

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
DOUTORADO

ANDRÉ STEIN DA SILVEIRA

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E
SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA
O DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus
Orientador

Porto Alegre
2011

ANDRÉ STEIN DA SILVEIRA

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus

Porto Alegre

2011

Dedico este trabalho:

A minha incentivadora, cúmplice nesta caminhada. Minha esposa, meu amor, Teresa Cristina.

A minha mãe, Ione (in memoriam), por ter contribuído muito nesta minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Wanderly, pelo incentivo e paciência nas horas mais intensas;

Aos meus familiares, pelo carinho e compreensão durante horas de ausência.

Ao Dr. José Paulo da Rosa, Diretor Regional do SENAC-RS, pelo incentivo e apoio incondicional durante toda a minha trajetória neste Doutorado.

Ao Gerente de Recursos Humanos do SENAC-RS, Sr. Orian Kubaski, pela dedicação e apoio na aplicação da pesquisa.

Aos funcionários do SENAC-RS, por incentivarem e contribuírem para a realização da pesquisa.

À Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação-PUCRS, nas pessoas da Anahi, Patrícia e Andrea.

Ao Professor Dr. Juan José Mouriño Mosquera, os meus sinceros agradecimentos, pelos ensinamentos e pela sabedoria transmitida durante os anos de convivência.

Ao Professor Dr. Claus Dieter Stobäus, estimado orientador, que, com profunda sapiência, soube motivar e apoiar-me em todos os momentos.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Educação-PUCRS, meus respeitosos e sinceros agradecimentos.

O ideal é que se tenha muita coragem e força, mas sem se vangloriar de tais qualidades ou alardeá-las.

Para, em tempos de crise, mostrar-se à altura da situação, lutando com bravura pelo que é certo.

Dalai-Lama

RESUMO

A presente tese é um Estudo de Caso, que tem por objetivo geral analisar as contribuições que a Educação Corporativa traz para o desenvolvimento humano de pessoas que dela participam. A pesquisa foi realizada com 185 partícipes dos Programas de Educação Corporativa do SENAC-RS, estruturados em três grupos: o Grupo 1, participantes da Bolsa Auxílio; o Grupo 2, participantes das diversas Capacitações; e o Grupo 3, gestores que participam do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL). Além desta estruturação, os grupos foram segmentados por faixa etária, considerando o jovem adulto, com idade entre 20 e 40 anos e o adulto meia-idade, com idade entre 41 e 65 anos. O referencial teórico fundamenta-se em autores das áreas da educação, comportamento, gestão e estratégias, dentre eles, Bertrand, Chiavenato, Claxton, Delors, Eboli, Gardner, Mintzberg, Morin, Mosquera, Stobäus e Papalia. O modelo metodológico utilizado foi a aplicação de questionários quanti-qualitativos, com questões desenvolvidas a partir das doze tendências ao desenvolvimento, defendidas por Chiavenato. A análise realizada foi através da Estatística Descritiva e também pela utilização da Análise Textual Descritiva, o que resultou em três categorias: 1. Desenvolvimento dos participantes do Programa Bolsa Auxílio; 2. Desenvolvimento dos participantes dos Programas de Capacitação; e 3. Desenvolvimento sob o olhar dos gestores. A partir daí, emergiram sete subcategorias que foram analisadas e cruzadas com os dados quantitativos. Pôde-se observar, a partir dos dados, que a Educação Corporativa proporciona graus significativos de contribuição aos seus partícipes e o grupo jovem adulto mostrou-se mais crítico do que o adulto meia-idade, requerendo estudos mais apurados desta realidade. Neste sentido, o autor teceu comentários e encerrou o estudo com as devidas recomendações, a fim de melhorar os programas do SENAC-RS.

Palavras-chave: Educação. Educação Corporativa. Gestão Estratégica. Tendências ao Desenvolvimento. Desenvolvimento Humano. Contribuições ao Desenvolvimento.

ABSTRACT

This is a Case Study research, aiming to analyze the contributions of the Corporative Education in human being development. The study was carried out with 185 participants of Corporative Educational Programs at SENAC-RS, that were organized in three groups: Group 1 – participants who were given a scholarship; Group 2 – participants that attended training programs; and Group 3 – managers that attended the Development Leadership Program (PDL). After the groups were structured, they were divided, considering the participants' age group, that is: young adults, between 20 and 40 years and middle aged adults between 41 to 65. Many authors of different fields build up the theoretical basis of the research, such as education, behavior, management, strategies and, among the researchers we presented Bertrand, Chiavenato, Claxton, Delors, Eboli, Gardner, Mintzberg, Morin, Mosquera, Stobäus and Papalia's ideas. Quanti-qualitative questionnaires were applied, and their questions were developed, taking into consideration twelve tendencies of development, that were proposed by Chiavenato. We analyzed the data through the Descriptive Statistic as well as the Descriptive Textual Analizys, and the result was three categories: 1. Development of the participants of the Scholarship Program; 2 Development of the participants that participated in the Training Programs. 3 Development, considering the managers' point of view. Seven categories resulted, and were analyzed as well as crossed with quantitative data. We could observe that, through data, Corporative Education contributes significantly with the education of the participants in different levels, and the group, in which the participants were young, showed a more critical attitude than the one in which the participants were middle aged, so that the aspect requires a deeper study. Thus, the author comments about the results and proposed some actions in order to improve the programs of SENAC-RS to their employees.

Key-words: Corporative Education. Strategic Management. Development Tendencies. Human Development. Contributions and Development.

RESUMO

La presente tesis tratase de un estudio de caso que tiene como objetivo analizar las contribuciones de la Educación Corporativa para el desarrollo de sus participantes. La investigación tuvo una muestra de 185 sujetos que participaron de los Programas de Educación Corporativa del SENAC-RS divididos en tres grupos: el Grupo 1, participantes con beca; Grupo 2, participantes con diversas formaciones; y Grupo 3, gestores que participaron el Programa de Desarrollo de Liderazgo (PDL). Además, los grupos se segmentaron por edad, joven adulto (edad entre 20 y 30 años) y adulto medio (edad entre 41 y 65 años). Se ha trabajado con marco teórico de autores del área de educación, comportamiento, gestión e estrategia como Bertrand, Chiavenato, Claxton, Delors, Eболи, Gardner, Mintzberg, Morin, Mosquera, Stobäus y Papalia. Como estrategia metodológica, se ha empleado la herramienta de cuestionarios mixtos cuantitativos y cualitativos, con ítems elaborados a partir de las tendencias al desarrollo presentadas por Chiavenato. Para analizar los resultados se utilizó la estadística descriptiva y el análisis textual descriptivo que resultó en tres categorías: desarrollo de participantes con beca; 2. Desarrollo de participantes de los programas de capacitación; y 3. Desarrollo desde el punto de vista de los gestores. A raíz de esto, surgieron siete subcategorías que fueron analizadas y cruzadas con los datos cuantitativos. A partir de los resultados, fue posible observar que la Educación Corporativa proporciona grados significativos de contribución a sus participantes y el grupo joven adulto se mostró más crítico que el adulto medio, resultado que requiere estudios más dirigidos a esta realidad. Para finalizar, el autor presentó sus comentarios y recomendaciones con el objetivo de sugerir mejoras en los programas del SENAC-RS.

Palavras-clave: Educación. Educación Corporativa. Gestión Estratégica. Tendencias al Desarrollo. Desarrollo Humano. Contribuciones al Desarrollo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relações sistêmicas de diferentes áreas do conhecimento do pesquisador...	23
Figura 2: Síntese das principais eras da administração.....	36
Figura 3: A divisão do trabalho e a especialização do operário.....	38
Figura 4: Evolução profissional e capacitações executadas	59
Figura 5: Resumo do método empregado na pesquisa	100
Figura 6: Fluxo explicativo da Análise Textual Descritiva	102
Figura 7: Pirâmide de Maslow	148
Figura 8: Ciclo do PDCA.....	159
Figura 9: Sucesso organizacional	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do foco tradicional e do foco em desempenho.....	55
Quadro 2: Aspectos da pesquisa qualitativa: lista preliminar	83
Quadro 3: Tendências nos processos de desenvolvimento de pessoas e questões elaboradas pelo pesquisador.....	92
Quadro 4: Avaliação dos resultados do treinamento e questões elaboradas pelo pesquisador.....	93
Quadro 5: Síntese da metodologia da pesquisa – categorias e subcategorias	102
Quadro 6: Níveis para avaliação dos resultados do treinamento e dos que devem ser obtidos.....	171
Quadro 7: Respostas da questão 18 do Grupo 1, pontos relevantes, palavras-chave e vetor indicativo, considerando a subcategoria “oportunidade de desenvolvimento”.....	202
Quadro 8: Respostas da questão 19, desconstruídas e indicativo de vetor.....	210

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de questionários enviados por grupos de pesquisados, cálculo do mínimo de retorno e número de respondentes	90
Tabela 2: Grupos pesquisados, número de questionários enviados, de respondentes e percentual sobre total dos grupos	106
Tabela 3: Modalidade de concessão de Bolsa Auxílio e percentuais de subsídios	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo - Grupo 1.....	111
Gráfico 2: Idade dos pesquisados – Grupo 1	112
Gráfico 3: Perfil da área de atuação – Grupo 1	112
Gráfico 4: Perfil educacional – Grupo 1	113
Gráfico 5: Faixa salarial – Grupo 1	113
Gráfico 6: Receberam promoção ou não – Grupo 1	114
Gráfico 7: Acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento - Grupo 1..	114
Gráfico 8: Sexo – Grupo 2.....	115
Gráfico 9: Idade – Grupo 2.....	115
Gráfico 10: Área de atuação – Grupo 2	116
Gráfico 11: Perfil educacional – Grupo 2.....	116
Gráfico 12: Faixa salarial – Grupo 2.....	117
Gráfico 13: Receberam promoção ou não – Grupo 2.....	117
Gráfico 14: Acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento – Grupo 2..	117
Gráfico 15: Sexo – Grupo 3	118
Gráfico 16: Idade dos pesquisados – Grupo 3.	119
Gráfico 17: Área de atuação dos pesquisados – Grupo 3.....	119
Gráfico 18: Perfil educacional – Grupo 3.....	120
Gráfico 19: Participação em programas de incentivo à educação, promovidos pelo SENAC-RS	120
Gráfico 20: Incentivo aos funcionários para participarem dos programas de educação corporativa.	121
Gráfico 21: Percepção sobre o desenvolvimento dos funcionários.	121
Gráfico 22: Grau de satisfação atribuído ao aprendizado – Grupo 1	124
Gráfico 23: Grau de satisfação atribuído ao aprendizado – Grupo 2.....	125

Gráfico 24: Grau de satisfação em relação à integração Gerência/Chefia para identificação das necessidades de capacitação – Grupo 1.....	126
Gráfico 25: Grau de satisfação em relação à integração Gerência/Chefia para identificação das necessidades de capacitação – Grupo 2.....	127
Gráfico 26: Grau de satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento – Grupo 1	128
Gráfico 27: Grau de satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento – Grupo 2.	129
Gráfico 28: Grau de satisfação em relação à qualidade de vida nos últimos anos – Grupo 1	131
Gráfico 29: Grau de satisfação em relação à qualidade de vida nos últimos anos - Grupo 2.....	131
Gráfico 30: Grau de satisfação em relação à influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na melhoria da qualidade de vida – Grupo 1	133
Gráfico 31: Grau de satisfação em relação à influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na melhoria da qualidade de vida – Grupo 2.	133
Gráfico 32: Grau de satisfação em relação à influência nos projetos futuros do SENAC-RS. Percepção sobre ser um profissional focado no futuro – Grupo 1. ...	135
Gráfico 33: Grau de satisfação em relação ao envolvimento nos projetos futuros do SENAC-RS. Percepção sobre ser um profissional focado no futuro – Grupo 2.....	136
Gráfico 34: Perfil da faixa etária dos Grupos 1 e 2 consolidados.....	137
Gráfico 35: Satisfação em relação à utilização de outros meios de aprendizagem, tais como EAD e outras tecnologias para o processo de desenvolvimento – Grupo 1.	138
Gráfico 36: Satisfação em relação à utilização de outros meios de aprendizagem, tais como EAD e outras tecnologias para o processo de desenvolvimento – Grupo 2.	139
Gráfico 37: Satisfação quanto às capacitações que recebe e a adequação ao seu perfil. Pesquisados – Grupo 1.....	142
Gráfico 38: Satisfação quanto às capacitações que recebe e à adequação ao seu perfil – Grupo 2.....	143
Gráfico 39: Satisfação quanto à inserção no trabalho em equipe e à convivência social, em grupos e equipes multifuncionais – Grupo 1.....	145

Gráfico 40: Satisfação quanto à inserção no trabalho em equipe e à convivência social, em grupos e equipes multifuncionais – Grupo 2.....	146
Gráfico 41: Satisfação quanto à motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais – Grupo 1..	150
Gráfico 42: Satisfação quanto à motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais – Grupo 2..	150
Gráfico 43: Satisfação quanto à sua contribuição direta ou indireta para os resultados do SENAC-RS – Grupo 1.	152
Gráfico 44: Satisfação quanto à sua contribuição direta ou indireta para os resultados do SENAC-RS – Grupo 2.	153
Gráfico 45: Satisfação quanto à capacidade de assumir riscos nas atividades profissionais – Grupo 1.....	157
Gráfico 46: Satisfação quanto à capacidade de assumir riscos nas atividades profissionais – Grupo 2.....	157
Gráfico 47: Satisfação em relação ao retorno recebido de suas atividades – Grupo 1.	160
Gráfico 48: Satisfação em relação ao retorno recebido de suas atividades – Grupo 2.	160
Gráfico 49: Grau de satisfação dos pesquisados do Grupo 1 nas questões 14, 15, 16 e 17.	162
Gráfico 50: Sexo - Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15..	163
Gráfico 51: Classificação da faixa etária do Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.....	164
Gráfico 52: Faixa salarial do Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.....	164
Gráfico 53: Promoção de cargo – Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos – Grupo 1.....	165
Gráfico 54: Acréscimos salariais, por motivo de promoção/reconhecimento do Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.	165
Gráfico 55: Nos últimos anos, como você considera a melhora na sua qualidade de vida. Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.	166
Gráfico 56: Grau de satisfação dos pesquisados do grupo 2 nas questões 14, 15, 16 e 17.....	168
Gráfico 57: Grau de satisfação dos Gestores com a eficácia organizacional	174
Gráfico 58: Grau de satisfação com a imagem da empresa – Grupo 3.....	175

Gráfico 59: Grau de satisfação com o clima organizacional – Grupo 3.	176
Gráfico 60: Grau de satisfação com o relacionamento “empresa x empregados” – Grupo 3.	177
Gráfico 61: Grau de satisfação com a facilidade nas mudanças e na inovação – Grupo 3.	178
Gráfico 62: Grau de satisfação com o aumento da eficiência – Grupo 3.	179
Gráfico 63: Grau de satisfação com o nível organizacional – Grupo 3.	180
Gráfico 64: Grau de satisfação com a redução da rotatividade de pessoal – Grupo 3. .	181
Gráfico 65: Grau de satisfação com a redução do absenteísmo – Grupo 3.	182
Gráfico 66: Grau de satisfação com a eficiência individual dos empregados – Grupo 3.	183
Gráfico 67: Grau de satisfação com a habilidade das pessoas – Grupo 3.	185
Gráfico 68: Grau de satisfação com o conhecimento das pessoas – Grupo 3.	186
Gráfico 69: Grau de satisfação com a atitude e o comportamento das pessoas – Grupo 3.	187
Gráfico 70: Grau de satisfação com o nível dos Recursos Humanos – Grupo 3. ..	188
Gráfico 71: Grau de satisfação com o aumento da produtividade – Grupo 3.	189
Gráfico 72: Grau de satisfação com a melhoria da qualidade dos produtos e serviços – Grupo 3.	190
Gráfico 73: Grau de satisfação com a redução no fluxo da produção – Grupo 3. ...	191
Gráfico 74: Grau de satisfação com o atendimento ao cliente – Grupo 3.	192
Gráfico 75: Grau de satisfação com afastamentos por LER – Grupo 3.	193
Gráfico 76: Grau de satisfação com o nível das tarefas e operações – Grupo 3. ..	194
Gráfico 77: Composição dos Grupos 1 e 2, considerando jovem adulto e adulto meia-idade.	195
Gráfico 78: Grau de satisfação do jovem adulto dos Grupos 1 e 2 – questões quantitativas de 1 a 17.	195
Gráfico 79: Grau de satisfação do adulto meia-idade dos Grupos 1 e 2 – questões quantitativas de 1 a 17.	196
Gráfico 80: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação, na questão 3 do Grupo 1 e 2.	196

Gráfico 81: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação, na questão 4 do Grupo 1 e 2.	197
Gráfico 82: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação, na questão 5 do Grupo 1 e 2.	198
Gráfico 83: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação, na questão 15 do Grupo 1 e 2.	198
Gráfico 84: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação, na questão 17 do Grupo 1 e 2.	199
Gráfico 85: Composição da faixa etária dos pesquisados dos Grupos 1 e 2, incluindo jovem adulto de 31 a 40 anos.	200
Gráfico 86: Satisfação com a integração do seu processo de desenvolvimento – Grupo 1.	204
Gráfico 87: Influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida – Grupo 1.	205
Gráfico 88: Satisfação com envolvimento nos projetos futuros – Grupo 1.	205
Gráfico 89: Satisfação com a adequação das capacitações ao desenvolvimento pessoal e profissional. – Grupo 1.	206
Gráfico 90: Satisfação com a atribuição das capacitações ao desenvolvimento – Grupo 1.	206
Gráfico 91: Satisfação com o clima organizacional – Grupo 3.	207
Gráfico 92: Satisfação com a atitude e o comportamento das pessoas – Grupo 3.	207
Gráfico 93: Satisfação com o aumento da produtividade – Grupo 3.	208
Gráfico 94: Percepção do desenvolvimento em seus funcionários – Grupo 3.	208
Gráfico 95: Grau de satisfação com o aprendizado quanto às novas experiências e incentivo que recebe no ambientes de trabalho – Grupo 1.	212
Gráfico 96: Grau de satisfação com a integração com gerência/chefia para identificar as necessidades – Grupo 1.	212
Gráfico 97: Grau de satisfação com o retorno da informação sobre a sua atividade – Grupo 1.	213
Gráfico 98: Incentivo dos gestores aos funcionários para participarem dos programas de educação corporativa.	214
Gráfico 99: Grau de satisfação dos gestores com a eficácia organizacional.	214
Gráfico 100: Grau de satisfação dos Gestores com o relacionamento “empresa x empregados”	215

Gráfico 101: Grau de satisfação dos gestores com a facilidade nas mudanças e na inovação.....	215
Gráfico 102: Grau de satisfação dos gestores com a redução da rotatividade de pessoal.....	216
Gráfico 103: Grau de satisfação dos gestores com a eficiência individual dos empregados.	216
Gráfico 104: Grau de satisfação dos gestores com o conhecimento das pessoas.....	217
Gráfico 105: Grau de satisfação dos gestores com a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.....	218
Gráfico 106: Grau de satisfação do Grupo 1 com a melhoria na qualidade de vida.....	221
Gráfico 107: Grau de satisfação do Grupo 1 com a adequação das capacitações ao perfil individual	222
Gráfico 108: Grau de satisfação do Grupo 1 com as atividades fora do ambiente de trabalho.....	222
Gráfico 109: Grau de satisfação do Grupo 1 com os benefícios	223
Gráfico 110: Grau de satisfação dos gestores com a imagem da empresa.....	224
Gráfico 111: Grau de satisfação dos gestores com as habilidades das pessoas....	224
Gráfico 112: Grau de satisfação dos gestores com o atendimento ao cliente	225
Gráfico 113: Grau de satisfação do Grupo 2 com a melhoria na qualidade de vida.....	228
Gráfico 114: Grau de satisfação do Grupo 2 com a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na melhoria da qualidade de vida.....	229
Gráfico 115: Grau de satisfação do Grupo 2 para motivação em aprender.	230
Gráfico 116: Grau de satisfação do Grupo 2 com as capacitações que recebe do SENAC-RS para seu desenvolvimento.	230
Gráfico 117: Grau de satisfação dos gestores com a atitude e o comportamento das pessoas.....	231
Gráfico 118: Grau de satisfação dos gestores com o nível organizacional	236
Gráfico 119: Grau de satisfação dos gestores com o nível dos Recursos Humanos....	237
Gráfico 120: Grau de satisfação dos gestores com o nível das tarefas e operações....	240

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATD – Análise Textual Discursiva

EC – Educação Corporativa

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

MEC – Ministério da Educação e Cultura

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – *Plan, Do, Check e Action* – Sigla em inglês que significa “Planejar, Executar, Verificar e Agir”

PDG – Programa de Desenvolvimento Gerencial

PDL – Programa de Desenvolvimento da Liderança

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

ROI – *Return Over Investment* – Retorno sobre o Investimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresa

SEC – Sistema de Educação Corporativa

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SINE – Sistema Nacional de Empregos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

UC – Universidade Corporativa

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	22
1.1 JUSTIFICATIVA	26
1.2 OBJETIVO GERAL	27
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA, A MUDANÇA NO CENÁRIO E OS IMPACTOS NOS RECURSOS HUMANOS.....	29
2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA – SUA ESSÊNCIA.....	35
2.3 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	46
2.4 DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	57
2.5 A GESTÃO CORPORATIVA E AS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	75
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	80
3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO	86
3.2.1 Sobre o SENAC-RS	87
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	89
3.4 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	90
3.4.1 Questionários	90
3.5 ESTUDO PILOTO	94
3.5.1 Realização do pré-teste	95
3.6 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	96
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	96
4 ANÁLISE DOS DADOS	103
4.1 PROCESSO DE BUSCA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS.....	103
4.1.1 O SENAC-RS e a Educação Corporativa	106
4.2 INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL	110
4.2.1 Perfil do Grupo 1	110
4.2.2 Perfil do Grupo 2	114

4.2.3 Perfil do Grupo 3.....	118
4.3 ANÁLISE DO TEMA EM ESTUDO	123
4.3.1 Análise dos Grupos 1 e 2	123
4.3.2 Análise do Grupo 3	169
4.4 JOVEM ADULTO E O ADULTO MEIA-IDADE.....	194
4.5 CATEGORIA 1 - DESENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA BOLSA AUXÍLIO	201
4.5.1 Oportunidade de desenvolvimento	201
4.5.2 Incentivo à participação nos Programas de Educação Corporativa	209
4.5.3 Estratégias para identificar as necessidades	218
4.6 CATEGORIA 2 – DESENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO.....	225
4.6.1 Sentimentos e motivação	226
4.7 CATEGORIA 3 – DESENVOLVIMENTO SOB O OLHAR DOS GESTORES ...	231
4.7.1 O desenvolvimento técnico e comportamental.....	232
4.7.2 A melhoria na visão do gestor	237
4.7.3 O investimento em si próprio.....	241
5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	246
REFERÊNCIAS	251
APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA PRÉ-TESTE PARA GRUPO 1 E 2.....	258
APÊNDICE B - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA PRÉ-TESTE – GESTORES.	263
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES	268
APÊNDICE D - E-MAIL DO PESQUISADOR PARA GRUPO 1	269
APÊNDICE E - E-MAIL DO PESQUISADOR PARA GRUPO 2	270
APÊNDICE F - E-MAIL DO PESQUISADOR PARA GRUPO 3	271
APÊNDICE G - 1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1	272
APÊNDICE H - 2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1	274
APÊNDICE I - 3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1	279
APÊNDICE J - 4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1	281
APÊNDICE K - 5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1.....	283
APÊNDICE L - 1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2.....	287
APÊNDICE M - 2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2	291

APÊNDICE N - 3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2.....	301
APÊNDICE O - 4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2	305
APÊNDICE P - 5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2.....	309
APÊNDICE Q - 1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3	315
APÊNDICE R - 2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3.....	317
APÊNDICE S - 3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3.....	320
APÊNDICE T - 4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3.....	322
APÊNDICE U - 5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3.....	324
APÊNDICE V - ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 – Grupo 3	334
APÊNDICE W - ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 19 – Grupo 3	343
APÊNDICE X - ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 – Grupo 3	347
APÊNDICE Y - ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 21 – Grupo 3	355
APÊNDICE Z - INSTRUMENTO DE PESQUISA – GRUPO 1– BOLSA AUXÍLIO ..	357
APÊNDICE AA - INSTRUMENTO DE PESQUISA – GRUPO 2 PARTICIPANTES DE CAPACITAÇÕES.....	362
APÊNDICE AB - INSTRUMENTO DE PESQUISA – GRUPO 3 – GESTORES..	367
ANEXO A - ATA DE DEFESA DE PROPOSTA DE TESE NÚMERO.....	372
ANEXO B - PARECER – ASSESSORAMENTO DE TRABALHOS ACADÊMICOS DE PESQUISA – SENAC-RS.....	373
ANEXO C - PARECER DA COMISSÃO CIENTÍFICA – PROTOCOLO DE PESQUISA Nº 19/2010	374
ANEXO D - E-MAIL GERENTE RH SENAC PARA FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	375

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Educação tem sido um tema amplamente discutido nos mais variados e diversos ambientes da sociedade. É apontada como solução para os muitos e diversos problemas brasileiros em diversos âmbitos. No mundo empresarial, não é diferente, significativos valores têm sido investidos na educação de seus funcionários, a chamada Educação Corporativa.

Ao trazer este tema para a construção de sua tese, o autor crê que pode aprofundar os vínculos entre o conhecimento acadêmico e as práticas no mundo trabalho, algo que esteve muito presente nos últimos anos de sua vida profissional.

O pesquisador, ao investigar o tema, fez uso da sua experiência profissional e se alicerçou em referências que marcaram as últimas duas décadas de estudos, entre a Graduação em Economia, as Pós-Graduações em *Marketing* e Economia Empresarial, o Mestrado Profissional em Economia e, por fim, o Doutorado em Educação, aqui defendido.

Este é um tema instigante para o autor e, durante a sua trajetória profissional, a Educação Corporativa esteve muito próxima, mas não com o sentido e formato que hoje se conhece e que é investigada neste estudo. Durante muitos anos, o pesquisador sempre buscou aplicar as aprendizagens de sala de aula em suas atividades como profissional e levar os seus conhecimentos práticos à sala de aula. Quando não era possível, ficava a pensar na real utilidade de determinados conhecimentos e práticas. Sendo o aprendizado adquirido aplicável, sentia a sensação de gratificação.

Boa parte do seu conhecimento prático adveio dos cursos profissionalizantes, entre eles o de Informática, Controle de Estoques, Crédito e Cobrança, Matemática Financeira e outros tantos realizados.

Agora, como docente nas disciplinas de Pensamento Estratégico, Pesquisa Mercadológica e Estratégia Competitiva, o autor fica a refletir e procurar caminhos,

a educação corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização, como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

As empresas que investem em Programas de Educação Corporativa, além do desenvolvimento humano pessoal e profissional de seus funcionários, almejam a conquista de outros benefícios. Dentre eles, pode-se destacar que desejam apresentar uma boa imagem perante a sociedade, querem a retenção dos melhores talentos e, por conseguinte, a redução do *turnover* (rotatividade), assim como a formação de equipes mais preparadas e motivadas. Tudo isto leva a alcançar também melhores resultados para a empresa, aumentando a sua competitividade e a própria lucratividade.

Para Chagas *in* Bayma (2005, p. 154), Gerente-Executivo de Recursos Humanos da Petrobras:

O que interessa é o vínculo da atividade empresarial com o pioneirismo da pesquisa acadêmica, tendo em vista treinar pessoas numa dimensão de educação continuada, com o respaldo da universidade. Assim, em vez de catedráticos, a empresa ganha funcionários tanto atentos à realidade dos negócios quanto capazes de gerar resultados de alta qualidade e de atualidade indiscutível para a empresa.

A partir destas reflexões, o pesquisador iniciou as suas primeiras análises sobre os Programas de Educação Corporativa, em especial sabendo que somente as empresas mais capitalizadas e organizadas podem aventurar-se nestes projetos. Por outro lado, deve-se considerar o espírito empreendedor de seus gestores, a preocupação com o desenvolvimento humano e a coragem na implementação de programas que exigem significativo volume de investimento em curto prazo, cujo retorno, na maioria das vezes, ocorrerá somente a longo prazo.

Para Costa (2007, p. 15), “A maior parte dos executivos tem mentalidade imediatista. Eles conseguem visualizar somente o que vai acontecer, no máximo, daqui a um mês e apenas o que se passa dentro do setor da organização em que atuam”. Complementa ainda que “Essa atitude é chamada de miopia estratégica,

pois a pessoa enxerga muito bem o perto e o curto prazo, mas não tem a menor ideia (nem está, de fato, interessado nisto) do que pode acontecer a médio e longo prazos” (COSTA, 2007, p. 16).

Estas ideias desencadearam reflexões acerca dos modelos de aprendizagem da educação formal e as defasagens de sua aplicabilidade no mundo empresarial, além da eficácia pedagógica, desenvolvida nos espaços não-formais da Educação Corporativa.

O pesquisador, tendo exercido cargo executivo e, pela facilidade ao acesso às informações, optou por investigar o modelo de Educação Corporativa do Serviço Nacional de Aprendizagem Empresarial do Rio Grande do Sul (SENAC-RS). Portanto, a sua tese é de que há o desenvolvimento humano àqueles que participam de programas de educação corporativa.

Feita estas primeiras considerações, apresenta-se a estruturação deste estudo, que é composto por cinco capítulos. Neste capítulo introdutório, são apresentados os seguintes assuntos: a sua ligação e as principais motivações que o levaram a escolher o tema em estudo, a justificativa, os objetivos geral e específicos do estudo.

No segundo capítulo, é exposto o referencial teórico, que discorre sobre a mudança nos cenários e os impactos nos Recursos Humanos, a Educação Corporativa em sua essência e as possibilidades de contribuições para o desenvolvimento humano. Além disto, são apresentadas algumas reflexões acerca do desenvolvimento humano e as diferentes gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho.

No terceiro capítulo, são mostrados os procedimentos metodológicos, como caracterização da pesquisa, o campo de investigação, os sujeitos investigados e os instrumentos para a coleta de dados. Também, neste capítulo, explica-se como foi feito o estudo piloto e o pré-teste.

No quarto capítulo, é feita a análise dos dados, na qual são apresentados os seguintes aspectos: como foi o processo de busca e organização dos dados, o SENAC-RS e a Educação Corporativa, assim como a composição dos grupos que

foram pesquisados. Além disto, discorre-se também sobre a análise através das categorias que emergiram na Análise Textual Discursiva.

Por fim, no quinto capítulo, são tecidos os comentários finais e feitas as recomendações.

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema desenvolvido justifica-se, por desvelar algumas das características e contribuições que a Educação Corporativa proporciona para o desenvolvimento de quem dela participa. Este modelo de Educação e as suas contribuições poderão inspirar e servir como base para muitos outros Programas de Educação Corporativa, estimulando as empresas e os seus funcionários a deles participarem cada vez mais.

O problema de pesquisa resume-se na pergunta: Quais as contribuições para o desenvolvimento humano que a Educação Corporativa do SENAC-RS proporciona aos seus partícipes?

A mensuração dos resultados dos programas de Educação Corporativa são muito difíceis, pois os programas estão repletos de resultados subjetivos, imensuráveis. Via de regra, as empresas focam-se nos indicadores estratégicos já existentes, que contemplem redução de custos, aumento do resultado líquido, melhoramento das parcerias com clientes, melhor entendimento dos mercados e resultados vinculados à remuneração e ao desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Phillips (1997 *apud* EBOLI, 2010) desenvolveu um procedimento para o cálculo do ROI (*return over investment* – retorno sobre o investimento) para programas de Educação Corporativa. Segundo o autor, deve-se:

- Isolar os efeitos do treinamento de outros fatores que possam ter contribuído para os resultados;
- Converter os resultados em benefícios monetários;

- Totalizar os custos de treinamento (os benefícios não monetários podem ser apresentados como adicionais, evidenciando o sucesso dos programas).

Sendo esta uma pesquisa na linha da pessoa e educação, a investigação não ficou centrada na análise do resultado econômico e financeiro nem tampouco no volume de investimento necessário para a formulação e a implantação de um Programa de Educação Corporativa. A presente pesquisa focou nas contribuições que o programa pode proporcionar ao desenvolvimento humano dos partícipes, considerando aspectos, como qualidade de vida, integração no trabalho, motivação para aprender, entre outros (CHIAVENATO, 2006).

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta investigação é analisar as contribuições que a Educação Corporativa traz para o desenvolvimento humano de pessoas que dela participam, considerando a faixa etária do jovem adulto (entre 20 e 40 anos) e do adulto de meia-idade (entre 40 e 65 anos). Para tanto, foi utilizado, como base do estudo, os profissionais que participam ou participaram de Programas de Educação Corporativa no SENAC-RS.

Foram analisadas as contribuições para o desenvolvimento destes profissionais que participaram dos Programas de incentivo à Educação, tanto através do Programa de Bolsa-Auxílio, quanto pela participação em capacitações, identificadas por meio da avaliação de desempenho dos funcionários, feitas anualmente, e também dos participantes do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL).

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Fazer um levantamento do Programa de Bolsa Auxílio do SENAC-RS, do seu histórico e das contribuições ao desenvolvimento humano dos seus partícipes;
- b) Identificar, nos participantes do Programa de Incentivo às Capacitações, proporcionado pelo SENAC-RS, quais foram as suas percepções sobre o seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- c) Identificar quais foram as percepções dos gestores (líderes de processos) quanto ao seu próprio desenvolvimento, enquanto partícipes do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da instituição, e os efeitos dos programas de incentivos para suas equipes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, são apresentados os capítulos que formam o arcabouço teórico necessário para entender o fenômeno analisado.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA, A MUDANÇA NO CENÁRIO E OS IMPACTOS NOS RECURSOS HUMANOS

Um aspecto que deve ser levado em conta, ao iniciar esta revisão, seria o hiato que existe entre o que alguém aprende na Educação Formal e as novas tecnologias disponibilizadas. O autor abre um parêntese para dizer que esta classificação é por vezes polêmica, já que a “chamada escola formal” nada mais é do que um espaço para aprendizagem. O desenvolvimento educacional ocorre nos mais diversificados ambientes. Para Arantes (2008, p. 17), a escola é uma instituição histórica: “foi e é funcional a certas sociedades, mas o que é realmente essencial a qualquer sociedade é a educação. A escola constitui apenas uma de suas formas e nunca de maneira exclusiva”.

Coombs (1968, *apud* ARANTES, 2008, p. 32) definiu como educação formal aquela em que:

o ‘sistema educacional’ altamente institucionalizado, cronologicamente graduado e hierarquicamente estruturado que vai dos primeiros anos da escola primária até os últimos da universidade”, e a educação não-formal, “toda atividade organizada, sistemática, educativa, realizada fora do marco do sistema oficial, para facilitar determinados tipos de aprendizagem a subgrupos específicos da população, tanto adultos como infantis.

A evolução tecnológica, aplicada ao trabalho, é muito veloz e vem causando grandes mudanças nos aspectos culturais e na relação entre empregador e empregado, a chamada *Revolução Informacional no século XXI* (CAMARGO *apud* STAREC, 2006). O que aprendemos, nos bancos escolares, já não é suficiente e não acompanha a velocidade da mudança neste mundo de tecnologias. A

consequência disto é uma defasagem no aprendizado das pessoas, o que acaba por reverter-se também na empresa. Surge, então, uma lacuna, um hiato entre o conhecimento adquirido em sala de aula e o tecnológico, necessário para trabalhar na empresa.

Este movimento ocorre nos mais diversos segmentos e nas mais variadas empresas. Quando falamos em Tecnologia, não é possível iludir-se e pensar que isto ocorre apenas com as empresas, ligadas à área da Informática ou em informatização de processos. A Tecnologia permeia, atualmente, todos os segmentos. Os mais diversos e variados processos requerem, hoje, *softwares* e *hardwares* modernos e adequados, que possam atender a um volume enorme de informações e imagens que transitam em redes como a *Internet*.

De acordo com Kotler¹ citado em artigo publicado na Revista HSM-Management (2009, p. 117):

[...] as empresas precisarão abandonar a sensação de segurança que haviam construído com políticas, estratégias e táticas resultantes de anos de tentativa e erro e aceitar que agora surgiu um ponto de inflexão estratégica gigantesco. Ou mantêm a estratégia e correm os riscos derivados dessa decisão – o novo ambiente pode castigar e, inclusive, levar à ruptura-, ou reconhecem a necessidade de uma nova.

Destaca-se, assim, que os sistemas de gestão estão cada vez mais sofisticados e exigem conhecimentos específicos de áreas que antes não eram trabalhadas. Profissões mais simples que, anteriormente exigiam do trabalhador apenas o Ensino Fundamental, hoje requerem conhecimento em Informática e, na maior parte dos casos, o conhecimento da língua inglesa. Como exemplo, o pesquisador cita a tradicional profissão de motorista de caminhão. Os requisitos para esta atividade, há alguns anos atrás, não passavam do conhecimento de mecânica, das rodovias e saber dirigir bem. Mas hoje, sendo os caminhões equipados com modernos sistemas de rastreamento por satélite e computadores de bordo, tecnologia mecânica moderna incorporada, este tipo de atividade exige do motorista

¹ ALERTA VERMELHO permanente. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 13, n. 75, v. 4, p. 117-123, jul./ago. 2009.

conhecimentos técnicos que vão, desde a informática básica, até a interpretação de gráficos.

Com toda esta mudança, uma situação inusitada se apresenta cada vez mais presente: o desemprego crescente nas categorias de base, nos segmentos metal/mecânico, na construção civil, na agricultura, entre outros. Entretanto, o Sistema Nacional de Empregos (SINE)² disponibiliza, diariamente, milhares de vagas no Brasil, que não são preenchidas, por falta de pessoas capacitadas para exercerem as funções ofertadas. Portanto, vagas existem, mas as pessoas não estão capacitadas para elas.

A situação de desemprego conduz a pessoa a uma das mais degradantes condições humanas, elevando a baixa autoestima, por sentir-se um ser que não está produzindo. Ao não produzir, torna-se um ser sem maiores objetivos de vida e com pouca motivação. Quando possui dependentes, todos sofrem. Em situações extremas, há casos de separação, uso de álcool e drogas, podendo chegar até mesmo ao suicídio.

O relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, segundo Delors (2006, p. 46), aponta o seguinte:

Solicitado por uma modernidade global, na qual, muitas vezes, não tem meios de realmente participar e que pode contrariar, em parte, seu engajamento pessoal em diversas comunidades de base a que pertence, o indivíduo sente-se confuso perante a complexidade do mundo moderno, que altera suas referências habituais. Muitos fatores reforçam esta sensação de vertigem: o medo das catástrofes e os conflitos que podem atingir a sua integridade; um sentimento de vulnerabilidade perante fenômenos, como o desemprego, devido à alteração das estruturas laborais; ou a impotência generalizada, perante uma mundialização em que podem participar apenas alguns privilegiados. Abalado por ver, assim, postas em causa as bases da sua existência, o homem contemporâneo corre o risco de encarar como ameaças as evoluções que se operam além das fronteiras do seu grupo imediato e de, paradoxalmente, ser tentado, por um sentimento ilusório de segurança, a fechar-se sobre si mesmo, com a eventual consequência de rejeição do outro.

² SISTEMA NACIONAL DE EMPREGOS (SINE). **Colocação de pessoal no mercado.** Disponível em: <<http://maisemprego.mte.gov.br/portal/pages/home.xhtml>. Acesso em: 08 fev. 2011.

O referido Relatório, dentre outros assuntos, aborda a questão de que o ser humano deve estar interligado ao seu meio social onde vive e ao mundo, para tanto deve compreendê-lo. Isto implica um constante aprender, ter a completa compreensão de si e das relações ao meio ambiente.

Delors (2006, p. 47) salienta que:

A compreensão deste mundo passa, evidentemente, pela compreensão das relações que ligam o ser humano ao seu meio ambiente. Não se trata de acrescentar uma nova disciplina a programas escolares já sobrecarregados, mas de reorganizar os ensinamentos de acordo com uma visão de conjunto dos laços que unem homens e mulheres ao meio ambiente, recorrendo às ciências da natureza e às ciências sociais. Esta formatação poderia, igualmente, ser posta ao dispor de todos os cidadãos, na perspectiva de uma educação que se estenda ao longo de toda a vida.

O ser humano vai desenvolvendo-se ao longo de toda sua vida, através da interação de aspectos que herda, as características de seus ancestrais e a influência do meio em que vive (CLAXTON, 2005).

Cientistas contemporâneos (WEISBORD et al., 1996, p. 57) e o próprio relatório para a UNESCO, de Delors (2006), apontam que, cada vez mais, o mundo necessitará de iniciativas coletivas, e o desenvolvimento humano dar-se-á no momento em que houver a compreensão das necessidades sociais. O coletivo será mais importante que o individual, e somente nações unidas e socialmente fortalecidas alcançarão o desenvolvimento desejado.

Para Delors (2006, p. 60-61), o Relatório aponta que:

A educação não pode contentar-se em reunir as pessoas, fazendo-as aderir a valores comuns forjados no passado. Deve, também, responder à questão: viver juntos, com que finalidades, para fazer o quê? e dar a cada um, ao longo de toda a vida, a capacidade de participar, ativamente, num projeto de sociedade.

O sistema educativo tem, pois, por missão explícita ou implícita, preparar cada um para este papel social. Nas sociedades complexas atuais, a participação em projetos comuns ultrapassa em muito a ordem do político em sentido estrito. É de fato no dia-a-dia, na sua atividade profissional, cultural, associativa, de consumidor, que cada membro da coletividade deve assumir as suas responsabilidades em relação aos outros. Há, pois, que preparar cada pessoa para esta participação, não só mostrando-lhe os seus direitos e deveres, mas também desenvolvendo as suas competências sociais e estimulando o trabalho em equipe na escola.

Diante destes questionamentos, o foco desta pesquisa recai em estudos sobre a Educação Corporativa e o verdadeiro papel da empresa quanto ao desenvolvimento humano e social dos seus partícipes.

Como economista, o pesquisador recorda-se de uma aula, há muitos anos, em que o professor abordou a diferença conceitual entre crescimento econômico e desenvolvimento econômico. Naquele momento, surpreendeu-se, pois nunca tinha parado para pensar sobre este assunto. Ficou bastante claro que uma economia que cresce nem sempre desenvolve-se em igual proporção.

O conceito de crescimento significa que, em determinado indicador (pode ser o PIB – Produto Interno Bruto), tenhamos uma situação momentânea em um momento ‘um’, que evolui ‘x por cento’ no momento ‘dois’, ou seja, o indicador cresceu de um período para o outro. Por exemplo, o PIB do Brasil deverá fechar 2010 em torno de 6,5% a 7%³. Um crescimento positivo neste indicador é fundamental. Porém, o crescimento, por si só, não garante o desenvolvimento. Para que haja desenvolvimento, outras variáveis deverão ser observadas, já que o desenvolvimento é um conceito mais amplo e envolve, no caso do PIB, os indicadores de qualidade de vida, tais como: número de médicos por habitante, rede de água potável ao alcance da população, taxas de analfabetismo, entre outros. Este raciocínio leva a crer que, se houver crescimento do PIB e se este não for acompanhado de uma melhor distribuição da renda e aumento nos níveis de investimentos, o desenvolvimento não ocorrerá.

Caso seja feita uma analogia do desenvolvimento econômico para o humano, pode-se inferir sobre aspectos *qualitativos e quantitativos* do crescimento. Ao sair da economia e considerar o desenvolvimento humano, percebe-se que o desenvolvimento da pessoa que sai do ponto ‘um’ para o ponto ‘dois’ ocorre na medida em que há uma melhora em diversos aspectos de sua vida. Pode-se dizer que o desenvolvimento econômico é a ***mudança qualitativa*** da pessoa, ou seja, como ela cresceu em termos de intelecto, tem melhor compreensão da vida, convivência social, entre outros aspectos.

³ BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Consulta expectativa do PIB**. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 07 fev. 2011.

Os novos cenários exigem dinamismo na liderança e aprendizado para toda a vida. A liderança deverá ser efetiva, precisa, flexível. Novas formas de organização irão emergir e será necessário um novo tipo de funcionário. Para Kotter (1999, p. 177), a “organização que aprende” exige uma nova postura da liderança. Segundo o autor, “para aqueles que aprenderam noções tradicionais de liderança, essa idéia não faz nenhum sentido”. Kotter (1999, p. 178) enfatiza que “à medida que a taxa de mudança aumenta, a força de vontade e a capacidade de manter a evolução tornam-se vitais para o sucesso na carreira individual e para o sucesso econômico das empresas”.

Kotter (1999,) assevera ainda a necessidade do aprendizado vitalício, para dar conta da vivência nos novos cenários. Por outro lado, segundo ele, este aprendizado gera riscos, “os que adquirem um aprendizado vitalício assumem riscos”, ocasionados pela força de vontade de sair de posições confortáveis (KOTTER, 1999, p. 184).

Outro desafio que o líder enfrenta é na formação e capacitação de suas equipes para que deem o suporte necessário ao crescimento da empresa e permitam a troca intelectual necessária para o desenvolvimento. Conforme Born (2009), “na medida em que avança na carreira, rumo a desafios empresariais mais vultosos, o administrador vai vendo reduzir a quantidade de pessoas hierarquicamente a sua volta, ocasionando aumento daqueles sob sua direção”.

O líder acaba ficando com poucas opiniões de seus pares, Born (2009, p. 197) ressalta que “[...] assim é quando mais se precisa de variedade e de riqueza de opiniões que elas vão se restringindo a um grupo cada vez menor de pessoas”. A sugestão de Born (2009, p. 197) é de que, quanto mais alta for a posição do administrador na pirâmide organizacional, como estrategista, mais:

[...] deve buscar identificar quais agremiações teriam condições de lhe abrirem oportunidades de ouvir novidades e ideias heterogêneas, da mesma forma que confrontar as suas opiniões com a de outros colegas em um ambiente livre das amarras da empresa.

Ao longo da próxima seção, são apresentados os aspectos históricos evolutivos da educação corporativa.

2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA – A SUA ESSÊNCIA

A Educação é capaz de transmitir os aspectos culturais entre os povos, entre gerações e, até mesmo, nos processos, valores e princípios nas empresas. A educação designa o processo de desenvolvimento e a realização do potencial intelectual físico, espiritual, estético e afetivo, existente em cada ser humano. Eboli (2004, p. 32), escritora especializada em Educação Corporativa, ressalta que a Educação “designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações”.

O ambiente empresarial de hoje permite que as pessoas se desenvolvam através de diferentes canais educacionais, mas nem sempre foi assim. Houve uma significativa evolução nas relações de trabalho e na forma de apreender a trabalhar de forma mais eficaz (KANAANE, 2009).

Quanto à evolução da administração, esta compreende as três eras: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação (CHIAVENATO, 2000).

A Era Industrial Clássica (1900-1950) foi o início da industrialização, havia poucas mudanças, o ambiente era previsível e tranquilo. Os trabalhos eram desenvolvidos a partir da estabilidade e certeza. Durante este período, prevaleceram três teorias tradicionais da administração: a Administração Científica, que enfatizava as tarefas no nível do operário; a Teoria Clássica, que valorizava o Modelo Burocrático e a estrutura organizacional e, por último, a Teoria das Relações Humanas, que ressaltava o papel das pessoas nas organizações. Estas teorias formaram a base da administração dos primeiros 50 anos do século XX. A preocupação, nesta era, estava nos aspectos prescritivos e normativos para se administrar as organizações.

A Era Industrial Neoclássica (1950-1990) caracterizava-se pelo desenvolvimento industrial. Houve forte transição no mundo dos negócios. O final da Segunda Guerra Mundial proporcionou que as organizações focassem-se em seus negócios. Foi um período de forte desenvolvimento tecnológico, destacando-se o advento do avião a jato, da televisão, da telefonia digital até chegar aos

computadores de primeira à quarta geração e do microcomputador. As empresas passaram a produzir em escala, e uma variedade de produtos e serviços foi desenvolvida. Havia muita inovação e o fim da previsibilidade, a mudança passa a fazer parte do dia a dia das empresas. Como as empresas estavam acostumadas à estabilidade e certeza, a mudança ambiental trouxe grandes desafios às pessoas. As empresas passaram a atuar em outros mercados, expandindo os seus negócios para outros países. Novos conceitos, como qualidade total, produtividade, competitividade e novos modelos de gestão começam a ser implementados e disseminados. Surgem novas teorias, tais como Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência.

Por último, há a Era da Informação (após 1990), caracterizada pelo surgimento da Tecnologia da Informação (TI) e o aumento dos serviços no mundo dos negócios. A nova riqueza passa ser o conhecimento, substituindo o capital financeiro. Surge o capital intelectual. A informação torna-se o principal insumo para a empresa, e a tecnologia começa a ter papel fundamental neste processo. Esta passa ser uma era de mudanças intensas e rápidas, de instabilidade e incerteza. As teorias dão ênfase à produtividade, qualidade, competitividade, ao cliente e à globalização.

A Figura 2, a seguir, apresenta a síntese das principais eras da administração.

<p>Era Industrial Clássica 1900 – 1950</p> <p>Início da Industrialização Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e Certeza</p> <p>Administração Científica Teoria Clássica Relações Humanas Teoria da Burocracia</p>	<p>Era Industrial Neoclássica 1950 – 1990</p> <p>Desenvolvimento Industrial Aumento da mudança Fim da Previsibilidade Inovação</p> <p>Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência</p>	<p>Era da Informação Após 1900</p> <p>Tecnologia da Informação Serviços Aceleração da Mudança Imprevisibilidade</p> <p>Ênfase na: Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização</p>
--	--	---

Figura 2: Síntese das principais eras da administração

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 35).

Hoje se vive a Era do Conhecimento. Percebe-se que esta evolução somente foi possível, mediante a constante atualização e a aprendizagem nos diversos níveis

estruturais da empresa. Foi necessário uma “reeducação” na forma de compreender o novo ambiente organizacional, as suas oportunidades e ameaças. Os profissionais, para manterem-se no mercado e garantirem a sua empregabilidade, buscaram um novo aprendizado. Temas, como “qualidade”, “competitividade”, “gestão por processos”, “tecnologia virtual”, entre outros, estão sendo amplamente discutidos e implementados nos programas educacionais, nas diversas instituições de ensino do país.

Desde a Era Industrial Clássica, muitos estudos foram feitos e implementados no mundo corporativo. O princípio de tudo, durante esta era, foi a Administração Científica, fundamentada pelo engenheiro americano, Frederick W. Taylor (CHIAVENATO, 2000). Por meio do estudo da produção, Taylor (CHIAVENATO, 2000) criou instrumentos para racionalizar o trabalho dos operários. Era o Estudo de Tempos e Movimentos que padronizou e estabeleceu os princípios básicos de organização racional do trabalho. Dentre outros estudos, ao longo dos anos, surgiu também o *Estudo da Fadiga Humana*. Segundo Gilbreth, (*apud* CHIAVENATO, 2000), o estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e fisiologia humanas.

O autor efetuou estudos estatísticos sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário. Verificou que a fadiga predispõe o trabalhador à: diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho; perda de tempo; gera também o aumento da rotatividade de pessoal e de doenças e acidentes, assim como a diminuição da capacidade de esforço.

A divisão do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos permitiram a reestruturação das operações industriais, o que ocasionou a eliminação dos movimentos desnecessários, economizando energia e tempo. Houve uma mudança significativa no formato da produção.

A Figura 3 representa a mudança que houve na divisão e especialização do trabalho.

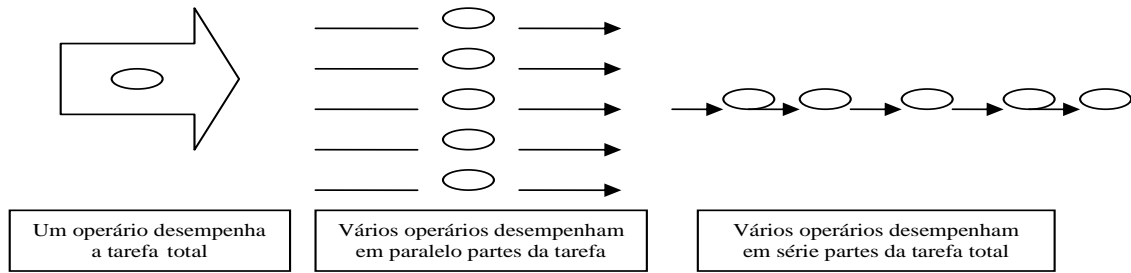


Figura 3: A divisão do trabalho e a especialização do operário

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2000, p. 37).

Ainda, dentro da administração, surgiu o desenho de cargos e tarefas, com objetivo de simplificar os cargos e obter o máximo de especialização de cada trabalhador. Com isto, cada operário ficaria restrito a uma tarefa específica que deveria ser executada cíclica e repetitivamente, aumentando, assim, a sua eficiência. Na esteira destes projetos, foram criados programas de incentivos salariais e prêmios de produção, no sentido de envolver e comprometer o operário no cumprimento de suas metas estabelecidas.

Surge o *Homo Economicus* na Administração Científica, ou seja, o homem econômico. Neste conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem é motivado mais pelos aspectos econômicos do que pela motivação ao trabalho. Segundo Chiavenato (2006, p. 39):

[...] o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior.

Ainda, considerando as teorias da administração e as diversas fases ao longo das últimas décadas, destacam-se os estudos sobre as condições de trabalho, a adequação de instrumentos e as ferramentas de trabalho e os equipamentos de produção, o arranjo físico das máquinas e dos equipamentos para racionalizar o

fluxo da produção, bem como a melhoria do ambiente físico, em relação aos níveis de ruído, à iluminação e ao conforto em geral (CHIAVENATO, 2000).

As mudanças, a partir de Taylor, foram marcantes para a continuidade da história corporativa no mundo empresarial (ROSSETI, 1984). As constantes transformações levaram as empresas a criar áreas de Treinamento e Desenvolvimento, mais conhecidas como T&D⁴. Estas eram responsáveis pelo treinamento da força de trabalho em demandas específicas, de acordo com as necessidades que iam surgindo.

As constantes modificações no ambiente empresarial passam a exigir respostas cada vez mais ágeis dos gestores e colaboradores. Em todos os níveis hierárquicos, as exigências tornam-se muito maiores. Começam a surgir os conceitos da “aprendizagem continuada” e do “autodesenvolvimento”.

Caldeira (2001, p. 78) enfatiza que o “[.] autodesenvolvimento é condição imprescindível para sobreviver e prosperar na sociedade tecnológica e informatizada, sem empregos, na qual o sujeito deverá criar alternativas de sobrevivência”. Para Caldeira (2001, p. 78), “as pessoas deverão destacar-se pelo seu profissionalismo, pela sua tecnologia, pela sua maturidade, pelo seu nível de consciência [...]”. A autora complementa que: “é a era do sujeito flexível, virtual e que atua de forma recíproca e se constrói a cada ato” (CALDEIRA, 2001, p. 78).

As empresas passam a preocupar-se não somente com as capacitações técnicas, mas também, com o desenvolvimento das competências humanas, tais como atitudes, posturas e habilidades.

⁴ T&D (Treinamento e Desenvolvimento): “Treinamento é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências”. [...] “O conceito que predomina atualmente é que o (treinamento e desenvolvimento (T&D) deve ser um processo contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez. Para que isso possa acontecer, algumas empresas estão partindo para universidades corporativas”. (CHIAVENATO, 2006, p. 402 e 423).

A importância da prática aplicada e fundamentada na teoria se faz presente na construção do conhecimento. Para Colom (2004, p. 154), teremos que saber para fazer. Para ele:

O tecnológico em educação não corresponde a uma forma de entender a educação, mas sim à caracterização do saber que corresponde a qualquer fenômeno ou realidade educativa. Em educação, toda teoria – libertadora, crítica, alienante, condutista ou anarquista, por objetivos ou por procedimentos – é sempre uma teoria de caráter tecnológico, pois toda a prática educativa se dirige em conhecimentos aplicáveis, ou seja, a racionalidade tecnológica é uma constante em qualquer ideologia educativa que queira ver seus postulados levados à prática.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 225), a aprendizagem deve estar integrada com os vários processos na empresa. Segundo os autores, “[...] o aprendizado contínuo é essencial à sobrevivência e ao sucesso de empresas, operando em cenários de complexidade e mudança” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 225). Para eles, a estratégia da inovação é capaz de fazer isto, pois o aprendizado em inovação exige forte *feedback* entre as decisões e as suas implementações, e isto exige integração de informação e conhecimento.

Pérez Gómez (2001) enfatiza que a escola deve cumprir as funções: socializadora, instrutiva e educativa. Assinala-se aqui a função instrutiva que, segundo Pérez Gómez (2001, p. 262), ocorre mediante “[...] a atividade de ensino-aprendizagem, sistemática e intencional [...]”.

Nas sociedades democráticas, Pérez Gómez (2001) propõe que a cultura acadêmica utiliza a função instrutiva, que tem uma função específica, qual seja, do “[...] aperfeiçoamento dos processos espontâneos de socialização, de modo que se possa garantir a *formação do capital humano* que requer o funcionamento fluido do mercado de trabalho” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p. 262).

Para autor, “o maior nível cultural, de conhecimentos, códigos e habilidades intelectuais correspondem às maiores possibilidades de adaptação flexível às exigências do mundo da economia atual” (PÉREZ GÓMEZ, 2001, p. 262).

A inovação só é possível a partir de uma base de conhecimentos, o qual é oriundo, principalmente, das universidades. Cada vez mais a universidade estará atendendo à comunidade empresarial na forma de transferência tecnológica. Etzkowitz

(2009, prefácio, 7,61) apresenta o conceito “Hélice Tríplice” que significa a interação entre universidade-indústria-governo. Para o autor, a universidade cumpre melhor a missão de educação e pesquisa, se também tiver o papel de empreendedora.

Etzkowitz (2009, prefácio) propõe um formato de educação corporativa, ao relacionar as três entidades na sua hélice tríplice e ressalta que: “As universidades empreendedoras, os governos previdentes e as empresas existentes cada vez mais buscam estratégias fundamentadas na incubação e na inovação acadêmica”.

As áreas de T&D, ao assumirem o compromisso da educação continuada para com os seus colaboradores, começam a montar estruturas mais complexas. Algumas delas criam verdadeiras escolas, investem na estrutura de salas com projetores e demais recursos para capacitações, montam programas permanentes, contratam especialistas, tais como pedagogos e profissionais, focados na educação. Começa a surgir, então, o conceito de “educação corporativa”. O desenvolvimento das pessoas passa a ser questão estratégica. As empresas passam a assumir este compromisso, desenvolvendo a educação para os seus funcionários, a qual está estruturada, com um propósito e objetivos.

Outra questão que se deve levar em conta é a visibilidade que os programas de educação corporativa têm trazido às empresas. As mais competitivas sabem que o mundo moderno considera, e muito, as organizações que possuem foco humanista e social. O século em que vivemos valoriza estas atitudes, e a Educação Corporativa favorece ao novo estilo de sobrevivência e sucesso organizacional.

Segundo Meister (1999, *apud* EBOLI, 2004, p. 46), vive-se em um ambiente que, na essência, estimula o desenvolvimento da Educação Corporativa:

1. **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
2. **Era do conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional.
3. **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento, associado ao sentido de urgência.
4. **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda, em lugar do emprego para toda a vida.

5. **Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Meister (1999, *apud* EBOLI, 2004) apresentou as cinco essências, como forças que sustentam o fenômeno da educação corporativa há aproximadamente dez anos e, nem por isto, o tema deixou de estar atualizado. É preciso observar a questão das organizações flexíveis. São empresas que possuem a capacidade de criar produtos de forma rápida, para atender a uma nova demanda, identificada no mercado, ou até mesmo adaptar o produto atual para sobreviver e crescer no mercado altamente competitivo. Além disto, as organizações flexíveis (PFLAEGING, 2009) caracterizam-se por serem dinâmicas e enxutas nos seus quadros funcionais. Seus gestores são extremamente competentes e buscam a aprendizagem continuada. A alta direção conhece profundamente o mercado e não hesita em abrir ou fechar filiais, aumentar ou reduzir o número de funcionários, comprar ou vender ações na bolsa, investir em novos equipamentos, fazer fusões, *joint-ventures*, atuar no mercado interno e naquele que trazer maior rentabilidade.

Outra questão que não deixa dúvidas é a de que vivemos na Era do Conhecimento. Verifica-se que os empreendimentos de sucesso são aqueles em que os sócios conhecem profundamente o negócio, além, é claro, do investimento realizado na estrutura física, organizacional e humana. Os negócios de sucesso são feitos a partir de muito conhecimento, e as empresas procuram, cada vez mais, detê-lo. Costuma-se dizer que o *“conhecimento vale ouro”*. As estratégias são formuladas pelo conhecimento que se tem do ambiente interno e externo da empresa. O ambiente interno pode ser traduzido pelas forças e fraquezas do negócio, e o externo, pelas oportunidades e ameaças (PORTER, 1986). Logo, quem detiver informações em bom volume e de boa qualidade poderá ser mais estrategista e ampliar a sua atuação em determinado mercado. Este é um processo educacional que acontece dentro da empresa. Quem souber administrar, incluindo todos os processos de implementação da estratégia (COSTA, 2007), terá mais chances de sucesso.

Ao mesmo tempo em que se aprende muito, o conhecimento perde a validade rapidamente. O que hoje é importante, amanhã irá sucumbir diante de novos

processos, de novas tecnologias e da necessidade de novos conhecimentos. Isto remete os agentes à necessidade da aprendizagem contínua e permanente.

A empregabilidade é garantida, na medida em que a pessoa possui conhecimentos significativos e relevantes dentro de sua área de atuação. Não se tem mais o “emprego para a vida toda” e, sim, as competências para garantir a sua capacidade de laborabilidade ou empregabilidade (LACOMBE, 2005).

O mundo interligado e os negócios, ocorrendo de continente a continente, exigem profissionais capacitados globalmente, ou seja, que entendam e transitem em mercados internacionais. Compreendam a política, a economia e as estratégias mundiais, bem como sejam fluentes em mais de um idioma. Segundo Silvio Meira⁵, especialista em tecnologia da informação e inovação, o trabalhador “terá de se reformular”. Este destaca que o profissional deverá ser colaborador e operar como “um agente livre” e precisará desenvolver “5 Cs, ou seja, conceitos, capacidades, conexões, confiança e curiosidade” (GOMES, 2010, p. 37).

Fatores como estes, também mencionados por Meister (1999, *apud* EBOLI, 2004) foram essências para a criação de um ambiente propício para a educação corporativa. As escolas e as faculdades não estavam preparadas para esta evolução tão rápida e a quantidade de mudanças nos cenários nacional e internacional. As empresas, aos poucos, através das suas áreas de treinamento e desenvolvimento, foram adaptando os seus programas de capacitação para dar conta das novas exigências de forma a manterem-se competitivas.

Para as empresas desenvolverem as suas áreas de T&D, até o conceito da uma Universidade Corporativa (UC), Tobin (1998, *apud* EBOLI, 2004, p. 46) destaca:

1. **Valores:** muitos líderes empresariais acreditam que o conhecimento, as habilidades e as competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que os estimula a investir na abertura de UCs como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessas áreas.
2. **Imagem externa:** cria-se uma ótima impressão nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade” ou “Se assinarmos a esse

⁵ GOMES, Adriana Salles. Os 6 Cs do futuro do trabalho. [Entrevista com Silvio Meira]. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 14, n. 79, v. 2, p. 37, mar./abr. 2010.

acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados”.

3. **Imagem interna:** se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio, advindo do estabelecimento de uma UC, recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o “grupo de treinamento” ou “departamento de treinamento” que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos; agora é a UC que trata diretamente com a presidência. “Eu era um gerente de treinamento, agora sou um reitor!”

