

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
MESTRADO EM TECNOLOGIA

ANA MARIA FERNANDES GUIDIO

CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE
GESTÃO EM EDUCAÇÃO E A EXPERIÊNCIA EM UMA UNIDADE
EDUCACIONAL DO SENAC-SP

SÃO PAULO
AGOSTO, 2006

ANA MARIA FERNANDES GUIDIO

CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE
GESTÃO EM EDUCAÇÃO E A EXPERIÊNCIA EM UMA UNIDADE
EDUCACIONAL DO SENAC-SP

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, no Programa de Mestrado em Tecnologia – Gestão, Desenvolvimento e Formação, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior.

SÃO PAULO
AGOSTO, 2006

G947c *Guidio, Ana Maria Fernandes*

Contribuições para a construção do conceito de gestão em educação e a experiência em uma unidade educacional do SENAC-SP / Ana Maria Fernandes Guidio. – São Paulo, 2006.

69 f. + apêndices + anexos

Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2006.

1. Gestão educacional. 2. Qualidade em educação.
3. Formação tecnológica. I. Título.

CDU 37:65.012

ANA MARIA FERNANDES GUIDIO

CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE
GESTÃO EM EDUCAÇÃO E A EXPERIÊNCIA EM UMA UNIDADE
EDUCACIONAL DO SENAC-SP

PROF. DR. ALFREDO COLENCI JÚNIOR

PROF. DR. JOSÉ BENEDITO SACOMANO

PROF^a. DRA. HELENA GEMIGNANI PETEROSI

SÃO PAULO, _____ DE _____ DE _____

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Alfredo Colenci Júnior pela firmeza de suas orientações e incentivo durante o mestrado e na finalização desta dissertação.

Às Professoras Doutoras Helena Gemignani Peterossi e Esméria Rovai que muito contribuíram com reflexões fundamentais para meu aprendizado e desenvolvimento.

Aos demais professores que, com seus conhecimentos, contribuíram para a realização deste desafio.

Ao Senac-SP por todo suporte recebido que possibilitou a participação neste programa e viabilizou o desenvolvimento deste trabalho.

À minha equipe de trabalho pela participação constante em todas as fases da pesquisa e durante o desenvolvimento da presente dissertação.

Aos meus amigos queridos, pelo imenso incentivo, participação e apoio, em especial Elza, Ana Maria, Fernando e Mary.

“O homem é um animal suspenso em redes de significância que ele mesmo criou”.

Clifford Geertz

RESUMO

GUIDIO, Ana Maria Fernandes. *Contribuições para a construção do conceito de gestão em educação e a experiência em uma unidade educacional do Senac – SP*. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Uma proposta de gestão em educação, em unidade produtiva de uma Instituição Educacional, pode ser fonte de estudo para analisar os conceitos gestão, gestão educacional e suas interfaces com os conceitos qualidade e gestão com pessoas, e pode contribuir para a compreensão e para a construção coletiva destes, em uma equipe. Nesta perspectiva, o grupo e o gestor, ao desenvolverem o trabalho, realizarem atividades e tarefas e ao reconhecerem o clima, a cultura, as diretrizes, as propostas, as políticas e os programas da Instituição e ainda, as metas, os objetivos, os desafios e as possibilidades da Unidade, vão construir uma forma de operar e de inter-relacionar, que viabilizem conquistas, atendendo, de um lado, as expectativas institucionais e de outro, os anseios e necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento dos envolvidos. A proposta de gestão vai viabilizar que os integrantes da equipe participem efetivamente, e que as potencialidades e as personalidades sejam consideradas, o gestor vai criar condições para que as metas sejam perseguidas e que novos desafios possam vir a ser percebidos e superados. Para avaliar se há e como se dá no grupo, o reconhecimento dos conceitos, foi desenvolvido um formulário para levantamento destas informações. Os resultados foram avaliados por grupos de cargos e funções: grupo de atendimento ao cliente, grupo de suporte e logística, grupo de docentes (os professores) e grupo de coordenação (pedagógico, de administração e de registros educacionais). Os resultados possibilitaram conhecer e avaliar como se dá na equipe o reconhecimento dos conceitos e outras questões exploradas; e se, de fato, o resultado pode contribuir com a afirmação de que é possível construir compreensão coletiva de conceitos em um grupo, segundo a prática de gestão observada.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, Gestão com Pessoas, Senac – SP.

ABSTRACT

GUIDIO, Ana Maria Fernandes. *Contributions to the construction of the concept of management in education and an experience in an educational unit of Senac – SP*, São Paulo, 2006. Thesis (Master Degree) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

A proposal of educational management in an Educational Institution's productive unit can be the source of study to analyze the concept of management, educational management and its interfaces with the concepts of quality and management with people and it may also contribute to their understanding and their collective construction in a team. In this perspective, the group and the manager, when developing the work and performing the activities, chores and tasks and when recognizing the environment, culture, rules, proposals, policies and programs of the Institution together with the goals, objectives, challenges and possibilities of the unit, will build a way to operate and interrelate that will enable achievements, meeting on one hand the institutional expectations and on the other the employees' desires and learning and development needs. In this management proposal, which enables team members to participate effectively and considers potentialities and personalities, the manager will create conditions for the aims to be followed and new challenges be perceived and overcome. To evaluate whether there is recognition of the concepts in the team and how it happens, a form has been developed with questions to gather information. The investigation was conducted with members grouped by their positions: customer service, support and logistics, teachers and, finally, coordinators (pedagogical, administrative and educational register). The presentation of the data collected from the investigation made it possible to know and evaluate how the acknowledgment of concepts happens in the team as well as the other questions looked into, how this happens in an Educational Unit and whether the result can actually contribute to the claim that it is possible to build collective understanding of concepts in a group, according to the observed management practice.

Key words: Management, Quality, People Management, Senac – SP.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fig. 1: Modelo de Qualidade – ilustração de Parasuaraman, Zeithaml & Berry.....	37
Fig. 2: Mapa da Qualidade.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CEETPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DES	Declaração Eletrônica de Serviços
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira Revisada (ABNT)
ONG	Organização não Governamental
PDE	Programa de Desenvolvimento Educacional
PTU	Proposta de Trabalho da Unidade
SAC	Sistema de Atendimento ao Cliente
SCPC	Serviço Central de Proteção ao Crédito
SENAC–SP	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Administração Regional no Estado de São Paulo
UO	Unidade Operativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 GESTÃO	23
1.1 Gestão de pessoas versus gestão com pessoas	28
1.2 Qualidade	31
2 O SENAC – SP	41
2.1 O gestor educacional no Senac – SP	43
2.2 O Senac – SP e seu compromisso com a qualidade	44
2.3 Construindo diferenciais de qualidade em unidade do Senac – SP.....	48
3 A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO EM UMA UNIDADE EDUCACIONAL DO SENAC–SP E A IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPROMISSOS COM A QUALIDADE	51
3.1 A Investigação Exploratória	52
3.1.1 Apresentação da investigação com o uso de formulário.....	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A	70
APÊNDICE B	74
APÊNDICE C	77
ANEXO A	134
ANEXO B	136
ANEXO C	140
ANEXO D	143
ANEXO E	145
ANEXO F	147

INTRODUÇÃO

Este trabalho, cujo tema é Contribuições para a Construção do Conceito de Gestão em Educação e a Experiência em uma Unidade do Senac - SP, tem por objetivo identificar informações relevantes referentes aos temas Gestão, Gestão Educacional, sua prática e interfaces com os temas, Educação, Pessoas, Equipe, Qualidade, seu histórico e sua importância na construção desses conceitos no trabalho, no processo de desenvolvimento de um grupo e nos resultados obtidos em uma Unidade do Senac no Estado de São Paulo.

Para iniciar a explanação sobre este trabalho e contribuir para seu entendimento, estabeleceu-se a estrutura a seguir.

A Introdução apresenta uma visão geral, histórica e ampla dos conceitos envolvidos e as hipóteses a serem verificadas quanto a sua validade. A metodologia aplicada foi de investigação qualitativa com o uso de formulário.

O primeiro capítulo apresenta o tema gestão, seu entendimento e sua prática nas organizações, em especial nas instituições educacionais; considera a abordagem gestão com pessoas em contraposição à prática de gestão para pessoas e considera, ainda, as interfaces com o tema qualidade.

No segundo capítulo, é apresentada a Instituição Senac – SP (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Administração Regional no Estado de São Paulo), o papel e os resultados esperados de seus gestores e os compromissos da Instituição com a qualidade.

No terceiro capítulo, explana-se a experiência de uma unidade educacional da Instituição e é apresentada a investigação exploratória com o uso de formulário: um estudo de caso.

Na análise de resultados estão as considerações sobre as respostas obtidas na pesquisa junto aos clientes internos.

Na conclusão estão as considerações da autora sobre todo trabalho realizado desde o levantamento histórico, até as considerações finais do estudo do estudo e os possíveis encaminhamentos.

Por último, estão inseridos os apêndices e anexos referentes e relevantes ao propósito da dissertação.

Em uma visão histórica e resgatando informações, segundo Vieira (2003), desde Taylor e Fayol até hoje, surgiram concepções e abordagens sobre vários

aspectos relacionados com gestão, como por exemplo: informações, pessoas, processos, produtos, formas de planejamento e de interação e, durante todo o século, constatou-se que os sistemas educacionais foram influenciados pelas mudanças no modo de produzir e de gerir empresas, empregando muitos conceitos que transitaram da área produtiva e econômica para a educacional.

Emergindo dos estudos realizados por Taylor e Fayol, no início do século passado, o modelo de administração científica consolidou-se nas organizações escolares há décadas e, atualmente, ainda continua a ser o dominante, muito embora possa ser considerado uma forma de gestão ultrapassada para a maioria das organizações voltadas para o trabalho com o conhecimento (VIEIRA, 2003, p.39).

Na gestão das organizações, constata-se que há confusão de diversos conceitos, com sensíveis prejuízos aos objetivos, como será visto adiante. O mau entendimento dos conceitos de administração, gerenciamento e gestão em suas diversas etapas que se estendem do planejamento, execução até a respectiva avaliação dos resultados obtidos, freqüentemente caracterizada por controle, está por merecer melhor conceituação.

Embora existam várias diferenças em termos conceituais, é comum a utilização destes conceitos como sinônimos. Motta (2000) aponta algumas diferenças. Este argumenta que se justifica teorizar o conceito de gerência, posto que a ação humana não é isolada do pensamento. A teoria pode fornecer elementos para a melhor compreensão da realidade e do comportamento, ou seja, quem sabe o porquê do que faz pode fazer melhor. Motta (2000) assinala que o termo Administração nasceu na área pública e visava expressar uma função subordinada.

A expressão mais nobre da Administração tem origem no século XVII, com a institucionalização mais clara do cargo de ministro, do latim minus (menos), que se contrapõe a magis (mais), de magister ou magistrado. O administrador era, assim, o executor das decisões emanadas dos órgãos políticos superiores ou dos parlamentos e das assembléias legislativas (MOTTA, 2000, p.13).

Quanto à palavra Gestão, afirma esse autor que ela se originou na área privada para significar a função subordinada àqueles que estão nos conselhos superiores. Gerentes ou executivos eram as pessoas encarregadas de executar as ordens dos diretores, proprietários ou membros dos Conselhos de Administração das empresas.

Segundo Motta (2000), na fase inicial de uso desses termos no Brasil, eles foram generalizados e visavam significar qualquer posição de chefia, quer fosse em empresas privadas ou em órgãos públicos. Nos anos 70, o uso dos termos se distinguiria: administradores eram preferencialmente os principais dirigentes e gerentes eram os que ocupavam posições medianas na estrutura hierárquica.

No inglês britânico, bem como no francês, a palavra 'management' (normalmente traduzida para o português como gerência), empregada tecnicamente em ambos os países, significa, essencialmente, a gestão privada, e a palavra 'administration' (traduzida normalmente como administração) tende a significar a gestão pública. No inglês norte-americano, de grande influência na terminologia administrativa brasileira, a palavra 'management' é usada quase indistintamente como 'administration' (MOTTA, 2000, p. 15).

Na década de 90, o conceito de gestão, no Brasil, era usado como uma forma, um modo de qualificação participativa em administração. Hoje, gestão serve para designar diferentes funções executivas em diferentes empresas, instituições ou órgãos governamentais. No jargão técnico empregado à área de Administração e Negócios, na linguagem norte-americana e na brasileira, são utilizadas expressões como *business administration* ou *public management*.

Na administração das empresas, hoje, os processos são aprimorados e as relações vão sendo alteradas de acordo com a cultura estabelecida e com as novas situações e tendências do mercado daquele segmento empresarial.

[...] expressões como *business administration* (administração de empresas) ou *public management* (gerência pública), sendo as palavras administração e gerência qualificadas como pública ou privada conforme o caso, ao contrário da terminologia europeia (MOTTA, 2000, p.15).

Motta (2000) argumenta ainda que no Brasil há uma incoerência no emprego desses conceitos. O termo gestão é usado como uma qualificação de formas participativas como co-gestão e autogestão e no caso, seriam mais apropriadas as expressões co-gerência e autogerência ou co-administração e auto-administração.

Lück (2002) assinala que gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando mudança de paradigma, sendo que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento do processo de democratização do processo pedagógico, está associado à participação responsável de todos os

envolvidos nas decisões e na efetivação das mesmas mediante compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

Não pretendemos [...] minimizar a responsabilidade do professor [...] pretendemos oferecer uma visão mais ampla da situação escolar e do papel de outros agentes, em particular o do Diretor Escolar, com o objetivo de permitir uma avaliação mais abrangente da complexa situação de ensino enfrentada hoje pelos educadores em geral, quaisquer que sejam os cargos que exerçam (VIEIRA, org., 2003, p.12).

Estas considerações remetem a uma proposta da Escola como um organismo dinâmico e vivo, contextualizado e, de certo modo, dependente do conjunto de pessoas que participam de sua administração ou gestão.

Segundo autores como Davel e Vergara (2001), as pessoas, em uma organização são bem mais do que recursos que geram a produção; elas são essenciais para a dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva e cooperativa com todos os envolvidos, com clientes, com outras pessoas, outras organizações e no ambiente do qual fazem parte.

O exercício da liderança é fundamental para a realização de um trabalho coletivo articulado, capaz de despertar o envolvimento e o compromisso de todos os membros da comunidade escolar e com reflexos importantes na comunidade externa (VIEIRA, org., 2003, p. 14).

Ao levantar informações sobre esses e demais conceitos envolvidos e avaliar interfaces e resultados da aplicação dos mesmos, busca-se identificar quais se assemelham e se complementam ou quais se diferenciam e como se dá suas aplicações no cotidiano do trabalho dos profissionais envolvidos no processo, para que se possa, cada vez mais, alinhar as estratégias às necessidades e expectativas das pessoas, das equipes, da Instituição, da clientela e, neste caso, da comunidade na qual a Unidade Senac está inserida e é partícipe.

Essa visão mais ampla do trabalho escolar evidencia a figura do gestor e a importância de seu papel como responsável pelos resultados finais – personagem central na condução do processo educativo no âmbito da escola (VIEIRA, org., 2003, p.14).

Neste trabalho, levanta-se a hipótese de que Gestão é um processo e pode levar ao desenvolvimento grupal e ainda que participar deste processo pode facilitar a construção de um entendimento ou de um conceito coletivo desta prática.

É necessário que se reconheçam os múltiplos aspectos de que se reveste essa função, em que se inclui a utilização pedagógica dos modernos recursos da tecnologia na busca de melhores resultados em termos de ensino e aprendizagem, bem como no uso dessa tecnologia na gestão participativa, no desenvolvimento de sistemas de informação que subsidiem a avaliação e a tomada de decisões compartilhada (VIEIRA, org., 2003, p.15).

A proposta do Senac - SP prevê a assimilação desse processo de gestão como processo de desenvolvimento de grupo com qualidade, gestão com pessoas, que gere ações de multiplicação de experiências significativas e relevantes, especialmente em comparação aos demais grupos, objetos de cada ação administrativa ou educacional.

São ações de gestor para os grupos de trabalho, de cada grupo de trabalho para os demais, ou seja, de coordenadores pedagógicos para professores, de atendimento ao cliente para o cliente, de serviços administrativos e de apoio para alunos, de professores para coordenadores, incluindo ainda grupos familiares e grupos presentes na vida pessoal, reiniciando a cadeia multiplicadora da qualidade.

O negócio empresarial para o qual uma unidade do Senac - SP opera, de acordo com a missão da Instituição a ser comentada no terceiro capítulo, resume-se no desenvolvimento de pessoas e de organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.

Administrar ou gerir uma dessas unidades implica em uma prática gestora afinada com todos os objetivos institucionais, com a missão, com os compromissos e metas propostos; significa adotar todos os procedimentos e orientações, conforme as diretrizes institucionais propostas a cada ano, entender o novo papel a ser desempenhado à frente do grupo de pessoas, a fim de estabelecer a mobilização e a energia necessárias à prática educacional formadora e transformadora das pessoas e criadora de conhecimento.

Segundo Choo (2003), uma organização possui três tipos de conhecimento: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural, expressos nas pressuposições, crenças e normas usadas pelos seus membros para atribuir valor e

significado a novos conhecimentos e informações, conforme previsto na proposta desta dissertação.

A prática da gestão de pessoas, nesse contexto, vai criar uma rede de resultados, em progressão não linear, que vai estabelecendo e produzindo resultantes e, a cada conexão, criando novas informações e possivelmente novos conhecimentos.

Novos conhecimentos são criados pela conversão, construção e conexão do conhecimento. [...] a organização cria constantemente novos conhecimentos convertendo [...] em conhecimento explícito e partilhado, por meio do qual a organização dá origem a novos produtos e gera inovações (CHOO, 2003, p.365).

Com o advento da globalização, as empresas passam por necessárias transformações para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo. Segundo Lamcobe e Tonelli (2001), a gestão de recursos humanos não poderia ficar fora deste contexto. Gerir pessoas nestas circunstâncias torna-se cada vez mais uma tarefa desafiadora e inclui a busca, a fixação e o desenvolvimento de profissionais altamente qualificados.

Na gestão de uma unidade Senac-SP, conforme as necessidades e expectativas da Instituição, o gestor deverá ter um perfil profissional e características que lhe possibilitem adequar-se e se flexibilizar constantemente ao mundo do trabalho contemporâneo.

[...] numa sociedade em mudança muito rápida é fundamental que a organização mantenha uma relação dinâmica com o ambiente externo, o que requer a existência de instrumentos de captação e elaboração de informações [...] que permitam proceder às alterações necessárias [...] o que é incompatível com a existência de estruturas rígidas (ALONSO, 2003, cap.I, p.24).

Na área educacional as transformações ocorrem mais lentamente e a progressão segue um ritmo acadêmico que deveria rever valores, princípios e objetivos estabelecidos há muitos anos e ainda deveria cuidar da adaptação e do atendimento às novas demandas educacionais criadas pela sociedade em transição, gerando necessidades específicas de formação e desenvolvimento humano que a educação poderia potencializar.

Segundo Costin (2003), a produção intelectual humana – cultural, artística e tecnológica – é o principal motor do progresso econômico e social. Organizações e sociedades mais desenvolvidas tendem ser aquelas que atraem talentos e propiciam um ambiente que formula a inovação, entendida como a capacidade de experimentar, mesclar e criar o novo, aliando criatividade e capacidade empreendedora e realizadora.

Sanz (2003) afirma que talento é uma aptidão natural e particular para a realização de alguma atividade.

[...] é preciso deslindar a confusão que o senso comum faz entre talento e vocação. Talento é uma aptidão invulgar, natural ou adquirida, para alguma atividade ou ofício. Na antiga Grécia, a palavra *tánton* designava uma medida variável de peso e uma moeda de alto valor. [...] Já vocação vem do latim *vocatio* - ação de chamar, vocação divina – e denomina em primeiro lugar, a inclinação que sentimos por um ofício, uma atividade ou uma forma de vida, [...] Em todas as profissões, em todos os ofícios, *tánton* e *vocatio* são essenciais, [...] (SANZ, 2003, p.26-27).

O processo de transformação da sociedade, das tecnologias e as exigências do mundo produtivo, interativo e globalizado são requisitos para que a educação comece a lidar com essa perspectiva de atuação em todos os seus níveis ou, rapidamente, deixará de cumprir seu papel de agente catalisador e transformador tão esperado pela sociedade e comunidade, profissionais, associações de classe e grupos profissionais de várias naturezas.

Como, porém, transformar a escola de hoje em um espaço articulador e produtor de conhecimento, aberto à comunidade e integrado ao mundo? Como pode se dar a gestão de informações e conhecimentos na escola? Como preparar a escola para realizar a gestão de informações, conhecimentos e tecnologias disponíveis? (ALMEIDA, 2003, p.114).

Estas indagações permeiam as discussões dos autores, neste texto, bem como as práticas do Senac – SP apresentadas e analisadas nesta dissertação.

Segundo Alonso (2003), em seu texto “A Gestão/Administração Educacional no Contexto da Atualidade”, a expressão gestão educacional tem suscitado polêmica nos meios educacionais, embora autores conceituados mostrem a adequação do conceito às diversas realidades organizacionais e à conveniência de sua utilização frente aos desafios, decorrentes dos novos contextos sociais.

Ainda segundo esta autora, há uma tendência crescente de descentralização e desconcentração do poder, aproximando o poder de decisão, do local onde os

problemas ocorrem; isto se justifica pela velocidade das mudanças no mundo atual e pelas novas demandas delas decorrentes.

Além disto, destaca-se a ampliação do desejo de participação das pessoas nas decisões que afetam diretamente o seu trabalho ou a sua existência, ou os ideais de democratização.

Ao lado de outros autores, Albuquerque e França (1998), consideram que o ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo.

Ao verificar o aumento dessa competitividade ressalta-se no estudo a importância das organizações educacionais estabelecerem estratégias que busquem realizar os objetivos organizacionais e que coloquem a organização em uma posição competitiva.

Deveríamos ter garantido também que com as mudanças de cenários externos e com as dificuldades operacionais internas a estratégia fosse atualizada e novamente apresentada para todos na organização. [...] Garantir a gestão da estratégia que efetivamente traga valor [...] às nossas organizações através de uma ótima formulação compartilhada, uma comunicação clara e objetiva e finalmente, um processo de aprendizagem para garantir uma sempre melhor e mais precisa estratégia futura (MANGELS, Mathias, In: KAPLAN, NORTON, 2004, prefácio à edição brasileira, p.XVII).

Segundo Kaplan e Norton (2004), a melhor maneira de se garantir a permanência de uma estratégia em ação é assegurar o apoio incontestável da liderança, de um claro entendimento do que fazer e um alinhamento de toda a organização com a estratégia e com o perfeito comprometimento e entendimento de cada colaborador, de que ela seja como algo que é vivo e que necessita ser gerenciado. Este alinhamento estratégico constitui-se no *Balanced Scorecard*¹ que permite integrar diversas perspectivas.

1 BSC – Balanced Scorecard – Sistema balanceado de avaliação das empresas contendo fundamentos para mensuração e gestão do valor, criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da mesma.

O Balanced Scorecard – BSC [...] criara condições para que alinhassem todos os recursos organizacionais – equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados – e para que focassem intensamente a implementação da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004, Prefácio IX).

Conforme a citação acima, os administradores educacionais são estimulados a alinhar os recursos organizacionais e a focar a implementação da estratégia. Devem rever seu papel e seu trabalho visando à inserção neste novo contexto, marcado pela incerteza e pelo provisório. Atuando com grande flexibilidade intelectual e aplicação de competências analíticas e produtivas que possam gerar atitudes assertivas frente aos novos desafios, muitas vezes desconhecidos.

Adicionalmente, de acordo com Gamboa (2001), os processos pedagógicos não podem estar desvinculados da subjetividade, da vida, dos valores, da dinâmica social, da cultura, da política, das ideologias. Como consequência, nenhum processo didático pode ser entendido apenas como aplicação de técnicas ou metodologias, ao contrário, só tem sentido na articulação com as concepções da educação, da sociedade, da cultura e da política.

Cabe ressaltar ainda que, os autores Alonso (2003) e Gamboa (2001) como: órgãos governamentais, não governamentais – ONGs, meio ambiente e com todos os grupos deste meio. Eles precisam formar grupos de relacionamento e redes de comunicação; precisam ainda construir cenários alternativos, que localizem, de imediato, quais são os novos desafios. Devem vislumbrar, descortinar o que a sociedade vai esperar de uma pessoa, de um profissional ou de um cidadão.

[...] Vive-se com intensidade uma experiência de aprendizagem [...] uma lenta acumulação de fatos, reflexões, intercâmbios e saberes vai-se desenrolando, vai ganhando forma e acaba por produzir uma metamorfose, uma reorganização repentina, [...] (POZO, 2002, vii).

Os autores Pozo (2002), Perrenoud (2001), Masetto (2003) e Libâneo (2003) identificam mudanças no processo de ensino-aprendizagem que vão favorecer o surgimento de uma nova cultura da aprendizagem. Trata-se de passar de uma escola centrada no ensino (suas finalidades, conteúdos, metodologias, planejamento, formas de avaliação, e outros componentes) para uma escola centrada na aprendizagem dos alunos.

Se entendermos que ensinar é projetar atividades sociais com o fim deliberado de que alguém aprenda algo [...], temos de admitir que possivelmente a maior parte de nossas aprendizagens cotidianas são produzidas sem ensino e inclusive, sem consciência de estar aprendendo (POZO, 2002, p. 56).

Como já apresentado, sabe-se que a educação profissional no país tem se desenvolvido à margem do mercado de trabalho e do trabalho. Em geral, as instituições educacionais, tanto as públicas como as privadas, que promovem a educação profissional, viveram as últimas décadas sem preocupações ou vínculos formais com a modernização e com o futuro do trabalho.

As transformações do trabalho - rumo a uma flexibilidade maior dos procedimentos, dos postos e das estruturas – e a análise ergonômica mais fina dos gestos e das estratégias dos profissionais levam a enfatizar para qualificações formais iguais, as competências diferenciadas, evolutivas, ligadas à história de vida das pessoas. Já não é suficiente definir qualificações – padrão e, sobre esta base alocar os indivíduos nos postos de trabalho (PERRENOUD, 1999, p.12).

Como as instituições educacionais não se preocuparam com as decorrências do mundo contemporâneo no trabalho, ocorreu grande desalinhamento educacional com as recentes demandas ocupacionais geradas pelas inovações tecnológicas e necessidades mais atuais deste mercado e do trabalho como possibilidade de ganho financeiro autogerenciado. Estas evidências são nitidamente percebidas, quando se investiga que tipo de profissionais são procurados para assumir os desafios dos novos postos de trabalho (postos estes muitas vezes desconhecidos pelas instituições formadoras).

Estudos sociológicos sobre as profissões demonstraram uma evolução clara no decorrer dos últimos anos e na maior parte dos ofícios relativos aos profissionais das ciências humanas: enfermeiros, assistentes sociais, jornalistas ... e professores. Assim para responder aos desafios sem precedentes da transformação necessária dos sistemas educacionais, o papel dos professores deve, necessariamente, evoluir (PERRENOUD et al, 2001, p.11).

Para Colenci Jr. (2005), inexistem, por diversas razões, entre as quais a plena condição do exercício da soberania, um alinhamento estratégico entre a educação profissional e o desenvolvimento econômico. Quais são as alternativas para a produção autônoma de bens de consumo, serviços e outros e qual é o universo de pessoas preparadas para enfrentar esses desafios? Apesar de haver espaços ocupacionais vazios em várias empresas e espaço para a criação e implantação de

novos negócios, não há contingente de profissionais que possam oferecer trabalho especializado compatível com o posto vago, isto é, empreendedores com visão de futuro para um mercado altamente competitivo.

Um dos temas propostos sobre a escola é que ela, muitas vezes, está desligada da realidade, tem seu foco no currículo a ser cumprido; também nas empresas ocorre o mesmo fato, nelas o foco é na meta financeira; ambas, escolas e empresas perdem a visão do que ocorre fora dos muros (FREIRE apud SCHIRATO, 2006).

