Educação Continuada, devendo estes finalizar os cursos que estão inseridos no ano em questão. Para o êxito desta ação, devem-se envolver todos os colaboradores, mas muitos não entendem a sua prática enquanto captador de alunos por parte dos professores e coordenadores, enquanto devem desenvolver o ensino aprendizagem alinhado a este, tendo assim em sua prática a pedagogia alinhada à administração.

No desenvolvimento deste estudo, muitas informações extras a pesquisa surgiram, tal como, o desenvolvimento de treinamento direcionado aos coordenadores e professores com foco no plano de ação, planejamento de marketing e de sustentabilidade, mas o que mais chamou a atenção foi o fato de uma escola com a Certificação ISO:9001, atestando-lhe excelência e qualidade, mapeando-lhe todos os processos e proporcionando-lhe uma organização e conhecimento maior de todas às áreas e ações.

O importante aqui pontuado é que as considerações expostas de forma alguma são conclusivas, mas buscam um começo de inúmeras reflexões, pois ao final de todo o processo, verifica-se a importância desta pesquisa para a ciência, no que tange a sua fundamentação e contribuição para o crescimento qualitativo da gestão estratégica escolar, tendo como foco a organização, mapeamento das atividades e responsabilidades, planejamento das ações com foco no resultados e principalmente, a consciência que as escolas precisam de ações com focadas na sustentabilidade, pois como qualquer outra empresa precisa manter-se no mercado e prosperar.

Assim como verificou-se que os princípios da Política de Gestão com Pessoas do SESI foram definidos a partir da implementação do Planejamento Estratégico na empresa e são:

- Valorização do ser humano;
- Comprometimento das lideranças na Gestão com Pessoas;
- Incorporação de valores e cultura existentes nas atividades da empresa;
- Transparência, flexibilidade, abertura e inovação na Gestão com Pessoas e na relação com entidades representativas.

O Plano de Cargos e Salários (Remuneração) é um instrumento utilizado pelas organizações para estimular o desenvolvimento das pessoas e da empresa. Por meio desta ferramenta, o RH estrutura cargos, define salários e estabelece possibilidades de carreira para os seus colaboradores. Esse representa uma forma de recompensar e incentivar o desempenho de cada profissional, necessário ao desenvolvimento da empresa.

Uma importante ação realizada pelo RH do SESI, foi a aprovação e implantação de um novo cargo de remuneração, buscando estimular o desenvolvimento das pessoas, facilitar o planejamento das carreiras, permitir a visualização de perspectivas profissionais, proporcionar remuneração compatível com o mercado, fomenta a cultura da produtividade e o foco em resultados. O projeto foi realizado com a participação dos colaboradores, sob apoio consultivo de empresas especializadas.

A implantação do novo Plano envolveu o levantamento de todas as atribuições realizadas, a avaliação de cargos e funções a definição de cargos amplos e suas diversas funções e o desenvolvimento de pesquisa salarial com empresas de porte semelhantes. A metodologia adotada mensurou a importância e

a complexidade relativas aos resultados esperados de cada função, analisando três fatores básicos de avaliação: know-how, processo mental e responsabilidade por resultado.

Com a implantação do novo plano de cargos e salários, a política de desenvolvimento dos recursos humanos, alcançou um novo patamar. Tornou-se, então, indispensável a adoção de uma ferramenta que viabilizasse o gerenciamento das carreiras.

Em 2008, foram treinados nas diversas áreas 140 profissionais, com ênfase em ferramentas de Gestão da Qualidade. Neste mesmo ano, foi realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento para 2009 e assim sucessivamente até a data de hoje. Nesse sentido, destaca-se um importante referencial em relação aos anos anteriores: o levantamento foi realizado tomando por referencial as demandas de desenvolvimento definidas no planejamento estratégico da época tendo como foco 2017. Dentro dessa nova concepção os investimentos em T&D tiveram uma abordagem de escolas de conhecimento, relacionando as demandas com os objetivos estratégicos.