Diante do exposto, pode-se imaginar a responsabilidade e os grandes desafios que os gestores enfrentam quando optam por um projeto de Educação Corporativa. Há de se refletir sobre todas as implicações, tanto para os partícipes quanto para os gestores do programa. O autor assinala a complexidade de projetos como estes. Envolvem as equipes, promove as mudanças e, principalmente, gera expectativas futuras. Ao optar por este caminho, a empresa deve ter presente que não há como recuar sem causar estragos. Criar e manter programas de Educação Corporativa são desafios que devem ser devidamente mensurados. Não há espaço para aventuras neste ambiente.

Para Hesselbein et al. (1997, *apud* MUNDIN, 2002, p. 55), “a questão mais complicada para uma organização talvez seja atender às demandas psicológicas de sua força de trabalho, tal como seu anseio de autodeterminação, a oportunidade de exercer liderança e obter promoções e o significado de seu trabalho”.

Já Eboli (2010) acredita que a Educação Corporativa, para lograr êxito, necessita de muito trabalho e muita responsabilidade compartilhada. Sua proposta passa pela criação de sistemas de Educação Corporativa (SEC). Neste ambiente, segundo Eboli (2010, p. 122), “o gestor da educação corporativa ou *chief learning officer* e seu *staff* e os líderes empresariais atuam de forma integrada”.

Eboli (2010, p. 153) conceitua a Educação Corporativa através de SECs,

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Conforme Eboli et al. (2010, p. 153), a finalidade de um SEC em uma organização é “fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”. Para os autores, deve haver uma evolução da tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para um SEC.

Para isto, os pesquisadores defendem que a evolução de um sistema de treinamento para um SEC deve ocorrer a partir do momento em que se passa a considerar a gestão por competências, em vez do tradicional sistema de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Eboli et al. (2010) defendem alguns pontos fundamentais para instalação de Educação Corporativa através das Universidades Corporativas. Para Wheeler (2005, *apud* EBOLI, 2010, p. 124), as principais orientações são:

- Foco em qualificação: desenvolvimento de habilidades.
- Foco em relacionamento: cliente externo.
- Foco em transformação: mudança organizacional.
- Foco em estratégia de negócio: suporte à estratégia e iniciativas corporativas.
- Foco acadêmico em pesquisa.

Para Eboli (2010), existem sete princípios de sucesso para os SECs, que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de Educação Corporativa nas organizações. São eles:

1. Competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas, empresariais e humanas.
2. Perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também, como um processo de transmissão da herança cultural.

3. Conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com público interno e externo da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais, considerados críticos para o negócio.
4. Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem.
5. Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais.
6. Parceria: entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.
7. Sustentabilidade: Ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio (EBOLI, 2010).

As diferentes abordagens e os diferentes pontos de vista e os vários artigos publicados nos últimos anos tornam o tema cada vez mais instigante. São necessários estudos que analisem, de forma cuidadosa, o verdadeiro papel dos sujeitos envolvidos e o seu desenvolvimento.

2.3 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO

O mundo corporativo muito tem exigido das pessoas. As tecnologias aplicadas e a rapidez em que as mudanças ocorrem exigem profissionais

extremamente atentos, com grande capacidade de adaptação às transformações. A evolução tecnológica requer não somente o “saber técnico”, como também, competências comportamentais, tais como liderança, capacidade de lidar com adversidades, pressões e com a equipe. A volatilidade do capital, as constantes crises, as fusões, as incorporações, a formação de conglomerados e a desestruturação do grande número de pequenas e médias empresas demandam novos profissionais. No entendimento do autor, há inclusive um “resgate” à Teoria da Evolução de Darwin, quanto à seleção natural da espécie. Sobrevivem apenas os mais “aptos” ou aqueles que melhor se adaptaram ao meio em que vivem. O mundo corporativo pode ser comparado a esta teoria, pois “sobrevivem”, isto é, mantêm-se empregados aqueles profissionais que melhor adaptarem-se ao meio (às transformações rápidas do ambiente).

Os desafios para quem quer vencer são enormes. Silveira (2010, p. 259) sugere que “[...] são inúmeros os desafios para quem almeja crescer no sentido econômico e pessoal. Para a autora, isto requer algo mais do que somente os aspectos técnicos, e complementa que “[...] não basta estar em constante aprimoramento teórico sem deixar-se tocar por aprendizados que perpassam o interior do sujeito e que se mesclam às suas vivências, valores e crenças” (SILVEIRA, 2010, p. 259).

Silveira (2010, p. 259) destaca ainda a importância do tema:

Nesse ponto, penso ser necessário e urgente, um novo olhar para a educação, uma nova abordagem para o preenchimento de duas lacunas: a do desenvolvimento emocional como elemento precursor para o equilíbrio e a da motivação como elemento consequente para que se vislumbre uma melhor qualidade de vida.

McGregor (2002) há muitos anos atrás mencionava o lado humano da empresa. Segundo ele, “[...] a maioria dos desenvolvimentos importantes dos próximos vinte e cinco anos terá lugar não nas ciências físicas, mas nas ciências sociais” (McGREGOR, 2002, p. 116). Para o autor, o setor de economia da sociedade “[...] possui o conhecimento fundamental para utilizar a ciência física e a tecnologia em favor do benefício material da humanidade [...]” (McGREGOR, 2002,

p. 116). Prossegue o autor dizendo que “[...] hoje devemos aprender a utilizar as ciências sociais de modo a tornar nossas organizações humanas verdadeiramente eficazes” (McGREGOR, 2002, p. 116).

As políticas educacionais brasileiras, nos últimos anos, não conseguem dar conta das necessidades do mundo do trabalho (COSTIN *in* EBOLI et al., 2010). O Brasil, com a sua magnitude e diferentes realidades regionais, não acompanha, em suas políticas educacionais, a sua verdadeira necessidade. A sincronia entre o que se aprende na escola com aquilo que o mundo corporativo exige é muito distante. As teorias, extremamente necessárias, são fundamentos importantes para o conhecimento e o desenvolvimento do ser humano, porém, sem a sua aplicação, elas tornam-se, para muitos, com pouco sentido. Apesar de já estar tendo um ajuste principalmente do Ensino Superior e Pós-graduação, é ainda insuficiente a aplicação na empresa do que se vê nos bancos escolares, causando ainda um desequilíbrio entre as competências necessárias que a empresa exige e aquilo que o funcionário tem a oferecer.

Nos Estados Unidos, a Universidade Corporativa surgiu há, aproximadamente, 45 anos; no Brasil, as primeiras foram criadas há 10 anos (EBOLI, 2004). As Universidades Corporativas são organizações educacionais, estabelecidas e operadas por corporações. Existem muitas polêmicas conceituais quanto à validade deste tipo de instituição, pois o Ministério da Educação e Cultura (MEC) não reconhece estas instituições como universidades. Para este estudo, considera-se a Educação Corporativa aquela implantada e disseminada por instituições como estas, independente da conceituação. Neste caso, pode-se dizer que as Universidades Corporativas também são centros de treinamento mais evoluídos e até de criação e estudos estratégicos, que buscam ampliar a competência, em todos os níveis, dos que atuam na empresa ou corporação. Segundo Morhy, (*in* BAYMA, 2005), os seus instituidores aproveitam a magia, os encantos e a inegável força de *marketing* da palavra ‘universidade’.

Segundo Eboli (2004), as Universidades Corporativas (UCs) surgiram no fim do século XX, com a escola clássica dominante e a escola profissionalizante. A primeira, focada na formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da

ideologia vigente (modo de ser e pensar); e segunda, voltada às classes instrumentais e dominadas, centrando-se nos aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer).

Quanto à educação à distância, podem ser percebidas algumas vantagens nesta modalidade de ensino, tais como: facilidade de acesso, redução de custos, autonomia e autoaprendizado, além do estímulo à educação continuada. Como desvantagens, apontam-se: um maior esforço por parte do aluno e também do professor para que a aprendizagem ocorra; falta de motivação, de disciplina e de organização do aluno; limitações quanto à socialização deste; custos de equipamentos e infraestrutura da instituição; e dificuldade de interação entre alunos e professores.

McGregor (2002) aborda que tipo de recompensa o profissional almeja. Para autor, a tarefa da gerência é administrar esta questão para evitar insatisfações dos funcionários e que isto interfira no seu desempenho. Desde que as recompensas econômicas sejam equitativas, muito mais cruciais para o profissional são os aspectos, tais como: “plena utilização do seu talento e treinamento, seu *status* em relação à sua profissão e suas oportunidades de desenvolvimento na carreira profissional” (McGREGOR, 2002, p. 132).

A reflexão que é feita por Eboli (2004) diz respeito ao perfil de homem que se deve formar para viver no contexto político-social-econômico dos novos tempos. Segundo a autora, as características do ser humano moderno podem ser as seguintes:

- é informado, participante, dinâmico e corajoso;
- possui sentido de eficácia pessoal;
- é altamente independente e autônomo;
- tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva;
- anseia pelo crescimento interior e se preocupa com aprendizagem e autodesenvolvimento;
- alimenta seus desejos e sonhos, bem como elabora projetos para alcançá-los;
- dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social.

Este perfil torna presente o homem moderno ideal no mundo dos negócios, demandado pelas empresas. Para tanto, faz-se necessária uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. As empresas, cada vez mais, devem investir em sistemas educacionais, centrados no desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não somente, no conhecimento técnico e instrumental.

As empresas, visando a obter diferenciais competitivos perante a concorrência e reter os seus talentos, começam a investir em educação e comprometem-se com o desenvolvimento de seus colaboradores. As Universidades Corporativas buscam, desta forma, alinhar e desenvolver os seus talentos, de acordo com as estratégias empresariais.

O tema ganhou tamanha importância que o Governo Federal, por meio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, criou o Portal de Educação Corporativa (www.educor.desenvolvimento.gov.br), que fornece informações gerais sobre Educação Corporativa, eventos, empresas, treinamentos, entre outras.

O pesquisador percebeu que a Educação Corporativa é utilizada como meio para a implementação de estratégias e, sobretudo, na forma de divulgação e impregnação da cultura empresarial em suas equipes. Eboli (2004, p. 111) afirma que “o principal escopo e do trabalho da universidade corporativa é estratégico”.

No que tange à formatação do programa, Eboli (2004, p. 117) dá destaque ao programa, em forma de questionamentos:

O modelo do autor para um sistema de educação corporativa parece extremamente útil para os responsáveis pela concepção dos programas educacionais, à medida que permite identificar, com clareza, como deverão ser trabalhados os aspectos relativos à cultura empresarial. Ou seja, com a educação corporativa, pretende-se adaptar/integrar os indivíduos aos valores e princípios da cultura vigente? Ou a intenção é reproduzi-los e disseminá-los? Ou não, os programas devem estimular uma leitura crítica da cultura e da realidade empresariais e favorecer a formação de uma nova mentalidade e modo de pensar que estimule a mudança organizacional? Ou todas as anteriores, dependendo da situação e do público-alvo dos programas?

Parece que a resposta não ainda não foi desvelada. O empresário, quando investe em algo, espera um retorno. Se está investindo em uma Universidade Corporativa, sua expectativa é que haja uma contrapartida do funcionário: de que

ele, com os conhecimentos adquiridos nos programas de Educação Corporativa, possa gerar novos negócios para a empresa, e que esta se torne mais lucrativa e competitiva. No entanto, o desenvolvimento humano e a formação de um cidadão mais crítico parecem não ser a prioridade de alguns dos programas.

Segundo Portella (*in* BAYMA, 2004), o comércio do conhecimento, posto avançado das economias de mercado, não tem conseguido levar a efeito o salto qualitativo necessário. Há muita informação e pouco saber. O autor vai mais além, destacando o que é significativo para uma sociedade melhor: “todo o esforço intelectual, cibernético ou não, deve dirigir-se para a reconstrução qualitativa, para o revigoramento espiritual, amplamente intersubjetivo” (PORTELLA *in* BAYMA, 2004, p. 4). Somente, desta forma, chegar-se-á à sociedade do saber, igualitária e justa, erguida para além das desigualdades persistentes e, não raro, crescentes.

No que se refere à Educação Corporativa, Portella (*in* BAYMA, 2004) assinala o desenvolvimento da pessoa de uma forma não universalizada. Destaca, como virtudes, os seguintes aspectos: induz sintonias societárias, co-responsabiliza a empresa, desobrecarrega o Estado, estimula a ascensão profissional (dos já empregados, é claro). Porém, aponta que estes programas devem ser entendidos como um aprendizado *customized*, ‘clientalizado’, sob medida, de encomenda.

Ao mesmo tempo, alerta que é preciso prevenir-se contra as tentações do pensamento único, redesenhando o estatuto interdisciplinar do saber. Para Portella (2004), o conhecimento monodisciplinar é um saber agônico.

A palavra “desenvolvimento”, no mundo empresarial, está fortemente relacionada com as capacitações desenvolvidas. Participação em cursos, seminários e congressos são sinônimos de eventos que desenvolvem as pessoas. As atividades de treinamento, como as realizadas atualmente no Brasil, têm as suas origens no processo de industrialização no final do século XIX: a evolução do trabalho artesanal para o de produção em massa. Na época do trabalho artesanal, o ofício era repassado individualmente, em geral, por membros da própria família. A produção era pequena, e o trabalhador fazia o produto em sua íntegra. Não havia fragmentação, e esta exigia do trabalhador habilidade completa na produção de uma

determinada peça. O treinamento era dado por meio da relação do mestre do ofício com seus aprendizes.

No início do século XX, a produção em massa passa a ser utilizada por grande número de indústrias. O engenheiro, Frederick W. Taylor (CHIAVENATO, 2000), para reduzir a improvisação e eliminar os desperdícios, passa a estudar o trabalho de cada operário, analisá-lo, decompô-lo e racionalizá-lo através do estudo dos tempos e movimentos. Surge a essência da Administração Científica. Taylor desenvolve quatro princípios como base da Administração Científica (CHIAVENATO, 2000):

1. Princípio do Planejamento: substituir, no trabalho, o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática por métodos baseados em procedimentos científicos. O planejamento é uma responsabilidade da gerência e não somente do trabalhador, o qual é responsável apenas pela execução da tarefa.
2. Princípio do Preparo: selecionar, cientificamente, os trabalhadores, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor. No passado, o próprio trabalhador escolhia o seu trabalho e a maneira de executá-lo, bem como treinava a si mesmo como podia. Entretanto, a seleção de pessoal e o treinamento hoje são incumbências da gerência.
3. Princípio do Controle: controlar o trabalho, para se certificar de que ele está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e o plano previsto. O controle deve focalizar as exceções ou os desvios dos padrões. O que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar, em demasia, a atenção do gerente. A gerência deve verificar as ocorrências que se afastam dos padrões, para corrigi-las adequadamente.
4. Princípio da Execução: distribuir, distintamente, as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja a mais disciplinada possível.

A partir dos estudos de Taylor (CHIAVENATO, 2000), o pesquisador, por experiência, percebe que a melhoria nos processos foi fundamental para o aumento da produtividade e redução dos desperdícios. Desde Taylor, os sistemas de

produção passaram por uma verdadeira revolução, da produção de forma seriada e em grandes volumes, ou seja, da produção artesanal para a produção em massa. A necessidade de treinar uma quantidade cada vez maior de trabalhadores cresceu significativamente. Surgiram os programas de treinamento com o objetivo de “ajustar” as pessoas às necessidades dos processos produtivos e também dos administrativos.

A partir de 1960, ocorreram grandes mudanças que afetaram o mundo corporativo, uma delas é que este operava em interdependência em ambiente de incerteza. Fatos, ocorridos em um determinado país, poderiam afetar outros e, por consequência, o mundo dos negócios. Surgem, então, as primeiras teorias de planejamento estratégico, e cresce o setor de serviços. O mercado passa a exigir um novo tipo de trabalhador. Temas, como autonomia, liderança, criatividade e iniciativa, começaram a fazer parte do mundo empresarial, e as chefias a serem cobradas pelos resultados e pelo aumento da produtividade.

A busca pelo desempenho superior e a necessidade de enfrentar a competição fizeram com que os empresários procurassem maior quantidade de treinamentos. Surgem, neste período, os departamentos de treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Por treinamento, entende-se o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas, etc – colocados à sua disposição, para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas, sem a assistência de quem a ensinou (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado, para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicação das demandas dos cargos futuros.

Segundo Chiavenato (2006, p. 401):

[...] é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional que visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo.

Quase toda a bibliografia que trata acerca do tema, referente à “Educação Corporativa” e mais especificamente às “capacitações” e aos “treinamentos”, pressupõe que aqueles que participam dos programas se desenvolvem. De certa forma, é uma inferência interessante, pois toda a vivência é um aprendizado e, assim, a pessoa vai agregando conhecimento e desenvolvendo-se. Mas outra análise se faz necessária. Primeiramente, se o treinamento foi imposto pelo empregador, ou seja, se o funcionário está fazendo o treinamento por imposição, por necessidade ou por receio de perder o emprego. No processo de aprendizagem, não há como negar que ele só terá efetividade, quando houver a sinergia entre o educador e o educando. Os dois agentes devem estar em sintonia e desejarem este aprendizado.

Conforme Delors (2006), a educação, ao longo de toda a vida, baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, a fazer, a viver juntos e a ser. A efetividade, na realização destes pilares, está diretamente relacionada à vontade própria e à interface entre as partes no processo de aprendizagem.

Caso uma das partes não esteja suficiente motivada, não haverá eficácia no aprendizado. O desenvolvimento, neste caso, não será realizado.

De acordo com Pérez (2004), a intencionalidade educativa, isto é, a intenção entre dois agentes aprenderem ou um processo de racionalidade pedagógica se refere a algo mais que uma questão de cálculos e previsões, bem como da disposição ordenada de meios e fins. A intencionalidade inclui os agentes que, direta ou indiretamente, estão envolvidos na ação de educar, quais sejam: professores, Estado e sociedade civil.

Também é comum encontrar o tema “desenvolvimento”, considerando a melhora ou o progresso do funcionário dentro da empresa. O desenvolvimento é traduzido pela ascensão a cargos mais elevados dentro de uma organização ou pelo reconhecimento de um superior que o gratifica com algum tipo de bônus ou melhoria salarial.

O desenvolvimento do ser humano, pessoa capaz de avaliar o mundo de forma crítica e construtiva, assim como para contribuir nas interações sociais e ser agente de desenvolvimento dos seus pares, nem sempre é considerado.

Diante deste cenário, a formulação das estratégias empresariais está cada vez mais próxima do setor de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas ou do Capital Humano, como alguns autores estão chamando (LACOMBE, 2005).

A área de recursos humanos se torna necessariamente alinhada com a estratégia organizacional (EBOLI, 2010).

Em Eboli et al. (2010, p. 313):

A mensuração do desempenho e, portanto, dos resultados, passa por uma mudança da maneira de ver as pessoas na organização. É fundamental que promova a mudança do chamado foco tradicional para o foco em desempenho, quando estamos falando de programas educacionais.

As diferenças-chave entre as abordagens de treinamento do foco tradicional e do desempenho são apresentadas no Quadro 1, a seguir:

Foco tradicional	Foco em desempenho
Foco na necessidade de aprendizado das pessoas; aquisição de conhecimento e habilidades é a finalidade	Foco no que as pessoas precisam fazer; aquisição de conhecimento e habilidades é apenas um meio para o fim de obtenção de resultados
Orientado para o evento	Orientado para o processo
É introduzido no processo de trabalho de forma reativa (alguém indica)	É introduzido no processo de trabalho de ambas as formas: reativa e proativa (iniciativa própria)
Treinamento é a única solução	Treinamento é uma das múltiplas soluções possíveis
Funciona independentemente da participação dos clientes	Requer participação dos clientes e compartilhamento da visão de sucesso
Sucesso é mensurado em termos da qualidade do evento (por exemplo: qualidade do programa, do sistema de seleção, do sistema de avaliação)	Sucesso é mensurado em termos de sua contribuição na mudança de desempenho e seu impacto operacional

Quadro 1: Características do foco tradicional e do foco em desempenho

Fonte: ROBINSON; ROBINSON (1998) *apud* EBOLI et al. (2010, p. 313).

Chiavenato (2006, p. 419) enfatiza que “a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos.” O autor menciona que o resultado deve ser avaliado pela sua eficiência e também pela sua eficácia.

Apresenta ainda dois aspectos a serem avaliados:

1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

Destaca igualmente que a avaliação dos resultados do treinamento pode ser feita em três níveis, a saber:

1. *Avaliação ao nível organizacional.* O treinamento deve proporcionar resultados como:
 - a. Aumento da eficácia organizacional.
 - b. Melhoria da imagem da empresa.
 - c. Melhoria do clima organizacional.
 - d. Melhor relacionamento “empresa x empregados”.
 - e. Facilidade nas mudanças e na inovação.
 - f. Aumento da eficiência, etc.
2. *Avaliação no nível dos recursos humanos.* O treinamento deve proporcionar resultados como:
 - a. Redução da rotatividade de pessoal.
 - b. Redução do absenteísmo.
 - c. Aumento da eficiência individual dos empregados.
 - d. Aumento das habilidades das pessoas.
 - e. Aumento do conhecimento das pessoas.
 - f. Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas, etc.
3. *Avaliação ao nível das tarefas e operações.* O treinamento deve proporcionar resultados como:
 - a. Aumento da produtividade.

- b. Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
- c. Redução no fluxo da produção.
- d. Melhor atendimento ao cliente.
- e. Redução do índice de acidentes.
- f. Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

Para Chiavenato (2006), diante de um quadro de condições ambientais mutáveis e os novos requisitos para a sobrevivência e o crescimento organizacional, a eficácia dos treinamentos deve ser levada em conta, pelo seu significado, quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente.

2.4 DESENVOLVIMENTO HUMANO

O pesquisador prefere iniciar esta seção, expondo algumas de suas vivências pessoais antes dos conceitos mais técnicos sobre o desenvolvimento humano.

Oriundo de classe média, com mais dois irmãos, morou na região metropolitana de Porto Alegre até os seus 30 anos. Durante este período, sempre conviveu com recursos limitados, o que não o impediu de desenvolver-se.

Um dos caminhos, encontrados para este desenvolvimento, foi alicerçado na educação. Tanto a educação familiar, constituída de valores éticos e morais, transmitidas através no núcleo familiar, como pela educação escolar formal e não-formal. Aqui, entende-se formal, como a educação escolar seriada e tradicional e a não-formal, as aprendizagens fora de sala de aula, tais como atividades esportivas, sociais e culturais, entre outras.

O autor iniciou a sua trajetória profissional ainda muito cedo. Aos 14 anos, conquistou o seu primeiro emprego (na época era permitido o trabalho de menores de idade) com carteira assinada, como “contínuo”, mais conhecido como “*office-boy*”. Esta expressão é muito utilizada no Brasil até hoje e caracteriza o “menino de escritório”, aquele que exerce múltiplas atividades na empresa.

A partir de então e nos anos que se sucederam, percebeu que só conseguiria alterar a sua realidade, ou seja, melhorar a sua condição de vida, progredindo profissionalmente, e, para isto, seria necessário uma combinação de fatores, os quais, agora, classifica como técnicos, comportamentais e educacionais. Fatores técnicos, entendidos como aqueles advindos do conhecimento necessário para exercer as suas atividades com qualidade e eficácia. Os fatores comportamentais, aqueles ligados à postura, equilíbrio emocional, capacidade de comunicação e interação com os seus pares, isto é, capacidade de relacionar-se.

Os fatores educacionais seriam aqueles que dariam suporte a quase todos os demais, e possuía, como base, a capacidade de aprendizagem e de educação continuada. O pesquisador logo entendeu que deveria dedicar-se muito ao estudo e assim o fez. Durante sua trajetória profissional, procurou fazer muitos cursos.

Em sua adolescência, com muitas dúvidas, natural nesta fase da vida, fez quase tudo que era possível. Não tinha uma orientação de carreira na empresa em que trabalhava, mas sabia que precisava estudar. Além da educação formal, fez muitos cursos de capacitações para o trabalho. Muitos deles foram úteis, outros, nem tanto. Como exemplo, o autor cita que um desses cursos, chamado “Desenvolvimento de Supervisores Industriais”, foi feito enquanto exercia atividades na área administrativa, no setor de cobrança de uma empresa.

O processo de desenvolvimento humano, considerando aspectos pessoais e profissionais, aconteceu, sim. Agora, com cerca de 30 anos de atividade profissional, o pesquisador percebe o quanto acertou em suas escolhas e o quão penoso foram alguns caminhos. A Figura 4, abaixo, representa a sua evolução profissional e algumas capacitações executadas.

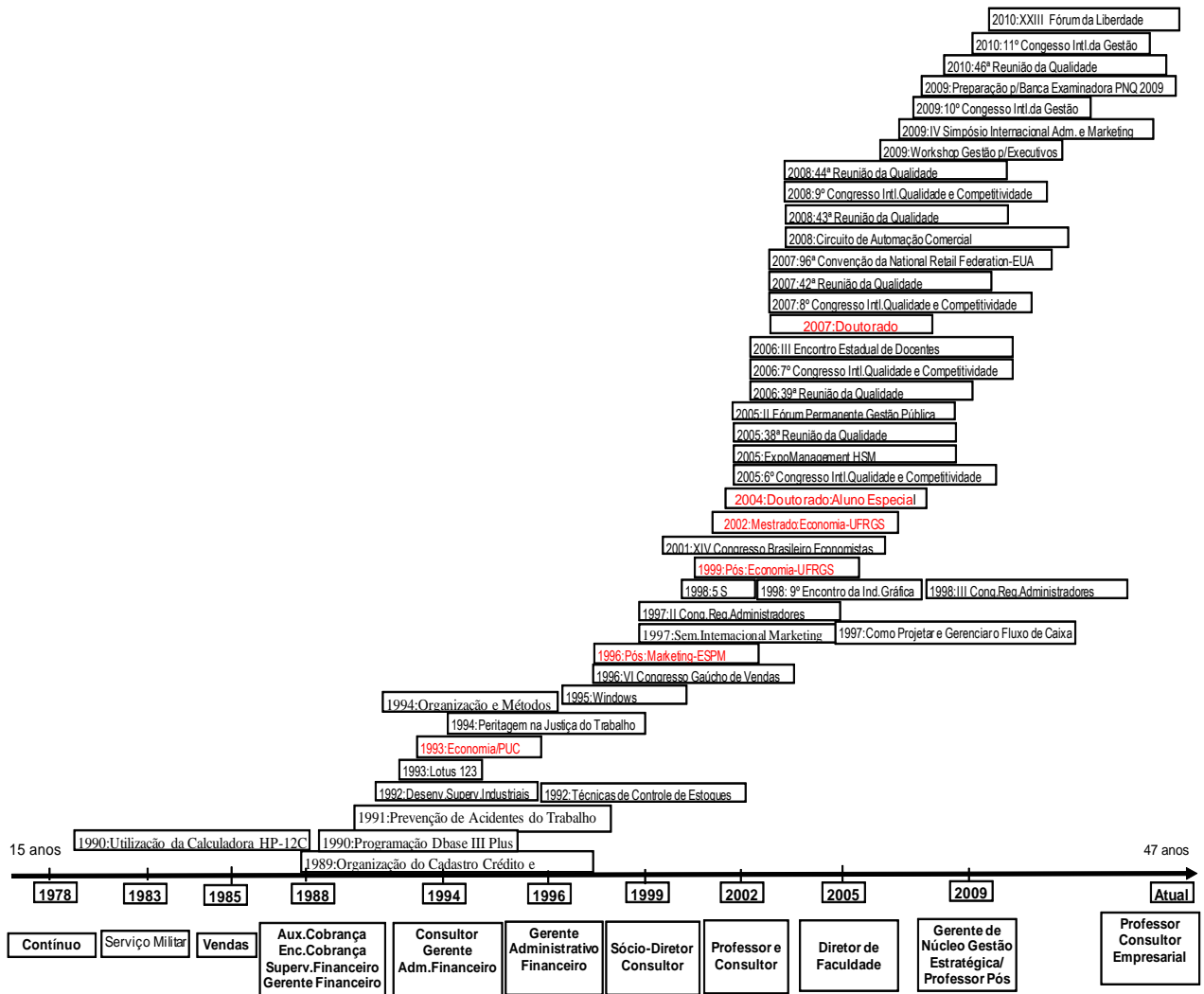


Figura 4: Evolução profissional e capacitações executadas
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O desenvolvimento foi um processo que ocorreu ao longo dos anos, cercado de fatos da vida que contribuíram na formação da personalidade do autor. As escolhas, o aproveitamento das oportunidades, os fracassos, as conquistas, as perdas, os encontros e os desencontros, tudo contribuiu para a formação deste autor.

Diante desta experiência, o pesquisador considera o desenvolvimento humano como um processo evolutivo, sem fim. Em cada fase de sua vida, haverá um novo aprendizado, uma nova experiência que contribuirá para o desenvolvimento pessoal, profissional e comportamental.

O pesquisador considera o trabalho e a educação atividades que contribuem permanentemente para a formação do indivíduo. O trabalho faz do homem um ser de valor. É através dele que sustenta a si e a sua família, torna-se um ser honrado, um “ser produtivo”.

Se o ambiente de trabalho é saudável, ou seja, proporciona todas as condições físicas e psíquicas para que as pessoas desenvolvam as suas atividades laborais com prazer e felicidade, e ainda, se contribui com a educação das suas equipes, certamente haverá um processo de desenvolvimento humano muito significativo.

O desenvolvimento humano, para o autor, pode se manifestar de diversas formas e intensidades, variando de pessoa à pessoa, porém a evolução em alguns dos fatores, a seguir, pode caracterizar-se como desenvolvimento:

- Capacidade intelectual e produtiva;
- Capacidade de assumir riscos;
- Inteligência emocional – pessoa mais equilibrada;
- Resiliência;
- Motivação para a vida e o trabalho;
- Capacidade de enfrentar desafios e viver momentos de pressão;
- Capacidade de controlar o estresse;
- Qualidade de vida;
- Condição econômica e financeira;
- Capacidade de cultivar os seus relacionamentos;
- Capacidade em lidar com a doença e os infortúnios da vida;
- Capacidade de lidar com o sucesso e o dinheiro.

Maslow (*apud* STEPHENS, 2003, p. 57), quando trata sobre autoestima no ambiente de trabalho, aponta pontos positivos que o trabalhador busca:

- Ser um agente motor.
- Ter autodeterminação.
- Ter controle sobre seu próprio destino.
- Determinar as suas ações.
- Ser capaz de planejar, pôr em prática e ter êxito.
- Aguardar o sucesso.
- Apreciar a responsabilidade ou, em algum nível, assumi-la de boa vontade, especialmente se for para benefício próprio.
- Ser ativo ao invés de passivo.
- Ser uma pessoa ao invés de um objeto.
- Experimentar-se como o autor de suas próprias decisões.
- Autonomia.
- Iniciativa.
- Autodeterminação.
- Obter o justo reconhecimento de suas capacidades.

Na página de apresentação da edição brasileira do Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI (DELORS, 2003), o então Ministro da Educação e do Desporto, Paulo Renato Souza, sugere que o desenvolvimento: “[...] humano é entendido como a evolução da ‘capacidade de raciocinar e imaginar, da capacidade de discernir, do sentido das responsabilidades’” (DELORS, 2001, p. 9).

Se a empresa passa a investir na formação continuada, criando programas educacionais internos, capazes de orientar e motivar os seus funcionários a estudarem e atualizarem-se permanentemente, isto terá um impacto no desenvolvimento humano dos seus partícipes.

Mosqueira e Stöbaus (1984), ao abordarem o desenvolvimento humano, preocupam-se mais com o cunho humanista-existencial. Segundo eles, “cremos que esse foco de estudo se torna cada vez mais específico e, ao mesmo tempo, abre perspectivas eminentemente novas, que tornam o estudo desafiador e fascinante em si mesmo” (MOSQUERA; STÖBAUS, 1984, p. 67). Para esses autores, “o desenvolvimento humano é aqui considerado como um fenômeno de toda a vida, principiando com o nascimento e encerrando com a morte” (MOSQUERA; STÖBAUS, 1984, p. 67).

Os desenvolvimentistas, profissionais que estudam o desenvolvimento humano, concentram-se na *mudança de desenvolvimento*. Segundo Papalia e Olds (2000, p. 25), “a mudança de desenvolvimento é sistemática enquanto coerente e

organizada. Ela é adaptativa no sentido de que tem por objetivo lidar com as condições internas e externas da existência em constante mutação”.

Existem dois tipos de mudanças de desenvolvimento: a quantitativa e a qualitativa. Os autores apontam que a **mudança quantitativa** ocorre em número ou quantidade, como um aumento de peso e altura ou em vocabulário. Já a **mudança qualitativa** é caracterizada pela estrutura ou organização, como o desenvolvimento de um bebê, que utiliza a linguagem não-verbal passando para uma criança que compreende e fala uma língua.

No início da década de 90, Mahbub ul Haq (*apud* HERMET, 2002) criou o Indicador de Desenvolvimento Humano (IDH), que passou a ser utilizado pela ONU no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Este indicador busca retratar o desenvolvimento social dos países. É um índice que vai de zero a 1, quanto mais próximo de 1, mais desenvolvido é considerado o país. Ele é uma média aritmética de três indicadores.

Conforme Gremaud e Vasconcellos (2002, p. 85):

1. um indicador de renda: o produto interno bruto per capita;
2. um indicador que procure captar a saúde da população, na verdade, um indicador de longevidade: a expectativa de vida da população ao nascer; e
3. um indicador que retrate as condições de educação da população, este indicador é uma média ponderada de dois outros indicadores: a taxa de alfabetização de adultos (dois terços) e a taxa combinada de matrícula nos ensinos fundamental, médio e superior (um terço).

O IDH foi um avanço no índice do PIB – Produto Nacional Bruto. Ao introduzir variáveis, ligadas às condições humanas, Mahbub ul Haq (*apud* HERMET, 2002) quebrou paradigmas. Segundo ele:

Em sua própria denominação, o novo indicador já nem sequer se remete à economia: refere-se ao humano. Já não se focaliza no crescimento, certamente desejado, dos fluxos de produção, mas, sim, estende-se a elementos que expressam uma melhora tangível no modo de vida das populações desafortunadas: em primeiro lugar, sua proteção sanitária e o seu acesso a um mínimo de facilidades educativas. E, além do humano, a cultura, considerada até então como a cereja que coroaría eventualmente o bolo do bem-estar material, é também reintroduzida através da educação, que representa apenas um item material.

Haq (*apud* HERMET, 2002) foi um inovador, ao introduzir as variáveis relacionadas ao bem-estar e às condições de vida do ser humano, em um tema em que, até então, o que importava eram as medidas puramente econômicas. O IDH é hoje um índice de grande valor para a sociedade e é acompanhado por inúmeros profissionais do setor público e privado.

Sempre que uma cidade, estado ou país alcançar um IDH próximo de 1, significa que houve desenvolvimento econômico, isto é, uma melhor alocação de recursos para a qualidade de vida da população. Mas não é somente por esta ótica que se deve observar o desenvolvimento humano. A complexa teia de relacionamentos entre o indivíduo e o ambiente forja o ser humano. De acordo com o autor, o ser humano irá desenvolver-se fazendo aquilo que gosta, que deseja para si e para os seus familiares e amigos.

Mosquera (1979, p. 157) assinala que:

A maioria dos seres humanos é constrangida a trabalhar pelo simples fato de que significa especialmente sobrevivência. Esta idéia que é uma realidade nos está a indicar que o trabalho aparece como um elemento constrangedor, se olhado na referência imediata de preenchedor das necessidades básicas.

O autor ai além, sugerindo que “o caráter obrigatório do trabalho lhe dá um significado punitivo, e muitos indivíduos o encaram desta maneira” (MOSQUERA, 1979, p. 157).

Quanto ao ‘treinamento’ para desenvolvimento das pessoas, muito se tem interpretado também como obrigação, e o funcionário vê-se impelido a sempre participar, sob pena de ser demitido de seu trabalho.

Mosquera (1979, p. 157) aponta que:

A situação do trabalhador adulto é bastante complexa em nossa sociedade, já que os trabalhos estão indicados e hierarquizados de acordo com os níveis de preparo e especialização. Não adianta, pois, pensarmos no valor do trabalho como livre escolha, já que, cada vez mais, se impõe a obrigatoriedade de se ter um treinamento, muitas vezes demorado, para poder assumir uma tarefa adequada na cultura contemporânea. O que está

a nos indicar que sutilmente existe uma demarcação entre as oportunidades e os níveis de desempenho, bem como a educação recebida.

Em um mundo tão complexo e repleto de variáveis e inter-relações, a evolução como pessoa e profissional, seja ele um empreendedor, trabalhando por conta própria ou um funcionário de empresa, implica a compreensão do ambiente, a motivação individual e a capacidade em ampliar os relacionamentos.

O indivíduo que melhor adaptar-se às mudanças e tiver bons relacionamentos sociais terá melhores condições de crescimento. É um exercício não somente de cumprimento de tarefas profissionais no ambiente de trabalho, mas também, de interação, percepção e participação em determinados contextos. Para tanto, o conhecimento, as atitudes e a inteligência emocional são fortes ferramentas para a sobrevivência e o crescimento da pessoa no mundo empresarial.

Para Gardner, em seu artigo publicado na Revista Book Summary-HSM, 2009, p. 40), “no futuro, o indivíduo se dará conta de que é um estudante eterno e conseguirá tirar proveito do processo de aprendizado sobre o mundo”.

Grande parte das informações, investigadas em testes de inteligência, reflete conhecimento adquirido pela vivência em um determinado meio social e educacional.

Gardner (2002, p. 14-15) apresenta a versão de Piaget sobre a construção da cognição humana:

Ao longo de várias décadas, Piaget desenvolveu uma visão radicalmente diferente e extremamente poderosa da cognição humana. Em sua concepção, todo o estudo do pensamento humano deve começar postulando um indivíduo que está tentando entender o mundo. O indivíduo está continuamente construindo hipóteses e, por meio disto, tentando gerar conhecimento: ele está tentando entender a natureza dos objetos materiais no mundo, como eles interagem e como é a natureza das pessoas que estão no mundo, as suas motivações e o seu comportamento. Enfim, ele deve uni-las numa história sensata, um relato coerente da natureza dos mundos físico e social.

Segundo Maturana e Varela (2002), uma visão bastante difundida é a que considera o sistema nervoso um instrumento por meio do qual o organismo obtém informações do ambiente que, a seguir, utiliza para construir uma representação de

mundo. Isto permite ao ser humano 'computar' um comportamento adequado à sua sobrevivência no mundo. Contudo, o sistema nervoso, como parte de um organismo, funciona com determinada estrutura. Portanto, a estrutura do meio não pode especificar as suas mudanças, mas apenas, desencadeá-las.

As teorias personalistas, que também eram chamadas de "humanistas, libertárias, livres ou abertas", apoiavam-se na liberdade e autonomia da pessoa. Defendem que o docente deve exercer um papel de facilitador, para que os seus alunos aprendam. O professor, neste caso, não deve simplesmente transmitir o conteúdo a seus aprendizes, mas fazer com que estes construam e desenvolvam o seu próprio aprendizado. Ele deve, assim, estimular a autoatualização da pessoa.

Léveillé-Ryan (*apud* BERTRAND, 2001, p. 41) descreve a posição personalista, também chamada de "humanista":

Falar de abordagem humanista é evocar toda uma corrente da Psicologia americana largamente influenciada, desde a Segunda Guerra Mundial, pelas filosofias da fenomenologia existencial de obediência européia. A pessoa humana, criança ou adulta, define-se pelos seus projetos de vida, que a levam a inventar-se enquanto pessoa humana livre e responsável, a encarnar-se na sua 'humanidade' incessantemente inacabada e em devir.

Segundo Maslow (2001), se a relação com o trabalho fosse favorável, ou seja, se a pessoa tivesse uma satisfação em suas necessidades, o efeito seria bastante favorável ao desenvolvimento. Os indivíduos, altamente 'evoluídos', assimilam o seu trabalho como identidade, isto é, o trabalho torna-se parte inerente à definição que eles fazem de si próprios, ao complementar (2001, p. 1) que:

O trabalho pode ser psicoterapêutico, psicológico (viabilizar o crescimento de pessoas sãs em direção à auto-realização). Isto, claro, é até certo ponto um relacionamento circular, isto é, se considerarmos, para início de conversa, pessoas razoavelmente saudáveis em uma organização razoavelmente boa, então o trabalho tende a melhorar as pessoas, o que tende a melhorar o setor, o que, por sua vez, tende a melhorar as pessoas envolvidas, e assim por diante.

Nos últimos anos, o investimento no desenvolvimento da pessoa veio se moldando de acordo com as necessidades do mercado de trabalho. No período do

'boom' da industrialização brasileira, nos anos 70, momento em que a política de substituição das importações incentivou a indústria nacional, o importante era a mão-de-obra de base. A capacitação básica, com foco principal na indústria, era o grande diferencial. Havia carência de mão-de-obra para operar as máquinas e os equipamentos, uma vez que a indústria estava em franco desenvolvimento.

Em outro momento, o Estado apoiou iniciativas para a formação em cursos técnicos. Havia um 'interesse velado' por parte do governo de então, para que a grande massa da população obtivesse um conhecimento técnico e específico, enquanto a universalidade do conhecimento não importava. Se a especialidade do conhecimento, por um lado, atendeu às demandas de mercado, por outro, trouxe grandes limitações ao conhecimento geral, às possibilidades de formar pessoas com capacidade crítica.

Para Morin (2003, p. 17), em seu livro 'Ciência com Consciência', a especialização do conhecimento gera uma tendência à fragmentação do conhecimento que poderá ser manipulado pelas forças do Estado:

A tendência para a fragmentação, para a disjunção, para a esoterização do saber científico tem como consequência a tendência para o anonimato. Parece que nos aproximamos de uma temível revolução na história do saber, em que ele, deixando de ser pensado, meditado, refletido e discutido por seres humanos, integrado na investigação individual de conhecimento e de sabedoria, se destina, cada vez mais, a ser acumulado em bancos de dados, para ser, depois, computado por instâncias manipuladoras, o Estado em primeiro lugar. Não devemos eliminar a hipótese de um neo-obscurantismo generalizado, produzido pelo mesmo movimento das especializações, no qual o próprio especialista torna-se ignorante de tudo aquilo que não concerne à sua disciplina e o não-especialista renuncia prematuramente a toda possibilidade de refletir sobre o mundo, a vida, a sociedade, deixando esse cuidado aos cientistas, que não têm nem tempo, nem meios conceituais para tanto. Situação paradoxal, em que o desenvolvimento do conhecimento instaura a resignação à ignorância e o da ciência significa o crescimento da inconsciência.

Morin (2003) afirma que, ao mesmo tempo em que a técnica, produzida pelas Ciências, transforma a sociedade, também age retroativamente, quando uma sociedade tecnologizada transforma a própria ciência. Também alerta para o papel ativo que os interesses econômicos, capitalistas e do próprio Estado desempenham nos programas de financiamentos e subvenções. Entretanto, nem o Estado, nem a

indústria, nem o capital são guiados pelo 'espírito científico'. Na realidade, utilizam os 'poderes' que a investigação científica lhes dá.

As teorias científicas, para Morin (2003), são como os *icebergs*, têm enorme parte imersa não científica, mas, totalmente indispensável para o desenvolvimento dela própria. Trata-se, deste modo, da 'zona cega da ciência, em que a teoria é o reflexo do real'.

No mundo empresarial, o investimento em técnicas de capacitação e desenvolvimento das pessoas pode estar desvelando a parte potencial submersa das equipes. A teoria aplicada contribuirá para o desenvolvimento das pessoas e, por consequência, das equipes de trabalho e da instituição que as aplica. A teoria irá desvelar conhecimentos com reflexos positivos no mundo real.

Morin (2003) assinala que os desenvolvimentos dos indivíduos e da sociedade são interdependentes, uma vez que estes extraem conhecimentos e cultura da própria sociedade. Porém, há muitas normas, leis e proibições que dificultam e hipertrofiam a relação entre indivíduo e sociedade.

Se o Estado financia, controla e desenvolve as instituições de pesquisa científica, o desenvolvimento é determinado pela organização dessa mesma sociedade. A relação entre a ciência e a técnica é dominante, bem como indissolúvel. A ciência necessita da técnica para fazer experiências, e a técnica precisa da ciência em uma função manipuladora.

Para Morin (2003, p. 126):

função manipuladora se torna importante e essencial na técnica e, a partir de então, existe uma inseparabilidade do desenvolvimento do conhecimento pelo conhecimento que é especialmente científico e do desenvolvimento das manipulações e de habilidades que é especialmente técnico. Hoje em dia, estamos na época da *big science*, da tecno-ciência, que desenvolveu poderes titânicos. Todavia, é preciso notar que os cientistas perderam seus poderes que emanam dos laboratórios; esses poderes estão concentrados nas mãos dos dirigentes das empresas e das autoridades do Estado.

Morin (2003) critica a chamada *big science*, apontando que é um 'saber anônimo' e contraria a função do saber durante toda a história da humanidade. O

novo saber científico é anônimo, pois não é mais compartilhado com a sociedade, ele passa a ser parte de um banco de dados com o propósito de ser utilizado de acordo com os meios e segundo as decisões das potências. Com isto, há um 'desapossamento cognitivo' dos cidadãos e também dos cientistas. Muitos cientistas são hiperespecializados, porém não podem controlar e verificar todo o saber produzido atualmente. O autor vai mais além em sua crítica, mencionando as instituições tecnoburocráticas da sociedade. Assinala que a administração tecnoburocrática, reunida à hiperespecialização do trabalho, produz a irresponsabilidade generalizada e enfatiza que "estamos na era da irresponsabilidade generalizada" (MORIN, 2003, p. 127).

Em uma linha conceitual mais focada às organizações, o pesquisador apresenta desenvolvimento na conceituação de Chiavenato (2006).

Conforme o autor, os processos para o desenvolvimento de pessoas apresentam doze tendências:

1. *Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização.* A antiga tradição das empresas em extrair o máximo possível dos conhecimentos e das habilidades de seus funcionários sem nada repor ou adicionar em troca já é coisa do passado. Antigamente, as empresas recrutavam e selecionavam as pessoas, procurando introduzi-las já com os conhecimentos e as habilidades adquiridos em suas experiências, em outras empresas do mercado. **Não havia a preocupação de investir nas pessoas**, [grifo nosso], pois predominava a preocupação de extrair o máximo delas que, em princípio, tinham a obrigação de estar preparadas, por sua conta, para o que desse e viesse. No entanto, agora, a preocupação fundamental das empresas bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas, de maneira contínua e intensa. Não como um esforço único e isolado, mas, constante e permanente.

O autor (2006, p. 426) assinala ainda que:

[...] ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando os seus próprios processos internos e

incrementando qualidade e produtividade a suas tarefas, bem como a seus produtos e serviços.

Quem ganha, com tudo isto, é o cliente, aspecto que é parte integrante da competitividade empresarial. Tudo vale nesse inusitado esforço das empresas e das pessoas. Juntas, aprendem com as experiências novas, os erros, os acidentes de percurso, os novos conhecimentos, as coisas de outras áreas, etc. É preciso agregar conhecimentos, experiências e habilidades e valor.

2. *Participação ativa dos gerentes e das suas equipes.* De acordo com Chiavenato (2006), os conteúdos dos programas de T&D estão sendo cada vez mais decididos, planejados e implementados pelos gerentes e por suas equipes. Essa é a influência visível da administração participativa e democrática. Gerentes e subordinados estão se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidade, atitudes, etc. que melhor convenham ao negócio da empresa e às aspirações e características de cada pessoa. O T&D tem se tornado não somente em uma importante responsabilidade gerencial, mas, sobretudo, em uma responsabilidade individual de cada pessoa da organização. Cada vez mais, cresce a conscientização de que cada pessoa deve se responsabilizar por seu autodesenvolvimento ou pela cobrança para o seu gerente forneça os meios e os recursos para proporcionar e alcançar o seu desenvolvimento profissional. Acrescenta o autor que a Administração de Recursos Humanos, como setor ou departamento, passa a funcionar, cada vez mais, como um suporte de *staff* (equipe) e de consultoria e não mais como um simples prestador de serviços.
3. *Intensa ligação com o negócio da empresa.* Para Chiavenato (2006), os processos de desenvolvimento de RH não estão mais obedecendo ao imediatismo e ao oportunismo, nem mais às prioridades da área de Administração de Recursos Humanos, mas estão sendo planejados e elaborados como partes integrantes do planejamento estratégico da

empresa e, cada vez mais, estão voltados para o negócio da empresa. Estão, pouco a pouco, sendo mais utilizados para obter consonância a respeito do negócio da empresa e, com isto, substituir qualquer forma de controle externo sobre o comportamento das pessoas.

4. *Aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas.* Chiavenato (2006) observou que a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada através de sua constante capacitação e por meio de seu crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade, sem falar na qualidade e produtividade, como resultado.
5. *Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e o destino.* Chiavenato (2006) destaca que os programas de T&D estão bastante voltados para o futuro e o destino das pessoas, bem como da empresa. Por meio desses programas, cada empresa cria, molda e planeja o seu futuro, isto é, como elas deverão ser a médio ou longo prazo. Com isso, enfatiza-se a inovação, a mudança e a criatividade. O autor sugere que estes programas de T&D são verdadeiros laboratórios, nos quais as pessoas são envolvidas em uma atmosfera do que virá a ser a empresa em futuro próximo ou remoto.
6. *Novas abordagens, decorrentes da influência da tecnologia da informação.* Chiavenato (2006) enfatiza que, em plena Era da Informação, a Administração de Recursos Humanos não poderia ficar distanciada das modernas tecnologias de difusão do conhecimento existentes. Segundo o autor, o treinamento está surgindo agora como um subproduto da tecnologia da informação. A escola, através da multimídia, já chegou. O local físico dela simplesmente evaporou. A escola está em casa, na empresa, no micro, etc. É o treinamento móvel, ou melhor dizendo, o centro de treinamento virtual. A escola é a nova riqueza das nações, e o treinamento é a nova arma das empresas rumo à competitividade. Segundo Chiavenato (2006), a importância do conhecimento é grande

demais para ficar circunscrita às antigas tecnologias e recursos audiovisuais. Os progressos, neste campo, são monumentais.

7. *Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas.* Chiavenato (2006) sugere que os processos de desenvolvimento de RH estão levando em conta as diferentes características das pessoas e se adequando gradativamente a elas.
8. *Ênfase em técnicas grupais e solidárias.* Chiavenato (2006) assinala que os processos de T&D estão privilegiando o trabalho em conjunto e a atividade grupal. Mais do que isso, estão ajudando as pessoas a aprenderem a melhor conviver socialmente em grupos e equipes multifuncionais. Para o autor, os processos de desenvolvimento estão balizando uma nova forma de trabalho em que os grupos e as equipes passam a constituir o núcleo da atividade humana.
9. *Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.* Chiavenato (2006) considera extremamente importantes os processos de desenvolvimento pessoal, vendo-os como um investimento pessoal de grande destaque e um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais. A conscientização da importância do desenvolvimento pessoal e gerencial é aspecto comum nos dias de hoje. Muitas empresas estimulam os seus funcionários a aprenderem sempre e a valorizarem o conhecimento. Para ele, isso faz com que as pessoas, em todos os níveis da organização, se interessem vivamente em participar dos programas de T&D, não somente como treinandos, mas também, instrutores.
10. *Busca incessante da excelência.* Chiavenato (2006) propõe que, em plena Era da Qualidade e da Produtividade, o papel do processo de desenvolvimento de RH evoluiu bastante. Há profundo inconformismo com a situação atual, como o *status quo*, e com o sucesso já alcançado pela empresa. Tudo dentro da empresa pode ser melhorado continuamente. O sucesso empresarial não significa o ponto de chegada, mas, o de partida. A excelência está constituindo o padrão básico de referência para essa mentalidade de mudança e de inovação, para obtenção de

competitividade. Muito embora a eficiência não tenha sido desprezada, é, cada vez maior, a importância concedida à eficácia e ao alcance de resultados concretos. Isso vale não somente para pessoas, equipes ou gerentes, mas, sobretudo, para tudo aquilo que ocorre dentro da empresa. Chiavenato (2006) observa a contribuição que cada tarefa, cargo, função, pessoas, órgão ou área da empresa proporcionam no alcance dos resultados organizacionais. A eficácia passa a servir como importante indicador de desempenho tanto para pessoas, equipes, gerentes ou áreas da empresa. Além disso, o treinamento também deve mostrar em que aspecto este pode, efetivamente, contribuir, de maneira direta ou indireta, para os resultados do negócio da empresa. Segundo o autor, é por isso mesmo que o processo de desenvolvimento de RH está, cada vez mais, nas mãos dos gerentes e de suas equipes.

11. *Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos.* Conforme Chiavenato (2006), as empresas estão descobrindo que os controles externos – artificiais, onerosos e custosos – mais provocam problemas do que os resolvem e cuja relação custo/benefício quase sempre é desfavorável – podem ser extintos e substituídos por outras maneiras mais suaves, construtivas e efetivas de conduzir o comportamento das pessoas para os objetivos empresariais. Para o autor, os programas de T&D estão adquirindo enorme importância – seja para alterações organizacionais ou mudanças culturais, seja para a criação e a implementação de novas estratégias empresariais, seja para novos posicionamentos da empresa em relação ao mercado, seja para a criação e a consolidação de novos produtos ou serviços etc. – como meios de preparar e aglutinar a força de trabalho frente a novos rumos ou situações. É a posse e o domínio da informação que produzem o espírito de iniciativa e de empreendimento pessoal, que permitem o melhor desempenho e formação de empreendedores internos, que proporcionam o campo pessoal para a ambição, a responsabilidade e o risco. A pessoa que possui a informação e o conhecimento pode assumir responsabilidades,

assumir riscos e tornar-se verdadeira empreendedora dentro da organização, porque sabe onde e como chegar.

12. *Permanente fonte de retroação ou retroinformação.* O processo de desenvolvimento de RH está fechando o seu ciclo de operação ao incluir necessariamente esquemas de retroação ou retroinformação às pessoas. De acordo com Chiavenato (2006), a informação de retorno constitui importante elemento orientador do comportamento das pessoas e favorece balizamentos e mudanças de rumo para o alcance de determinados objetivos. A retroação permite que a pessoa saiba como está se desempenhando, e a autoavaliação e a autodireção para ela, ao mesmo tempo, proporciona maior autonomia e lapso de tempo de supervisão ou de controle externo. Em outros termos, a retroação favorece a maior liberdade pessoal no trabalho, um sentido de melhoria do desempenho, ao fornecer indicações de resultados alcançados e de aspectos a serem corrigidos ou aperfeiçoados. Basicamente, a retroação é a principal responsável pela aprendizagem, pelo reforço positivo em relação a novos comportamentos.

Segundo Delors (2003, p. 113) “O mundo do trabalho constitui, igualmente, um espaço privilegiado de educação”. Para ele, o conjunto de habilidades, o valor formativo do trabalho, quando inserido no sistema educativo, têm muita importância na maior parte das sociedades.

Delors (2003, p. 113) defende que “devem multiplicar-se as parcerias entre o sistema educativo e as empresas de modo a favorecerem a aproximação necessária entre formação inicial e formação contínua”. Conforme o autor, iria facilitar a tomada de consciência dos adolescentes para as dificuldades e as oportunidades da vida profissional, ajudando-os a adquirirem um conhecimento mais perfeito de si mesmos e a saberem orientar-se.

Chowdhury (2003, p. 5) defende a educação para todos, dizendo ser esta “a estratégia fundamental para a administração”. A educação para todos “[...] envolve o treinamento de toda a equipe, sem discriminação, desde o *chairman* até o operário da fábrica”.

Defende ainda que todo programa de treinamento deve ter um plano de implementação estratégica e deve ser monitorado pelos gerentes para garantir que o treinamento não seja perda de tempo. Destaca que as iniciativas fracassam porque o gerenciamento impõe a mudança aos funcionários, em vez de educá-los quanto ao que a organização planeja fazer.

Chowdhury (2003, p. 5) valoriza as pessoas, sugerindo que “elas criam organizações, e podem destruí-las. A mercadoria mais valiosa nos negócios não é a tecnologia nem o capital, são as pessoas”.

Foppen (*in* CHOWDHURY, 2003, p. 159) faz uma reflexão sobre a educação e o treinamento, ao asseverar que, “pelo menos, várias condições precisam ser atendidas para que um processo de aprendizado ou outra atividade se denomine “educação” ou seja considerado educacional”. Foppen sugere que, para haver educação, tem que acontecer, principalmente, a transmissão de algo de valor ao qual se está comprometido. Ocorrendo este processo, o aprendizado se efetivará (FOPPEN *in* CHOWDHURY, 2003).

Ainda, na visão de Foppen (*in* CHOWDHURY, 2003, p. 159):

A educação não significa reunir puramente fatos ou informações em si. Diz respeito basicamente a um plano conceitual cujos princípios podem ser entendidos e explicados, por meio dos quais a perspectiva de conhecimento indicará que alguém é capaz de empregar o conhecimento adquirido.

Foppen (*in* CHOWDHURY, 2003) reforça esta idéia, dizendo que quem aprende muda, e não apenas com relação ao comportamento. Para o autor, mudar apenas no comportamento indica um processo de treinamento e não de desenvolvimento.

A seguir, o foco desta pesquisa está na gestão corporativa e nas diferentes gerações no ambiente de trabalho.

2.5 A GESTÃO CORPORATIVA E AS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Esta tese considerou, no perfil dos pesquisados, a classificação de Papalia e Olds (2000), que definem como o jovem adulto aquele com idade aproximada entre os 20 e 40 anos de idade e o adulto na meia-idade, ou simplesmente meia-idade, as pessoas com idade entre 40 e 65 anos, aproximadamente. Para fins de ponto de corte, o pesquisador considerou meia-idade os pesquisados entre 41 a 65 anos.

Não é intenção deste autor, nem tampouco sua competência, ingressar aqui na seara do comportamento humano sob a ótica da psicologia. A classificação, ora mencionada, serve apenas para identificar se há alguma discrepância mais significativa nos graus de satisfação, considerando o jovem adulto e o adulto de meia-idade.

Por outro lado, a experiência laboral do autor permite afirmar que existem, no ambiente de trabalho, conflitos de gerações que, algumas vezes, podem levar até a perda do próprio emprego.

Ocorre que, no mesmo ambiente de trabalho, podem conviver três gerações diferentes, com necessidades e expectativas diferentes, ocasionado conflitos de posições, estilos, comportamentos distintos e até mesmo de comunicação.

Em matéria intitulada “De geração para geração”⁶, o ambiente corporativo pode ser composto por até quatro gerações distintas: os “tradicionais” (nascidos até 1945), os “baby boomers” (entre 1946 e 1963), a “Geração X” (entre 1964 e 1970) e a famosa “Geração Y” (entre 1983 e 1994). Em outra matéria, intitulada “Empresas dos sonhos e outras aspirações dos jovens”⁷, em uma pesquisa, realizada com mais de 35 mil brasileiros das cinco regiões do País, com idade de 24 anos, estudantes e recém-formados de 134 cursos (28% da área de administração), verificou-se que:

⁶ DE GERAÇÃO em geração. **HSM Online**. Disponível em: <www.hsm.com.br>. Acesso em: 04 out. 2010.

⁷ CIA. DE TALENTOS. Aprenda com a Geração Y. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 81, p. 42-54, jul./ago. 2010.

- Para 36% dos jovens, fazer aquilo que gostam é o fator mais importante quando se fala em sucesso;
- Poder fazer as coisas acontecer é, para 20%, uma das maiores vantagens em ser líder;
- 21% acreditam que uma das maiores desvantagens da liderança está ligada à forte pressão e às cobranças.

Segundo a matéria, os jovens da “geração Y” distinguem-se dos veteranos no ambiente de trabalho, porque tendem a:

- Ser independentes, com poder sobre a própria carreira, e desejam agendas flexíveis;
- Modificar as regras, adaptando o trabalho à vida e atribuindo mais valor ao conhecimento do que às posses;
- Desejar tecnologia avançada e ser hábeis em gerenciar informações que vêm de diversas fontes;
- Gostar de *feedback* constante e querer ser ouvido (CIA. DE TALENTOS, 2010).

De acordo com Papalia e Olds (2000, p. 370): “o início da idade adulta é um período de ‘poder fazer’. A maioria das pessoas, nessa idade, fica sozinha pela primeira vez, montando e administrando casas e colocando-se à prova na faculdade ou no trabalho.”

Já Levinson (*apud* PAPALIA; OLDS, 2000, p. 402) definiu a fase dos 33 aos 40 anos como a *de culminação da idade adulta inicial*. Para o autor, a culminação da estrutura de vida do jovem adulto (homens) é a seguinte:

- a. “Fixação”: aprofundamento do comprometimento com o trabalho e família; determinação de tempo para realização de metas específicas de vida; estabelecimento de um nicho na sociedade; realização de aspirações da juventude.
- b. “Tornando-se senhor de si mesmo”: Libertação do poder e autoridade de outras pessoas; busca de respeito e independência; descarte de mentor.

Levinson (1978 *apud* MARCHAND, 2005, p. 23) aponta que o início da vida adulta (22-45 anos) é “[...] uma fase de grande energia e, simultaneamente, de grandes contradições e tensões.”

O autor menciona que a fase de transição para a meia idade, que se estende dos 40 aos 45 anos, é o culminar da vida do jovem adulto e o início da meia-idade. Segundo ele (2005, p. 25):

Durante esta fase, o sujeito levanta questões quanto à sua estrutura de vida: ‘o que tenho feito da minha vida? O que tenho obtido e o que tenho dado a minha mulher, filhos, amigos, trabalho, comunidade e ao meu eu? O que verdadeiramente desejo para mim e para os outros?’.

Papalia e Olds (2000, p. 429) estabelecem a meia-idade entre os 40 e 65 anos de idade, mas esta pode ser definida contextualmente. Um contexto é a família:

[...] uma pessoa de meia-idade às vezes é descrita como aquela que tem filhos crescidos ou pais idosos. Contudo, hoje em dia algumas pessoas nos 40 ou mais ainda estão criando filhos pequenos; e alguns adultos em qualquer idade não têm filhos.

Os autores Gallagher (1993); Lachman, Lewkowicz, Marcus e Peng (1994), citados por Papalia e Olds, (2000, p. 429), complementam que:

É um período de ocupações, às vezes estressantes, cheio de responsabilidades, mas um tempo no qual a maioria dos adultos sente-se no auge da competência, produtividade e controle – capaz de lidar com o que quer que apareça.

Mosquera e Stöbaus (1984, p. 76), quando classificam a *adulter média inicial*, dos 40 aos 50 anos de idade, alertam que esta “é uma etapa não muito bem estudada, onde restam grandes dúvidas e onde algumas estereotipias se apresentam”. Para os autores, “muitos dramas se escondem entre os 40 e 50 anos de idade: fracassos afetivos, sexuais, medos, ansiedades e angústias” (MOSQUERA; STÖBAUS, 1984, p. 78).

Para este pesquisador, é evidente que as gerações possuem sistemas e mecanismos de gestão e convivência diferentes por experiências e expectativas também diferentes, e isto gera conflitos.

Há de se considerar igualmente os aspectos culturais da própria empresa que, de certa forma, obrigam os seus funcionários a moldarem-se e estes padrões. Kanaane (2009, p. 85) aborda o assunto, dizendo que:

[...] o dia-a-dia nas organizações chega a refletir posições contrárias, que geram ambigüidades para o indivíduo quanto ao desempenho de papéis profissionais, pois nem sempre existe a definição do que se espera deste, em termos de seu desempenho profissional. Da apatia à reação existente no processo de trabalho, constata-se variações e tendências manifestadas pelos trabalhadores no contexto de trabalho.

Kanaane (2009, p. 85) vai mais além, quando aborda a desvalorização do profissional:

Há uma desvalorização do homem em relação à tecnologia. Há também os comportamentos dos executivos que salientam condutas excessivamente racionais e desconsideram a existência dos aspectos humanos e intuitivos. Há, ainda, a perda da identidade pessoal, substituída pelo estereótipo empresarial – o homem organizacional –, ou seja, o indivíduo age tão-somente em função dos paradigmas instituídos pela empresa, perdendo sua identidade social.