Ainda, segundo o autor, tanto os conservadores utilitaristas que tratam da questão da escola como espaço de aprendizagem das coisas úteis da vida, quanto os inovadores que encontram suas identidades na escola que conduz à aprendizagem da autonomia, ambos defensores de diferentes ideologias, teorias e correntes educacionais, concordam com uma tese: para que serve ir à escola se não se adquire nela os meios para agir no e sobre o mundo? Exigem-se pessoas afinadas com a realidade e que participem do mundo.

Seria muito restritivo fazer do interesse do mundo escolar pelas competências o simples sinal de sua dependência em relação à política econômica. Há antes uma junção entre um movimento a partir de dentro e um apelo de fora. Um e outro nutrem-se de uma forma de dúvida sobre a capacidade do sistema educacional para tornar as novas gerações aptas a enfrentarem o mundo de hoje e o de amanhã (PERRENOUD, 1999, p.14).

A educação deverá estar preparando pessoas para esse novo contexto de futuro incerto e de prováveis grandes alterações. As pessoas deverão reconhecer a necessidade de investir, tempo e todos os demais recursos em desenvolvimento contínuo.

As transformações observáveis no mercado de trabalho e nas formações profissionalizantes exercem, provavelmente, certos efeitos sobre a escolaridade fundamental e sobre a concepção da cultura geral [...] (PERRENOUD, 1999, p.13).

Nota-se coerência entre as considerações dos autores sobre as transformações do mercado de trabalho, decorrendo em necessária transformação da escola, como apresentado anteriormente.

Ainda segundo Perrenoud (1999), a educação poderá contribuir na medida em que se propuser a identificar os novos paradigmas e a criar as condições para que cada um possa identificar o que é relevante, construir uma visão de futuro e

aplicar conhecimentos nesse contexto. Faz sentido contextualizar e capacitar-se para a construção de cenários alternativos e possíveis trajetórias educacionais formativas.

O que se quer é gerenciar competências (Lévy–Leboyer, 1996), estabelecer tanto balanços individuais como “árvores” de conhecimentos ou competências que representem o potencial coletivo de uma empresa (Authier e Lévy, 1996). No mundo do trabalho, a mudança de vocabulário reflete uma verdadeira mudança de perspectiva e até de paradigma (STROOBANTS, 1994; TRÉPOS, 1993; ROPÉ e TANGUY, 1994; ROPÉ, 1996 – Apud PERRENOUD, 1999, p.12).

Neste contexto, a educação profissional poderá possibilitar o reconhecimento de elementos constantes no novo espaço de trabalho, ou seja, a possibilidade de criar e empreender, hoje existente em muitas ocupações; reconhecer os novos perfis e competências profissionais atuais e projetadas para o futuro próximo. Deverá reconhecer o trabalho e o emprego como dimensões distintas e, ainda, reconhecer implicações e co-relações, no mínimo, para esse futuro mais próximo. Finalmente, deverá criar as condições para o desenvolvimento e a formação de pessoas para a gestão desse novo processo educacional.

As preocupações com o futuro do planeta e com a manutenção da vida, incentivaram os movimentos de preservação do meio-ambiente e de melhoria das condições de segurança e saúde para o homem, potencializando e ampliando as perspectivas e o tempo de vida.

No mundo dos negócios, companhias têm, a cada dia, informações mais completas de suas concorrentes, de seus fornecedores e de seus parceiros e podem melhor trabalhar seus produtos e serviços para efetivamente melhor competir no mercado.

Todas estas mudanças geraram elementos complicadores e facilitadores para a vida, e criaram situações complexas sob vários ângulos de análise. Um dos caminhos encontrados para conduzir estas novas situações foi o retorno às questões de moral e ética, cultura e ética, cidadania e ética, ética nos negócios.

Na educação, os caminhos a serem seguidos são no sentido de resgatar o universal, o científico, o sociocultural e o humano e de preparar para o tecnológico, projetar para o futuro, atender demandas sócio profissionais.

1 GESTÃO

Como anteriormente visto, o resgate histórico e as reflexões e discussões entre os autores sobre os conceitos de educação, gestão, trabalho e outros, conduzem a um avanço nas considerações e na constatação de que há uma necessidade premente de mudanças nos processos educacionais e na gestão destes.

É fundamental que sejam considerados os novos paradigmas e que ocorra a reorganização de todo o processo.

Verifica-se ainda que, com a acirrada competição no mundo globalizado, somente haverá sobrevivência para as organizações que invistam na captação, formação, fixação e desenvolvimento de seus quadros diretivos e demais profissionais.

Vimos também que a educação profissional deverá sair de seus muros, ampliando significativamente seus limites e deverá oferecer condições para que seus alunos, devidamente preparados, possam conduzir de forma autônoma o seu desenvolvimento contínuo.

Constata-se, então, que esta simbiose, envolvendo pessoas, carreiras, organizações e processos educacionais leva a uma nova configuração do papel e do perfil profissional do gestor.

No texto “A gestão/administração educacional no contexto da atualidade”, Alonso (2003) considerou que o contexto gerado pela expansão econômica e transformado pela revolução tecnológica torna-se propício à ocorrência de mudanças decisivas na vida das pessoas, nas famílias, na sociedade e nas organizações, alterando formas tradicionais de gestão, quebrando paradigmas, introduzindo padrões de comportamento, novos valores e novas formas de comunicação baseados em tecnologia avançada.

Trata-se aqui de proposta de ação coordenada, com propósitos muito bem definidos, com atribuição de responsabilidades e condições previamente estabelecidas (ALONSO, 2003, cap. VI, p.103).

Ainda segundo a autora, os membros de um grupo devem conhecer os limites da ação grupal e deverão ter feito um acordo com a Direção em termos da produção a ser apresentada ao final de cada etapa do trabalho. Neste caso, a liderança vai

exercer um papel importante garantindo, no processo, a participação de todos os integrantes, o líder deverá articular as diferentes contribuições, elaborar sínteses e dar pistas para que o grupo avance de forma coesa.

[...] Liderança compartilhada não significa ceder aos reinos do poder e da falta de opção. Mas também não significa usar a colaboração para fazer vigorar somente visões pessoais. Como um líder entre líderes, [...] o Diretor deve se envolver na promoção [...] da aprendizagem. [...] O Diretor é também um profissional interativo, aprendendo e liderando através da cooperação (FULLAN & HARGREAVES, 2000, apud ALONSO, 2003, cap. VI, p. 108).

Esta situação que, por um lado, gera produtividade e desenvolvimento e, por outro, gera medos e desafios, facilita o estabelecimento de resistências. Como conseguir que um grupo sinta-se positivamente desafiado e atue em direção a encontrar alternativas que viabilizem a superação de obstáculos e a construção de novo status sócio-grupal, ou seja, o desenvolvimento de competências de cada um e do grupo como um todo?

Neste novo ambiente organizacional, os principais recursos para a obtenção de bons resultados e o cumprimento dos objetivos pretendidos são o acesso à informação e a capacidade de sua manipulação e análise, não somente pela Direção e Coordenação, mas por todos os elementos envolvidos na formação dos alunos (VIEIRA, 2003, p.132).

O conceito Gestão, hoje localizado em um grande número de publicações da área de administração, tornou-se bastante conhecido nas últimas décadas. Inicialmente, foi utilizado referindo-se principalmente ao conjunto de atividades envolvidas nos cargos e funções de administração de pessoas ou de empresas.

O Diretor deve ser também um líder, ainda que trabalhando com outros líderes, articulando a sua ação ele deve estimular sempre a cooperação, porque, partilhando a autoridade com seus colaboradores, ele aumenta a sua influência; portanto, se fortalece e ganha legitimidade (ALONSO, 2003, cap. VI, p.107).

Após essa primeira fase, o conceito generalizou-se em várias áreas, como por exemplo, Planejamento, Administração, Finanças, Economia e, recentemente, vem sendo utilizado por autores que participam de estudos e pesquisas direcionados às Organizações Educacionais ou Organizações de Gestão do Conhecimento. Autores como Kotler e Fox, Kaplan e Norton, Terra, Silva e Kerr tratam os Dirigentes Educacionais, os Administradores e outros Agentes ligados à educação como Gestores.

Embora administradores educacionais tenham adotado prontamente funções gerenciais como finanças, contabilidade, planejamento e relações públicas, eles têm sido mais céticos no que diz respeito a marketing (KOTLER, 1994, p.22).

Em publicações nacionais como boletins informativos de órgãos do governo também encontramos o conceito Gestão ou Gestor. Publicações do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, do Ministério da Educação, como por exemplo o de 17/08/04, citam o Programa Escola de Gestores – programa que objetiva oferecer educação continuada para os diretores da educação básica.

Para Peter Drucker, o maior desafio para o gerenciamento no século XXI é liderar a mudança. Assim, é importante que a organização tenha uma política neste sentido. [...]: - abandonar o ontem [...], criando alguma coisa nova a partir do antigo, alimentar oportunidades [...] introduzindo informações importantes (ALONSO, 2003, cap. VI, p.106).

Dessa forma, o papel de administradores (diretores de escola) ou dirigentes das instituições educacionais, vem se transformando especialmente nas escolas particulares ou privadas. A instituição educacional deverá estar afinada com os novos desafios da sociedade contemporânea e comprometer-se com os rumos da humanidade e da sociedade do futuro, preparando pessoas para o incerto e o provisório e para a transformação na qual um dos principais desafios humanos será o de preservar a vida e a saúde em uma situação de mundo sustentável.

Segundo Terra (2003), trabalhadores do conhecimento são aqueles que processam (criam, organizam, validam e usam) conhecimento. Torna-se necessário reconhecer a importância de cada individualidade na formação do coletivo. Ao reconhecer a individualidade, os erros podem ser valorizados como experiências de aprendizado e de formação de consciência de grupo, possibilitam a construção do conjunto e expandem a visão do futuro. Com o apoio da tecnologia há aumento de possibilidades e suporte aos processos de transformação. Em educação, a tendência será a de criar programas que contemplem situações de aprendizagens que visem despertar o espírito individual e desenvolver a postura que poderá ampliar o despertar de possibilidades em outros.

A concepção atual de administração e a teoria organizacional destacam três arenas distintas em que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no conhecimento e na capacidade de adaptação da empresa. Na primeira, a organização usa a informação para dar sentido às

mudanças do ambiente externo, para os membros de uma organização; o objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo; o objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico. A segunda arena do uso estratégico da informação, é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado. A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO 2003, p.27, 28 e 29).

Para Kaplan e Norton (2004) há vários processos envolvidos em uma proposta de gestão mais completa, que deve conter o estratégico e o tático operacional. São eles:

- a) A gestão da operação: envolve os processos básicos do dia-a-dia;
- b) A gestão de inovação: visa identificar oportunidades, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, desenhar e desenvolver novos produtos e serviços, lançar os novos produtos ou serviços no mercado;
- c) A gestão dos clientes: contém os processos de gestão dos clientes, amplia e aprofunda os relacionamentos com os clientes, envolve seleção e conquista de clientes, a retenção de clientes e ampliação dos negócios com os clientes.

Colenci Jr. et al (2001) ampliam a proposta de gestão acima ao incluir a gestão social e a gestão ambiental e propõem a gestão regulatória: trata-se da regulamentação nacional e local – sobre o ambiente, questões de segurança, saúde do trabalhador e relações de emprego – impõe normas e padrões às práticas da organização.

Torna-se interessante analisar cada significado do conceito gestão usando as correntes teóricas anteriormente citadas para compreender sua aplicação em diferentes Instituições na qual o conceito está sendo empregado.

Além desse, outros conceitos originários da área da Administração, anteriormente mais utilizados no mundo empresarial como referências ao trabalho e às profissões, estão sendo aplicados às instituições educacionais, como por exemplo, estratégia, vantagem competitiva e marketing.

Para Zaccarelli (2000) a estratégia é um referencial, um guia para auxiliar na solução de problemas. Trata-se de um conceito capaz de envolver o atendimento aos objetivos e prepara a organização para o futuro; a estratégia prevê a maximização de retornos sobre investimentos e consegue promover a adaptação da empresa ao ambiente no qual está inserida.

Segundo Bateman e Snell (1998), a estratégia envolve um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa visa equilibrar habilidade e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo.

Elaborar estratégias que visem obter vantagem competitiva, prevê que se tenha em mente que o serviço ou o produto proposto, ao ser apresentado pela primeira vez, deve oferecer algo novo, inédito, diferente, que agregue valor ou que atenda novas expectativas e necessidades ou que supere o desempenho já apresentado por produtos e serviços similares e/ou concorrentes.

Quanto ao marketing, hoje é possível encontrar produtos e serviços com selos de qualidade, de certificação de qualidade, concedidos por órgãos ou instâncias competentes para criá-los e distribuí-los; estes selos são usados para identificar diferenciais mercadológicos daquela empresa, daquele produto ou serviço. Por exemplo, no caso do café, criou-se o selo da Associação Brasileira da Indústria Cafeteira – ABIC; – o selo Origem Controlada – D.O.C. para vinhos; o selo *Quality* para marcas; a premiação Top de Marketing para profissionais e empresas de Propaganda e Marketing.

Foram criadas premiações de qualidade em quesitos pela imprensa especializada, como por exemplo, da publicação Revista Exame: As Maiores e Melhores Empresas do Ano, ou A Melhor Empresa para se Trabalhar ou inúmeras outras premiações.

As associações de classe, percebendo todas as mudanças e o quanto as instituições educacionais não estão acompanhando as novas demandas, vão criando estratégias de avaliação do produto educacional, ou seja: os alunos e os concluintes. A Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, criou e implantou o exame da Ordem. Recentemente, em matéria publicada no jornal A Folha de São Paulo, caderno Folha do Cotidiano, o Conselho Regional de Medicina informa que está sendo criado o exame de avaliação de competência para médicos recém-formados.

As empresas de tecnologia e inovações criaram testes de certificações de competência e domínio técnico dos conteúdos, como por exemplo a Microsoft com as certificações em Microsoft Certified Professional (MCP), Microsoft Certified Systems Administrator (MCSA), Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE), Microsoft Office Specialist (MOS); certificações IBM: IBM Certified Specialist, IBM Certified Systems Expert, IBM Certified Advanced Technical Expert; certificações

CISCO: Cisco Certified Internetwork Expert (CCIE), Cisco Certified Network Professional (CCNP), Cisco Certified Network Associate (CCNA).

Estas certificações objetivam criar diferenciais de competência em empresas ou profissionais que estarão mais preparados para conduzir programas, projetos, pessoas ou produtos e serviços com conseqüente melhor desempenho e resultados. Ainda, ao tratar da questão de ampliação de conceitos utilizados na área de administração, é comum observar que ocorre, em muitos casos, um entendimento da gestão que parte do conceito de qualidade do gestor, desconsiderando as expectativas individuais ou as do grupo, o que pode dificultar o atingimento dos objetivos e metas previstos, e causar, e muitas vezes causa, desequilíbrio interno e insatisfação.

Para o Senac, gestão significa todo o processo de planejamento, operação e avaliação do trabalho e de pessoas envolvidas em uma proposta educacional, seja ela de âmbito institucional ou de cada órgão ou área, ou, ainda, de cada unidade produtiva.

1.1 Gestão de pessoas *versus* gestão com pessoas:

Entre as transformações no campo da administração está a passagem do conceito de Gestão de Pessoas para Gestão com Pessoas. Na Gestão de Pessoas, entende-se que os funcionários são administrados pela organização e na Gestão com Pessoas, os indivíduos são tratados como parceiros da empresa, portanto, com um enfoque muito diferenciado no que diz respeito aos processos de participação, envolvimento e comprometimento mútuo. Estas questões serão abordadas com maior profundidade no decorrer do trabalho.

Dutra (2002) explicita a importância das pessoas serem vistas como parceiras da organização. Ao colocar-se a organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Portanto, as organizações que enfatizam o processo de gestão com pessoas, em sua integralidade, desenvolvem a valorização dos indivíduos e, conseqüentemente, podem construir um diferencial competitivo.

Vários fatores que direcionam os objetivos da empresa e fazem com que ela se torne competitiva são alcançados por meio de atividades realizadas em uma perspectiva de gestão com pessoas.

Porter (1992) afirma que a forma como se dá a gestão de recursos humanos, em uma empresa, pode vir a afetar a vantagem competitiva. E ainda, que esta forma de gestão pode ser a chave para a sua vantagem competitiva.

Segundo Lucena (1995), com o passar do tempo, a gestão com pessoas assumiu um papel importante para dinamizar a elaboração das estratégias de gestão de um empreendimento, em um ambiente complexo e mutativo e, ainda, que esta forma de gestão precisa ser constantemente avaliada, desenvolvida e equacionada. Com o aumento da concorrência das organizações, a gestão com pessoas passou a ser vista de uma outra forma. As pessoas tornaram-se importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para uma organização obter vantagem competitiva, na dimensão do perfil de seus colaboradores, os administradores devem estar atentos, principalmente, para as estratégias competitivas implantadas na empresa, não se esquecendo de como as funções estão sendo divididas e como as pessoas são tratadas dentro da organização. É importante que todos os que fazem parte da empresa estejam empenhados em realizar os objetivos organizacionais e sintam-se parceiros da mesma. Para que isto ocorra é imprescindível que a empresa também ofereça a cada envolvido estímulos e possibilidades de desenvolvimento, enquanto pessoa e como profissional. “Os esforços para impor um programa, serviço ou idéia que não atenda às necessidades e aos desejos do mercado fracassarão” (KOTLER, 1994, p.25).

Várias instituições educacionais não correspondem às expectativas de seus alunos e não os consideram para avaliar a proposta educacional. Estas, provavelmente, estão mais preocupadas com outras questões: financeiras, mercadológicas, políticas, ou outras e não pensam sobre a satisfação dos alunos, naquilo que eles vieram buscar: formação acadêmica e possibilidades de emprego futuro ou trabalho. Aqui serão considerados os clientes imediatos e mediatos, sendo

que o imediato é o aluno, e cliente mediato é a sociedade que perceberá a competência adquirida quando este aluno profissional estiver operando seu trabalho.

Em contraste, instituições que respondem a seus públicos, percebem que para atrair e manter alunos, devem oferecer programas e outros benefícios – valores agregados, que seus públicos desejam. Isso possibilita manter essa clientela na instituição, visando, inclusive, que se transforme no principal porta-voz da instituição com os demais públicos potenciais, através de uma relação pessoa-pessoa, ou venda pessoal.

Essas instituições buscam entender seus públicos e satisfazer seus alunos e a comunidade, melhorando sua imagem pública, preocupadas inclusive em superar as expectativas e desenvolver programas sociais.

Já é comum instituições educacionais preocupadas com seu balanço social, ou seja, com ações adotadas, decorrentes de uma proposta ou de um programa social mais amplo, com intervenções diferenciadas na comunidade, levando os envolvidos a reconhecer seu papel hoje para viabilizar o futuro.

Entre as várias estratégias empresariais, quando já foram encaminhadas as questões de sustentabilidade de uma empresa, busca-se também alinhar as pessoas às estratégias e metas. Este é um desafio para as organizações educacionais brasileiras. “Quando perguntávamos aos executivos sobre o papel do BSC no avanço notável de suas organizações, quase sempre a resposta resumia-se em duas palavras: alinhamento e foco” (KAPLAN e NORTON, 2004, prefácio, IX).

Para se atingir esse alinhamento é necessário que se tenha pessoas e profissionais preparados, com vontade de realizar, por meio de propostas claras. Os objetivos devem ser factíveis, concomitantemente às ações; os resultados devem ser avaliados e sempre que possível, viabilizar a identificação dos sonhos em comum.

Para que isto ocorra, as pessoas devem ser respeitadas e constituir-se em grupo para o desenvolvimento de um trabalho coletivo. Com a finalidade de que as metas sejam alcançadas, as estratégias devem ser adequadas à situação, às pessoas, à organização e aos objetivos e proporcionar aprendizagem aos envolvidos.

Na dinâmica e mutável “sociedade do conhecimento” deste início de século, a organização do conhecimento exerce papel central e absolutamente decisivo. Ao propiciar a capacidade organizacional de lidar com informações, ela faz

sustentável a empresa e lhe dá condições de desenvolver-se em permanente disposição para aprender e inovar (CHOO, 2003, nota do editor).

Nesse espaço de acontecimentos estão os gestores, responsáveis últimos para que os fatos ocorram em direção aos resultados esperados ou à superação dos mesmos. O primeiro passo fundamental do gestor educacional é formular e implantar estratégias em um ambiente em constante transição e alinhar as competências humanas aos negócios educacionais da instituição. “Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização” (SCHIRATO, 2006, p.235).

A caracterização da gestão como estratégia da produção vem sendo considerada e discutida em estudos de Administração, na medida em que se reconhece a importância do gestor para a proposição e a consecução de objetivos e metas em um ambiente, cada vez mais turbulento e em rápida transformação.

As funções de gestão de pessoas que envolvem o como ocorre o processo de coordenação podem produzir diferenciais nos resultados e na superação de obstáculos, constituindo-se em diferenciais de qualidade. Esta questão pode ser analisada em publicações como por exemplo, Organização do Conhecimento, Choo, 2003, Marketing Estratégico para Instituições Educacionais, Kotler e Fox, 1994, O Ambiente da Qualidade na prática, Silva, 1996.

Para o Senac, o conceito de Gestão está atrelado ao desempenho profissional de cada gestor que vai se transformando na medida em que avançam os conhecimentos e o saber fazer desse gestor. Em cada organização, há diferentes significações e conceituações de gestão e várias podem ser generalizadas. No Brasil, os modelos de gestão transformam-se ou adaptam-se, de maneira muito similar, principalmente, ao que ocorre nos Estados Unidos da América. No Japão, por exemplo, um modelo de gestão muito utilizado, de sucesso mundialmente reconhecido agregou valor através da gestão da qualidade.

1.2 Qualidade

O tema qualidade está hoje, intrinsecamente relacionado ao conceito de gestão, sendo um de seus componentes e uma das principais preocupações dos gestores.

Rios (2001) resgata textos encontrados em publicações mais recentes, que comentam obras de grandes filósofos como Descartes, Kant, Aristóteles e outros. Estes filósofos, ao longo da história, tiveram como objeto de estudos o conceito qualidade.

Segundo Aristóteles, a qualidade é uma das categorias que se encontram em todos os seres e indicam o que eles são ou como estão. As categorias são: substância, quantidade, qualidade, relação, tempo, lugar, ação, paixão, posição e estado. [...] são, portanto, propriedades que se encontram nos seres (RIOS, 2001: pág. 69).

Conforme indicado no texto de Rios (2001), para Aristóteles, a qualidade era uma entre outras dez categorias e refere-se às propriedades dos seres, trata-se de qualquer determinação de um objeto que o caracteriza ou que o individualiza, sendo própria deste objeto. Qualidade é, portanto, um conceito que faz referência a um conjunto de conceitos.

Segundo Abbagnano (1998), para Aristóteles havia quatro tipos de qualidade: um hábito ou uma disposição; uma capacidade ou incapacidade natural; um conjunto de qualidades sensíveis ou ainda, formas ou determinações geométricas.

E ainda, segundo Abbagnano (1998), Mora (1996), Edwards (1972), destacam-se aqui dois pontos relevantes: o primeiro revela a importância do conceito da qualidade, uma vez que vários filósofos dedicaram-se ao seu estudo; o segundo ponto revela que este conceito, sendo utilizado e compreendido de formas tão diferentes, pode causar ambigüidades.

A Qualidade para todos esses filósofos e autores, diz respeito a características de pessoas ou coisas, sejam elas fixas ou transitórias, formas ou cores, primárias ou secundárias, intrínsecas ou percebidas, ou ainda, objetivas ou subjetivas, sem haver julgamento de valor, mas sim uma intenção de descrição do objeto. Com o passar dos séculos e, ainda hoje, há um universo ainda mais variado de significações do que é Qualidade.

A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos [...] Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista [...] (GHYCZY, OETINGER, BASSFORD, 2001, apud KAPLAN, NORTON, 2004, p.7).

O conceito pode fazer referência às características dos seres e das coisas, às estratégias de gerenciamento e, ainda, a uma característica positiva ou negativa de excelência, conforme Antonio Houaiss.

Qualidade S.f. 1 Propriedade que determina a essência ou natureza de um ser ou uma coisa [preferir a q. que a quantidade] 1.1 conjunto de traços psicológicos e/ou morais de um indivíduo, caráter, índole [criança dotada de qualidades artísticas] 1.2 característica inerente que serve para agrupar (seres e objetos); espécie, casta, jaez [indivíduos desta qualidade não freqüentam ambientes requintados] [não gostam daquela qualidade de vinho] 2. grau negativo ou positivo de excelência [a má qualidade de um tecido] 3. Característica superior ou atributo distintivo que faz alguém ou algo sobressair em relação a outros; virtude [um produto de qualidade] [um homem de muitas qualidades] 8. Estratégia de gestão em que se propõe otimizar a produção e reduzir os custos (financeiros, humanos, etc.) [gerente do departamento de qualidade] 10. Fil. Qualquer aspecto sensível de percepção que não possa ser mensurado ou geometrizado. 11. Fil. Em lógica, propriedade de uma proposição que a torna afirmativa ou negativa. De qualidade. Que tem valor; ótimo [trabalho de qualidade]. (HOUAISS, VILLAR, 2001, p. 2344-2345).

Deming (1990), especialista norte-americano, fez um trabalho significativo sobre qualidade, no Japão, e considerou que todas as pessoas queriam qualidade, porém, cada uma tinha um conceito particular do que significava essa palavra.

Como cita Santana (2004), a partir dos estudos de Deming, Juran, Ishikawa e outros autores foi desenvolvido um modelo de qualidade conhecido como Qualidade Total. Esta concepção influenciou a interpretação de Qualidade como um conceito que se referia, automaticamente, a alguma coisa positiva, que traria benefícios para a empresa ou para seu cliente.

Qualidade Total era entendida e aplicada como uma forma de gerenciamento focada em processos. Este conceito de Qualidade passou a ser intensamente utilizado nas empresas industriais e de serviços no Brasil e no mundo e sua aplicação pode ser encontrada em várias fontes, como em jornais, revistas, seminários, fóruns, congressos, em encontros regionais e nacionais, em revistas científicas específicas sobre Qualidade, Administração e em Educação, quer seja, em publicações especializadas, em eventos da área ou no meio acadêmico.

A Qualidade é de graça; embora não seja um brinde, é de graça. O que custa é a ausência da qualidade, ou seja, todas aquelas atividades que são conseqüência de não ter feito certo da primeira vez (Philip B. Crosby – In: SCHIRATO, 2003, p.29).

O conceito de Qualidade, segundo Santana (2004), é utilizado nas organizações desde a Administração Científica (LEGGE, 1995), quando as empresas industriais passaram, em função da busca por bons resultados, a se submeter a uma racionalidade de controle do trabalho humano, procurando melhores índices de desempenho e competitividade. Este conceito passou a ser valorizado, também, por empresas prestadoras de serviços. No Brasil de hoje, qualidade é um conceito valorizado na prática educacional.

Como vimos e ainda conforme Santana (2004), qualidade é um conceito polissêmico, apesar da importância e da referência que tem nos dias atuais. Este conceito pode ser utilizado com diferentes enfoques e pode ser analisado do ponto de vista instrumental ou crítico (ZITKOSKY, 1995; PUCCI, 1994; ASSMANN, 1996). A qualidade analisada de forma instrumental é focada na eficiência, no controle e na competitividade que compõem a base conceitual de um trabalho fundamentado em processos ou resultados. (DEMING, 1990; ISHIKAWA, 1993; JURAN, 1992, 1993, 1994, 1995).

Santana (2004) defende que quanto ao emprego do conceito de qualidade em uma concepção da racionalidade crítica, autores como Demo (1994, 2002) e Rios (2001) falam sobre a relação da qualidade formal com a qualidade política e seguem a premissa de que a educação deve ter relação de compromisso com a sociedade (FREIRE, 1993, 1996) e que a qualidade da educação deve primar por uma ação socialmente responsável e ética (FREIRE, 1995, 1996). “Do ponto de vista genérico, todos exigem qualidade como uma vida melhor, que a organização precisa traduzir para linguagens mais prática” (SILVA, 1996, p.13).