Com objetivo de otimizar os processos e possibilitar a descentralização das decisões como importante metodologia de Gestão com Pessoas para o desenvolvimento pessoal e profissional, foram reduzidos os números de cargos após análise dos espaços ocupacionais e alinhamento com a estratégia da organização. Várias atividades foram reunidas em um mesmo cargo ampliando-o e enriquecendo-o possibilitando a redefinição de todas as Descrições e as Análise de Cargos.

Os cargos foram agrupados em três categorias:

- Graduados: para as funções que exigem habilitações específicas de profissionais, cuja complexidade requer formação específica em determinado campo de conhecimento. Exemplo: analista de gestão, médico do trabalho, engenheiro, advogado, analista químico – industrial, biólogo e geólogo;
- Operacionais: para as atividades de linha, mais diretamente ligadas à linha de produção de serviços. Exemplo: Assistente Operacional;
- Técnico – Administrativos: para as atividades de assessoria, apoio, controles e suporte aos processos produtivos. Exemplo: Técnico Administrativo Operacional;

O sistema de Remuneração adotado na organização, por Modalidade Funcional, estabeleceu os equilíbrios internos e externos dos salários. O equilíbrio externo é atingido quando os empregados percebem a política salarial praticada na organização competitiva em relação ao mercado.

O critério utilizado é através da avaliação de desempenho, para a definição de pontos por merecimento é composto por competências, exemplo:

- Foco em resultados;
- Foco em clientes;
- E outros.

Para tradução da estratégia é utilizado o Balanced Scorecard (BSC) que se configura como principal ferramenta de apoio ao planejamento e gerenciamento estratégico. O processo de implantação do BSC foi iniciado a partir da revisão do Planejamento Estratégico (PE), em 2007 e vem sendo adequado continuamente até a sua efetiva consolidação.

Constituiu-se um grupo de trabalho composto por representantes de todas as Diretorias, com apoio de consultoria externa, responsável por realizar análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos), ambiente externo (oportunidades e ameaças) e macrodefinições estratégicas (negócio, missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso).

A formulação das perspectivas estratégicas com base no BSC: econômico-financeira, clientes, tecnologia e processos, aprendizado e crescimento e responsabilidade social e ambiental. Definição dos objetivos estratégicos, projetos estruturadores, indicadores de desempenho para cada objetivo e proposta de metas em consonância com o plano de metas do governo e indicadores dos agentes financiadores.

A realização de evento de validação das macrodefinições estratégicas, objetivos, indicadores, metas corporativas e projetos estruturadores e desenvolvimento dos planos setoriais com todo o corpo gerencial. O desenvolvimento e negociação dos planos de ação setoriais, com simulação e integração orçamentária para o atingimento das metas pactuadas. A validação do planejamento estratégico 2007/2015 com o Conselho de Administração do SESI. Divulgação em toda empresa.

Finalmente, a resposta para a pergunta do problema levantada no início desta pesquisa, ou seja, qual a importância da moderna gestão de pessoas, sendo o RH um diferencial ativo na gestão estratégica da Escola SESI em Fortaleza - Ceará? Verificou-se que a Escola SESI/CE vem desenvolvendo com nível de excelência todas as ações educativas e administrativas, pois é o único eixo do núcleo da Barra do Ceará que possui Certificação de Excelência ISO:9001, isso atesta que todos os seus processos estão devidamente padronizados, o qual se justifica no desenvolvimento do planejamento estratégico. Sabe-se que através da execução do seu PE a sua escola, assim como os demais eixos (saúde, lazer e responsabilidade social) atingem um nível de sustentabilidade que gira em média 80 a 70%, dependendo do mês e do eixo. Tornando-a assim uma escola atípica para aquele tempo, ou seja, há 6 anos, em 2007, pois na atualidade muitas escolas já adotam essa prática de gestão, buscando um diferencial competitivo, assim como uma organização nos processos e atividades sejam elas pedagógicas ou administrativas.