Para o pesquisador, o “tripé” comportamento da faixa etária jovem adulto, do adulto meia-idade e da cultura organizacional forma uma equação de grandes desafios aos gestores de alto escalão nas organizações, até porque necessitam promover o constante desenvolvimento pessoal e profissional destes. É necessário, portanto, criar mecanismos e estratégias de recursos humanos que integrem e motivem as pessoas no ambiente de trabalho.

Banov (2008, p. 12) propõe que “a cultura organizacional retrata a vida das empresas e molda o comportamento das pessoas que nela trabalham”. A abordagem da autora (2008, p. 13) ressalta que uma empresa não nasce com um perfil cultural:

Ela se transforma, ao longo do tempo, numa cultura. O grupo de pessoas que se conformam à organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes), ao se relacionar com o ambiente externo e ao criar uma estrutura interna para responder a essa interação, estabelece, por meio de

normas e regras, uma maneira própria de agir e interagir, de ser e de se fazer. Por exemplo: se os fundadores ou dirigentes acreditam que uma empresa funciona somente pelo autoritarismo, é isso que implantarão. As normas, as regras e os procedimentos desta organização serão embasados no autoritarismo. Se, ao contrário, os dirigentes acreditam que as coisas funcionam melhor num cenário democrático, assim criarão suas normas. A cultura gera uma identidade reconhecível para as pessoas que compartilham dos seus limites internos.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 25), cada empresa possui a sua maneira para enfrentar os problemas,

[...] as organizações são formadas por pessoas com valores diferentes, diferem em sua percepção do contexto e isso as leva a desenvolver uma compreensão acerca da forma como a empresa deve funcionar. Essas compreensões comuns formam, ao longo do tempo, um processo de aprendizagem social (as pessoas aprendem interagindo com as outras) – o consenso que a organização passa a ter como a melhor forma de solucionar seus problemas.

Diante desta realidade, fundamentada nesta seção, o autor optou por examinar o grau de satisfação do jovem adulto, idade de 20 a 40 anos, e do adulto de meia-idade, dos 41 a 65 anos.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos, adotados pelo pesquisador durante a investigação. Serão apresentados os seguintes tópicos: a forma como foi caracterizada a pesquisa, o seu campo de investigação e os sujeitos envolvidos. São discorridos ainda sobre os instrumentos para a coleta de dados, a realização do teste piloto e como os dados foram analisados após a coleta.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está classificada como Estudo de Caso, com característica exploratório-descritiva e abordagem quanti-qualitativa.

Malhotra (2006, p. 155) conceitua as pesquisas quantitativa e qualitativa como,

1. **Pesquisa quantitativa:** Metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente aplica alguma forma de análise estatística.
2. **Pesquisa qualitativa:** Metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

A análise quantitativa, com uso da Estatística Descritiva, é bastante utilizada durante praticamente toda a investigação, porém está longe de ser conclusiva. Inicialmente, os seus indicadores foram utilizados para conhecer melhor o perfil dos funcionários do SENAC-RS, alvo deste estudo; e, Em um segundo momento, permitiu a identificação dos diferentes graus de satisfação dos partícipes para com as questões apresentadas.

Por outro lado, a análise quantitativa, por analisar dados e fatos, é limitada quando se pensa em extrair e conhecer sentimentos e motivações dos pesquisados

(STEVENSON, 1981). As questões qualitativas proporcionaram aos pesquisados a oportunidade de expressão dos seus sentimentos em relação aos temas abordados ao longo do questionário.

Os indicadores que emergiram da análise quantitativa só ficaram mais ricos quando integrados com a análise qualitativa. Somente, a partir deste “olhar”, cruzado entre as informações qualitativas e as quantitativas, pôde o pesquisador fazer as suas primeiras inferências investigativas. Neste sentido, considera-se a análise quanti-qualitativa como complementares e de extrema importância na análise.

Foi escolhida, para a análise dos dados quantitativos, a Estatística Descritiva, visto que utiliza números para descrever fatos. Para Stevenson (1981, p. 2), a Estatística Descritiva “compreende a organização, o resumo e, em geral, a simplificação de informações que podem ser muito complexas. A finalidade é tornar as coisas mais fáceis de entender, de relatar e de discutir”.

Os dados foram organizados em tabelas e gráficos, assim como em relações percentuais. Segundo Stevenson (1981, p. 32):

Os métodos principais para *organizar* dados estatísticos compreendem o arranjo ou a disposição dos itens em subconjuntos que apresentem características similares (p. ex., mesma idade, mesma finalidade, mesma escola, mesma cidade, etc.). Os dados agrupados podem ser resumidos graficamente ou em tabelas, bem como mediante o uso de medidas numéricas, tais como média, intervalo, desvio padrão, etc.

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir, em números, opiniões e informações, a fim de classificá-las e analisá-las. Para tanto, requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, tais como percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. Muito dos fenômenos humanos só podem ser observados pela interação entre as informações de cunho quantitativo e qualitativo. Uma forma complementa a outra.

Flick (2004) destaca que, por tradição, a psicologia e as ciências sociais têm adotado como modelo as ciências naturais e a sua exatidão, prestando uma atenção especial para o desenvolvimento de métodos quantitativos e padronizados.

De acordo com Fazenda (2002, p. 51), o estudo da Ciência Humana depende muito da pesquisa qualitativa.

[...] pode-se dizer que só haverá Ciência Humana se nos dirigirmos à maneira como os indivíduos ou os grupos representam palavras para si mesmos, utilizando suas formas de significados, compõem discursos reais, revelam e ocultam neles o que estão pensando ou dizendo, talvez desconhecido para eles mesmos, mais ou menos o que desejam, mas, de qualquer forma, deixam um conjunto de traços verbais daqueles pensamentos que devem ser decifrados e restituídos, tanto quanto possível, na sua vivacidade representativa. Os conceitos, portanto, sobre os quais as Ciências Humanas se fundamentam, num plano de pesquisa qualitativa, são produzidos pelas descrições. Não se está colocando aqui a linguagem como objeto das Ciências Humanas, mas estamos tentando focalizar o que surge a partir do interior da linguagem na qual o homem está mergulhado, na maneira pela qual representa para si mesmo, falando o sentido das palavras ou das proposições e, finalmente, obtendo uma representação da própria linguagem.

Neste tipo de pesquisa, considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Triviños (1987) destaca que existem duas dificuldades para definir o que se entende por pesquisa qualitativa. A primeira diz respeito à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites deste campo de investigação. Para o autor, este obstáculo que se apresenta para atingir uma noção mais ou menos clara deste tipo de pesquisa não é fácil de ultrapassar. A segunda surge, segundo ele, na busca de uma concepção precisa da ideia de pesquisa qualitativa, que é muito mais complexa e emerge dos suportes teóricos fundamentais que a alimentam.

Flick (2004) aponta que os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, assim como na variedade de abordagens e métodos.

Flick (2004) apresenta, no Quadro 2, os aspectos da pesquisa qualitativa da seguinte forma:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Apropriabilidade de métodos e teorias; • Perspectivas dos participantes e sua diversidade; • Reflexividade do pesquisador e da pesquisa; e • Variedade de abordagens e métodos na pesquisa qualitativa |
|---|

Quadro 2: Aspectos da pesquisa qualitativa: lista preliminar

Fonte: FLICK (2004, p. 20).

No capítulo que apresenta os procedimentos de coleta e análise de dados, o pesquisador descreve como selecionou os conjuntos de informações para elaborar as tabelas.

O Estudo de Caso, como método de pesquisa foi, e ainda é, muito questionado como método de ciência social. Yin (2005, p. xi prefácio) indica que os estudos de caso “[...] têm sido denegridos, como se não tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes”. Além disso, eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica (YIN, 2005, p. 29).

Yin (2005, p. xi, prefácio) vai além e chega a ser desafiador:

[...] faça estudos de caso, mas faça-os com a compreensão de que seus métodos serão postos em cheque a partir de perspectivas racionais (e irracionais) e que os insights obtidos com seus estudos de caso podem ser depreciados.

Apesar disto, os Estudos de Caso têm sido uma estratégia importante para o pesquisador. Yin (2005, p. 19) reforça a questão, ao afirmar que, “independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizá-los, a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método”.

Para Gil (2002), o Estudo de Caso não é adequado, por exemplo, para promover a descrição precisa das características de uma população ou mensurar o nível de correlação entre variáveis e, menos ainda, para verificar hipóteses casuais.

O autor destaca ainda que a sua utilização maior é em estudos exploratórios e descritivos.

Salienta igualmente que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Para Prestes (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova possibilidade de enfoque para o assunto. Conforme a autora, por meio da pesquisa exploratória, pode-se avaliar a possibilidade de desenvolvimento de um trabalho satisfatório, o que vai permitir o estabelecimento dos critérios a serem adotados, bem como dos métodos e das técnicas mais adequados.

Prestes (2002) afirma que, na pesquisa descritiva, se observam, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Assim, o pesquisador estuda os fenômenos do mundo físico e humano, mas não os manipula.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: a sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc.

Gil (2002) complementa sua ideia, dizendo que as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações, como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. Geralmente, assumem a forma de levantamento.

Já o Estudo de Caso permite realizar investigações como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos.

De acordo com Triviños (1987), é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma *unidade* que se analisa fundadamente. O autor aponta que o Estudo de Caso está caracterizado por circunstâncias, como a natureza e a abrangência da unidade.

Este método pode parecer, em um primeiro momento, bastante simples, mas exige muita dedicação do pesquisador. Triviños (1987) aponta que a complexidade do Estudo de Caso está determinada pelos suportes que servem de orientação em seu trabalho como investigador. O autor vai além, apontando que a simplicidade dos primeiros passos do investigador, tanto do noviço, como do experiente, pode conduzir o primeiro, o pesquisador incipiente, para apreciações equivocadas sobre o valor científico de seu trabalho. Alerta ainda o autor que a implicação do sujeito no processo e pelos resultados do estudo exige maior severidade na objetivação, originalidade, coerência e consistência das ideias.

Bogdan (*apud* TRIVIÑOS, 1987, p. 134) distingue três tipos de Estudo de Caso:

- 1º) *Estudos de Casos histórico-organizacionais;*
- 2º) *Estudos de Casos observacionais e;*
- 3º) *O Estudo de Caso denominado “História de Vida”.*

A presente pesquisa enquadra-se no primeiro tipo mencionado, ou seja, aquele em que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. Nele o pesquisador parte do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Portanto, a coleta de dados fora feita, inicialmente, com os dados e as informações disponíveis sobre a natureza do estudo na própria organização.


A escolha da metodologia de Estudo de Caso, justifica-se pelos seguintes motivos:


- a) É um estudo específico com muitas particularidades, mas que poderá ser extrapolada para uma situação mais genérica, tendo em vista a magnitude e a abrangência estadual do programa. Permitirá ao pesquisador conhecer o grau de satisfação dos partícipes, para com o programa e as suas contribuições ao desenvolvimento;

- b) A relação do pesquisador para com o SENAC-RS, uma vez que exerceu atividades profissionais nesta instituição e conheceu o programa de Educação Corporativa, objeto principal de investigação desta tese.

O autor, na construção e desconstrução das questões qualitativas do Quadro 8 e Apêndices V, W, X e Y, fez uso de metodologia própria, que chama de vetor e tem o seguinte significado:

 Vetor positivo = A resposta indica posicionamento positivo, afirmativo.

 Vetor negativo = A resposta indica posicionamento negativo, contrária ao desejo do SENAC-RS

 Vetor Neutro = O respondente não posicionou-se claramente ou não assume nenhuma posição positiva ou negativa.

A pesquisa aborda, como caso, a Educação Corporativa no SENAC-RS. O estudo também apresenta diferentes aspectos do programa, com o foco nas contribuições para o desenvolvimento humano.

3.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

O termo genérico “campo” pode significar uma determinada instituição, uma subcultura, uma família, um grupo específico de “portadores de biografias”, este são, portanto, os tomadores de decisões em administrações ou empresas (SCHÜTZE, 1983 *apud* FLICK, 2004).

O campo de investigação do presente estudo foi o SENAC-RS. A opção do pesquisador por esse contexto deve-se ao fato de ter exercido as suas atividades profissionais durante cinco anos nesta instituição, em cargos executivos, como Diretor da Faculdade SENAC-Rs e Gerente do Núcleo de Gestão Estratégica.

Sua convivência com os programas de Educação Corporativa do SENAC-RS sempre foram muito próximas. Como gestor, era responsável pela avaliação anual da sua equipe e a elaboração do plano de capacitação. Durante quatro anos, enquanto Diretor da Faculdade SENAC-RS, teve, sob sua responsabilidade, aproximadamente 50 funcionários com diferentes expectativas e necessidades. Além do plano de capacitação, também emitia pareceres para os candidatos do Programa de Bolsa Auxílio de sua unidade.

Participou igualmente do Programa de Desenvolvimento de Liderança, tendo executado vários cursos de capacitação e aperfeiçoamento, promovidos pela Instituição.

Por último, é ressaltado-se que o pesquisador foi beneficiado com o Programa Bolsa Auxílio, tendo sido subsidiado com 35% dos custos para realização deste Doutorado.

O pesquisador sempre esteve atento às modificações, ocorridas nestes anos, com as pessoas em sua volta. Além das questões técnicas, houve mudanças comportamentais, tais como melhoria no relacionamento, entendimento e comprometimento com as “causas” do SENAC-RS, bem como aumento da capacidade crítica dos partícipes – algo natural para as equipes que evoluem.

No entanto, o pesquisador percebeu diferentes graus de satisfação e evolução dos partícipes, e isto despertou a sua curiosidade, fazendo-o trazer o tema para o alvo de investigação desta pesquisa.

3.2.1 Sobre o SENAC-RS

As informações que seguem foram obtidas com o apoio do Núcleo de Recursos Humanos, pela consulta no Relatório de Gestão – Sistema Fecomércio-RS⁸ e no *site* do SENAC-RS, <http://www.senacrs.com.br>.

⁸ FECOMÉRCIO-RS. **Relatório de gestão FECOMÉRCIO-RS: 2001-2010**. Sistema Fecomércio do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: [s. n.], 2009.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC – é uma organização de educação profissional, de direito privado, criada pelo Decreto-Lei número 8.621, em 10 de janeiro de 1946, com o objetivo de colaborar na obra, na difusão e no aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário da economia (comércio e serviços). No Rio Grande do Sul, o SENAC-RS foi instalado em 13 de setembro do mesmo ano e, nesses mais de 64 anos de atividade no Estado, desenvolve pessoas e organizações, por meio de ações de educação profissional, qualificando e aperfeiçoando profissionais para o mercado de trabalho.

Forma, em média, 200 mil profissionais por ano no Rio Grande do Sul. São 40 unidades operacionais e 19 balcões de atendimento a serviço da comunidade gaúcha. Contemplando desde a formação inicial até a Pós-graduação, a entidade é mantida e administrada pela classe empresarial do setor terciário e atende aos 496 municípios gaúchos.

Tem como Missão: "Educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo."

Sua Visão é: "Até 2020, a qualidade da produção e da disseminação de conhecimentos do SENAC-RS que permitirá um resultado operacional e possibilitará aplicar 100% da contribuição compulsória em ações gratuitas."

Seus Princípios de atuação são: *"Ação pelo propósito; Busca de harmonia; Consciência em ação; Seu melhor estado; Foco na verdade; Responsabilidade pelo todo; Pró-soluções; Equilíbrio de interesses; Autonomia nas pontas; Autoorganização"*.

A permissão, para a realização da pesquisa, está expressa no termo "Parecer – Assessoramento de Trabalhos Acadêmicos de Pesquisa", emitido pelo SENAC-RS em 04 de junho de 2010 (ANEXO B).

O projeto foi aprovado pela Comissão Científica desta Universidade, conforme Protocolo de Pesquisa número 19/2010 de 02/12/2010 (ANEXO C).

3.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram pré-estabelecidos para atender aos objetivos propostos no presente estudo.

Foram pesquisados três grupos de sujeitos, funcionários do SENAC-RS, partícipes dos programas estruturados de educação corporativa; segmentados em grupos, por apresentarem diferentes necessidades e expectativas na visão do pesquisador:

Grupo 1 – Bolsa Auxílio: Qualquer funcionário, com qualquer cargo que tenha participado ou tenha sido partícipe do programa Bolsa Auxílio nos seguintes níveis de educação:

- Ensino Fundamental – Bolsa Auxílio de 100%
- Ensino Médio ou Curso Técnico – Bolsa Auxílio de 50%
- Graduação – Bolsa Auxílio de 50%
- Pós-Graduação – Bolsa Auxílio de 35%

Grupo 2 – Participantes de Capacitações: São aqueles funcionários que não participam da Bolsa Auxílio, mas são incentivados para as capacitações. Quem participa e quais cursos a serem feitos são definições que passam pelos gestores, que têm como meta o investimento de 5% da carga horária de cada funcionário em treinamento e capacitações. Anualmente, é elaborado o Plano Anual de Capacitações com estas definições. O tipo de treinamento é o mais variado, podendo ser a participação em um seminário, um congresso, encontros de trabalho ou um curso de curta duração.

Grupo 3 – Gestores: Diretores de unidades educacionais, gerentes e coordenadores que participam do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do SENAC-RS.

O SENAC-RS possui uma meta bastante arrojada no que diz respeito ao desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários. Esta é investir 5% da carga horária de cada funcionário em treinamento e capacitações, incluindo aí

participação na Bolsa Auxílio, em seminários, congressos, encontros, etc. programas, como PDL e PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial).

O total da população é de 693 indivíduos, distribuídos nos três grupos investigados. Responderam os questionários 185 indivíduos que, segundo Malhotra (2006), para populações finitas, pode ser considerado um número representativo, levando-se em conta um desvio-padrão de 1,66, ou seja, 90% de margem de confiança, e que o fenômeno ocorra com 70% dos pesquisados e margem de erro de 10%. A Tabela 1, a seguir, resume estas informações.

Tabela 1: Número de questionários enviados por grupos de pesquisados, cálculo do mínimo de retorno e número de respondentes

Grupo	N de questionários enviados	Mínimo de respostas (90% de margem de confiança e 10% margem de erro)	Nº de respondentes
1	183	44	50
2	437	51	82
3	73	33	53
Total	693	128	185

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

3.4 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Nesta seção, são apresentados os instrumentos para a coleta de dados.

3.4.1 Questionários

Gil (2002) aponta que, para coleta de dados nos levantamentos, são utilizadas as seguintes técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o

formulário. Nesta pesquisa, foi utilizado o questionário. Segundo Gil (2002), o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

A elaboração de um questionário consiste, basicamente, em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, não existindo normas rígidas a respeito da elaboração do mesmo. Gil (2002) enfatiza algumas regras práticas, para elaboração do questionário:

- as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas, para abrigar a ampla gama de respostas possíveis;
- devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto;
- devem-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e a análise dos dados;
- as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;
- as perguntas devem possibilitar uma única interpretação;
- as perguntas não devem sugerir respostas;
- deve ser evitada a inclusão, nas perguntas, de palavras estereotipadas, bem como a menção à personalidades de destaque, que podem influenciar as respostas, tanto em sentido positivo quanto negativo;
- o questionário deve conter instruções acerca do correto preenchimento das questões, preferencialmente com caracteres gráficos diferenciados.

Para esta investigação, o questionário foi formulado com base na metodologia apresentada por Chiavenato (2006). Para o autor, os processos para o desenvolvimento de pessoas apresentam doze tendências, apresentadas na seção “2.4 Desenvolvimento Humano”. O questionário foi aplicado ao Grupo 1 e ao Grupo 2, caracterizados na seção “3.3 Os Sujeitos da Pesquisa”. A seguir, o Quadro 3 apresenta as doze tendências de Chiavenato (coluna da esquerda) e as questões elaboradas pelo autor (coluna da direita):

	Tendências nos processos de desenvolver pessoas	Questões elaboradas pelo pesquisador
1	<i>Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização.</i>	1-Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e a busca constante por novos conhecimentos e, sobretudo, com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.
2	<i>Participação ativa dos gerentes e das suas equipes.</i>	2-No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto à sua integração com a gerência/chefia, para identificar as necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc que melhor convenham ao negócio da empresa e às suas aspirações.
3	<i>Intensa ligação com o negócio da empresa.</i>	3-Sua satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição?
4	<i>Aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas.</i>	4-Nos últimos anos, como você considera a melhora na sua qualidade de vida? 5-Sua satisfação quanto à influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.
5	<i>Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e o destino.</i>	6-Você se considera um profissional focado no futuro? Você está envolvido nos projetos futuros do SENAC-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?
6	<i>Novas abordagens, decorrentes da influência da tecnologia da informação.</i>	7-Sua satisfação em relação à utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.
7	<i>Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas.</i>	8-Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil? Elas consideram seu verdadeiro potencial individual? Marque a sua satisfação em relação a este tema.
8	<i>Ênfase em técnicas grupais e solidárias.</i>	9-Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais? Esta é uma nova forma de trabalho para você? Marque o grau de satisfação com este tema.
9	<i>Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.</i>	10-Sua motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em apreender:
10	<i>Busca incessante da excelência.</i>	11-Qual o grau de satisfação com a sua contribuição direta ou indireta para os resultados do negócio do SENAC-RS?
11	<i>Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos.</i>	12-Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais? Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo? Marque o grau de satisfação com o tema.
12	<i>Permanente fonte de retroação ou retroinformação.</i>	13-Você tem recebido informação de retorno de suas atividades? Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema.

Quadro 3: Tendências nos processos de desenvolvimento de pessoas e questões elaboradas pelo pesquisador.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 426-428).

Além das treze questões, desenvolvidas a partir das tendências nos processos de desenvolver pessoas, o pesquisador elaborou mais quatro questões fechadas, com a opção de resposta em uma escala de 1 a 5, e quatro questões abertas semiestruturadas (APÊNDICES Z e AA).

Para o Grupo 3 dos gestores, o questionário também foi elaborado a partir de Chiavenato (2006). Neste caso, os gestores avaliam a eficácia dos treinamentos, mediante uma série de itens, considerando nível organizacional, nível dos Recursos Humanos e nível das tarefas e operações.

Ao todo, são 18 itens que devem ser analisados (CHIAVENATO, 2006). Destes o pesquisador extraiu 17 questões, descartando uma delas, por considerar não aplicável, em função de focar no segmento da indústria. Foram incluídas mais quatro questões abertas semiestruturadas. A seguir, no Quadro 4, são apresentadas estas informações.

	Avaliação dos resultados do treinamento	Questões elaboradas pelo pesquisador
	AVALIAÇÃO NO NÍVEL ORGANIZACIONAL. No nível organizacional, o treinamento deve proporcionar resultados como:	AVALIAÇÃO AO NÍVEL ORGANIZACIONAL
1	Aumento da eficácia organizacional	1-Eficácia organizacional
2	Melhoria da imagem da empresa	2-Imagem da empresa
3	Melhoria do clima organizacional.	3-Clima organizacional
4	Melhor relacionamento “empresa x empregados”	4-Relacionamento “empresa x empregados”
5	Facilidade nas mudanças e na inovação	5-Facilidade nas mudanças e inovação
6	Aumento da eficiência etc.	6-Aumento da eficiência
	AVALIAÇÃO NO NÍVEL DOS RECURSOS HUMANOS. No nível dos recursos humanos, o treinamento deve proporcionar resultados como:	AVALIAÇÃO NO NÍVEL DOS RECURSOS HUMANOS.
7	Redução da rotatividade de pessoal	7-Redução da rotatividade de pessoal
8	Redução do absenteísmo	8-Redução do absenteísmo
9	Aumento da eficiência individual dos empregados	9-Eficiência individual dos empregados
10	Aumento das habilidades das pessoas	10-Habilidades das pessoas
11	Aumento do conhecimento das pessoas	11-Conhecimento das pessoas
12	Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas etc.	12-Atitude e comportamento das pessoas
	AVALIAÇÃO DAS TAREFAS E OPERAÇÕES. Ao nível das tarefas e operações, o treinamento deve proporcionar resultados como:	AVALIAÇÃO DAS TAREFAS E OPERAÇÕES.
13	Aumento de produtividade	13-Aumento da produtividade
14	Melhoria da qualidade dos produtos e serviços	14-Melhoria da qualidade dos produtos e serviços
15	Redução no fluxo da produção	15-Redução do fluxo da produção
16	Melhor atendimento ao cliente	16-Atendimento ao cliente
17	Redução do índice de acidentes	17-Afastamentos por LER (Lesão por Esforço Repetitivo)
18	Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos etc	Não aproveitado

Quadro 4: Avaliação dos resultados do treinamento e questões elaboradas pelo pesquisador.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 419-420).

Para facilitar a análise dos dados, os questionários foram elaborados em dois blocos de informações. O Bloco 1 refere-se às informações sobre o perfil do respondente e o Bloco 2, ao tema em estudo. Todas as questões fechadas foram elaboradas com a opção de escala de 1 a 5, conforme segue:

- 1 – Insatisfeito
- 2 – Parcialmente satisfeito
- 3 – Satisfeito
- 4 – Muito satisfeito
- 5 – Sem opinião formada

Dando seguimento à pesquisa, é apresentado o estudo piloto.

3.5 ESTUDO PILOTO

O estudo piloto foi feito antes da coleta dos dados definitivos. Trata-se de um pré-teste que teve como objetivo testar os instrumentos de coleta de dados. Segundo Gil (2002), o pré-teste não visa a captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente para esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos como tais, objetivando a garantir que meçam exatamente o que pretende medir.

O desafio, no pré-teste, é selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar. Não há necessidade de um grande grupo de indivíduos. A quantidade pode ser bem restrita, o que importa, nesta ocasião, é que o grupo de indivíduos seja típico em relação ao universo a ser pesquisado.

Gil (2002, p. 120) aponta os aspectos mais importantes a serem considerados no pré-teste:

- a) Clareza e precisão dos termos. Os termos adequados são os que não necessitam de explicação. Quando os pesquisados necessitam de explicações adicionais, será necessário procurar, com eles, termos mais adequados;

- b) Quantidade de perguntas. Se os entrevistados derem mostras de cansaço ou de impaciência, é provável que o número de perguntas seja excessivo, cabendo reduzi-lo;
- c) Forma das perguntas. Pode ser conveniente fazer uma mesma pergunta sob duas formas diferentes, com o objetivo de sondar a reação dos pesquisados a cada uma delas;
- d) Ordem das perguntas. No pré-teste, pode-se ter uma idéia do possível contágio que uma pergunta exerce sobre outra, bem como acerca do local mais conveniente para incluir uma pergunta delicada etc.;
- e) Introdução. Mediante a análise das indagações feitas pelo entrevistado, de suas inquietações e de suas resistências, seleciona-se a melhor fórmula de introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

Todo o material do pré-teste foi registrado, tabulado e analisado e houve necessidade de ajustes na metodologia de coleta de dados.

3.5.1 Realização do pré-teste

O pré-teste do instrumento de pesquisa foi realizado no mês de outubro/2010 (APÊNDICES A e B), tendo sido aplicado pelo gestor de RH em sua equipe. Esta opção foi definida pela facilidade na aplicação e rapidez de retorno das respostas. Além disto, foram consideradas as características semelhantes deste grupo com o público alvo a ser pesquisado.

O pré-teste evidenciou a necessidade de ajustes no instrumento de pesquisa. Ajustou-se o enunciado de algumas questões, destinadas aos gestores de área e, também, aos participantes de capacitações, incentivadas pelo SENAC-RS. Além disto, foi melhorada a definição dos três principais grupos a serem pesquisados, e os seus nomes foram registrados no cabeçalho de identificação de cada questionário.

Os três grupos foram definidos da seguinte forma:

- Instrumento de Pesquisa – Grupo 1 – Bolsa Auxílio
- Instrumento de Pesquisa – Grupo 2 – Participantes de Capacitações
- Instrumento de Pesquisa – Grupo 3 – Gestores

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Após a elaboração dos questionários, o pesquisador elaborou três formulários (APÊNDICES Z, AA e AB), um para cada grupo, utilizando a ferramenta “DOC” do “Google”, que permite criar formulários de pesquisa com *link* para preenchimento e retorno automático via *e-mail*. Os mesmos foram encaminhados ao público alvo da pesquisa no SENAC-RS.

No intuito de obter maior eficácia no retorno dos questionários, contou-se com o apoio do Núcleo de Recursos Humanos do SENAC-RS.

O envio dos questionários foi precedido de *e-mail* (ANEXO D), enviado pelo gerente de Recursos Humanos a todos os funcionários, considerando os grupos em que pertenciam, prestando esclarecimentos sobre a pesquisa e solicitando apoio na elaboração das respostas.

O *link* com acesso ao questionário foi encaminhado diretamente pelo pesquisador, com um *e-mail* explicativo para a população de 693 indivíduos (APÊNDICES D, E e F).

A permissão para execução da pesquisa foi concedida pela Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão do SENAC-RS e pela Gerência de Educação Superior, conforme “Parecer – Assessoramento de Trabalhos Acadêmicos de Pesquisa” (ANEXO B).

3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

O pesquisador, ao se inserir nesta jornada, na qual a busca pelo novo é constante, e o desvelar o remete a novos caminhos, encontrou grandes desafios pela frente. Um dos principais foi transformar dados puros em informações e,

posteriormente, em conhecimento. Para tanto, utilizou uma sistemática fundamentada e se guiou por caminhos já trilhados por outros pesquisadores.

Yin (2005, p. 167), quando trata do tema, “exigindo uma análise de alta qualidade”, ressalta um ponto, o qual o pesquisador destaca:

[...] sua análise deve se dedicar aos *aspectos mais significativos* de seu estudo de caso. Não importando que seja um estudo de caso único ou de casos múltiplos, você terá demonstrado suas melhores habilidades analíticas se a análise se concentrar na questão mais importante (definida, preferivelmente, no início do estudo de caso). Além disso, ao tentar não se desviar para uma questão menor, sua análise ficará menos vulnerável à possibilidade de que a questão principal estivesse sendo evitada por causa de descobertas possivelmente negativas.

Para o pesquisador, Yin (2005) aborda um ponto crucial, *os aspectos mais significativos* de seu estudo. Ocorre que, se não houver uma sistematização e a aplicação de técnicas que o auxiliem, todos os aspectos serão, à luz do pesquisador, significativos. Em uma leitura flutuante ou na pré-análise, tudo parece extremamente importante. Bardin (1977) foi uma das precursoras nessa área, discutindo e mostrando caminhos que clarificam as estratégias de abordagem do pesquisador.

Bardin (1977) apresenta três fases fundamentais para análise de conteúdo da pesquisa: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; e a inferência e a interpretação.

Fase de pré-análise: é a fase de organização do material; é um período de intuições, que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. É a fase que, segundo Bardin (1977), inclui a *leitura flutuante*, a *escolha de documentos*, a *formulação de hipóteses e objetivos*, a *elaboração de indicadores* e a *preparação do material*.

O pesquisador seguiu esta fase, quando obteve os primeiros resultados da pesquisa, com um volume de dados bem expressivos, os quais todos pareciam imprescindíveis. Porém, seguindo as regras das demais fases de Bardin, o pesquisador pôde selecionar aquilo que era mais significativo à análise.

Segundo Bardin (1977), demarcado o universo, selecionados os documentos para análise, é necessário a *constituição de um corpus*, ou seja, um conjunto de documentos que sejam submetidos aos procedimentos analíticos. Para tanto, existem, quatro regras principais:

- 1) Regra da exaustividade: devem ser considerados todos os elementos do *corpus* da pesquisa. Todos os elementos presentes no questionário devem ser considerados exaustivamente. Na presente pesquisa, isto foi feito quando todas as questões e as respostas foram levadas em consideração. Até mesmo quando a opção marcada foi “sem opinião formada”, o pesquisador tentou identificar motivos que justificassem esta marcação.
- 2) Regra da representatividade: a amostra analisada deve ser representativa, para que os resultados obtidos possam ser generalizados ao todo. Além disto, devem ser priorizados os dados que possuem maior significado. Na presente investigação, o cálculo da amostra garante esta representatividade. No entanto, há aspectos subjetivos, que o pesquisador identificou que contribuem para esta representatividade. A amostra pesquisada é composta por funcionários que exercem os mais variados cargos e atuam não só no Departamento Regional do SENAC-RS, como também, nas unidades educacionais e nos balcões, distribuídos nos diversos Municípios do Estado.
- 3) Regra da homogeneidade: diz respeito à escolha de critérios precisos para análise das respostas. As respostas deverão ser agrupadas por temas e não ter demasiada singularidade na escolha e apresentação dos dados. Para esta regra, o pesquisador seguiu o padrão de análise para todas as questões, apresentando-os em gráficos padronizados e utilizando os mesmos critérios de análise.
- 4) Regra da pertinência: os documentos selecionados devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem aos objetivos propostos na tese. O pesquisador considera os documentos selecionados extremamente pertinentes e adequados ao campo de investigação.

Fase de exploração: nesta fase, o material que constitui o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado. Consiste essencialmente de operações de codificação ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

O pesquisador optou por utilizar o tema como unidade de registro. Para Bardin (1977, p. 106), “o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc [...]”.

Fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Bardin (1977, p. 101) destaca que, nesta fase,: “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (‘falantes’) e válidos”.

O pesquisador procurou decifrar, através das respostas quali-quantitativas, as impressões e os sentimentos dos partícipes da Educação Corporativa do SENAC-RS, de forma a contribuir para as suas ideias e inferências sobre o tema em estudo.

A Figura 5 apresenta o resumo do método empregado na pesquisa, considerando a fase de pré-análise, de exploração, de tratamento dos resultados, as inferências e a Análise Textual Discursiva, com as suas respectivas categorias.

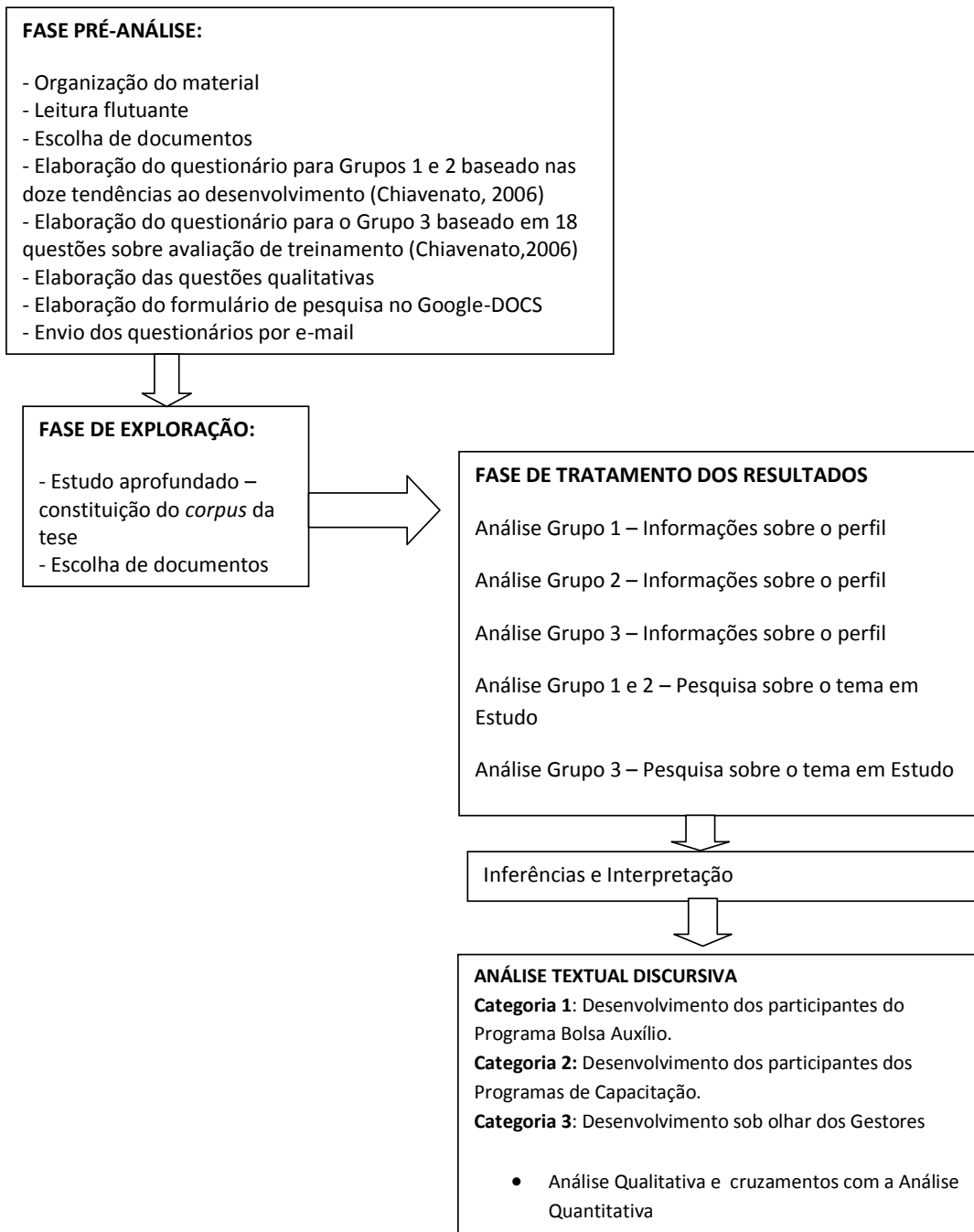


Figura 5: Resumo do método empregado na pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Nas questões qualitativas, o pesquisador valeu-se da Análise Textual Discursiva (ATD) de Moraes e Galiuzzi (2007), como o apoio para a estruturação da sua análise.

Moraes e Galiuzzi (2007) sugerem quatro focos para construção da ATD:

- 1) **Desmontagem dos textos:** É denominado “processo de unitarização”, ou seja, o de exame dos textos em seus detalhes.
- 2) **Estabelecimento de relações:** É o exercício da construção de relações de base que formam conjuntos de informações com elementos próximos, gerando sistemas de categorias. Por isso, esta etapa é conhecida como categorização.
- 3) **Captando o novo emergente:** É uma nova compreensão, gerada através da intensa análise e impregnação nos materiais. Através do investimento na comunicação dessa nova compreensão, assim como de sua crítica e validação, o resultado é um metatexto. É uma nova combinação dos elementos, construídos ao longo dos passos anteriores.
- 4) **Um processo auto-organizado:** o ciclo de análise, ainda que composto por elementos racionalizados e em certa medida planejados, em seu todo, pode ser compreendido como um processo auto-organizado do qual emergem novas compreensões. Os resultados finais, criativos e originais, não podem ser previstos. Mesmo assim, é essencial o esforço de preparação e impregnação para que a emergência do novo possa concretizar-se.

Para Moraes e Galiuzzi (2007, p. 112):

A análise textual discursiva pode ser entendida como o processo de desconstrução, seguido de reconstrução, de um conjunto de materiais lingüísticos e discursivos, produzindo-se, a partir disso, novos entendimentos sobre os fenômenos e discursos investigados. Envolve identificar e isolar enunciados dos materiais submetidos à análise, categorizar esses enunciados e produzir textos, integrando nestes descrição e interpretação, utilizando como base de sua construção o sistema de categorias construído.

O Quadro 5 apresenta as categorias e as subcategorias, emergidas da análise.

Categorias	Subcategorias
1- Desenvolvimento dos participantes do Programa de Bolsa Auxílio	1- Oportunidade de desenvolvimento 2- Incentivo à participação nos Programas de Educação Corporativa 3- Estratégias para identificar as necessidades pessoais e profissionais
2- Desenvolvimento dos participantes dos programas de Capacitação	4- Sentimentos e Motivação
3- Desenvolvimento sob o olhar dos gestores.	5- O desenvolvimento técnico e comportamental 6- A melhoria na visão do gestor 7- O investimento em si próprio

Quadro 5: Síntese da metodologia da pesquisa – categorias e subcategorias

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Para análise das categorias e subcategorias, o pesquisador procurou fazer o cruzamento das respostas qualitativas da própria categoria em estudo com as respostas quantitativas, selecionadas de acordo com o tema da subcategoria e o ponto de vista dos gestores, ou seja, com a categoria 3 – desenvolvimento sob olhar dos gestores.

A Figura 6, a seguir, esclarece este roteiro de análise:

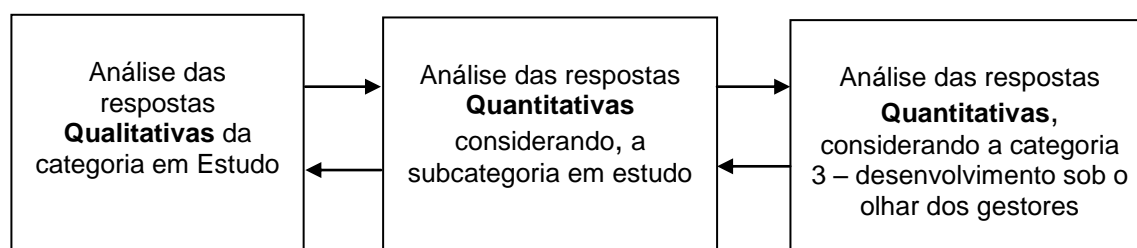


Figura 6: Fluxo explicativo da Análise Textual Descritiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Não se pode dizer que exista uma etapa mais importante que outra em um estudo como este. Todas as fases são extremamente importantes. É como se alguém fosse construir um prédio. É preciso, portanto, escolher o local, ter um bom projeto, definir origens dos recursos a serem aplicados, ter um ótimo cronograma físico financeiro para as compras dos materiais, etc. Quando é redigida uma tese, cada etapa faz parte da “construção” do estudo e, quando são coletadas as informações, elas são apenas “dados”. Somente a análise e a interpretação poderão transformar estes dados em informações e conhecimentos.

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos. Segundo Gil (2002), este compreende: a codificação das respostas, a tabulação dos dados e os cálculos estatísticos.

É preciso também estabelecer a ligação entre os resultados, obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer, de estudos realizados anteriormente.

O presente estudo utilizou a Estatística Descritiva para análise dos dados, com a elaboração de tabelas e gráficos, bem como a análise de dados cruzados entre os grupos analisados, principalmente quando apresenta a Análise Textual Discursiva.

4.1 O PROCESSO DE BUSCA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

O levantamento de dados demandou um trabalho inicial bastante intenso para organizar os grupos a serem analisados. O setor de Recursos Humanos do SENAC-RS forneceu planilhas com todas as capacitações e treinamentos, executadas mês a mês, durante o ano de 2010. Além das planilhas de capacitações, foram

disponibilizadas planilhas com nomes e endereços eletrônicos de todos os funcionários.

Foram necessárias a filtragem e a depuração dos dados nas doze planilhas mensais. A partir daí, selecionaram-se os indivíduos a serem pesquisados, de acordo com os grupos alvo da pesquisa.

Para o Grupo 1, foram selecionados os indivíduos que participaram ou participam do Programa de Bolsa Auxílio nos diferentes níveis de educação. Neste grupo, estão os funcionários com qualquer cargo que se candidataram e foram aprovados no Programa de Bolsa Auxílio, ou seja, atenderam aos critérios, definidos pelo SENAC-RS, para cursar o Ensino Médio, a Graduação ou o Pós-Graduação com Bolsa Auxílio que varia de 35% a 100% do valor da mensalidade.

Para o Grupo 2, foram selecionados os indivíduos que participaram ou participam de capacitações diversas, tais como congressos, seminários, encontros, *workshops*, entre outros, mas não utilizam a Bolsa Auxílio. São aqueles funcionários incentivados às capacitações. Neste caso, as capacitações são definidas quando é feita a avaliação anual pelo gestor, que procura cumprir a meta do programa, que é investir 5% da carga horária de cada funcionário em capacitações.

O Grupo 3 é formado pelos gestores, ou seja, os diretores de unidades educacionais, os gerentes e os coordenadores de área que participam do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL).

A escolha e o formato dos grupos foi intencional, porém, bastante criteriosa. Não há repetição de indivíduos entre os grupos pesquisados. Considerou-se que existem diferentes necessidades de desenvolvimento entre aqueles que ingressam nos programas de Bolsa Auxílio para os demais, que somente participam de capacitações isoladamente e dos gestores que participam do Programa de Desenvolvimento de Liderança.

A pesquisa foi elaborada de forma eletrônica, através do recurso disponível no aplicativo “Google Docs”. Para captar o maior número de respondentes, o Gerente de Recursos Humanos encaminhou *e-mail* a toda a população a ser

pesquisada, com os esclarecimentos sobre a pesquisa e a solicitação de apoio no preenchimento dos formulários.

Posteriormente, o pesquisador encaminhou *e-mail* para os indivíduos com o *link* do formulário da pesquisa.

Foram selecionados e encaminhados 693 questionários por *e-mail*, totalizando 100% da população a ser investigada, distribuídos por grupos, conforme segue:

Grupo 1: 183 questionários enviados;

Grupo 2: 437 questionários enviados;

Grupo 3: 73 questionários enviados.

Para melhor entendimento e, a fim de que não se tornasse uma análise por demais cansativa para o leitor, os dados foram estratificados e apresentados, considerando algumas etapas. Primeiro, foi apresentado o perfil dos indivíduos pesquisados nos três grupos. Segundo, as respostas foram analisadas, considerando as teorias de apoio, no que se refere aos participantes dos Grupos 1 e 2 e, por último, foram analisadas as respostas do Grupo 3 e a relação entre os demais grupos.

O número de respondentes total foi de 185, o que representa 27% do total de questionários enviados.

As respostas estão distribuídas por grupos, conforme Tabela 2:

Tabela 2: Grupos pesquisados, número de questionários enviados, número de respondentes e percentual sobre total dos grupos

Grupo	Nº de questionários enviados	Nº de respondentes	% de respondentes
1	183	50	27
2	437	82	19
3	73	53	73
Total	693	185	27

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

4.1.1 O SENAC-RS e a Educação Corporativa

As informações desta seção foram obtidas através do Núcleo de Recursos Humanos do SENAC-RS e por consulta no *site* www.senac-rs.com.br.

A Educação Corporativa, no SENAC-RS, teve início por volta de 2003 com o lançamento do Programa Bolsa Auxílio, entretanto, a partir de 2006, com a reestruturação da área de Recursos Humanos, o programa tomou corpo e, com o lançamento do PDL (Programa de Desenvolvimento da Liderança) e, posteriormente o PDG (Programa de Desenvolvimento Gerencial), o programa consolidou-se.

No momento, o programa está à disposição dos, aproximadamente, 1.300 funcionários e é regulamentado através de procedimento interno que estabelece os padrões e as normas a seguir:

CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:

OBJETIVO

Estabelecer o processo de capacitação dos colaboradores do SENAC-RS, as suas formas de identificação de necessidades, o planejamento, a condução e a análise dos resultados.

DEFINIÇÕES

NRH – Núcleo de Recursos Humanos

Capacitações Corporativas – capacitações que envolvam mais de uma Unidade/Área da organização.

METODOLOGIA

O processo de capacitação dos colaboradores do SENAC-RS apresenta três fases distintas:

- Identificação das necessidades;
- Planejamento das capacitações;
- Avaliação dos resultados.

Existem duas variáveis relacionadas às três etapas descritas acima:

- **Plano de Capacitação e Desenvolvimento Anual** – caracteriza-se pela identificação de necessidades de capacitação, provenientes das Análises de Desempenho e das estratégias da organização. A sua elaboração é analítica, feita com antecedência e busca a coerência das capacitações em relação a datas, turmas, participantes e localidades.
- **Demandas Eventuais** – tratam-se de ações fora do Plano de Capacitação e Desenvolvimento Anual, em que normalmente a identificação da necessidade é emergente, e o planejamento fica limitado à realidade da execução imediata. As necessidades que alimentam as demandas eventuais são identificadas mediante:
 - Mudança de gestor;
 - Alteração no trabalho realizado ou função;
 - Oportunidade de programa interno ou no mercado;
 - Novos colaboradores.

O Plano de Capacitação e Desenvolvimento Anual é elaborado, contemplando:

- ações a serem desenvolvidas;
- períodos previstos para execução; ;
- objetivo do programa;
- participantes;
- espaço para acompanhamento da realização do programado.

Após a elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento Anual, o gestor da Unidade/Área encaminha uma cópia ao NRH, para que o mesmo possa identificar as demandas corporativas.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES

As necessidades que alimentam o Plano de Capacitação e Desenvolvimento Anual são identificadas através da Análise de Desempenho, conforme segue:

- Análise de Desempenho

A Análise de Desempenho é um processo que permite aos gestores uma base organizada de informações para tomada de decisão e fornece subsídios para os planos de desenvolvimento individuais e em equipe.

- Desenvolvimento de Colaboradores

O processo de desenvolvimento dos colaboradores do SENAC-RS apresenta três fases:

- Levantamento das necessidades;
- Planejamento das capacitações;
- Avaliação dos resultados.

Considerando o processo de desenvolvimento dos colaboradores, existem duas variáveis possíveis:

Plano de Capacitação e Desenvolvimento Anual – tem a sua base fundamentada nas necessidades de desenvolvimento, levantadas na Análise de Desempenho;

Demandas eventuais – trata-se de ações fora do Plano de Capacitação e Desenvolvimento, em que, normalmente, a identificação das necessidades é emergente e a execução, imediata. Podem ser decorrentes de mudança gestor; alteração na função; novas tecnologias; e oportunidade de programa interno ou no mercado.

PLANEJAMENTO DAS CAPACITAÇÕES

Solicitação de Desenvolvimento de Recursos Humanos

As ações de desenvolvimento são solicitadas ao NRH, por meio do formulário de "Solicitação de Desenvolvimento de Recursos Humanos".

Capacitações Corporativas

As demandas de desenvolvimento, identificadas nos Planos de Capacitação e Desenvolvimento das Unidades/Áreas e realizadas internamente, ou por meio de contratação pelo NRH, são chamadas de "Capacitações Corporativas". Normalmente, têm o envolvimento do NRH e mais alguma área do Departamento Regional.

As solicitações de Capacitações Corporativas são feitas mediante um formulário específico e encaminhadas ao NRH com, no mínimo, um mês de antecedência.

AValiaÇÃO DOS RESULTADOS DAS CAPACITAÇÕES

Os resultados são analisados através da aplicação dos instrumentos de Avaliação de Reação (registro da qualidade) e Avaliação de Eficácia (registro da qualidade).

Avaliação de Reação – instrumento aplicado no final das capacitações corporativas, que têm por objetivo a identificação da opinião dos participantes sobre a mesma. Para a verificação desse índice, é utilizada uma amostra de 70% mínima dos participantes de cada capacitação.

Avaliação de Eficácia – instrumento aplicado a todas as capacitações que foram realizadas pelos colaboradores do SENAC-RS. O preenchimento desta avaliação é realizado pelo gestor, em conjunto com o colaborador.

4.2 INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL

Nesta seção, é analisado o perfil dos Grupos 1, 2 e 3, com objetivo de proporcionar um melhor entendimento quanto à apresentação dos dados sobre o tema em estudo, bem como da análise qualitativa.

4.2.1 Perfil do Grupo 1

Todos os funcionários, depois de um ano completo de vínculo empregatício com SENAC-RS, poderão solicitar o benefício da Bolsa Auxílio, segundo as normas publicadas através de Resolução (documento interno que estabelece normas e procedimentos). O subsídio varia de acordo com o nível de escolaridade solicitado:

Tabela 3: Modalidade de concessão de Bolsa Auxílio e percentuais de subsídios

MODALIDADE	%
Fundamental	100
Ensino Médio e Curso Técnico	50
Graduação	50
Pós-Graduação	35

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Um dos requisitos fundamentais para a concessão à bolsa é de que o curso esteja vinculado e aplicado às atividades desenvolvidas pelo funcionário na entidade e/ou que seja de interesse estratégico, face aos objetivos da organização, de acordo com a decisão da Direção Regional.

Quanto ao gênero, a predominância, neste grupo, é do sexo feminino, representando 66% do total, conforme Gráfico 1.

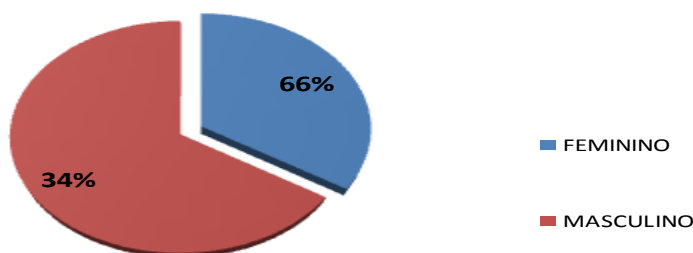


Gráfico 1: Sexo - Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O grupo apresenta igualmente a predominância do jovem adulto, com cerca de 88%, de acordo com o Gráfico 2, o que, de certa forma, ajuda a entender outras questões que serão levantadas no decorrer do estudo.

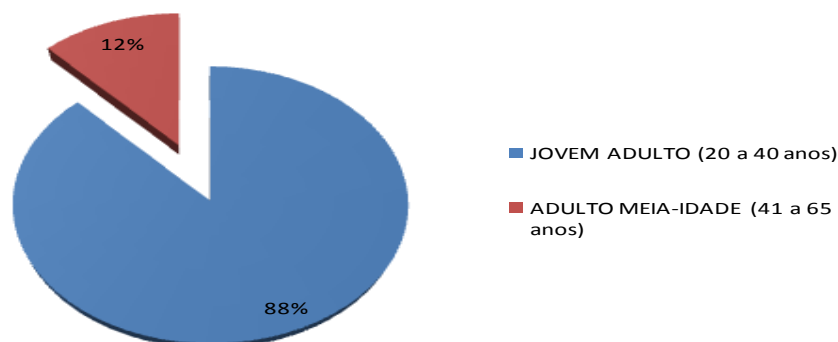


Gráfico 2: Idade dos pesquisados - Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A estrutura organizacional do SENAC-RS é composta de um Departamento Regional, local onde as diretrizes regionais são definidas pelo Diretor Regional e executadas por meio do corpo gerencial e coordenadores. O Departamento Regional funciona como estrutura de suporte e apoio às unidades educacionais, ou seja, escolas e faculdades que estão distribuídas pelo Estado do Rio Grande do Sul. Cerca de 66% dos pesquisados no Grupo 1 atuam em Unidades Educacionais.

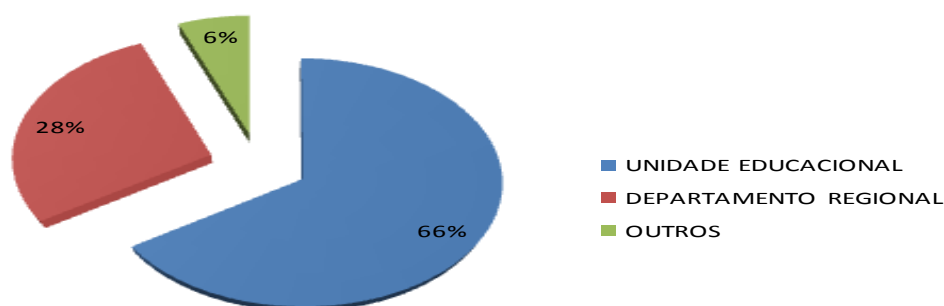


Gráfico 3: Perfil da área de atuação - Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Como a predominância é a de jovens neste grupo, é de se esperar que a formação ainda não esteja completa e o “espaço” para o desenvolvimento humano seja bem amplo. A formação educacional do Grupo 1 pode ser observada no Gráfico 4.

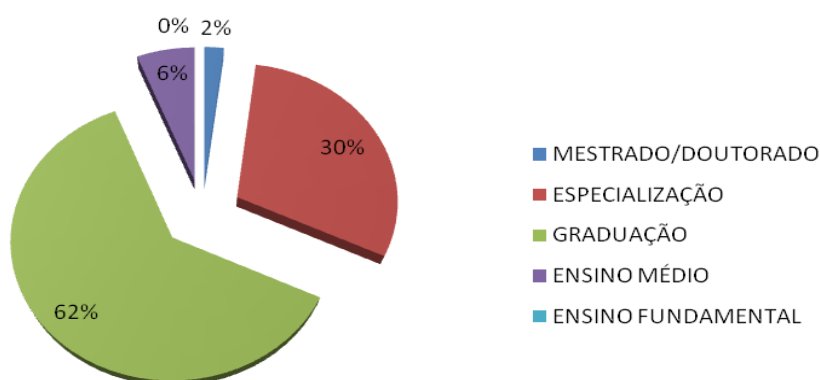


Gráfico 4: Perfil educacional - Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Dos pesquisados, 62% possuem graduação. O percentual para especialização também é expressivo, cerca de 30% possuem especialização.

Em termos salariais, quase a metade (46%) ganha até R\$1.200,00, aproximadamente dois salários mínimos, e 26%, entre R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00. O Gráfico 5 apresenta estas informações.

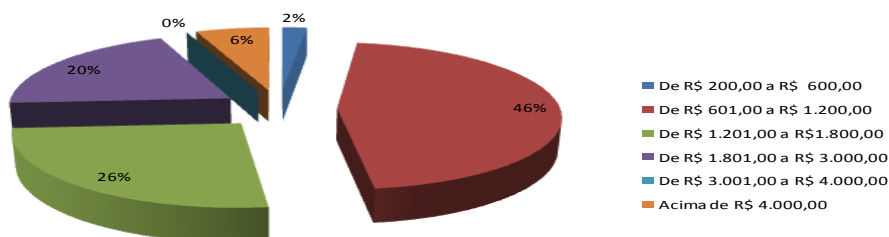


Gráfico 5: Faixa salarial - Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Interessante observar que, mesmo tratando-se de um público jovem com formação ainda em desenvolvimento, mais de a metade admite ter recebido promoção de cargo. O Gráfico 6 mostra estes resultados.

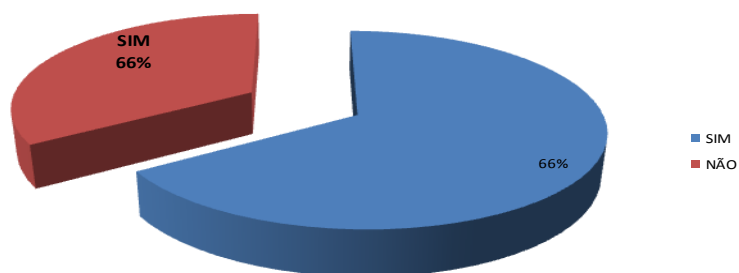


Gráfico 6: Receberam promoção ou não - Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Além disto, 70% admitem ter recebido acréscimos salariais, por motivos de promoção e/ou reconhecimento.

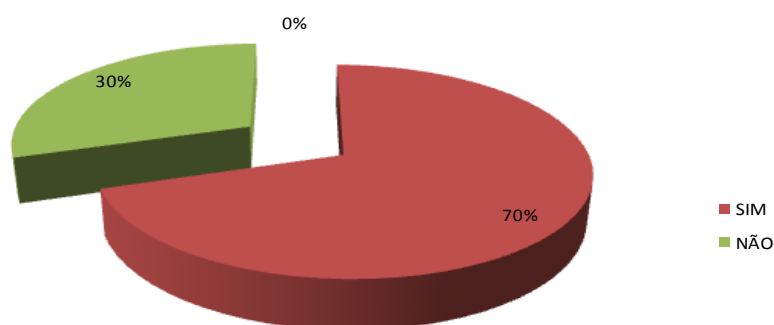


Gráfico 7: Acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento - Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A seguir, é apresentada a análise do Grupo 2.

4.2.2 Perfil do Grupo 2

Anualmente, é feito o processo de avaliação de pessoal. Os gestores avaliam os seus subordinados em um processo que envolve todo o SENAC-RS. Neste momento, são identificadas as necessidades de capacitações da equipe. O

pesquisador selecionou todos os indivíduos que participaram de capacitações e os não participam do Programa de Bolsa Auxílio.

Quanto ao gênero, o perfil não difere do Grupo 1, 66% são do sexo feminino e 34%, do sexo masculino.

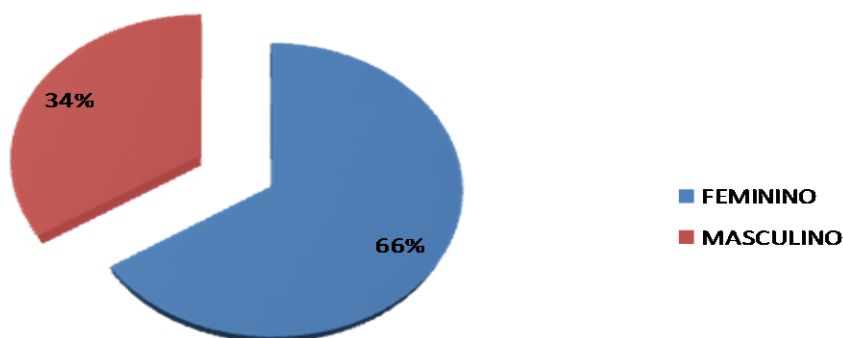


Gráfico 8: Sexo – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Quanto à idade, também não há muita diferença no perfil e cerca de 71% são de jovens adultos (20 a 40 anos).

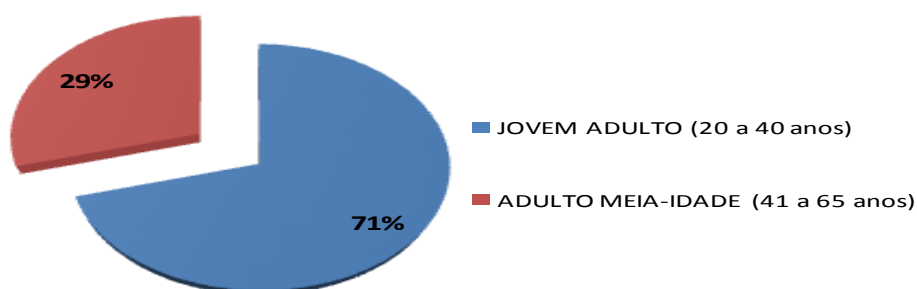


Gráfico 9: Idade – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

É mais expressiva a quantidade de indivíduos que atua nas unidades educacionais, o que representa 73% do total pesquisado.

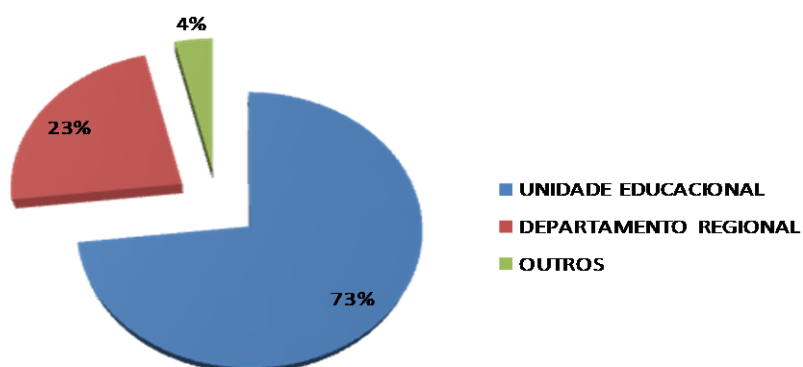


Gráfico 10: Área de atuação - Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No que tange à formação, o Gráfico 11 demonstra que 44% possuem graduação, cerca de 12% ensino médio. Um percentual significativo, 37%, possui pós-graduação em nível de especialização. Comparativamente com o Grupo 1, há um percentual menor de graduados e maior de especialistas (37% contra 30% do Grupo 1).

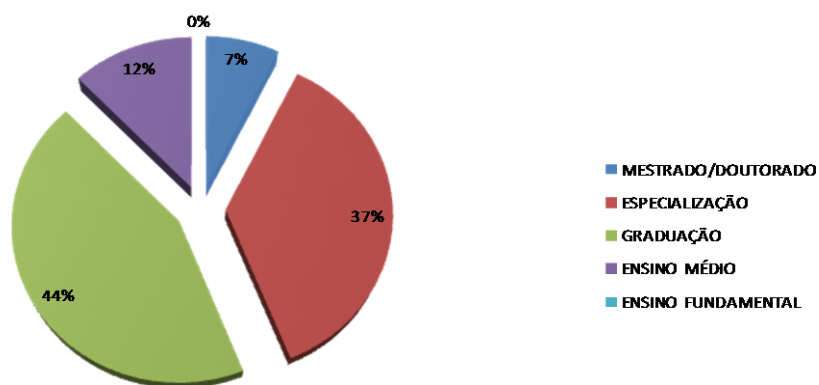


Gráfico 11: Perfil educacional - Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A faixa salarial predominante (35%) neste grupo fica em até dois salários mínimos. Se considerarmos a próxima faixa, podemos dizer que 51% ganham de R\$ 601,00 a R\$ 1.800,00.