O gestor deverá ter a competência de fazer a leitura do que signifique para o outro o que é qualidade, o que significa esta palavra e que ressonâncias cognitivas ela vai encontrar internamente em cada um. Exercendo a competência de reconhecer essas especificidades, o gestor, em seu processo integrado de gestão de grupo, terá condições de incorporar os elementos mais significativos para o outro, para o grupo, com qualidade.

Desta forma, um grande desafio para uma gestão com qualidade está em atuar junto ao grupo na busca de um conceito coletivo de qualidade. Neste sentido, os resultados da ação devem atender as expectativas da coletividade, situação na qual cada membro consiga perceber suas expectativas atendidas.

Nesta perspectiva, cabe ao gestor criar situações nas quais as pessoas possam definir e expor-apresentar quais são suas expectativas para seu próprio trabalho e quais são os resultados esperados, de si e da coletividade nas quais estão envolvidos.

Para fundamentar o presente trabalho foi realizada uma investigação exploratória, apresentada no terceiro capítulo.

Ao gerenciar um processo de qualidade em educação, é necessário que ocorra a participação efetiva de cada componente de um grupo, ou representantes dos grupos envolvidos no processo, porém, nem sempre um gestor tem, das pessoas ou dos representantes de cada grupo, disponibilidade para, em conjunto com ele, elaborar uma proposta. Quando se trata de atender uma determinada clientela pode ocorrer do gestor também não ter à sua disposição uma parcela representativa que justifique sua ação. A questão principal é descobrir como o gestor deverá proceder para levantar os insumos necessários ou os elementos de qualidade que possam embasar sua ação.

Acredita-se que ele poderá buscar informações e referências em documentos, em pessoas, em trabalhos anteriores ou similares, em avaliações; ou formular e apresentar uma proposta aberta, com consistência de propósitos e objetivos, e submetê-la ao grupo, para com ele avaliar e finalizar, incorporando informações que possibilitem o atendimento de especificações de qualidade apresentadas ou projetadas pelo grupo que estará comprometido e cúmplice da proposta finalizada.

O gestor, utilizando as possibilidades acima descritas e outras que considerem todas as fontes de informações, poderá alimentar sua proposta e ações futuras.

Na formação profissional, o mercado de trabalho funciona como um dos melhores indicadores de avaliação do trabalho educacional. No Senac – SP foi desenvolvido o sistema Senac de Qualidade Educacional – SQE – Projeto Institucional Estratégico, de novembro de 2002 (ANEXO B). Também há outros indicadores, como por exemplo, as considerações dos usuários. Para viabilizar de forma prática e rápida o reconhecimento das considerações e contribuições dos clientes, o Senac de São Paulo, instalou o Programa Canal Aberto (ANEXO C). Este programa vem possibilitando a redefinição de orientações e políticas daquilo que é oferecido pela instituição. A cada correspondência, comentário, avaliação ou opinião recebida, o Senac envia uma resposta ou um retorno em até 48 (quarenta e oito)

horas após o recebimento. Nos ANEXOS B e C, encontram-se outras informações institucionais sobre o Sistema SQE e sobre o Programa Canal Aberto. “Para os autores Kotler e Fox: Para ser bem-sucedida, uma Instituição educacional deve lidar eficazmente com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação” (KERR, Clark.1994, p.29).

Para Giansesi & Corrêa (1995 apud COLENCI 2000), pode-se considerar que qualidade envolve observar expectativas e necessidades dos clientes, porém que mensurar expectativas é mais simples e mais objetivo do que realizar a mensuração das necessidades dos clientes, uma vez que esta última, pode viabilizar um equívoco de se considerar que se sabe exatamente de que os clientes precisam, quando, na verdade, em muitos casos, nem o próprio cliente sabe exatamente do que ele precisa.

Identificar os critérios, segundo os quais seus clientes avaliam os serviços, é uma forma do avaliador compreender melhor suas expectativas frente ao serviço prestado. A determinação destes critérios permite que a gestão das operações de serviço possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. [...] É preciso um trabalho de pesquisa para saber realmente quais são os critérios mais importantes para o cliente, uma vez que podem ser tanto os serviços essenciais como os periféricos (secundários) (COLENCI, A. T. , 2000, p.77-78).

No modelo de qualidade em serviços de Parasuraman, Zeithaml & Berry, estão previstas cinco discrepâncias, ou lacunas, conforme figura 1.

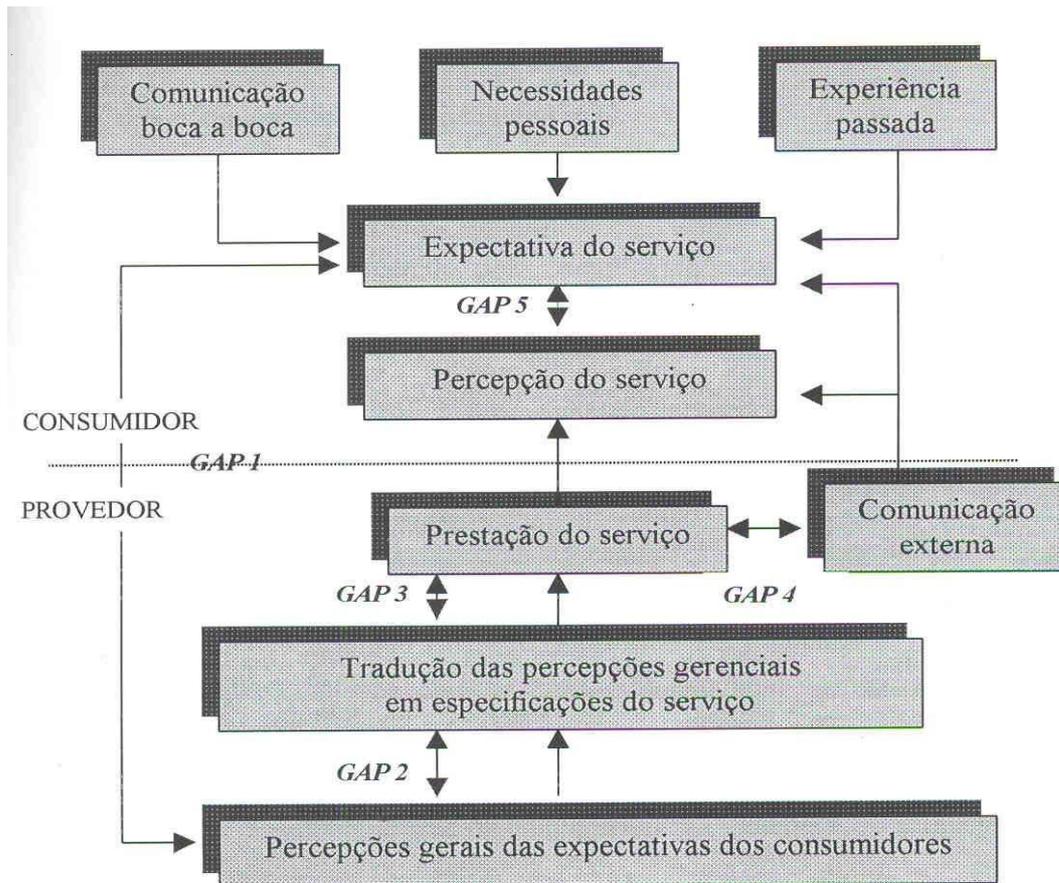


Fig. 1- Modelo de Qualidade – ilustração de Parasuraman, Zeithaml & Berry
 Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry apud Colenci, A. T., 2000, p.85

A principal característica desta proposta é a identificação de discrepâncias - *gaps* - entre o sistema de prestação de serviço e a qualidade esperada pelo consumidor – cliente interno ou externo da organização.

Os autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1991) e Corrêa e Corrêa (2004), abordando sobre avaliação da qualidade em serviços, afirmam que:

- os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente;
- os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente;
- os serviços, sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação.

A idéia inicial é que ações gerenciais que se baseiem na satisfação dos clientes internos venham a proporcionar incrementos de satisfação dos clientes externos, tornando-se a base de um diferencial competitivo

alcançando um aumento de participação no mercado e maior lucratividade (SALOMI et al, 2005, p.280).

No que diz respeito aos clientes internos, conforme Salomi et al (2005), há uma relação de causa e efeito entre a qualidade de serviços internos que proporcionam incrementos de satisfação aos clientes externos, contribuindo significativamente na fidelização de clientes.

As buscas pela satisfação de clientes externos, juntamente com vários outros fatores, têm contribuído para que uma maior atenção seja direcionada aos clientes internos. Este esforço redundando em melhoria do serviço final, por meio da melhoria de suas partes, em cada etapa da produção do serviço ou produto (SALOMI et al, 2004, p.283-284).

As expectativas dos diferentes públicos por melhoria na qualidade vêm passando por transformações ao longo dos tempos e vêm sendo re-significadas a cada teoria ou prática consolidada e, ainda, vão se ampliando e consolidando como medidas em um processo contínuo.

Neste texto, como já ressaltado, qualidade é concebida como conjunto de propriedades que determinam a essência ou a natureza de um ser, ou de um objeto. Entendida como característica superior ou atributo distintivo positivo, que faz com que alguém ou algo possa se sobressair ou se destacar em relação a outros similares. Virtude ou configuração objetiva ou subjetiva, que estabelece diferenciais positivos quando em comparação com demais similares. Aquilo ou aquele que supera. Qualidade é inerente à ação, ao produto ou ao processo e é determinada pelo grau de atendimento às expectativas definidas pelo outro (consumidor do produto, do serviço, ou pessoa envolvida no processo) atingidos e, desta forma, o resultado final comparativo pode ser abaixo, aceitável ou acima das especificações esperadas.

Conforme Schirato (2006), Qualidade, segundo a Norma Brasileira (NBR) International Organization for Standardization (ISO)² 9000/2000, é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos, ou seja, o grau no qual um conjunto de propriedades diferenciadoras inerentes satisfaz uma necessidade ou expectativa que é expressa em geral, de forma implícita ou obrigatória.

² A sigla ISO também é o prefixo grego para designar *igual*.

Qualidade de forma democrática aqui é entendida como aceitação e o atendimento das diferentes especificações do que seja qualidade para o outro.

Neste contexto, é possível quantificar ou ponderar o grau de satisfação da(s) expectativa(s) definida(s) em comparação com o nível de atendimento desta(s) expectativa(s), conforme ela(s) é(são) percebida(s) pelo outro.

Serviço de Qualidade Percebida³. Qualidade de serviços é mensurada como a diferença entre dois constructos: expectativa e performance, percebida e considerada como diferente de satisfação. Pesquisadores têm também associado qualidade com satisfação e intenção de repetir a compra (SHAH et al, 1999, p.49).

A qualidade será tratada de forma democrática, ampla e abrangente. Há um conjunto de elementos que, inseridos em um processo, vão possibilitar análise de seus componentes, das necessidades e expectativas que o geraram, de suas interfaces e interações, para que seja possível especificar qual a qualidade esperada para além do que, para quem e para quando e como - o processo, a inovação contida, o desenvolvimento tecnológico envolvido, o desenvolvimento das pessoas, o resultado, o grau de satisfação atingido, os valores agregados, enfim todo o conjunto.

O conceito qualidade dissemina-se pelo mundo como uma filosofia de vida e de trabalho que, teoricamente, incorpora as posturas à sobrevivência com dignidade.

É preciso reconhecer que, nem todas as organizações e pessoas que falam em qualidade a praticam.

O filósofo Nietzsche, no século passado, alertava que, com o aumento da competição, a qualidade se tornaria mera propaganda. Esta postura entretanto, não tem mais como se sustentar, pois os consumidores estão cada vez mais esclarecidos, e os concorrentes cada vez mais atentos às suas insatisfações (SILVA, 1996, p.15).

Contrariando este conceito, hoje em dia, pode-se dizer que a qualidade passa a ser um fator intrínseco, pois se ela não existir, vai haver comprometimento da sobrevivência do produto ou do negócio.

³ Service quality is measured as the difference between the two constructs: 'expectation' and 'perceived performance,' and it has been considered to be different from satisfaction. Researchers have also associated quality with satisfaction, and intention for repeat.

A qualidade envolve observar padrão, norma técnica, inovações tecnológicas, tempo, espaço, e todas as pessoas ligadas ao processo de produção, comercialização ou uso do bem, do produto, ou do serviço, que observável, pode ser analisado como um resultado final e como um processo de construção do conhecimento para o total de partícipes.

Se não entendermos bem essa idéia de processo dialético, não conseguiremos compreender o processo produtivo da qualidade. Qualidade não é a ausência de defeitos, mas a contínua adequação ao uso, de acordo com Joseph M. Juran. Portanto, não se trata de um conceito estático, imutável, mas de um conceito extremamente dinâmico, profundamente dialético, um conceito que se supera no dia-a-dia, tanto pessoal quanto organizacional (SCHIRATO, 2006, p.56).

Conforme vimos anteriormente, qualidade incorpora princípios e valores, ética e estética e pode ser filosoficamente analisada e cientificamente comprovada, pode ser percebida, estimada e mensurada. A qualidade em educação e em educação profissional está também em inserir a aprendizagem com significado e conseqüências no mundo, na vida e no trabalho, inserir aprendizagem para o futuro. Qualidade pode ser contextualizada e pode criar condições para a descoberta, possibilitar o desenvolvimento da curiosidade e do saber, nos quais elaborar perguntas importa mais do que preparar respostas.

2 O SENAC-SP

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, foi criado por Decreto-lei nº 8.621 de 10 de janeiro de 1946.

Ao lado das demais instituições educacionais formadoras, o Senac integra um sistema educacional que visa preparar profissionais para o mercado de trabalho.

O Senac – SP é um departamento regional do Senac Nacional - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, está localizado no Estado de São Paulo, e ao lado dos demais regionais existentes em cada Estado do Brasil, constitui o Sistema Senac em âmbito nacional. É uma instituição educacional privada, sem fins lucrativos, administrada pelo empresariado do Comércio.

Com o objetivo de integrar os diversos componentes de uma proposta de educação profissional, como mercado, empresas, pessoas e outros, o Senac – SP investe de forma permanente no desenvolvimento de seus quadros e, em especial, de seus gestores, agentes educacionais multiplicadores.

Em sintonia com os avanços no campo da gestão e adotando princípios até aqui expostos, o Senac traçou sua missão, visão, objetivos e compromissos para a década 2001-2010, constantes no documento Proposta Estratégica do Senac de São Paulo para a Década de 2001-2010. A presente dissertação considera a prática de gestão em uma das Unidades do Senac – SP.

A missão do SENAC – São Paulo é proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social. Tendo em vista o cumprimento de sua Missão, o Senac São Paulo estará orientado, até o ano 2010, para uma grande conquista estratégica expressa através da sua Visão de Futuro: até 2010 o Senac – São Paulo será reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária (Proposta, 2004, p.5).

Ainda no documento Proposta Estratégica (2000), consta que no horizonte 2001/2005, o esforço estratégico do Senac São Paulo será focado em 12 objetivos, agrupados segundo as dimensões relacionadas à oferta de cursos e serviços, ao desempenho institucional e ao desenvolvimento de suas competências internas. São eles:

Objetivos relativos aos Negócios:

a) crescimento: Expandir e diversificar seletivamente a oferta e os mercados de produtos e serviços do Senac-SP;

b) qualidade: Melhorar sistematicamente a qualidade dos produtos e serviços do Senac-SP.

Objetivos relativos ao Desempenho Institucional:

- a) responsabilidade social: Distinguir-se, entre as instituições educacionais do país, pela prática da educação para a cidadania e pelo exercício de uma ação educacional relevante e diferenciada;
- b) foco no cliente: Agregar benefícios significativos e duradouros aos diversos segmentos de clientes, segundo suas necessidades;
- c) grandes clientes e/ou contribuintes: Assegurar tratamento diferenciado aos grandes clientes e/ou contribuintes;
- d) auto-sustentabilidade econômica e financeira: Alcançar e manter a auto-sustentabilidade operacional em todas as áreas de atuação;
- e) Articulação e sinergia com o Senac Brasil: Contribuir para o crescimento e o fortalecimento do Sistema Senac;
- f) Articulação e sinergia interna: Ampliar e intensificar a inserção institucional do Senac-SP em seu contexto de atuação.

Objetivos relativos às competências internas:

- a) pessoas: atrair e manter quadro de pessoal qualificado, motivado e com elevada capacidade para agregar valor à instituição e a seus clientes;
- b) tecnologia: manter atualizado e competitivo o padrão tecnológico dos produtos, serviços, sistemas e processos da instituição;
- c) marketing: tornar o marketing fator decisivo da capacidade competitiva da organização;
- d) organização e gestão: consolidar padrão de gestão profissional, dinâmico, flexível e empreendedor.

E, ainda mais recentemente, o Senac-SP adotou compromisso com o meio ambiente, reconhecendo a preservação ambiental como parte de seus objetivos institucionais.

Em uma Instituição Educacional como o Senac, no Estado de São Paulo, os desafios são muitos. Espera-se que o gestor e sua equipe comandem a transformação dos processos educacionais, tornando esta Instituição cada vez mais competitiva e mais profissional. São desenvolvidos planejamentos estratégicos e Planos de Negócios por áreas de atuação. Espera-se também que sejam construídos diferenciais de inovação e qualidade, que o ambiente seja propício ao

desenvolvimento das investigações científicas, da teorização e da prática educacional conseqüente e coerente, conduzindo às melhorias acadêmicas, administrativas, mercadológicas e financeiras da Instituição.

Após a análise da prática de gestão em uma Unidade Educacional do Senac e da avaliação de seus resultados, pode-se identificar componentes que produzem diferenciais de qualidade e que vão transformar a instituição e conferir a ela um *status* propício ao *benchmarking*.

benchmarking: processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos (HOUAISS, 2001, p.432).

2.1 O gestor educacional no Senac-SP

Entre as várias atribuições dos gestores educacionais, no Senac-SP está prevista uma atuação competente em todos os níveis e o maior comprometimento com o processo, com as relações e com os resultados de uma proposta educacional com qualidade, desenvolvida por agentes educacionais, em processo contínuo de desenvolvimento, motivação e comprometimento e, ainda que, reconhecendo este novo contexto, podem praticar uma nova educação, integrada a esse contexto e aos desafios dele advindos.

Conforme anteriormente comentado, este cenário vai transformando o conjunto de atribuições, papéis e metas de desempenho do gestor educacional. O gestor deve perceber-se como um empreendedor no espaço educacional e como um educador que, definitivamente, deve influenciar positivamente a qualidade do ensino. Deve criar nova rede de significação e se assim não agir estará sob pena de criar um hiato entre o discurso e a prática e gerar baixa confiabilidade de sua equipe.

A criação de significados relaciona-se com a captação de mensagens sobre o ambiente. É necessário identificar o que acontece, dar sentido aos acontecimentos e, posteriormente, desenvolver uma interpretação comum para direcionar uma ação, uma decisão (CHOO, 2003, p.11).

Nesta análise, no conjunto das atribuições, pode-se diferenciar os papéis de Diretor e Gestor. O Diretor configura-se como parte do cargo ou função de natureza oficial, legal, com atividades burocráticas, papel mais tradicional e representativo da instituição no espaço sócio comunitário. O Gestor assume as funções de

empreendedor no espaço educacional. Atua como agente de mudanças focado em resultados, é um influenciador para ocorrência das transformações no contexto educacional. Seu trabalho é estratégico e também tático-operacional. Mais do que estabelecer estratégias é preciso pensar e agir estrategicamente.

O Gestor Educacional deve compreender-se como um profissional em contínuo desenvolvimento.

Conforme apresentado, seus principais objetivos são o de alinhar as pessoas, seus respectivos desempenhos e suas competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais, e contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob sua responsabilidade, na perspectiva da pessoa – autonomia, cidadania, democracia e na perspectiva do profissional – cargo, atividades, funções, encarecimento na empresa ou fora dela, no trabalho e para a vida e, ainda, possibilitar o desenvolvimento e a capacitação de outros gestores, onde cada gestor deve assumir múltiplos compromissos, pois vários deles são metas de seu próprio desempenho e de seu autodesenvolvimento – formação contínua.

2.2 O Senac de São Paulo e seu compromisso com a qualidade

É preciso prosseguir com a criação de um clima adequado à plena utilização da inteligência, recursos emocionais e poder para agir, num processo de melhoria contínua e sem fim. O gerenciamento dessas mudanças só poderá ser feito por líderes centrados no conhecimento, e num ambiente de reciprocidade (SILVA, 1996, p.99).

O Senac, no Estado de São Paulo, tem se preocupado, especialmente nas últimas décadas, em desenvolver propostas estratégicas que contemplem a missão, os compromissos, a visão, e os princípios da instituição que devem direcionar todas as ações, os projetos e planos e gerar produtos e serviços. Estes produtos e serviços devem alinhar-se aos propósitos institucionais e atender as demandas produzidas pela sociedade contemporânea, pelas comunidades que atende e pelo mercado de trabalho e emprego. Serviços implantados como o Canal Aberto ajudam a identificar informações úteis para o replanejamento e a ação mais afinada com as expectativas dos clientes. E, ainda, ajudam a produzir referências em sua área de atuação que sirvam de balizas às empresas parceiras, aos fornecedores, ao público em potencial e às instituições similares ou concorrentes. Desta forma, a

instituição estará contribuindo para o desenvolvimento do mundo empresarial com o qual convive e compartilha, buscando novos patamares de competência e qualidade.

Os atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade (ANEXO D) foram implantados em 2004 e estão associados a critérios de excelência e qualidade de empresas globais, buscando padronizar as “melhores práticas de qualidade” em toda a instituição. Estes compromissos foram criados com o propósito de desenvolver um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho, com conseqüências para a satisfação dos funcionários, para a satisfação do cliente e para a comunidade onde a Unidade Senac está inserida. São eles:

- a) educação: construção, disseminação e aplicação de conhecimento que favoreça o desenvolvimento de competências e autonomia, visando a educação de um cidadão ético e produtivo;
- b) responsabilidade social e ambiental: atuação efetiva no processo de transformação econômico-social, com uma atitude cidadã que contribua para o desenvolvimento sustentável do país;
- c) pessoas: investimento permanente em conhecimento e contínuo aprimoramento humano e profissional de colaboradores, clientes e organizações;
- d) gestão do conhecimento: aprimoramento contínuo dos processos de trabalho frente às mudanças no ambiente econômico, social, cultural e tecnológico e ao mesmo tempo influenciar para mudanças;
- e) internacionalização: participação, sintonia e reciprocidade com o mercado globalizado;
- f) práticas avaliativas: avaliação sistemática da ação institucional, buscando referenciais de excelência internos e externos.

E, recentemente em 2006, como já citado, foram assumidos os seguintes compromissos do Senac – SP com o meio ambiente (ANEXO E):

- a) respeito à legislação, às normas e aos demais requisitos ambientais aplicáveis a suas atividades, produtos e serviços;
- b) contribuição ao desenvolvimento sustentável, incorporando a variável ambiental nos seus processos de gestão e projetos de educação, treinamento e capacitação;
- c) atuação como agente de desenvolvimento e disseminador de práticas e posturas ambientalmente responsáveis.

O programa do Senac – SP e seus compromissos com a qualidade e com o meio ambiente é coordenado por uma gerência corporativa e passou a ser implementado por meio de grupos de difusão da qualidade, criados para este fim. Na primeira etapa foram trabalhados os principais conceitos do sistema de qualidade educacional do Senac, transmitidos através de uma teleconferência para toda a rede, que estimulou a formação de equipes da qualidade nas unidades e gerências. Após esta primeira etapa, foram identificadas as pessoas e equipes mais afinadas com o tema, que hoje constituem as equipes de qualidade em cada localidade. Com a parceria de uma consultoria especializada e com a participação ativa de componentes das equipes de qualidade, foi criado o Mapa da Qualidade da instituição (figura 2).

Este mapa está disponível para acesso, por qualquer funcionário do Senac, na Intranet – portal de informações internas da Instituição.

No ANEXO F encontra-se texto relacionado ao mapa distribuído para todas as Unidades Senac – SP.



Legenda:

Azul	Educação
Verde	Responsabilidade Social e Ambiental
Vermelho	Pessoas
Laranja	Gestão do Conhecimento
Roxo	Internacionalização
Amarelo	Prática Avaliativas

Fig. 2 - Mapa da qualidade SENAC – SP
 Fonte: SENAC-SP, <http://www.intranet.sp.senac.br>, 2006.

2.3 Construindo Diferenciais de Qualidade em Unidade do Senac-SP

No Senac-SP, o trabalho e a performance de um gestor vão contribuir para que cada agente educacional envolvido no projeto ou proposta pedagógica da instituição possa agregar valor ao resultado final, que hoje se configura, como o aluno que aprende a aprender e a tornar-se competente para melhor encaminhar seu processo de educação autônomo e contínuo. Esta proposta apresenta mudança no paradigma do trabalho docente (professor), de aquele que ensina para aquele que cria as condições para que o aluno aprenda.

[...] a expressão “aprender a aprender” foi interpretada como se significasse “aprender a pensar”. [...] As pessoas podem apresentar variação na “capacidade de aprender”, [...] pode-se falar que aprender significa uma capacidade de assimilar, incorporar, construir novos padrões de comportamento, discernimentos, conhecimento [...], aprender a aprender significa que o educando não somente aprende [...], mas também a continuar autonomamente aprendendo (AZANHA, 2006, p.19-20).

O Senac – SP em consonância com as colocações acima, propôs que o Mapa da Qualidade fosse criado, em um exercício do aprender a aprender, a partir da construção coletiva do mesmo pelos representantes da qualidade de todas as áreas, departamentos e gerências do Senac no Estado de São Paulo. O Mapa está disponível em todos os órgãos da Instituição. É um recurso visual, que representa de forma lúdica, estratégias, diretrizes, valores e processos de mudança organizacional. Em uma única imagem e através de ilustrações, estão reunidos os temas a serem trabalhados.

Os representantes da qualidade atuam como facilitadores, trabalhando cada figura e cena representada no material, em reuniões didáticas com os vários subgrupos. O objetivo destas reuniões é promover o entendimento do tema a partir das crenças da instituição e a partir das experiências de cada participante. Assim, o mapa viabiliza a construção de um conhecimento vivo sobre qualidade e possibilita criar uma nova prática de qualidade no Senac e na unidade ou órgão no qual o representante atua.

O mapa também retrata a complexidade do tema qualidade, suas várias dimensões e como elas se inter-relacionam. O entendimento de cada subgrupo, durante o trabalho com o representante vai se completando, fazendo com que cada participante contribua para o que signifique qualidade para um grupo naquela

unidade. Entende-se que assim todos estarão construindo, a cada momento, em cada unidade, a compreensão do que é qualidade e seus princípios e valores para o grupo como um todo e para a instituição.

Este processo de internalização do que é qualidade passou a ser contínuo e deve ser encaminhado, via reuniões ou encontros da qualidade; os multiplicadores, em cada localidade, deverão considerar os objetivos:

- a) construir alianças e lealdade entre as equipes e fazer transitar especialistas, profissionais, modelos de atuação e competência dentro da rede Senac;
- b) compartilhar conhecimentos;
- c) recolher as percepções e visões dos participantes sobre a Qualidade Senac;
- d) ativar mecanismos de passagem do local ao global e vice-versa;
- e) envolver atores de todas as instâncias num projeto de desenvolvimento e incentivar a pró-atividade;
- f) incorporar e tomar consciência da diversidade de contextos que existem na rede;
- g) incluir a diversidade que existe na rede até chegar a uma imagem comum.

Espera-se ainda que esses multiplicadores ou representantes da qualidade, de cada Unidade, órgão ou gerência do Senac-SP, criem condições durante as principais reuniões com os subgrupos, para:

- a) facilitar a aprendizagem de cada envolvido, possibilitar o reconhecimento das representações constantes no mapa, construindo significados próprios e ao analisar e refletir, que participem e compartilhem estes significados;
- b) alinhar e estimular o pensar a qualidade no dia-a-dia, durante as discussões e comentários; levantar expectativas individuais e verificar sua integração no coletivo do grupo e nas expectativas da instituição, verificando possíveis desdobramentos no que se refere à qualidade nos resultados do trabalho do Senac e às condições reais de efetivamente atender expectativas;
- c) conversar a respeito da responsabilidade coletiva no tema: o Senac desenhou as linhas mestras do compromisso com a qualidade, mas a implementação dependerá da vontade e determinação das equipes. O multiplicador estará questionando os grupos sobre como viabilizar, por onde começar e qual o compromisso de cada um;
- d) orientar e controlar os processos, o que ocorrerá nas reuniões e nos acontecimentos programados na seqüência;
- e) processar as informações e generalizá-las, durante as reuniões e nas fases seguintes, quais são os primeiros resultados, quais as dúvidas, opiniões, o que

deverá ser corrigido durante o percurso, quem são os mais envolvidos e o que estão conseguindo para os resultados finais, ou seja, ampliação efetiva do nível de qualidade produzido, para os próprios envolvidos e para os seus mais diversos públicos.