4.1 Recomendações

Verifica-se que a administração estratégica das instituições de ensino está sendo implantada e executada cada vez mais pelas escolas. Entre as recomendações práticas, desta pesquisa, pode-se mencionar:

- a) Promover formação para a equipe gestora no que tange aos processos administrativos, tais como, uso de planilhas, formas de desenvolvimento e monitoramento dos objetivos contidos no planejamento estratégico, viabilizando o conhecimento sobre a importância do bom desenvolvimento de cada uma das ações, assim como da importância da participação de cada membro;

Sugestões de formações: composição do planejamento estratégico; Monitoramento e avaliação do planejamento estratégico; A arte de dar e receber *feedback*, A importância do trabalho em equipe; Alinhamento das estratégias pedagógicas com as estratégias administrativas; como motivar devidamente seu funcionário?

- b) Socialização dos instrumentais e suas nomenclaturas com a equipe inteira, todos devem saber a que corresponde cada documento e sua importância para o êxito do planejamento estratégico;
- c) Conscientização de todos os funcionários sobre a sustentabilidade do núcleo, seu nível e a responsabilidade de cada um na execução de suas funções;
- d) Elaboração de instrumentais adequados para o refeitório, portaria e serviços gerais, onde esses possam realizar o controle diário de suas ações, possibilitando assim a entrega do relatório no final de cada mês ou período;
- e) Orientação aos professores sobre a importância das metas e a sua participação direta na obtenção de cada uma delas;
- f) Interligar as agendas dos coordenadores da escola com a Direção, unificá-las de forma virtual, assim como os gestores dos eixos com a gerência do Núcleo.

Pode-se dizer que esta pesquisa foi extremamente norteadora de ações para que uma Instituição de ensino, possa ter uma administração estratégica e atingir altos índices de sustentabilidade, assim como grandes organizações de outros ramos. Na realização deste, verificou-se outras possibilidades de crescimento escolar, não só no que tange a modalidades de cursos tais como: EJA vinculada a EaD, cursos técnicos diversos, educação básica e educação continuada *in loco* etc, mas principalmente no que se refere a organização de todos os processos escolares para que os referidos cursos possam obter um grau de excelência na sua execução. Neste, faz-se menção a implantação da Certificação ISO: 9001 nas escolas para que tanto tenham seus processos mapeados, monitorados e avaliados corriqueiramente, como possa receber a Certificação ISO de Qualidade através de um órgão de certificação com base na ABNT, atestando-lhe a qualidade da sua gestão escolar.

Com isso, ficam algumas recomendações para pesquisas futuras, como: estudar a gestão educacional, ou seja, indagar sobre o potencial da gestão baseada num plano estratégico com foco na formação integral da pessoa humana, pois algumas vertentes adotam o modelo administrativo-empresarial, amiúde com efeitos detrimenais com respeito a formação integral da pessoa, deixando de lado a construção social e cidadã dos alunos, focando num modelo muito economicista.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodología de La investigación cuantitativa y cualitativa**. Asunción, 2008.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- _____. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AZEVEDO, Francisca Vera Martins de. **Causas e consequências da evasão escolar no ensino de Jovens e Adultos na escola Municipal**. Disponível no site: <http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a4_v2/artigo_13.pdf.> Acesso em: 12/01/2011
- BACHELARD, Gaston. **Educação Através de Histórias em Quadrinhos**. Disponível em: <www.cbpf.br.> Acesso em: 29/12/2013
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, Brian E., **Gestão Estratégica de Pessoas com “ scorecard “** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2001
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- _____. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995
- BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conhecimento tradicionais** – Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOTERF, G. **De la compétence manager**. Paris: Editions D´organizations. 1994.
- BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos** / George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman: São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Livro em Português 1ª edição. Editora: Atlas, 2000.

BOYATIZIS, R. **O gerente competente**: um modelo de desempenho eficaz. New York: Wiley, 1992.

BRASIL. [LEI No 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000](#). Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. [Conversão da MPv nº 1.982-77, de 2000](#)

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª séries do Ensino Fundamental – Língua Portuguesa**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Matemática**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Geografia**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – História**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Ciências**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Educação Física**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental – Arte**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros curriculares nacionais: Ensino Médio**. Brasília: MEC/SEMTEC, 1999. 4v.