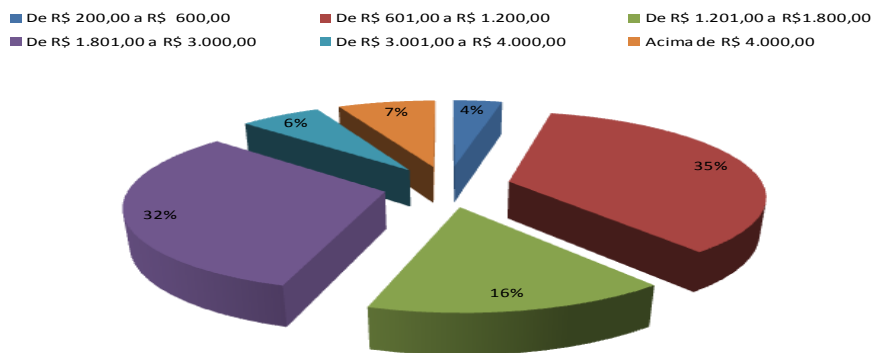


Gráfico 12: Faixa salarial - Grupo 2.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Ao contrário do Grupo 1, mais de a metade admite não ter recebido nenhum tipo de promoção.

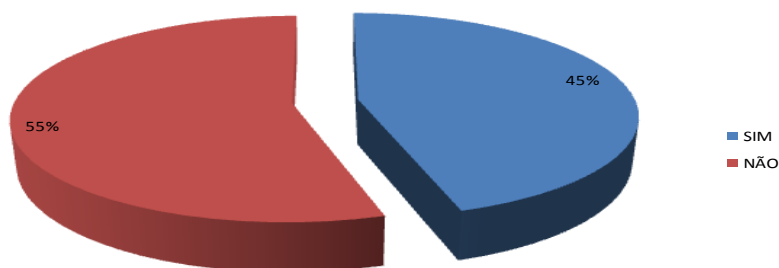


Gráfico 13: Receberam promoção ou não - Grupo 2.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Uma diferença significativa para o Grupo 1 é no acréscimo salarial, enquanto, no Grupo 1, cerca de 70% afirmaram ter recebido aumento salarial por promoção e/ou reconhecimento, neste grupo, contudo, apenas 48% obtiveram aumentos salariais.

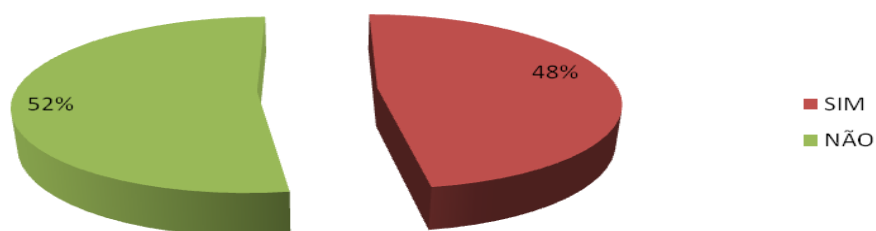


Gráfico 14: Acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento - Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Nesta subseção, a ser apresentada a seguir, é feita a análise do Grupo 3.

4.2.3 Perfil do Grupo 3

O Grupo 3 é composto pelos gestores, mais especificamente, coordenadores de área, gerentes e diretores, que participam do Programa de Desenvolvimento de Lideranças e possuem, em suas equipes, indivíduos que participam do Programa de Educação Corporativa, seja através do Programa de Bolsa Auxílio, seja pela participação nas capacitações.

Quanto ao gênero, percebe-se um certo equilíbrio, porém a maior quantidade de indivíduos da pesquisa é do sexo masculino, com 53%. O Gráfico 15 apresenta estes resultados.

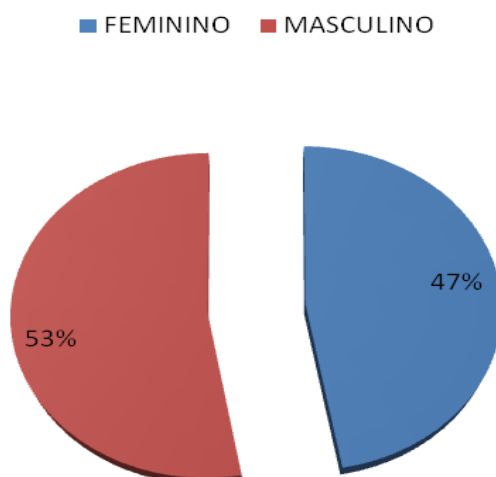


Gráfico 15: Sexo – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A exemplo dos demais grupos ainda predomina um número de Jovem Adulto (20 a 40 anos), conforme Gráfico 16 a seguir:

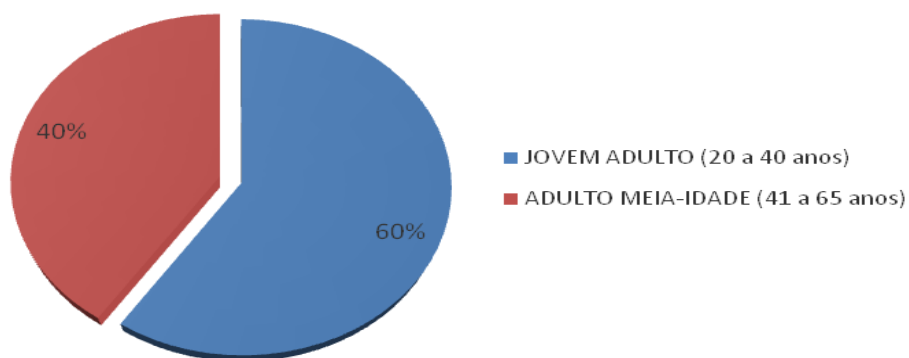


Gráfico 16: Idade dos pesquisados – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O local de atuação de maior incidência é a Unidade Educacional, ou seja, as escolas e as faculdades, percentual este de 58%, de acordo com o Gráfico 17.

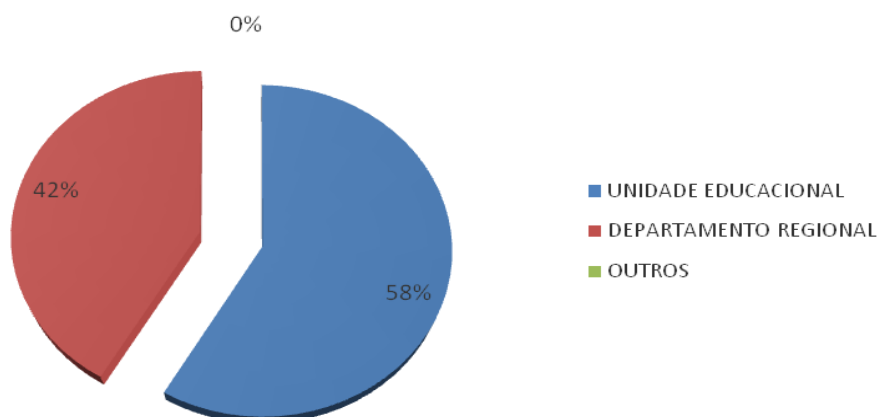


Gráfico 17: Área de atuação dos pesquisados – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Em relação à formação, 53% dos respondentes possuem especialização e 41%, mestrado ou doutorado, ficando o grupo com apenas 6 % de graduados.

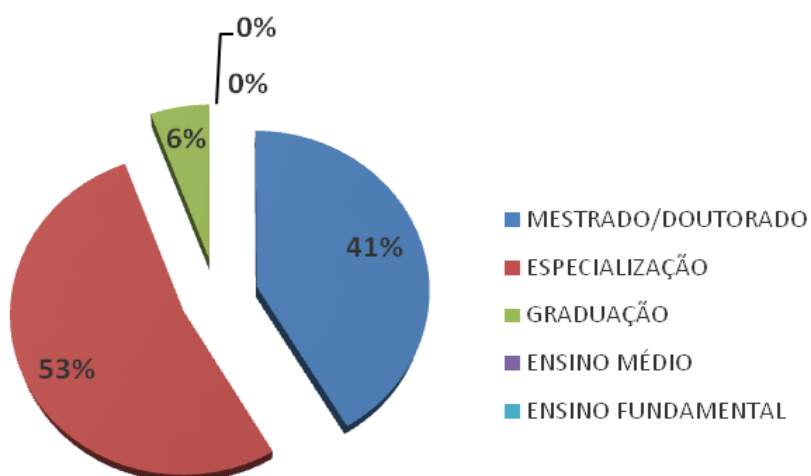


Gráfico 18: Perfil educacional – Grupo 3.
Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Ainda, tratando-se do perfil, o pesquisador elaborou a seguinte questão: “Em sua trajetória profissional no SENAC-RS você já participou ou participa de algum programa de incentivo à educação promovido/incentivado pela Instituição?” A resposta foi bastante positiva, predominando o “sim”, com 87%, de acordo com o Gráfico 19.

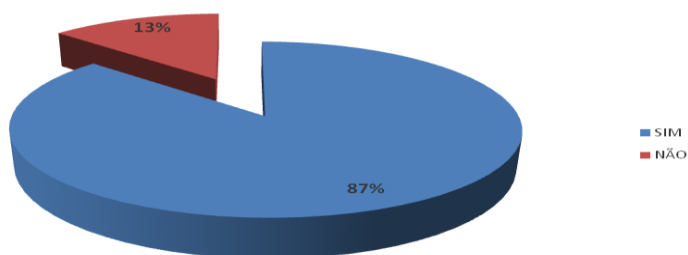


Gráfico 19: Participação em programas de incentivo à educação, promovidos pelo SENAC-RS.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Na sequência, o pesquisador questionou o seguinte: “Você costuma incentivar os seus funcionários a participarem dos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS?”.

O Gráfico 20 mostra que 96% incentivam os seus funcionários a participarem dos programas de Educação Corporativa. Como resposta “não”, um dos indivíduos pesquisados possui apenas 9 meses de instituição, tempo este que o restringiu em ações de desenvolvimento da equipe.

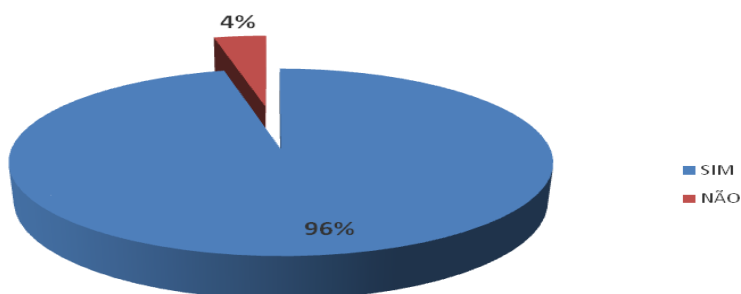


Gráfico 20: Incentivo aos funcionários para participarem dos programas de Educação Corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Também, no perfil foi indagado o seguinte: “Você percebe algum desenvolvimento em seus funcionários a partir da participação dos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS?” Verificou-se que 91% responderam positivamente, ou seja, “sim”.

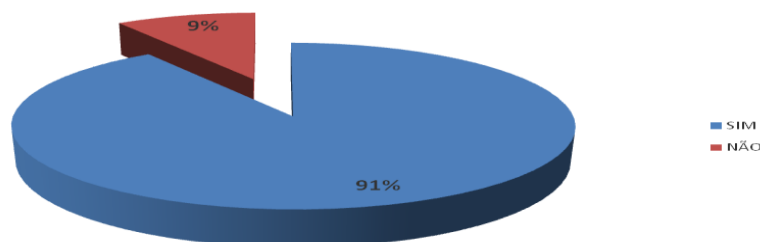


Gráfico 21: Percepção sobre o desenvolvimento dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Fazendo uma análise mais resumida, pode-se afirmar que o perfil dos indivíduos do Grupo 1 e 2 assemelham-se bastante, com exceção de algumas particularidades. Ambos os grupos possuem indivíduos, na grande maioria, jovens adultos (20 a 40 anos), predominantemente do sexo feminino, e que estão em fase de desenvolvimento pessoal e profissional. Aqueles que participam do Programa Bolsa Auxílio, ou seja, Grupo 1, cerca de 64% candidataram-se à Bolsa Auxílio para cursar Graduação, o que lhes confere uma Bolsa Auxílio, custeada pela instituição, de 50% do valor do curso.

Considerando que, deste grupo, 46% ganham aproximadamente dois salários mínimos (até R\$ 1.200,00), percebe-se que o incentivo, dado pelo SENAC-RS, é fundamental para a realização de um curso superior, uma vez que o salário apontado deve cobrir outros custos, tais como, alimentação, transporte, vestuário, saúde, entre outros.

O Grupo 2, embora com características bastante semelhantes às do Grupo 1, possui algumas especificidades. Diferente da Bolsa Auxílio, que requer, no mínimo, um ano de vínculo para ser solicitada, este grupo dedica-se mais às capacitações, incluindo participação em seminários, congressos, *workshops* e outros eventos, promovidos pelo SENAC-RS e autorizados pela chefia/supervisão, através da Avaliação Anual ou da identificação da necessidade ao longo do ano. É certo que boa parte já tem formação superior e até mesmo pós-graduação. Cerca de 44% possuem especialização (37%), mestrado e doutorado (7%). Além disto, 32% possuem salários entre R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00.

O Grupo 3 caracteriza-se pelos gestores, ou seja, pessoas que são responsáveis por equipes de funcionários. Exercem cargos de chefia, tais como coordenação, gerência e diretoria de unidades. Por consequência, são indivíduos com mais experiência e melhor formação e são responsáveis pela autorização daqueles que solicitam ingressar nos Programas de Bolsa Auxílio e nas Capacitações em geral. São os gestores que, anualmente, avaliam as suas equipes, identificando lacunas de conhecimento e são responsáveis pela programação das capacitações dos seus funcionários.

Cerca de 94% dos gestores possuem especialização, mestrado e doutorado, e 96% incentiva os seus funcionários a participarem dos programas de Educação Corporativa.

4.3 ANÁLISE DO TEMA EM ESTUDO

Nesta seção, será apresentada a análise do tema em estudo, mais especificamente, o grau de satisfação com as questões que levam ao desenvolvimento humano dos Grupos 1, 2 e 3.

4.3.1 Análise dos Grupos 1 e 2

A elaboração do questionário de pesquisa para os Grupos 1 e 2 levou em consideração as doze tendências de Chiavenato (2006), já mencionadas nesta pesquisa na seção 3.4, “Instrumentos para a Coleta de Dados”.

Para todas as questões, foram apresentadas escalas de 1 a 5, a serem escolhidas, sendo 1 para insatisfeito; 2, parcialmente satisfeito; 3, satisfeito; 4, muito satisfeito e 5, sem opinião formada.

O bloco de questões 2 refere-se às 12 tendências e à expectativa do pesquisador que foi captar, junto aos indivíduos pesquisados, as percepções sobre as questões que contribuem para o desenvolvimento dos colaboradores no SENAC-RS.

A primeira tendência a que se refere Chiavenato (2006) diz respeito à forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização. O autor aponta que antigamente as empresas procuravam recrutar e selecionar pessoas com conhecimento e habilidade já adquiridos em experiências anteriores. A busca era por pessoas “prontas”, com conhecimento suficiente para atuarem nesta empresa. Uma vez recrutada, a empresa extraia o máximo de conhecimento deste profissional e pouco se investia na formação do profissional. Atualmente, segundo o autor, a preocupação das empresas bem sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa, e isto se dá não só pelas capacitações, mas também, pela troca de experiências e pelo esforço constante e permanente em agregar valor àquilo que se faz.

Destaca-se que, através da experiência do pesquisador, que há uma “construção” mútua. Um aprendizado que se completa, na medida em que o funcionário aprende com as novas experiências, os erros e os acertos. Ao mesmo tempo, este funcionário também irá, por meio do seu “novo olhar”, agregar valor às suas novas atividades.

O pesquisador quis desvelar a percepção do pesquisado em relação ao seu aprendizado.

A questão elaborada foi:

Questão 1: *Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e a busca constante por novos conhecimentos e, sobretudo, com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.*

As respostas do Grupo 1, apresentadas no Gráfico 22, foram positivas; 45 marcaram que estão entre os satisfeitos (28) e muito satisfeito (17), o que representa 90% do total.

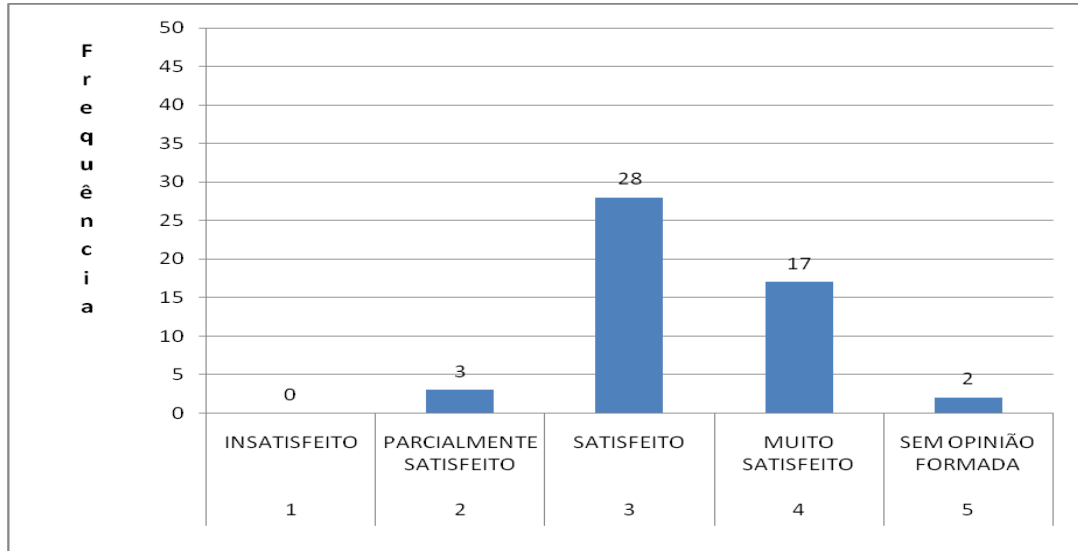


Gráfico 22: Grau de satisfação atribuído ao aprendizado – Grupo 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Grupo 2, no Gráfico 23, apontou 70 marcações com satisfeitos (32) e muito satisfeitos (38), o que representa 85%, índice bastante representativo e satisfatório com o grau de satisfação do próprio aprendizado.

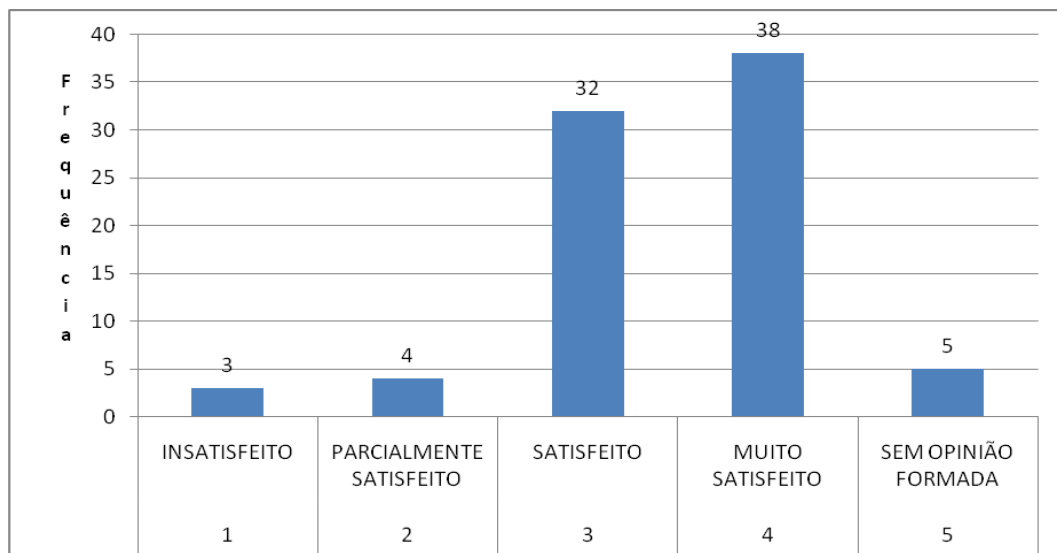


Gráfico 23: Grau de satisfação atribuído ao aprendizado – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

As respostas dos Grupos 1 e 2 são significativas e demonstram a predominância com a satisfação do aprendizado. A segunda e importante tendência, apontada por Chiavenato (2006), é a participação ativa dos gerentes e de suas

equipes. Para o autor, os conteúdos dos programas de treinamento e desenvolvimento estão sendo cada vez mais decididos, planejados e implementados pelos gerentes e por suas equipes.

A vivência, no ambiente corporativo, por parte deste pesquisador, fortalece esta ideia. Os treinamentos devem ter propósitos alinhados às estratégias da instituição. O tempo que o funcionário irá alocar em capacitações, apoiadas pela empresa, só terá razão de ser, se as necessidades forem definidas em um programa integrado de desenvolvimento. Para tanto, a melhor maneira é o trabalho conjunto e integrado entre as gerências e os seus funcionários.

Outro ponto bastante relevante para o desenvolvimento é a autorrealização profissional. No momento das avaliações e na definição dos programas, é importante o gestor identificar, no funcionário, a sua motivação e afinidade com a área de atuação. Caso contrário, não será a capacitação que motivará o funcionário, pelo contrário ele irá participar dos programas sem um envolvimento maior, o que refletirá em seu desempenho futuro.

A questão, com intuito de identificar o grau de satisfação referente ao tema, foi a seguinte:

Questão 2: *No que diz respeito às capacitações, marque o seu grau de satisfação quanto à sua integração com a gerência/chefia, para identificar as necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc que melhor convenham para o negócio da empresa e as suas aspirações.*

Embora ainda seja um resultado bastante alto entre satisfeitos (22) e muito satisfeitos (16), cerca de 76% do total, dez indivíduos (20%), se consideram parcialmente satisfeitos no Grupo 1.

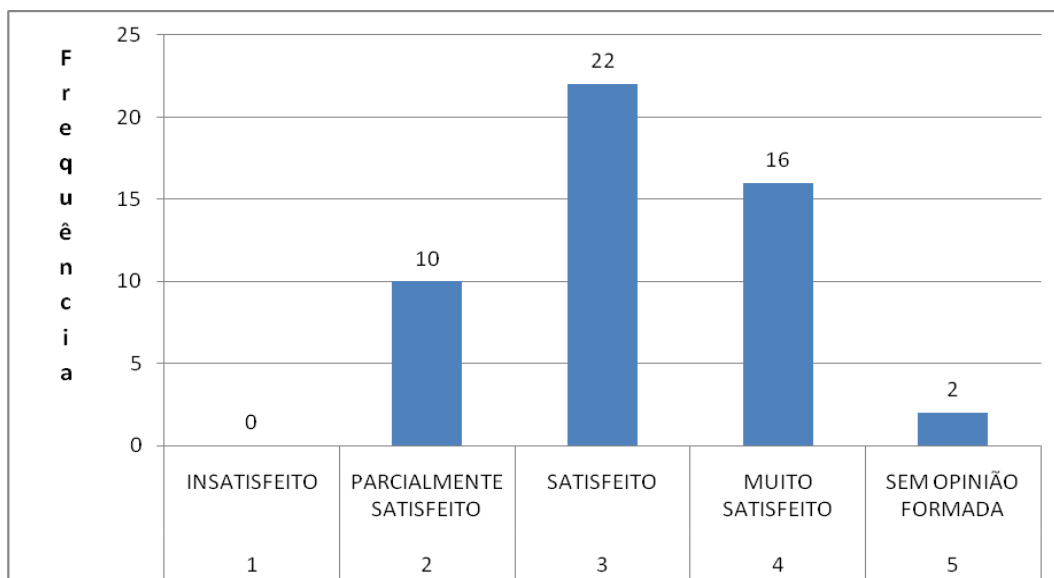


Gráfico 24: Grau de satisfação com a integração gerência/chefia para identificação das necessidades de capacitação – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No Grupo 2, 78% estão satisfeitos (36) e muito satisfeitos (28), porém cabe ressaltar o aparecimento de 16 indivíduos que estão insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, o que representa 20% do total, índice que requer uma atenção.

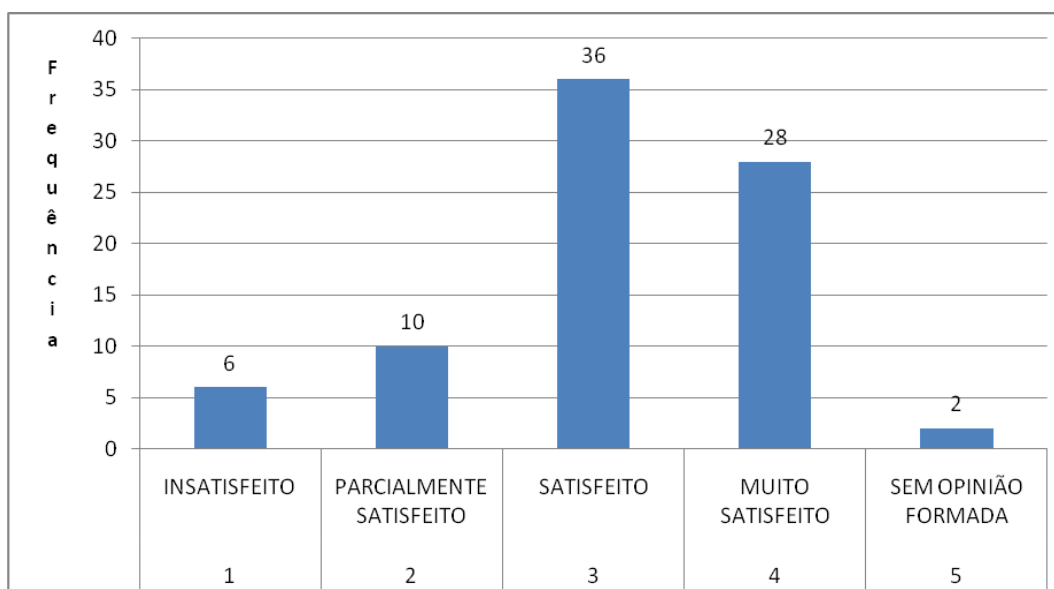


Gráfico 25: Grau de satisfação com a integração gerência/chefia para identificação das necessidades de capacitação – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O grande desafio da terceira tendência, apontada por Chiavenato (2006), é intensa ligação com o negócio da empresa. Para o autor, os processos de desenvolvimento dos recursos humanos não estão mais obedecendo ao imediatismo e oportunismo. Cada vez mais, estão atrelados ao planejamento e à visão de longo prazo. O grande desafio é, por experiência do pesquisador, superar os limites entre vida pessoal e corporativa, o quanto temos que cuidar para que o planejamento da empresa não seja o planejamento das nossas vidas pessoais.

Mais complexa se torna a questão quando se trata do jovem adulto (20 a 40 anos) que anseia pela melhora de vida, pela promoção e por melhores salários. Ao mesmo tempo, ele possui energia suficiente para jornadas intermináveis de trabalho, o que facilita a intensa ligação com o negócio da empresa, mas, por outro lado, pode comprometer a sua qualidade de vida e levar a um aumento no nível de estresse.

A questão proposta foi:

Questão 3: *A sua satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição?*

Para Dutra e Comini (*in* EBOLI et al., 2010, p. 119):

A educação corporativa deve se inserir em uma proposta estratégica de gestão de pessoas que permita uma ação articulada por todos os atores. Dessa forma, a educação corporativa passa a ser um ponto de intersecção para ações estratégicas e de transformação cultural.

O Grupo 1 mantém um índice elevado entre satisfeito e muito satisfeito, ou seja, cerca de 35 apontamentos, o que equivale a 70%, mas novamente surge 24% do total que estão entre insatisfeitos e parcialmente satisfeitos.

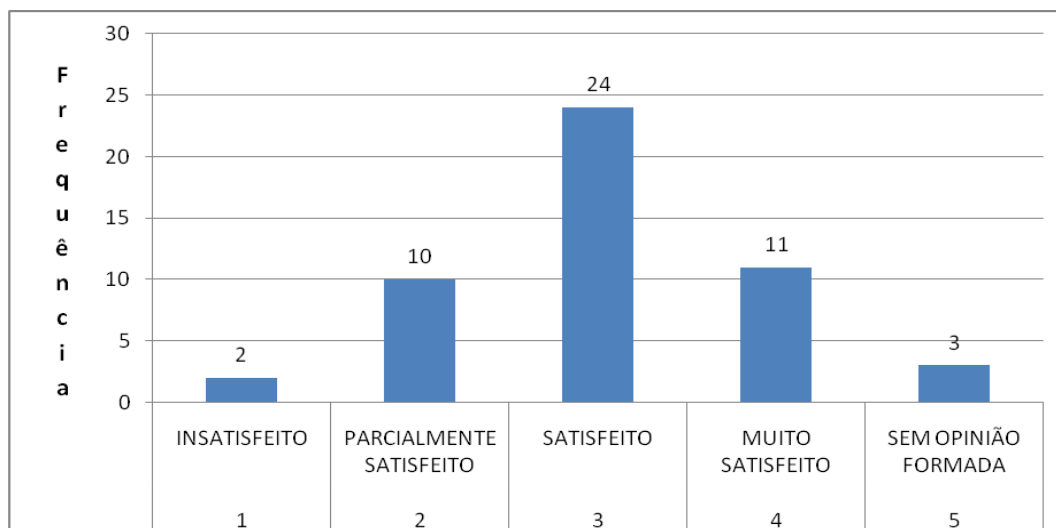


Gráfico 26: Grau de satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento – Grupo 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Sendo o Grupo 1, formado por indivíduos que participam do programa Bolsa Auxílio, o Gráfico 26 requer uma análise mais criteriosa. Pode-se até inferir que, em função da participação predominantemente do jovem adulto, grupo este que caracteriza-se por certa impaciência e busca por resultados mais imediatos (“Geração Y”), os dados tenham esta composição.

Comportamento semelhante se observa no Grupo 2, cerca de 23% estão insatisfeitos e parcialmente satisfeitos (soma dos 5 indivíduos insatisfeitos e dos 14 parcialmente satisfeitos = 23%), embora 61 indivíduos, cerca de 74%, estejam satisfeitos e muito satisfeitos.

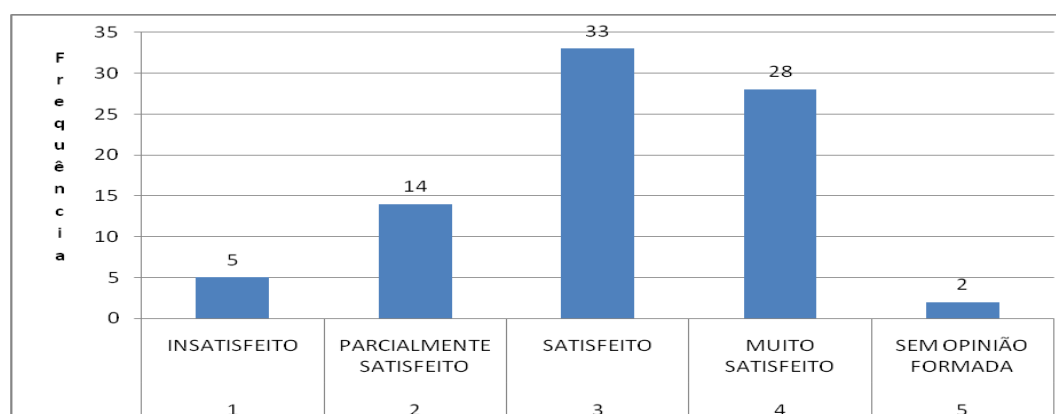


Gráfico 27: Grau de satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Chiavenato (2006) aborda a quarta tendência ao desenvolvimento, que é o aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Segundo o autor, a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada mediante a sua constante capacitação e de seu crescente desenvolvimento profissional.

Chiavenato (2006, p. 427) vai mais além, sugerindo que as “[...] pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade. Sem falar na qualidade e produtividade”.

Para Marcondes (*in* HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 260):

Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

Marcondes diferencia treinamento de desenvolvimento. Treinamento tem o objetivo de capacitar e aperfeiçoar os conhecimentos para utilização no curto prazo. Já o desenvolvimento visa a ações de capacitação e ao aperfeiçoamento para o resultado futuro, uma visão de longo prazo (MARCONDES *in* HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Para o autor, as ações de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), consideradas como um conjunto de métodos, procedimentos e recursos, proporcionam benefícios às pessoas, pois:

- focam as aptidões dos funcionários;
- ajudam a aumentar a autoestima e melhorar o clima organizacional, pelo crescimento profissional;
- facilitam a definição de prioridades para a capacitação das pessoas;
- promovem a melhoria das condições psicossociais do trabalho (MARCONDES *in* HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

A vivência do pesquisador no mundo trabalho, tendo iniciado as suas atividades ainda muito cedo (aos 14 anos), permite inferir que os diversos treinamentos e participações em eventos, como seminários, congressos, etc, impactaram positivamente na sua formação profissional, pessoal, considerando aspectos psicológicos da formação da personalidade.

O tema levou o pesquisador a elaborar as duas questões na pesquisa:

Questão 4: *Nos últimos anos, como você considera a melhora em sua qualidade de vida?*

Questão 5: *A sua satisfação quanto à influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.*

A questão 4 pode ser analisada através dos Gráficos 28 e 29, referentes ao Grupo 1 e 2 respectivamente. O grupo indica que 68%, ou seja, 34 indivíduos, estão satisfeitos e muito satisfeitos com a sua melhora na qualidade de vida, porém há de se observar há 26% de insatisfeitos e parcialmente satisfeitos.

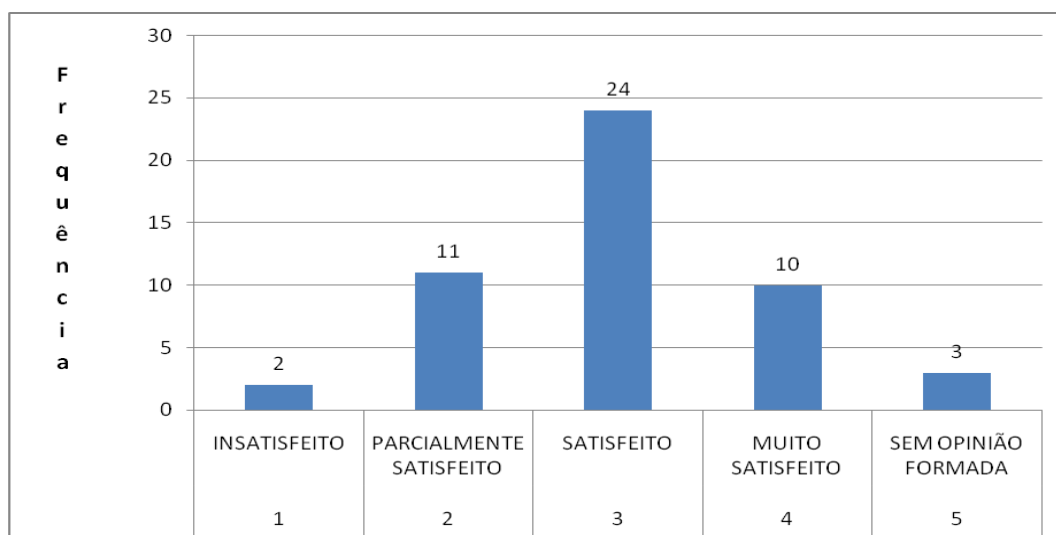


Gráfico 28: Grau de satisfação com a qualidade de vida nos últimos anos – Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Grupo 2 apresenta comportamento semelhante ao Grupo 1, ou seja, 72% estão satisfeitos e muito satisfeitos e 24%, cerca de 20 indivíduos, estão insatisfeitos ou parcialmente satisfeitos.

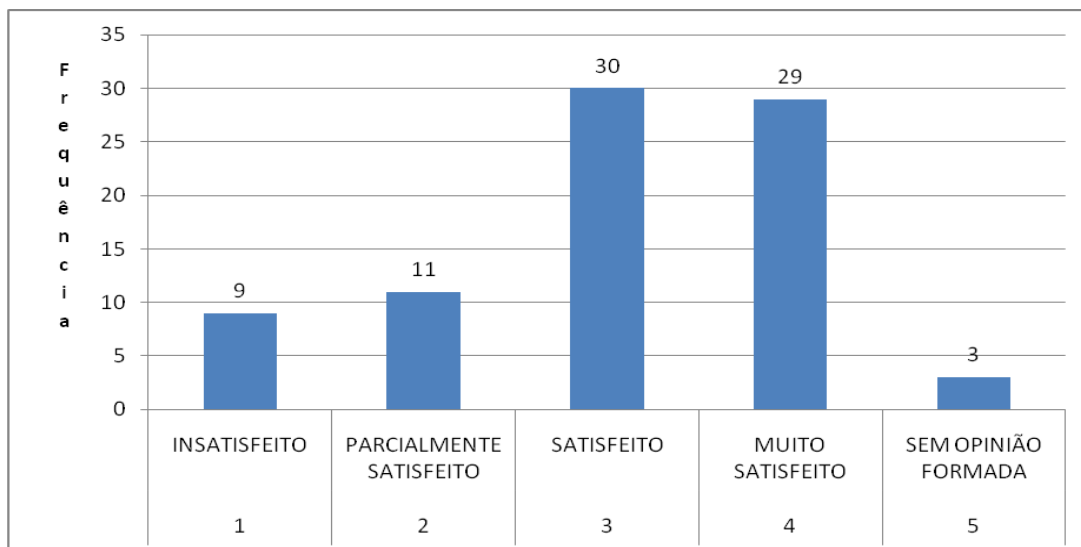


Gráfico 29: Grau de satisfação com a qualidade de vida nos últimos anos – Grupo 2.
 Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Para Salthouse e Maurer (1996, *apud* PAPALIA; OLDS, 2000), de modo geral, os trabalhadores, com menos de 40 anos, tendem a ser menos satisfeitos do que os trabalhadores mais velhos. De acordo com os autores, eles envolvem-se menos com o trabalho, são menos comprometidos com os empregadores, ganham salários mais baixos e são inclinados a mudar de emprego. Ainda que este pesquisador não concorde totalmente com estas colocações, há de se refletir sobre estas características (SALTHOUSE; MAURER, 1996, *apud* PAPALIA; OLDS, 2000).

Diante deste cenário, no qual a mudança é constante e que a relação empregador/empregado exige mútuo entendimento, cada vez mais, são questionados os modelos de trabalho. O tema foi abordado na seção 2.5 que trata de “Diferentes Gerações no Ambiente de Trabalho”, que apresentam diferentes expectativas, mas convivem no dia a dia do trabalho. Chiavenato (2006) aborda como tendência, no processo de desenvolvimento de pessoas, outro tema: contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e o destino.

Isto implica enxergar mais longe, estabelecer planejamento de médio e longo prazo. Saber que, para se chegar lá, isto é, alcançar o objetivo, deve-se agir hoje, estabelecer planos de ação imediata para alcançar os objetivos futuros. Os recursos humanos devem ser preparados constantemente, a aprendizagem deve ser ao longo

da vida e, mais do que nunca, focada na inovação, na criatividade e na preparação para novas mudanças e tecnologias.

Este tema é muito bem conduzido por Claxton (2005, p. 221):

Durante a vida toda, em cada aspecto dela, as pessoas são aprendizes. A aprendizagem, ao longo da vida, abrange a paternidade/a maternidade, a separação e a perda; enfrentar a doença e o infortúnio, tanto de si mesmo quanto dos outros; viver em novas culturas; aprender novas habilidades; praticar *hobbies* e atividades de lazer; dominar nova tecnologia; desenvolver uma posição com relação às questões atuais. Todavia, a área da vida adulta que a aprendizagem permeia mais persistentemente do que talvez qualquer outra é o trabalho.

A questão 5, elaborada pelo pesquisador, prossegue com o tema “qualidade de vida” e pode ser analisada através das respostas do Grupo 1 e 2 a seguir:

As respostas do Grupo 1, lembrando que os indivíduos são participantes do Programa Bolsa Auxílio, apresentam um índice de 26% entre insatisfeitos e parcialmente satisfeito. Por outro lado, a soma dos satisfeitos e muito satisfeito é de 36 indivíduos, ou seja 72%.

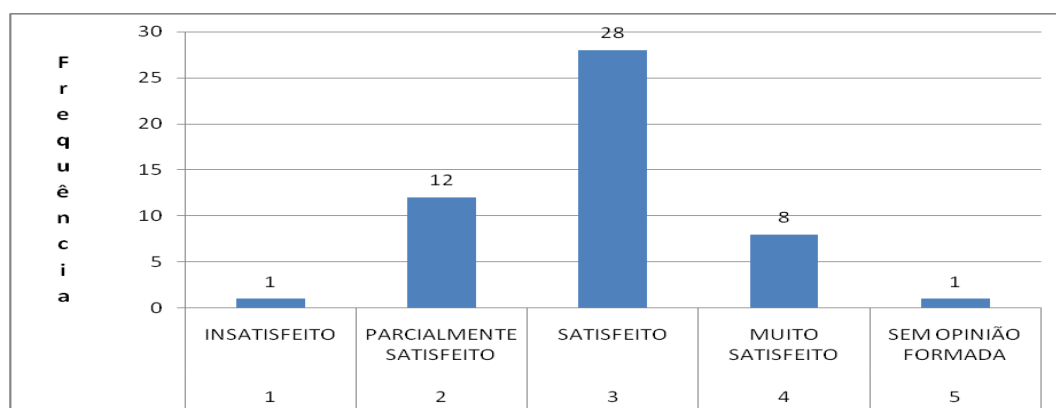


Gráfico 30: Grau de satisfação com a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na melhora da qualidade de vida – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Grupo 2, representado por aqueles indivíduos que participam de capacitações periódicas, apresentam um comportamento um pouco diferente, como podemos observar no Gráfico 31. A grande maioria, ou seja, 84% estão no grupo dos satisfeitos e muito satisfeitos. Apenas 15% estão insatisfeitos ou parcialmente satisfeitos.

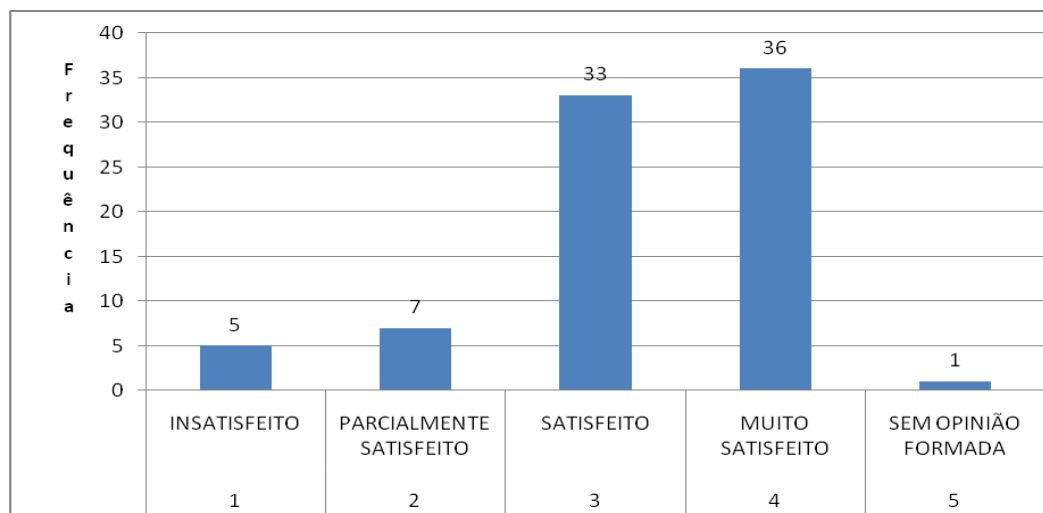


Gráfico 31: Grau de satisfação com a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na melhora da qualidade de vida – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Pelo perfil já analisado, pode-se inferir, em alguns aspectos, que justificam tais resultados. Primeiro, os participantes do Grupo 1, com a Bolsa Auxílio, não usufruem da mesma dinâmica daqueles que estão no Grupo 2 que realizam capacitações diversas ao longo do ano. Participantes do Grupo 2, por não estarem vinculados a programas extensos, com muita carga horária, como, por exemplo, uma graduação, usufruem melhor o seu tempo com vivências e experiências que enriquecem o seu aprendizado e desenvolvimento. Já os participantes do Grupo 1, na maior parte das vezes, estão ocupados com a graduação e/ou pós-graduação, o que os impede de participarem de outros eventos, principalmente, fora dos seus municípios de origem. A limitação e a “obrigação” para com um programa apenas podem gerar uma “aparente” insatisfação, pois, ao final dos cursos mais longos, como a graduação, por exemplo, sempre há um reconhecimento e um grau de satisfação elevado dos seus partícipes.

A quinta tendência, elencada por Chiavenato (2006), é a contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e o destino. Para o autor, os programas de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) estão cada vez mais voltados para o futuro e o destino das pessoas e da empresa.

Por meio de sua vivência empresarial, o pesquisador nota que as empresas de sucesso são aquelas que conseguem implementar um planejamento adequado

às exigências do mercado. Ao se falar em planejamento, refere-se a uma programação para o futuro. Para as empresas, é o estabelecimento de metas que deverão ser alcançados no médio e longo prazo. O planejamento auxilia o alcance dos objetivos, mesmo que o ambiente esteja em permanente mudança. Portanto, o tema é tratado como “estratégico”, e, nas empresas, sempre encontrar-se-á a expressão “planejamento estratégico”.

Segundo Mintzberg (2006, p. 24), “[...] para quase todos a quem você perguntar, **estratégia é um plano** – algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”.

Já para Glueck (1980, *apud* MINTZBERG, 2006, p. 24), a “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado [...], criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos”.

O autor desta pesquisa percebe que, na maioria das vezes, faz-se uma distinção entre as empresas, as suas metas e as pessoas. Quando se fala que “[...] a empresa deverá alcançar as suas metas”, parece ser a pessoa jurídica, ou o prédio/estrutura física que irá trabalhar para alcançar as metas. No entanto, por trás disto tudo, há pessoas. São as equipes de pessoas que irão elaborar o planejamento, estabelecer planos para alcançá-los e trabalharão para alcançar estes objetivos.

“[...] É como se os programas de Treinamento e Desenvolvimento fossem verdadeiros laboratórios, onde as pessoas são envolvidas em uma atmosfera do que virá a ser a empresa em futuro próximo ou remoto” (CHIAVENATO, 2006, p. 427). Para o pesquisador, as capacitações e os treinamentos que fizera em dado momento, pareciam que serviriam somente para um futuro distante. Hoje percebe que, se não as fizesse, teria muitas dificuldades para enfrentar os desafios presentes.

O pesquisador, então, elaborou a seguinte questão:

Questão 6: *Você se considera um profissional focado no futuro? Você está envolvido nos projetos futuros do SENAC-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto? Qual a sua satisfação sobre este tema?*

No Grupo 1, encontram-se 25 satisfeitos e 15, muito satisfeitos, o que representa 80% do total do grupo. Apenas 7 (cerca de 14%) estão parcialmente satisfeitos.

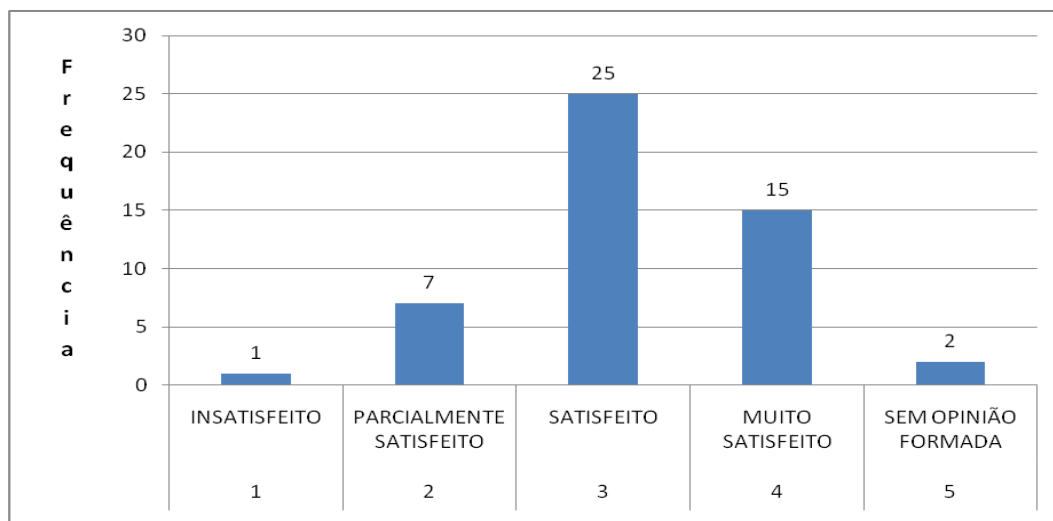


Gráfico 32: Grau de satisfação com envolvimento nos projetos futuros do SENAC-RS. Percepção sobre ser um profissional focado no futuro – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Em números absolutos, 32 indivíduos do Grupo 2 apontaram como satisfeitos e 32, muito satisfeitos com o tema, o que é um número bastante representativo. Parcialmente satisfeitos foram 11. Em termos percentuais, pouco diferencia do Grupo 1, ou seja, dos 82 que participaram da pesquisa, 64 disseram estar satisfeitos e muito satisfeitos, cerca de 78% e 13%, parcialmente satisfeitos (11 indivíduos). O Gráfico 33 apresenta estas informações:

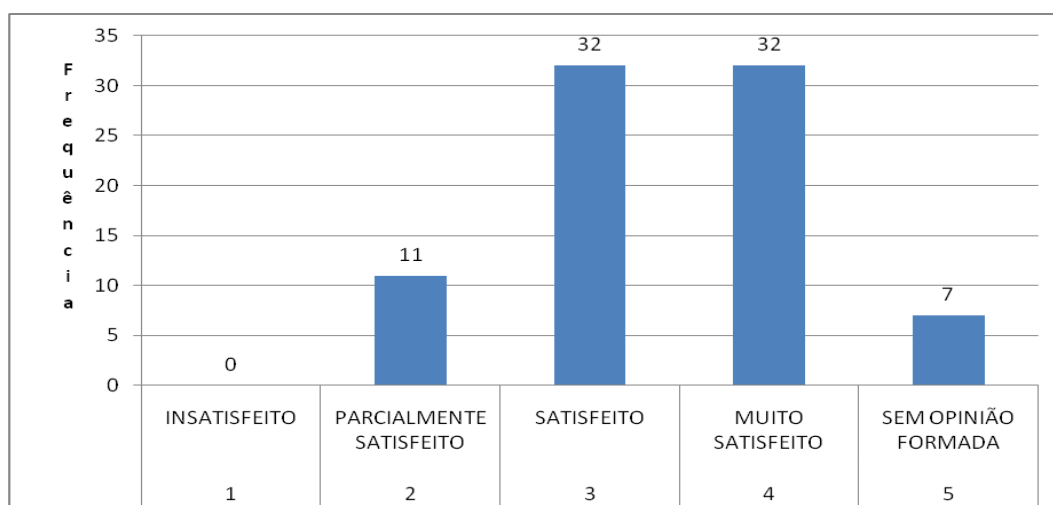


Gráfico 33: Grau de satisfação com o envolvimento nos projetos futuros do SENAC-RS. Percepção sobre ser um profissional focado no futuro – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Os dois gráficos demonstram um excelente grau de satisfação com o tema.

A sexta tendência, apresentada por Chiavenato (2006, p. 427), refere-se às novas abordagens, decorrentes da influência da tecnologia da informação. Segundo o autor, “o treinamento está surgindo agora como um subproduto da tecnologia da informação”. Afirma ainda que [...] “a escola, através da multimídia, já chegou”.

Este é um tópico que merece um olhar bastante cuidadoso, considerando alguns aspectos os quais serão abordados a seguir. O pesquisador leva em conta que o perfil do público pesquisado é bastante jovem, como já fora visto no capítulo acerca do perfil dos participantes da pesquisa. O Gráfico 34 apresenta a composição da faixa etária, consolidado dos Grupos 1 e 2 em estudo. O total de participantes destes dois grupos somam 132 indivíduos, sendo 50 respondentes do Grupo 1 e 82, do Grupo 2.

Destes 102, são da categoria jovem adulto (20 a 40 anos), o que representa 77% e apenas 30 indivíduos, e 23% são da categoria adulto meia-idade (41 a 65 anos).

O Gráfico 34 demonstra estas informações.

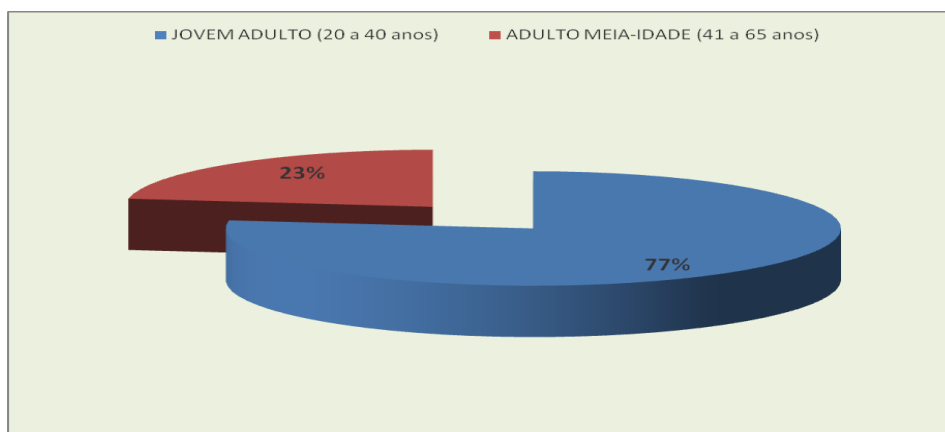


Gráfico 34: Perfil da faixa etária dos Grupos 1 e 2 consolidados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Tendo os pesquisados este perfil, aspectos tecnológicos devem fazer parte do ambiente de trabalho da instituição. Se, ao longo dos últimos anos, o SENAC-RS

investiu e formou este perfil de profissional, é porque o considera relevante e fundamental para o tipo de negócio em que atua.

Importante, em uma instituição que possui em sua missão o termo “educar para o trabalho”, é ter funcionários que convivam com tranquilidade e desenvoltura com a tecnologia. Mais do que nunca, é necessário viver bem com as novas gerações de tecnologias modulares e convergentes. Um ambiente moderno, afeito às novas ferramentas tecnológicas, possivelmente estará aberto às inovações e à criação de novos produtos e serviços para a sociedade.

O pesquisador entende que o sucesso entre os atores, considerando os gestores, os funcionários em geral e os “*stakeholders*”⁹, dependem da sinergia do ambiente, considerando as condições de trabalho, os equipamentos disponíveis, os *softwares* e os programas adequados, além do investimento em treinamento e desenvolvimento das equipes.

Portanto, para esta tendência, elencada por Chiavenato (2006), o pesquisador elaborou a seguinte questão:

Questão 7: *Sua satisfação em relação à utilização com os outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.*

O Gráfico 35 apresenta os resultados do Grupo 1 e indica que a soma dos insatisfeitos e parcialmente satisfeitos é de 11 indivíduos, o que representa, sobre o total pesquisado neste grupo (50 indivíduos), 22%. Parcela bastante elevada para este tema. Por outro lado, 31 indivíduos estão entre os satisfeitos e muito satisfeitos, representando 62%. Ainda, encontramos 8 indivíduos que optaram pela alternativa – sem opinião formada.

⁹ *Stakeholders*: são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados e que possuem reivindicações a respeito do desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2006, p. 36).

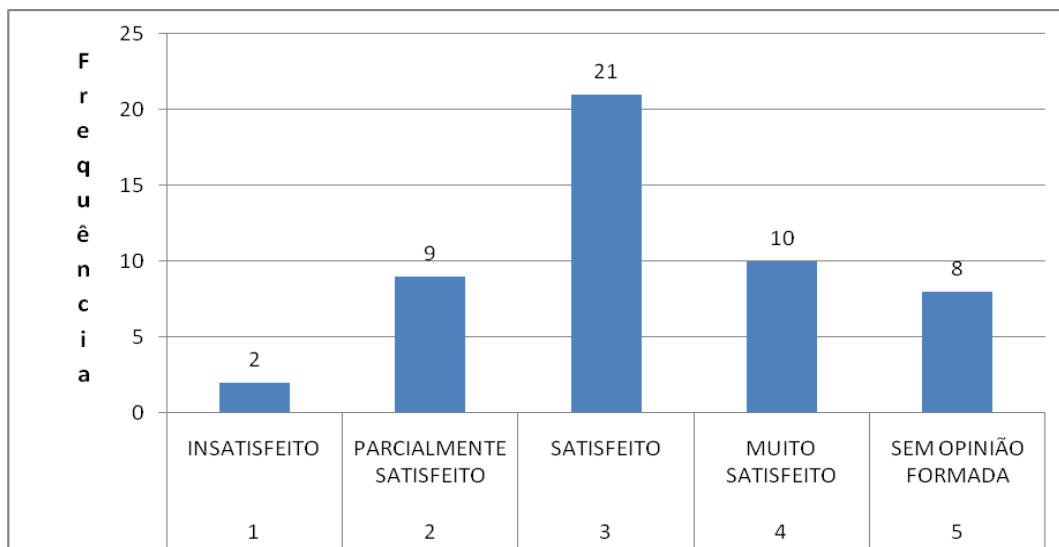


Gráfico 35: Satisfação em relação à utilização de outros meios de aprendizagem, tais como EAD e outras tecnologias para o processo de desenvolvimento – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Analisando o perfil dos 11 indivíduos insatisfeitos e parcialmente satisfeitos do Grupo 1, o pesquisador constatou que todos estão na categoria jovem adulto (20 a 40 anos): dois deles possuem especialização e nove, graduação.

No Grupo 2, a soma dos satisfeitos e muito satisfeitos é de 66, o que representa 80% do total. Indivíduos insatisfeitos e parcialmente satisfeitos somam 10, o que representam 12%. É um percentual menor que o do Grupo 1, mas, ainda assim, é elevado, considerando a importância deste tema abordado anteriormente.

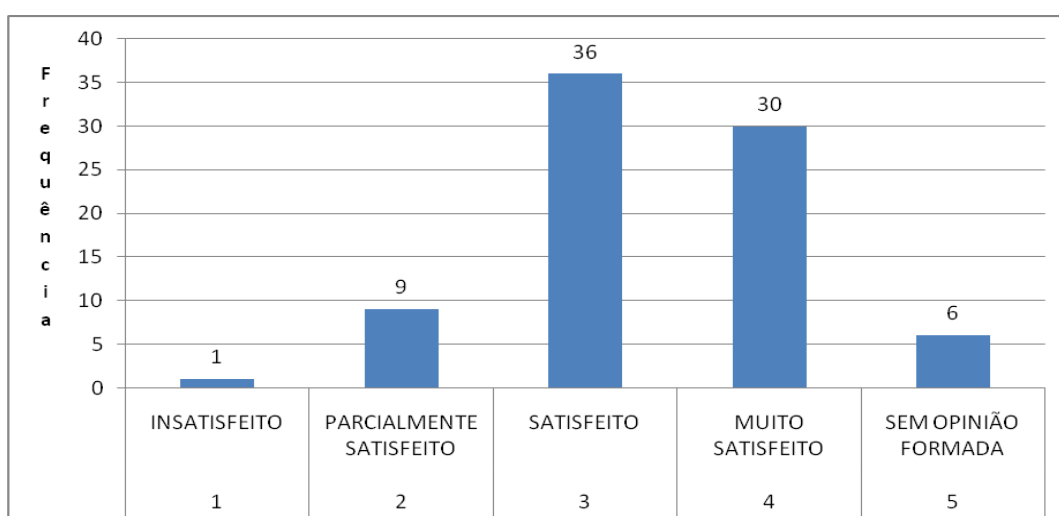


Gráfico 36: Satisfação em relação à utilização de outros meios de aprendizagem, tais como EAD e outras tecnologias para o processo de desenvolvimento – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A sétima tendência de Chiavenato (2006) diz respeito à adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas. O autor ressalta que, cada vez mais, os processos de desenvolvimento de Recursos Humanos estão levando em conta as diferentes características das pessoas e se adequando gradativamente a elas.

Para o pesquisador, o sucesso na gestão dos processos empresariais depende muito da forma pela qual as equipes são “montadas”. O bom gestor é aquele que respeita as diferenças individuais, identificando as competências de cada indivíduo e potencializando-as em setores e atividades de maior afinidade.

O melhor ainda é quando o gestor identifica, em sua equipe, pessoas com possibilidades de assumir atividades mais complexas e, portanto, com potencial para desenvolvimento. Neste caso, o gestor deverá ter a sensibilidade para desenvolvê-lo naquilo que ele faz bem, no que ele se destaca e gosta de fazer. É certo que deverá atender às necessidades da empresa. Isto faz uma grande diferença na carreira da pessoa. Muitas vezes, é a “oportunidade que faltava” na vida deste indivíduo.

Existem dois ângulos a serem observados, quando se pensa em desenvolvimento humano na empresa. Primeiro, o olhar do gestor, daquele que subordina o funcionário. Pode ser no papel de um coordenador, de um supervisor, de um gerente ou até mesmo o próprio diretor, neste caso, simplesmente chamaremos de “gestor”. É o sujeito que cumpre as normas, deseja alcançar as metas e os resultados para sua empresa, mas olha constantemente para a sua equipe. Conhece todos, as suas necessidades pessoais e profissionais, bem como sabe do potencial latente de cada um. Motiva-os e envolve a área de Recursos Humanos para desenvolvê-los naquilo que eles ainda necessitam.

O segundo ângulo é a automotivação do próprio funcionário e a sua capacidade para identificar oportunidades dentro da empresa. Popularmente, são chamadas estas oportunidades de “cavalo encilhado”, ou seja, o cavalo está passando à frente encilhado, é só montar nele. Só que o cavalo passa à frente de muitos e somente um irá montá-lo. Aquele que se der conta desta chance deverá abraçá-la e, se necessário for, se capacitar para os desafios.

Durante a sua trajetória profissional, o pesquisador, algumas vezes, trabalhou em setores e atividades que não tinha muita afinidade, não gostava, as fazia, porque era designado para tal e porque “precisava”. Isto ocorre, normalmente, quando ainda se está em uma fase de afirmação no mercado de trabalho. Este é um momento de aprendizagem e não há muito a oferecer, eis que se conhece pouco. São os anos iniciais da vida profissional.

A estratégia, utilizada para superar esta fase, foi a busca pela capacitação. Investiu em cursos, alguns eram financiados pela a empresa, mas a grande maioria deles foi por conta própria. Cabe ressaltar ainda que, nos anos 80 e 90, a Educação Corporativa não era algo comum nas empresas.

Dutra e Comini (*in* EBOLI et al., 2010, p. 102) ressaltam acerca do tema:

[...] Ainda, na década de 90, observaram-se pessoas mais preocupadas com o seu desenvolvimento e dispostas a investir nesse processo, com ou sem a ajuda da organização. No final da década de 90, as pessoas trocavam remuneração por desenvolvimento e, na primeira década dos anos 2000, as pessoas estavam se movimentando nas empresas e no mercado de trabalho em busca de condições concretas de desenvolvimento.