No Senac – SP há vários programas que viabilizam o desenvolvimento dos quadros, como por exemplo:

- a) Programa de Educação Corporativa: constitui-se na oferta de oportunidades educacionais de qualificação e desenvolvimento que preparam os funcionários para cargos e funções próprias da Instituição;
- b) Bolsa-Benefício: este tipo de bolsa ocorre porque há a destinação de vagas para funcionários e seus dependentes na programação da instituição;
- c) Bolsa-Estímulo Educacional: trata-se do incentivo à formação fundamental, média, superior – de graduação e pós-graduação, custeado pela Instituição.

Destaca-se ainda, o incentivo para a participação de funcionários em oportunidades de desenvolvimento em organizações nacionais e internacionais, viagens para estudo, participação em congressos, feiras, estágios, intercâmbios e outros eventos.

3 A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO EM UMA UNIDADE EDUCACIONAL DO SENAC-SP E A IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPROMISSOS COM A QUALIDADE

Conforme as questões anteriormente apresentadas e comentadas, o novo contexto profissional e tecnológico do mundo do trabalho e todas as suas particularidades geraram, e ainda vão gerar, novas perspectivas e alterações socioeconômicas, culturais e outras. Nos negócios, estas alterações vão produzir um novo mundo, um novo relacionamento e uma nova convivência.

Vocês precisam ser agentes formais de educação para seus colegas ou colaboradores e até mesmo para seus superiores hierárquicos. Precisam despertar neles o desejo de serem indivíduos sociais, capazes de transformar o mundo em que estão vivendo, sobretudo o mundo do trabalho (SCHIRATO, 2006, p.232).

O advento da globalização e o avanço tecnológico, criaram uma nova configuração em todas as instâncias da convivência mundial. Esta situação trouxe o simultâneo desenvolvimento da rede de comunicação eletrônica e as informações passaram a ser veiculadas e acessadas em tempo real. Surgiram novos canais e parâmetros de comparação.

Durante a pesquisa realizada para compor esta dissertação, foram levantados e analisados dados e informações sobre os temas que fundamentam esta proposta. Aqui entende-se que gestão é um complexo de atividades, envolve inúmeras funções e propõe um novo modo de lidar e coordenar pessoas e equipes.

Pode-se afirmar que gerir um grupo com qualidade é gerenciar com as pessoas envolvidas, reconhecendo as metas a serem alcançadas e os objetivos a serem atingidos, mas é, ainda, reconhecer o papel, as atribuições e as responsabilidades de cada profissional na composição do grupo e dos resultados.

Além disto, reconhecer as necessidades e expectativas e o potencial de cada um e suas contribuições, de acordo com o que é esperado nas situações diferenciadas, no cotidiano do trabalho, na comunicação e nos relacionamentos humanos. Tudo isto deve acontecer em tempos e prazos factíveis, contando com os recursos necessários e sempre que possível, que todos possam perceber-se nos resultados (vide o envolvimento coletivo na construção do Mapa da Qualidade). Cada informação relevante deverá ser de domínio das pessoas envolvidas na comunicação, visando criar significados para o grupo. “Durante a criação de

significado, a informação é processada para reduzir a ambigüidade da situação e criar um consenso sobre os significados que permita aos membros da organização agir” (CHOO, 2003, p.169).

A proposta metodológica desta gestão prevê a assimilação desse processo pelos envolvidos, o que possibilitará o desenvolvimento do grupo, gerando ações de multiplicação de possibilidades no ambiente do grupo para demais pessoas ou grupos, que se tornam objeto de uma ação educacional.

Esta metodologia de gestão com o grupo considera as várias fases no processo: preparação de cada pessoa, composição e afinação de grupo (reconhecimento, integração, adaptação, sentimento de fazer parte, comprometimento, e outros), reconhecimento dos objetivos e metas e, de preferência, que as pessoas tenham, no mínimo, participado de algum momento das definições e do planejamento ou do processo todo. Que todos saibam quais são as possibilidades alternativas já conhecidas e quais resultados são esperados e, finalmente, que estes resultados possam contribuir para cada pessoa e para cada conjunto de funções, cada cargo, cada profissional.

Uma vez instalado em um grupo, um clima de participação, envolvimento, comprometimento e co-gestão, suas atividades de grupo vão conduzir cada componente a uma nova situação de aprendizagem e desenvolvimento, transformando o estágio e o perfil do grupo.

3.1 A Investigação Exploratória

A investigação realizada, com uso de formulário, teve por objetivo levantar informações que pudessem subsidiar a análise e a compreensão dos conceitos estudados, tais como gestão, educação, trabalho, qualidade, cliente interno, cliente externo e produtividade, e ainda, como os participantes reconheciam os demais grupos da equipe, sua importância para o trabalho coletivo e como internalizavam o que era relevante em cada trabalho.

A investigação foi realizada somente com clientes internos, ou seja, funcionários do Senac – SP, que trabalham na Unidade em questão, baseando-se no referencial teórico, conforme Salomi et al (2005), que considera que a satisfação de clientes externos, depende de uma série de variáveis, entre elas que os clientes internos estejam previamente satisfeitos, que conheçam seu trabalho, a empresa na

qual operam, os produtos e serviços e que reconheçam os princípios e valores da qualidade. A investigação foi aplicada individualmente e a análise se deu por grupos de cargos e funções.

3.1.1 Apresentação da investigação com uso de formulário

Para utilizar a metodologia de investigação empírica, foi desenvolvido e aplicado um questionário (APÊNDICE A) junto aos componentes da equipe sob coordenação desta autora, responsável pela pesquisa.

As pessoas foram convidadas a responder o questionário e todas receberam o impresso, porém somente participaram os que aceitaram o convite: de um grupo de 60 (sessenta) pessoas, 45 (quarenta e cinco) responderam o instrumento de investigação, ou seja, 75% (setenta e cinco por cento) da população total.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, levantou-se a existência dos diferentes conceitos e de variedades e perspectivas de uso de cada um. Não se pretendeu optar por um ou outro entendimento desses conceitos, mas sim avaliar suas possibilidades alternativas de aplicação, e como uma equipe de trabalho, a partir dessas possibilidades, constrói conceitos coletivos.

Levantaram-se algumas hipóteses para a obtenção de respostas:

- a) Há similaridade de entendimento e expressão de conceitos relativos ao trabalho no grupo;
- b) O trabalho e as atividades do gestor estão diretamente relacionados ao grau de desenvolvimento do grupo (maturidade, conhecimento – da(s) atividade(s), do(s) produto(s) ou do(s) serviço(s), conhecimento do resultado esperado de cada cargo/função, reconhecimento do tempo de convivência anterior do grupo e de sua produtividade);
- c) O gestor pode ampliar a autonomia de um grupo quando seus componentes conhecem, compreendem e sabem desempenhar as atividades de seu trabalho;
- d) O grupo reconhece as políticas e compromissos da Instituição Senac com a qualidade.

Os formulários foram entregues aos sujeitos da investigação com a informação de que deveriam ser devolvidos em até 10 (dez) dias após o recebimento.

Os participantes receberam a informação de que não havia necessidade de identificação no impresso e de que a participação não era obrigatória, ou seja, eles estavam sendo convidados a participar. A quase totalidade dos participantes devolveu o questionário devidamente preenchido no mesmo dia ou no dia seguinte ao seu recebimento, o que pode denotar espontaneidade nas respostas e adesão à pesquisa.

De acordo com as questões apresentadas no formulário, os atributos ou itens de análise foram:

- a) reconhecimento das atribuições de cada cargo (qual o resultado esperado e qual a periodicidade);
- b) importância relativa de cada conjunto de cargos;
- c) reconhecimento dos conceitos:
 - c.1) trabalho;
 - c.2) educação;
 - c.3) gestão;
 - c.4) cliente interno;
 - c.4) cliente externo;
 - c.5) qualidade;
 - c.6) produtividade.
- d) considerações da equipe (resultado esperado do trabalho da equipe);
- e) reconhecimento do grau de importância sobre:
 - e.1) conhecimento sobre o Senac;
 - e.2) conhecimento do trabalho;
 - e.3) reconhecimento das políticas e compromissos da Instituição com a Qualidade e com o meio ambiente.

Estes atributos, acima mencionados, foram selecionados por serem considerados relevantes para o estudo e a compreensão dos conceitos gestão, educação, qualidade, equipe, trabalho e cliente, avaliados nesta dissertação.

Foi planejado aplicar o questionário em amostra representativa da equipe de trabalho participante da investigação e a composição do grupo deu-se pelo interesse em participar deste estudo exploratório, com o objetivo de levantar informações e classificar estas informações por grupos distintos de funções. Os diferentes grupos foram compostos conforme abaixo:

- a) Atendimento ao Cliente são aqueles que trabalham no atendimento e recepção ao cliente e demais interessados que procuram a Unidade Senac. Estas pessoas prestam informações, orientam mediante perguntas sobre os produtos e serviços do Senac, fazem inscrições e matrículas, dão informações em geral sobre a instituição e distribuem as pessoas segundo a necessidade e/ou expectativas para as demais áreas da Unidade;
- b) Grupo de Suporte e Logística este grupo é composto por profissionais que atuam de forma a garantir todas as condições necessárias para o melhor desenvolvimento das atividades e realizam funções administrativas, patrimoniais, financeiras, de recursos humanos, de suporte didático-pedagógico e outras funções afins;
- c) Equipe Docente é formada por todos aqueles que atendem diretamente aos alunos. São os professores, palestrantes, mediadores e outros que atuam coordenando ou desenvolvendo atividades de sala de aula. Estes profissionais são selecionados para atuar como professores por apresentarem conhecimento do trabalho, da área ou formação em questão e suas aplicações na realização de uma atividade e, ainda, podem colaborar na aquisição do conhecimento pelo aluno, no desenvolvimento de competências, e na ampliação de sua visão do trabalho, do mundo e de sua autonomia, cidadania, em perspectiva sociopolítica;
- d) Equipe de Coordenação são os profissionais que coordenam todas as atividades desenvolvidas na Unidade. Atividades didático-pedagógicas, atividades gestoras, de pessoas, do patrimônio, financeiras, de mercado, da participação da Unidade na comunidade e outras.

Foi identificado também o tempo de trabalho dessas pessoas no Senac; a faixa etária e identificação por sexo, como apresentados no APÊNDICE B, porém, para fins de análise do conjunto de respostas, foram consideradas somente as respostas por grupo de cargos/funções aos atributos relacionados no formulário de investigação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizada a investigação exploratória com uso de formulário, que partiu do pressuposto de que há uma relação de causa e efeito entre a qualidade de serviços internos que proporcionam incrementos à satisfação de clientes externos, e que contribuem significativamente para a fidelização destes clientes. A partir desse pressuposto, foi definida a clientela-alvo da investigação, aplicado o formulário e para a análise das respostas, foram compostos grupos por categorias similares de cargos e funções, conforme citado anteriormente, ou seja: grupo de atendimento ao cliente, grupo de suporte e logística, grupo de docentes, grupo de coordenação. Após estas tarefas foi possível extrair as considerações a seguir.

O grupo de clientes internos foi verificado também quanto ao tempo de trabalho na Instituição, a faixa etária e o sexo de cada integrante. A análise dos resultados se deu conforme a similaridade de funções de cada conjunto de cargos. Primeiramente, pode-se perceber que o grupo investigado tem tempo considerável de dedicação profissional ao Senac, sendo portanto, um grupo que poderia reconhecer, ao menos em parte, a Instituição, sua cultura e valores, além de sua missão, seus compromissos, seus objetivos e metas. Os grupos deveriam reconhecer também as tarefas e atividades envolvidas em cada cargo e os resultados esperados de cada conjunto de atribuições, agrupados por similaridade de ocupação, uma vez que a maior parte dos componentes do grupo, aproximadamente 70% (setenta por cento), está na Instituição há mais de três anos. E ainda, aproximadamente 65% (sessenta e cinco por cento) do grupo investigado tem mais de 29 (vinte e nove) anos, esta informação poderia indicar provável maturidade das pessoas e do grupo. As questões propostas no formulário foram desenvolvidas visando investigar os assuntos abordados.

Quanto à questão que propunha investigar quais as considerações sobre o *resultado esperado do trabalho*, as respostas dos grupos, conforme acima discriminados, a este atributo possibilitaram verificar:

a) Os grupos, sem exceção, apresentaram respostas coerentes e muito similares aos resultados do trabalho previstos pela instituição e constantes nos documentos internos de descrição de cargos e outros documentos.

b) Esta compatibilidade sugere que, de fato, os funcionários desta equipe reconhecem o que se espera do trabalho de cada um em seus respectivos cargos e funções.

Quanto às respostas dos grupos ao atributo *cargo, atribuições, atividades e tarefas* previstas nos cargos/funções ocupados foi possível considerar:

a) Quanto a este atributo, os grupos apresentaram um conjunto de respostas muito similar às previstas pela Instituição e constantes em documentos internos de descrição de cargos e também previstas nos documentos de orientações e normas do Senac – SP.

b) Outra constatação possível é a de que a comunicação sobre o trabalho, os diversos compromissos e responsabilidades dos profissionais desta equipe têm circulado de forma clara, objetiva e adequada.

c) Percebe-se porém que alguns docentes descreveram em suas atribuições, o processo de transmissão de conhecimento; isto está em contraposição às idéias constantes na presente dissertação e na proposta pedagógica desta Unidade Educacional. Esta ocorrência, provavelmente ocorreu porque a compreensão desse processo de educação baseado no *aprender a aprender*, ou seja, no aprender a pensar, aprender a fazer e aprender a contextualizar o saber, está sendo assimilada mais lentamente, por parte do corpo docente.

Observação: No que diz respeito ao atributo periodicidade das atividades *diárias e semanais*, apresentadas na seqüência, as respostas foram muito similares às anteriores e solicitavam o preenchimento e a descrição das atribuições, atividades e tarefas, sendo assim, não comentaremos estas respostas.

Sobre as respostas dos grupos ao atributo *conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – mensais* verificou-se que:

a) Os grupos de cargos e funções investigados reconheceram a quase totalidade das tarefas mensais, se comparadas com as previstas pela Instituição e pela gerência da Unidade Senac.

Quanto às respostas sobre o atributo *conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – anuais*, é possível deduzir que:

a) Há reconhecimento por alguns dos grupos de cargos e funções sobre a periodicidade das atribuições anuais específicas, destaca-se que há grupos que não tem atribuições anuais definidas, como por exemplo, o *Grupo de Atendimento ao*

Cliente, que não viu possibilidades de trabalho e atribuições que deveriam ser desenvolvidos anualmente.

b) O *Grupo de Docentes* não respondeu, abrindo possibilidades de interpretações sobre o motivo da não resposta, quer porque não identificou nenhuma atribuição ou porque não sabia reconhecer atribuições anuais, ou outro motivo não considerado. Porém este grupo tem atribuições que podem ser consideradas semestrais ou anuais, ou ainda eventuais, como por exemplo, planejamento, elaboração de cronogramas anuais, desenvolvimento de materiais didático-pedagógicos, textos e outros .

c) O *Grupo de Suporte e Logística* reconheceu a quase totalidade de suas atribuições anuais.

d) A *Equipe de Coordenação* que, de fato, assume mais diretamente e que divide com o gestor as atribuições mais complexas e responsabilidade pelo processo todo – planejamento, operação, avaliação, reconheceu quais eram as atribuições anuais pertinentes aos cargos envolvidos neste grupo.

Quanto às considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo *conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – eventuais*, as possibilidades são:

a) Assim como ocorreu quanto às respostas ao reconhecimento da periodicidade de atribuições anuais, também quanto à periodicidade eventual, o Grupo de Atendimento ao Cliente não identificou respostas, sugerindo a possibilidade de desconhecimento de atribuições, mas há situações nas quais este grupo de pessoas deve adotar alguma providência ou procedimento, especialmente em situações de urgência ou emergência, porém, quase sempre estas providências são indicadas pelos superiores imediatos e são adotadas conforme as necessidades e prioridades impostas pela própria situação e pelas pessoas diretamente envolvidas.

b) Os demais grupos resgataram e apresentaram respostas coerentes com as definidas para estes grupos de cargos e funções.

Analisando as respostas dos grupos ao atributo *grau de relevância/importância dos diferentes setores* da Unidade, verificou-se que o público interno da Unidade Educacional investigada considera que os profissionais que se relacionam diretamente com os alunos – clientes (docentes e pessoas do Setor de Atendimento ao Cliente) são os mais relevantes ou importantes para o resultado do trabalho da Unidade.

a) Em um total de 12 tabelas, foram consideradas as duas primeiras classificações por ordem de importância ou relevância que os grupos atribuíram aos demais em cada uma das tabelas, gerando um total de 24 (vinte e quatro) possibilidades de classificação.

b) Segundo os grupos os setores considerados mais importantes foram:

- b.1) Os Docentes com 09 (nove) classificações;
- b.2) O Atendimento ao Cliente com 08 (oito) classificações;
- b.3) A Coordenação Pedagógica com 04 (quatro) classificações;
- b.4) O setor Administrativo, financeiro, predial com 01 (uma) classificação;
- b.) A Secretaria Educacional com 01 (uma) classificação;
- b.6) A Gerência com 01 (uma) classificação.

c) O Setor de Suporte à Programação (apoio) e a Biblioteca não foram classificados como mais importantes e/ou relevantes na 1ª ou 2ª classificação por nenhum grupo.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito *trabalho*:

a) Todos os grupos de cargos e funções investigados reconheceram o conceito trabalho. Os conceitos apresentados em cada grupo formaram conjuntos similares e mais ou menos complexos, de acordo com nível hierárquico e com o conjunto de atribuições dos cargos envolvidos.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito *educação*:

a) Todos os grupos de cargos e funções reconheceram o conceito educação como referencial positivo, como essencial e primordial, como um conceito complexo e como um processo; reconheceram o conceito educação muito similarmente entre si. O Senac - SP concebe educação como um processo dinâmico e como um direito de todos os cidadãos. Confere ênfase à aprendizagem voltada ao desenvolvimento de competências, autonomia e cidadania. Na Proposta Estratégica para a década de 2001-2010, encontra-se a mais atual conceituação de educação da Instituição, conforme abaixo:

Educação é razão de ser e o negócio central do Senac – SP. E inclui, além do domínio operacional de determinados fazeres, a compreensão global do processo produtivo, à apropriação do saber tecnológico, à valorização da cultura do trabalho, o desenvolvimento do espírito empreendedor e de iniciativa, bem como a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões com autonomia (Proposta Estratégica do Senac – SP para a década de 2001-2010, 2000, p.7).

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito *gestão*:

a) Conforme observado nas respostas, todos os grupos de cargos e funções reconheceram as atribuições do gestor, principalmente aquelas que estão diretamente relacionadas à sua equipe de trabalho. O Grupo de Docentes e a Equipe de Coordenação ampliaram a percepção, inserindo atribuições relacionadas aos negócios e aos serviços.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito *cliente interno*:

a) Todos os grupos consideraram o conceito cliente interno como significando funcionários e colaboradores, que atuam diretamente e, ainda, ampliaram e incluíram outras categorias. Este primeiro conjunto, funcionários e colaboradores é exatamente o conceito de cliente interno previsto pela Instituição.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito *cliente externo*:

a) Todos os grupos de cargos e funções investigados consideraram cliente externo como sendo os consumidores, clientes e alunos. O conceito empregado pelo Senac – SP concorda e amplia considerando outros públicos, como por exemplo, organizações em geral, empresas, os empresários, os órgãos governamentais, o mercado de trabalho local e a sociedade.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito *qualidade*:

a) Os grupos de cargos e funções reconheceram o conceito qualidade de forma ampla, envolvendo considerações sobre o processo e o resultado da ação de qualidade e reconheceram os sujeitos: quem produz a qualidade e quem a recebe e ainda consideraram a qualidade aplicada a um produto ou a um serviço.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito - *produtividade*:

a) Os *Grupos de Atendimento ao Cliente* e de *Suporte e Logística* consideraram o conceito produtividade englobando o conceito de qualidade.

b) Os *Grupos de Docentes* e de *Coordenação* referiram-se, principalmente, ao aspecto da quantidade, do tempo e dos resultados inseridos no conceito produtividade.

Quanto às considerações sobre o resultado esperado do trabalho da equipe, ao escolher qual a alternativa mais adequada, as respostas, em sua maioria, foram apresentadas considerando que a principal opção foi de que o cliente perceba a qualidade melhorada a cada compra e supere expectativas.

Considerações sobre a avaliação individual e quanto aos colegas da equipe sobre o grau de reconhecimento dos itens investigados na questão:

- a) Ao analisar as 08 (oito) tabelas, (vide formulário), verificou-se que houve maior incidência de avaliação de nível 04 (quatro), que representa o conceito *Bom*;
- b) E ainda, os itens relacionados não receberam nenhuma avaliação negativa, ou seja, nos conceitos *Ruim* ou *Péssimo*;
- c) Em todos os grupos por cargos e funções investigados, os participantes consideraram mais positiva sua própria avaliação do que a avaliação na perspectiva da equipe;
- d) Verificou-se que os itens *Conhecimento do trabalho* e *Qualidade aplicada ao trabalho* foram os primeiros classificados, obtendo o maior número dos conceitos *Ótimo* ou *Bom* e ainda, que os itens *Qualidade aplicada ao trabalho* e *Qualidade percebida pelo cliente* foram classificados com a segunda melhor possibilidade de classificação.

Considerações sobre as respostas dos grupos quanto aos itens relacionados, na perspectiva do cliente:

- a) Ao analisar as 04 (quatro) tabelas inclusas neste atributo, segundo os grupos de cargos e funções investigados o maior índice de respostas em cada tabela e na contagem geral foi o de nível 04 (quatro), que representa o conceito *Bom*;
- b) As respostas da equipe docente foram as mais positivas na avaliação dos itens relacionados;
- c) Todos os grupos consideraram como mais positivo e melhor avaliado o item *Qualidade dos produtos e serviços do Senac – SP*.

Considerações sobre as respostas dos grupos sobre o atributo *Política de Qualidade instalada até 2003*:

- a) Do *Grupo Atendimento ao Cliente* somente um participante reconheceu alguma informação da Política de Qualidade anterior a 2003. Os demais grupos reconheceram informações sobre a Política.

Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo: *atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade*:

- a) Todos os grupos reconheceram as informações sobre a política e os atuais compromissos do Senac – SP com a Qualidade e teceram vários comentários e considerações particularizadas sobre este programa.

Considerações sobre as *sugestões e comentários em geral*:

- a) Os comentários e sugestões se constituem em insumos para a prática de gestão e serão considerados. A implementação desses como parte integrante de uma

gestão participativa ou gestão com pessoas poderá ampliar, ainda mais, a presença do grupo na condução dos trabalhos da Unidade.

CONCLUSÃO

Após analisar o conjunto de respostas obtidas por meio do uso de formulário, pode-se afirmar que o grupo investigado reconheceu os conceitos de forma similar, deu maior relevância aos grupos ou setores da unidade que se relacionam diretamente com o público-alvo da Instituição e, apresentaram-se como grupo de trabalho ou equipe, uma vez que suas funções são complementares e integradas e ainda que, perceberam os objetivos comuns para os quais investem seus esforços.

Ficou evidenciado, por nível de cargo e/ou função, que os componentes do grupo da pesquisa perceberam-se partícipes da construção desta análise da gestão da Unidade Tatuapé; perceberam-se como partes integradoras do processo maior da gestão e construtoras dessa gestão.

Considerada esta maturidade do grupo, o trabalho do gestor pode ser diferenciado e adequado às diferentes situações, programas, projetos e aos momentos do grupo. É possível ampliar a autonomia desta equipe, uma vez que todos reconhecem suas tarefas e responsabilidades do dia-a-dia; alguns reconheceram parcialmente suas atribuições semestrais, anuais ou eventuais. O grupo como um todo, reconheceu as políticas e compromissos da Instituição, em especial aqueles relacionados com a qualidade.

As respostas validam o modelo de gestão praticado que observa os valores, princípios, orientações e compromissos do Senac – SP e as abordagens, filosofia e todo o embasamento teórico apresentado nos capítulos desta dissertação.

Ao avaliar o conjunto dos resultados obtidos é possível confirmar as hipóteses consideradas na proposta da investigação. E pode-se também avaliar a hipótese geral apresentada na introdução. Ou seja, a hipótese de que gestão é um processo que pode levar ao desenvolvimento grupal e que, participar deste processo, pode facilitar a construção de um entendimento coletivo desta prática e de todos os conceitos envolvidos.

Após todas as análises anteriores, após avaliar a prática de gestão implementada, é possível concluir que este modelo de gestão é processual, que trabalhar em uma equipe, considerando as individualidades e potencialidades, e possibilitar que cada um participe efetivamente e que seja co-responsável pelos resultados, pode levar o grupo a entender conceitos de forma muito similar ou coletiva e a desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Além disto, e considerando que há intenção da instituição em gerar ações de multiplicação de experiências significativas e relevantes, é possível que os resultados obtidos no presente estudo possam ser considerados e apreciados para fins de generalizar a experiência desta investigação em outras unidades do Senac – SP.

Um próximo passo, para dar continuidade a este estudo exploratório e contribuir para ampliar suas conclusões, seria o de ouvir os clientes externos, compostos por pessoas, organizações e a comunidade onde cada unidade está inserida. Um projeto futuro, nesta direção, pode ser previsto.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ALBUQUERQUE, L. G de; FRANÇA, A. C. L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total, Revista de Administração, v.33, n.2, p.40-51, abr./jun. 1998.

ALMEIDA, M. E. B. de. **Tecnologia e gestão do conhecimento na escola**. In: VIERA, A. T. et al (Org.) Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003, cap. 7.

ALONSO, M. **A Gestão/administração educacional no contexto da atualidade**. In: VIERA, A. T. et al (Org). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003, cap.1.

_____. **O Trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança**. In: VIERA, A. T. et al (Org.). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003, cap.6.

ASSMANN, H. Pedagogia da qualidade em debate. **Educação e sociedade**, n.46, p.476-501, dez., 1996.

AZANHA, J. M. P. **A formação do professor e outros escritos**. São Paulo: Senac - SP, 2006.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac - SP, 2003.

COLENCI, A. T. Dissertação. **O ensino de engenharia como uma atividade de serviços**: a exigência de atuação em novos patamares de qualidade acadêmica. 2000. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

COLENCI Jr., A. **Educação profissional e alinhamento estratégico**. Fórum de Desenvolvimento Econômico e Inclusão Social. MCT. Araraquara, 2005.

COLENCI Jr., A. et al. Sistemas de avaliação de desempenho por indicadores múltiplos: uma proposta de abordagem ampliada. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade. **Cardernos**. Porto Alegre, 2001.

COSTIN, C. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Prefácio.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

_____. **A nova economia para a indústria, governo e a educação**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Educação e modernidade**. Campinas: Papirus, 1994.

_____. **Educar pela pesquisa**. 5.ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EDWARDS, Paul. **The encyclopedia of philosophy**. London: Collier Macmillan Publishers, 1972.

FREIRE, Paulo. **Política e educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

_____. **À sombra desta mangueira**. São Paulo: Olho D'Água, 1995.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GAMBOA, S. A. S. **A Globalização e os desafios da educação no limiar do século**. In: LOMBARDI, José C. (Org). **Globalização, pós modernidade e educação: História, Filosofia e Temas Transversais**. Campinas, São Paulo: Autores Associados: HISTEDBR; Caçador, SC: UnC, 2001. (Coleção Educação Contemporânea).