_____. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Volume I – Introdução. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Volume II – Formação Pessoal e Social. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Volume III – Conhecimento de Mundo. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Lei nº 11.274/06, de 06 de fevereiro de 2006. **Ensino Fundamental de 9 anos.**

_____. Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. **Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.**

_____. Parecer Nº 36/2004, de 07 de dezembro de 2004. **Estabelece a reformulação da Resolução CNE/CEB 1/2000, que define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos.**

_____. Lei nº 10.639/03, de 09 de janeiro de 2003. **Lei da Cultura Afro-Brasileira.**

_____. Resolução do CEC Nº 372/2002, de 27 de novembro de 2002. Dispõe sobre **Credenciamento de Instituição de Ensino Fundamental e Médio** da Educação Básica.

_____. PNE - **Plano Nacional de Educação**, aprovado pela lei Nº 10.172/2001.

_____. Resolução do CEC Nº 363/2000 de 30 de novembro de 2000. **Dispõe sobre a Educação de Jovens e Adultos.**

_____. Resolução CNE/CEB Nº 01/2000, de 05 de julho de 2000. **Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação e Jovens e Adultos.**

_____. Parecer CEB/CNE 11/2000, de 10 de maio de 2000. **Adicionais às diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos.**

_____. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional.**

CALLIZO, G. R. **La salud a traves de La filosofia y La dieta vegetarianas.** Barcelona, Espanha: Publicaciones Reunidas, 1975.

CARDENAS, Ricardo M. **Recopilacion de leys, decretos, resoluciones y circulares que regulamentan La Ed. Media y tecnica en el Paraguai.** Asuncion: Impreso en Paraguai, 2008.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica.** São Paulo : Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, 2004.

_____. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações,** Rio de Janeiro, Campus, 2003.

_____. **Iniciação a Administração de Pessoas.** 3ª edição. Ed. Makron Books, São Paulo 2000.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Como agregar talento à empresa. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

_____. **Gerenciando Pessoas.** 3ª edição Revisada e Ampliada. Ed. Makron Books, São Paulo, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora 2003

COOPER, R; SAWAF, A. **Inteligência Emocional na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COVEY, Stephen (1993). **El Liderazgo Centrado en Principios.** Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1993.

CNI. **Educação para Nova Indústria:** uma ação para o desenvolvimento sustentável do Brasil / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. - Brasília: CNI, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Ed. Artmed Sage 2010, 3ª edição.

DANTAS, M; CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.** Trabalho apresentado no curso de Biblioteconomia, para a disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Ciência da Informação. Recife, 2006. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/56988122/Pesquisa-qual-quant>> Acesso em 21/09/2012.

DANTAS, H. **A Infância da Razão.** São Paulo: Ed. Manolo, 1990.

DANTAS, M. & CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.** Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

DELORS, J. **Os quatro pilares da educação.** In: Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 2005.

DIAS, José Augusto. **Direção de unidade escolar.** In: BREJON, Moisés. (Org.). Estrutura e funcionamento do Ensino de 1º e 2º graus. São Paulo: Pioneira, 1993

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

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa.** Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração.** São Paulo, Pioneira, 1984.

DURAND, R.; QUELIN, B. V. **Construção de vantagem competitiva sustentável:** um estudo empírico. Paper presented no 4th International Conference on Competence-Based Management (Oslo, Noruega), June 2000, p. 18-20.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 12004.

_____. **Gestão com Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal: relações industriais**. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

FERRETI, Celso João. **Educação e trabalho**: modernização tecnológica, qualificação profissional e sistema público de ensino. São Paulo em Perspectiva, v.7, n.1, p.84-91.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984

FIALHO, Rosangela Couras Del Vecchio. **Impactos do Plano Estratégico da Escola SESI – Serviço Social da Indústria, o Estado do Ceará, no seu Desenvolvimento a partir duma Gestão Escolar Sustentável**. Paraguai, Assunção, 2013. (tese de doutorado apresentada Universidad Americana).