Após alguns anos de capacitação, o pesquisador passou a sentir-se mais seguro e confiante. Pôde, enfim, demonstrar habilidades, para as quais ele vinha se preparando. Seus gestores perceberam a sua evolução e o seu desenvolvimento e este passou a exercer cargos de maior responsabilidade. O pesquisador refere-se a uma de suas vivências, em uma determinada indústria plástica (prefere preservar o nome), no período de 1988 a 1993. Ingressou como auxiliar de cobrança e, neste período, cursava a faculdade de Economia na PUC/RS, tinha 23 anos, e optou por qualificar-se, fazendo as seguintes capacitações:

- Curso de Desenvolvimento de Supervisores Industriais – SENAI;
- Curso sobre Prevenção de Acidentes do Trabalho para Componentes da CIPA – SENAI;
- Participação no 9º Encontro da Indústria Gráfica do RS – ABIGRAF-RS;
- Curso de Lotus 1-2-3 – Inteligência – Treinamento em Informática;

- Curso sobre Técnicas de Controle de Estoques – ADVB;
- Curso de Programação DBASE III Plus – Data Control – Serv. em Informática;
- Curso Organização do Cadastro Crédito e Cobrança;
- Curso de Utilização da Calculadora HP-12C.

Nesta empresa, o pesquisador teve a seguinte trajetória de crescimento: ingressou como auxiliar de cobrança, passando a encarregado de cobrança depois de alguns meses. Após um período, houve uma nova promoção para supervisor financeiro e, finalmente, após 3 anos de trabalho, foi promovido a gerente financeiro. Muito desta escalada o pesquisador credita ser das insistentes e incansáveis capacitações em diferentes áreas.

As empresas, nos últimos anos, passaram a valorizar os seus recursos humanos. Para o pesquisador, este é o verdadeiro diferencial competitivo, que passou a ser identificado por algumas empresas como “capital” humano, ou “capital” intelectual. O termo “capital” é usado para expressar um valor dentro da empresa.

Por conseguinte, as empresas, que identificam as diferentes características e, assim, diferentes necessidades de capacitações das pessoas, terão o êxito de melhor formarem as suas equipes.

Para esta tendência, elencada por Chiavenato (2006), o pesquisador elaborou a seguinte questão:

- *Questão 8: Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil? Elas consideram o seu verdadeiro potencial individual? Marque sua satisfação em relação a este tema.*

O Gráfico 37 apresenta os resultados do Grupo 1 e indica que 21 estão muito satisfeitos. Se considerarmos os muito satisfeitos e os satisfeitos, o total chega a 40 indivíduos, o que representa 80% do total do grupo. Há de se observar os 9, parcialmente satisfeitos com o tema, o que representa 18% do total.

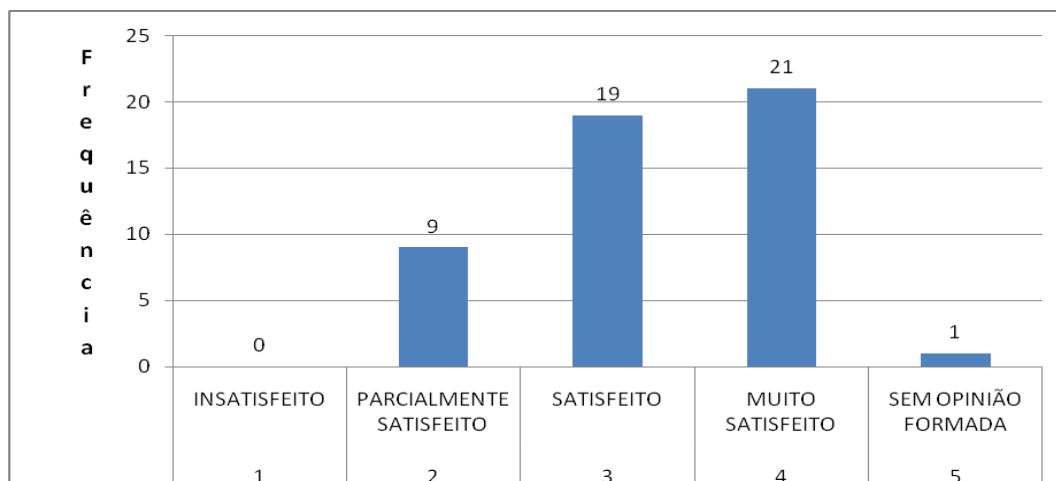


Gráfico 37: Satisfação quanto às capacitações que recebe e à adequação ao seu perfil. Pesquisados – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Gráfico 38 mostra os resultados do Grupo 2 e indica que 35 estão muito satisfeitos. Se considerarmos os muito satisfeitos e os satisfeitos, o total chega a 66 indivíduos, o que representa o percentual de 80% do total do grupo, mesmo índice do Grupo 1. São observados 13 indivíduos insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, o que constitui 16% do total.

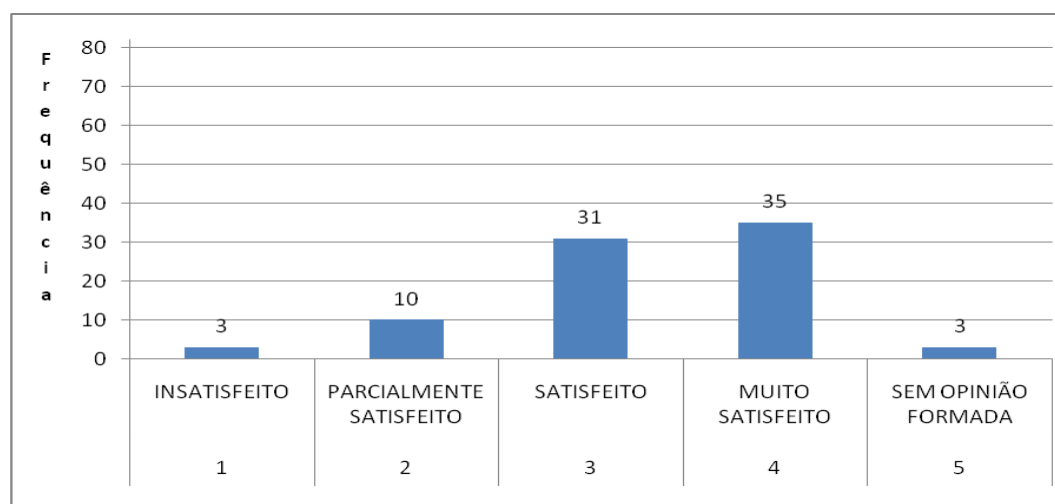


Gráfico 38: Satisfação quanto às capacitações que recebe e à adequação ao seu perfil – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O pesquisador entende que os insatisfeitos e parcialmente satisfeitos não chegam a comprometer o resultado total, apesar de merecerem atenção.

Chiavenato (2006, p. 427) apresenta a oitava tendência ao desenvolvimento, como “ênfase em técnicas grupais e solidárias”. Segundo o autor, os processos de desenvolvimento estão balizando uma nova forma de trabalho em que os grupos e as equipes passam a constituir o núcleo da atividade humana.

Segundo o pesquisador, quanto mais complexa for a sociedade em que se vive, maior deverá ser a interação do indivíduo com os demais e, principalmente, com as formas em grupo. Deverá prevalecer, em um futuro muito próximo, a cultura pelo social em detrimento ao individual. O pesquisador acredita que este será o grande diferencial para a sobrevivência das sociedades modernas. O imperativo será a vivência e a convivência em grupos.

No ambiente de trabalho, não será diferente. Nos tempos de hoje, já é possível verificar vários movimentos neste sentido. Como exemplo, há redes de pequenos comerciantes, formando cooperativas para adquirem produtos em escala e, desta forma, barganharem melhores condições na negociação.

É comum encontrar algumas áreas dentro das empresas que funcionam com interação total às redes sociais, tais como *VoIP (Voice over Internet Protocol)*, como *Skype* e *TVIP (TV por Internet)*, além do *Facebook*, *Orkut*, entre outras, bem como empresas em que o setor de Recursos Humanos busca, por meio das redes sociais, informações sobre perfis de candidatos, oferecem vagas, captam candidatos, divulgam notícias, entre outras operações.

As áreas de compras mantêm estreito relacionamento com fornecedores e outras empresas para balizamento de preços dos produtos/serviços via redes. O assunto passou, desta forma, a ser tratado pelas empresas como “estratégico”.

Nas atividades estratégicas, denominadas “inteligência competitiva”, é feito uso dos canais de informações que passam pelas redes sociais e pelo relacionamento com grupos de especialistas em áreas de interesses comuns específicas.

Para Shirky¹⁰ (2008, p. 178):

¹⁰ SHIRKY, Clay. Organizar sem organizações. [Entrevista]. **HSM-Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 12, n. 71, v. 6, p. 178-184, nov./dez. 2008.

[...] a transformação fundamental está na ação dos grupos, que estão em cada aspecto da nossa sociedade – vida profissional, vida social, comunidades, organizações políticas de cada país, [...] agora as pessoas podem realmente organizar-se e fazer as coisas por elas mesmas, sem intermediação do governo ou das empresas, que antes eram fundamentais para realizações de grande porte. Estamos vivendo uma verdadeira explosão de grupos que são motivados por fatores que não o dinheiro, algo que nunca houve antes. Além de a ação de grupo ter sido facilitada, as ações sem fins comerciais foram aperfeiçoadas.

O pesquisador, nos últimos anos, buscou apoio em redes para obter informações e contatos com fornecedores, bem como de estratégias diversas. Foram consultadas redes informatizadas e contatos pessoais (grupos), de forma que acredita muito nesta tendência, apontada por Chiavenato (2006).

O pesquisador elaborou a seguinte questão:

Questão 9: *Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e equipes multifuncionais? Esta é uma nova forma de trabalho para você? Marque o grau de satisfação com este tema.*

Os resultados do Grupo 1, expostos no Gráfico 39, foram bastante satisfatórios em relação ao tema, 30 indivíduos estão muito satisfeitos e 16, satisfeitos, o que somados representam 92% do total. Não foram apontados insatisfeitos e parcialmente satisfeitos. A pesquisa apresentou ainda 4 indivíduos sem opinião formada sobre o tema.

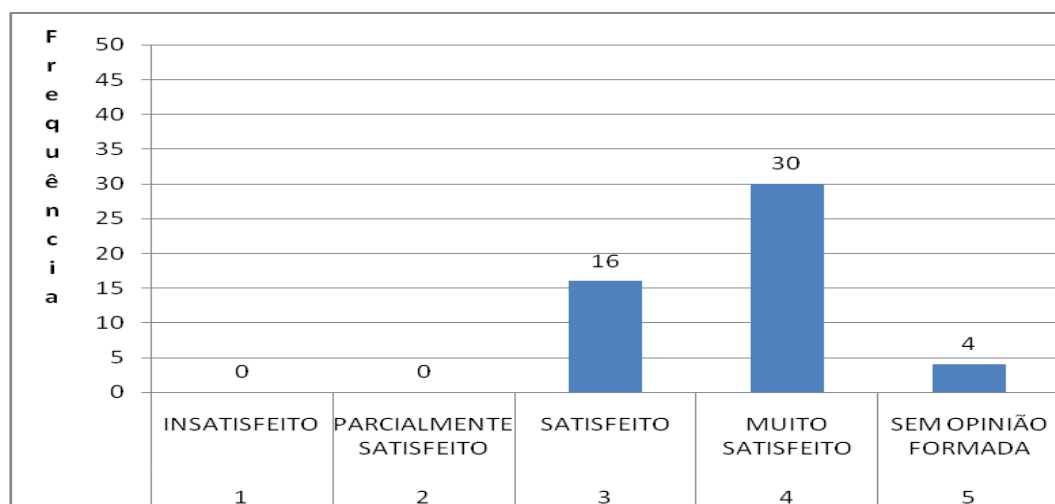


Gráfico 39: Satisfação com a inserção no trabalho em equipe e a convivência social, em grupos e equipes multifuncionais – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No Grupo 2, no Gráfico 40, também encontra-se um resultado bastante satisfatório, pois a soma dos satisfeitos e muito satisfeitos chegam a 70 indivíduos, o que representa 85% do total, índice bastante representativo. Também ocorreu a marcação de 10 indivíduos sem opinião formada, o que leva a crer que o tema poderá ser mais debatido e aprofundado pela instituição. Os insatisfeitos e os parcialmente satisfeitos não chegam a preocupar e representam 2,44% do total.

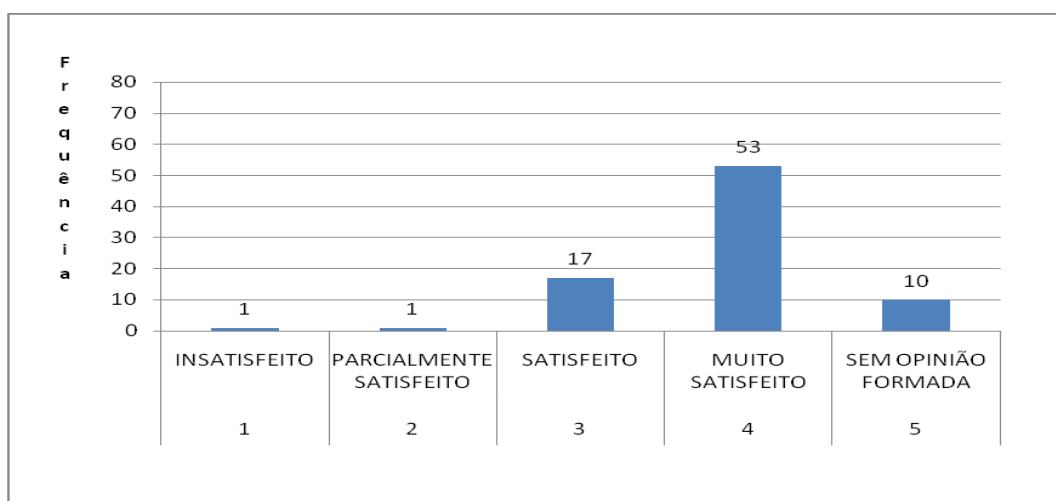


Gráfico 40: Satisfação com a inserção no trabalho em equipe e a convivência social, em grupos e equipes multifuncionais – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

A nona tendência nos processos de desenvolvimento de pessoas, abordado por Chiavenato (2006), é a utilização de mecanismos de motivação e realização pessoal.

Para o pesquisador, esta é uma das tendências mais relevantes, apresentadas até o momento. Chiavenato (2006, p. 427-428) destaca que “[...] é impressionante como os processos de desenvolvimento estão sendo considerados como um importante investimento pessoal e como um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais”.

Ambientes, com pessoas mais desenvolvidas, geram inteligência emocional e, portanto, maior equilíbrio nos relacionamentos pessoais e profissionais.

Segundo Goleman (2001, p. 128), “transmitimos e captamos modos uns dos outros, algo como uma economia subterrânea da psique, em que alguns encontros são tóxicos e outros, revigorantes”. Ainda ressalta que “enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto

mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos” (GOLEMAN, 2001, p. 128).

O pesquisador entende que este é um ciclo virtuoso que contamina positivamente o ambiente e a produtividade nos processos de gestão. Para Goleman (2001, p. 128), “todos somos parte dos recursos utilizados por outrem para alterar o seu estado de espírito, para o melhor ou para o pior”.

O pesquisador percebe, sobretudo nas gerações mais jovens ou nos jovens adultos aqui pesquisados, que a motivação não é um fator ligado diretamente a recompensas financeiras. Para esta geração em referência, as perspectivas de aprendizado, as oportunidades de crescimento, o respeito mútuo, a liberdade na forma de atuação e as possibilidades de inovação são fatores que motivam muito mais que a remuneração em si. Vale ressaltar que a empresa, em estudo, SENAC-RS, não possui nenhum tipo de salário variável e/ou gratificações financeiras pelo alcance das metas, e elas são bastante cobradas. O que, então, explica uma equipe de, aproximadamente, 1.300 funcionários trabalhando motivados?

Certamente, outros aspectos como estes já mencionados. Os programas de Educação Corporativas da instituição são importantes mecanismos de motivação para as pessoas. Por outro lado, se as empresas apresentarem estruturas rígidas, hierarquizadas, com estratégias de comando de cima para baixo, com pouca liberdade para expressão, as equipes, por conseguinte, serão pouco criativas, haverá pouca inovação e baixíssima motivação.

Para Mosquera e Stobäus *in* Santos e Carreño (2010, p. 68):

A desespiritualização do trabalho, através do seu esvaziamento no sentido de significado, é o que dá ao ser humano o seu constrangimento e a sua impotência. É bastante doloroso e alienante trabalhar apenas para sobreviver, mas é muito pior trabalhar apenas por isso, sem ter uma visão de futuro e uma perspectiva de desempenho e compreensão da tarefa, e um sentido e direção de hominização/humanização.

É certo que a motivação é um fator bastante individualizado e depende muito de aspectos psicológicos, da formação familiar e das necessidades individuais. O pesquisador, ao longo de sua carreira, exerceu diferentes cargos em diversas empresas.

Em alguns deles, extremamente motivado, ao passo que colegas de trabalho, na mesma função, demonstravam profunda insatisfação com as suas atividades.

Maslow (*apud* STEPHENS, 2003, p. 1) abordou a motivação, através do desenho da pirâmide, hierarquizando as necessidades do ser humano, conforme Figura 7 a seguir.



Figura 7: Pirâmide de Maslow

Fonte: MASLOW (*apud* STEPHENS, 2003, p. 1).

Para Maslow (*apud* STEPHENS, 2003, p. 2):

à medida que as necessidades mais básicas tornam-se razoavelmente satisfeitas, as mais elevadas na escala tornam-se, sucessivamente, mais influentes na motivação do comportamento humano. Quando as necessidades mais básicas permanecem insatisfeitas, fatores tais como aprendizagem, criatividade, inovação ou auto-estima continuam estagnados, sem jamais atingirem a superfície.

No mundo do trabalho, Maslow (*apud* STEPHENS, 2003) aponta que a satisfação será obtida quando, sob a ótica dos indivíduos envolvidos, fatores ambientais, assim com a remuneração e a segurança no trabalho, forem tratados adequadamente e administrados com justiça.

Isto significa, na visão do pesquisador, que pessoas mal remuneradas não se sentirão seguras e ficarão insatisfeitas e desmotivadas.

Mosquera e Stobäus *in* Santos e Carreño (2010, p. 77), abordam a motivação para o trabalho, considerando aspectos intrínsecos:

Aspectos intrínsecos ao trabalho – o motivo mais importante para o bom desempenho de uma tarefa consiste, sem dúvida, em gostar dela. Daí porque no trabalho a pessoa pode reconhecer-se, achar novas oportunidades para sua vida, sentir-se livre da tensão e encontrar sua satisfação pessoal como ser humano. O trabalho provoca e dinamiza o comportamento e há mais razões para considerar a ação de trabalhar como amplificador do desenvolvimento da personalidade.

Existem outras diferentes teorias sobre motivação, como, por exemplo, a *Teoria da Expectativa* de Vroom (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). A teoria da Expectativa ou Expectância, como também é chamada, é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho, porém o pesquisador não irá detalhá-la, por entender não haver necessidade neste momento.

O pesquisador observou, em suas relações de trabalho, que as pessoas mais integradas com trabalho, ou seja, aquelas satisfeitas com o que fazem, são mais produtivas, mais felizes e realizadas. Se elas estão bem no trabalho, conseguem também resolver os problemas e as amarguras do cotidiano da vida pessoal. Ao contrário, se as pessoas passarem oito ou nove horas trabalhando desmotivados e insatisfeitos, será muito provável que serão impotentes diante dos problemas de ordem pessoal. Os mesmos servirão para agravar o seu estado psíquico e motivacional em um ciclo vicioso de insatisfação pessoal e profissional.

A fim de identificar o grau de satisfação dos pesquisados com o tema, o pesquisador elaborou a seguinte questão:

Questão 10: *Sua motivação para aprender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em apreender.*

O Gráfico 41 apresenta os resultados do Grupo 1, no qual se pode perceber que a soma dos satisfeitos e muito satisfeitos resulta em 44 indivíduos, o que representa 88% do total. O resultado é bastante relevante e aponta apenas 1 indivíduo parcialmente satisfeito e 5, sem opinião sobre o tema.

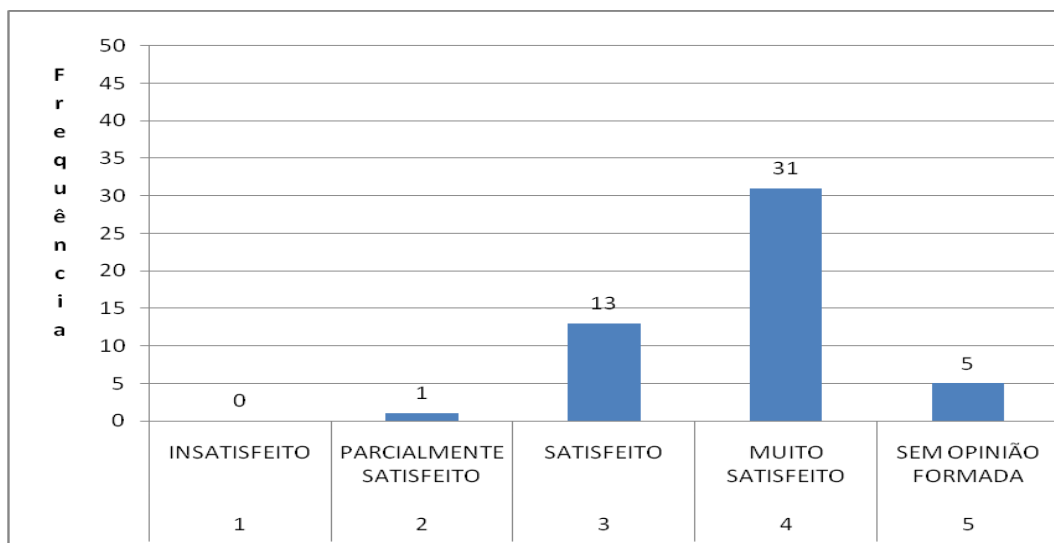


Gráfico 41: Satisfação com a motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O resultado do Grupo 2 é bastante significativo quanto ao grau de satisfação dos pesquisados para com o tema. O Gráfico 42 demonstra estes resultados. A soma dos satisfeitos e muito satisfeitos é de 73, o que representa um excelente percentual de 89% sobre o total. Constam ainda 8 sem opinião formada e um, insatisfeito, o que não chega a preocupar o resultado final.

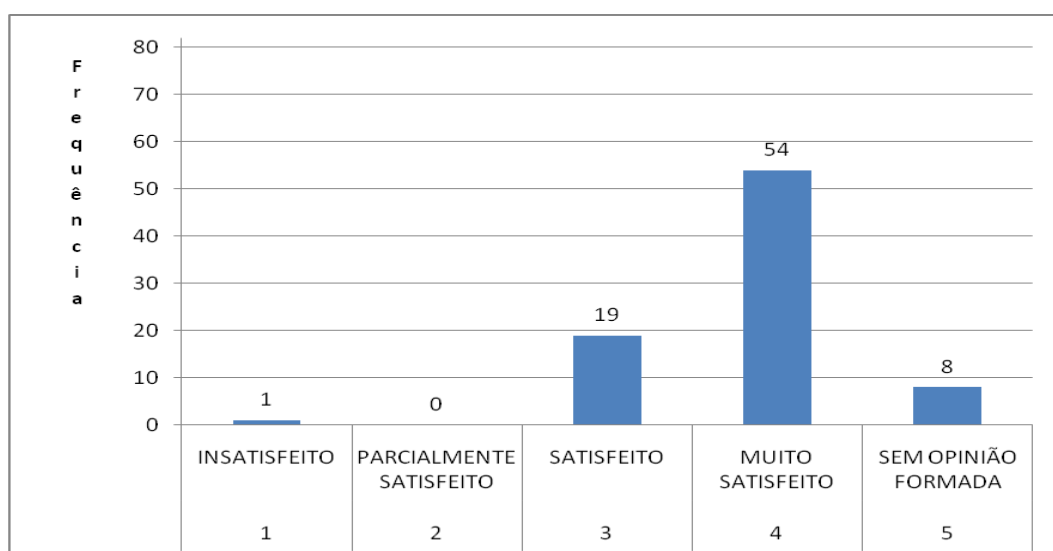


Gráfico 42: Satisfação com a motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A décima tendência, nos processos de desenvolvimento de pessoas, segundo Chiavenato (2006), é a busca incessante da excelência.

A ideia é que tudo pode ser melhorado continuamente na empresa, inclusive o papel do setor de Recursos Humanos e o processo de desenvolvimento.

Para Chiavenato (2006, p. 428), “o sucesso empresarial não significa o ponto de chegada, mas o ponto de partida” e vai além, afirmando que:

A excelência está constituindo o padrão básico de referência para essa mentalidade de mudança e de inovação para obtenção de competitividade. Muito embora a eficiência não tenha sido desprezada, é cada vez maior a importância concedida à eficácia e ao alcance de resultados concretos. Isso vale não somente para pessoas, equipes ou gerentes, mas, sobretudo, para tudo aquilo que ocorre dentro da empresa. A contribuição que cada tarefa, cargo, função, pessoas, órgão ou área da empresa proporciona no alcance dos resultados organizacionais. A eficácia passa a servir como importante indicador de desempenho tanto para pessoas, equipes, gerentes ou áreas da empresa.

O pesquisador exerceu suas atividades em empresas que participam de programas da qualidade, tais como ISO 9001 e PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade), e a grande máxima difundida nos últimos anos é a “busca incessante por resultados”. Os processos devem ser eficientes, mas, sobretudo, eficazes, ou seja, o resultado planejado deve ser alcançado. Esta filosofia, na visão do pesquisador, exige uma mudança cultural e um profundo envolvimento das equipes em busca do atingimento das metas. O setor de Recursos Humanos exerce papel fundamental neste processo, pois é dele que partem o planejamento e a execução dos programas de atualização e o desenvolvimento das pessoas que irão conviver neste ambiente de permanente mudança.

Deste tema, o pesquisador elaborou a seguinte questão:

Questão 11: *Qual o grau de satisfação com a sua contribuição direta ou indireta para os resultados do negócio do SENAC-RS?*

O pesquisador, por ter exercido as suas funções na instituição pesquisada, conhece os sistemas de qualidade implantados e o grau de exigência para o alcance das metas e dos objetivos. A instituição trabalha com objetivos estratégicos,

monitorados através da metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta metodologia prevê que objetivos estratégicos possam ser distribuídos em “mapas”, com as respectivas metas e indicadores, bem como monitorados periodicamente no controle do alcance dos objetivos/resultados.

O Gráfico 43 expõe os resultados do Grupo 1 sobre o tema em questão.

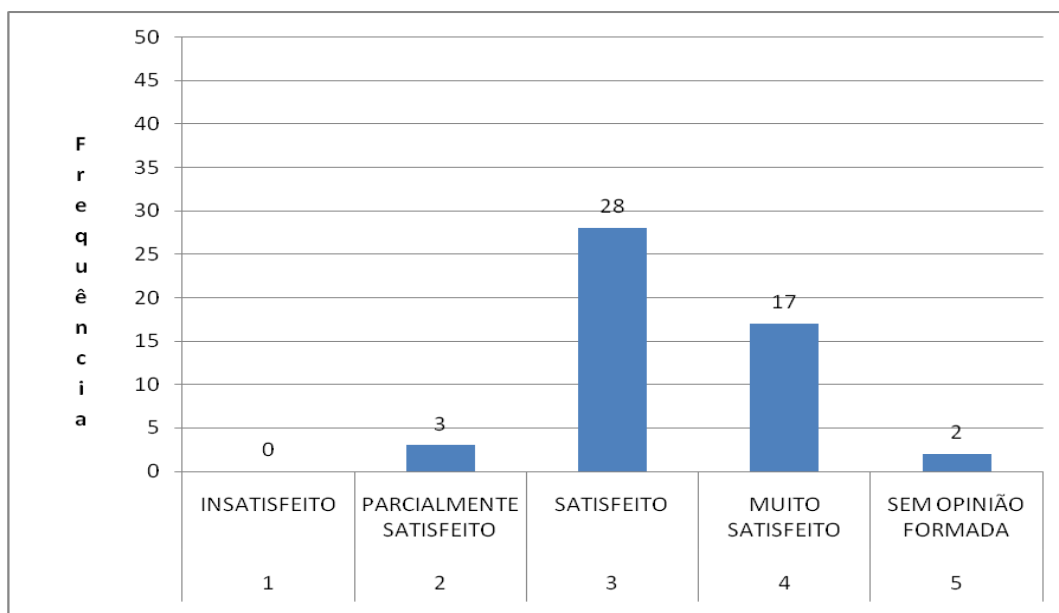


Gráfico 43: Satisfação com a sua contribuição direta ou indireta para os resultados do SENAC-RS – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O resultado é muito significativo, os indivíduos satisfeitos e muito satisfeitos somam 45, representando 90% do total. Apenas 3 indivíduos se posicionaram como parcialmente satisfeitos e 2, sem opinião formada.

Os resultados, no Grupo 1, indicam um alto grau de satisfação dos pesquisados com sua contribuição direta ou indireta para os resultados do negócio SENAC-RS.

O Gráfico 44, a seguir, apresenta os resultados do Grupo 2. Os indivíduos satisfeitos e muito satisfeitos somam 76, representando 93% do total. Constam ainda 1 indivíduo parcialmente satisfeito e 5, sem opinião formada.

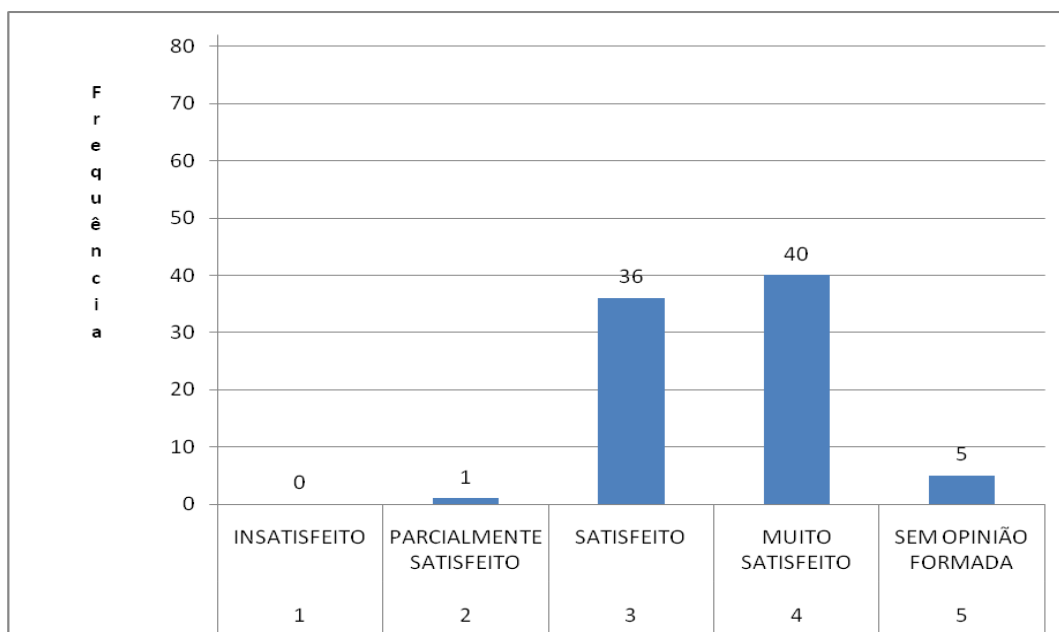


Gráfico 44: Satisfação com sua contribuição direta ou indireta para os resultados do SENAC-RS – Grupo 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Os resultados dos Grupos 1 e 2 demonstram um alto grau de satisfação com a contribuição que os pesquisados vêm proporcionando de forma direta ou indireta para os resultados do negócio SENAC-RS.

A décima primeira tendência, abordada por Chiavenato (2006), é o compartilhamento da informação em substituição aos controles externos.

Um dos grandes desafios no mundo corporativo é a forma como as empresas tratam as informações e o conhecimento. O pesquisador percebe que as dificuldades estão cada vez maiores e o controle externo torna-se cada vez mais ineficaz. Boa parte desta dificuldade advém da expansão dos meios eletrônicos de relacionamento, conforme tema já abordado nesta pesquisa. A abertura para redes sociais, o relacionamento eletrônico com grupos externos, o acesso à informação em nível mundial, tudo isto vai contribuindo para a expansão da informação e a dificuldade nos controles das informações estratégicas das empresas e instituições.

O pesquisador, pelos anos de trabalho, conviveu com três momentos distintos no que diz respeito ao tratamento e controle das informações e à influência no desenvolvimento das pessoas. O primeiro, ainda na década de 80, caracterizava-se pelo controle extremo (e possível) da informação. A informação não transitava por

redes. A acessibilidade às informações era algo raro, e, nas estruturas hierarquizadas, somente cargos de chefia, tais como supervisores e gerentes, tinham o “privilégio” do acesso às informações. Eram informações da área comercial, como, por exemplo, previsões de vendas, metas regionais, etc. Na área financeira e de produção, também não se tinha acesso. Cabe assinalar que esta política não se aplicava a todas as empresas. Existiam exceções, alguns casos, como o das multinacionais ou das empresas nacionais de porte que possuíam melhores estruturas informatizadas, permitiam acessos aos seus funcionários, mesmo assim, sob muito controle.

Pode-se ressaltar ainda que as informações sobre planejamento, de forma geral, eram impressas em grandes relatórios. Algumas utilizavam pastas com dizeres “confidencial”, o que aguçava muito mais a curiosidade das equipes. Não havia redes de PC (computadores pessoais), e as reuniões eram executadas com apoio de muita informação impressa.

Qual o comportamento predominante, portanto, sobre os relacionamentos nesta época? Era a fase de muito poder da média e alta chefia. Os supervisores detinham a informação, que não pertencia à empresa e, sim, à pessoa que exercia aquele determinado cargo. Quanto mais ela retinha a informação, mais importante ela ficava e, assim, mantinham-se, por longos anos, nos cargos, estes ficavam, assim, “os donos da informação”.

Nessa fase, a empresa não precisava desenvolver as pessoas, bastava que ela, quando ingressasse, tivesse os quesitos mínimos para o bom desempenho de sua atividade.

A segunda fase, caracterizada pelo pesquisador, ocorreu no final dos anos 80 e durante toda a década de 90. Neste período, houve a chegada e expansão dos PC (computadores pessoais). A partir daí, as organizações passaram a investir nas chamadas “estações de trabalho”. Inicialmente, em função dos elevados custos dos equipamentos, somente as áreas mais estratégicas foram contempladas, para, posteriormente, ocuparem toda a empresa.

Ainda que as redes não comportassem todo o volume de informação que transitavam (não existia fibra ótica e outras tecnologias de transmissão), pois havia

muita incompatibilidade entre *softwares* e *hardwares*, problemas estruturais de comunicação, tais como telefonia, entre outros, a revolução nos escritórios foi imensa. As relações entre chefia e subordinado começou a mudar. Nesta fase, os funcionários, de modo geral, passam a ter acesso a informações que antes não tinham. O “chefe”, na figura tradicional, de “dono da informação”, passa a ter menos poder e há uma necessidade enorme de capacitação das equipes devido ao advento dos novos programas que vão surgindo.

O controle da informação é exercido muito diretamente pelas chefias, de forma bastante coercitiva. Nada sai da empresa, tudo precisa de autorização, e as senhas de acesso restringem as informações de acordo com o cargo e o grau de responsabilidade de cada funcionário.

É uma fase em que funcionários, em cargos iniciais, ou aqueles mais operacionais, não assumem riscos. Qualquer problema “é com o chefe”. Como as estruturas, na década de 90, ainda estavam muito hierarquizadas, o planejamento era feito “de cima para baixo”, com pouco envolvimento e comprometimento das equipes, visto que o “chefe” assumia o “bônus” e o “ônus” do cargo. Se algo desse errado, a “culpa era do chefe”.

As possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional eram grandes, porém poucas as empresas apoiavam os seus funcionários. No final da década de 90, os empresários começaram a mudar esta visão. Houve uma melhor sensibilização para a importância dos treinamentos e das capacitações das suas equipes.

A terceira e mais recente fase, elencada pelo pesquisador, ocorreu a partir do novo milênio. Grandes avanços tecnológicos surgiram com o ingresso de empresas mundiais em áreas de infraestrutura de redes e comunicações, gerando significativo avanço nas redes informatizadas. Surgem equipamentos fixos e móveis com grande velocidade no trânsito das informações.

No mundo corporativo, os processos estão em redes, as informações, mais disseminadas, o planejamento passa a ser compartilhado, e as equipes devem estar comprometidas. A educação deve ser continuada e permanente, pois, a cada

dia, surge uma nova tecnologia que necessita ser operada por profissionais competentes. As empresas desenvolvem modelos de educação, a chamada “Educação Corporativa”, tema este em discussão neste trabalho.

Os funcionários passam a ser tratados como “capital humano”, como abordado anteriormente. Aumenta a relação de confiabilidade entre empregador e empregado. Estes passam a ser mais empreendedores dentro das empresas, sugerindo inovações e assumindo riscos.

Por tudo isto, a informação, agora compartilhada e disseminada dentro da empresa, deve ser preservada por uma relação de ética e confiança pelas equipes de trabalho.

Para Chiavenato (2006, p. 428):

[...] é o domínio da informação que produz o espírito de iniciativa e de empreendimento pessoal, que permite o melhor desempenho e formação de empreendedores internos, que proporciona o campo pessoal para a ambição, para a responsabilidade e o risco.

Chiavenato (2006, p. 428) complementa, dizendo que “a pessoa que possui a informação e o conhecimento pode assumir responsabilidades, assumir riscos e tornar-se verdadeira empreendedora dentro da organização, porque sabe onde chegar e como chegar”.

O pesquisador desenvolve a seguinte questão:

Questão 12: *Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais? Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo? Marque o grau de satisfação com o tema.*

A análise do Grupo 1 pode ser observada através do Gráfico 45 a seguir. Os satisfeitos e muito satisfeitos montam 39 indivíduos, o que representa o excelente índice de 78%. Apesar do resultado, deve-se observar os 10% (5 indivíduos) que marcaram parcialmente satisfeitos e os 12% (6 indivíduos) que não têm opinião formada sobre o tema.

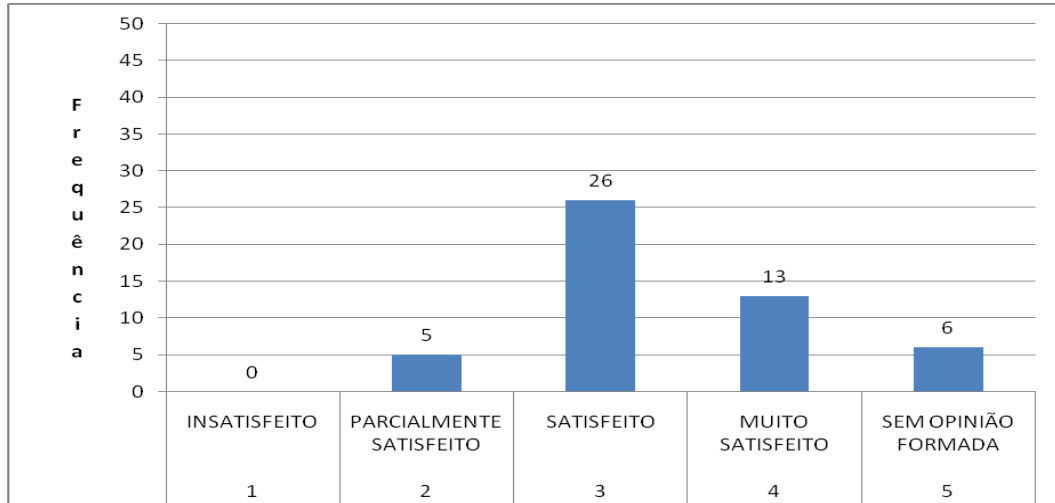


Gráfico 45: Satisfação com a capacidade de assumir riscos nas atividades profissionais – Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No grupo 2, encontra-se o seguinte comportamento, expresso no Gráfico 46: satisfeitos e muito satisfeitos somam 68 indivíduos, ou seja, 83% do total, o que denota um percentual bastante significativo. O item parcialmente satisfeitos possui 5 apontamentos, 6% do total e 9, sem opinião formada, representando 11% do total.

Os resultados são muito positivos e mostram o comprometimento da equipe em assumir riscos, estes dimensionados por meio de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo.

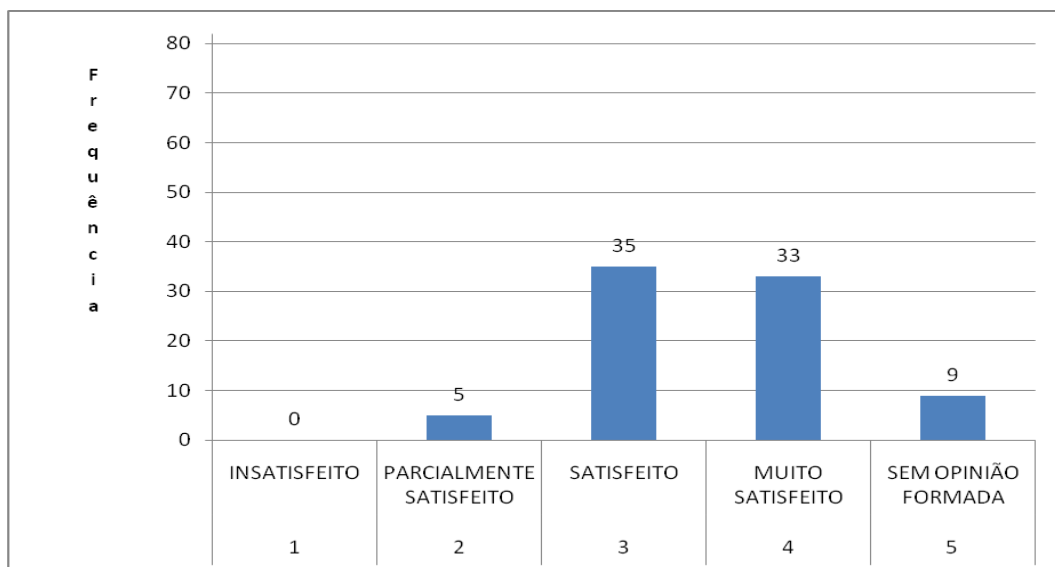


Gráfico 46: Satisfação com a capacidade de assumir riscos nas atividades profissionais – Grupo 2.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A décima segunda e última tendência, abordada por Chiavenato (2006), diz respeito à permanente fonte de retroação ou retroinformação¹¹.

O autor destaca que o processo de desenvolvimento de RH fecha o seu ciclo de operações, quando utiliza mecanismos de retroação ou retroinformação às pessoas.

O pesquisador entende que esta tendência é fundamental para o desenvolvimento, uma vez que as pessoas devem ser informadas de forma madura e responsável sobre seu desempenho.

A gestão moderna, conseqüentemente, não poderá se eximir da retroação para com as suas equipes, uma vez que esta etapa contribuirá para possíveis correções de percursos. Retroagir, ou retroação, em termos de processos de gestão, não significa voltar para trás, mas, sim, avaliar, dar *feedback* e propor melhorias.

Empresas que participam de programas de qualidade, necessariamente, revisam periodicamente os seus processos. A revisão e a retroinformação permitem o crescimento, pois, em todos os ambientes no mundo do trabalho, sempre há oportunidades de melhoria.

As pessoas crescem quando é dito a elas o que está bom e o que pode ser melhorado em suas atividades.

A Figura 8, utilizada em vários programas de qualidade, o PDCA (da sigla em inglês que significa Planejar, Executar, Verificar e Agir) expressa muito bem a necessidade de verificar os resultados da tarefa executada e agir, garantindo ações corretivas que forem necessárias.

¹¹ RETROAÇÃO: **A retroação significa o ato ou efeito de retroagir, retorno ao passado, efeito retroativo.** Disponível em: <<http://www.dicionarioweb.com.br/retroa%C3%A7%C3%A3o.html>>. Acesso em: 15 dez. 2010.



Figura 8: Ciclo do PDCA.

Fonte: <<http://www.proqualidadetotal.hpg.ig.com.br/palestras.htm>>, 2011.

Eboli, *in* Eboli et al. (2010, p. 134), reforça o papel do gestor como responsável em criar ambiente adequado junto à sua equipe de trabalho.

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba a preocupação do gestor com o progresso de seus membros, com certeza construirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. Trabalho, aprendizado e educação se associarão e se integrarão cada vez mais à vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado.

Para avaliar esta tendência, o pesquisador desenvolveu a seguinte questão:

Questão 13: *Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas?*

Analisando o Grupo 1, percebe-se que a soma dos satisfeitos e muito satisfeitos é de 39, o que representa 78% do total. Apesar deste bom indicador, há de se verificar que existem 2 insatisfeitos e 7 parcialmente satisfeitos, representando 18% sobre o total, além de 2, sem opinião formada.

Isto demonstra que o tema requer um melhor tratamento junto às equipes, bem como uma ampliação do debate.

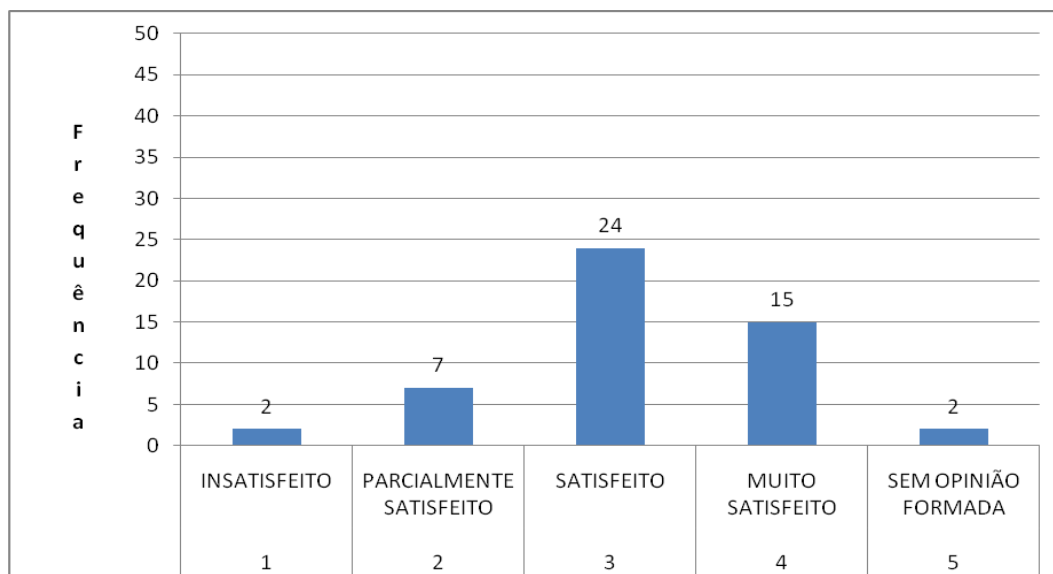


Gráfico 47: Satisfação em relação ao retorno recebido de suas atividades – Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Os resultados do Grupo 2, no Gráfico 48, apresentou melhores índices do que o do Grupo 1. O número de satisfeitos e muito satisfeitos totaliza 71, o que, em números percentuais, chega a 87% do total. Também, merecem cuidados os parcialmente satisfeitos, os insatisfeitos e os sem opinião formada.

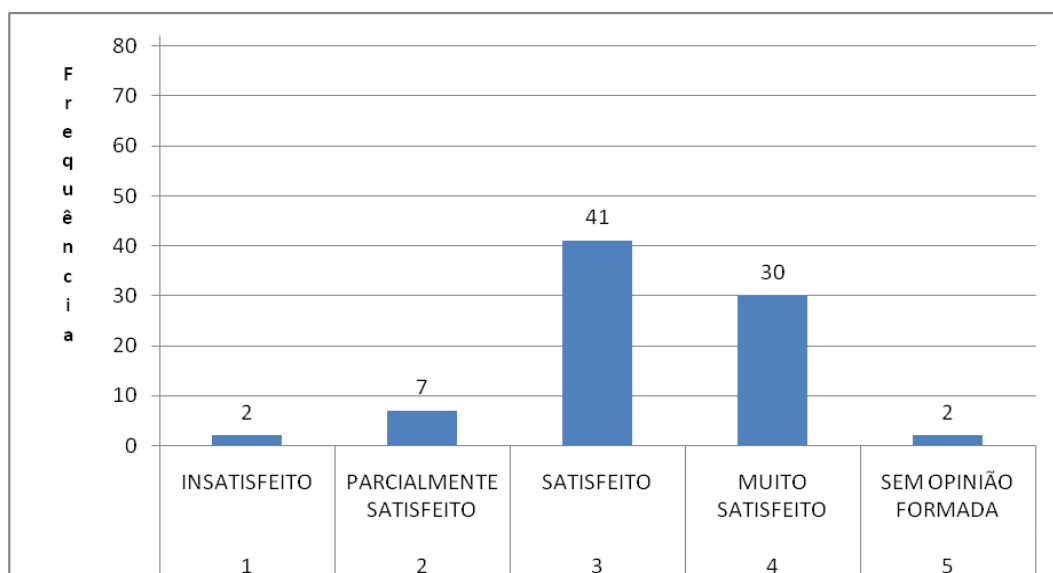


Gráfico 48: Satisfação em relação ao retorno recebido de suas atividades – Grupo 2.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Esta tendência, verificada nos Grupos 1 e 2 pesquisados, demonstra a necessidade de articulação do SENAC-RS junto às suas equipes, retornando

informações, fazendo avaliação e tomando decisões, caso haja necessidades de correções de percursos.

Até o momento, o pesquisador analisou os Grupos 1 e 2, participantes da Bolsa Auxílio e das capacitações do SENAC-RS respectivamente, à luz das doze tendências do Chiavenato (2006). O mesmo entendeu que haveria, ainda, perguntas que poderiam contribuir com o estudo e incluiu, na pesquisa, mais quatro questões quantitativas e mais quatro qualitativas, que são apresentadas e discutidas no decorrer da investigação.

As questões 14 a 17 foram elaboradas para abordar diretamente o tema principal desta pesquisa, assim como assuntos complementares de extrema relevância para o entendimento do tema proposto nesta tese.

Com vistas a facilitar aos leitores e à própria análise, o pesquisador congregou as quatro questões no Gráfico 49 a seguir.

Na coluna da esquerda, encontram-se a frequência de opção dos indivíduos e as questões 14, 15, 16 e 17; na horizontal, a escala de 1 a 5 e as respectivas opções escolhidas pelos pesquisados.

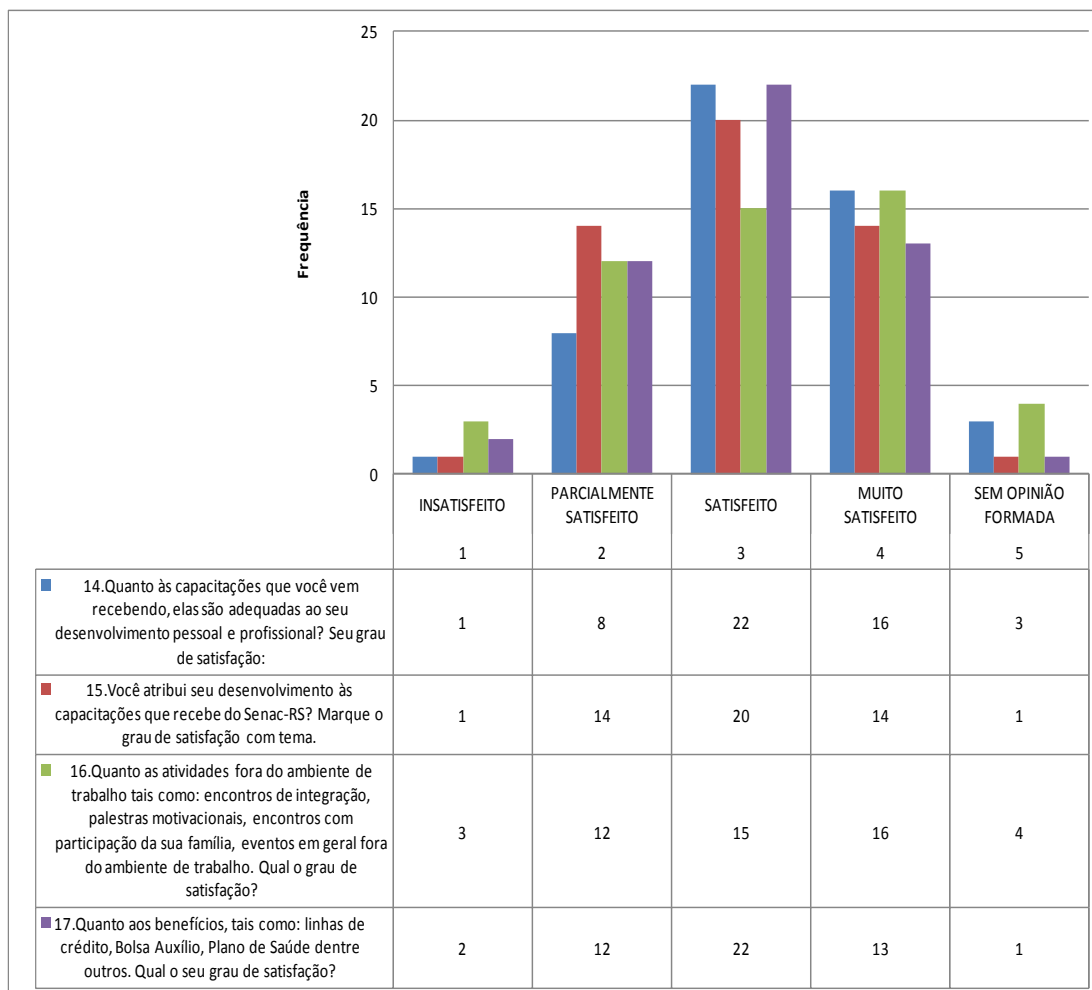


Gráfico 49: Grau de satisfação dos pesquisados do Grupo 1 nas questões 14, 15, 16 e 17.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Observando o Gráfico 49, pode-se perceber que a maioria dos indivíduos pesquisados estão satisfeitos com os temas questionados, porém, em uma análise, mais detalhada, verifica-se que é grande a incidência na opção parcialmente satisfeito.

Questão 14: *Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação.*

Satisfeitos e muito satisfeitos somam 38, o que representa 76% do total, porém 9 estão entre os insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, ou seja 18%.

Ressalta-se que o Grupo 1, em análise, corresponde àqueles que participam da Bolsa Auxílio, cujo ponto de partida, para ser concedida, é a própria solicitação do funcionário. A motivação para participar deste programa parte do próprio

funcionário, tendo o SENAC-RS o papel de facilitador, concedendo bolsas que variam de 35% até 100%, conforme a classificação do tipo de ensino já apresentada. Logo, se 18% não estão satisfeitos, pode-se inferir que não estão satisfeitos com os próprios cursos escolhidos.

Questão 15: *Você atribui o seu desenvolvimento às capacitações que recebe do SENAC-RS? Marque o grau de satisfação com tema.*

Nesta questão, 34 indivíduos marcaram satisfeitos e muito satisfeitos, representando mais de a metade dos respondentes, mais precisamente, 68%. Por outro lado, o percentual de insatisfeitos ou parcialmente satisfeitos é muito elevado para o tema em questão, ou seja, 30% dos respondentes, que somam 15 indivíduos, não atribuem o seu desenvolvimento às capacitações que recebem do SENAC-RS.

Dos 15 indivíduos que estão insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, o pesquisador detalhou algumas informações. Quanto ao perfil, a predominância é do sexo feminino, conforme o Gráfico 50 que aponta 12 indivíduos do sexo feminino.

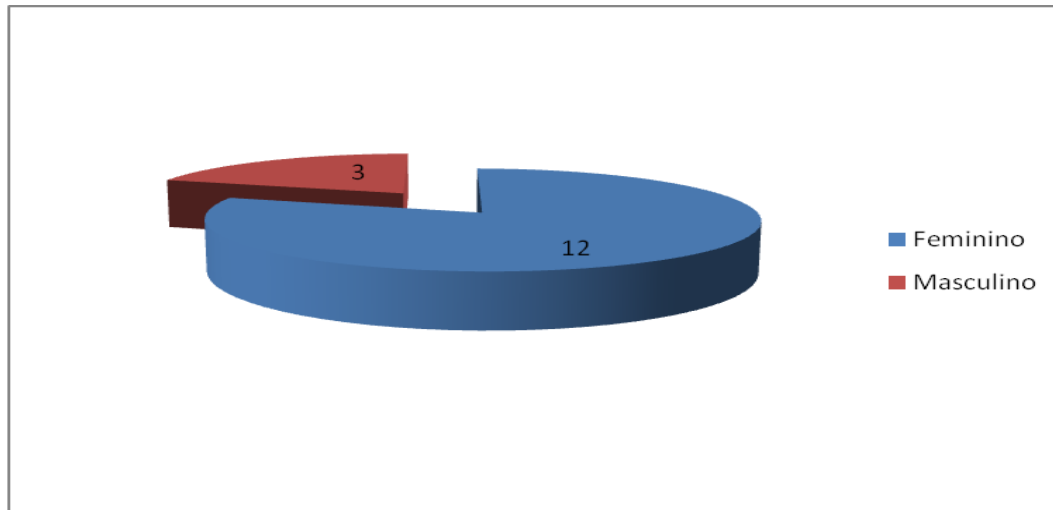


Gráfico 50: Sexo – Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Em relação à faixa etária, 13 pertencem ao grupo jovem adulto e apenas 2, adulto meia-idade, de acordo com o Gráfico 51.

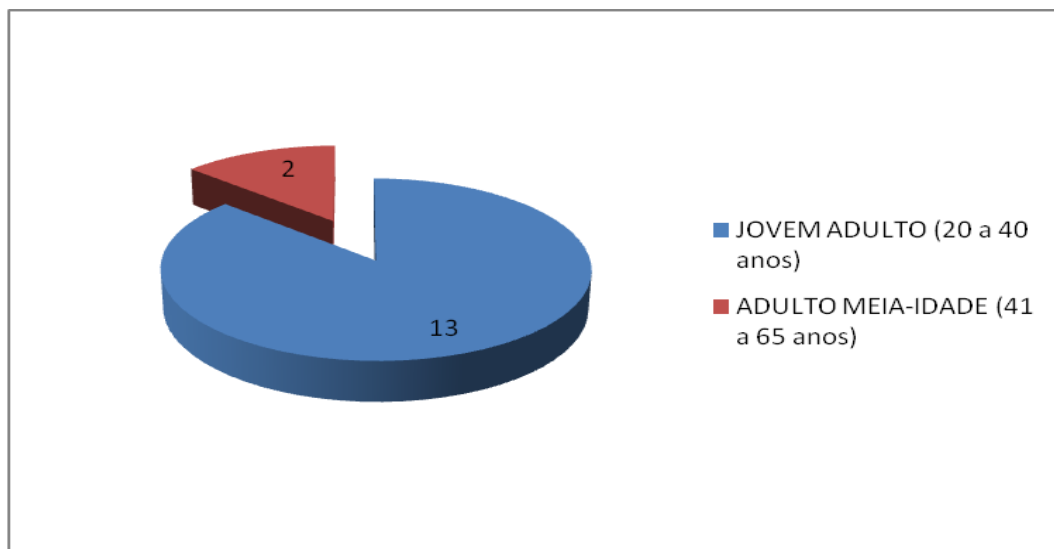


Gráfico 51: Classificação da faixa etária do Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Deste grupo, 10 ganham salários entre R\$ 601,00 e R\$ 1.200,00 (aproximadamente até 2 salários mínimos), conforme Gráfico 52 a seguir.

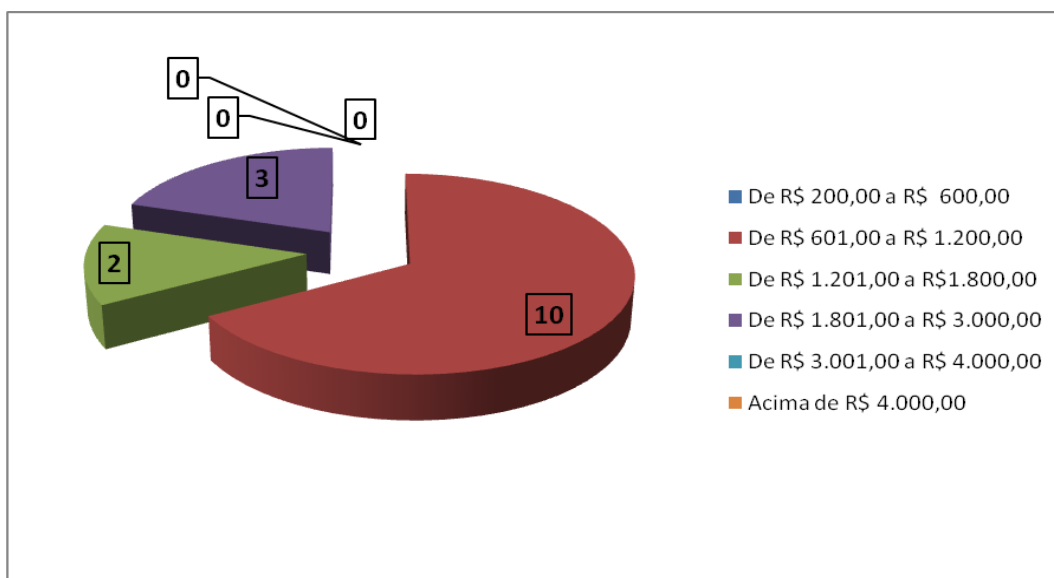


Gráfico 52: Faixa salarial do Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Quando questionados se, em sua trajetória no SENAC-RS, já tinham conquistado alguma promoção de cargo, 9 indivíduos disseram “sim” (60%), como mostra o Gráfico 53.

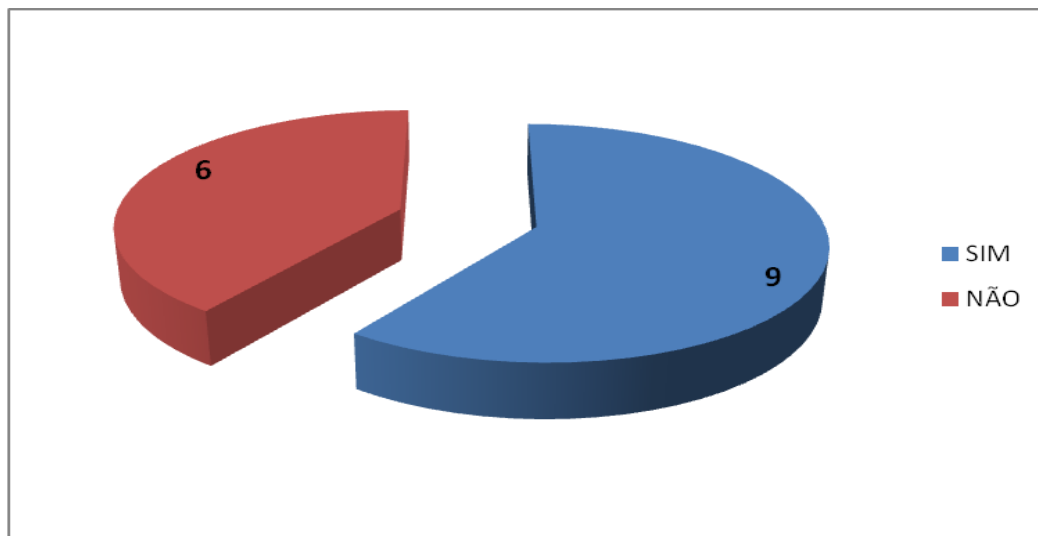


Gráfico 53: Promoção de cargo – Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos – Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Ao serem questionados se, desde a admissão, obtiveram acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento, 11 indivíduos responderam “sim”, o que equivale a 73% dos respondentes, como está exposto no Gráfico 54.