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1989.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira, do Ministério da Educação, **Boletim** de 17/08/04.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Juran planejando para a qualidade**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

JURAN, J. M; GRUNA Jr., Frank M. **Quality planning and analysis: From Product Development through Use**. 2nd.ed. Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1980).

KAPLAN, R S.; NORTON, D P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Afonso Celso da Cunha Guerra (Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KERR, Clark. **The uses of the university**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1994.

LAMCOBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: **RCA**, v. 5, n. 2, p.157-174 maio/ago.,2001.

LEGGE, K. **Human resources management: rethorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática** (2002). Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/grandes_temas/gestao_escolar/gestao_direcao_co_ordenacao.shtml. Acesso em 10/10/2002.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MASETTO, M. T. **Cultura educacional e gestão em mudança**. In: VIERA, Alexandre Thomaz et al (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003, cap 4.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, American Marketing Association, v. 49, n.4, 1985.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Tradução Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

_____. **Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar**. Tradução Júlia Ferreira. Portugal: Porto, 1995.

PERRENOUD, P. et al. (org.) **Formando professores profissionais: quais estratégias? Quais competências?** Tradução Fátima Murad e Eunice Gruman. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Tradução Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PUCCI, B. (Org.) **Teoria crítica e educação**. In: _____. Teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na Escola de Frankfurt. Petrópolis: Vozes, p.11-58, 1994. Coleção Ciências Sociais na Educação.

RIOS, T. A. **Compreender e ensinar: por uma docência de melhor qualidade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SALOMI, G. G.I E. et al. Servqual X servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p-279-293, maio/ago, 2005.

SANTANA, F. F. **A construção social do conceito de qualidade na educação superior brasileira contemporânea**. São Paulo. 2004. 370 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SANZ, L. A. **Procedimentos metodológicos: fazendo caminhos**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2003.

SENAC – SP. **Projeto institucional estratégico sistema Senac qualidade educacional**. São Paulo: Senac - SP, novembro 2002.

SENAC – SP. **Mapa da Qualidade do Senac – SP**. Disponível em <http://www.intranet.sp.senac.br>
Acesso em 11/07/2006.

SENAC –SP. **Proposta estratégica do Senac de São Paulo para década de 2001-2010**. São Paulo: Senac - SP, 2000.

SENAC – SP. **Relatório de atividades Senac em 2004**. Senac – Administração Regional no Estado de São Paulo. São Paulo, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SHAH, A. et al. Expected service quality as perceived by potential customers of an educational institution. **Journal of Marketing for Higher Education**, vol. 9, 1999.

SCHIRATO, S. J. **A sabedoria da qualidade**: os desafios dos fatores humanos. São Paulo: Senac - SP, 2006.

SILVA, J. M. da. **O ambiente da qualidade na prática**: 5S. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

TERRA, J. C. C. (Org.). Introdução. In: _____. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa – ação**. São Paulo: Cortez, 1994.

VIEIRA, A. T. **Organização e gestão escolar**: evolução dos conceitos. In: VIEIRA, A. T. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003, cap.II.

VIEIRA, A. T. et al (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

ZITKOSKY, J. J. **Educação de qualidade**: que qualidade queremos? In: OLIVEIRA, Lorita Maria de (Org.). **Qualidade em educação: um debate necessário**. Passo Fundo: Universidade de Educação Básica, 1995. Série Interinstitucional.

APÊNDICE A – Formulário de investigação exploratória

Formulário de investigação exploratória:

Local: _____ Data: ___ / ___ / ___

Cargo: _____ Setor: _____

Função: _____

Tempo na Instituição () Funcionário: _____ (anos e meses)

() Outro: _____ (anos e meses)

Idade: _____ anos Sexo: Masculino () Feminino ()

1º) No seu ponto de vista, qual o resultado esperado do seu trabalho?

2º) Quais são as atividades/tarefas previstas em seu trabalho?

3º) Coloque as atividades acima listadas em ordem de prioridade/importância:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____

Comentários: _____

4º) Considerando a periodicidade das tarefas, coloque-as conforme abaixo:

Diárias:

Semanais:

Mensais:

Anuais:

Eventuais:

5º) Considerando os setores da Unidade, classifique de 01 a 08, os diferentes grupos, conforme seu grau de importância/relevância, onde 01 é o mais importante.

	a) Para você:	b) Na percepção do cliente em geral:	c) Aluno freqüente:
docentes	()	()	()
atendimento ao cliente	()	()	()
administ, financeiro, predial	()	()	()
secretaria educacional	()	()	()
coordenação pedagógica	()	()	()
gerência	()	()	()
suporte à programação (apoio)	()	()	()
biblioteca	()	()	()

6º) Escreva seu conceito ou o seu entendimento sobre cada uma das palavras:

Trabalho: _____

Educação: _____

Gestão: _____

Cliente:

- Interno: _____

- Externo: _____

Qualidade: _____

Produtividade: _____

7º) Qual é o resultado da relação custo/benefício do trabalho desta equipe. Escolha uma ou duas alternativas:

- () Que as metas de produção e de retorno financeiro sejam alcançadas
- () Que o custo envolvido em cada produto ou serviço seja recuperado em 100% ou mais
- () Que o custo envolvido no conjunto dos produtos e serviços seja recuperado em 100% ou mais
- () Que a qualidade dos produtos e serviços, percebida pelo cliente melhore a cada "compra", superando as expectativas

- () Que os concorrentes percebam o Senac como uma Instituição que se diferencia das demais, no que se refere a qualidade, ou seja: preços compatíveis, prazos flexíveis, satisfação com o produto, com o atendimento, com valores agregados.
- () Outra(s) alternativa(s) que você identifique como adequada(s) para avaliar a relação custo-benefício. Cite:
-
-

8º) Complete com um número de acordo com sua avaliação, conforme abaixo:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 - Ótimo

a) Falando de você

- () Conhecimento sobre o Senac
 () Conhecimento do trabalho
 () Competência instalada
 () Qualidade aplicada ao trabalho
 () Qualidade aplicada ao relacionamento
 () Qualidade percebida pelo cliente
 () Clima interno
 () Reconhecimento do seu esforço

b) Falando sobre a equipe

- ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()

9º) Complete com um número de acordo com sua avaliação, conforme abaixo:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 - Ótimo

a) Falando do cliente:

- () Conhecimento sobre o Senac
 () Conhecimento dos produtos e serviços do Senac
 () Competência instalada no Senac
 () Relacionamento do Senac com o cliente
 () Qualidade dos produtos/serviços do Senac
 () Qualidade do atendimento
 () Qualidade do ponto de vista de prazos
 () Qualidade do ponto de vista de preços
 () Qualidade do ponto de vista de instalações
 () Qualidade percebida pelo cliente
 () Clima interno

10º) Falando sobre a Política de Qualidade do Senac:

a) O que você se lembra sobre a política instalada até 2003?

b) Quais as informações que você tem sobre os atuais compromissos do Senac com a Qualidade?

11º) Sugestões e comentários em geral:

APÊNDICE B - Composição dos grupos de investigação

Composição dos grupos de investigação

Tabela 1

1. Quantidade de pessoas investigadas por grupo/função

Grupo	Quantidade de pessoas	Percentual
Atendimento ao Cliente	06	13,3
Grupo de Suporte e Logística	13	28,9
Docentes	19	42,2
Equipe de Coordenação	7	15,5
Total	45	100

Tabela 2

2. Identificação do tempo de trabalho na instituição:

Tempo na Instituição	Quantidade de pessoas	Percentual
0 a 02 anos	13	28,89
3 a 6 anos	17	37,78
7 a 12 anos	09	19,99
13 a 20 anos	04	8,89
21 a 29 anos	01	2,22
30 ou mais	01	2,22
Total	45	100

Tabela 3

3. Identificação da faixa etária:

Faixa etária	Quantidade de pessoas	Percentual
18 a 28 anos	16	35,55
29 a 39 anos	15	33,33
40 a 50 anos	08	17,78
Mais de 50 anos	06	13,33
Total	45	100

Tabela 4

4. Identificação por gênero:

Sexo	Quantidade de pessoas	Percentual
Feminino	26	57,78
Masculino	19	42,22
Total	45	100

APÊNDICE C - Respostas obtidas aos atributos investigados

Respostas obtidas aos atributos investigados

1. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do **resultado esperado do trabalho**, as respostas obtidas por grupo de cargos/funções foram:

1.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Atendimento ao cliente pessoalmente e por telefone.

Ótimo atendimento e fidelização de clientes.

Divulgação de nosso trabalho aos amigos e familiares.

Satisfação do cliente e divulgação e expansão das campanhas de responsabilidade social.

Que os clientes fiquem satisfeitos com a cordialidade e o atendimento.

1.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **resultado esperado do trabalho**:

Desempenhar com eficiência e responsabilidade todas as atividades com o melhor resultado com qualidade e com transparência.

Que eu consiga fazer todas as atividades demandadas pelo meu cargo e garantir boas condições para o desenvolvimento dos cursos desta Unidade Operativa - UO.

Superar as expectativas e necessidades que envolvem meu trabalho, buscando alcançar coletivamente os objetivos traçados pelo Senac.

Que meu trabalho seja realizado com empenho, dedicação, competência, responsabilidade e qualidade.

Que o trabalho seja feito com responsabilidade.

Cumprimento de prazos, eficiência e eficácia com ótimo resultado.

Que tenha desafios e conquistas, ético, produtivo e prazeroso.

A realização com eficiência e eficácia de todas as tarefas da secretaria educacional.

Emissão de certificados, preparação de dados para os registros educacionais, documentação de alunos, prontuários.

Efetivação de matrículas e cadastro de alunos, emissão de carteiras de estudante e carteiras de passes escolares, verificar a frequência e menções (*duas respostas*).

Acompanhamento e verificação do portal Senac.

Fechamento de cursos.

Acompanhamento da produção.

Lançar toda a programação no Sistema de Atendimento ao Cliente - SAC.

Que todas as tarefas e pagamentos sejam desenvolvidas no prazo determinado.

Que a inadimplência diminua a cada mês, que tudo seja seguido conforme as

normas estabelecidas e que os clientes fiquem satisfeitos, mesmo estando em más condições financeiras.

1.3. Respostas do *Grupo de Docentes* ao atributo **resultado esperado do trabalho:**

Aproveitar o máximo possível e aprender muito.

Qualidade total no papel docente proporcionando aprendizado contínuo.

Capacitar alunos com conhecimento técnico, desenvolvimento da percepção, com dinamismo, atender dúvidas, ser gentil.

O desempenho eficiente e eficaz dos formandos.

Parceria, eficiência e responsabilidade.

Como educadora, o resultado esperado é de que os alunos adquiram conhecimentos e que estejam aptos a utilizá-los e transformá-los em ações, melhorando sua condição pessoal, profissional e social.

Aperfeiçoamento e aquisição de novas competências, preparação para o mercado de trabalho, avaliação dos alunos, auto-avaliação. (*quatro pessoas deram esta resposta de forma similar*).

Administração dos equipamentos e recursos didáticos e do espaço físico.

Superar as expectativas dos alunos.

Alinhar conhecimentos teóricos aos conhecimentos adquiridos na prática.

Desenvolver ensino com qualidade.

Trabalho exercido de forma clara e objetiva, esclarecendo dúvidas e estimulando os alunos.

Qualidade no ensino e que os objetivos de aprendizagem sejam atingidos.

Aprender e depois ensinar.

1.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **resultado esperado do trabalho:**

Que os funcionários prestem serviços com eficiência, qualidade e prontidão.

Satisfação do cliente e o alcance dos objetivos organizacionais.

Atingir as expectativas e metas por mim planejadas junto à equipe do meu setor e superiores.

Que as metas propostas para o grupo sejam atingidas, que os objetivos sejam atendidos e que a qualidade seja uma conquista.

Com responsabilidade, bom senso e agilidade, encaminhar e resolver pendências da coordenação educacional.

Realizar um trabalho com qualidade em sintonia interna e que todos atendam satisfatoriamente as expectativas e necessidades dos clientes, com comprometimento, responsabilidade e flexibilidade.

1.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **resultado esperado do trabalho**:

- Os grupos, sem exceção, apresentaram respostas coerentes e muito similares aos resultados do trabalho previstos pela instituição e constantes nos documentos internos de descrição de cargos e outros documentos.
- Esta compatibilidade sugere que, de fato, os funcionários desta equipe reconhecem o que se espera do trabalho de cada um e dos cargos e funções.

2. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do **cargo, atribuições, atividades e tarefas** previstas nos cargos/funções ocupados, as respostas obtidas de cada grupo de cargos ou funções foram:

2.1. Respostas do grupo de *Atendimento ao Cliente* ao atributo **cargo, atribuições, atividades e tarefas previstas nos cargos/função:**

Atendimento pessoal e ao telefone, atendimento a clientes internos.

Recepção de pessoas e encaminhamento aos setores conforme assunto.
Desenvolvimento dos processos facilitadores para o melhor atendimento e interface entre unidade e cliente.

Organização do ambiente do trabalho.

Fechamento de caixa, cadastrar clientes, efetuar matrículas, dar informações, transferir ligações.

Preparar, imprimir e encaminhar internamente relatórios, quadros e outros formulários e organizar pastas.

Matrículas, fechamento de caixa, relatórios, telemarketing, transmissão de fax, providências relativas a cancelamentos e transferências.

Inscrição e acompanhamento de provas do Departamento Estadual de Trânsito em São Paulo - DETRAN e posterior providências: se aprovado, providenciar certificação, se não aprovado, informar para nova data de prova.

2.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **cargo, atribuições, atividades e tarefas previstas nos cargos/função:**

Conhecer todos os setores e todas as atividades e dar apoio e suporte a quem precisa.

Realizar o planejamento e todos os registros.

Reconhecimento do trabalho de toda a unidade e suporte a cada um e às diversas atividades docentes.

Realizar atendimento aos usuários da biblioteca.

Auxiliar os alunos nas pesquisas em livros, sites e outras fontes.

Efetivar empréstimos e acompanhar devolução de livros, "cobrar" devolução em caso de atrasos.

Controlar o uso dos computadores, providenciar a emissão de carteirinhas de passe.

Manter a organização e o arquivo dos materiais de consulta.

Receber, cadastrar, atualizar, etiquetar materiais diversos e volumes novos.

Preparar relatórios.

Recebimento e acompanhamento, atendimento de todas as solicitações de alunos e pessoas interessadas.

Efetivar as atividades de transferência de alunos.

Acompanhar a entrada e saída de pessoas nas salas e no prédio.

Suporte técnico e administrativo aos cursos.
Participar de todas as atividades de programas sóciocomunitários da Unidade e Comunidade local.
Fazer cotação e solicitar a compra de materiais diversos.
Organizar o "mapa" de distribuição de cursos por salas.
Confirmar datas, horários e necessidades de materiais didáticos com cada docente.
Cancelar, postergar eventos e informar os inscritos.
Colher as assinaturas de todos os envolvidos em todos os contratos.
Encaminhar os contratos para o Setor Administrativo e para efetuar os pagamentos.
Dar suporte aos docentes e coordenadores.
Receber o malote, registrar a entrada de todas as correspondências, documentos e outros materiais recebidos pela Unidade.
Entregar uma guia dos contratos aos fornecedores.
Atendimento ao cliente pessoalmente e por telefone.
Efetivação de cadastro de alunos e matrículas, rotinas dos registros educacionais.
Preparar salas de aula, verificar questões do prédio, efetuar controle de livros em estoque, executar serviços externos, atender necessidades de compra de materiais de escritório e acompanhar o estoque de produtos de limpeza.
Encaminhar equipamentos e mobiliários para conserto, acompanhar o retorno, preparar cotações e orçamentos de compra.
Lançamento de notas fiscais no sistema *Oracle* (Contas a Pagar e Compras); conferência de contratos de docentes; lançamento de contratos de docentes no sistema imposto, pagamento de impostos, pagamento de docentes.
Preparação e digitação de documentos diversos incluindo Declaração Eletrônica de Serviços - DES, liberação dos serviços bancários, conferência do caixa, atendimento a clientes, providenciar *backup* dos sistemas, fazer arquivos de documentos diversos.
Cobrança via telefone e pessoalmente, entrega de livros e apostilas, levantamento de débitos, seguro aluno, envio de cartas de cobrança, inclusão do Cadastro de Pessoa Física - CPF dos inadimplentes na empresa de cobrança e Serviço Central de Proteção ao Crédito - SCPC, controle de contratos de alunos, desconto para comerciários, protesto de cheques.
Emissão de relações de alunos, acompanhamento de frequência, conceitos e trabalhos de curso e de recuperação.

2.3. Respostas do *Grupo de Docentes* ao atributo **cargo, atribuições, atividades e tarefas previstas nos cargos/função:**

Elaboração de aulas, pesquisas de materiais didáticos, planejamento de atividades.
Preparar aulas, pesquisar, preparar exercícios, ministrar aulas.
Docência em cursos livres e técnicos.
Preparar aulas, ministrar aulas, preparar material didático, manter registros atualizados.

Docência - coordenação de turmas, registros, pesquisas, conhecimento de novos produtos, recrutamento, seleção e avaliação de novos professores. Instalação de softwares, cronograma de turmas, distribuição e logística de ocupação de salas e elaboração de materiais didáticos.

Desenvolvimento e avaliação de competências, aperfeiçoamento profissional.

Dar aulas, preparar aulas.

Preparar e dar aulas, preparar planos, dar suporte técnico aos demais colegas e nos laboratórios.

Avaliar alunos.

Cuidar do parque tecnológico e inserir atualizações.

Atuar como professor.

Atuar como orientador e incentivar o aluno à pesquisa.

Que a equação envolvendo docência, aprendizado dos alunos e imagem institucional tenha resultados positivos.

Transmissão de conhecimentos.

Desenvolvimento de aulas teóricas, mescladas com atividades práticas.

Desenvolvimento de conteúdos e desenvolvimento de projetos.

Planejar e organizar as atividades-docente.

Montar plano, dar aulas, coordenar turmas.

Participação na seleção de alunos e composição de turmas.

Ajudar na seleção de novos docentes.

Desenvolver todas as atividades em sala-de-aula.

Estudar, preparar aulas, planejar atividades, avaliar desempenho dos alunos.

Ser docente, realizar o planejamento e a coordenação de eventos.

2.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **cargo, atribuições, atividades e tarefas previstas nos cargos/função:**

Supervisão acompanhamento e verificação de todos os documentos e registros educacionais (alunos, docentes, coordenação da Unidade e outros) de acordo com as normas e procedimentos do Senac.

Coordenar cursos e todos os eventos, entrevistar docentes e alunos, analisar conteúdos programáticos, coordenar os serviços da biblioteca e o pessoal do atendimento ao cliente.

Elaborar a programação da Unidade, tendo como base o plano e proposta de trabalho, entrevistar e contratar docentes qualificados, atender e orientar clientes, acompanhar o desenvolvimento da programação, verificar recursos.

Coordenação da programação (cursos, eventos, programas), seleção de docentes, coordenação de projetos (Detran), administração de equipamentos e laboratórios, promover a integração de docentes para o desenvolvimento de projetos, avaliação de programas, projetos, docentes e alunos.

Desenvolvimento com competência da mediação entre alunos e diferentes docentes.

Trabalhar em equipe.

Rever a proposta, lançar em cronograma e desenvolver as atividades.

Garantir que as salas sejam preparadas para todos os eventos da Unidade.

Que as salas contenham todos os recursos e equipamentos necessários

Acompanhar toda a programação e fazer as alterações necessárias.

Participar e organizar todas as atividades do Programa Voluntariado.

Responder e-mails corporativos e todos os canais de comunicação da Unidade com os clientes e comunidade (Canal Aberto).

Responder pelo atendimento corporativo (atendimento a empresas, instituições, etc.).

Acompanhar e avaliar todas as atividades.

Coordenar ações envolvidas no planejamento, organização e efetivação da programação da unidade e do Núcleo de Idiomas.

Responder por todas as atividades de comunicação da unidade, especialmente com o mercado e com a rede.

Elaboração do mapa geral de turmas.

Contratação e alocação de docentes.

Consultoria e assessoria a docentes, alunos e familiares.

Coordenação de pilotagens de novos produtos.

Treinamento e orientação pedagógica a docentes.

Participação ou condução de reuniões de conselho de classe, com docentes, com alunos, com familiares de alunos.

Responder pelo setor administrativo no que se refere a todas as funções envolvidas em finanças, pessoal, materiais e serviços, patrimônio, contas a pagar, contas a receber, planejamento e acompanhamento dos resultados.

Conferir e assinar documentos diversos, supervisionar o serviço prestado pelas empresas terceirizadas e coordenar o grupo do setor administrativo.

Garantir que as providências contábeis e financeiras envolvidas no fechamento de vendas, na transferência para o sistema financeiro de todos os valores destinados ao banco e todas as demais tarefas contábeis, lançamentos de créditos e débitos na movimentação bancária, fechamento do movimento financeiro, envio de numerários diários para a gerência de sede, responsável pela área.

Garantir a manutenção do veículo da unidade.

Efetuar contato com os clientes, fornecedores, prestadores de serviços, avaliar o desempenho do grupo e participar ativamente do planejamento e execução da Proposta de Trabalho da Unidade - PTU.

Realizar e acompanhar/supervisionar as atividades de avaliação de aproveitamento de estudos e dispensa de disciplinas, preparar atividades domiciliares.

Orientação aos demais membros da secretaria educacional. Acompanhamento de todos e de todas as atividades da área.

Subsídios à supervisão pedagógica.

Garantir que todos os documentos educacionais sejam emitidos, preenchidos e assinados.

Emissão de certificados, fechamento de turmas, efetivação de matrículas.

2.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **cargo, atribuições, atividades e tarefas** previstas nos cargos/funções ocupados:

- Também quanto a este atributo, os grupos apresentaram respostas muito similares às previstas pela Instituição e constantes em documentos internos de descrição de cargos e também previstas nos documentos de orientações e normas do Senac – SP.
- Outra constatação possível é a de que a comunicação sobre o trabalho, os diversos compromissos e responsabilidades dos profissionais da equipe investigada tem circulado de forma clara, objetiva e adequada.
- Percebe-se ainda que alguns docentes descreveram, em suas atribuições, o processo de transmissão de conhecimento; isto está em contraposição à proposta constante na presente dissertação. Esta ocorrência se deu, provavelmente, porque a compreensão desse processo de educação baseado no *aprender a aprender* é assimilado mais lentamente.

3. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o **grau de prioridade e importância de cada atividade**, as respostas a este atributo foram muito similares às respostas da questão anterior, por esta razão, elas foram descartadas na apresentação.

4. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – diárias, semanais, mensais, anuais e eventuais**:

4.1. Quanto às atividades - diárias:

4.1.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Atendimento ao cliente, pessoal e por telefone.

Atendimento a clientes internos.

Organização do ambiente de trabalho.

Efetuar matrículas.

Imprimir relatórios.

Conquistar os clientes, organização do setor, passar informações claras e corretas por telefone, honrar comprometerimentos possíveis em negócios com clientes, resolver questões como cancelamentos e alterações de cursos.

Fechamento de caixa.

Efetuar telemarketing (quando necessário)

Transmissão de fax

4.1.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – diárias**:

Confirmação de aulas, datas, recursos, docentes, horários.

Acompanhamento e confirmação da entrada e saída dos docentes e alunos das salas e do prédio

Verificar, atuar e acompanhar situações de urgência ou emergência que ocorram no prédio.

Acompanhar todas as rotinas de suporte ao desenvolvimento das aulas.

Revisão e acompanhamento de todas as rotinas diárias de suporte ao desenvolvimento da programação.

Verificar estoque de material didático no apoio e preparar solicitações de material complementar para novas turmas.

Registro de correspondências, outros materiais recebidos, circular a documentação recebida pelos diversos setores e pessoas.

Assessoria/secretaria à gerência.

Atender clientes, alunos e familiares de alunos.

Contratar e acompanhar docentes, clientes e todos os demais setores e serviços da Unidade, visando melhor atender aos clientes e melhor orientar e dar suporte aos docentes.

Atender usuários da biblioteca.

Tombar, cadastrar, etiquetar, atualizar relação geral de materiais diversos da biblioteca.

Realizar empréstimos e acompanhar devoluções.
 Controlar o uso dos computadores a fim de viabilizar e socializar o uso.
 Manter organizado o material nas estantes.
 Realizar cadastro de novos usuários e executar serviços de cópias (scanner).
 Atender de forma diferenciada docentes e coordenadores, participando e dando suporte a todas as atividades em desenvolvimento no prédio.
 Fazer a conferência patrimonial.
 Fazer cotação de compra de publicações para aquisição.
 Acompanhamento das atividades da secretaria educacional.
 Acompanhamento e efetivação dos registros educacionais.
 Efetivação de transferências.
 Realização de matrículas e conferência da documentação.
 Acompanhamento da qualificação dos docentes, atualização dos currículos.
 Atendimento aos clientes, pessoalmente e por telefone.
 Efetivar cadastro de alunos e matrículas.
 Efetivar todas as rotinas da secretaria educacional.
 Fechamento da movimentação financeira.
 Providenciar minutas de resposta a correspondências em geral e e-mails de internos e externos (alunos, fornecedores, clientes, empresas, etc.).
 Acompanhar todas as questões do prédio: manutenção, caixas d'água, circulação, energia elétrica e outras.
 Atendimento a clientes, preparação e liberação dos serviços bancários, pagamentos de notas fiscais, conferência de caixa, backup de sistema.
 Controle de contratos de alunos, desconto para comerciários, entrega de livros e apostilas.
 Atendimento ao cliente, transferências de valores do banco para o sistema financeiro, fechamento do movimento, envio de numerários à gerência responsável, lançamento e conferência de débitos e créditos, fechamento prévio das vendas efetuadas.

4.1.3. Respostas do *Grupo de Docentes* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – diárias:**

Elaboração de aulas, preenchimento de diário, orientação de projetos.
 Ministrar aulas, manter registros.
 Docência, coordenar projetos e turmas.
 Elaborar materiais didáticos diversos.
 Logística de distribuição de cursos em salas e confirmação das salas.
 Selecionar docentes, realizar aulas testes e avaliar docente.
 Dar aulas, fazer a manutenção dos laboratórios.
 Realizar pesquisas, dar aulas e orientar os alunos.
 Trabalho em equipe.
 Realizar todas as atividades de sala de aula, burocráticas e didáticas.

Preparar aulas, desenvolver aulas, avaliar resultados.
 Reconhecimento dos diferentes tipos de trabalho e localizar prioridades.
 Realizar pesquisas, dar aulas, participação nas atividades de coordenação pedagógica.
 Trabalhar no desenvolvimento de conteúdos.
 Interpretar, analisar e planejar.
 Trazer novas informações e fontes de pesquisa.
 Fazer a manutenção de hardware e softwares.
 Preparar salas de aulas, executar serviços externos.
 Providenciar materiais diversos didáticos e de apoio, conforme as solicitações da coordenação.

4.1.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – diárias:**

Coordenar atividades e pessoas.
 Atender alunos e professores (telefone ou pessoalmente), desenvolver planos.
 Verificar agendamentos, ler correspondências e outros documentos ou textos (impressos ou eletrônicos, adotar as providências ou encaminhamentos cabíveis).
 Atuar como docente em cursos técnicos e livres.
 Conhecimento de todas as rotinas e procedimentos envolvidos na função.
 Realizar todas as atividades da rotina diária da coordenação, do setor de atendimento ao cliente e da biblioteca.
 Responder e-mails, verificar prioridades.
 Responder e-mails corporativos e correspondências em geral.
 Acompanhar e adotar medidas cabíveis na efetivação, cancelamento ou transferência das datas das turmas.
 Mediar e coordenar providências em situações de urgência ou de emergência.
 Responder em caso de reclamações e críticas.
 Assinatura em conjunto com a gerência de documentos administrativos – financeiros oficiais.
 Conferência de valores no cofre, conferência do sistema de contas a receber, conferência das contas a pagar.
 Outras atividades de supervisão de pessoas.

4.1.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - diárias:**

- Novamente, ao verificar as respostas dos vários grupos de cargos e funções quanto ao conhecimento das atividades diárias, encontram-se informações que

confirmam que os funcionários sabem quais são suas responsabilidades e atividades diárias.