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**: DELPHI RH-2010. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

FLEURI, Reinaldo M. **Educar para quê?** Contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola. MG, Uberlândia: UFUB , 1986.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2003

FONSECA, Vitor da. **Introdução às dificuldades de aprendizagem**. São Paulo: Ética, 2000.

FREIRE, Paulo. Cartas a Cristina. **Reflexões sobre a minha vida e minha práxis**. São Paulo, Editora UNESP, 2003.

_____. **Papel da educação na humanização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

_____. **Conscientização**: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

_____. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FUSARI, Maria Felisminda de R. **Mídias e formação de professores**: em busca de caminhos de pesquisa vinculada à docência. In: FAZENDA,. Novos enfoques da pesquisa educacional, São Paulo, Cortez, 1992.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Ensino Superior para o negócio**. New York: Columbia University Press, 1959.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. **Uma abordagem de aprendizagem social à gestão estratégica : em direção a uma Fundação theoretical** . Academy of Management Review, Apr. 1982.

HADJI, Charles. **Pensar e agir na educação**. Porto Alegre:RS: Artmed, 2001.

HENNING, G. J. **Metodologia do Ensino de Ciências**, 3.ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1998.

HINOSTROZA, Franklin V. Sovero. **Evaluacion Docente, las mil y una mejores preguntas con banco de respuestas**. Lima: Ed. San Marcos, 2007.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

ISAMBERT-JAMATI, V. O **apelo à noção de competência** na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ,E, TANGUY, L(Orgs). Saberes e competências o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.p.103-133.

JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. **O Controle da Gestão** - Ao serviço da estratégia e dos gestores, 8a edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade. Rio de Janeiro, 2004

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KROGH, G.; ROSS, J. A **O olhar sobre o conhecimento, competência e estratégia**. Personnel Review, v. 24, n.3, p. 56-76, 1995.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BORTEF, G. **De La Compétence**. Paris,França: Editions D'organisations, 2005;

LEONTIADES, M. **As palavras confusas de política de negócios**. Academy of Management Review, p.46, jan. 1982.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da educação**. São Paulo. Ed. Cortez. (Coleção Magistério Formação do Professor) 1994. p. 183.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marly. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

McCLELLAND, D. C; DAILEY, C. **Melhorar a seleção oficial para o serviço estrangeiro**. Boston: McBer, 1993.

MCLUCHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2005.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Estratégia e desempenho: competir por competências**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, São Paulo: Bookland, 2000.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada** – Edição especial ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOURA, Tânia Maria de Melo. **A prática pedagógica dos alfabetizadores de jovens e adultos: contribuições de Freire, Ferreiro e Vigotsky**. 2 ed. Maceió: EDUFAL, 2001.

OLIVEIRA, Elsa Guimarães. **Educação a Distância na Transição Paradigmática**. Campinas, 2003.

OLIVEIRA, Ramon de. **Informática Educativa** – dos planos e discursos à sala de aula. Campinas, 1997.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação popular e educação de adultos**. 4 ed. São Paulo:2002

PARO, Vitor Henrique. **O Conselho de escola na democratização da gestão escolar**. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C. A. (orgs). **Formação do educador e avaliação educacional - organização da escola e do trabalho pedagógico**. São Paulo: UNESP, 1999. p. 209-219 (v. 3).

_____. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB.** In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

PARRY, S. B. **Questões de competência.** Training. 2006.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários** – 2ª ed. – Rio de Janeiro; Qualitymark Ed.,2001.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo, Editora LTR, 2008.

PORTER, M. **A nova era da estratégia.** HSM Management, São Paulo, 2000.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda.** São Paulo: Atlas, 2008.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH – Nacional, 2002.

RIBEIRO, J. **Gestalt-Terapia:** Refazendo um Caminho. São Paulo: Summus Editorial. 1985.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social:** Métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROJO, C. A. **Planejamento Estratégico:** modelo de simulação de cenários – uma aplicação em instituição de ensino. Cascavel: Assoeste, 2006.

RODRIGUES, W.C. **Metodologia Científica.** FAETEC/IST. Paracambi, 2007. Disponível em http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf.> Acesso em 21/09/2012.