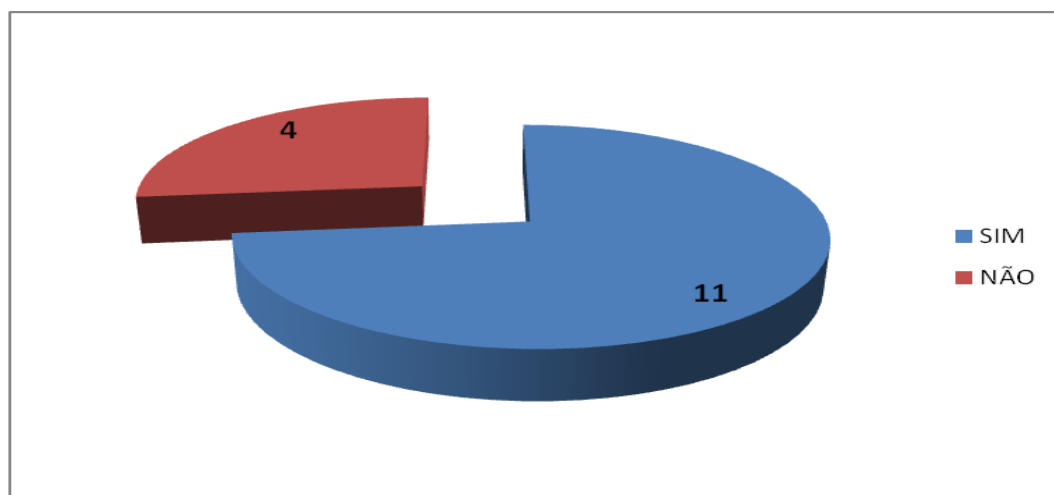


Gráfico 54: Acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento do Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Na questão 4, aborda-se o seguinte: Nos últimos anos, como você considera a melhora em sua qualidade de vida? Na escala de 1 a 5, nove indivíduos apontaram satisfeitos e 5, insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, conforme Gráfico 55.

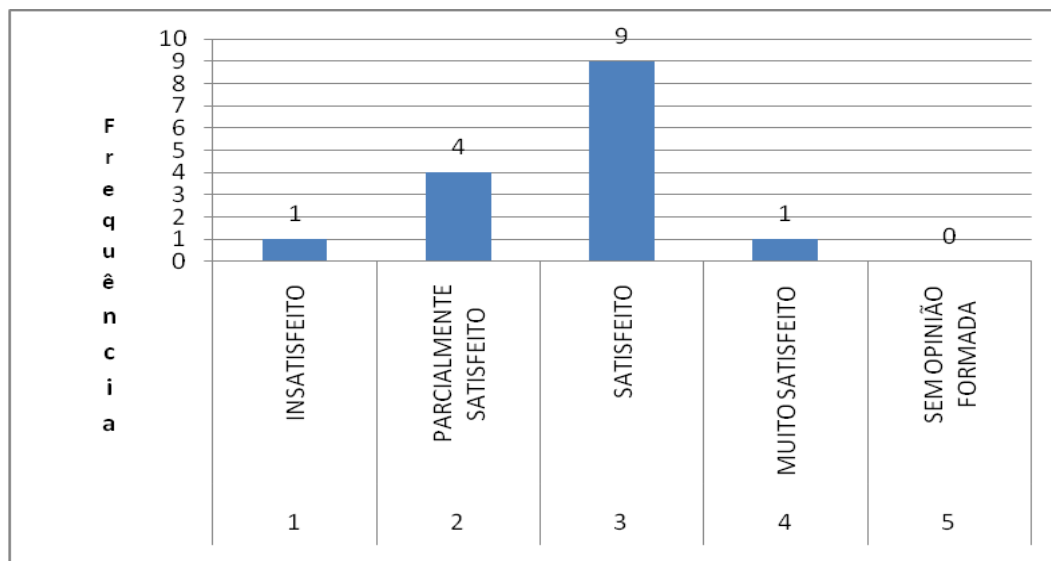


Gráfico 55: Nos últimos anos, como você considera a melhora na sua qualidade de vida?
Grupo 1: Insatisfeitos e parcialmente satisfeitos com a questão 15.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

As informações apresentadas demonstram que nem todos estão satisfeitos com a melhora na sua qualidade de vida. Cinco indivíduos estão insatisfeitos e parcialmente satisfeitos. Além disto, os 15 indivíduos não atribuem o seu desenvolvimento às capacitações que recebe do SENAC-RS, mesmo que a grande maioria tenha recebido promoção e aumento salarial.

No entanto, 67% (10 indivíduos) estão em uma faixa salarial de até dois salários mínimos, o que pode estar gerando o descontentamento.

Voltando ao gráfico 49, o pesquisador analisa a seguinte questão:

Questão 16: *Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho, tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho, qual o grau de satisfação?*

Das quatro questões, referidas no Gráfico 49, esta é a de menor apontamento na escala de satisfeito, apenas 15 marcações. Somadas aos muito satisfeitos (16), o percentual sobre o total sobe para 62%. Apesar disto, a questão também requer cuidado, uma vez que os insatisfeitos e os parcialmente satisfeitos somam 15 indivíduos, como na questão 15, o que representa 30% do total.

O pesquisador destaca que este é um tema a ser estudado e melhor tratado com suas equipes.

A questão 17, a seguir, trata do grau de satisfação quanto aos benefícios:

Questão 17: *Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde, entre outros, qual o seu grau de satisfação?*

As respostas para esta questão não diferem muito das últimas três analisadas anteriormente. Foram 35 marcações na opção satisfeito e muito satisfeito (70%) e 14 marcações entre insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, cerca de 28%.

A exemplo das questões anteriores, este tema requer análise, revisão e divulgação junto às equipes.

Antes de dar continuidade e apresentar as questões qualitativas (18, 19, 20 e 21), o pesquisador apresenta, a exemplo do Gráfico 49, as questões 14, 15, 16 e 17 do Grupo 2, participantes dos programas de capacitações do SENAC-RS.

Cabe assinalar que o Grupo 2 é composto por funcionários que participaram ou participam de qualquer tipo de capacitação, tais como seminários, congressos, cursos, entre outros e não participam do programa Bolsa Auxílio. O Gráfico 56, a seguir, apresenta os resultados das questões 14, 15, 16 e 17 do Grupo 2.

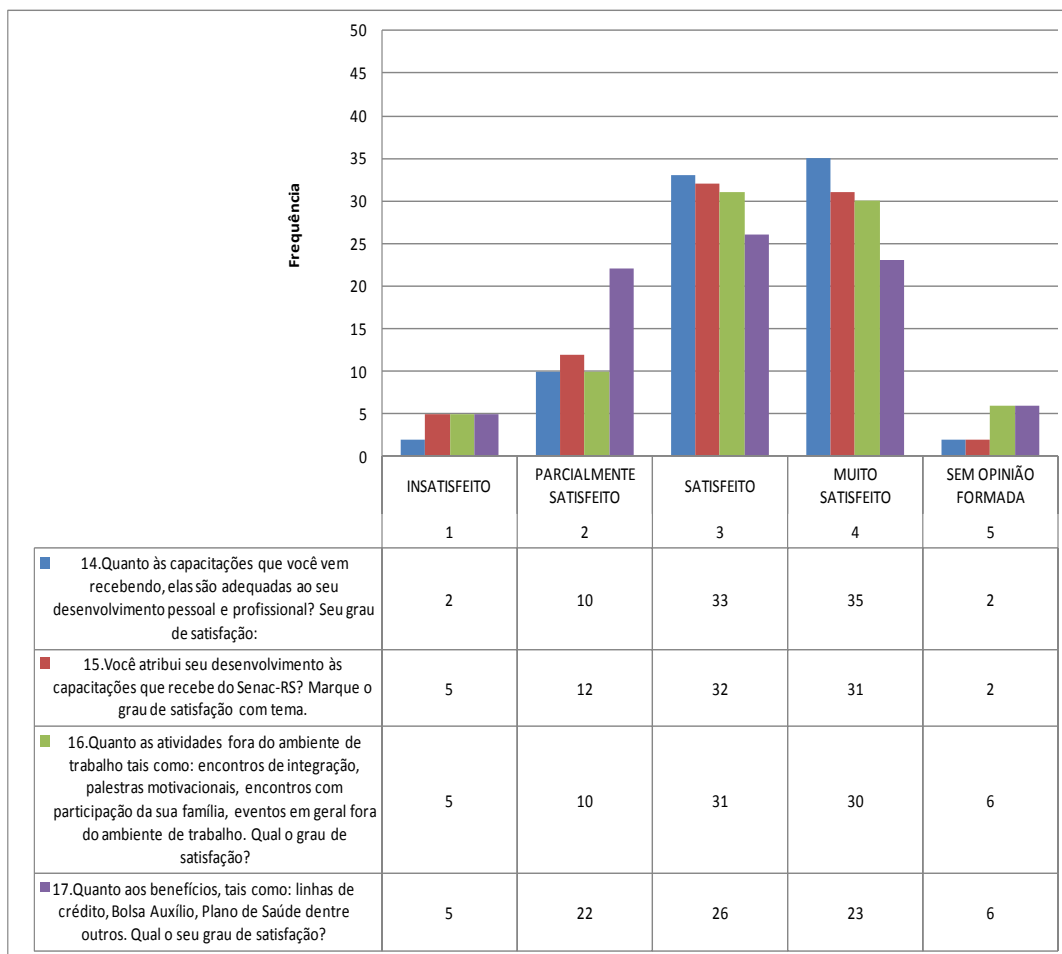


Gráfico 56: Grau de satisfação dos pesquisados do Grupo 2 nas questões 14, 15, 16 e 17.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O gráfico demonstra que a maioria dos indivíduos pesquisados está satisfeita e muito satisfeita com os temas questionados, porém, em uma análise mais detalhada, percebemos algumas opções de insatisfeitos ou parcialmente satisfeitos.

O pesquisador dá destaque a duas questões, a 15 e a 17, consideradas as mais relevantes, no que diz respeito a insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, uma vez que o comportamento geral dos satisfeitos e muito satisfeitos se assemelha ao do Grupo 1.

Questão 15: *Você atribui o seu desenvolvimento às capacitações que recebe do SENAC-RS? Marque o grau de satisfação com tema.*

Apesar de os resultados serem melhores do que no Grupo 1, os insatisfeitos (5) e os parcialmente satisfeitos (12) representam 21% do total. É um índice bastante elevado, considerando a importância do tema em discussão. Ainda, nesta

questão, os satisfeitos (32) e os muito satisfeitos (31) representam 77% do total, o que é um bom índice.

Questão 17: *Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros, qual o seu grau de satisfação?*

A questão 17 apresenta uma particularidade: os insatisfeitos são 5 indivíduos, já os parcialmente satisfeitos chegam a 22 marcações. Somados, representam 33%, índice bastante elevado pela importância do tema. Os satisfeitos (26) e os muito satisfeitos (23) somam o valor de 49, ou seja, 60% do total dos respondentes. Ainda, nesta questão, 6 indivíduos marcaram o item sem opinião formada.

A exemplo do Grupo 1, os temas, levantados e pesquisados, deverão ser aperfeiçoados e melhor compartilhados com as equipes do SENAC-RS.

Há uma parcela significativa nestes grupos que não atribuiu o seu desenvolvimento às capacitações que recebe do SENAC-RS.

4.3.2 Análise do Grupo 3

O Grupo 3 é formado pelos chamados “gestores”. Correspondem a funcionários que exercem liderança, com cargos que podem ser de coordenação, gerência e diretores. Trabalham, conforme já mencionado no capítulo referente ao perfil, em Unidades Educacionais (escolas e faculdades do SENAC-RS) e no Departamento Regional, de onde emanam as estratégias corporativas da instituição.

Cabe enfatizar que os gestores são os que decidem, junto à suas equipes, quais as necessidades de capacitações. Além da avaliação periódica, são estes que anualmente fazem a avaliação detalhada de seus funcionários, identificando, em comum acordo, qual a necessidade de capacitação e desenvolvimento. A partir daí, é feito o planejamento das capacitações necessárias à sua equipe para o ano seguinte. Este planejamento é encaminhado ao setor de Recursos Humanos que, ao

longo do ano, vai programando e liberando as capacitações, que poderão ser congressos, seminários, encontros, entre outros.

Estas capacitações são disponibilizadas a todos os funcionários e, como já fora comentado, os gestores possuem uma meta, a de investir 5% do total da carga horária de cada funcionário em capacitações com o objetivo de desenvolvimento.

O gestor também é responsável por elaborar um relatório, dando parecer favorável ou não aos funcionários de sua equipe que se candidatarem à Bolsa Auxílio (nesta pesquisa, identificada como Grupo 1).

Portanto, o pesquisador segmentou este grupo, com objetivo de perceber a visão dos gestores no que diz respeito ao programa de Educação Corporativa, ora em discussão.

Para elaboração do questionário aos gestores, o pesquisador se fundamentou em Chiavenato (2006) que apresenta um rol de questões, propícias para avaliação de treinamentos.

Para Chiavenato (2006, p. 419), “a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos.” O autor menciona que o resultado deve ser avaliado pela sua eficiência e também eficácia.

Chiavenato (2006, p. 419) apresenta dois aspectos a serem avaliados:

1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

O pesquisador valeu-se, então, dos três níveis que devem ser analisados, sugeridos por Chiavenato (2006):

1. Avaliação no nível organizacional;
2. Avaliação no nível dos recursos humanos e;
3. Avaliação no nível das tarefas e operações.

O Quadro 6 apresenta os níveis para avaliação dos resultados do treinamento e os resultados a serem alcançados (CHIAVENATO, 2006). O questionário, elaborado pelo pesquisador para o Grupo 3, está baseado nesta metodologia, criando uma questão para cada resultado que se espera.

O questionário foi elaborado com 21 questões. A questão de 1ª a 17ª são quantitativas, com opções de escala de 1 a 5, sendo 1, para insatisfeito; 2, para parcialmente satisfeito; 3, satisfeito; 4, muito satisfeito; e 5, sem opinião formada, metodologia semelhante aplicada aos Grupos 1 e 2. As questões 18ª a 21ª são do tipo qualitativas.

Níveis para avaliação dos resultados do treinamento	Resultados que devem ser obtidos
1. Avaliação no nível organizacional	a.Eficácia organizacional b.Melhoria da imagem da empresa c.Melhoria do clima organizacional d.Melhor relacionamento “empresa x empregados” e.Facilidade nas mudanças e na inovação f. Aumento da eficiência, etc.
2. Avaliação no nível dos recursos humanos	a.Redução da rotatividade de pessoal b.Redução do absenteísmo c.Aumento da eficiência dos empregados d.Aumento das habilidades das pessoas. e.Aumento do conhecimento das pessoas. f.Mudanças de atitudes e comportamento das pessoas, etc.
3. Avaliação no nível das tarefas e operações	a.Aumento da produtividade b.Melhoria da qualidade dos produtos e serviços c.Redução do fluxo da produção d.Melhor atendimento ao cliente e.Afastamentos por LER(Lesão por Esforço Repetitivo)

Quadro 6: Níveis para avaliação dos resultados do treinamento e dos resultados que devem ser obtidos.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 419-420).

O pesquisador, ao optar por esta metodologia, quis obter um “olhar do gestor” sob diversos aspectos gerais da empresa. Os temas, abordados no Quadro 6, abrangem a empresa como um todo ao tratar os três níveis: *organizacional*, *recursos humanos* e *tarefas operacionais*.

Pela experiência profissional do pesquisador, pode-se afirmar que, se houver equipes desenvolvidas, certamente haverá um grau de satisfação elevado dos gestores para com os temas abordados.

Sendo assim, o pesquisador entende que não é o resultado do treinamento em si que importa mas, sim, o nível de satisfação dos gestores para com os temas abordados, envolvendo as três dimensões propostas.

O nível organizacional é um conceito bastante abrangente e até mesmo complexo. Depende muito do segmento em que a empresa está atuando, o tipo de negócio, de produto, os fatores internos e externos à empresa, a capacidade de investimento, a tecnologia utilizada, etc.

São muitas variáveis ligadas à organização, e todas exigem esforços contínuos, incansáveis estudos, planejamento que ocorra nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

A Figura 9 retrata o que é necessário para o sucesso organizacional. A satisfação geral com as partes interessadas conduzirá ao sucesso organizacional. A comunidade deverá estar satisfeita com a empresa, e esta terá que se integrar cada vez mais com a comunidade. Todas as obrigações legais, tais como tributos e impostos, declarações, entre outras, deverão estar em dia e informadas ao Governo, somente assim a empresa obterá a satisfação do mesmo. A boa relação com os consumidores garantirá não apenas a satisfação, mas também, a própria sobrevivência. A satisfação com os empregados é fundamental para um clima de sinergia e motivação. A política de crédito deve ser clara e proporcionar ao cliente as condições necessárias para que ele possa adquirir bens e serviços, e, na Figura 9, é a satisfação dos crediários. O bom tratamento aos fornecedores garantirá bons produtos no tempo certo. Além disso, o pagamento pontual poderá ser importante fonte de descontos em negociações futuras e gerará a satisfação dos fornecedores. A política de relacionamento e motivação dos gerentes é fundamental para que estes consigam liderar as suas equipes com afinco e determinação. Todo o processo não tem motivo maior do que satisfazer também os acionistas, sejam eles sócios externos ou os próprios diretores da empresa.



Figura 9: Sucesso organizacional.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 51).

A eficácia organizacional significa a satisfação de todas as partes interessadas, mencionadas na Figura 9. O pesquisador destaca o grau de complexidade para tanto. Somente com equipes extremamente integradas e motivadas será possível alcançar esta eficácia, uma vez que esta tem a ver com os resultados.

Questão 1: Eficácia Organizacional.

Para Drucker (2007, p. 1), a “eficácia significa fazer as coisas certas acontecerem”. O autor ressalta que a eficácia pode ser aprendida e sugere cinco práticas complexas, mas que podem ser adquiridas como hábito:

1. Gerenciar seu tempo;
2. Esforçar-se para dar contribuições;
3. Tornar os seus pontos fortes produtivos;
4. Concentrar os seus esforços nas tarefas mais importantes para atingir resultados; e
5. Tomar decisões eficazes.

O Gráfico 57 apresenta o grau de satisfação por parte dos gestores em relação à eficácia da equipe.

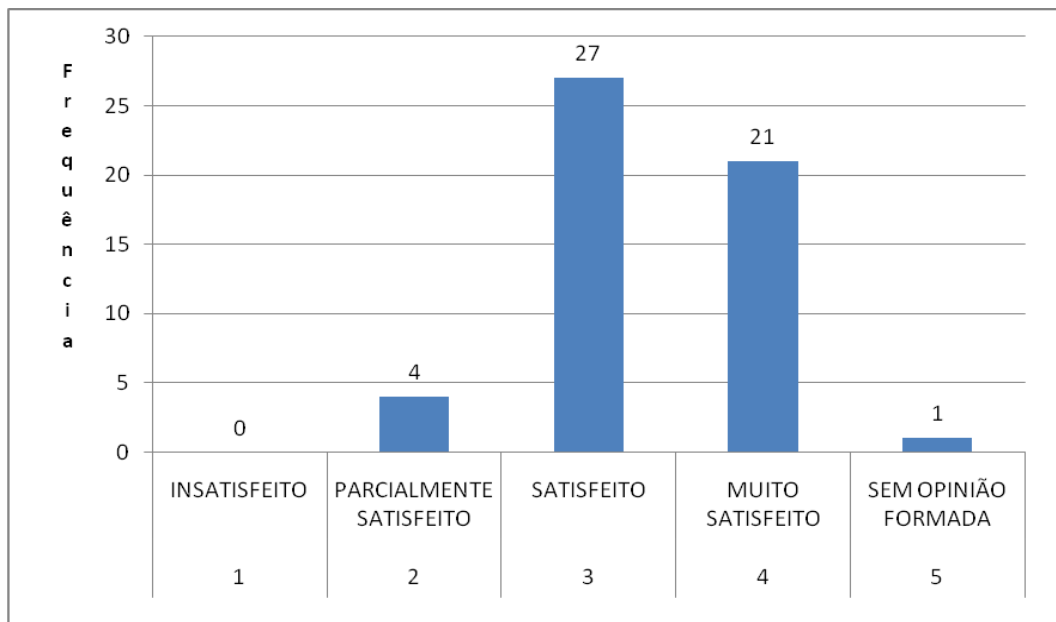


Gráfico 57: Grau de satisfação dos gestores com a eficácia organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Gráfico 57 demonstra que a soma dos satisfeitos com os muito satisfeitos é de 48 indivíduos, o que representa 91% do total de respondentes deste grupo (53).

Trata-se de um índice muito representativo, mostrando que os gestores estão muito satisfeitos com a performance das suas equipes quanto à eficácia organizacional.

Questão 2: Imagem da empresa.

A imagem da empresa, para o pesquisador, é um valor intangível de muita importância, pela complexidade de medi-lo. É um valor que pode levar anos para ser construído. Entretanto, um deslize pode arruinar a imagem de uma organização por muitos anos.

A imagem é construída de uma relação com a sociedade, considerando o ambiente interno e externo da organização. A imagem da empresa não se dá apenas pelos produtos, pela propaganda e *marketing*, como também, pela disseminação de valores que transpassam a relação acionista diretores, diretores

gerentes e assim por diante. Valores estes percebidos pela sociedade e *stakeholders*, aquelas pessoas e grupos, capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados. Eles também podem reivindicar o desempenho da empresa.

O cuidado com o produto ou o serviço, a garantia de qualidade, a ética nos negócios, a correta relação com o governo, a formalidade nos negócios, a relação com a sociedade e o meio ambiente, os cuidados com a área social, todos estes aspectos vão construindo a imagem da empresa.

O Gráfico 58 apresenta os resultados da pesquisa no que se refere a este item.

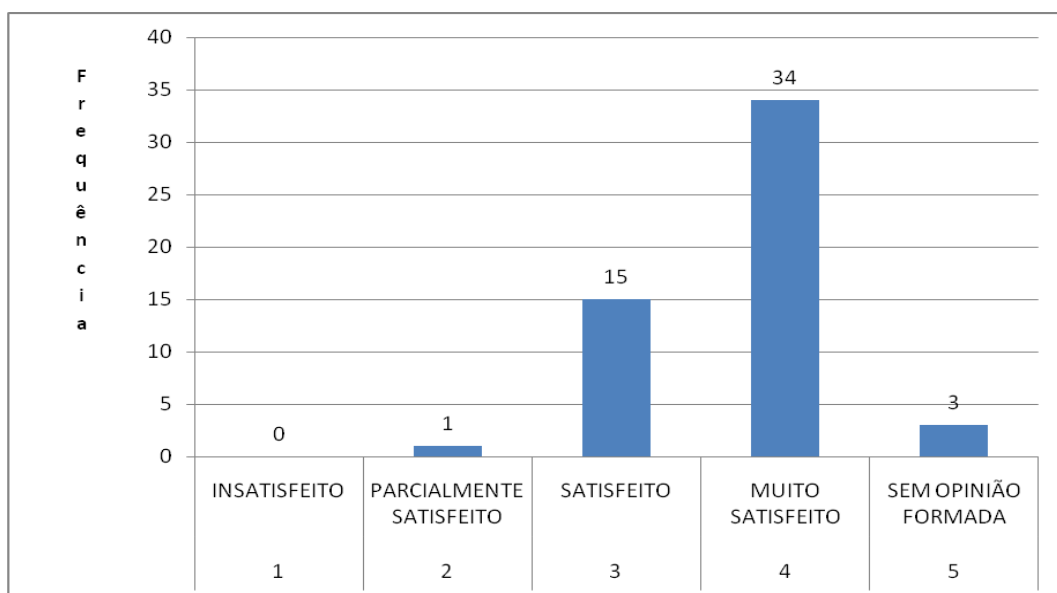


Gráfico 58: Grau de satisfação com a imagem da empresa – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Gráfico 58 apresenta 34 muito satisfeitos e 15, satisfeitos. A soma é de 49, o que representa 92% do total, indicando um grau muito elevado de satisfação dos gestores para com a imagem da empresa.

Questão 3: Clima organizacional.

O clima organizacional requer uma equipe motivada. Para o pesquisador, as empresas que trabalham com pessoas desenvolvidas e equilibradas

emocionalmente possuem melhores condições de ter um bom clima organizacional. Segundo Chiavenato (2006, p. 74):

o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, de interesse, de colaboração, etc.

O Gráfico 59 expõe os resultados do Grupo 3.

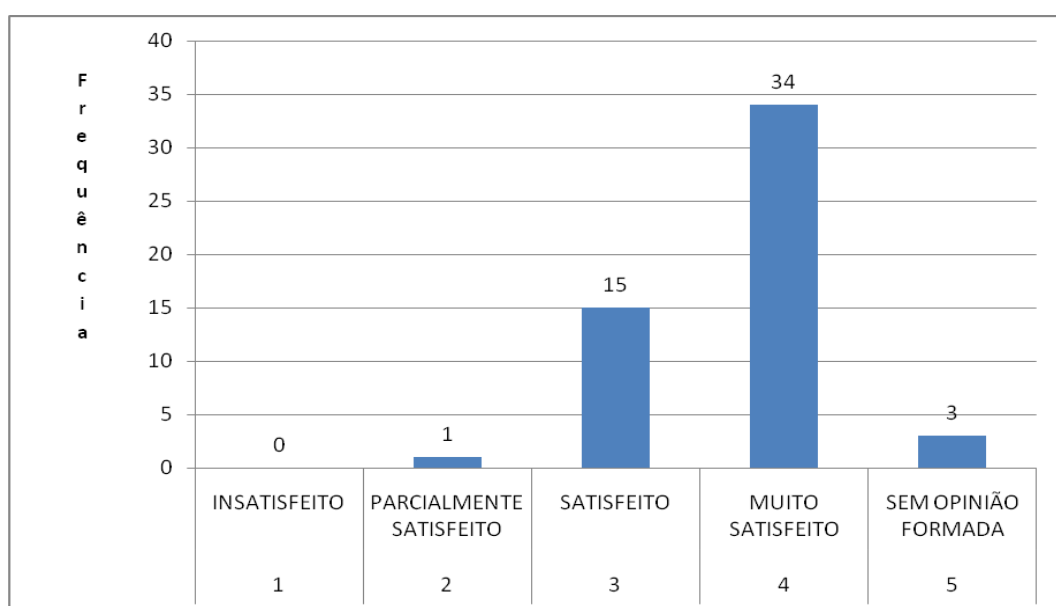


Gráfico 59: Grau de satisfação como clima organizacional – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O número de indivíduos muito satisfeitos (34) é bastante satisfatório. Somando-se com os satisfeitos (15), chega-se a 49, cerca de 92% do total, igualando o mesmo índice de satisfação da imagem.

Os resultados apontam a satisfação dos gestores para com suas equipes, que apresentam, por este indicador, um alto grau de motivação coletiva.

Questão 4: Relacionamento “empresa x empregado”.

O relacionamento da empresa com o empregado pode ser um ponto chave para o desencadeamento de comportamentos que irão afetar o clima, a imagem, a relação de confiança, entre outros valores.

Pode-se encontrar empresas com perfil extremamente conservador, no qual a decisão realizada de cima para baixo, com estruturas hierarquizadas e uso excessivo do poder. Estas empresas dão pouca liberdade de expressão ao funcionário e não são abertas às inovações. Ao contrário, podem ser encontradas empresas totalmente liberais, com planejamento compartilhado entre as equipes, com liberdade de expressão e abertas à inovação. Possivelmente, o primeiro caso terá baixo índice na pesquisa de clima, e a imagem perante a sociedade não será das melhores.

O Gráfico 60 mostra os resultados pesquisados.

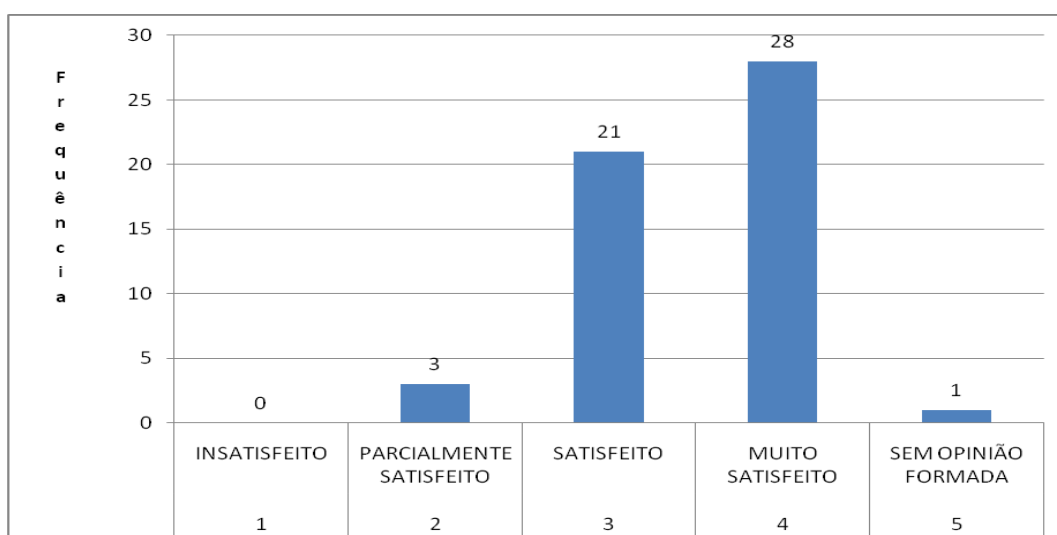


Gráfico 60: Grau de satisfação como o relacionamento empresa x empregados – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Observa-se um número muito expressivo de indivíduos (28) muito satisfeitos e também de satisfeitos (21). O total chega a 49, o que expressa um percentual de 92% sobre o total de respondentes.

Demonstra que a relação entre empresa e empregado tem excelente nível, e a relação de confiança é bastante significativa.

Questão 5: Facilidade nas mudanças e na inovação.

Na visão do pesquisador, os processos de mudanças eram morosos, lentos e havia pouca inovação. As pessoas seguiam este ritmo, e poderiam ser previstas transformações significativas a cada década.

Com o passar dos anos, as mudanças ficaram mais rápidas, ambientes tecnológicos exigiram perfis diferenciados de profissionais, capazes de adaptarem-se às mudanças, bem como terem desenvolvidas competências para conviverem e sugerirem inovações.

Para Harman e Horman (1997, *apud* HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 15):

Na sociedade informacional, o trabalho deixa de ser percebido como um mero meio de sobrevivência ou de acúmulo de riquezas e passa a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional “deixa-se de administrar os funcionários como recursos e passa-se a tratá-los como seres em evolução constante e como co-criadores de bem-estar e riqueza.

O Gráfico 61 apresenta os resultados sobre o tema pesquisado, referente ao Grupo 3.

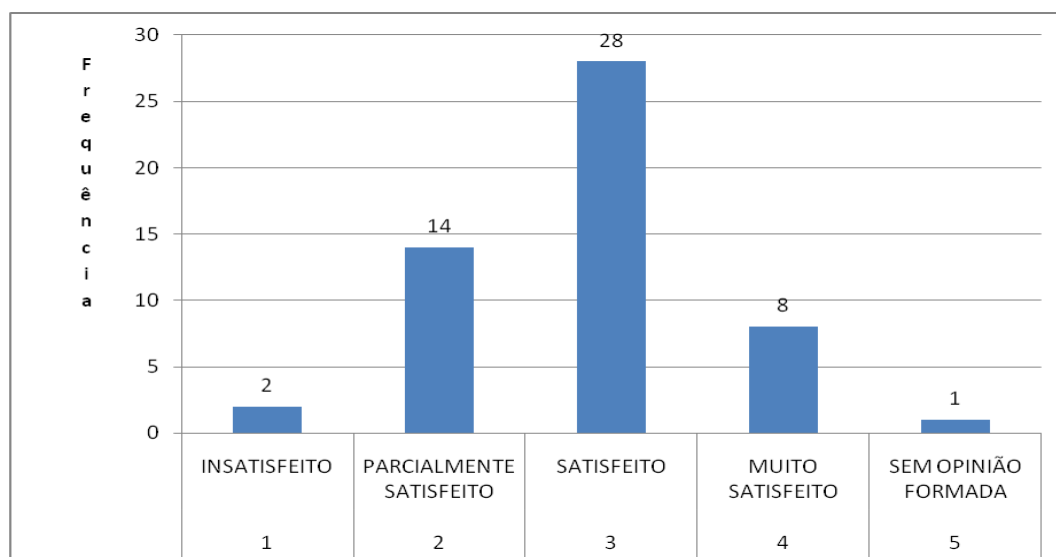


Gráfico 61: Grau de satisfação com a facilidade nas mudanças e na inovação – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Gráfico 61 apresenta que o número de indivíduos satisfeitos é de 28 e os muito satisfeitos, 8. Embora seja um bom indicador, mais de a metade está satisfeita e muito satisfeita (68% do total). Verifica-se, por conseguinte, que o indicador está abaixo dos itens analisados anteriormente.

Neste item, há 14 parcialmente satisfeitos, ou seja, 26% do total. Estes resultados ratificam a necessidade da continuidade e ampliação dos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS. Para o pesquisador, cada vez mais, haverá necessidade de profissionais que convivam bem com a mudança e a inovação.

Questão 6: Aumento da eficiência.

A eficiência está relacionada ao processo. Chiavenato (2006, p. 51) destaca que a eficiência “[...] É um critério de curto prazo relacionado ao ciclo completo de entrada-processo-saída e enfatiza o elemento entrada e o elemento processo”.

Na experiência do pesquisador, quando se fala em “ser eficiente” no ambiente organizacional se entende fazer bem feito, sem erros.

O Gráfico 62 aponta os resultados deste item.

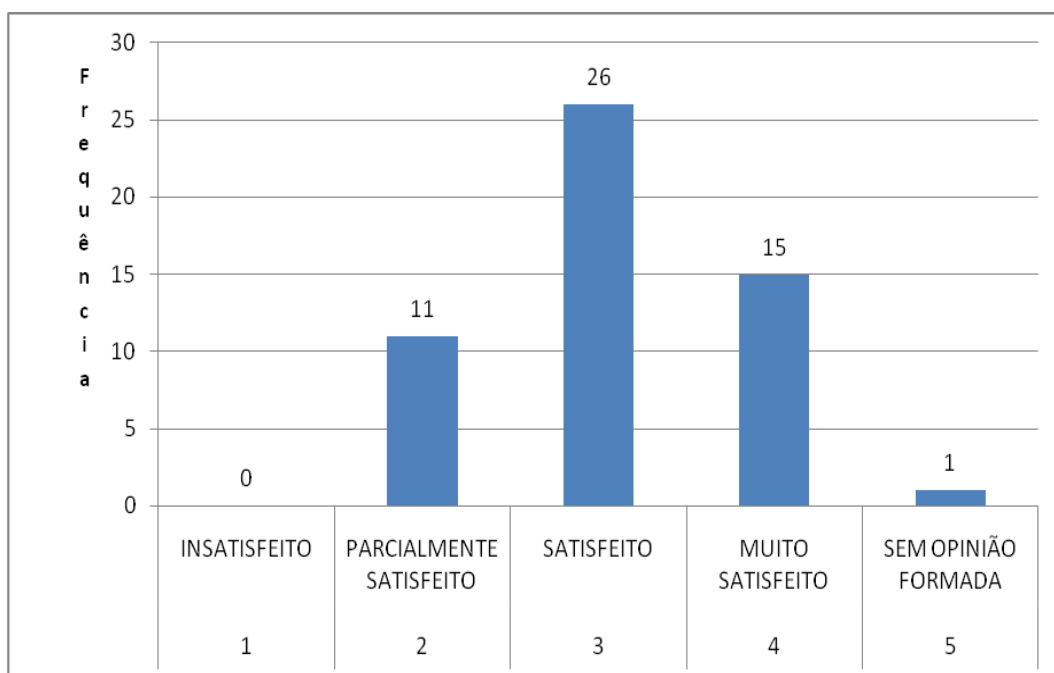


Gráfico 62: Grau de satisfação com o aumento da eficiência – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A soma dos satisfeitos (26) e muito satisfeitos (15) é de 41, o que representa 77% do total. Porém, há de observar que 11 indivíduos estão parcialmente satisfeitos, cerca de 21%.

Os resultados demonstram ainda que existem oportunidades de melhoria nos processos, o que poderá ser solucionado, incluindo-se o tema nos próximos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS.

O Gráfico 63 apresenta as seis questões já analisadas. Pode-se observar que os indivíduos estão satisfeitos e muito satisfeitos com o tema, levando a crer que as equipes estão preparadas e motivadas, contribuindo com a melhoria do nível organizacional.

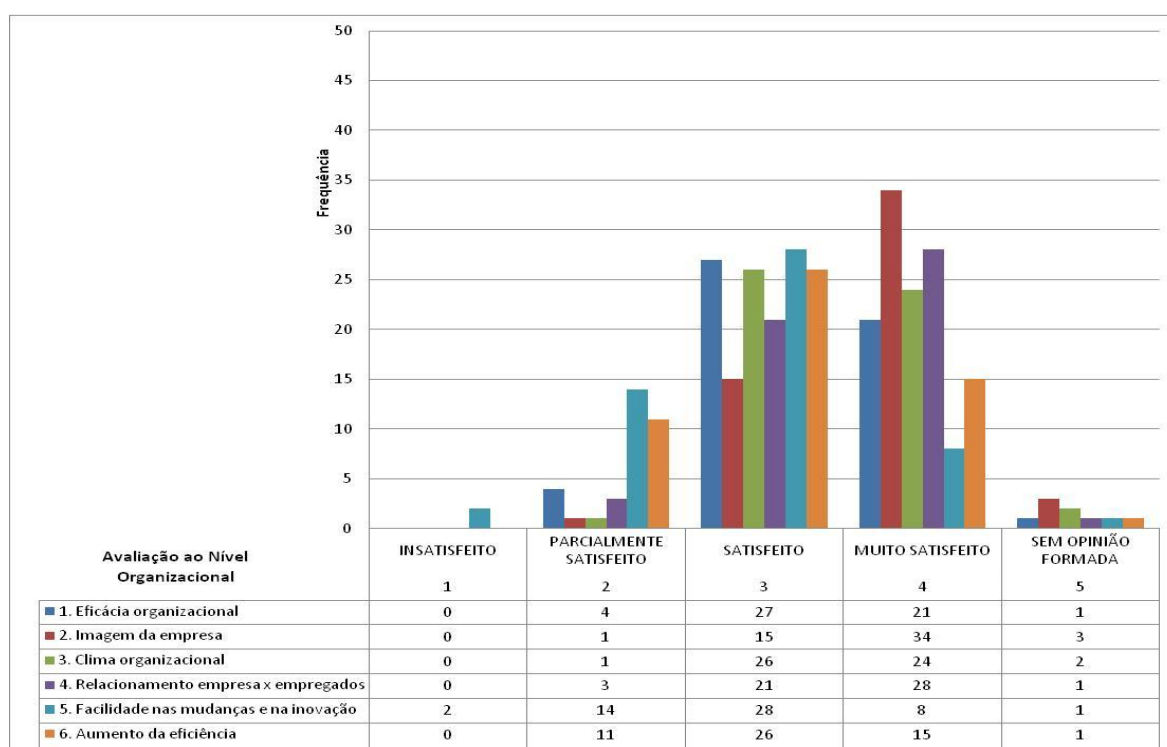


Gráfico 63: Grau de satisfação no nível organizacional – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O próximo item, a ser avaliado, diz respeito aos recursos humanos.

Avaliação no nível de Recursos Humanos

Questão 7: Redução da rotatividade de pessoal.

A rotatividade de pessoal é um importante fator a ser controlado dentro das organizações, e esta ocorre pelo fluxo de entrada e saídas de pessoas da instituição.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 151):

[...] A expressão *rotatividade de recursos humanos* é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

O pesquisador enfatiza que, quanto maior a rotatividade, pior será para a empresa manter os padrões de qualidade nos processos, conseqüentemente, a eficácia dos resultados.

A alta rotatividade é um problema que prejudica a empresa como um todo. Para o pesquisador, é um prejuízo que vai além do financeiro. Um funcionário novo requer uma série de cuidados que envolvem investimento de tempo e recursos. Ele deverá ser treinado para nova atividade e irá passar por um momento de adaptação até tornar-se produtivo. A maioria dos casos requer cursos de capacitação inicial e pessoas que despendam tempo para ensiná-los.

Se este funcionário não ficar na empresa, além do prejuízo financeiro, a organização terá novamente todos os custos para recrutar, selecionar e treinar o que for contratado, ou seja, o novo.

O Gráfico 64 apresenta os resultados pesquisados no Grupo 3.

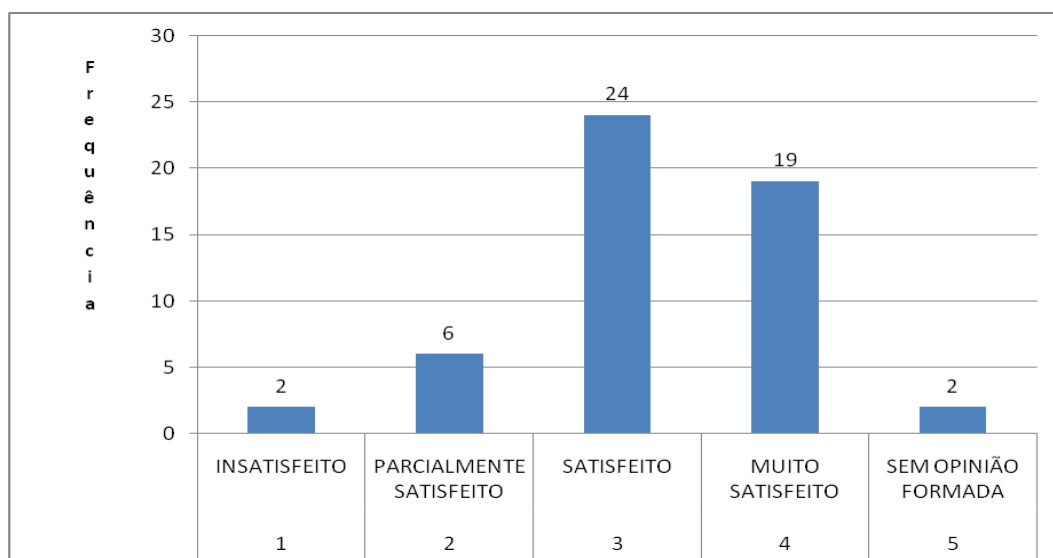


Gráfico 64: Grau de satisfação com a redução da rotatividade de pessoal – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A soma dos satisfeitos e muito satisfeitos é de 43 indivíduos, representando 81%. Entre insatisfeitos e parcialmente satisfeitos, têm-se 8 indivíduos, o que representa 15%. Para o pesquisador, este resultado é bastante relevante e satisfatório, apesar dos 15% apontados na análise como parcialmente satisfeitos e insatisfeitos.

Questão 8: Redução do absenteísmo.

A exemplo da rotatividade, o absenteísmo também gera um prejuízo significativo às organizações.

Para Chiavenato (2006, p. 160):

[...] O absenteísmo – também denominado ausentismo – é uma expressão utilizada para designar as faltas ou as ausências dos empregados ao trabalho. Em um sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou devido a algum motivo interveniente.

Para o pesquisador, o absenteísmo pode ocorrer por diferentes causas, dentre elas, doença pessoal ou na família, problemas de transporte, motivos de força maior, tais como, temporais, meio de transporte falho, entre outros.

O custo é elevado, pois, em épocas de quadros enxutos, uma pessoa que falte ou se atrase dificulta toda a atividade da equipe, uma vez que outro funcionário deverá ser alocado na função deste que está ausente. O Gráfico 65 mostra os resultados.

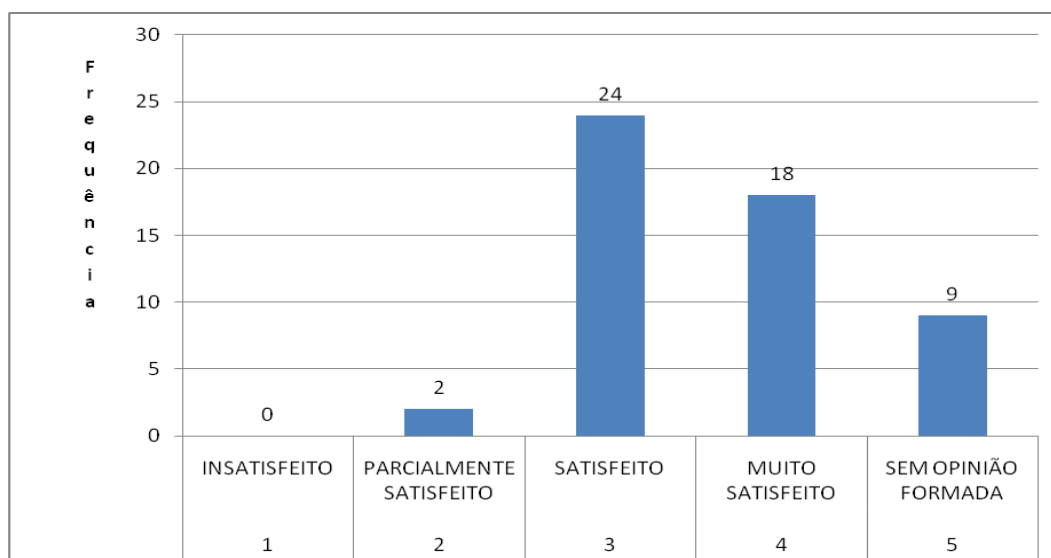


Gráfico 65: Grau de satisfação com a redução do absenteísmo – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O número de indivíduos muito satisfeitos (18) e satisfeitos (24) é bastante expressivo e representa 79% do total.

Os dados demonstram um excelente índice de satisfação quanto à redução do absenteísmo, o que, na visão do pesquisador, traduz-se em uma equipe bastante responsável e esclarecida.

Questão 9: Eficiência individual dos empregados.

A interação entre pessoas e organizações é um tema bastante discutido por sua complexidade. Barnard (*apud* CHIAVENATO, 2006, p. 94) sugere que “[...] toda pessoa não somente precisa ser eficiente para satisfazer às suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, mas também ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação”.

Deve haver, portanto, um equilíbrio entre a vida pessoal e a que ocorre na organização. O funcionário que é eficaz, isto é, alcança as metas da organização, sacrificando a vida pessoal, ao longo do tempo, pagará um custo elevado. O sacrifício levará às debilidades com sua saúde, e a falta de tempo prejudicará as suas relações pessoais e familiares, fundamentais para o equilíbrio emocional e o bem viver.

O Gráfico 66 apresenta os resultados da pesquisa sobre o tema.

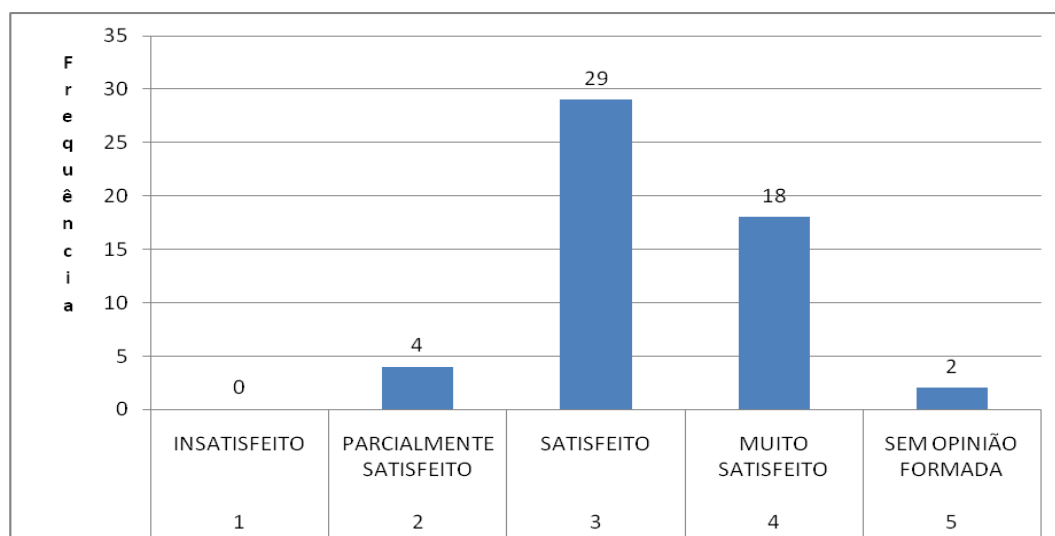


Gráfico 66: Grau de satisfação com a eficiência individual dos empregados – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Este resultado é bastante significativo, há uma percepção por parte dos gestores quanto ao equilíbrio entre o que se busca em nível pessoal e as metas da organização. O pesquisador ressalta que a eficiência individual, alcançada pela equipe como um todo, criará o ambiente de satisfação e motivação, capazes de contribuir para o alcance das metas corporativas.

No caso do SENAC-RS, a soma dos satisfeitos (29) e dos muito satisfeitos (18) chega a 47, o que representa 89% do total de respondentes deste grupo.

Questão 10: *Habilidades das pessoas.*

Segundo o pesquisador, a habilidade pessoal é um dos componentes da competência que o indivíduo deve ter para exercer as suas atividades profissionais. O ambiente de mudança requer constante atualização nas habilidades individuais.

Chiavenato (2006, p. 423) propõe:

competências básicas – na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo o funcionário precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver as suas atividades na empresa.

Marcondes (*in* HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 260):

As tecnologias de informação e de produção, o foco na qualidade, a crescente demanda por recursos escassos, a flexibilização, o achatamento das estruturas organizacionais e a terceirização tiveram uma evolução rápida, como resposta à crescente competitividade dos mercados nacionais e internacionais de produtos e serviços. Com isso, cresceu significativamente a necessidade de as empresas contarem com funcionários que detivessem competências não apenas para manejar essas tecnologias, mas também, para entenderem e gerarem resultados dos negócios das empresas.

O Gráfico 67 mostra os dados pesquisados no Grupo 3 sobre o tema em questão.

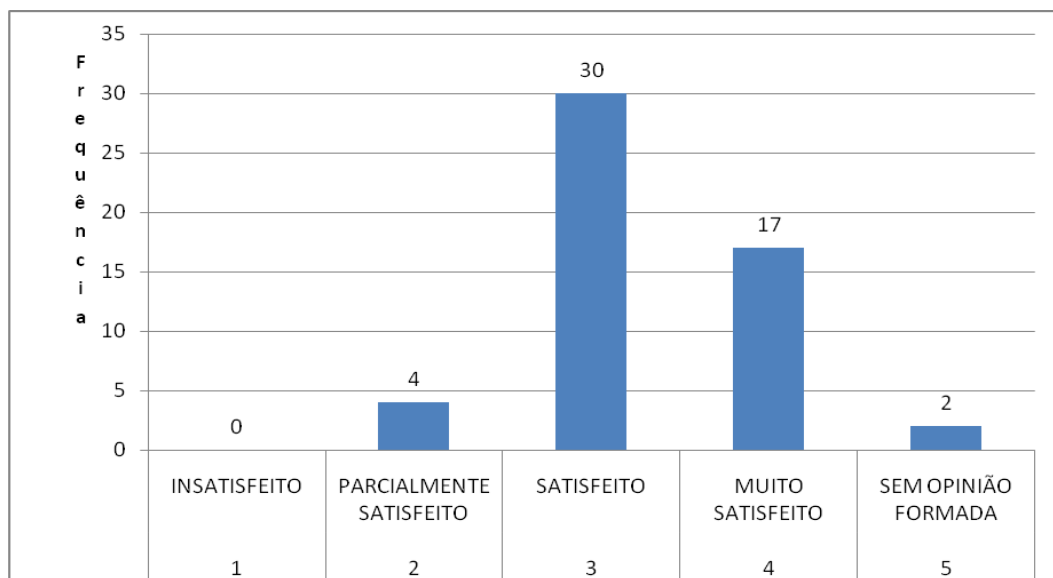


Gráfico 67: Grau de satisfação com a habilidade das pessoas – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Os gestores expõem que estão muito satisfeitos (17) e satisfeitos (30), o que monta o valor de 47, representando 89% do total.

Para o pesquisador, a Educação Corporativa contribui significativamente para o desenvolvimento das habilidades, através dos treinamentos constantes.

Questão 11: Conhecimento das pessoas

O conhecimento, para o pesquisador, é um patrimônio que cada pessoa leva consigo. É algo construído ao longo dos anos. Ele está na mente das pessoas e foi adquirido pelos diversos “*inputs*”, adquiridos em sua caminhada profissional.

Destaca-se que tudo, em nossa volta, pode gerar conhecimento, a conversa com as pessoas, o que lemos, o que ouvimos, as sensações diversas que experimentamos. Na empresa, o conhecimento pode estar registrado em documentos, nas rotinas e em todos os processos. Quanto maior o conhecimento, mais a pessoa será valorizada e demandada.

Os programas de Educação Corporativa, para o pesquisador, geram muito conhecimento. Além do aprendizado de conteúdo, os encontros presenciais proporcionam a troca de informações transformam-se em aprendizagem.

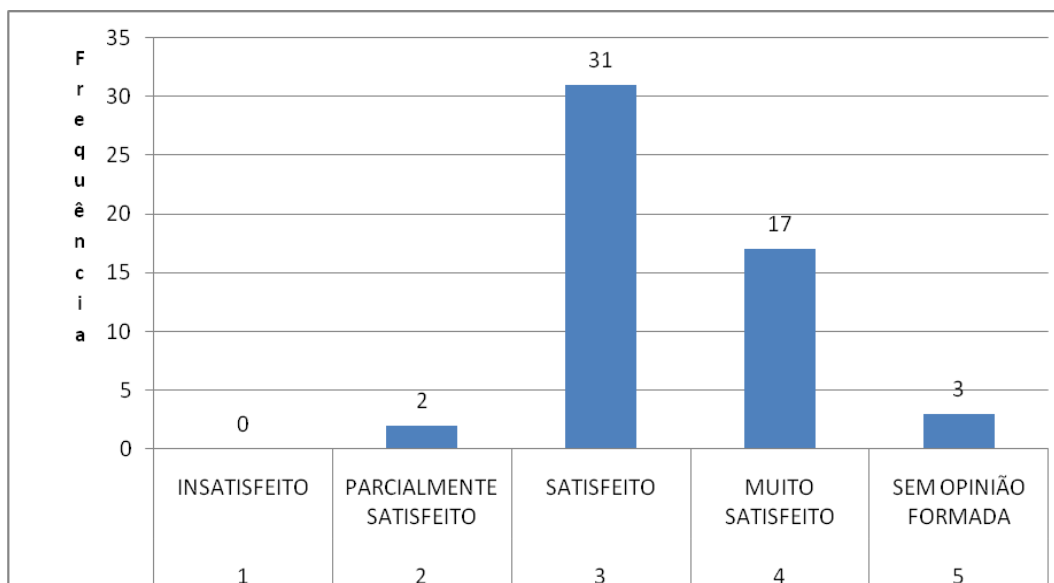


Gráfico 68: Grau de satisfação com o conhecimento das pessoas – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O resultado, apresentado no Gráfico 68, é excelente, pois a soma dos satisfeitos (31) e dos muitos satisfeitos (17) é 48, o que representa 91% do total.

Questão 12: Atitude e comportamento das pessoas

A atitude e o comportamento são pontos fundamentais na carreira de qualquer profissional, para o pesquisador. O profissional deve ter a atitude, que é uma ação, não só de executar o que é determinado, mas, sobretudo, daquilo que não é percebido, daquilo que não está escrito, porém, ao fazê-lo, trará benefícios para as pessoas e a empresa.

Muito se fala em atitude pró-ativa nas organizações, o pesquisador ressalta que é antever-se à determinada situação. É surpreender positivamente com ações que tragam resultados positivos.

A atitude e a forma como as pessoas se comportam influenciam toda a equipe e o ambiente de trabalho. Pessoas com atitudes e comportamentos positivos proporcionarão ambientes organizacionais saudáveis e eficientes.

A experiência do pesquisador mostra que os profissionais, quando perdem os seus empregos, os motivos estão mais relacionados à atitude e ao comportamento do que por questões técnicas operacionais do trabalho.

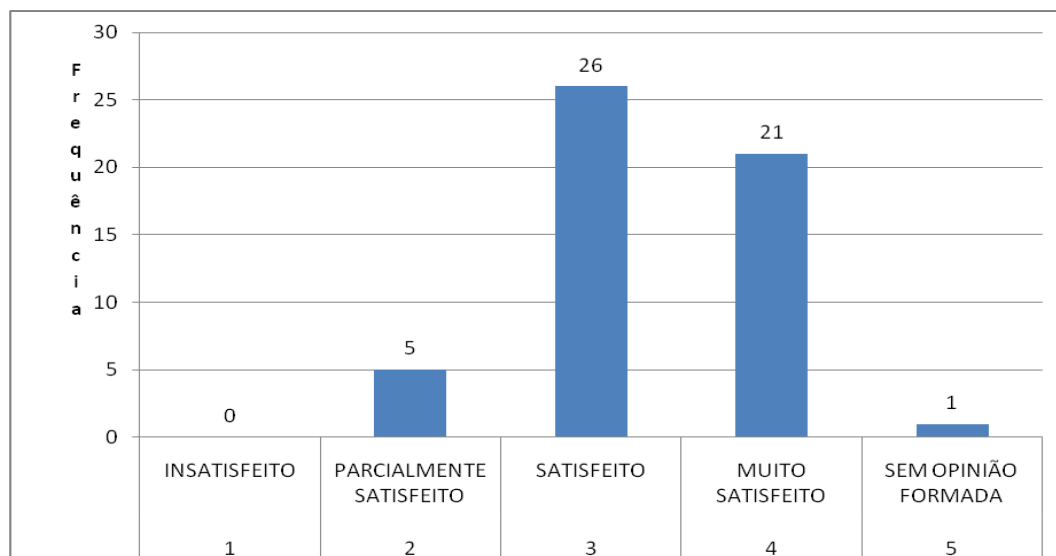


Gráfico 69: Grau de satisfação com a atitude e comportamento das pessoas – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O total de satisfeitos (26) e muito satisfeitos (21) aponta para um excelente índice, 89% do total de respondentes.

A Educação Corporativa contribui com o desenvolvimento, na medida em que inclui, em seus programas, temas ligados ao comportamento humano e às relações interpessoais, que é o caso do SENAC-RS.

Através do Gráfico 70, que agrega as seis questões relacionadas ao nível dos Recursos Humanos, percebe-se que a maioria das indicações dos gestores está relacionada a muito satisfeito e satisfeito. O resultado mostra o alto nível de satisfação dos gestores para com os resultados esperados em temas relacionados aos recursos humanos. Pode-se inferir, assim, que os programas de Educação Corporativa, aplicados pelo SENAC-RS, têm repercutido positivamente e proporcionado resultados significativos para o nível dos recursos humanos.

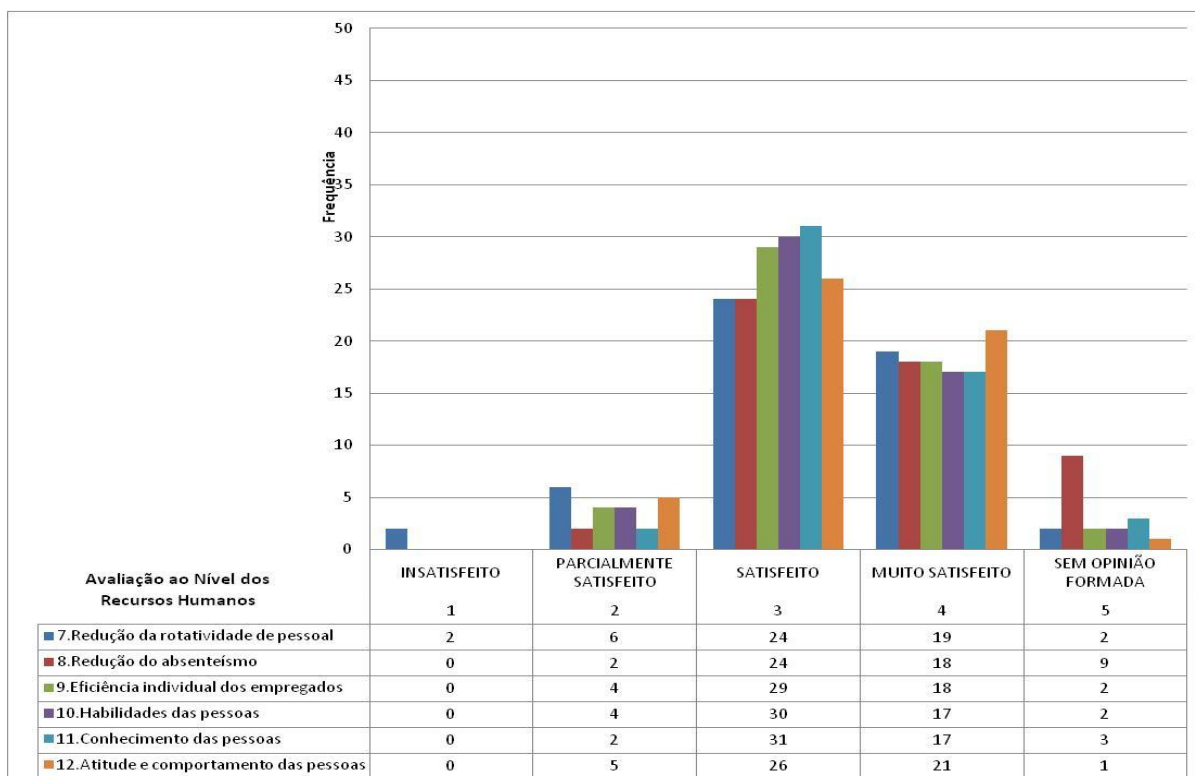


Gráfico 70: Grau de satisfação no nível dos Recursos Humanos – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Neste bloco de questões, o tema está muito ligado às operações da organização: avalia a satisfação quanto aos resultados da equipe em relação à produtividade, qualidade, ao fluxo de produção, atendimento ao cliente, às lesões e aos afastamentos, por esforço repetitivo.

Questão 13: Aumento da produtividade.

O mundo corporativo, segundo o pesquisador, vive a era da competitividade. Praticamente, em todo o tipo de negócio, há concorrência que gera a competição, exigindo capacidade competitiva por parte das empresas.

Um dos mecanismos para manter-se competitivo no mercado é aumentar a produtividade. Para o pesquisador, isto significa produzir mais com os mesmos recursos do que possui atualmente. Para tanto, é necessário equipes mais produtivas, que entendam do negócio e sejam capazes de acompanhar o ritmo da competitividade.

Salienta-se que o aumento da produtividade requer um esforço contínuo de cada indivíduo, ou seja, maior concentração, eliminação do desperdício, trabalho em equipe, preparo, habilidade, motivação e capacidade de trabalho sobre pressão.

O Gráfico 71 apresenta os resultados pesquisados sobre este tema com o Grupo 3.

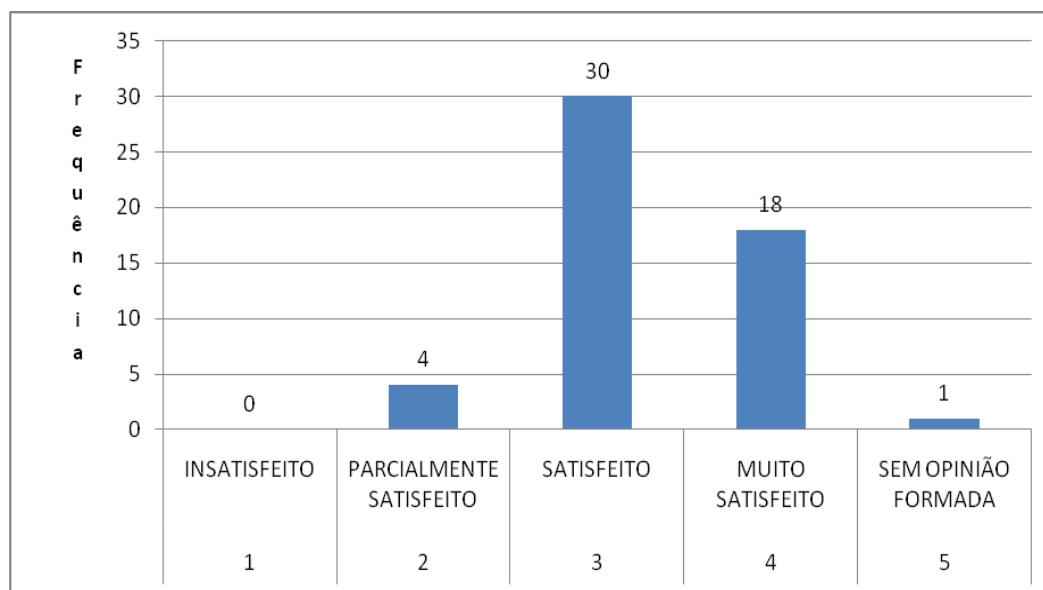


Gráfico 71: Grau de satisfação com o aumento da produtividade – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O número de indivíduos muito satisfeitos (18) e satisfeitos (30) é bastante significativo e representa 91% do total de respondentes deste grupo.