4.2. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - semanais**:

4.2.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Interface entre unidade e cliente.
Verificar possíveis pendências, atualizar informações.
Cancelamentos e transferências.
Transmissão de fax.
Requisição de materiais e imprimir o documento informações complementares.

4.2.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – semanais**:

Digitação de cronogramas, formulários, relatórios.
Aplicar avaliações de reação.
Fazer o fechamento das cotações de compras de cada semana.
Contatos com docentes.
Atualizar listas de estoques e fazer as solicitações complementares para semana subsequente.
Manter o controle dos empréstimos.
Emitir carteirinhas e realizar cadastro e atualizações de usuários.
Preparar material e informações para os relatórios.
Realizar *backup* das bases de dados.
Verificar prontuários dos alunos, verificar registros educacionais.
Acompanhamento de registros de frequência, assinatura de certificados.
Emissão de certificados, emissão de carteiras de alunos e de passes escolares.
Verificação de diários de classe.
Encaminhamento de histórico escolar de aluno para aposição de visto-confere.
Efetuar controle de estoque de livros e de materiais didáticos e de consumo de materiais de limpeza.
Arquivo, lançamento de notas fiscais no sistema, pagamento de impostos.
Protestos de cheques, cobrança, envio de cartas de cobrança, inclusão do CPF dos inadimplentes na empresa de cobrança e SCPC, levantamento de débitos, seguro aluno.
Manutenção do veículo da Unidade.

4.2.3. Respostas do *Grupo de Docentes* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – semanais**:

Elaboração de material, elaboração de atividades e cases e dinâmicas de grupo.

Pesquisar e atualizar.

Atuar como docente.

Coordenar turmas, elaborar grade de cursos e planos de aula.

Realizar a avaliação dos alunos de cada turma.

Organizar, planejar e executar todas as atividades de sala-de-aula.

4.2.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – semanais:**

Realizar contatos pré-agendados com alunos e docentes de turmas onde há providências pendentes.

Verificação de registros educacionais e avaliar e acompanhar alunos e docentes.

Checar cronogramas, checar turmas em desenvolvimento, verificar pendências, entrevistar docentes e outros coordenadores, atender pessoas, acompanhar projetos, responder e-mails (cancelamentos).

Orientar e supervisionar pessoas e grupos de funcionários.

Dar suporte à gerência.

Preparar cronograma de cursos.

Entrevistar docentes e alunos.

Elaborar plano de aulas.

Avaliar materiais didáticos e materiais de suporte.

Acompanhar o mapa semanal de planejamento e distribuição de cursos por salas.

Revisão e acompanhamento de todas as providências semanais.

Responder por plantões aos sábados, coordenando todas as rotinas e outras atividades que ocorram na Unidade no período do plantão.

Participar de reuniões.

Fazer cronogramas, preparar programação para anúncios, divulgação de eventos, atividades de comunicação com o mercado.

Decisão sobre o encaminhamento de malas diretas, anúncios, *banners*, telemarketing, etc.

Acompanhar as atividades de suporte à programação. Fazer os cronogramas.

Atender alunos, atender solicitações de empresas.

Acompanhar o desenvolvimento dos planos de aula.

Acompanhar/supervisionar todas as providências de preparação de salas e de materiais didáticos.

Assinatura de cheques em conjunto com a gerência.

Acompanhamento da receita e despesa prevista e realizada.

Acompanhamento da equipe, acompanhamento do desempenho das empresas terceirizadas.

Acompanhamento das rotinas administrativas e dos procedimentos e normas.

4.2.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - semanais**:

- Confirma-se outra vez o reconhecimento das atribuições, desta vez as semanais, por todos os grupos.

4.3. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - mensais:**

4.3.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente* :

Desenvolvimento de processos facilitadores para o melhor atendimento.
Relatórios em geral.
Afixar a programação nas salas de aula.

4.3.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – mensais:**

Requisitar materiais didáticos diversos: livros, apostilas, textos, matérias.
Preparar mensalmente os contratos de docentes do mês subsequente.
Finalizar e digitar relatórios mensais.
Levantamento do material didático e de escritório previsto para o mês e solicitar compra.
Confirmar datas com docentes para o mês seguinte.
Limpeza do material em acervo, verificar pendências, preparar relatórios.
A cada bimestre enviar base de dados para a biblioteca central.
Efetuar possíveis reparos.
Acompanhamento de todas as atividades da secretaria educacional.
Acompanhamento da produção.
Prestar assessoria sobre a documentação educacional à gerência.
Relatórios da secretaria educacional: produção, cancelamento de número de alunos por turma, de evasão, etc.
Efetuar pagamento de docentes e demais pagamentos, conferência de contratos, *backup* do sistema imposto, encaminhamento da DES.
Entregar o movimento antes da virada do mês.

4.3.3. Respostas do *Grupo de Docentes* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – mensais:**

Preparar aulas.
Seleção de alunos.
Elaborar cronogramas, providenciar as requisições de materiais.
Correção de trabalhos e provas.
Participar de reuniões.
Participar nas atividades desenvolvidas pela coordenação pedagógica.
Replanejar.
Avaliar a qualidade e dar *feedback* sobre tudo o que foi realizado.

Atuar em palestras.

4.3.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – mensais:**

Avaliar alunos e docentes.

Conferir contratação de docentes.

Reuniões, avaliação de alunos.

Supervisionar providências em andamento pela equipe, agendamento de visitas técnicas e reuniões.

Acompanhar o desenvolvimento de projetos dos alunos.

Acompanhamento da distribuição de docentes internos na programação.

Confirmação da participação de docentes no Programa de Desenvolvimento Educacional - PDE.

Admissão e demissão de pessoas, preparação e digitação de relatórios, acompanhamento de metas financeiras.

Planejar, distribuir os eventos e preparar a programação bimestral da unidade.

Contratar ou alocar docentes para cada turma.

Preparar os cronogramas.

Supervisionar a confecção de folhetos bimestrais.

Acompanhar o resultado da unidade e do núcleo e idiomas mês a mês.

Acompanhar o trabalho de equipe de suporte.

Participar de reuniões.

Reuniões com docentes por áreas de coordenação.

Avaliar aulas e acompanhar o desempenho dos alunos.

Participar da aprovação de projetos parciais e finais de cada turma.

Participar de aulas com o objetivo de correção, análise e avaliação.

4.3.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - mensais:**

- Os grupos de cargos e funções investigados reconheceram a quase totalidade das tarefas mensais, se comparadas com as previstas pela Instituição e pela gerência da Unidade Senac.

4.4. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - anuais:**

4.4.1. Resposta do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Sem respostas neste item.

4.4.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – anuais:**

Organização e atualização do cadastro de docentes.

Preparação de documentos diversos e atualização de relatórios finais.

Organização de pastas e arquivo de correspondências e outros documentos.

Digitar os novos instrumentos de seleção de alunos para cursos técnicos.

Verificação de documentos e impressos da área e providências de solicitação de impressão.

Auxílio à confecção da PTU.

Realizar inventário do acervo da biblioteca.

4.4.3. Resposta do *Grupo de Docentes* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – anuais:**

Sem respostas neste item.

4.4.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – anuais:**

Levantamento de expectativas.

Acompanhar projetos de conclusão.

Participar da elaboração da PTU.

Elaborar relatórios e avaliar resultados

Replanejar.

Participar de reuniões de coordenação de projetos.

Preparação de cronograma do próximo semestre.

Preparação de cronograma do próximo ano.

Preparar novos instrumentos de seleção de alunos para cursos técnicos.

Planejar e confeccionar a PTU juntamente com os demais colegas sob a supervisão e acompanhamento da gerência.

Propor programas ou projetos.

Recolhimento de documentação para Microfilmagem.

Atualização, balanço das conquistas e o que podemos fazer para melhorar no

próximo ano.

4.4.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - anuais**:

- Quanto ao reconhecimento pelos grupos de cargos e funções sobre a periodicidade das atribuições anuais específicas, destaca-se que há grupos que não tem atribuições anuais específicas definidas, como por exemplo, o *Grupo de Atendimento ao Cliente*.
- O *Grupo de Docentes* tem atribuições que podem ser consideradas semestrais ou anuais, ou ainda eventuais, como por exemplo planejamento, elaboração de cronogramas, desenvolvimento de materiais didático-pedagógicos, textos e outros e não as identificaram como anuais.

Neste atributo notou-se que:

- O *Grupo de Atendimento ao Cliente* não viu possibilidades de trabalho e atribuições que deveriam ser desenvolvidos anualmente.
- O *Grupo de Suporte e Logística* reconheceu a quase totalidade de suas atribuições anuais.
- O *Grupo de Docentes* não respondeu, abrindo possibilidade de interpretações sobre o motivo da não resposta, quer porque não identificou nenhuma atribuição ou porque não sabia reconhecer atribuições anuais, ou outro motivo não considerado.
- A *Equipe de Coordenação* que, de fato, assume mais diretamente e que divide com o gestor as atribuições mais complexas e responsabilidade pelo processo todo – planejamento, operação, avaliação, reconheceu quais eram as atribuições anuais pertinentes aos cargos envolvidos neste grupo.

4.5. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – eventuais**:

4.5.1. Resposta do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Sem respostas neste item.

4.5.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – eventuais**:

Atualizar dados de vencimento das carteirinhas de usuários.

Arquivar cadastros antigos já vencidos.

Acompanhamento de atividades domiciliares de alunos.

Encaminhar equipamentos imobiliários para conserto, acompanhar e receber material após manutenção.

Arrumação e organização das salas de aula.

4.5.3. Respostas do *Grupo de Docentes* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – eventuais**:

Providenciar levantamentos bibliográficos de referência e localizar sites de pesquisa.

Participar de reuniões de conselho de classe e de reuniões de acompanhamento de alunos.

4.5.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas – eventuais**:

Orientar demais colegas.

Participar da seleção de novos docentes.

Elaboração de materiais diversos.

Atuar em palestras, orientar alunos, clientes.

Atualização de softwares e controle de licenças.

Visitas, palestras, participação em reuniões, encontros das áreas.

Elaborar, aplicar e acompanhar correção de provas de processos seletivos para composição de turmas.

Participar do programa Análise da Concorrência.

Participação em processo seletivo de funcionários.

Reuniões com empresas terceirizadas.

Reuniões com a equipe.

Participação em treinamentos ou eventos externos.

Agendamento de entrevistas com candidatos a docentes.

Desenvolver as atividades dos programas Senac de Qualidade de Vida e Programa de Voluntariado.

Atuar em situações emergenciais, críticas ou de urgência quando ocorrem.

Pilotagem de novos produtos.

Programação e desenvolvimento de eventos por áreas.

Participar de reuniões de conselho de classe e de reuniões de acompanhamento de alunos.

4.5.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **conhecimento da periodicidade das atribuições, atividades e tarefas - eventuais**:

- Assim como ocorreu quanto às respostas ao reconhecimento da periodicidade de atribuições anuais, também quanto a periodicidade eventual, o Grupo de Atendimento ao Cliente não identificou respostas, sugerindo a possibilidade de desconhecimento de atribuições, mas há situações nas quais este grupo de pessoas deve adotar alguma providência ou procedimento, especialmente em situações de urgência ou emergência, porém, quase sempre estas providências são indicadas pelos superiores imediatos e são adotadas conforme as necessidades e prioridades impostas pela própria situação e pelas pessoas diretamente envolvidas.
- Os demais grupos resgataram e apresentaram respostas coerentes conforme se pode prever para estes grupos de cargos e funções.

5. Para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar o grau de relevância/importância dos diferentes setores da Unidade**, classifique de 01 a 08, onde 01 é o mais importante:

5.1. Respostas da *Equipe de Atendimento ao Cliente*:

5.1.1. Grau de relevância para você

Tabela 5

Setores da Unidade							Total	%	Média
a) Docentes	4	7	3	4	5	5	28	12,69	4,66
b) Atendimento ao cliente	2	1	1	2	3	3	12	5,55	2,00
c) Adm., financeiro, predial	5	2	5	6	4	6	28	12,69	4,66
d) Secretaria educacional	6	3	6	7	6	7	35	16,20	5,83
e) Coordenação pedagógica	3	5	2	3	2	2	17	7,87	2,83
f) Gerência	1	4	4	1	1	1	12	5,55	2,00
g) Suporte à programação (apoio)	7	6	7	5	7	4	36	16,67	6,00
h) Biblioteca	8	8	8	8	8	8	48	22,22	8,00

5.1.2. Grau de relevância na percepção do cliente:

Tabela 6

Setores da Unidade							Total	%	Média
a) Docentes	3	2	4	6	2	4	21	9,72	3,50
b) Atendimento ao cliente	1	3	1	1	1	1	8	3,70	1,33
c) Adm., financeiro, predial	2	4	5	2	3	2	18	8,33	3,00
d) Secretaria educacional	4	7	6	3	5	6	31	14,35	5,16
e) Coordenação pedagógica	5	1	2	5	6	3	22	10,18	3,66
f) Gerência	6	5	3	4	4	5	27	12,50	4,50
g) Suporte à programação (apoio)	8	6	8	7	7	7	43	19,91	7,16
h) Biblioteca	7	8	7	8	8	8	46	21,30	7,66

5.1.3. Grau de relevância na percepção do aluno:

Tabela 7

Setores da Unidade							Total	%	Média
a) Docentes	3	1	1	1	1	1	8	3,70	1,33
b) Atendimento ao cliente	8	4	6	2	7	3	30	13,89	5,00
c) Adm., financeiro, predial	6	3	3	3	5	2	22	10,18	3,66
d) Secretaria educacional	4	5	4	6	2	5	26	12,04	4,33
e) Coordenação pedagógica	2	2	2	5	3	7	21	9,72	3,50
f) Gerência	1	8	5	7	6	6	33	15,28	5,50
g) Suporte à programação (apoio)	5	7	7	8	8	8	43	19,91	7,16
h) Biblioteca	7	6	8	4	4	4	33	15,28	5,50

5.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* ao atributo cujo objetivo foi o de **identificar o grau de relevância/importância dos diferentes setores da Unidade**, classifique de 01 a 08, onde 01 é o mais importante:

5.2.1. Grau de relevância para você:

Tabela 8

Setores da Unidade												Total	%	Média
a) Docentes	6	1	3	7	4	2	4	2	6	3	3	41	11,39	3,72
b) Atendimento ao cliente	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	4,16	1,36
c) Adm., financeiro, predial	3	2	6	3	2	6	3	1	3	4	6	39	10,83	3,54
d) Secretaria educacional	4	4	8	8	3	5	6	1	4	5	7	55	15,27	5,00
e) Coordenação pedagógica	2	2	2	2	7	4	5	1	2	6	2	35	9,72	3,18
f) Gerência	8	4	5	5	8	3	2	2	5	2	5	49	13,61	4,45
g) Suporte à programação (apoio)	5	1	4	6	6	8	7	1	7	7	4	56	15,55	5,09
h) Biblioteca	7	5	7	4	5	7	8	3	8	8	8	70	19,44	6,36

5.2.2. Grau de relevância na percepção do cliente:

Tabela 9

Setores da Unidade												Total	%	Média
a) Docentes	7	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	24	6,32	2,18
b) Atendimento ao cliente	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	14	3,68	1,27
c) Adm., financeiro, predial	2	4	3	7	3	3	3	3	3	3	7	41	10,79	3,72
d) Secretaria educacional	3	4	5	4	5	4	6	4	4	4	5	48	12,63	4,36
e) Coordenação pedagógica	4	7	4	5	4	6	4	2	6	5	6	53	13,95	4,81
f) Gerência	8	7	7	6	6	5	5	2	8	8	8	70	18,42	6,36
g) Suporte à programação (apoio)	6	5	6	8	7	8	8	3	7	7	3	68	17,89	6,18
h) Biblioteca	5	5	8	3	8	7	7	4	5	6	4	62	16,32	5,63

5.2.3. Grau de relevância na percepção do aluno:

Tabela 10

Setores da Unidade												Total	%	Média
a) Docentes	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	16	4,35	1,45
b) Atendimento ao cliente	6	5	6	6	6	5	2	1	1	2	1	41	11,14	3,72
c) Adm., financeiro, predial	7	5	7	5	2	4	3	2	3	4	7	49	13,31	4,45
d) Secretaria educacional	3	2	2	4	3	3	7	2	4	5	5	40	10,87	3,63
e) Coordenação pedagógica	4	3	4	2	4	2	6	2	7	6	6	46	12,50	4,18
f) Gerência	8	5	8	7	8	6	5	2	6	8	8	71	19,29	3,45
g) Suporte à programação (apoio)	5	2	3	8	7	8	8	3	8	7	3	62	16,85	5,63
h) Biblioteca	2	3	5	3	5	7	4	2	5	3	4	43	11,69	3,90

5.3. Respostas da *Equipe Docente* ao atributo cujo objetivo foi o de **identificar o grau de relevância/importância dos diferentes setores da Unidade**, classifique de 01 a 08, onde 01 é o mais importante:

Setores da Unidade analisados nas tabelas 11 e 12:

- a) Docentes
- b) Atendimento ao cliente
- c) Administ., financeiro, predial
- d) Secretaria educacional
- e) Coordenação pedagógica
- f) Gerência
- g) Suporte à programação (apoio)
- h) Biblioteca

5.3.1. Grau de relevância para você

Tabela 11

																					Total	%	Média	
a)	2	3	1	5	1	4	2	1	2	1	4	1	2	1	2	1	3	4	2	1	3	46	7,26	2,19
b)	1	5	6	7	2	3	1	2	1	1	1	5	(*)	2	5	1	1	1	6	1	1	53	8,36	2,52
c)	6	8	5	6	2	6	8	6	7	1	8	4	2	7	6	3	6	8	8	1	8	116	18,29	5,52
d)	7	6	7	3	2	5	7	7	4	1	5	6	(*)	5	7	2	5	7	5	1	6	98	15,46	4,66
e)	3	2	2	2	1	2	4	4	6	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	2	52	8,20	2,47
f)	5	1	4	1	1	1	5	3	8	1	3	2	(*)	8	8	2	4	2	1	1	4	65	10,25	3,09
g)	4	4	3	4	1	7	3	5	5	1	6	7	2	6	3	1	7	6	4	1	5	85	13,41	4,04
h)	8	7	8	8	2	8	6	8	3	1	7	8	4	4	4	3	8	5	7	3	7	119	18,77	5,66

OBS: (*) nos campos assinalados não foi registrada resposta

5.3.2. Grau de relevância na percepção do cliente:

Tabela 12

																					Total	%	Média	
a)	2	4	1	6	1	2	7	1	4	2	2	1	1	1	4	2	3	1	2	2	2	51	7,79	2,42
b)	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	4	2	1	2	1	1	1	3	1	1	(*)	33	5,04	1,57
c)	4	6	2	2	3	5	2	2	8	3	3	3	4	7	7	5	5	4	8	5	2	90	13,74	4,28
d)	5	7	4	3	1	4	3	7	5	4	5	2	2	5	3	4	4	2	7	3	(*)	80	12,21	3,80
e)	6	3	6	4	1	3	4	6	2	5	1	2	1	3	6	7	6	1	4	6	3	80	12,21	3,80
f)	8	2	7	5	2	6	5	3	3	7	8	2	5	8	5	8	8	2	6	7	(*)	107	16,34	5,09
g)	7	8	5	8	2	7	8	8	6	8	6	1	2	6	8	6	7	5	3	4	2	117	17,86	5,57
h)	3	5	8	7	1	8	6	4	7	6	7	3	1	4	2	3	2	3	5	8	4	97	14,81	4,61

5.3. Respostas da *Equipe Docente* ao atributo cujo objetivo foi o de **identificar o grau de relevância/importância dos diferentes setores da Unidade**, classifique de 01 a 08, onde 01 é o mais importante:

Setores da Unidade analisados na tabela 13:

- a) Docentes
- b) Atendimento ao cliente
- c) Administ., financeiro, predial
- d) Secretaria educacional
- e) Coordenação pedagógica
- f) Gerência
- g) Suporte à programação (apoio)
- h) Biblioteca

5.3.3. Grau de relevância na percepção do aluno:

Tabela 13

																					Total	%	Média	
a)	1	2	1	1	1	1	2	1	4	1	2	1	1	1	3	1	5	1	1	2	3	36	5,60	1,71
b)	7	8	5	2	2	8	8	7	1	6	4	1	1	8	2	2	1	8	2	(*)	1	84	13,07	4,00
c)	6	4	2	7	3	4	3	2	8	5	3	3	4	4	1	7	7	4	8	2	6	93	14,46	4,42
d)	5	5	3	4	1	2	1	6	5	2	5	2	1	3	1	5	6	5	7	(*)	7	76	11,82	3,61
e)	3	3	4	3	1	3	4	5	2	3	1	2	1	6	1	3	4	2	4	3	5	63	9,80	3,00
f)	8	1	7	6	2	5	7	3	3	8	8	2	2	7	1	8	3	6	6	(*)	8	101	15,70	4,80
g)	4	6	8	8	2	6	6	8	6	7	6	1	1	5	2	6	8	3	3	2	4	102	15,86	4,85
h)	2	7	6	5	1	7	5	4	7	4	7	3	1	2	3	4	2	7	5	4	2	88	13,69	4,19

5.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao atributo cujo objetivo foi o de **identificar o grau de relevância/importância dos diferentes setores da Unidade**, classifique de 01 a 08, onde 01 é o mais importante:

5.4.1. Grau de relevância para você:

Tabela 14

Setores da Unidade								Total	%	Média
a) Docentes	4	1	2	1	3	1	2	14	6,06	2,00
b) Atendimento ao cliente	6	2	1	3	4	1	1	18	7,80	2,57
c) Adm., financeiro, predial	2	7	5	6	6	3	3	32	13,85	4,57
d) Secretaria educacional	5	5	6	7	5	1	5	34	14,72	4,85
e) Coordenação pedagógica	3	4	4	4	2	1	4	22	9,52	3,14
f) Gerência	1	8	3	5	1	1	6	25	10,82	3,57

g) Suporte à programação(apoio)	7	3	7	2	8	3	7	37	16,02	5,28
h) Biblioteca	8	6	8	8	7	4	8	49	21,21	7,00

5.4.2. Grau de relevância na percepção do cliente:

Tabela 15

Setores da Unidade								Total	%	Média
a) Docentes	5	2	3	2	1	1	2	16	6,45	2,28
b) Atendimento ao cliente	1	1	1	1	2	4	1	11	4,44	1,57
c) Adm., financeiro, predial	2	7	2	3	5	3	5	27	10,89	3,85
d) Secretaria educacional	3	3	6	4	3	3	6	28	11,29	4,00
e) Coordenação pedagógica	4	4	4	7	4	3	3	29	11,69	4,14
f) Gerência	6	6	5	8	7	6	4	42	16,93	6,00
g) Suporte à programação (apoio)	8	5	7	6	8	8	7	49	19,76	7,00
h) Biblioteca	7	8	8	5	6	4	8	46	18,55	6,57

5.4.3. Grau de relevância na percepção do aluno:

Tabela 16

Setores da Unidade								Total	%	Média
a) Docentes	1	1	1	1	1	1	2	8	3,27	1,14
b) Atendimento ao cliente	6	2	4	3	2	4	1	22	8,98	3,14
c) Adm., financeiro, predial	3	7	3	4	6	4	5	32	13,06	4,57
d) Secretaria educacional	4	5	6	5	4	4	4	32	13,06	4,57
e) Coordenação pedagógica	2	4	2	7	5	4	3	27	11,02	3,85
f) Gerência	7	8	5	8	7	5	6	46	18,78	6,57
g) Suporte à programação (apoio)	8	3	8	6	8	6	7	46	18,78	6,57
h) Biblioteca	5	6	7	2	3	1	8	32	13,05	4,57

5.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **grau de relevância/importância dos diferentes setores** da Unidade:

- Foram apresentadas um total de 12 (doze) tabelas e foram consideradas as duas primeiras classificações por ordem de importância ou relevância em cada uma das tabelas, gerando um total de 24 (vinte e quatro) possibilidades de classificação.
- Os setores considerados mais importantes foram:
 - ✓ Os Docentes com 09 (nove) classificações;
 - ✓ O Atendimento ao Cliente com 08 (oito) classificações;
 - ✓ A Coordenação Pedagógica com 04 (quatro) classificações;
 - ✓ O setor Administrativo, financeiro, predial com 01 (uma) classificação;
 - ✓ A Secretaria Educacional com 01 (uma) classificação;

- ✓ A Gerência com 01 (uma) classificação.
- O Setor de Suporte à Programação (apoio) e a Biblioteca não foram classificados como mais importantes/relevantes na 1ª ou 2ª classificação.
- Este resultado indica que o público interno da Unidade Educacional investigada considera que os profissionais que se relacionam diretamente com os alunos – clientes (Docentes e pessoal do Setor de Atendimento ao Cliente) são os mais relevantes ou importantes para o resultado do trabalho da Unidade.

6. Para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar o reconhecimento dos conceitos trabalho, educação, gestão, cliente interno, cliente externo, qualidade e produtividade**:

6.1. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **trabalho**:

6.1.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Disponibilizar horas do seu dia para efetuar tarefas em troca de recompensa.

Esforço, dedicação, construção.

Execução de tarefas com produtividade, gerenciar processos, com objetividade e qualidade, sendo remunerado, com vínculo empregatício.

Crescimento, vontade, disposição e dignidade.

A pessoa dedica um período de tempo para ficar à disposição da empresa, exercendo funções que são solicitadas por seus superiores.

Exercer funções, dependendo do vínculo empregatício recebendo um salário.

6.1.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística ao conceito trabalho*:

Execução de tarefas remuneradas ou não.

Afazeres individuais visando atingir objetivos e remuneração.

Exercício das atividades do ofício, visando produtividade.

Atividade manual ou intelectual que traz satisfação.

Conjunto de atividades produtivas e criativas com determinado fim.

Realização pessoal que transforma atividade de subsistência, que embora penosa, é necessária.

Produto que os funcionários oferecem para a empresa em troca de remuneração.

Produto ou serviço com qualidade em uma empresa.

Esforço humano para execução de tarefas com qualidade.

6.1.3. Respostas do *Grupo de Docentes ao conceito trabalho*:

Comprometimento, responsabilidade, equipe, qualidade, serviço, resultado.

Atividade desenvolvida buscando o reconhecimento pessoal e profissional.

Energia. Algo realizado a partir de uma força.

É o esforço para produzir um bem ou serviço.

Atividade desenvolvida com a finalidade de atingir objetivos e metas.

Conquista e reconhecimento profissional.

É o desenvolvimento de atividades, tarefas e resultados de uma equipe.
 Atividade coordenada para a realização de tarefas.
 É o que realizamos com habilidades e conhecimentos para um objetivo.
 Atividade física ou mental, remunerada ou não, necessária ao ser humano porque ajuda seu crescimento e desenvolvimento.
 Onde estão colocados meus sonhos, minhas conquistas e meu futuro.
 Trabalho é aquilo feito com amor.
 Toda atividade humana voltada para a transformação e satisfação de uma necessidade.
 Ato que transforma ações em resultados.
 Desenvolvimento de tarefas - atividades.
 Troca de experiências, relação capital e trabalho, que gera desafios e recompensas.
 Atividade com esforço físico e mental, destinado à produção, criação que gera satisfação.
 Conjunto de atividades que compõem cada cargo.
 Responsabilidade e dedicação.
 Atividade remunerada que possibilita viver com dignidade.
 Quando se identifica com o que se faz é prazeroso e muito produtivo.

6.1.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao conceito **trabalho**:

Conhecimento, desenvolvimento, ética, forma de sobrevivência.
 É o que todo ser humano necessita para aproveitamento e para resultados.
 Tarefa que se conclui ou que deve ser concluída.
 É conhecimento, realização pessoal e profissional, ética, profissionalismo e forma de sobrevivência.
 Exercício de executar ações, buscando atender os objetivos e as necessidades dos clientes e as funções da instituição.
 Conjunto de ações visando um resultado final.

6.1.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito **trabalho**:

- Todos os grupos de cargos de cargos e funções investigados reconheceram o conceito trabalho. Os conceitos apresentados em cada grupo formaram conjuntos similares e mais ou menos complexos, de acordo com nível hierárquico e com o conjunto de atribuições dos cargos envolvidos.

6.2. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **educação**:

6.2.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Conhecimento, instrução.