RUAS, R. **A Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores:** alguns nexos pouco explorados. Read, edição 15, v. 6, n. 3, Out. 2003.

_____. **Gestão por competências:** Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2001.

_____. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. nº. 5.

_____. **Contribuição à construção da noção de competências e ao desenvolvimento de projetos de competências gerenciais.** Working paper, EA/PPGA/UFRGS/, 2000.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar BAPTISTA. **Metodología de la investigación.** 5ta ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

_____. **Metodología de la investigación.** México: Mcgraw-Hill Interamericana.2008.

_____. **Metodología de la investigación,** 4° ed. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2006.

SANDBERG, J. **Competência humana no trabalho.** Gotebörg: BAS, 1996.

_____. Understanding competência humana no trabalho: uma **abordagem** interpretative . Research Seminar Series. Graduate School of Management, July, 2000.

SANTOS, Gilberto Lacerda. **Tecnologia para Educação a Distância** – Informática como meio para educação a distância. Brasília, 2001.

_____. **Tecnologia para Educação a Distância** – Meios Didáticos para educação a distância funções estratégicas. Brasília, 2003.

SESI - Serviço Social da Indústria. **Empreendedorismo e Responsabilidade Social:** guia didático do professor / Serviço Social da Indústria. - Fortaleza: IMEPH, 2008.

SESI – CE. **Proposta Curricular Pedagógica da Escola SESI Dr. Thomaz Pompeu de Souza Brasil** (Ensino Fundamental). Fortaleza, 2007.

_____. **Proposta Pedagógica do SESI para a Educação de Jovens e Adultos.** MEC/SEF, 1998.

SESI – DN. **Diretrizes de Educação Continuada do Sistema SESI de Educação,** MEX/SEF. Brasília, 1998.

_____. **Manual Operacional de Educação a Distância.** Vol. 10, Brasília, 2009. (p. 16 a 18)

_____. **Plano Estratégico do Sistema SESI de Educação 2007-2015,** Brasília, 2007.

SOARES, Marcelo Márcio. **Aspectos Ergonômicos na Relação entre o Comportamento, o Espaço Físico e os Objetos na Sala de Aula.** In: ENCONTRO NACIONAL DE CONFORTO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO 2,1993, Florianópolis, SC, p.373-378.

SOUZA, Maria de Fátima Guerra de. **Fundamentos da Educação a Distância**. Campinas, 2000.

SVEIB, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, B. **Estratégias para o planejamento**. Planejamento de Longo Alcance, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina de líderes de mercado**: escolher o seu cliente , reduzir o seu foco , dominar o mercado. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Alfabetização de Jovens e Adultos no Brasil**: lições de prática. Brasília, 2008.

_____. **Declaração de Hamburgo sobre a educação de adultos e plano de ação para o futuro**. In: Conferência Internacional sobre educação de adultos, 1997. Hamburgo, Alemanha, 1997.

VALLADARES, Licia. **Os de mandamentos da observação participante**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.22 n° 63, 2005.

VALENTE, José A. **Criando oportunidades de aprendizagem continuada ao longo da vida**. Revista Pátio, n°. 15, p. 9-12, 2000.

VALENTE, José Armando (Org). **O computador na sociedade do conhecimento**. Campinas: Nied, 2002.

VERGARA, Sylvia e CORRÊA, Vera. **Propostas para uma gestão pública**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, I. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VIGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

_____. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone/Edusp, 1988.

WALLON, H. **As origens do pensamento na criança**. São Paulo: Manole, 1989.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WERTHER, William B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos** – William B. Wenter Jr, Keith Davis. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração e Carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a Certa das empresas de**

conhecimento intensivo / Thomaz Wood Junior; Vicente Picarelli Filho – 3. ed. Ver. E ampl., - São Paulo: Atlas, 2004.

WOODRUFFE, C. **Competente por qualquer outro nome**. Personnel Management. Sept. 1999.

ZARAFIAN, P. **A gestão pela competência**. Seminário Internacional “Educação Profissional, Trabalho e Competências”. Rio de Janeiro: Ciet, 2006.