Questão 14: Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Quando se fala em aumento de produtividade, não se pode deixar de lado a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Para que ocorra esta melhoria, o pesquisador entende que seja necessária a interferência muito forte do ser humano. Há necessidade, por parte das pessoas que estão envolvidas na organização, de estudos permanentes sobre materiais a serem utilizados, processos a serem aperfeiçoados e novas tecnologias a serem empregadas.

No caso do SENAC-RS, o pesquisador assinala a preocupação do setor pedagógico com a criação de novos cursos e inserção de novas tecnologias que

possam atender às necessidades dos clientes. Faz-se necessário os permanentes programas de treinamento e desenvolvimento, para atender o mercado e as novas demandas, conforme Gráfico 72.

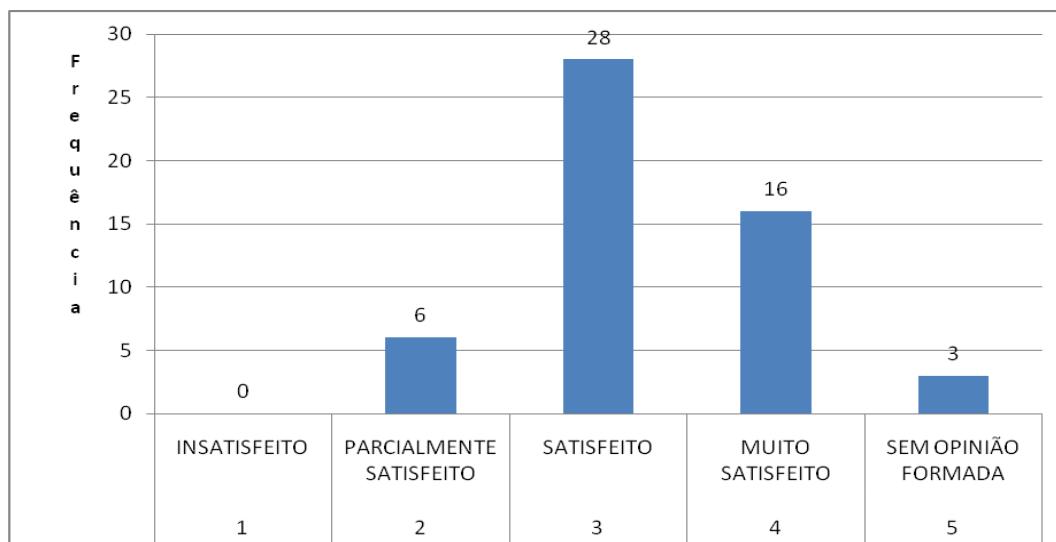


Gráfico 72: Grau de satisfação com a melhoria da qualidade dos produtos e serviços – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Os gestores demonstram grande satisfação, ao marcarem 16, como muito satisfeitos e 28, satisfeitos, o que soma 44, representando 83% do total de respondentes do Grupo 3.

Questão 15: Redução do fluxo da produção.

Nesta questão, o pesquisador esclarece que a palavra “produção” não significa o processo de elaboração de produto, tal como na indústria. Produção, neste contexto, poderá ser utilizada em referência à prestação de serviços.

Quando se reduz um fluxo de produção, sugere o pesquisador, são reduzidos todos os custos que envolvem o processo.

No SENAC-RS, a redução do tempo de execução da matrícula de um aluno é um fluxo de produção que foi maximizado. Neste caso, há uma redução dos custos diretos, tais como, tempo do atendente, energia elétrica, pessoas envolvidas organizando filas, etc.

Ao mesmo tempo em que são reduzidos os fluxos dos processos, aumenta-se a produtividade, item tratado anteriormente. No exemplo da matrícula, reduzindo-se o tempo de atendimento, maior será o número de atendimento por dia e maior será a rentabilidade do processo.

O Gráfico 73 apresenta os resultados da pesquisa sobre este tema.

Ainda que o resultado dos muito satisfeitos (8) e os satisfeitos (30) sejam bem significativos, representando 72% do total dos respondentes, cabe observar 11 apontamentos para parcialmente satisfeito, ou seja, 21%.

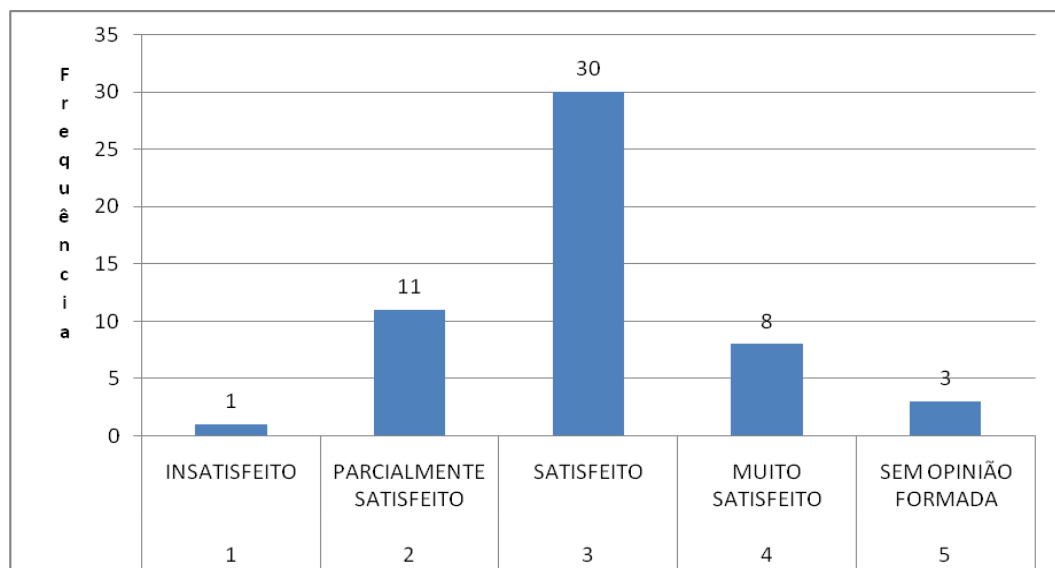


Gráfico 73: Grau de satisfação com a redução no fluxo da produção – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O pesquisador, por experiência, entende que este é fator bastante complexo para lidar dentro das organizações. Exige estudos complexos e, muitas vezes, investimentos em novas tecnologias que proporcionem soluções mais avançadas.

Para o pesquisador, nem sempre a redução do fluxo de processos depende exclusivamente das pessoas e, sim, como já mencionado, de revisão estratégica da própria forma de atuação, o que implica investimentos em estrutura física, móveis e equipamentos.

Questão 16: Atendimento ao cliente.

Equipes motivadas, de acordo com o pesquisador, é o principal fator para melhorar o atendimento ao cliente. As informações técnicas do que irá ofertar ao cliente é condição fundamental para a venda, porém a motivação da equipe é algo que não se substitui.

A motivação, como já apresentado, depende de muitos fatores, mas principalmente de ambientes organizados. Com pessoas desenvolvidas, as organizações tendem a ter um melhor clima e as pessoas mais motivadas. O Gráfico 74 apresenta o resultado da pesquisa.

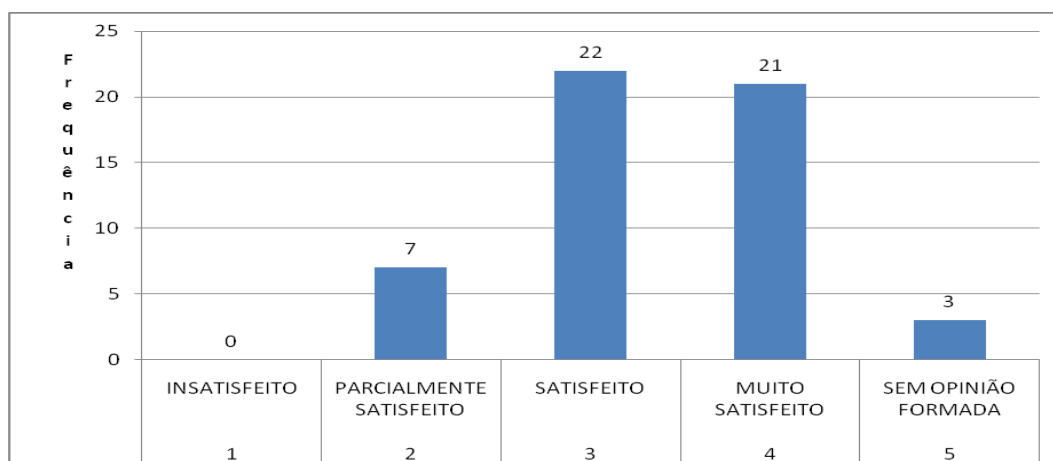


Gráfico 74: Grau de satisfação com o atendimento ao cliente – Grupo 3.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O resultado, apresentado no Gráfico 74, mostra 21 indivíduos muito satisfeitos e 22 satisfeitos, o que representa 81% do total. É um resultado bem significativo, entretanto caber ressaltar que 7 indivíduos estão parcialmente satisfeitos. É um tema para ser melhor debatido e ampliado nos programas de treinamento e desenvolvimento do SENAC-RS.

A última questão quantitativa é apresentada a seguir:

Questão 17: Afastamentos por LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

O pesquisador assinala que esta questão foi adaptada de Chiavenato (2006). Os itens “redução do índice de acidentes” foi adaptado para Afastamentos por LER

(Lesão por Esforço Repetitivo), mais utilizado nas empresas, prestadores de serviços. O índice “manutenção de máquinas e equipamentos” foi suprimido pelo pesquisador, por julgar não ser relevante na instituição pesquisada.

A Lesão por Esforço Repetitivo é uma doença do trabalho que vem crescendo nos escritórios, principalmente pelo uso contínuo e exaustivo dos computadores.

As empresas vêm adotando formas de prevenção, orientando as suas equipes para a forma correta de utilização dos equipamentos e fornecendo acessórios e equipamentos que minimizam esse problema.

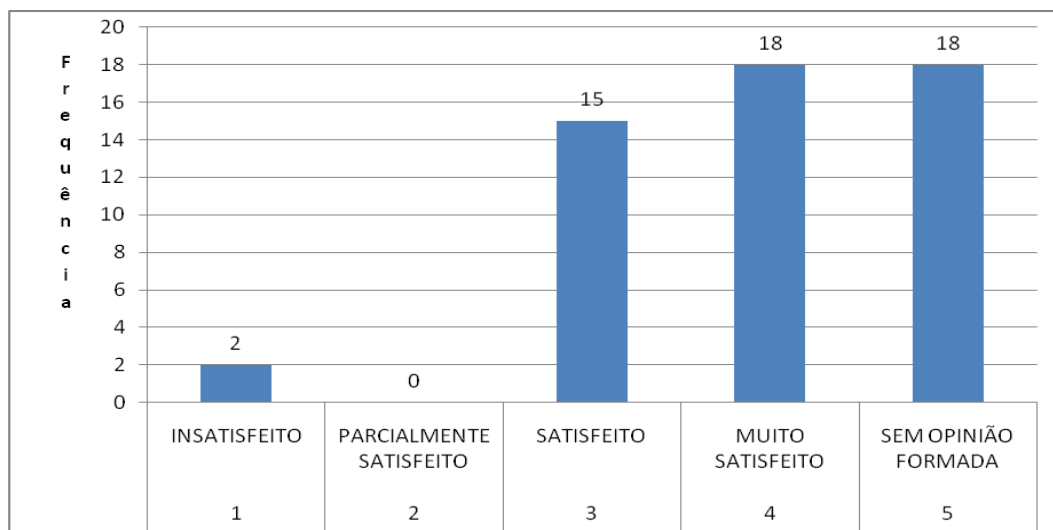


Gráfico 75: Grau de satisfação com afastamentos por LER – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O tema requer um debate mais amplo na instituição. Os muito satisfeitos (18) e os satisfeitos (15) montam 33, o que representa 62%. A pesquisa mostrou ainda 18 indivíduos sem opinião formada (34%) e 2, insatisfeitos.

O Gráfico 76 expõe o resultado das cinco questões debatidas, para identificar a satisfação dos gestores com as tarefas e as operações.

Observando o gráfico, percebe-se que o maior número de indivíduos marca que está satisfeito com os itens propostos, resultado da satisfação com as suas equipes para com as atividades realizadas.

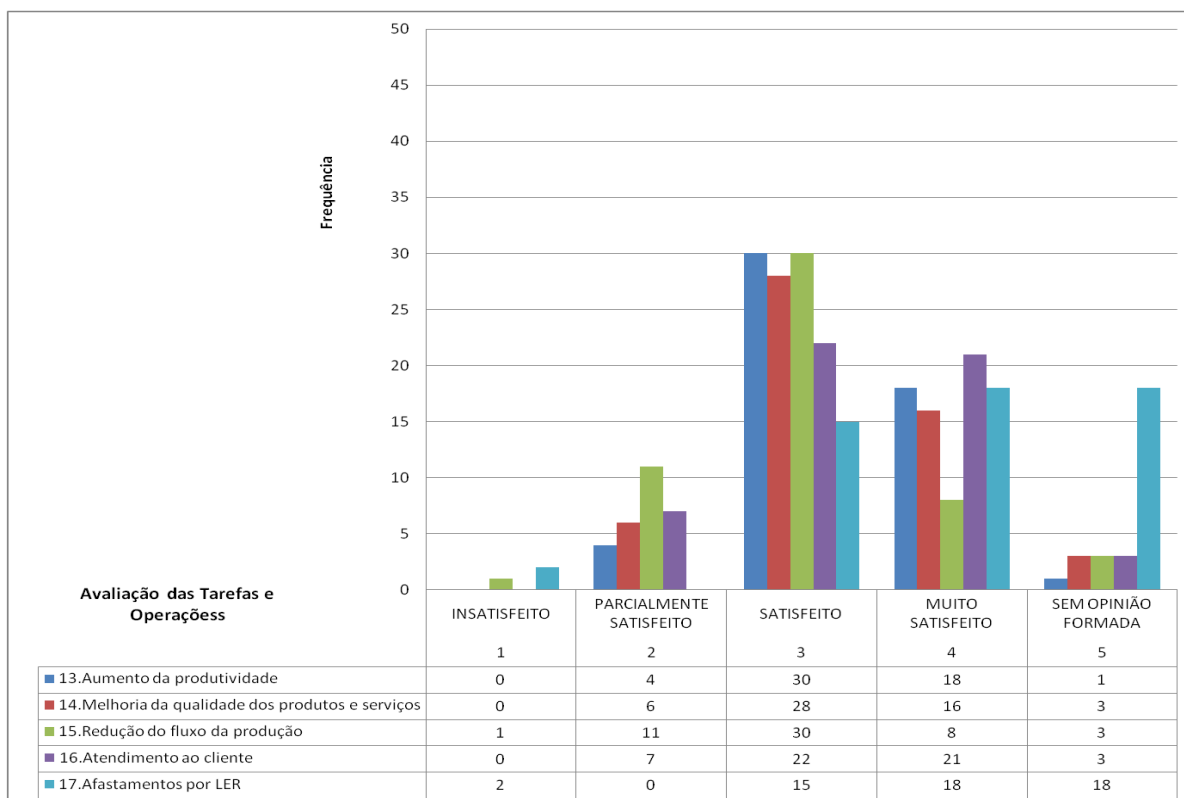


Gráfico 76: Grau de satisfação ao nível das tarefas e operações – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

4.4 JOVEM ADULTO E O ADULTO MEIA-IDADE

Nesta seção, o pesquisador apresenta os resultados, considerando as categorias de idade “jovem adulto” (20 a 40 anos) e “adulto meia-idade” (41 a 65 anos).

A classificação, baseada em Papalia e Olds (2000), tem como objetivo identificar alguma discrepância mais significativa no grau de satisfação dos respondentes. O pesquisador não tem a intenção de analisar a estrutura psicológica dos pesquisados.

Considerando que, no Grupo 1, do total de 50, apenas 6 estão na faixa etária do adulto meia-idade, valor pouco representativo para se fazer inferências, o pesquisador optou pela análise, consolidada entre os Grupos 1 e 2.

O Gráfico 77 demonstra a composição das idades, conforme classificação já mencionada.

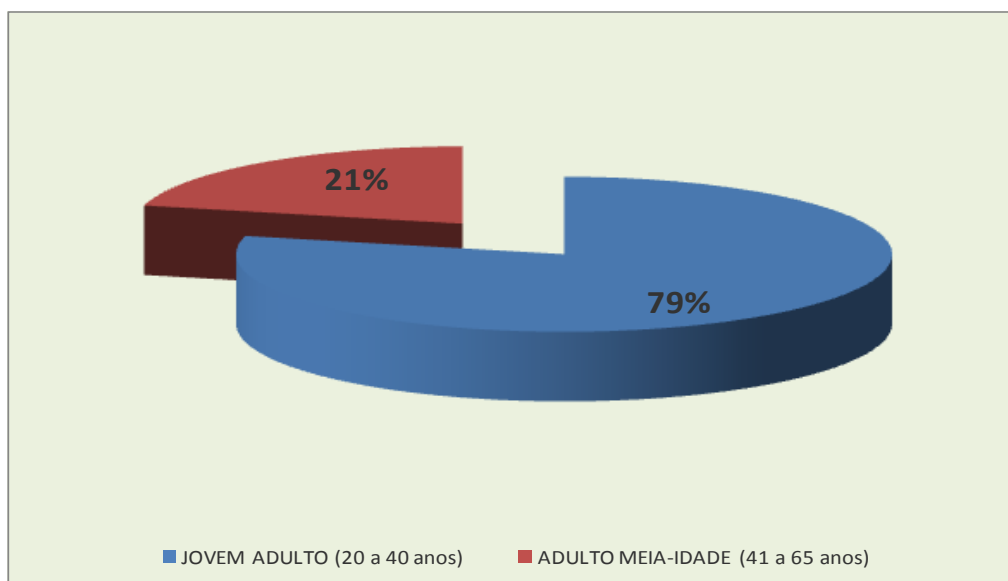


Gráfico 77: Composição dos Grupos 1 e 2, considerando jovem adulto e adulto meia-idade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Através do Gráfico 77, pode-se perceber que quase 80% estão na faixa do jovem adulto.

O pesquisador expõe os Gráficos 78 e 79, contendo as questões de 1 a 17, consolidadas do Grupo 1 e Grupo 2:

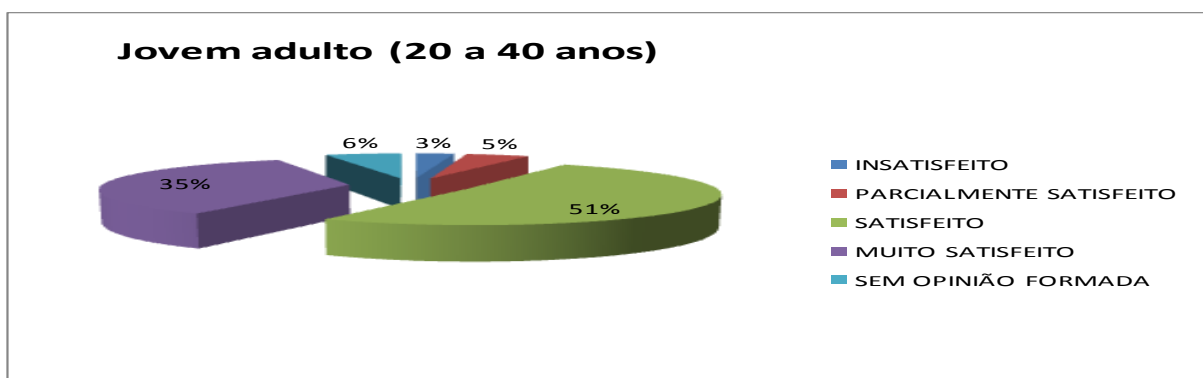


Gráfico 78: Grau de satisfação do jovem adulto dos Grupos 1 e 2 – questões quantitativas de 1 a 17.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

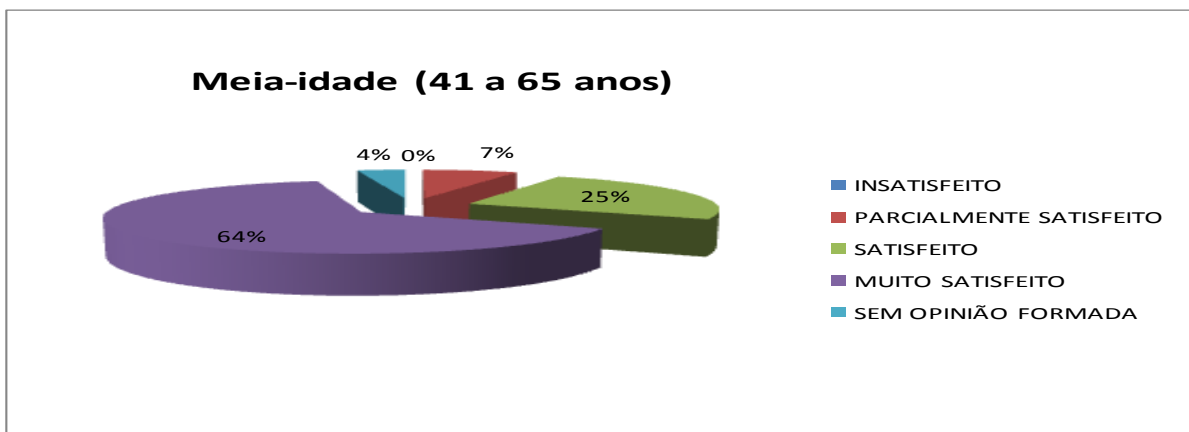


Gráfico 79: Grau de satisfação do adulto meia-idade dos Grupos 1 e 2 – questões quantitativas de 1 a 17.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Verifica-se, por meio dos Gráficos 78 e 79, que o grupo meia-idade, de forma geral, manifestou melhor grau de satisfação com itens analisados do que o grupo jovem adulto. No grupo meia-idade, o índice de insatisfeitos é tão insignificante que não chega a ser representativo, já, no grupo jovem adulto, ele chega a 3% do total dos respondentes. O grau de muito satisfeitos para as pessoas com mais idade, o grupo meia idade, é muito mais significativo (64%) do que para o grupo do jovem adulto que alcançou o percentual de 35%.

As seis questões, a seguir, foram destacadas por terem maiores representações de parcialmente satisfeitos e insatisfeitos.

3. *Sua satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição?*

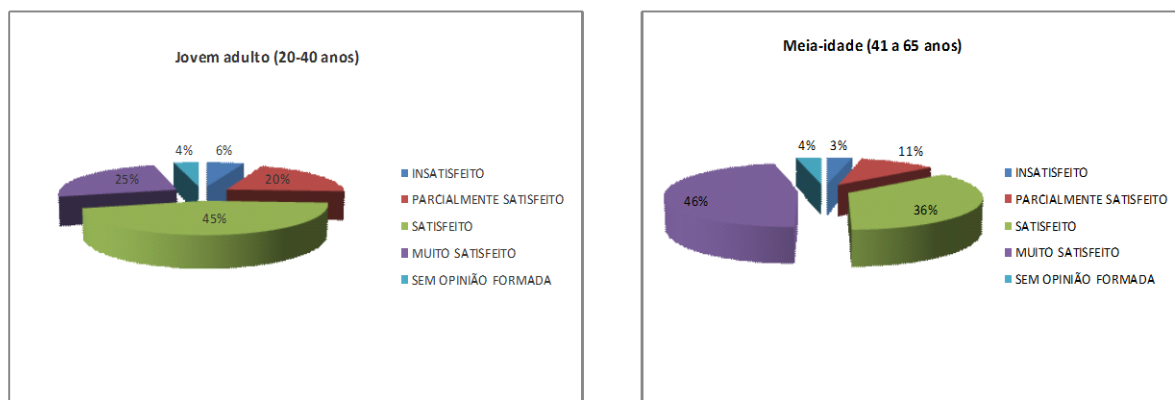


Gráfico 80: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação na questão 3 do Grupo 1 e 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Em um olhar mais atento, percebe-se, através do Gráfico 80, que o jovem adulto possui 6% de insatisfeitos, enquanto o grupo meia-idade, 3%. Além deste indicador, cabe destacar os parcialmente satisfeitos, 20%, contra 11% do meia-idade e, por último, no grupo jovem adulto, 25% estão os muito satisfeitos contra 46% do grupo meia-idade.

A seguir, apresenta-se a análise da questão 4.

4. Nos últimos anos, como você considera a melhora em sua qualidade de vida?

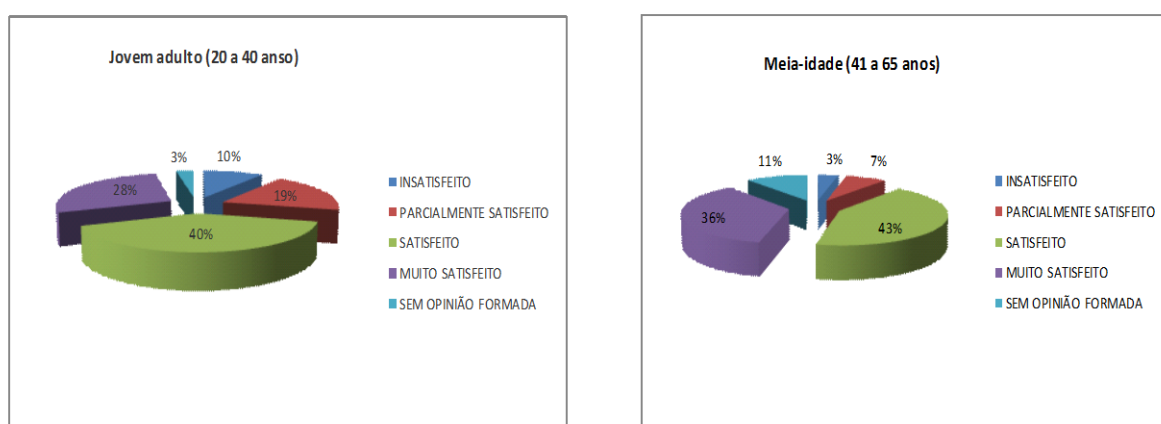


Gráfico 81: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação na questão 4 do Grupo 1 e 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O pesquisador percebeu que, no tema “melhora na qualidade de vida”, o jovem adulto também possui indicadores relevantes piores do que o grupo de meia-idade. Os parcialmente satisfeitos são 19%, enquanto o grupo meia-idade chegou a 7%.

Embora o grupo de jovem adulto tenha um bom nível de satisfeitos (40%), os muito-satisfeitos alcançaram 28%, ao passo que o de meia-idade chegou a 36%.

A questão 5, abaixo, trata do grau de satisfação para com a constante capacitação e as contribuições para a melhora na qualidade de vida.

5. Sua satisfação quanto à influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.

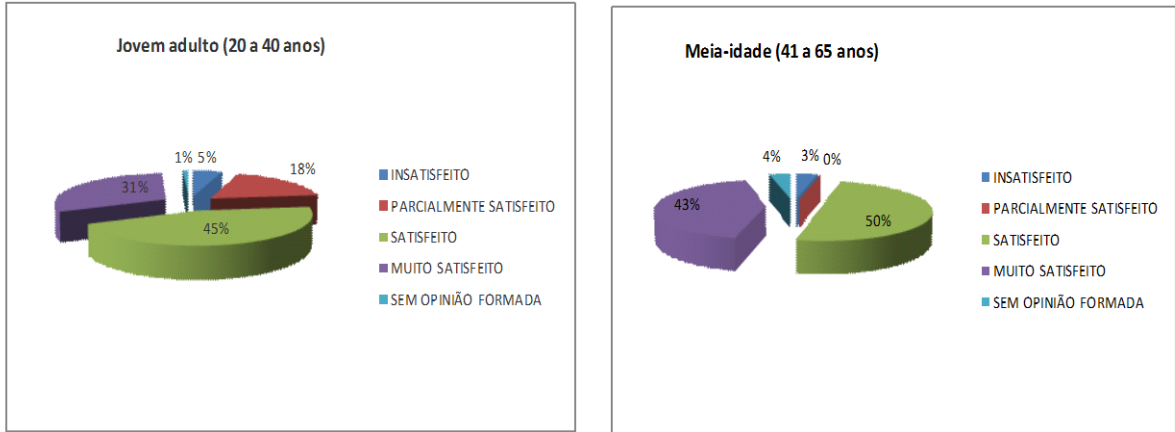


Gráfico 82: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação na questão 5 do Grupo 1 e 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Ao observar o Gráfico 82, o pesquisador nota diferenças bem significativas no grau de satisfação entre os grupos. A começar pelos parcialmente satisfeitos que, no grupo de meia-idade, não existe (0%) e, no grupo jovem adulto, chega a 18%. Enquanto 50% do grupo meia-idade está satisfeito, o grupo jovem adulto, 45%. Para o grupo de meia-idade, 43% estão muito satisfeitos, já o grupo jovem adulto este indicador chega a 31%.

Quando o tema “o grau de satisfação para com a atribuição do desenvolvimento às capacitações que recebe”, o Gráfico 83 apresenta as respostas.

15. *Você atribui o seu desenvolvimento às capacitações que recebe do SENAC-RS? Marque o grau de satisfação com tema.*

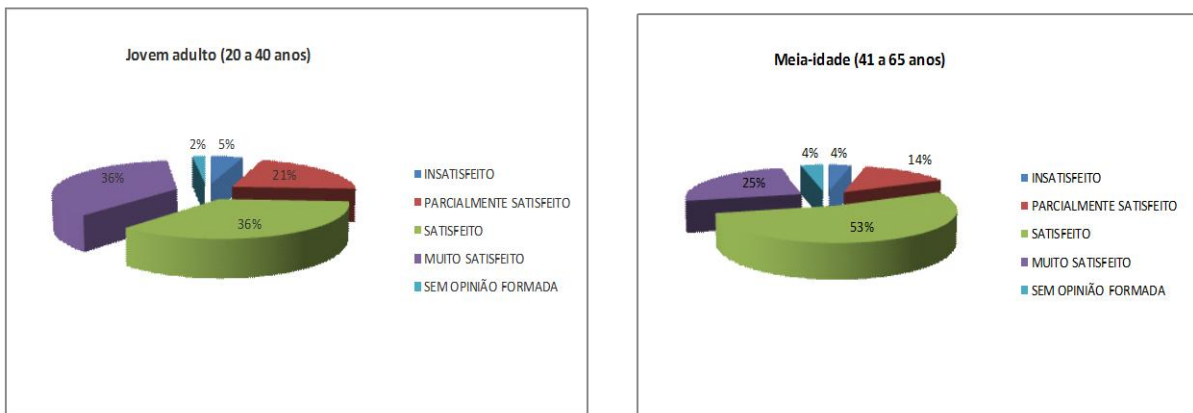


Gráfico 83: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação na questão 15 do Grupo 1 e 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Nesta questão, a grande discrepância entre os grupos fica por conta dos parcialmente satisfeitos, 14% (meia-idade) e 21% (jovem adulto) os satisfeitos. No grupo meia-idade, 53% estão satisfeitos, enquanto, no grupo jovem adulto, apenas 36%.

A questão, a seguir, trata dos benefícios que o SENAC-RS proporciona aos funcionários. Aqui chama a atenção o equilíbrio dos indicadores de satisfação para os dois grupos. Entretanto, são bastante significativos os indicadores insatisfeitos, parcialmente satisfeitos e os sem opinião formada.

O Gráfico 84 apresenta estes resultados.

17. Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde, entre outros, qual o seu grau de satisfação?

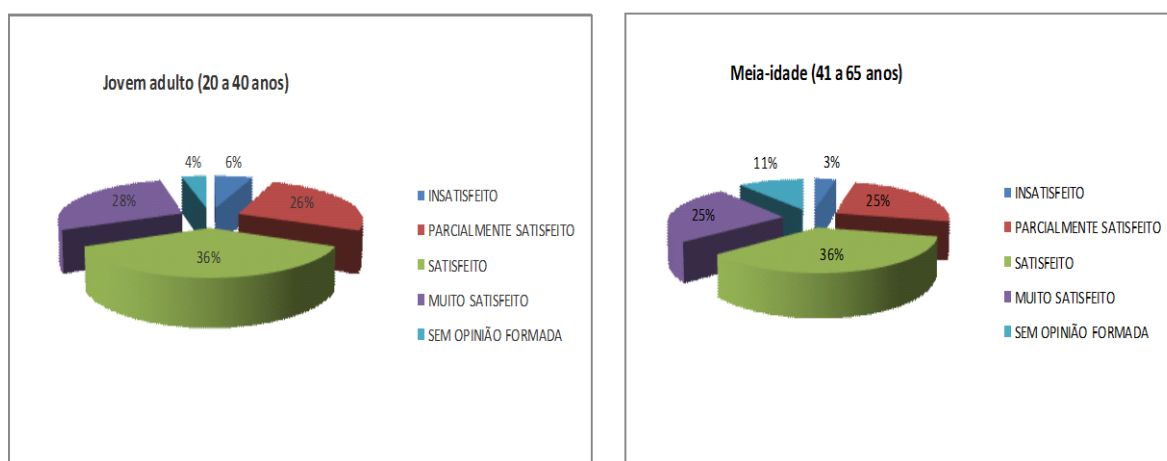


Gráfico 84: Comparativo entre jovem adulto e meia-idade no grau de satisfação na questão 17 do Grupo 1 e 2.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Observa-se, no Gráfico 84, o valor bastante elevado para os dois grupos de parcialmente satisfeitos e sem opinião formada. No caso do grupo meia-idade, os sem opinião formada chegam a 11%, o que requer futuramente uma análise específica para este item.

O pesquisador conclui esta seção ressaltando que, embora o percentual de satisfeitos e muito satisfeitos seja bem elevado e significativo, o grupo jovem adulto pareceu ser mais crítico e, em praticamente toda a análise, é o grupo que apresentou maiores graus de insatisfação ou satisfações menores do que o grupo meia-idade.

As diferentes necessidades e expectativas por faixa etária se manifestam nesta análise, conforme já abordado na seção 2.5 que trata de “Diferentes Gerações no Ambiente de Trabalho”.

O pesquisador, ao se deparar com estes resultados, buscou ainda uma nova segmentação das idades do grupo 1 e 2, apresentadas no Gráfico 85 a seguir.

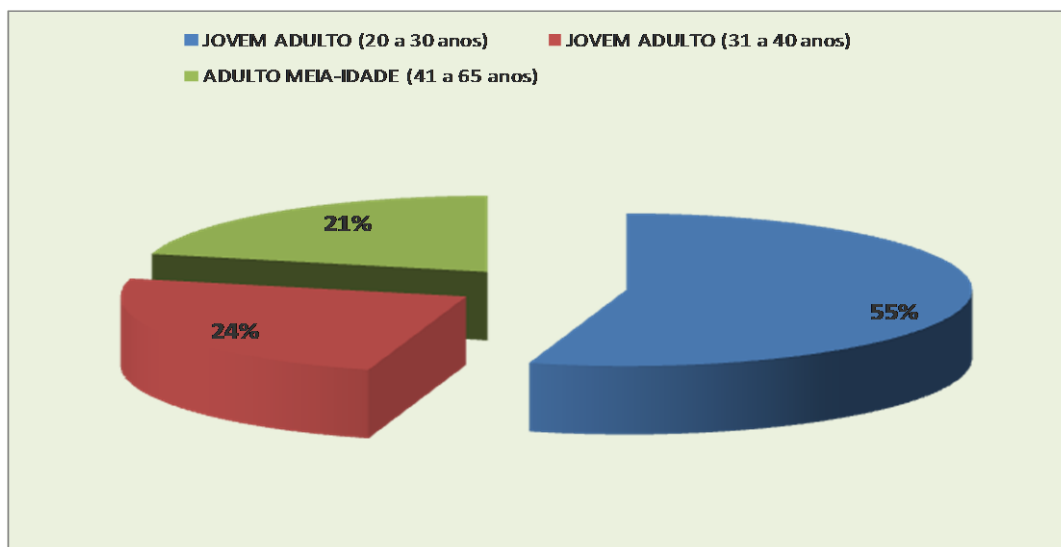


Gráfico 85: Composição da faixa etária dos pesquisados dos Grupos 1 e 2, incluindo jovem adulto de 31 a 40 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O Gráfico 85 demonstra que 55% dos respondentes dos Grupos 1 e 2, que totalizam 132 indivíduos, estão na faixa até 30 anos de idade. Os demais pesquisados estão divididos, quase que equilibradamente, entre aqueles com idade de 31 a 40 e o adulto meia-idade (41 a 65 anos).

Estes dados mostram que mais da metade dos respondentes está classificada como a “Geração Y”, o que requer da instituição a habilidade para lidar com este perfil. As características foram descritas na seção 2.5, e esta pesquisa, de certa forma, vem a confirmar este fato.

Algumas das características da “Geração Y”:

- É independente, com poder sobre a própria carreira, e desejar agendas flexíveis.

- Modifica as regras, adaptando o trabalho à vida e atribuindo mais valor ao conhecimento do que às posses.
- Deseja tecnologia avançada e é hábil em gerenciar informações que vêm de diversas fontes.
- Gosta de *feedback* constante e quer ser ouvido.

4.5 CATEGORIA 1 – DESENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA BOLSA AUXÍLIO

Esta categoria surgiu em função do próprio tema em estudo. O pesquisador busca identificar elementos de desenvolvimento nas respostas do Grupo 1, ou seja, daqueles que participam do Programa de Bolsa Auxílio.

4.5.1 Oportunidade de desenvolvimento

O autor desta pesquisa percebeu um sentimento implícito na fala dos partícipes, o qual está relacionado com a oportunidade que eles estão tendo para desenvolverem-se. Às vezes, as respostas não são diretas, nem explícitas, mas a mensagem, para o pesquisador, traduziu-se nesta subcategoria.

Através da análise da questão qualitativa 18, aplicada àqueles que participam da Bolsa Auxílio, extraiu-se este resultado.

Questão 18: *Após ter ingressado nos programas de Educação Corporativa, como se considera, levando em conta os aspectos cultural, emocional e profissional?*

A seguir, a análise das respostas do Grupo 1:

No Grupo 1, obtiveram-se 29 respostas, as quais 18 contemplam a visão sobre a subcategoria em questão.

	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo)
R7	Me desenvolvi bastante	Me desenvolvi bastante	desenvolvido	↑
R10	Me sinto fazendo da parte da equipe Senac RS, tendo assim a oportunidade do meu crescimento pessoal e profissional.	Me sinto fazendo da parte da equipe Senac RS, tendo assim a oportunidade do meu crescimento pessoal e profissional.	Sentir-se parte da equipe Senac. Oportunidade de crescimento pessoal e profissional	↑
R13	ME SINTO MAIS REALIZADA PESSOAL E PROFISSIONALMENTE, MAS A CREDITO QUE ALGUNS ENCONTROS REGIONAIS DO SENAC PODERIAM TER MAIS FOCO E MAIS QUALIDADE NOS CONTEÚDOS A BORDADOS, POIS POR VEZES PARECEM MAL PLANEJADOS OU COM TEMAS MUITO SUPERFICIAIS. MAS NO GERAL ESTOU SATISFEITA COM O EMPENHO DO SENAC EM NOS PROPICIAR MAIS CONHECIMENTOS PARA PRODRMOS MAIS E MELHOR.	ME SINTO MAIS REALIZADA PESSOAL E PROFISSIONALMENTE. NO GERAL ESTOU SATISFEITA COM O EMPENHO DO SENAC EM NOS PROPICIAR MAIS CONHECIMENTOS PARA PRODRMOS MAIS E MELHOR.	Realização pessoal e profissional	↑
R16	Feliz, pois sem a ajuda do Senac eu não teria condições financeiras de estar fazendo!!	Feliz, pois sem a ajuda do Senac eu não teria condições financeiras	condições financeiras	↑
R21	Adoro trabalhar no Senac, é um local que proporciona aprendizado constante.	Adoro trabalhar no Senac, é um local que proporciona aprendizado constante.	Aprendizado constante	↑
R22	Uma pessoa mais culta, que cresceu profissionalmente ao longo dos anos.	Uma pessoa mais culta, que cresceu profissionalmente ao longo dos anos.	Culta, crescimento profissional	↑
R34	Me considero uma pessoa mais evoluída, instruída e com mais vontade de desenvolver habilidades diversas (pessoal e profissional).	Me considero uma pessoa mais evoluída, instruída e com mais vontade de desenvolver habilidades diversas	Pessoa mais evoluída, vontade de desenvolver habilidades	↑
R35	Acho muito importante, pois é motivante saber que você faz parte da empresa e a mesma está investido em seu crescimento, mas infelizmente alguns diretores não tem esta visão e não te dão o verdadeiro reconhecimento, não em forma de salário, mas de feedbacks (críticas ou elogios).	Acho muito importante, pois é motivante saber que você faz parte da empresa e a mesma está investido em seu crescimento,	Motivação, investimento em crescimento	↑
R38	Considero melhoria nos meus conhecimentos, e elevação do nível cultural. Mas tenho potencial para mais crescimento.	Considero melhoria nos meus conhecimentos, e elevação do nível cultural.	Melhoria nos conhecimentos, elevação do nível cultural	↑
R40	Não tem dúvidas de que consegui me desenvolver em todos esses aspectos.	consegui me desenvolver em todos esses aspectos.	desenvolvido	↑
R42	Mais seguro para tomada de decisões.	Mais seguro para tomada de decisões	Segurança na tomada de decisões	↑
R43	Me sinto reconhecida e valorizada pela organização. Acredito que todos os conhecimentos adquiridos estão sendo aproveitados na atividade que exerço e tenho desenvolvido novos programas com as ideias que tenho quando vou a congressos, seminários e outros treinamentos.	Me sinto reconhecida e valorizada pela organização. tenho desenvolvido novos programas com as ideias que tenho quando vou a congressos, seminários e outros treinamentos.	reconhecido, valorizado	↑
R44	Interagir com grupo de pessoas fora do ambiente de trabalho nos faz crescer em todos os sentidos.	Interagir com grupo de pessoas fora do ambiente de trabalho nos faz crescer em todos os sentidos.	Interação com grupos de pessoas, crescimento	↑
R45	SATISFATÓRIO	Satisfatório	Satisfação	↑
R47	Sempre que voce aproveita alguma oportunidade de crescimento ela é válida. Cada oportunidade que tenho procuro melhorar nesses aspectos, refletindo em todo o teu desempenho profissional.	Cada oportunidade que tenho procuro melhorar nesses aspectos, refletindo em todo o teu desempenho profissional.	Aproveitamento de oportunidades, desempenho profissional	↑
R48	Com os programas de educação corporativa me sinto incentivado a realizar novas capacitações e motivado.	me sinto incentivado a realizar novas capacitações e motivado.	Incentivado	↑
R49	Percebo que me mantenho atualizado em relação aos temas do management.	me mantenho atualizado em relação aos temas do management.	atualizado	↑
R50	mais fortalecida para exercer minhas funções	mais fortalecida para exercer minhas funções	fortalecido	↑

Quadro 7: Respostas da questão 18 do Grupo 1, pontos relevantes, palavras-chave e vetor indicativo, considerando a subcategoria oportunidade de desenvolvimento.

Fonte: Elaborador pelo autor (2011).

Pontos positivos, percebidos pelo pesquisador, como **aspectos de oportunidade de desenvolvimento**: (as respostas completas estão no APÊNDICE P).

R7: *“Me desenvolvi bastante”*.

R10: *“Tendo assim a oportunidade do meu crescimento pessoal e profissional”*.

R16: *“Feliz, pois, sem a ajuda do Senac, eu não teria condições financeiras de estar fazendo”*.

R22: *“Uma pessoa mais culta, que cresceu profissionalmente ao longo dos anos”*.

R34: *“Me considero uma pessoa mais evoluída, instruída e com mais vontade de desenvolver habilidades diversas (pessoal e profissional)”*.

R35: *“É motivante saber que você faz parte da empresa, e a mesma está investido em seu crescimento”*.

R38: *“Considero melhoria nos meus conhecimentos e elevação do nível cultural”*.

R42: *“Mais seguro para tomada de decisões”*.

R43: *“Me sinto reconhecida e valorizada pela organização”*.

R44: *“Nos faz crescer em todos os sentidos”*.

R50: *“Mais fortalecida para exercer minhas funções”*.

Pontos positivos, percebidos pelo pesquisador, como aspectos mais ligados ao desenvolvimento profissional.

R10: *“Me sinto fazendo da parte da equipe Senac RS”*.

R43: *“Acredito que todos os conhecimentos adquiridos estão sendo aproveitados na atividade que exerço e tenho desenvolvido novos programas com as ideias que tenho, quando vou a congressos, seminários e outros treinamentos”*.

R47: “Sempre que você aproveita alguma oportunidade de crescimento, ela é válida. Cada oportunidade que tenho procuro melhorar nesses aspectos, refletindo em todo o teu desempenho profissional”.

R48: “Com os programas de educação corporativa, me sinto incentivado a realizar novas capacitações”.

R49: “Percebo que me mantenho atualizado em relação aos temas do management”.

O pesquisador trouxe ao debate a resposta de cinco questões sobre o desenvolvimento. Em todas elas, o grau de satisfeitos e muito satisfeitos foi bastante representativo (em torno de 70% do total).

Quanto à integração do processo de desenvolvimento e à percepção de ser parte integrante do planejamento estratégico:

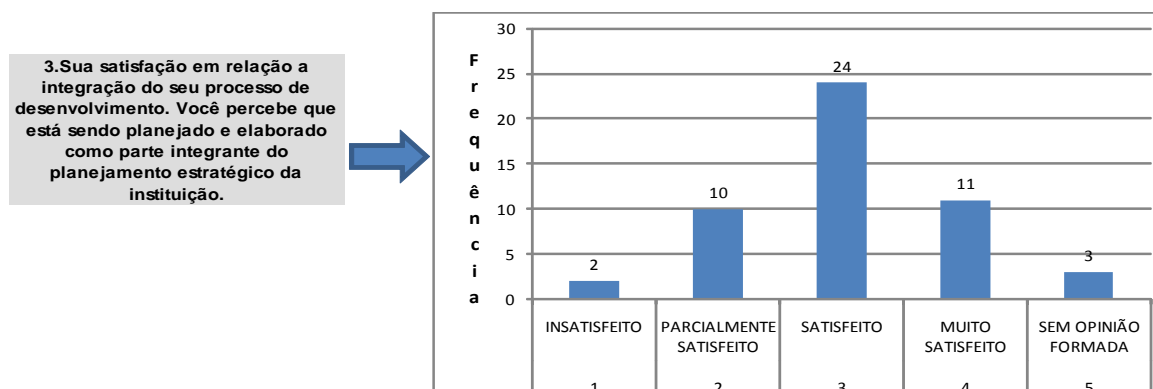


Gráfico 86: Satisfação em relação à integração do seu processo de desenvolvimento – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No que tange à influência das capacitações no crescente desenvolvimento profissional e à sua melhora na qualidade de vida:

5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.

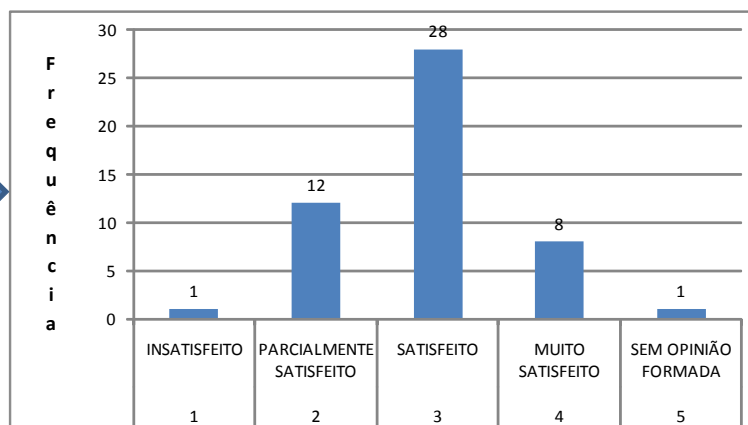


Gráfico 87: Influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Em relação à percepção que está sendo desenvolvida, considerando os projetos futuros do SENAC-RS:

6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?

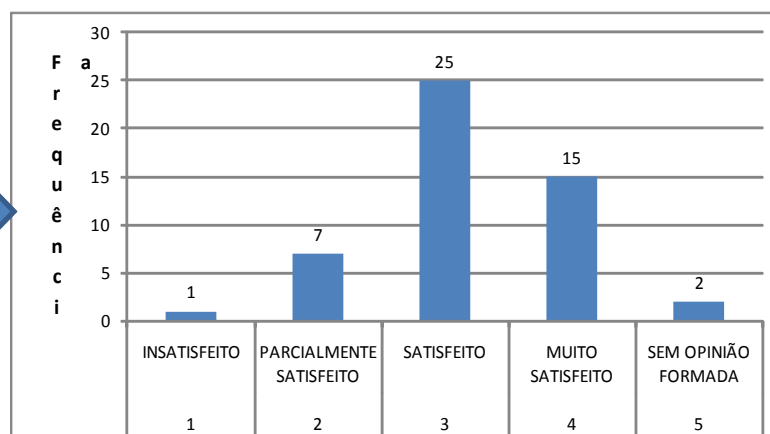


Gráfico 88: Satisfação com o envolvimento nos projetos futuros – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A próxima questão trata diretamente do desenvolvimento, e a pergunta é muito direta e indaga se as capacitações são adequadas ao desenvolvimento pessoal e profissional.

14. Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:

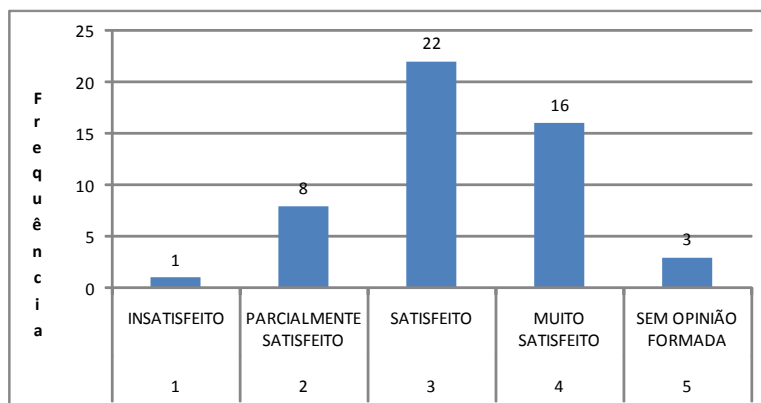


Gráfico 89: Satisfação com a adequação das capacitações para o desenvolvimento pessoal e profissional. – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A questão, que segue, capta a satisfação dos partícipes do Programa de Bolsa Auxílio para com o seu desenvolvimento. Ainda que tenha um bom índice de parcialmente satisfeitos, tema que será discutido no decorrer desta análise, 68% sentem-se satisfeitos e muito satisfeitos, em um total de 34 respondentes.

15. Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.

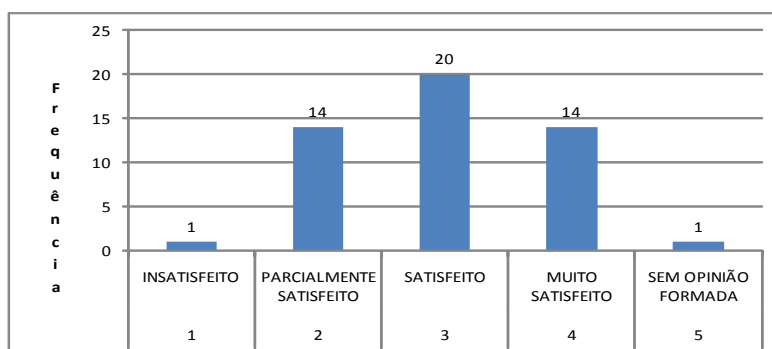


Gráfico 90: Satisfação com a atribuição das capacitações ao desenvolvimento – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Na análise que segue, o pesquisador quis identificar o ponto de vista dos gestores. Nas questões quantitativas, foram selecionadas aquelas que, no seu entendimento e pela sua experiência, podiam traduzir “as oportunidades de desenvolvimento”, considerando o nível e o clima organizacional, o nível de recursos humanos e o das tarefas e operações.

No nível organizacional:

Clima organizacional: O pesquisador entende que, para que haja um bom clima organizacional, deve-se propiciar um ambiente com pessoas desenvolvidas. Os gestores demonstraram um alto grau de satisfação com o clima organizacional, conforme o Gráfico 91, a seguir.

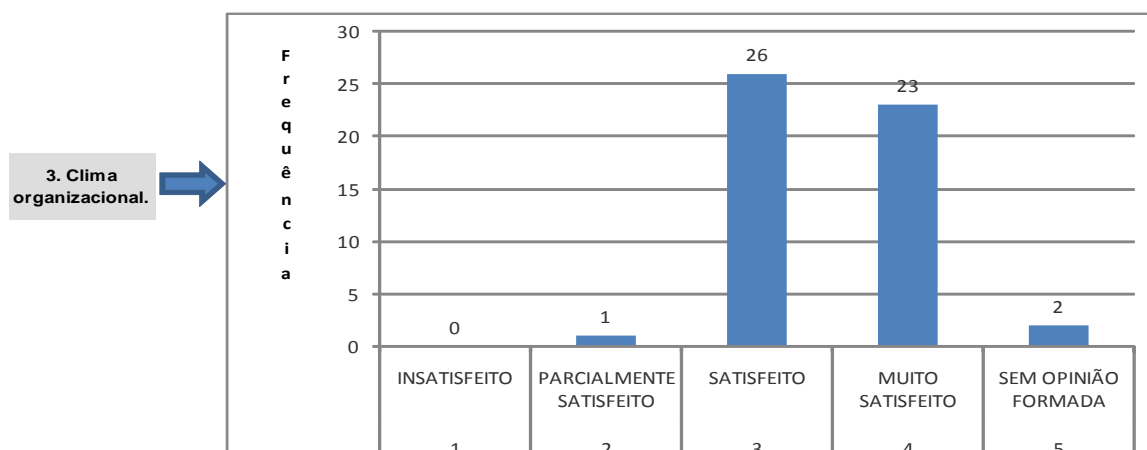


Gráfico 91: Satisfação com o clima organizacional – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No nível de Recursos Humanos:

Atitude e comportamento das pessoas: pessoas desenvolvidas possuem atitudes e comportamentos adequados. Os gestores demonstram alto grau de satisfação, de acordo com o Gráfico 92, a seguir.

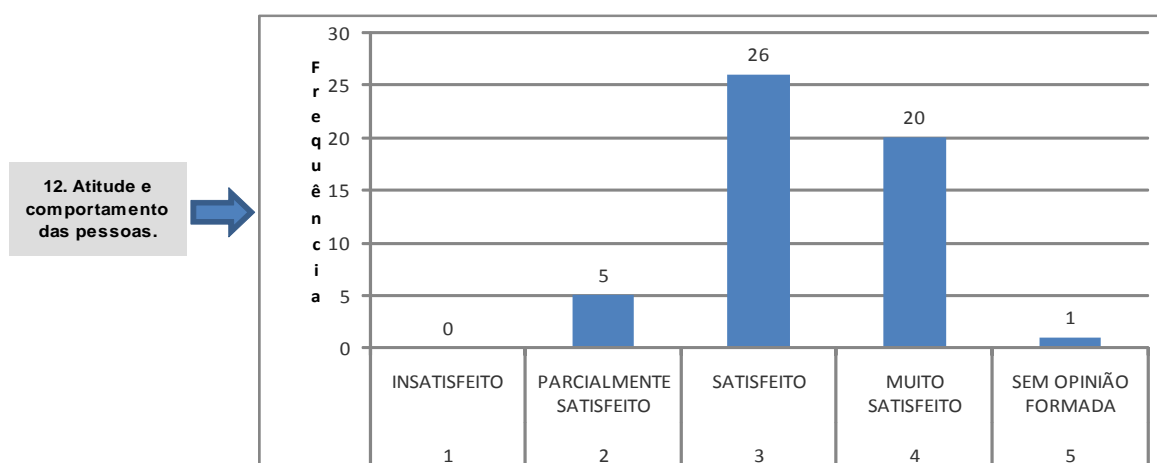


Gráfico 92: Satisfação com a atitude e o comportamento das pessoas – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No nível das tarefas e operações:

Aumento da produtividade: Outro indicador medido foi o aumento da produtividade, o qual mostra o grau de satisfação dos gestores para com o aumento da produtividade. São índices bastantes expressivos, indicando um alto grau de satisfeitos e muito satisfeitos, bem como o amadurecimento e o desenvolvimento das equipes.

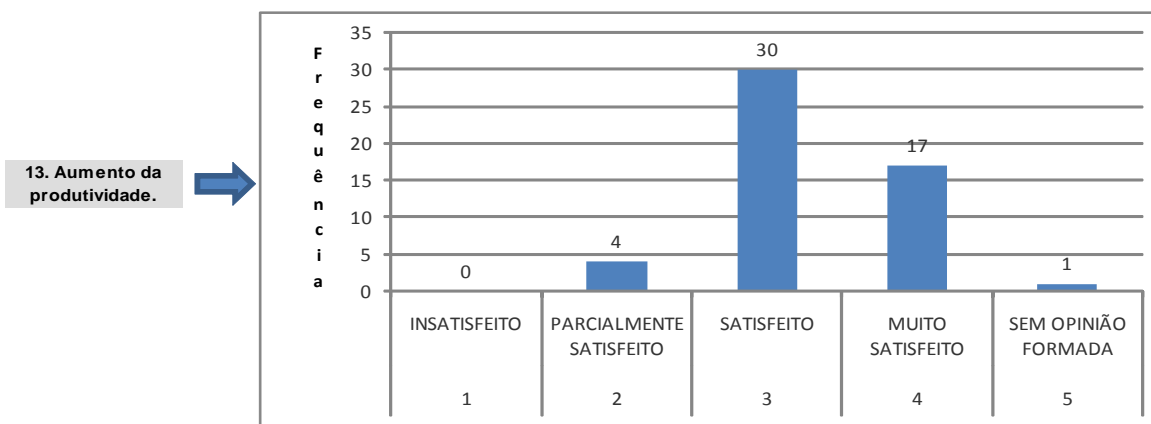


Gráfico 93: Satisfação com o aumento da produtividade – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Quando perguntados, ainda no perfil, se percebiam desenvolvimento em seus funcionários, a partir da participação nos programas de Educação Corporativa, 90% dos gestores marcaram “sim”, conforme Gráfico 94 a seguir.

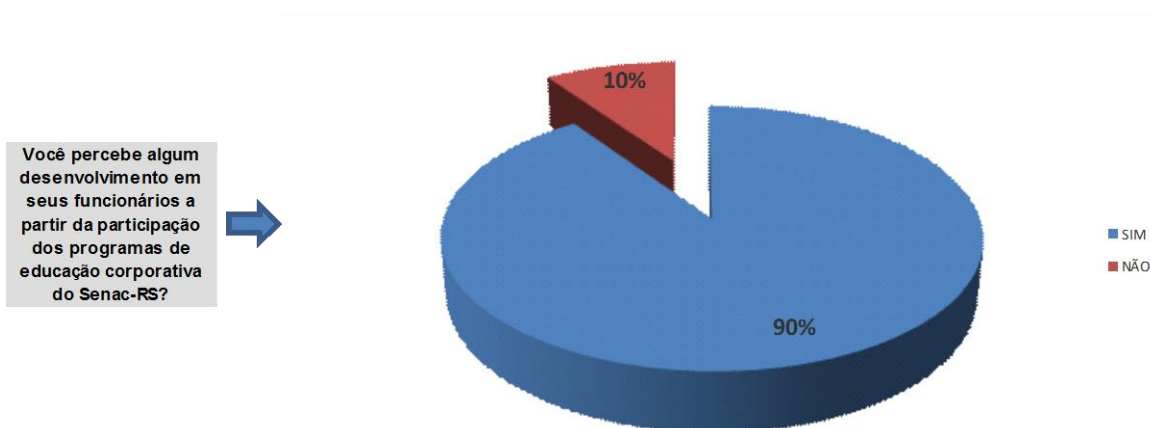


Gráfico 94: Percepção do desenvolvimento em seus funcionários – Grupo 3.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Dos cinco respondentes que marcaram “não” (10%), o pesquisador crê que houve algum equívoco na interpretação da questão, pois os mesmos, na questão qualitativa número 18, acerca do desenvolvimento técnico ou comportamental, responderam que há desenvolvimento. Um deles responde que há desenvolvimento e dois deles que o desenvolvimento é técnico.

Diante destas informações, o pesquisador percebe a satisfação dos partícipes e dos gestores para com o desenvolvimento, através do Programa Bolsa Auxílio do SENAC-RS.

4.5.2 Incentivo à participação nos Programas de Educação Corporativa

O pesquisador constatou a importância do incentivo que a instituição dá aos seus funcionários, para que eles participem dos Programas de Educação Corporativa.

A próxima questão, elaborada pelo pesquisador, foi:

Questão 19: *Você é incentivado a participar dos programas de Educação Corporativa? Você julga isto importante?*

O pesquisador elaborou o Quadro 8, com as respostas positivas do Grupo 1.

	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa?	Você julga isto importante?	VETOR (positivo)
R7	Sim, meu superior imedito sempre me incentiva	Sim, meu superior imedito sempre me incentiva		↑
R8	sim, sou. Sim, julgo importante.	sim, sou.	Sim, julgo importante.	↑
R10	Sim, e considero muito importante, pois além de alinhar os conhecimentos a troca de experiência é muito interessante.	Sim,	considero muito importante, pois além de alinhar os conhecimentos a troca de experiência é muito interessante.	↑
R11	Sou inenticado e julgo muito necessário.	Sou inenticado	julgo muito necessário.	↑
R13	SIM, SOU INCENTIVADA E ACHO SER DE EXTREMA IMPORTÊNCIA PARA MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.	SIM, SOU INCENTIVADA	ACHO SER DE EXTREMA IMPORTÊNCIA PARA MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.	↑
R14	sim, poeque é necessário estarmos atualizados	sim	poeque é necessário estarmos atualizados	↑
R16	Sempre, é este incentiva que alavanca nosso crescimento....	Sempre,	é este incentiva que alavanca nosso crescimento...	↑
R20	sim.	sim.		↑
R21	Acho extremamente importante a educação corporativa, mas o senac ainda tem muitas melhorias para acontecer.		Acho extremamente importante a educação corporativa, mas o senac ainda tem muitas melhorias para acontecer.	↑
R22	Sim e considero muito importante que os gestores incentivem e estimulem as pessoas da equipe a participarem destes programas.	Sim	considero muito importante que os gestores incentivem e estimulem as pessoas da equipe a participarem destes programas.	↑
R25	Sim parcialmente, julgo de extrema importância.	Sim parcialmente,	julgo de extrema importância.	↑
R29	SATISFEITO	SATISFEITO		↑
R32	Sim, sou incentivado e acho importante esse incentivo.	Sim, sou incentivado	acho importante esse incentivo.	↑
R34	Sim. É de extrema importância, pois o conhecimento é para nós mesmos acima de tudo.	Sim.	É de extrema importância, pois o conhecimento é para nós mesmos acima de tudo.	↑
R35	O incentivo vem sempre por parte cooperativa, não sinto incentivo de minha direção.		O incentivo vem sempre por parte cooperativa, não sinto incentivo de minha direção.	↑
R37	sim dentro da minha area sempre somos incentivados a participar e de nos qualificarmos.	sim dentro da minha area sempre somos incentivados a participar e de nos qualificarmos.		↑
R40	Julgo muito importante. Na verdade tenho participado de tudo que é possível.	Na verdade tenho participado de tudo que é possível.	Julgo muito importante.	↑
R43	Sim, de extrema importância.	Sim	de extrema importância.	↑
R45	POSITIVO	POSITIVO		↑
R46	Sim, sou incentivada e é muito importante.	Sim,	sou incentivada e é muito importante.	↑
R48	Sim, o gestor indica o melhor caminho para uma crescente na instituição.	Sim,	o gestor indica o melhor caminho para uma crescente na instituição.	↑
R49	Sim, e entendo ser fundamental.	Sim	entendo ser fundamental.	↑

Quadro 8: Respostas da questão 19, desconstruídas e indicativas de vetor.