É a base do ser humano, a sabedoria e o aprendizado.

Aprimoramento do conhecimento na busca do desenvolvimento pessoal e profissional.

Processo de aprendizagem de valores e conceitos.

Conhecimento, meio pelo qual você vai atingir os seus objetivos e ter acesso a todas as "portas".

Prioridade e direito. Formar um ótimo ser humano a partir de seu lar, estendendo-se a uma instituição de ensino, para gerar um ótimo profissional.

Importante, primordial, sabedoria e ampliar os horizontes.

6.2.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística ao conceito educação*:

Educação é fundamental.

É a ação de administrar todos os recursos para o aperfeiçoamento das faculdades humanas.

Quanto mais houver educação é melhor.

Formação do cidadão para a vida.

Meio de formação e de qualificação para atuar no mercado.

Forma de passar conhecimentos.

Desenvolvimento das capacidades física, social e intelectual.

A pessoa traz de casa e pode ser melhorada ao longo do tempo.

6.2.3. Respostas do *Grupo de Docentes ao conceito educação*:

A maior riqueza do ser humano que ninguém pode tomar, essencial para o relacionamento em sociedade.

Processo que abrange todas as formas de aprendizado do ser humano.

Processo de desenvolvimento das capacidades da pessoa.

É o que buscamos para melhor conhecimento e desenvolver habilidades.

A base para mudanças sociais.

Processo interno nos indivíduos que recebem orientação e que se conscientizam internamente.

Aquisição de informações e conhecimentos para o desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Mobilizar conhecimento para atingir competências.

Aprimoramento das faculdades mentais, sinônimo de liberdade, autonomia.

Ação de desenvolvimento pessoal e profissional que ocorre durante toda a vida e em todos os níveis da existência humana.

Cultura, cidadania e ética.

Necessidade humana de conhecimento e aperfeiçoamento.

Arte de transformar informação em conhecimento.

Via de mão dupla - o professor ensina e aprende.

Processo de aprendizado no qual há respeito ao ritmo dos alunos.

É a intervenção nos processos de construção das estruturas psíquicas, sociais e cognitivas do sujeito.

6.2.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* ao conceito **educação**:

Busca pelo desenvolvimento cultural e social; estar inserido, ser cidadão.
Conteúdo passado por alguém que se julga competente a transmitir para outros sobre determinado assunto.

Conhecimento, aprendizado e enriquecimento de idéias.

Forma de adquirir conhecimento, tanto na educação formal, quanto na experiência "saber fazer" e ainda de forma autodidata.

Aplicação de métodos ou processos que asseguram a formação e o desenvolvimento intelectual.

Aprender a aprender, meio e fim para transformar o homem como ser social.

Bom senso, busca constante pelo novo, querer aprender sempre.

É transformação, conduz a consciência da cidadania.

Crescimento pessoal, profissional, é a base da cidadania.

É a evolução do ser humano.

6.2.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito **educação**:

- Todos os grupos de cargos e funções reconheceram o conceito educação como referencial positivo, como essencial e primordial, como um conceito complexo e como um processo; reconheceram o conceito educação muito similarmente entre si.

O Senac - SP concebe educação como um processo dinâmico e como um direito de todos os cidadãos. Confere ênfase à aprendizagem voltada ao desenvolvimento de competências, autonomia e cidadania. Na Proposta Estratégica para a década de 2001-2010, encontra-se a mais atual conceituação de educação da Instituição, conforme abaixo:

6.3. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **gestão**:

6.3.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Administração, execução e mobilização da equipe.

Organização do trabalho e da equipe.

Administração de pessoas.

6.3.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística ao conceito gestão*:

É a administração de algo.

O gestor é muito importante para o desenvolvimento da equipe.

Realizar bom acompanhamento das tarefas e servir como modelo para seus subordinados.

Liderança e compromisso para planejar, organizar, dar direção e controlar as ações de sua responsabilidade.

6.3.3. Respostas do *Grupo de Docentes ao conceito gestão*:

Gerenciar, administrar da melhor forma possível.

Administração, atitude, responsabilidade, visão (interna e externa), conhecimento do negócio e das pessoas.

Ato ou ação de administrar, dirigir, gerenciar ou coordenar grupos ou equipes de trabalho, visando atingir objetivos.

Gerenciar é ser um facilitador.

É o espelho de quem está no poder.

O meio e a forma de gerir diversas atividades e do como integrá-las. Pode gerar sucesso ou fracasso.

6.3.4. Respostas da *Equipe de Coordenação ao conceito gestão*:

Forma de avaliar, organizar e verificar os resultados e corrigir os desvios.

Conduzir o grupo para solução de problemas e obtenção dos resultados esperados.

É fazer suas equipes aprenderem e se desenvolverem profissionalmente e saber ouvir e trabalhar as informações de seus subordinados.

Capacidade de conduzir demandas, assuntos diversificados e em quantidade.

Capacidade de gerenciar pessoas e serviços priorizando cada assunto.

6.3.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito **gestão**:

- Conforme observado nas respostas, todos os grupos de cargos e funções reconheceram as atribuições do gestor, principalmente aquelas que estão diretamente relacionadas a sua equipe de trabalho. O Grupo de Docentes e a Equipe de Coordenação ampliaram a percepção, inserindo atribuições relacionadas aos negócios e aos serviços.

6.4. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **cliente interno**:

Observação: Neste atributo várias respostas foram muito similares ou idênticas. Quando tiveram o mesmo significado, foram citadas somente uma vez. O mesmo ocorreu no atributo cliente externo.

6.4.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

São os funcionários e colaboradores. (*)

Usuário que tem necessidades e deseja satisfazê-las. Clientes.

6.4.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística ao conceito cliente interno*:

São os funcionários e colaboradores. (*)

Alunos, funcionários, bolsistas, docentes.

Temos parcerias para fornecedores ou parceiros na entidade, devemos fidelizá-los com um ótimo atendimento.

Quem já é "comprador".

6.4.3. Respostas do *Grupo de Docentes ao conceito cliente interno*:

São os funcionários e colaboradores. (*)

Alguém que tem expectativa de ter suas necessidades atendidas.

Aquele que tem suas expectativas correspondidas, um franco divulgador da empresa para futuros clientes.

6.4.4. Respostas da *Equipe de Coordenação ao conceito cliente interno*:

São os funcionários e colaboradores. (*)

Pessoas que contribuem muito para o aprendizado contínuo da organização e para com o clima organizacional.

(*) Resposta encontrada em todas as categorias de cargos e funções com percentual de incidência superior a 80% (oitenta por cento) do total de respostas.

6.4.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito **cliente interno**:

- Todos os grupos consideraram o conceito cliente interno como significando funcionários e colaboradores, que atuam diretamente e, ainda, ampliaram e incluíram outras categorias. Este primeiro conjunto, funcionários e

colaboradores é exatamente o conceito de cliente interno previsto pela Instituição.

6.5. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **cliente externo**:

Observação: Vide observação inserida no atributo cliente interno.

6.5.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Consumidores, clientes e alunos, são as pessoas interessadas e que procuram o Senac. (**)

Algo a ser trabalhado para que possa ser um cliente interno.

Os clientes devem ser tratados da melhor forma possível.

6.5.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística ao conceito cliente externo*:

Consumidores, clientes e alunos, são as pessoas interessadas e que procuram o Senac. (**)

Aquele que será comprador no futuro.

É o termômetro do negócio da empresa.

6.5.3. Respostas do *Grupo de Docentes conceito cliente externo*:

Consumidores, clientes e alunos, são as pessoas interessadas e que procuram o Senac. (**)

Cliente sem vínculo formal com a empresa.

Divulgação e crescimento da empresa.

6.5.4. Respostas da *Equipe de Coordenação conceito cliente externo*:

Consumidores, clientes e alunos, são as pessoas interessadas e que procuram o Senac. (**)

São nossos alunos visitantes, pessoas com algum interesse em nossos eventos/ produtos.

Pessoa físicas ou jurídicas que se relacionam com o Senac.

Fidelização para que retornem à Instituição, trazendo mais clientes futuros.

(**) Resposta encontrada em todas as categorias de cargos e funções com percentual de incidência superior a 70% (setenta por cento) do total de respostas.

6.5.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito **cliente externo**:

- Todos os grupos de cargos e funções investigados consideraram cliente externo como sendo os consumidores, clientes e alunos. O conceito empregado pelo Senac – SP concorda e amplia considerando outros públicos,

como por exemplo, organizações em geral, empresas, os empresários, os órgãos governamentais, o mercado de trabalho local e a sociedade.

6.6. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **qualidade**:

6.6.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Bom atendimento. Eficiência e eficácia. Satisfação do cliente e qualidade de vida.

Ser o melhor, é ter garantia das coisas, é o cumprimento de qualquer promessa da melhor forma possível.

Prestar um serviço com eficácia a seus clientes, buscando a otimização dos recursos a serem aplicados para este fim.

Conjunto das melhores ações visando o melhor resultado.

Oferecer o melhor da entidade aos clientes em geral.

Fazer algo com atenção, vontade, disposição, educação e responsabilidade.

As atividades devem ser feitas da melhor maneira possível.

6.6.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* conceito **qualidade**:

Realizar tarefas e desenvolver programas de forma a atender a contento clientes internos e externos.

É uma busca, é o como, a forma como atendemos os nossos clientes.

É o atendimento às expectativas e necessidades dos clientes.

Sinônimo de algo bem feito, que tem garantia e valores agregados.

Aquilo que é relativo a um produto ou serviço.

Processo de busca permanente da perfeição.

Atingir um diferencial de excelência.

É a condição superior de um em relação aos demais similares.

São as condições que um produto tem para atender aos consumidores.

6.6.3. Respostas do *Grupo de Docentes* conceito **qualidade**:

São os benefícios agregados aos "produtos" ou serviços.

Principal diferencial dos produtos e serviços de uma empresa.

É estabelecer padrões de aceitabilidade para uma tarefa, produto ou serviço.

Atributo de pessoas ou coisas que permitam colocá-lo em uma escala de valores.

Compromisso.

Processo que visa o melhor resultado de um produto, evitando problemas que se eventualmente ocorrerem serão tratados adequadamente.

É algo especial, que se diferencia com vantagem sobre os demais.

Satisfazer as necessidades de um determinado público.

Algo que diferencia ou é o melhor.

É executar em conformidade com as especificações.

6.6.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* conceito **qualidade**:

Atuar com responsabilidade e conhecimento.

É uma busca constante, difícil de se manter se considerarmos todas as mudanças.

É fazer bem feito e melhorar a cada dia.

O melhor que se espera como resultado do trabalho.

É uma prioridade.

A melhor maneira de desenvolver um produto ou serviço.

Grau negativo ou positivo de excelência.

6.6.5. Considerações sobre as repostas dos grupos ao conceito **qualidade**:

- Os grupos de cargos e funções reconheceram o conceito qualidade de forma ampla, envolvendo considerações sobre o processo e o resultado da ação de qualidade e reconheceram os sujeitos: quem produz a qualidade e quem a recebe e ainda consideraram a qualidade aplicada a um produto ou a um serviço.

6.7. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento do conceito **produtividade**:

6.7.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Jogo de cintura, motivação e progresso.

Exercer sua função de forma correta com qualidade e agilidade.

Tem que ter qualidade.

6.7.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* - **conceito produtividade**:

O resultado obtido.

Tem que ser com qualidade.

Bons resultados com alcance de metas e objetivos e realização.

Trabalho e produtos eficientes, eficazes e organizados.

Fazer o trabalho no tempo adequado e com qualidade.

Criação de bens ou utilidades para satisfação humana.

Produção com qualidade, fazer o melhor de si.

Esforço coletivo de aplicar e renovar a prestação de serviço da instituição.

6.7.3. Respostas do *Grupo de Docentes* - **conceito produtividade**:

Alcançar e superar metas e objetivos.

Obter a melhor relação entre quantidade produzida e recursos consumidos.

Obter o máximo de eficiência, dentro de um período de tempo.

Relação entre produção x tempo x custo.

É o resultado do trabalho realizado e pode ser mensurado.

Produzir sem desperdício.

O que é bem elaborado em curto espaço de tempo.

Programas e ações desenvolvidas durante um determinado tempo com a máxima qualidade.

Ótimo trabalho com ótimo resultado.

É o resultado do trabalho.

Atendimento de máximos sem diminuir expectativas.

Que é produzido e desenvolvido com máximo desempenho.

Quantidade produzida em determinado período de tempo.

Quanto tudo vai em direção ao mesmo fim.

Resultado da produção em uma unidade de tempo considerando os recursos utilizados.

Produtividade é fundamental no mundo corporativo.

Resultado de boa atuação no trabalho, uma prova de que é possível superar objetivos.

6.7.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* - **conceito produtividade**:

Uma instituição eficiente e eficaz, com dinâmica de uma instituição jovem.

Eficiência, superação dos objetivos e das metas traçadas.

O "dar e receber", dar o melhor em educação e estrutura para obter bom reconhecimento e retorno.

É realizar uma tarefa em grande quantidade em menor tempo, minimizando custos, sem excluir a qualidade.

6.7.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao conceito - **produtividade**:

- Os *Grupos de Atendimento ao Cliente* e de *Suporte e Logística* consideraram o conceito produtividade englobando o conceito de qualidade.
- Os *Grupos de Docentes* e de *Coordenação* referiram-se, principalmente, ao aspecto da quantidade, do tempo e dos resultados inseridos no conceito produtividade.

7. Qual é o resultado esperado do trabalho da equipe. Escolha uma ou duas das alternativas abaixo:

Tabela 17

Escolha a alternativa:	Nº de respostas
Alcance de metas de produção e retorno financeiro	12
Custo de cada produto ou serviço envolvido recuperado em 100% (cem por cento) ou mais	00
Custo envolvido no conjunto recuperado em 100% (cem por cento) ou mais	01
Que o cliente perceba a qualidade melhorada em cada compra e supere expectativas	32
Que os concorrentes percebam o Senac como mais	15
Outra alternativa (citar): - Que o cliente se sinta satisfeito - Preocupar-se com a Qualidade de Vida do funcionário e com o meio ambiente	02 01

7.1. Considerações dos participantes sobre qual é o resultado esperado do trabalho da equipe:

A grande maioria dos participantes considerou que a principal alternativa que representa qual é o resultado esperado do trabalho desta equipe é *que o cliente perceba a qualidade melhorada a cada compra e supere expectativas*.

8. Para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados**, complete com os números indicados, onde:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Ótimo

8.1. Respostas do Grupo de *Equipe de Atendimento ao Cliente*:

8.1.1. Falando de você, avaliação dos itens:

Tabela 18

Itens avaliados							Total	%	Média
a) Conhecimento sobre o Senac	4	3	4	4	4	4	23	11,27	3,83
b) Conhecimento do trabalho	4	3	4	4	4	4	23	11,27	3,83
c) Competência instalada	4	5	5	5	4	5	28	13,73	4,66
d) Qualidade aplicada ao trabalho	5	4	5	5	4	5	28	13,73	4,66
e) Qualidade aplicada ao relacionamento	5	4	5	4	4	4	26	12,75	4,33
f) Qualidade percebida pelo cliente	5	4	5	4	4	4	26	12,75	4,33
g) Clima interno	4	4	5	4	4	4	25	12,25	4,16
h) Reconhecimento do seu esforço	5	3	4	4	4	5	25	12,25	4,16
Total	36	30	37	34	32	35	204	100	34

8.1.2. Falando sobre a equipe, avaliação dos itens:

Tabela 19

Itens avaliados							Total	%	Média
a) Conhecimento sobre o Senac	4	4	4	4	4	4	24	13,04	4,00
b) Conhecimento do trabalho	4	4	4	4	4	4	24	13,04	4,00
c) Competência instalada	4	4	4	3	3	4	22	11,96	3,66
d) Qualidade aplicada ao trabalho	4	4	4	3	3	4	22	11,96	3,66
e) Qualidade aplicada ao relacionamento	4	4	4	4	4	4	24	13,04	4,00
f) Qualidade percebida pelo cliente	4	4	4	4	4	4	24	13,04	4,00
g) Clima interno	4	4	3	4	4	4	23	12,50	3,83
h) Reconhecimento do seu esforço	3	4	4	3	4	3	21	11,42	3,50
Total	31	32	31	29	30	31	184	100	30,66

8.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados**, onde:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Ótimo

8.2.1. Falando de você, avaliação dos itens:

Tabela 20

Itens avaliados													Tot	%	Méd
a) Conhecimento sobre o Senac	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	42	12,10	3,81	
b) Conhecimento do trabalho	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45	12,97	4,09	
c) Competência instalada	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	12,68	4,00	
d) Qualidade aplicada ao trabalho	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	47	13,54	4,27	
e) Qualidade aplicada ao relacionamento	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	46	13,26	4,18	
f) Qualidade percebida pelo cliente	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	44	12,68	4,00	
g) Clima interno	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	5	42	12,10	3,81	
h) Reconhecimento do seu esforço	2	3	3	5	4	1	4	2	4	4	5	37	10,67	3,36	
Total	31	30	29	36	31	26	32	30	34	32	36	347	100	31,54	

8.2.2. Falando sobre a equipe, avaliação dos itens:

Tabela 21

Itens avaliados													Tot	%	Méd
a) Conhecimento sobre o Senac	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	42	12,97	3,81	
b) Conhecimento do trabalho	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	41	12,65	3,72	
c) Competência instalada	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	41	12,65	3,72	
d) Qualidade aplicada ao trabalho	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	39	12,04	3,54	
e) Qualidade aplicada ao relacionamento	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	39	12,04	3,54	
f) Qualidade percebida pelo cliente	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	43	13,27	3,90	
g) Clima interno	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	41	12,67	3,72	
h) Reconhecimento do seu esforço	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	38	11,73	3,45	
Total	28	28	27	32	27	26	32	26	31	31	36	324	100	29,45	

8.3. Respostas da *Equipe Docente* para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados**, onde:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Ótimo

Itens avaliados pelos docentes cujas respostas constam nas tabelas 22 e 23:

- a) Conhecimento sobre o Senac
- b) Conhecimento do trabalho
- c) Competência instalada
- d) Qualidade aplicada ao trabalho
- e) Qualidade aplicada ao relacionamento
- f) Qualidade percebida pelo cliente
- g) Clima interno
- h) Reconhecimento do seu esforço

8.3.1. Falando de você: avaliação dos itens:

Tabela 22

																					Tot	%	Méd		
a)	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	80	11,33	3,80
b)	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	92	13,03	4,38
c)	4	4	4	4	4	(*)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	82	11,61	3,90
d)	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	90	12,75	4,28
e)	4	5	5	4	5	(*)	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	92	13,03	4,38
f)	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	92	13,03	4,38
g)	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	92	13,03	4,38
h)	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	86	12,19	4,09
	30	36	33	32	35	28	31	34	37	34	35	35	36	34	38	34	31	37	29	35	32	706	100	33,61	

8.3.2. Falando sobre a equipe: avaliação dos itens:

Tabela 23

																					Tot	%	Méd	
a)	4	4	3	4	4	4	2	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	84	12,41	4,00
b)	4	4	4	3	5	5	3	5	3	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	87	12,85	4,14
c)	3	4	4	3	4	(*)	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	84	12,41	4,00
d)	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	87	12,85	4,14
e)	4	4	4	4	5	(*)	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	81	11,97	3,85
f)	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	84	12,41	4,00
g)	3	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	85	12,55	4,04
h)	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	85	12,55	4,04
	29	32	31	29	35	13	24	33	28	33	32	36	38	34	31	39	33	32	28	40	33	663	100	31,57

8.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados**, onde:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Ótimo

8.4.1. Falando de você, avaliação dos itens:

Tabela 24

Itens avaliados									Tot	%	Média
a) Conhecimento sobre o Senac	4	4	3	4	4	5	4	28	11,87	4,00	
b) Conhecimento do trabalho	4	5	4	4	4	5	5	31	13,13	4,42	
c) Competência instalada	4	4	4	4	4	4	5	29	12,29	4,14	
d) Qualidade aplicada ao trabalho	4	4	4	4	5	5	5	31	13,13	4,42	
e) Qualidade aplicada ao relacionamento	4	4	4	4	5	5	5	31	13,13	4,42	

f) Qualidade percebida pelo cliente	4	4	4	3	5	4	4	28	11,87	4,00
g) Clima interno	3	4	4	3	5	4	5	28	11,87	4,00
h) Reconhecimento do seu esforço	4	5	4	3	5	5	4	30	12,71	4,28
Total	31	34	31	29	37	37	37	236	100	33,68

8.4.2. Falando sobre a equipe, avaliação dos itens:

Tabela 25

Itens avaliados								Tot	%	Média
a) Conhecimento sobre o Senac	4	3	4	3	4	3	4	25	11,79	3,57
b) Conhecimento do trabalho	4	4	4	3	4	4	5	28	13,21	4,00
c) Competência instalada	4	4	4	3	4	3	5	27	12,73	3,85
d) Qualidade aplicada ao trabalho	4	3	4	3	4	3	5	26	12,27	3,71
e) Qualidade aplicada ao relacionamento	3	4	4	3	4	4	5	27	12,73	3,85
f) Qualidade percebida pelo cliente	3	4	4	3	4	4	4	26	12,27	3,71
g) Clima interno	3	4	4	3	4	4	5	27	12,73	3,85
h) Reconhecimento do seu esforço	3	3	4	3	5	4	4	26	12,27	3,71
Total	28	29	32	24	33	29	37	212	100	30,28

8.5. Considerações sobre a avaliação dos grupos aos conceitos relacionados:

- Ao analisar as 06 (seis) tabelas, verifica-se que houve maior incidência de avaliação de nível 04 (quatro), que representa o conceito *Bom*;
- E ainda, que os itens relacionados não receberam nenhuma avaliação negativa, ou seja, nos conceitos *Ruim* ou *Péssimo*;
- Em todos os grupos por cargos e funções investigados, os participantes consideram mais positiva sua própria avaliação do que a avaliação na perspectiva da equipe;
- Verificou-se que os itens *Conhecimento do trabalho* e *Qualidade aplicada ao trabalho* foram os primeiros melhores classificados, obtendo o maior número dos conceitos *Ótimo* ou *Bom* e ainda, que os itens *Qualidade aplicada ao trabalho* e *Qualidade percebida pelo cliente* foram classificados com a segunda melhor possibilidade de classificação.

9. Para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados**, complete com os números indicados, onde:

1 – Péssimo 2 – Ruim 3 – Regular 4 – Bom 5 – Ótimo

9.1. Respostas da *Equipe de Atendimento ao Cliente*, falando do cliente:

Tabela 26

Itens avaliados							Tot	%	Média
a) Conhecimento sobre o Senac	3	2	3	3	4	3	18	7,53	3,00
b) Conhecimento dos produtos/serviços do Senac	3	4	3	3	4	3	20	8,37	3,33
c) Competência instalada no Senac	5	4	5	4	4	4	26	10,88	4,33
d) Relacionamento do Senac com o cliente	4	3	4	4	3	4	22	9,21	3,66
e) Qualidade dos produtos/serviços do Senac	5	4	5	4	4	4	26	10,88	4,33
f) Qualidade do atendimento	4	4	4	4	4	4	24	10,04	4,00
g) Qualidade do ponto de vista de prazos	3	3	3	2	3	3	17	7,11	2,83
h) Qualidade do ponto de vista de preços	3	3	2	2	3	3	16	6,69	2,66
i) Qualidade do ponto de vista de instalações	4	3	5	3	4	3	22	9,21	3,66
j) Qualidade percebida pelo cliente	5	3	4	4	4	4	24	10,04	4,00
k) Clima interno	4	5	4	3	4	4	24	10,04	4,00
Total	43	38	42	36	41	39	239	100	39,83

9.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados**, falando do cliente:

Tabela 27

Itens avaliados												Tot	%	Méd
a) Conhecimento sobre o Senac	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	36	8,18	3,27
b) Conhecimento produtos/serviços	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	37	8,41	3,36
c) Competência instalada no Senac	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	41	9,32	3,72
d) Relacionamento do Senac c/ o cliente	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	41	9,32	3,72
e) Qualidade dos produtos/serviços	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	46	10,45	4,18
f) Qualidade do atendimento	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	40	9,09	3,63
g) Qualidade do ponto de vista de	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	38	8,64	3,45
h) Qualidade do ponto de vista de	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	38	8,64	3,45
i) Qualidade do ponto de vista	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	40	9,09	3,63
j) Qualidade percebida pelo cliente	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	41	9,32	3,72
k) Clima interno	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	42	9,54	3,81
Total	39	36	36	43	42	34	41	38	43	42	46	440	100	40

9.3. Respostas da *Equipe Docente* para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados, falando do cliente:**

Itens avaliados pelos docentes cujas respostas constam nas tabelas 28:

- a) Conhecimento sobre o Senac
- b) Conhecimento dos produtos/serviços do Senac
- c) Competência instalada no Senac
- d) Relacionamento do Senac com o cliente
- e) Qualidade dos produtos/serviços do Senac
- f) Qualidade do atendimento
- g) Qualidade do ponto de vista de prazos
- h) Qualidade do ponto de vista de preços
- i) Qualidade do ponto de vista de instalações
- j) Qualidade percebida pelo cliente
- k) Clima interno

Tabela 28

																				Tot	%	Méd		
a)	3	5	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	73	8,16	3,47
b)	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	3	5	4	3	3	3	76	8,49	3,61
c)	4	4	4	4	4	4	2	5	(*)	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	3	80	8,94	3,80
d)	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	86	9,61	4,09
e)	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	3	90	10,05	4,28
f)	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	(*)	5	4	4	3	4	84	9,38	4,00
g)	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	(*)	4	4	4	3	3	78	8,71	3,71
h)	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	(*)	4	4	4	4	2	72	8,05	3,42
i)	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	88	9,84	4,19
j)	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	(*)	5	4	4	4	4	83	9,27	3,95
k)	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	85	9,50	4,04
	43	50	44	43	39	42	31	44	40	44	43	51	43	51	50	23	53	43	42	39	37	895	100	42,61

9.4 Respostas da *Equipe de Coordenação* para o atributo no qual o objetivo foi o de **identificar a avaliação aos itens abaixo relacionados, falando do cliente:**

Tabela 29

Itens avaliados									Tot	%	Média
a) Conhecimento sobre o Senac	3	3	3	3	4	3	3	22	7,53	3,14	
b) Conhecimento dos produtos/serviços Senac	3	3	3	3	4	3	3	22	7,53	3,14	
c) Competência instalada no Senac	3	4	4	4	4	4	4	27	9,25	3,85	
d) Relacionamento do Senac com o cliente	4	4	5	3	5	4	4	29	9,93	4,14	
e) Qualidade dos produtos/serviços do Senac	4	5	4	4	5	5	4	31	10,62	4,42	

f) Qualidade do atendimento	2	4	5	3	4	4	4	26	8,90	3,71
g) Qualidade do ponto de vista de prazos	3	4	4	4	5	4	5	29	9,93	4,14
h) Qualidade do ponto de vista de preços	3	3	3	4	4	4	4	25	8,56	3,57
i) Qualidade do ponto de vista de instalações	4	4	4	3	5	4	3	27	9,25	3,85
j) Qualidade percebida pelo cliente	4	4	4	3	4	4	4	27	9,25	3,85
k) Clima interno	4	4	4	3	4	4	4	27	9,25	3,85
Total	37	42	43	37	48	43	42	292	100	41,71

9.5. Considerações sobre as respostas dos grupos quanto aos itens relacionados, na perspectiva do cliente:

- Ao analisar as 04 (quatro) tabelas inclusas neste atributo, segundo os grupos de cargos e funções investigados o maior índice de respostas em cada tabela e na contagem geral foi o de nível 04 (quatro), que representa o conceito *Bom*;
- As respostas da equipe docente foram as mais positivas na avaliação dos itens relacionados;
- Todos os grupos consideraram como mais positivo e melhor avaliado o item Qualidade dos produtos e serviços do Senac – SP.

10. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento das **Políticas de Qualidade do Senac: instaladas até 2003 e atuais compromissos:**

10.1. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento **da Política de Qualidade Senac instalada até 2003:**

10.1.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

Não sei, não estava no Senac.

Melhorar a qualidade no atendimento ao cliente.

10.1.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* sobre a **política de qualidade instalada até 2003:**

Eram 10 "mandamentos".

Melhorar a qualidade do atendimento ao cliente.

Melhorar e aperfeiçoar a qualidade sempre,

Uma instituição educacional bem conceituada, com ótimos cursos, ótimos docentes e um atendimento de primeira.

Desconto pontualidade, Ecoeficiência, Semana da Amamentação, Senac Alerta.

Campanha por uma cidade mais limpa; mudança de logo do Senac, Campanha de Amamentação.

Os procedimentos administrativos foram alterados.

10.1.3. Respostas do *Grupo de Docentes* sobre a **política de qualidade instalada até 2003:**

Não sei, não conheço.

Comprometimento com a excelência em educação profissional.

PDE para docentes.

Investimento em formação universitária para funcionários.

Desenvolvimento de competências com qualidade.

Formação do profissional cidadão e autônomo.

Aprender a aprender.

O compromisso era de busca contínua da melhoria.

10.1.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* sobre a **política de qualidade instalada até 2003:**

Fazia parte do planejamento estratégico que foi desenvolvido e apresentado a todos.

Era somar esforços para tornar a instituição referência no campo educacional.

Foco no cliente e busca por resultados.

Era revolucionária quanto às formas de gestão.

Visava a qualidade em serviços e produtos do Senac.

Implantou o programa de qualidade de vida Senac.

10.1.5. Considerações sobre as respostas dos grupos sobre o atributo **Política de Qualidade instalada até 2003:**

Do *Grupo Atendimento ao Cliente* somente um participante reconheceu alguma informação da Política de Qualidade anterior a 2003. Os demais grupos reconheceram informações sobre a Política.

10.2. Para o atributo no qual o objetivo foi o de identificar o grau de reconhecimento dos **atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade:**

10.2.1. Respostas do *Grupo de Atendimento ao Cliente:*

Compromisso de manter e aumentar a qualidade dos produtos oferecidos
O Senac procura manter-se atualizado nas diversas áreas em que atua.
O Senac faz parcerias com empresas importantes.
Requalificação profissional dando oportunidades a todos os funcionários à realização de cursos internos e externos, inclusive superiores.
Oferecer o melhor para cada cliente com responsabilidade, trabalho em equipe, sintonia, vontade, compromisso e desenvolvimento.
Preocupação com a educação e conhecimento de campanhas sociais no Brasil e fora dele.

10.2.2. Respostas do *Grupo de Suporte e Logística* sobre os **atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade:**

Utilizar todos os recursos da Intranet.
Não sei exatamente, mas tenho percepção das preocupações e ações com a qualidade.
Qualidade voltada para o cliente Senac.
Comprometimento do Senac com as pessoas, as comunidades e o meio ambiente.
A busca da qualidade sempre norteou o trabalho do Senac. Busca de qualidade, de tecnologia de ponta e responsabilizar-se socialmente.
O Senac está preocupado em melhorar a qualidade do ensino.
Proporcionar o desenvolvimento das pessoas e da comunidade.
Acompanhar os avanços da tecnologia, proporcionar comodidade e segurança e a garantia de um serviço perfeito para o cliente, com responsabilidade social e ambiental.
Visa satisfação de seus clientes.
A qualidade foi vinculada a gerência de desenvolvimento educacional. Criação dos grupos de qualidade nas unidades e organização de reuniões para construção do Mapa da Qualidade, com a participação de todos os funcionários da instituição.
Educação, responsabilidade social e ambiental, gestão do conhecimento e internacionalização.

10.2.3. Respostas do *Grupo de Docentes* sobre os **atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade:**

Levar ao cliente a máxima qualidade em educação profissional, com cursos

inovadores, de acordo com o mercado de trabalho.

Investimento contínuo em pessoal e nos novos métodos de educação, com responsabilidade social.

Compromisso com a educação, com o cliente e com o crescimento social.

Criação de padrões de qualidade com responsabilidade social e ambiental, realizando treinamentos e reuniões, implantando projetos como ecoeficiência,

Educação Corporativa, programa de desenvolvimento de docentes.

Ouvir o cliente e avaliar cada atividade com a responsabilidade social e ambiental, atento às mudanças no trabalho e às demandas profissionais.

Trabalhar com competência.

O Senac é comprometido com a qualidade.

O Senac tem compromisso com a educação, a responsabilidade social (campanhas, programas, palestras), com as pessoas e com a disseminação do conhecimento, capacitando funcionários e clientes.

Tem buscado a construção coletiva de um conceito de qualidade e o conseqüente comprometimento de cada um.

Busca de novos cursos que se aliam às necessidades do mercado e às atualizações destes cursos para que não se tornem obsoletos.

10.2.4. Respostas da *Equipe de Coordenação* sobre os **atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade:**

Compromisso com a educação, pessoas, com o conhecimento, com a Internacionalização e com as práticas avaliativas.

São 6 os pilares: Educação, Responsabilidade Social e Ambiental, Pessoas, Gestão do Conhecimento, Internacionalização e Práticas Avaliativas.

Formar profissionais éticos, autônomos e competitivos, contribuir para o meio ambiente e com a inclusão digital.

A preocupação do Senac para com a preparação dos docentes, para com a ecologia e com os projetos em desenvolvimento.

Sei que existe o programa de compromissos com a qualidade e conheço o "Mapa".

O Senac tem compromissos com a busca contínua de melhorias, com o desenvolvimento de pessoas e organizações, com responsabilidade social e ambiental.

Melhorar a qualidade no Senac em todos os campos e áreas no qual ele atua.

10.2.5. Considerações sobre as respostas dos grupos ao atributo **atuais compromissos do Senac – SP com a qualidade:**

Todos os grupos reconheceram as informações sobre a política e os atuais compromissos do Senac – SP com a Qualidade e teceram vários comentários e considerações particularizadas sobre este programa.

11. Sugestões e comentários em geral dos grupos de cargos/funções:

11.1. Sugestões e comentários em geral do *Grupo de Atendimento ao Cliente*:

O atendimento ter um perfil padronizado exemplo: uniformes, mais tecnologia em todos procedimentos.

Sugiro que o Senac contrate funcionários dispostos a contribuir com o avanço do progresso, excluir aqueles que atrapalham e tentam contaminar os de boa fé.

Estamos seguindo um caminho onde devemos, em equipe, priorizar a sintonia de informações, almejando um ótimo atendimento em todos os níveis e setores.

Se cada um tiver consciência da sua responsabilidade, respeito, trabalho em equipe com vontade e bom senso, conseguiremos uma qualidade todos os dias.

11.2. Sugestões e comentários em geral do *Grupo de Suporte e Logística*:

No que se refere ao plano físico, deveriam inaugurar novas unidades e ampliar o tamanho dos prédios.

Com consciência, responsabilidade e trabalho em equipe conseguiremos realizar um trabalho de qualidade.

Acredito que as unidades deveriam acompanhar o crescimento do Senac.

11.3. Sugestões e comentários em geral do *Grupo de Docentes*:

Mais reuniões com os docentes para ouvir opiniões e sugestões de todos.

Incentivar ainda mais a troca de informações entre as pessoas.

O Senac tem aperfeiçoado sua proposta e metodologia com frequência.

Ampliar as situações de *feedback* e de avaliação dos docentes.

Divulgar a política da qualidade para todos da unidade.

Promover maior integração, propor novos desafios.

Acho interessante este tipo de análise (questionário) pois possibilita maior integração com o que pensam os demais membros de equipe do SENAC Tatuapé.

O Senac deveria investir mais na qualidade de vida dos funcionários.

Esta pesquisa contribuiu para que eu pudesse repensar alguns conceitos e mesmo sobre outras formas de organizar e conduzir o meu trabalho.

11.4. Sugestões e comentários em geral da *Equipe de Coordenação*:

Para o desenvolvimento da qualidade é preciso estar atento à diversidade da equipe de trabalho, visando que os aspectos positivos de uns compensem as

deficiências de outros.

Foi muito importante responder esta pesquisa, pois me fez refletir mais sobre o Senac como um todo e me fez lembrar dos trabalhos que desenvolvo.

Eu vejo o Senac como uma instituição que está sempre crescendo.

11.5. Considerações sobre as **sugestões e comentários em geral**:

- Os comentários e sugestões se constituem em insumos para a prática de gestão e serão considerados. A implementação dos mesmos como parte integrante de uma gestão participativa ou gestão com pessoas poderá ampliar, ainda mais, a presença do grupo na condução dos trabalhos da Unidade.

ANEXO A – Autorização

Autorização

Autorizo a funcionária Ana Maria Fernandes Guidio, aluna do curso de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação Tecnológica, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETPS, a utilizar em sua dissertação as imagens e informações do SENAC, obtidas na pesquisa histórica e iconográfica realizada no arquivo central - Memória Institucional do SENAC - São Paulo.

São Paulo, 27 de abril de 2006.



Darcio Sayad Maia

Superintendente de Operações

ANEXO B - Sistema SENAC de qualidade educacional – SQE

SISTEMA SENAC DE QUALIDADE EDUCACIONAL – SQE
PROJETO INSTITUCIONALESTRATÉGICO
NOVEMBRO/2002

O SISTEMA

O objetivo é o de implementar um Sistema de Qualidade Educacional – SQE – que contemple os Princípios, os Valores e a Política de Qualidade do Senac-SP, associados a critérios de excelência em qualidade das empresas de classe mundial, buscando padronizar as melhores práticas de qualidade em toda a Instituição.

O SQE buscará a excelência em tudo o que o Senac faz, em todos os segmentos, com foco corporativo, capaz de medir, avaliar e agir sobre as questões:

“Os resultados educacionais foram alcançados?”

“Todos os produtos e serviços são de decisão de marketing?”

“Os processos administrativos são isentos de erro?”

Avaliações, pesquisas, planejamento e conceitos administrativos de Kaizen e Six Sigma alimentarão o sistema:

O SQE é fruto dos diagnósticos realizados com alguns gestores do Senac-SP, corroborados com os demais diagnósticos realizados para a Instituição, dos quais se destaca que “não há completa padronização dos cursos quanto a metodologia, programas, materiais didáticos e estilos de apresentações nas Unidades Especializadas e Operacionais de todas as regiões”. Seu objetivo essencial é o de homogeneizar as melhores práticas já existentes.

O SQE considera um sistema cíclico e envolvente de 3 fases, sendo a primeira, uma definição precisa dos requisitos do cliente e sociedade, a segunda, um plano de ação abrangente para satisfazer tais requisitos e, a terceira, entrega de um serviço conforme o plano de ação.

O modelo de excelência do SQE evidencia a dinâmica orientada para resultados. Para satisfação dois propostos do Senac-SP, considera-se os Clientes e Sociedade como núcleo do sistema global, em torno dos quais gravitam todas as atividades produtivas, envolvendo sistemas e subsistemas suportados por processos, procedimentos e atitudes que visam os Elementos de Satisfação e seus Fatores, observado por indicadores de desempenho que confrontam medidas e padrões.

Os Elementos de Satisfação, presentes em todos os subsistemas, são orientativos para seus desenvolvimentos e dividem-se em seis categorias:

- Produto - Sempre existe, mesmo que seja um relatório ou telefonema;
- Venda - Sempre há um pedido, mesmo que seja um requisito ou plano;
- Pós-venda - Sempre deve haver uma avaliação, mesmo que seja um comentário;
- Gente - Gente competente e motivada, sempre gosta de ser avaliada e recompensada;
- Cultura- Considera comportamento ético, condutas e relacionamentos internos e externos que evidenciam a cultura da instituição;
- Localização - Considera instalações, recursos, segurança e facilidade de acesso.

Para cada Elemento de Satisfação, ou seus Fatores, haverá Indicadores de Desempenho, que serão estrategicamente hierarquizados para facilitar suas análises nos diversos níveis de liderança:

1º Nível – Indicadores Globais de Negócio

2º Nível – Indicadores de Processos e Produtos

3º Nível – Indicadores das Características Internas dos Procedimentos e Atividades

Neste terceiro nível, o operacional, após definição dos fatores dos elementos de satisfação com os gerentes, equipes técnicas, docentes e equipes de suporte, serão elaborados relatórios padronizados (conforme exemplo abaixo) para os indicadores mais relevantes, que servirão de base para avaliação de potencial de melhoria.

Reclamações, sugestões e auto-avaliações, tanto espontâneas quanto planejadas, são excelentes insumos para aferição e melhoria da qualidade.

O SQE, em conjunto com o ERP, permitirá fluir informações e recomendar providências para resposta ao cliente em até 48 horas.

Fica evidente que a estruturação do SQE não contará com uma gerência de qualidade que, na maioria das vezes, passa a exercer uma função mais de controle do que de conscientização. O Grupo Consultivo em Qualidade Educacional terá o papel de Delinear e Monitorar Estratégias e Diretrizes para subsistemas, as Gerências serão responsáveis por Especificar e Planejar as ações de qualidade e suas Equipes serão responsáveis por Implementar e Aprimorar a qualidade.

Os gestores contarão com sistemas, subsistemas, processos e procedimentos que facilitarão seu trabalho com relação à obtenção de melhores resultados financeiros e qualitativos, com visão de médio e longo prazos.

A Gerência de Desenvolvimento Educacional orientará a implementação do SQE em congruência com a Proposta Pedagógica.

O Sistema será mantido por um conjunto de procedimentos que privilegiem os processos e respectivos indicadores, padronizados no que for de aspecto institucional e uniformizados nos aspectos regionais, com graus de autonomia particulares a determinadas situações.

O SQE será integrado ao ERP e demais sistemas existentes, abrangendo também EDS, STV e Hotéis (por exemplo), considerando os fundamentos e contextos específicos.

A IMPLEMENTAÇÃO

Após diversas reuniões de apresentação do SQE aos gestores da Instituição e articulação com a Proposta Pedagógica, foram incorporadas sugestões que refinaram o sistema, além de um efeito positivo de sensibilização.

Para ajustes táticos na implementação serão consideradas três prioridades para validação do sistema no âmbito do ERP com foco especial em:

- Sistema de Gestão Educacional;
- Implantação do Complexo Educacional Abram Szajman – CAS;
- Implantação de Novos Produtos, articulando Gerência de Marketing e Gerência de Desenvolvimento Educacional.

Propõe-se a criação de um Núcleo de Difusão da Qualidade, constituído por representantes das unidades Especializadas, Regionais, Operacionais e Funcionais, com os objetivos de:

- Organizar e avaliar os fatores e elementos de satisfação, contemplando as reclamações, sugestões e auto-avaliações – espontâneas e planejadas;
- Validar, junto ao Grupo Consultivo em Qualidade Educacional, a padronização das melhores práticas;
- Montar o Manual de Qualidade – impresso e eletrônico;
- Capacitar e conscientizar as equipes das unidades;
- Formar multiplicadores;
- Difundir qualidade por toda a rede.

A Gerência de Desenvolvimento Educacional, por meio desse Núcleo, coordenará com a Gerência de Pessoal – Educação Corporativa – e demais gerências um plano detalhado de implantação que privilegiará a formação e conscientização do pessoal Senac – elemento essencial da qualidade. O plano estará integrado à Proposta Pedagógica e enfatizará o desenvolvimento das competências gerenciais, objetivando o equilíbrio entre os resultados financeiros e qualitativos.

ANEXO C - Canal Aberto mostra como o cliente quer ser atendido

Canal Aberto mostra como o cliente quer ser atendido



Para melhorar o atendimento, o Senac tem que conhecer a opinião do cliente sobre a qualidade dos seus produtos e serviços. Uma das principais ferramentas que apontam se os resultados têm sido positivos é o Canal Aberto. É um serviço útil e importante, que traz benefícios a cada unidade porque permite ouvir a opinião do cliente por meio do registro de seus comentários, críticas, elogios e sugestões. Trata-se de uma forma de avaliar a satisfação do cliente e de atendê-lo melhor, conquistando, assim, a sua fidelidade.

O sistema conta com um diferencial, desde 2005, quando passou a ser monitorado pela Gerência de Marketing e Relações Institucionais (GMR), para implementar e manter um padrão de excelência nas ações voltadas ao atendimento e relacionamento com o cliente.

O reposicionamento surgiu da necessidade de medir o nível de satisfação do interessado, da comunidade e do cliente, visto que a sua opinião fornece indicadores para a instituição, que podem promover melhorias e mudanças nos processos e procedimentos internos. Alguns resultados já podem ser identificados.

Com base nas demandas dos clientes, recebidas pelo Canal Aberto, a GMR adotou medidas significativas para melhor atendê-lo como:

- realinhamento e implantação de novos programas de atendimento ao cliente pela Educação Corporativa, a partir do segundo semestre de 2006, para capacitar tecnicamente as equipes de atendimento das unidades;
- criação do [Grupo de Gestores](#) de atendimento;
- definição do perfil dos profissionais dessa área, com base na experiência da Central de Atendimento Senac e do mercado, para se adotar como referência na rede no momento das contratações e análise das equipes;
- elaboração de um Manual de Estilo para as respostas do Canal Aberto, com a consultoria de uma especialista em comunicação empresarial, a ser utilizado por toda a rede, ainda, no segundo semestre de 2006. A proposta é alinhar e melhorar o nível das respostas das unidades às manifestações dos clientes.

De acordo com a responsável pelo Sistema Senac de Relacionamento com o Cliente, Regina Célia Duarte Coutinho, a importância da ferramenta é criar e estimular mais proximidade entre o Senac e o cliente. “Por meio desse mecanismo, é possível detectar os maiores problemas da instituição e, assim, trabalharmos para solucioná-los. Conseqüentemente, nosso cliente será mais bem atendido, o que garante a sua fidelidade e mantém a nossa tradição de instituição de qualidade. Temos que reforçar para o cliente que a unidade é o Senac e o Senac é a unidade”, afirma ela.

Procedimentos do Canal Aberto

As manifestações podem ser realizadas de três formas: pelo portal, pelo 0800 da Central de Atendimento ou por meio de papeletas encontradas em todas as unidades. Para que haja um acompanhamento das manifestações, a equipe da GMR, responsável pelo Canal Aberto, propôs um fluxo de trabalho que envolve responsabilidade por parte de todas as unidades.

A primeira etapa consiste no recebimento, na triagem e no encaminhamento das manifestações recebidas às unidades, Funcionais, Gerências de Desenvolvimento (GDs) e de Operações (GOs), para que sejam solucionados os problemas e providenciadas as respostas aos manifestantes, num prazo de até 48 horas úteis, de forma personalizada. Nunca devem cartas padrão.

Após tomadas as providências, as manifestações e respectivas respostas são registradas no banco de dados do Canal Aberto para uma análise e alerta à rede sobre eventuais problemas graves, que ainda possam resultar em crise para a instituição.

Pensando em ampliar o acompanhamento do processo para toda a rede, a GMR criou um Comitê Técnico, formado por representantes da própria GMR, da Gerência de Desenvolvimento Educacional (GDE), das GDs, GOs, Gerência de Finanças (GEF), Gerência de Pessoal (GEP) e Campos Santo Amaro (CAS). O comitê é responsável por acompanhar e analisar as manifestações dos clientes; apontar, deliberar e/ou executar as medidas preventivas e corretivas necessárias e, por fim, garantir a difusão das políticas e boas práticas do Sistema Senac de Relacionamento com o Cliente, contribuindo para a retenção dos clientes e melhoria contínua das atividades e serviços oferecidos

ANEXO D - Compromisso com a qualidade

Compromisso com a qualidade

compromisso com a qualidade

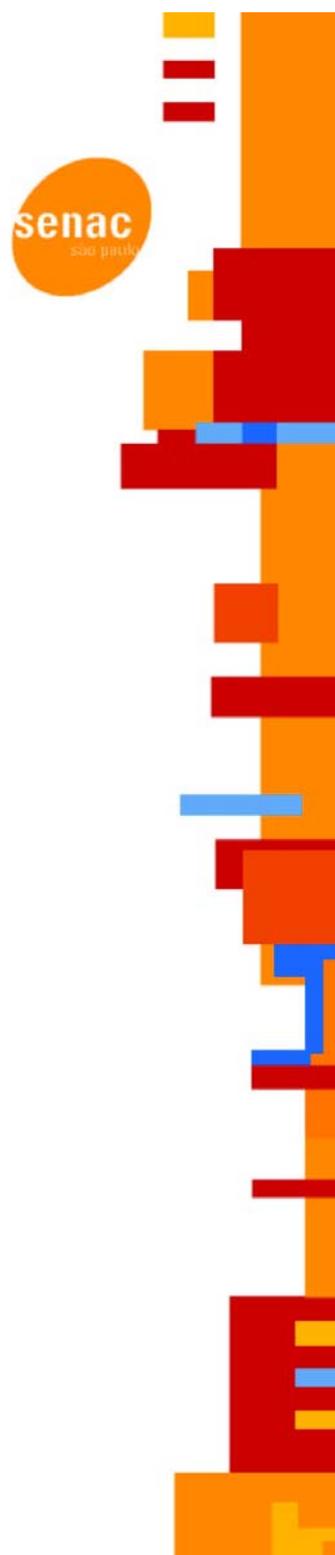
“A missão do Senac São Paulo é proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.”

Com o propósito de desenvolver um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho e para a satisfação do cliente, o Senac São Paulo compromete-se publicamente com os seguintes princípios da qualidade:

- 1 **EDUCAÇÃO** Construção, disseminação e aplicação de conhecimento que favoreça o desenvolvimento de competências e autonomia, visando a educação de um cidadão ético e produtivo.
- 2 **RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL** Atuação efetiva no processo de transformação econômico-social, com uma atitude cidadã que contribua para o desenvolvimento sustentável do país.
- 3 **PESSOAS** Investimento permanente em conhecimento e contínuo aprimoramento humano e profissional de colaboradores, clientes e organizações.
- 4 **GESTÃO DO CONHECIMENTO** Aprimoramento contínuo dos processos de trabalho frente às mudanças no ambiente econômico, social, cultural e tecnológico.
- 5 **INTERNACIONALIZAÇÃO** Participação, sintonia e reciprocidade com o mercado globalizado.
- 6 **PRÁTICAS AVALIATIVAS** Avaliação sistemática da ação institucional, buscando referenciais de excelência internos e externos.


Abram Szajman
Presidente do Conselho Regional


Luiz Francisco de Assis Salgado
Diretor Regional



ANEXO E - Compromisso com o meio ambiente

Compromisso com o meio ambiente

compromisso com o meio ambiente

Em consonância com a sua missão de "proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social", e reconhecendo a preservação ambiental como parte deste compromisso, o Senac adota os seguintes princípios e objetivos corporativos norteadores de sua atuação:

- **1 RESPEITO** à legislação, às normas e aos demais requisitos ambientais aplicáveis a suas atividades, produtos e serviços.
- OBJETIVOS ASSOCIADOS:**
- > MANTER SISTEMAS E PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO, ANÁLISE E ORIENTAÇÃO SOBRE A REGULAMENTAÇÃO AMBIENTAL;
 - > INFORMAR E ORIENTAR OS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES SUJEITAS A REGULAMENTAÇÃO.
- **2 CONTRIBUIÇÃO** ao desenvolvimento sustentável, incorporando a variável ambiental nos seus processos de gestão e projetos de educação, treinamento e capacitação.
- OBJETIVOS ASSOCIADOS:**
- > MELHORAR CONTINUAMENTE O SEU DESEMPENHO AMBIENTAL;
 - > IMPLEMENTAR E APRIMORAR MEDIDAS VOLTADAS À ECOEFICIÊNCIA, COM ÊNFASE NO USO RACIONAL DE RECURSOS NATURAIS, ENERGÉTICOS E MATERIAIS, NA MINIMIZAÇÃO DA GERAÇÃO DE RESÍDUOS E NA MAXIMIZAÇÃO DO REÚSO E DA RECICLAGEM;
 - > IDENTIFICAR E AVALIAR EVENTUAIS FONTES DE POLUIÇÃO, DESENVOLVER E IMPLEMENTAR PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS PREVENTIVAS PARA O SEU GERENCIAMENTO;
 - > IMPLEMENTAR E MANTER UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL E AVALIAR O DESEMPENHO POR MEIO DE INDICADORES SOCIOAMBIENTAIS.
- **3 ATUAÇÃO** como agente de desenvolvimento e disseminador de práticas e posturas ambientalmente responsáveis.
- OBJETIVOS ASSOCIADOS:**
- > INCORPORAR A VARIÁVEL AMBIENTAL NA SUA PROPOSTA PEDAGÓGICA E EM PROJETOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO;
 - > CONSCIENTIZAR, TREINAR E, QUANDO NECESSÁRIO, CAPACITAR SEUS FUNCIONÁRIOS, DOCENTES E GERENTES PARA A EFETIVA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DESTES COMPROMISSOS;
 - > FOMENTAR, COM SEUS PARCEIROS E FORNECEDORES, A ADOÇÃO DE PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS COMPATÍVEIS COM O SEU POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL.


Abram Szajman
Presidente do Conselho Regional


Luiz Francisco de Assis Salgado
Diretor Regional



ANEXO F - Textos relacionados ao Mapa de Qualidade do Senac – SP

Textos relacionados ao Mapa de Qualidade do Senac - SP

Olá!

Esta é a sua versão pessoal do Mapa da Qualidade do Senac São Paulo para você consultar sempre que desejar.

O Mapa foi criado em colaboração com os Representantes da Qualidade de todas as unidades.

Ele traz uma visão atual do Compromisso com a Qualidade na nossa prática cotidiana e aponta alguns direcionamentos da instituição.

Estamos num momento-chave de construção e o papel de cada um é muito importante para transformar o Compromisso com a Qualidade em realidade, lembrando que a missão do Senac é:

“Proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.”

Abra o Mapa, explore os ícones, divirta-se e busque a Qualidade todos os dias!



Os seis Princípios da Qualidade no Mapa

▪ Educação – é o coração do Senac

No Mapa aparece através de sólidas construções que diferem de acordo com as regiões e os tamanhos das unidades. Cada uma delas tem um pomar com frutos variados, simbolizando a diversidade de cursos que o Senac oferece. Funcionários e professores precisam estar sempre sintonizados com a Qualidade da educação.

▪ Responsabilidade Social e Ambiental – é o nosso DNA

Está simbolizada pela balança humanidade-natureza, pelo canteiro que está sendo plantado e pelo DNA em todas as unidades.

Há iniciativas significativas, mas é preciso uma consciência clara e constante da importância desse princípio no dia-a-dia de cada um. O Senac foi criado para promover a educação e a cidadania. Estamos construindo essa história!

▪ Pessoas – constroem o Senac todos os dias

Elas estão representadas pelos diversos personagens “antenados” na questão da Qualidade, que representam os funcionários do Senac. As abelhas que povoam o Mapa também representam nossa sintonia, organização e o forte sentimento de identidade.

▪ **Gestão do Conhecimento** – a estrada que conecta todas as nossas atividades

No Mapa ela é a estrada e o satélite que emite e capta sinais para sintonizar as diferentes áreas e unidades. Com eles é possível trocar informações, conhecimentos e otimizar processos, aprimorando cada vez mais a Qualidade. A gestão do conhecimento também é uma montanha que o Senac está escalando. Existem ferramentas consolidadas, tais como a Intranet e a STV, mas ainda há muito trabalho pela frente.

▪ **Internacionalização** – nossas ações locais se tornam globais

O momento mundial exige sintonia com este princípio, por isso há um satélite que nos liga a todo o mundo. O aeroporto Senac está aberto para pousos e decolagens. O Senac recebe contribuições internacionais, mas também tem muito a oferecer. A conquista de padrões internacionais de Qualidade deve ser permanente.

▪ **Práticas Avaliativas** – uma forma de aprimoramento

As práticas avaliativas dentro do Senac estão em fase de revisão. Buscamos um painel de indicadores mais abrangente e equilibrado, que nos permita analisar o Senac frente à concorrência.

Elas nos mostram quando é preciso acelerar ou reduzir a velocidade, sinalizam obstáculos e evitam acidentes.

São as placas que guiam nosso caminho rumo ao aprimoramento constante!



Observe também as praças do Mapa que simbolizam temas fundamentais nesse processo segundo as Equipes da Qualidade:

- Praça da Comunicação
- Praça do Comprometimento
- Praça do Trabalho em Equipe
- Praça das Competências