Fonte: Elaborador pelo autor (2011).

Pontos positivos – incidências de pontos positivos, percebidos pelo pesquisador, como **incentivo à participação nos Programas de Educação Corporativa**:

R5: “*Sim. Muito importante*”.

R7: “*Sim, meu superior imediato sempre me incentiva*”.

R8: *“Sim, sou. Sim, julgo importante”.*

R10: *“Sim, e considero muito importante, pois, além de alinhar os conhecimentos, a troca de experiência é muito interessante”.*

R11: *“Sou incentivado e julgo muito necessário”.*

R13: *“Sim, sou incentivada e acho ser de extrema importância para meu desenvolvimento pessoal e profissional”.*

R14: *“Sim, porque é necessário estarmos atualizados”.*

R16: *“Sempre, é este incentivo que alavanca nosso crescimento....”.*

R21: *“Acho extremamente importante a educação corporativa”.*

R22: *“Sim e considero muito importante que os gestores incentivem e estimulem as pessoas da equipe a participarem destes programas”.*

R25: *“Sim, parcialmente, julgo de extrema importância”.*

R32: *“Sim, sou incentivado e acho importante esse incentivo”.*

R34: *“Sim. É de extrema importância, pois o conhecimento é, para nós mesmos, acima de tudo”.*

R37: *“Sim, dentro da minha área sempre somos incentivados a participar e de nos qualificarmos”.*

R38: *“Acredito que educação é sempre muito importante”.*

R40: *“Julgo muito importante. Na verdade, tenho participado de tudo que é possível”.*

R41: *“Muito importante”.*

R42: *“Consideravelmente”.*

R43: *“Sim, de extrema importância”.*

R46: *“Sim, sou incentivada e acho muito importante”.*

R48: *“Sim, o gestor indica o melhor caminho para um crescente crescimento na instituição”.*

R49: *“Sim, e entendo ser fundamental”.*

Muitas respostas manifestam “sim é incentivado”, e muitas apontam “ser muito importante este incentivo”.

O pesquisador apresenta três questões quantitativas que traduzem este sentimento de incentivo. A primeira delas trata do estímulo e incentivo que os partícipes recebem no ambiente de trabalho para aprendizado.

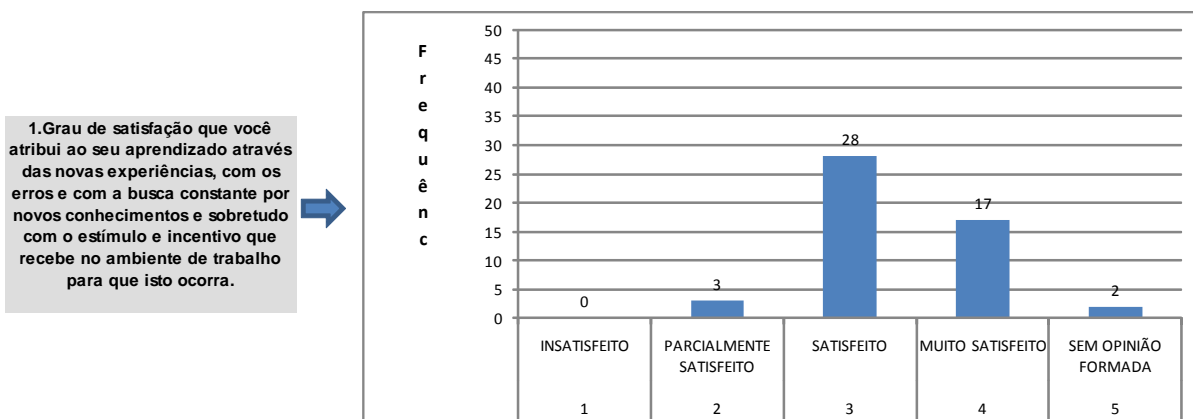


Gráfico 95: Grau de satisfação com o aprendizado quanto às novas experiências e ao incentivo que recebe no ambientes de trabalho – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A questão, a seguir, apresenta a satisfação com a gerência/chefia para identificação das necessidades de capacitação.

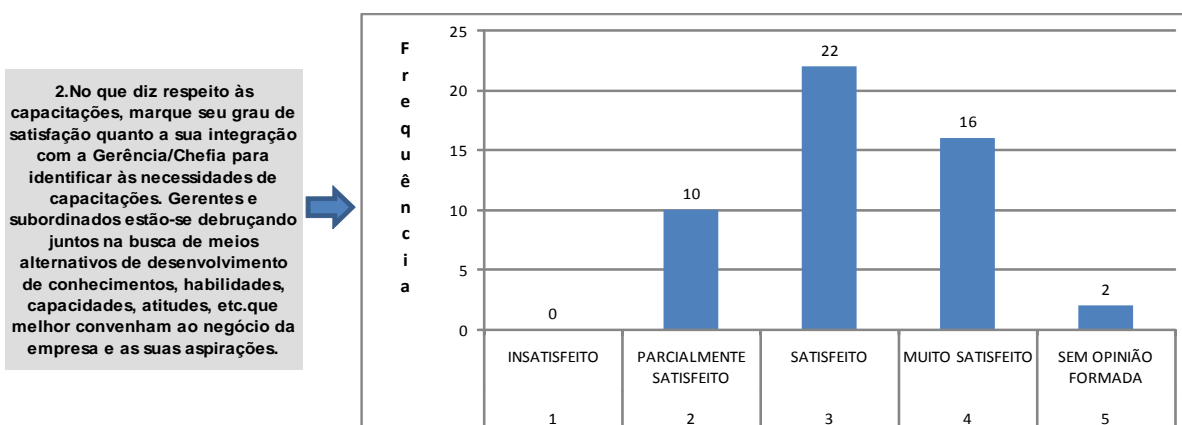


Gráfico 96: Grau de satisfação com a integração com gerência/chefia para identificar as necessidades – Grupo 1.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O retorno das atividades, para o pesquisador, é um fator fundamental para a continuidade do desenvolvimento, assim como um incentivo para os funcionários.

13. Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:

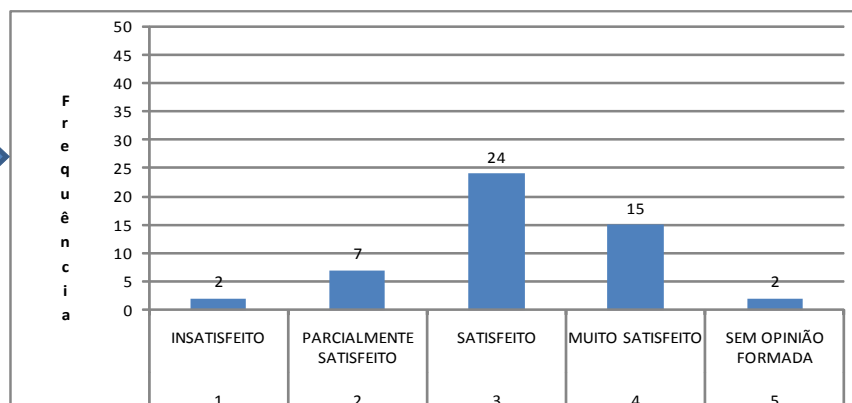


Gráfico 97: Grau de satisfação com o retorno da informação sobre a sua atividade – Grupo 1.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Todas as três questões apresentam resultados de satisfeitos e muito satisfeitos acima de 70%, o que se traduz em algo muito positivo para o incentivo à participação nos Programas de Educação Corporativa, no que diz respeito à Bolsa Auxílio.

Quando o pesquisador analisa a **subcategoria “Incentivo à Participação nos Programas de Educação Corporativa”** pela ótica dos gestores, as respostas quantitativas mostram que a maioria (96%) dos gestores incentiva os seus funcionários a participarem dos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS, o que vem ao encontro das respostas até aqui apresentadas.

Dos dois (4%) que apontaram o não incentivo aos seus funcionários, o pesquisador acredita que um deles pode ter se confundido, pois, na pergunta imediatamente posterior, qual seja: “em caso positivo, qual o tipo de programa educacional você tem incentivado mais?”, um deles respondeu a opção: “participação em congressos, seminários, encontros e outros”.

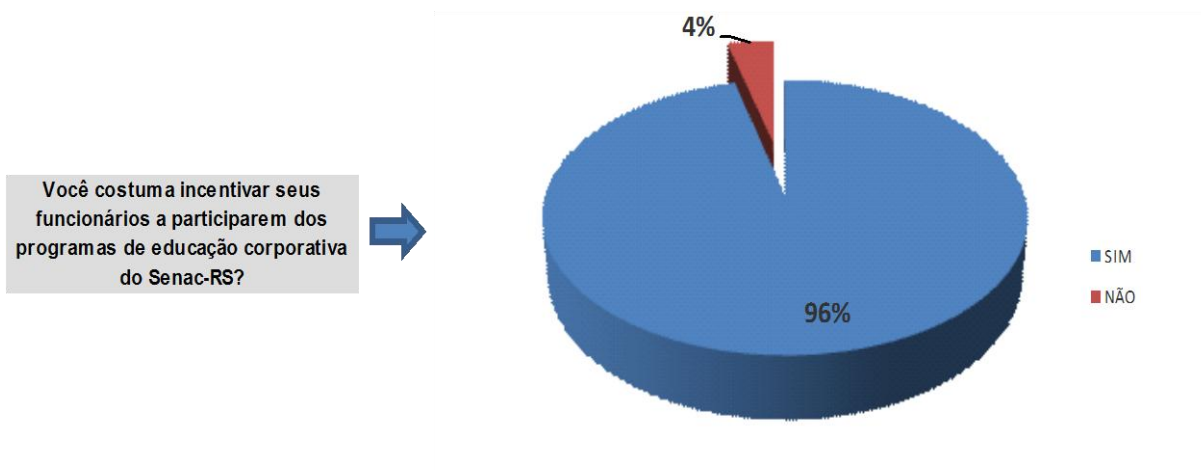


Gráfico 98: Incentivo dos gestores aos funcionários para participarem dos programas de Educação Corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O pesquisador selecionou sete gráficos que traduzem, embora de maneira implícita, o efeito do incentivo à participação nos programas de Educação Corporativa por parte dos gestores.

No nível organizacional:

Eficácia organizacional: A eficácia organizacional só é alcançada com muito esforço e treinamento, pois representa a melhoria em todos os processos de gestão e operação. Este é um importante balizador na visão do pesquisador, para constatar-se que há incentivo à participação nos programas de Educação Corporativa por parte dos gestores.

O Gráfico 99, a seguir, demonstra estes resultados:

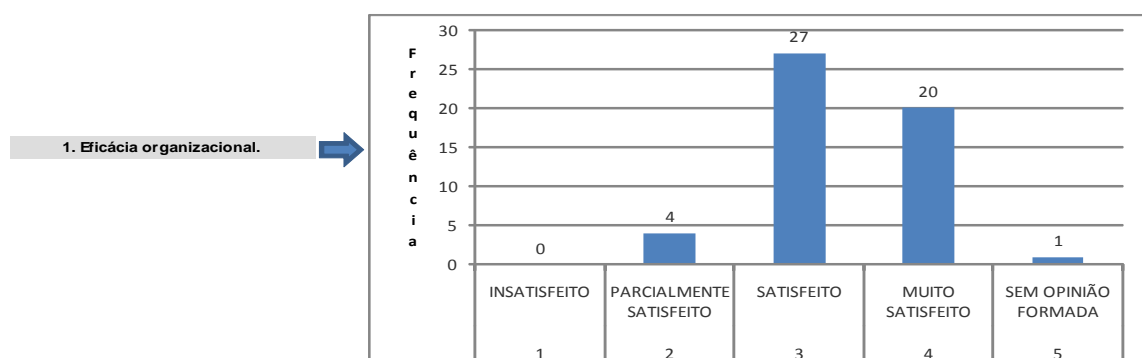


Gráfico 99: Grau de satisfação dos gestores com a eficácia organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Outra contribuição muito importante, que é “o incentivo às capacitações”, resulta no bom relacionamento entre os funcionários e a empresa, entendendo esta como o conjunto da estrutura organizacional gestora, política e com normas necessárias para o bom andamento dos negócios.

O Gráfico 100, abaixo, mostra o bom resultado com este indicador.

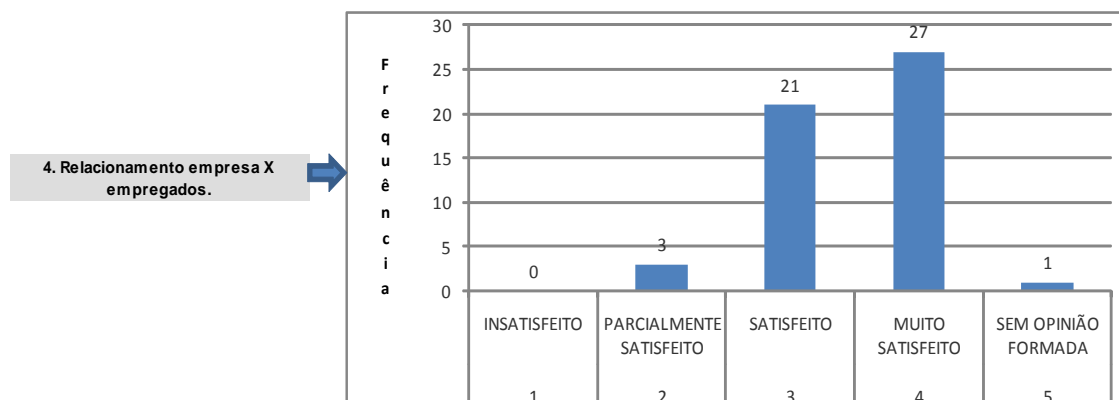


Gráfico 100: Grau de satisfação dos gestores com o relacionamento “empresa x empregados”

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A facilidade nas mudanças e na inovação também é um indicador que traduz a capacidade da dinâmica e flexibilidade da equipe, algo que só é possível em equipes preparadas e incentivadas.

O Gráfico 101 aponta resultados bastante satisfatórios. Porém, uma parte dos gestores (14) mostrou que estava parcialmente satisfeita, o que indica que o tema precisa a ser mais aprofundado.

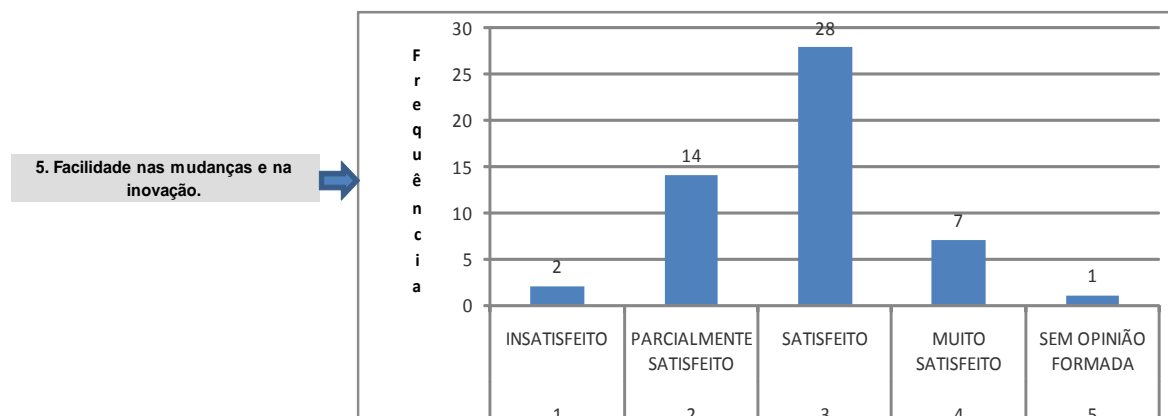


Gráfico 101: Grau de satisfação dos gestores com a facilidade nas mudanças e na inovação

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

No nível dos recursos humanos:

Redução da rotatividade de pessoal: funcionários, incentivados e participantes dos programas de Educação Corporativa, vão primar pela permanência na instituição, reduzindo as taxas de rotatividade, ou seja, as saídas e as entradas de novos funcionários.

O Gráfico 102 apresenta indicadores bastante positivos, medidos pelos satisfeitos e os muito satisfeitos.

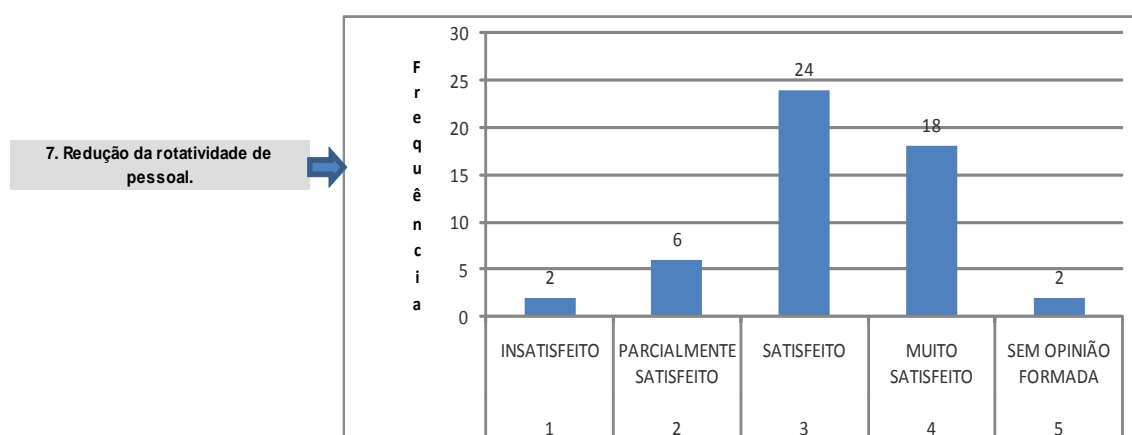


Gráfico 102: Grau de satisfação dos gestores com a redução da rotatividade de pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Individualmente, a pessoa torna-se mais eficiente se for mais treinada. O Gráfico 103, a seguir, apresenta a satisfação dos gestores para com este tema.

Os satisfeitos (29) e os muito satisfeitos (17) chegam a 88% do total, o que é um excelente índice para este indicador.

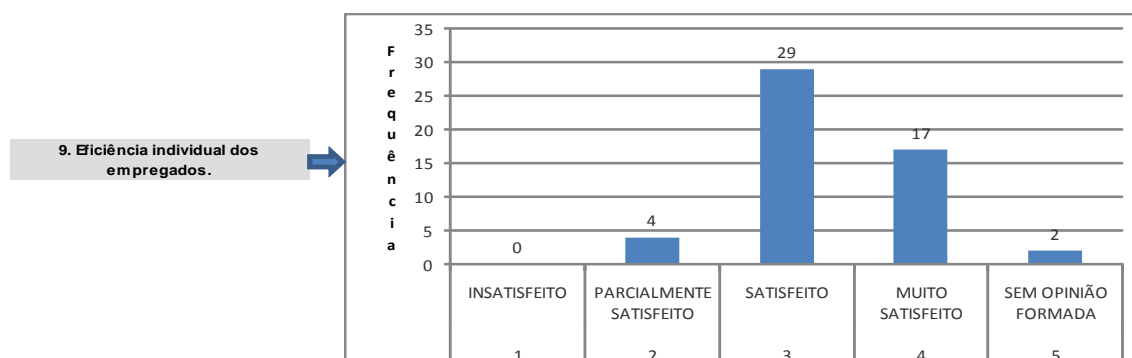


Gráfico 103: Grau de satisfação dos gestores com a eficiência individual dos empregados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O próximo indicador é o conhecimento das pessoas. Quanto mais treinados, mais preparados e maior será o seu conhecimento.

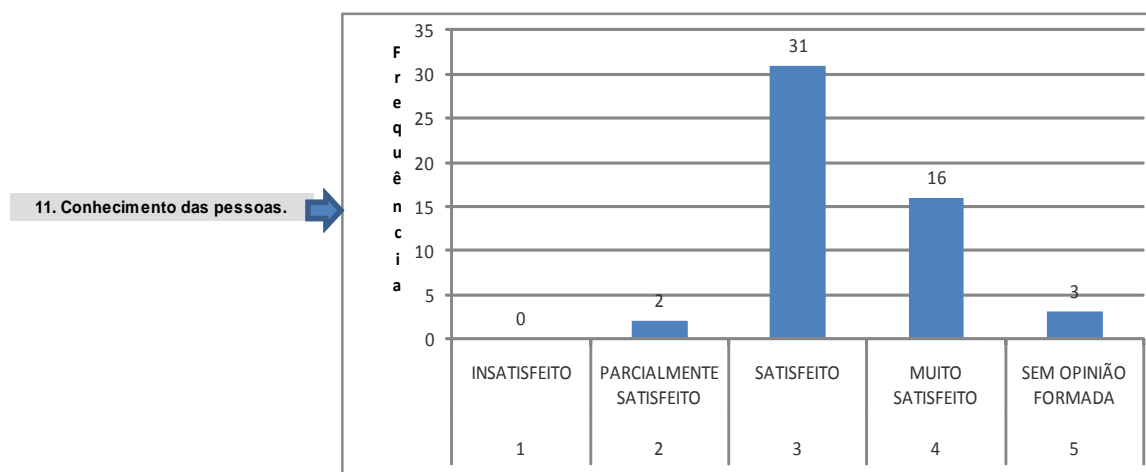


Gráfico 104: Grau de satisfação dos gestores com o conhecimento das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O conhecimento das pessoas, que é adquirido por treinamento e desenvolvimento, na visão dos gestores, chega a 90% de satisfação, considerando os 31 satisfeitos e os 16 muito satisfeitos.

No nível das tarefas e operações:

Melhoria da qualidade dos produtos e serviços: Por último, na subcategoria “incentivo à participação nos Programas de Educação Corporativa”, o pesquisador apresenta o indicador de melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Este indicador traduz a satisfação do gestor para com a qualidade dos serviços.

Os resultados, expostos no Gráfico 105, demonstram um excelente grau de satisfação por parte dos gestores.

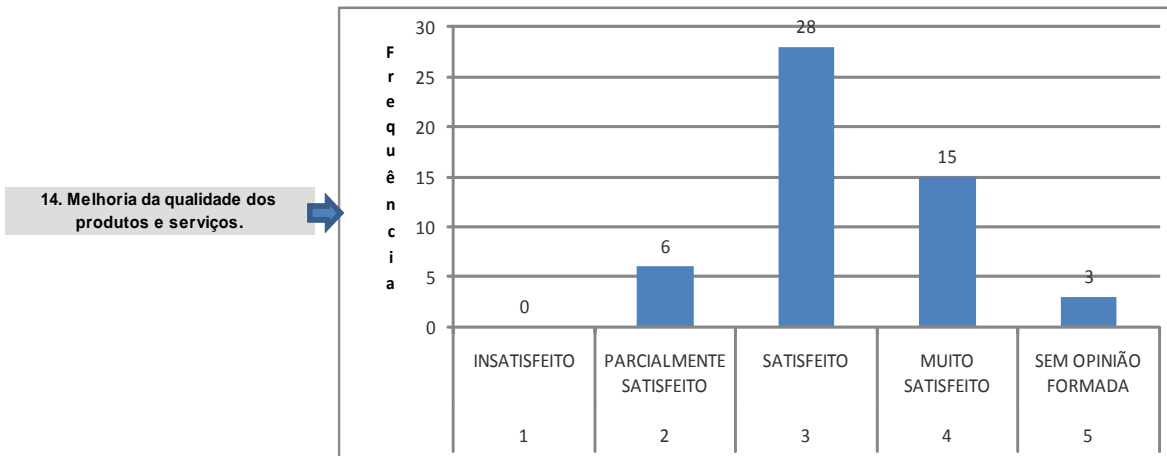


Gráfico 105: Grau de satisfação dos gestores com a melhoria da qualidade dos produtos e serviços
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

As informações, contidas nas respostas apresentadas, mostram a importância deste incentivo à participação dos funcionários nos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS. O cruzamento das informações quanti-qualitativas permitiram ao pesquisador identificar muitas variáveis que envolvem esta subcategoria elencada das respostas dos questionários.

4.5.3 Estratégias para identificar as necessidades pessoais e profissionais

Esta subcategoria surgiu da análise das questões qualitativas abertas, que permitiram aos respondentes emitirem opiniões e contribuições sobre o programa de Educação Corporativa do SENAC-RS, lembrando, ainda, que estes fazem parte do Grupo 1 – Bolsa Auxílio.

As duas questões, a seguir, deram origem a esta subcategoria:

Questão 20: *Qual a sua sugestão, como oportunidade de melhoria, para ser aplicada nos programas de Educação Corporativa?*

Questão 21: *Caso julgue necessário, utilize este espaço para justificar as suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.*

Estas questões permitiram ao pesquisador identificar algumas sugestões que o auxiliam a entender algumas respostas, apontadas como “insatisfeitos” ou “parcialmente satisfeitos”.

São os respondentes que, em algum momento, sentiram-se sujeitos não participantes e que ora contribuem com as suas sugestões ora, não. As respostas completas estão no Apêndice K. Aqui o pesquisador apresenta 10 selecionadas como relevantes no seu entendimento.

As escolhidas são:

Grupo 1:

R7: *“Se não fosse o programa, eu não conseguiria estudar”.*

R13: *“Mais cursos, maior diversidade e cursos diversos para desenvolver nossa criatividade, não somente cursos focados nas nossas áreas, mas atividades mais diferenciadas e inovadoras”.*

R13 (Q.21): *“Creio que o Senac está se empenhando muito para nos propiciar conhecimento e isso é um dos diferenciais que me motivam a trabalhar com mais afinco nesta instituição”.*

R25: *“Ao identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, se faz necessário também atentar à variável tempo para a sua realização, ou seja, muitas vezes, listamos os cursos necessários, mas não se avalia quando o colaborador conseguirá realizá-los, em função do volume de trabalho e da limitação de afastamento para cursos planejados. Isso poderá ser validado pelos planos de capacitações das áreas que, pelo que conheço, grande parte não é cumprido”.*

R42: *“Penso que esta pesquisa é importante para avaliar se o treinamento corporativo é fator de motivação profissional, porém acredito que o resultado será diferente em empresas públicas e privadas”.*

R46: *“Que possamos realizar treinamento fora do estado e não só para os cargos de coordenação e gerência”.*

R47: *“Maior divulgação das oportunidades, para atingir um maior número de colaboradores”*.

R49: *“Dividir e reorganizar as turmas em grupos de interesse e necessidade de desenvolvimento comum, bem como do mesmo nível de maturidade profissional”*.

R49 (Q.21): *“Os programas de desenvolvimento corporativo são estratégicos e fundamentais para o desenvolvimento empresarial e pessoal dos colaboradores”*.

R50: *“Uma entrevista anual ou semestral para tratar do desenvolvimento pessoal e profissional, com gerente em que fosse dada atenção ao meu programa de desenvolvimento, ou seja, minhas necessidades”*.

As respostas apresentam intenções reais para que, no entendimento do próprio respondente, o programa possa ser ampliado e melhorado com maior participação dos funcionários.

O pesquisador percebeu, nas demais respostas, incidências de sugestões quanto à maior divulgação e maior participação dos funcionários.

As respostas apresentam um sentimento sobre a importância do programa de Educação Corporativa da instituição. Em muitos momentos, notam-se palavras, como “conhecimento”, “crescimento”, “desenvolvimento” e “motivação”, por outro lado evidenciou-se um anseio pela ampliação do programa, com maior divulgação dos mesmo. O pesquisador acredita que isto se deve ao fato de a instituição ter criado programas específicos para alta gestão, tais como diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, de modo geral.

Estes programas excluem funcionários com pouco tempo de serviço e também aqueles que não se enquadram nos cargos de lideranças já mencionados. Os docentes, que correspondem a, aproximadamente, 60% dos funcionários, também não são contemplados, a não ser que exerçam alguma atividade de liderança, como coordenação.

Aos “olhos” destes grupos, os programas estruturados, como PDL e PDG, são excludentes. No entanto, estes podem e são incentivados a fazerem as demais

capacitações, tais como participação em seminários, congressos, cursos de curta duração, encontros de trabalho, entre outros.

O pesquisador selecionou quatro gráficos referentes à análise quantitativa e que, no seu entendimento, poderiam alcançar melhores resultados, caso o SENAC-RS utilizasse as opiniões, como argumento estratégico para o desenvolvimento e a ampliação dos programas de Educação Corporativa.

O primeiro, a ser apresentado, refere-se ao tema “qualidade de vida”.

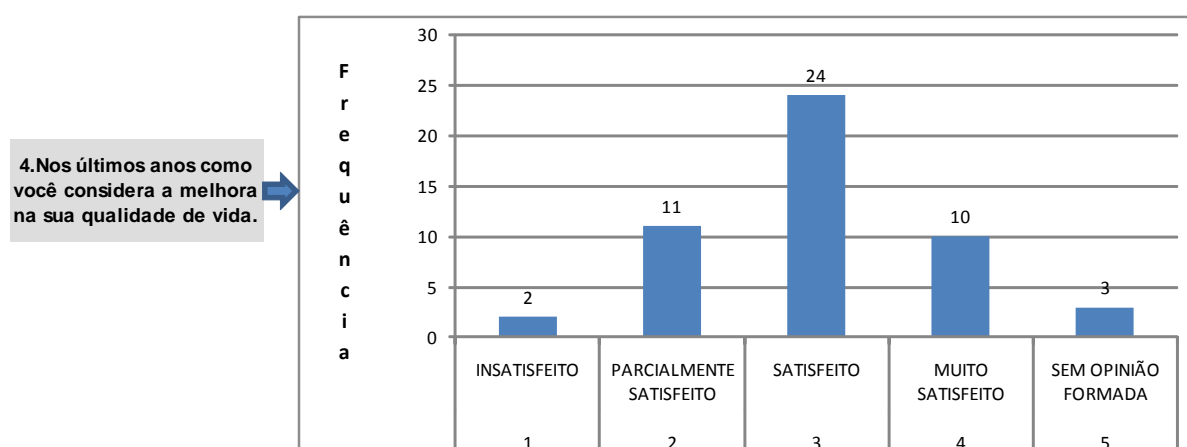


Gráfico 106: Grau de satisfação do Grupo 1 com a melhoria na qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O tema central desta tese diz respeito às contribuições que a Educação Corporativa proporciona ao desenvolvimento humano. Considera-se não somente questões pessoais e profissionais, como também, a qualidade de vida no conjunto, que é um fator importante para o bom desempenho do funcionário na empresa.

O Gráfico 106 apresenta informações a serem avaliadas. Pode-se perceber que há espaço para melhoria. A instituição pode, de forma estratégica, trabalhar este valor junto aos seus funcionários.

A próxima questão é fundamental para o desenvolvimento humano na visão do pesquisador.

8. Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema.

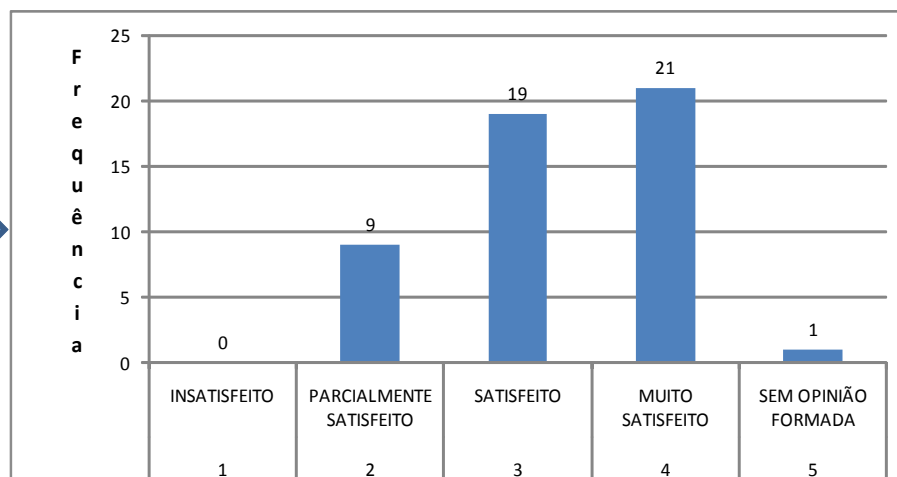


Gráfico 107: Grau de satisfação do Grupo 1 com a adequação das capacitações ao perfil individual. Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O número de satisfeitos (19) e muito satisfeitos (21) do Gráfico 107 é bastante expressivo, contudo 9 estão parcialmente satisfeitos, o que representa 18%. Esta questão exige um olhar especial, uma vez que o tema repercute no desenvolvimento da carreira do funcionário.

A próxima questão trata de questões não menos importantes: as atividades fora do ambiente de trabalho, tais como encontros com participação da família e eventos em geral.

16. Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?

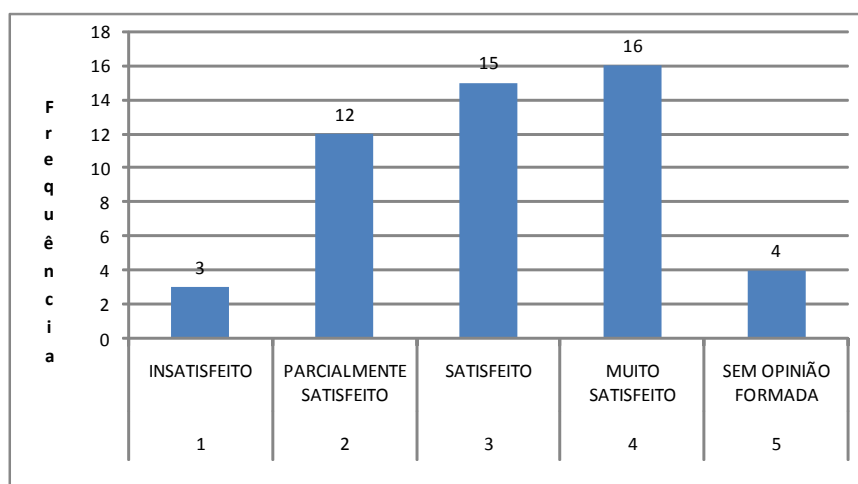


Gráfico 108: Grau de satisfação do Grupo 1 com as atividades fora do ambiente de trabalho. Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Neste tema, se somados os insatisfeitos (3), os parcialmente satisfeitos (12) e os sem opinião formada (4), chega-se a 19, ou seja, 38%. É um indicador importante que deverá ser analisado pela instituição.

Quanto a outros benefícios, tais como linha de crédito, Bolsa Auxílio, plano de saúde, estes são apresentados no Gráfico 109.

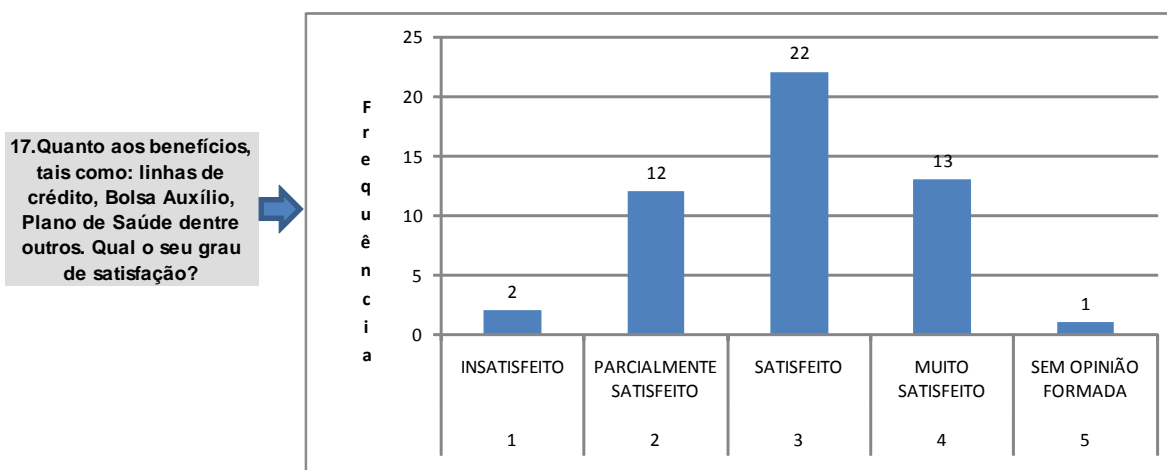


Gráfico 109: Grau de satisfação do Grupo 1 com os benefícios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O gráfico demonstra que o SENAC-RS possui oportunidades de melhoria, sendo o número de parcialmente satisfeitos (12) praticamente o mesmo dos muito satisfeitos (13).

As quatro questões, apresentadas e representadas nos gráficos, mostram que o SENAC-RS poderá trabalhar estrategicamente para melhorar o grau de satisfação dos partícipes do programa Bolsa Auxílio.

Sob a ótica dos gestores, o pesquisador elencou três temas estratégicos que apresentará nas respostas da pesquisa quantitativa.

O primeiro deles é a imagem da empresa. Pela sua experiência, o pesquisador entende que a imagem da empresa é consequência de uma série de outros fatores que, ao longo desta tese, está sendo discutido. O Gráfico 110 apresenta os resultados na percepção dos gestores.

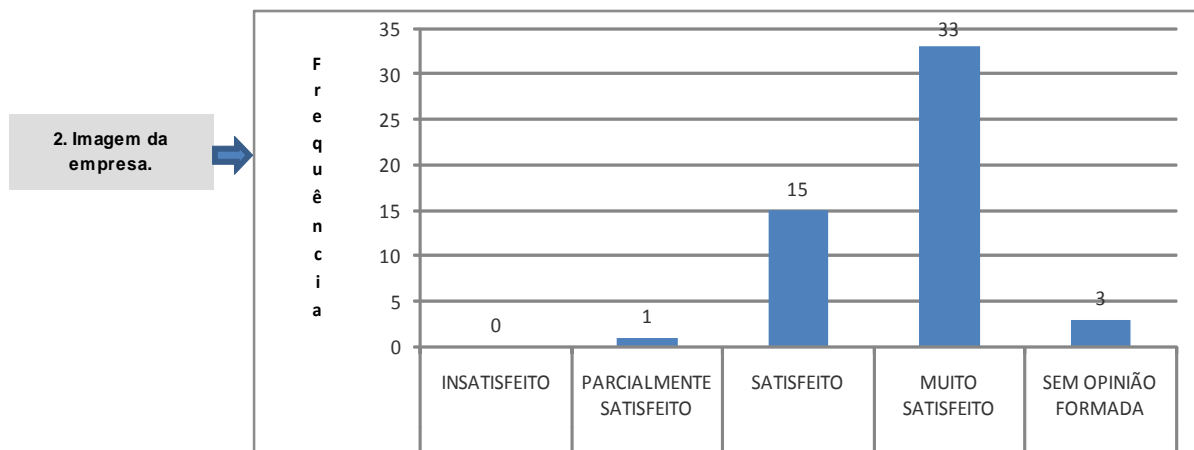


Gráfico 110: Grau de satisfação dos gestores com a imagem da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Os resultados são excelentes, e os gestores manifestaram-se entre satisfeitos (15) e muito satisfeitos (33), o que representa 92% do total. Excelente índice.

O próximo indicador é o que se refere às habilidades das pessoas. O Gráfico 111 apresenta os resultados.

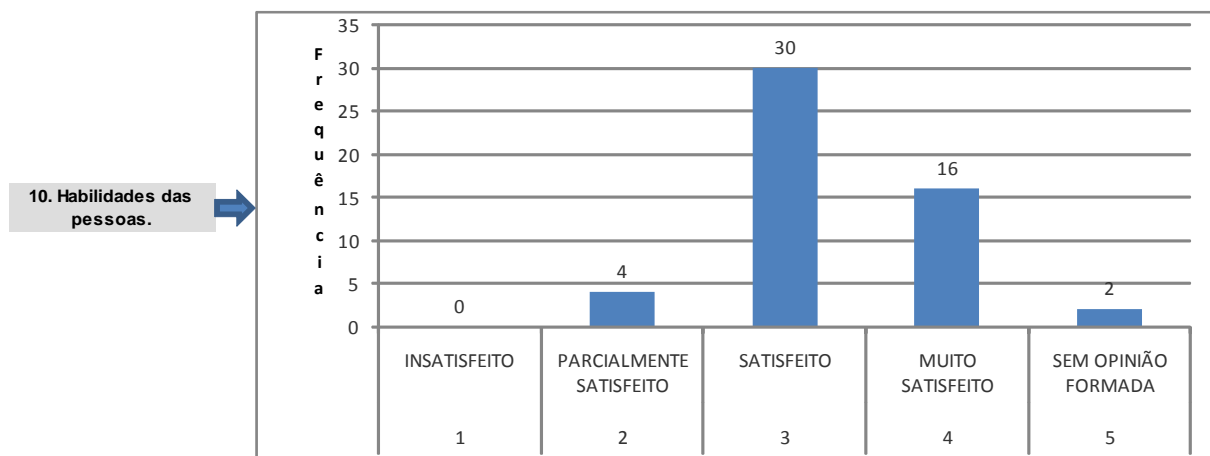


Gráfico 111: Grau de satisfação dos gestores com as habilidades das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O grau de satisfeitos (30) e muito satisfeitos (16) representa 88%, o que é muito significativo.

O último tema que o pesquisador considera estratégico é o “atendimento ao cliente”. O Gráfico 112 mostra estes resultados.

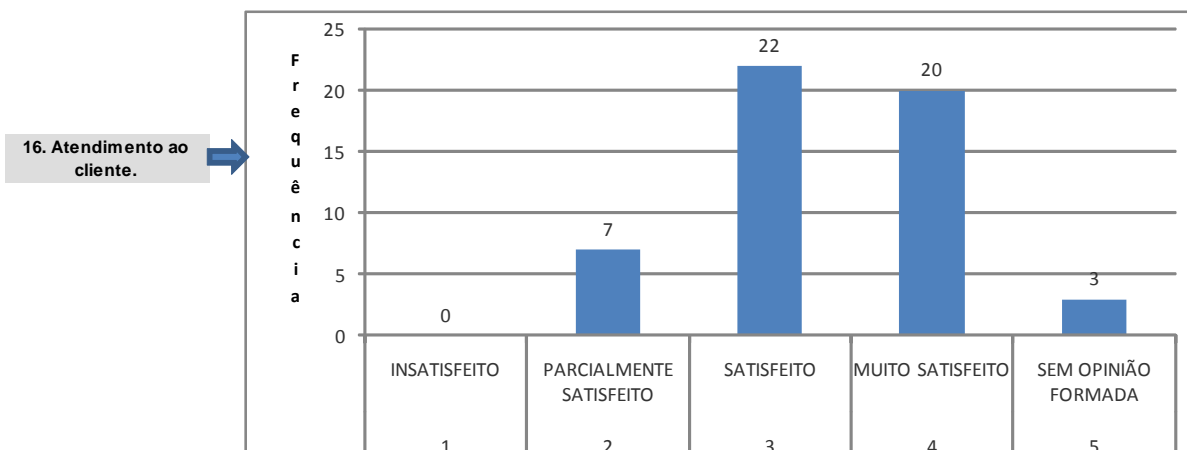


Gráfico 112: Grau de satisfação dos gestores com o atendimento ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A exemplo dos demais indicadores quantitativos, apresentados neste último bloco da subcategoria “**estratégias para identificar as necessidades pessoais e profissionais**”, os resultados são muito satisfatórios, embora ainda haja espaço para melhoramentos.

4.6 CATEGORIA 2 – DESENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Os participantes dos programas de capacitação caracterizam-se por uma heterogeneidade, quando se pensa em cargos e local de atuação. Por serem programas mais abertos, com regras mais flexíveis, entende o pesquisador que estes são mais democráticos. Atendem a um número expressivo de funcionários de todos os cargos em todas as unidades, distribuídas pelo estado.

O desenvolvimento dos participantes implica diretamente o desenvolvimento corporativo da instituição.

As questões qualitativas, aplicadas ao Grupo 2, são as mesmas do Grupo 1, portanto o pesquisador apenas as relaciona a seguir, dispensando maiores comentários, uma vez que já foram discutidas. Contudo, as respostas deste grupo

serão agora apresentadas e discutidas. O pesquisador dará destaque aos apontamentos, relacionados com a subcategoria **4-Sentimentos e Motivação**.

As questões, abaixo, serão discutidas à luz da subcategoria.

Questão 18: *Após ter ingressado nos programas de Educação Corporativa, como se considera, levando em conta os aspectos culturais, emocionais e profissionais?*

Questão 19: *Você é incentivado a participar dos programas de Educação Corporativa? Você julga isto importante?*

Questão 20: *Qual é a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicada nos programas de Educação Corporativa?*

Questão 21: *Caso julgue necessário, utilize este espaço para justificar as suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.*

4.6.1 Sentimentos e motivação

Esta foi uma subcategoria que emergiu a partir da análise das questões qualitativas do Grupo 2 – Participantes de Capacitações.

As manifestações, presentes nas respostas das questões qualitativas para este grupo, estão repletas de sentimentos, como, por exemplo, *“Me sinto feliz em poder participar de novos cursos que agreguem valor à minha vida pessoal e profissional”* (resposta mantida sem correções). Também, é possível identificar fatores motivacionais, tais como: *“Destá forma continuarei me empenhando e buscando constantemente o aprendizado”*.

Na sequência de repostas a seguir, será possível identificar estes sentimentos abordados pelo pesquisador, bem como entender o motivo pelo qual o mesmo optou por estas subcategorias.

Pontos positivos – Percebidos pelo pesquisador como aspectos de **sentimentos e motivação**: (as respostas completas estão no APÊNDICE P).

R14: *“Muito mais preparado para os desafios”.*

R18: *“Eu própria vejo minha evolução pessoal e profissional”.*

R18: *“Desta forma, continuarei me empenhando e buscando constantemente o aprendizado”.*

R23: *“Me considero satisfeito em receber este tipo de oportunidade tanto culturalmente como profissionalmente e emocionalmente cada vez que realizo um programa de educação, me sinto valorizado”.*

R23: *“Toda e qualquer forma de educação é válida e de extrema importância”.*

R28: *“É muito agradável trabalhar no Senac, uma empresa totalmente diferenciada do meu emprego anterior”.*

R32: *“Todas muito válidas para nosso crescimento profissional”.*

R50: *“Acredito que muito se tem ainda para melhorar”.*

R53: *“As capacitações nas quais participei foram de grande interesse para minha qualificação e melhoria no meu trabalho”.*

R58: *“Culturalmente é maravilhoso, pois conhecimento é sempre bem vindo e é o bem mais precioso para um ser humano aperfeiçoar sempre”.*

R58: *“Emocionalmente, traz um estímulo para quem exerce atividades educacionais e profissionalmente”.*

R64: *“Os programas estão melhorando a atuação profissional”.*

R65: *“Me sinto feliz em poder participar de novos cursos que agreguem valor à minha vida pessoal e profissional”.*

R69: *“Muito bem, pois percebo o resultado de meu trabalho”.*

R71: “*Considero-me uma profissional integrada à Instituição. Aspecto cultural: há crescimento, pois o ambiente é de pesquisa, inovação e estudo, emocional: há integração e respeito pelas opiniões e profissional: estou satisfeita pelas oportunidades de estudo*”.

R76: “*Com uma visão bem mais ampla da realidade educacional*”.

Através destas respostas, percebe-se o sentimento e a motivação implícitos nos partícipes.

O pesquisador crê ser importante relacionar estes sentimentos com algumas questões quantitativas, as quais serão apresentadas abaixo:

A próxima questão está relacionada com a qualidade de vida, conforme Gráfico 113.

Os índices são bastante significativos, os satisfeitos (30) e muito satisfeitos (29) representam 72% do total.

Apesar disto, existem insatisfeitos (9) e parcialmente satisfeitos (11), além de 3 marcações sem opinião formada. Somados, atingem 28% do total. É um indicador que merece ser analisado pela instituição.

4. Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida.

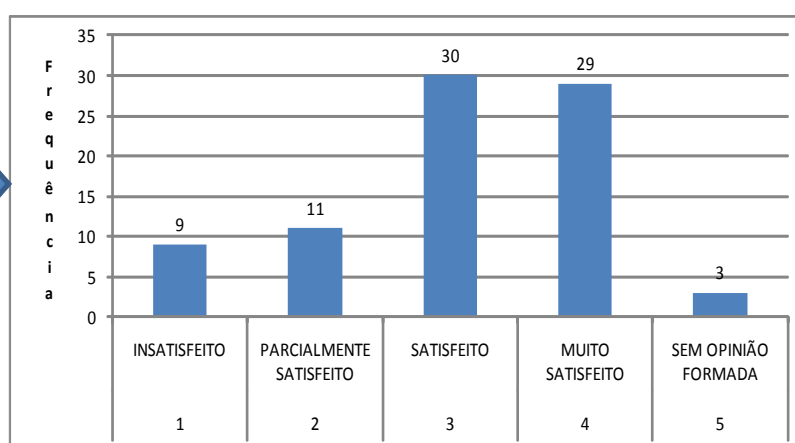


Gráfico 113: Grau de satisfação do Grupo 2 com a melhora na qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

O próximo item quantitativo segue a mesma linha, tratando a qualidade de vida, conforme Gráfico 114.

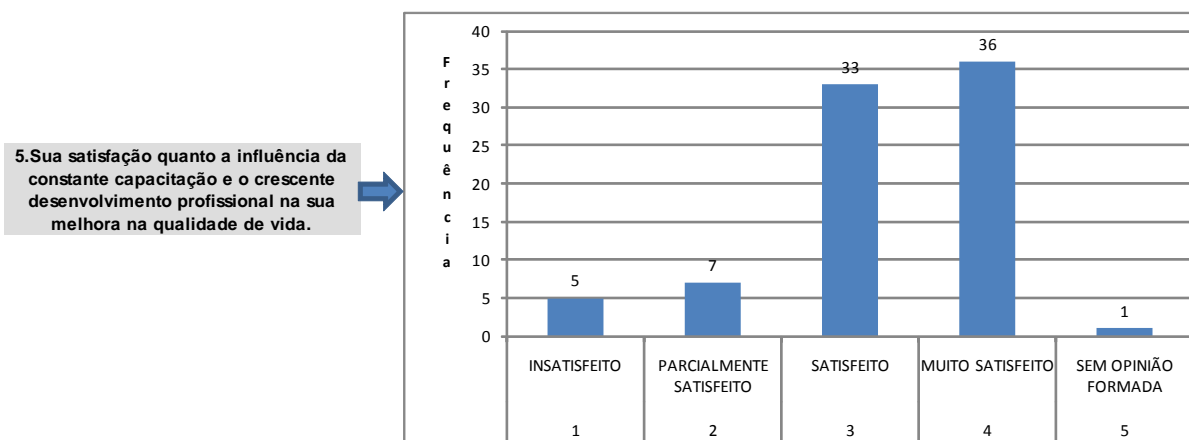


Gráfico 114: Grau de satisfação do Grupo 2 com a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na melhora da qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

É um indicador bastante relevante, uma vez que considera a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional, associados à melhora na qualidade de vida.

Os insatisfeitos (5) e parcialmente satisfeitos (7) representam 15% do total. Mas a maior frequência são dos satisfeitos (33) e muito satisfeitos (36), totalizando 84% do total.

O tema seguinte trata da motivação para aprender.

Este indicador demonstra um alto grau de satisfação (19), predominando os muito satisfeitos (54), e, somados, representam 89% do total.

10.Sua motivação para aprender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em aprender:

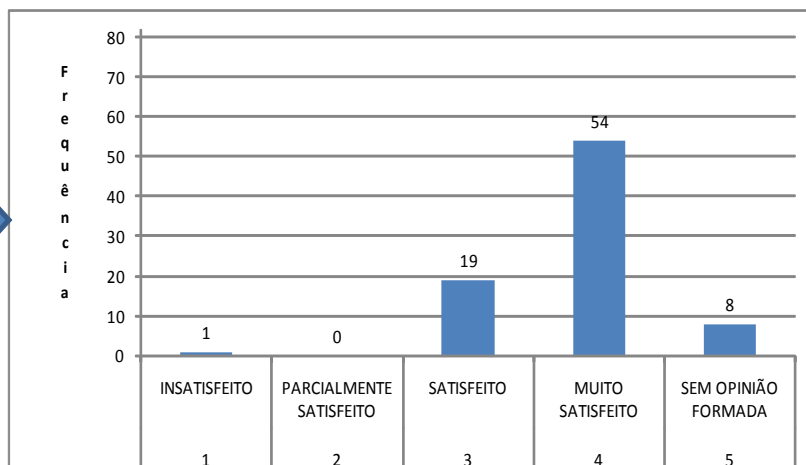


Gráfico 115: Grau de satisfação do Grupo 2 para motivação em aprender.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Quanto à percepção de que o desenvolvimento é oriundo das capacitações que recebem do SENAC-RS, o Gráfico 116 apresenta estes resultados.

15.Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.

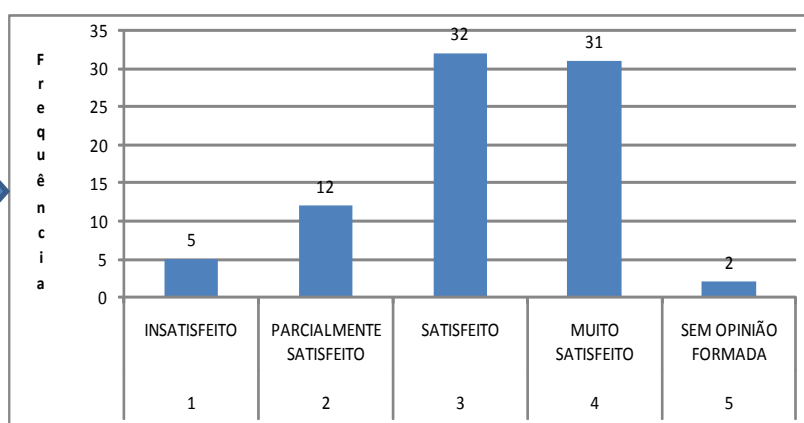


Gráfico 116: Grau de satisfação do Grupo 2 com as capacitações que recebe do SENAC-RS para seu desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Dos respondentes, 77% estão satisfeitos (32) e muito satisfeitos (31), porém há oportunidades de melhoria, já que 21% marcaram insatisfeitos (5) e parcialmente satisfeitos (12).

Os indicadores quantitativos, classificados pelo pesquisador como ligados à subcategoria “**Sentimentos e Motivação**”, complementam as informações já tratadas nas questões qualitativas. Na análise quantitativa, cruzada com os gestores

(Grupo 3), o pesquisador selecionou um indicador, “atitude e comportamento das pessoas”. O Gráfico 117, a seguir, mostra os resultados.

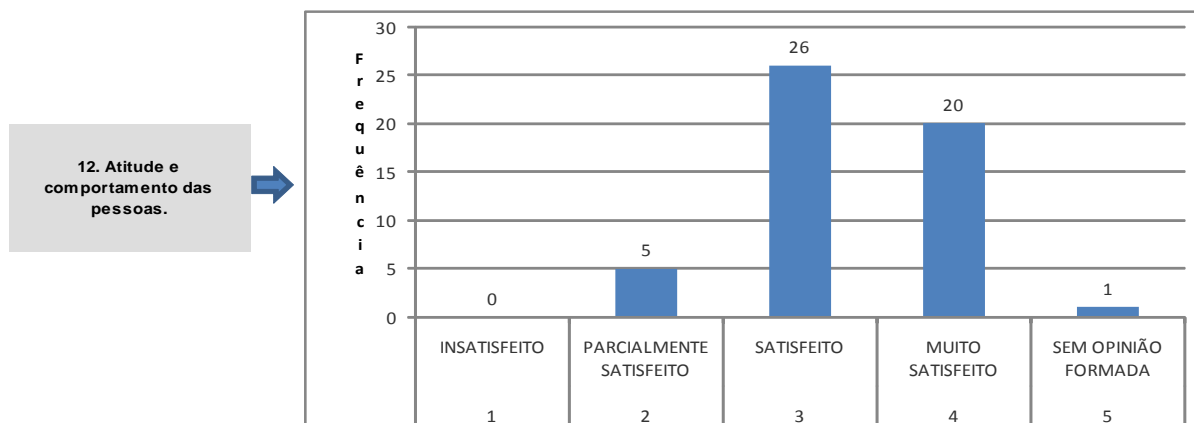


Gráfico 117: Grau de satisfação dos gestores com a atitude e o comportamento das pessoas.
Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Neste indicador, não há insatisfeitos e apenas 5 respondentes parcialmente satisfeitos. Satisfeitos e muito satisfeitos chegam a 88% do total. Isto significa que os gestores possuem grau de satisfação bastante significativo em relação aos resultados com a atitude e o comportamento das pessoas.

De modo geral, os indicadores desta subcategoria demonstram sentimentos positivos e alto nível de motivação para com os programas de capacitações, tanto pela ótica dos partícipes, funcionários de modo geral, como dos gestores, considerando a atitude e o comportamento das pessoas.

4.7 CATEGORIA 3 – DESENVOLVIMENTO SOB O OLHAR DOS GESTORES

Sendo os gestores, na maior parte, responsáveis pela definição dos participantes nos programas de Educação Corporativa, considerando os cargos e a amplitude de responsabilidade de cada uma, cabe a análise desta categoria. O grau de satisfação dos gestores, à luz da análise quantitativa e de suas opiniões, apontadas nas questões qualitativas, são fundamentais para o entendimento do tema ora investigado.

4.7.1 O desenvolvimento técnico e comportamental

Questão 18: *Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de Educação Corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.*

Um dos grandes desafios para o pesquisador é a interpretação dos conteúdos, respondidos em questões qualitativas. Bardin (1977, p. 21) ressalta que, “na análise qualitativa, é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração”.

O pesquisador “desconstruiu” a questão e as suas respostas, para, novamente, reorganizá-las e melhor interpretá-las. Para Moraes (2007), a desconstrução é o primeiro movimento do ciclo de análise de um conjunto de texto. Segundo Moraes (2007, p. 42), “[...] essa desconstrução consiste na fragmentação das informações, desestruturando sua ordem, produzindo um conjunto desordenado e caótico de elementos unitários”.

O primeiro passo, na análise, foi fragmentar a própria questão (APÊNDICE V), o que possibilitou identificar as demais questões implícitas na investigação; o segundo foi aquele em que o pesquisador analisou o conteúdo separadamente, por “blocos” e atribuiu um “vetor” de posicionamento, conforme já explicitado na metodologia.

O pesquisador, então, analisou quadro a quadro, as seguintes questões, desfragmentadas da questão principal:

- Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?
- Há desenvolvimento dos partícipes?
- Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou comportamental?
- Ou ambos?
- Dê sua opinião.

Ao desfragmentar as questões e as respectivas respostas, o pesquisador percebeu que as respostas estavam desestruturadas no sentido de ordem e da própria insuficiência de conteúdo em algumas das questões desfragmentadas. Ao analisar novamente todo o conteúdo geral organizado (APÊNDICE V), o pesquisador evidenciou o grande número de respostas positivas em relação ao tema em análise.

Do total de 50 respostas, 46 (92%) tiveram vetor positivo, ou seja, a opinião sobre o tema foi de desenvolvimento, melhora, reconhecimento, evolução, maior participação, etc. Quatro foram classificados com vetor neutro, e as suas respostas não permitiram uma análise nem positiva nem negativa. Não houve nenhuma resposta apontando que o tema não pudesse contribuir para o desenvolvimento (vetor negativo).

A seguir, o pesquisador dá destaque para alguns trechos e respostas da questão em análise:

- R1: *“Elas melhoram significativamente seu desempenho”;*

- R4: *“[...] as pessoas que possuem o benefício sentem-se reconhecidas e valorizadas. Adquirem maior lealdade à organização, já que percebem o valor que a instituição lhes dá. Proporcionalmente, o colaborador responde à altura, entregando melhores serviços, dedicando-se de forma plena e integral. [...]”.*

- R5: *“São pessoas mais preparadas para os desafios organizacionais e contribuem mais com ideias e sugestões de melhoria. Além disso, são pessoas motivadas e comprometidas” [...].*

- R16: *“São pessoas que buscam o seu crescimento profissional e procuram a cada dia melhorar o seu desempenho, no qual este melhora a cada dia, demonstrado-o nos resultados de seu trabalho, e esta melhoria é verificada tanto tecnicamente quanto no seu comportamento”.*

- R17: *“Acredito ser a Educação Corporativa fundamental para uma instituição que quer crescer e se manter no mercado. O aprendizado coletivo proporciona tanto o crescimento e desenvolvimento pessoal quanto técnico”.*

- R22: *“Percebo que as pessoas que participam de programas de Educação Corporativa apresentam melhores resultados em suas atividades e sentem-se valorizados e acolhidos pela organização. Contribui efetivamente para o desenvolvimento profissional e pessoal” [...].*

- R23: *“Quando a organização oportuniza educação corporativa aos colaboradores, estes retornam ao trabalho muito mais motivados e voltados a colocar em prática novas ideias. Observa-se o desenvolvimento pessoal de cada participante” [...].*

- R25: *“Percebe-se uma mudança significativa de comportamento. Uma melhora dos relacionamentos interpessoais, estreitamento de ideias comuns e, conseqüentemente, um maior comprometimento com a instituição no cumprimento da sua missão”.*

- R28: *“Com a participação de colaboradores em programas de educação corporativa, é possível identificar o aumento da eficiência e, além dos conhecimentos técnicos, a mudança comportamental desperta nos participantes atitudes pró-ativas, criatividade e senso de inovação”.*

- R30: *“Com certeza, as pessoas participantes de programas de desenvolvimento corporativos se desenvolvem. Os aspectos técnicos e comportamentais são considerados em todos os programas de desenvolvimento e capacitação implementados pelos SENAC. Ambos possuem similaridade de ênfase nos planos executados”.*

No que tange aos aspectos do desenvolvimento, técnico ou comportamental, 25 responderam que a Educação Corporativa atende a “ambos”, ou seja, tanto no que diz respeito ao comportamental, quanto, ao técnico; 10 responderam apenas aspectos técnicos e 5 apontaram que a Educação Corporativa desenvolve somente aspectos comportamentais.

Trata-se de um importante indicador, 25 do total de 50, ou seja, 50% creem que os programas de Educação Corporativa atendem às dimensões comportamentais e técnicas e, ainda, 5 respondentes indicam que é apenas comportamental.

O pesquisador destaca a importância desta percepção por parte dos gestores, uma vez que, em sua experiência, as pessoas que perdem os seus empregos, isto é, a maioria não é por questões técnicas e, sim, comportamentais.

Para Eboli (2010, p. 281):

Os sistemas de educação corporativa trabalham no nível das pessoas. Logo, as competências que serão desenvolvidas pelos sistemas educacionais das organizações serão as competências humanas. Quando os colaboradores atingem as competências humanas, as organizações têm condições de obter suas competências organizacionais e empresariais, porque possuem pessoas em seu quadro com capacidade de responder às necessidades do negócio.

Para Chiavenato (2006, p. 63), o comportamento das pessoas, dentro da organização, é complexo. Segundo ele, depende de:

[...] fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores, etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.).

O pesquisador entendeu que os resultados dessa questão revelaram que os gestores possuem este senso, ou seja, de que o programa de Educação Corporativa desenvolve as pessoas de forma geral, predominando aspectos comportamentais e técnicos.

Ao analisar as questões qualitativas, o pesquisador apresenta, em blocos de assunto, como no questionário, e considerou dois blocos, a saber: avaliação no nível organizacional e avaliação no nível dos Recursos Humanos.

O Gráfico 118, a seguir, mostra a avaliação no nível organizacional.

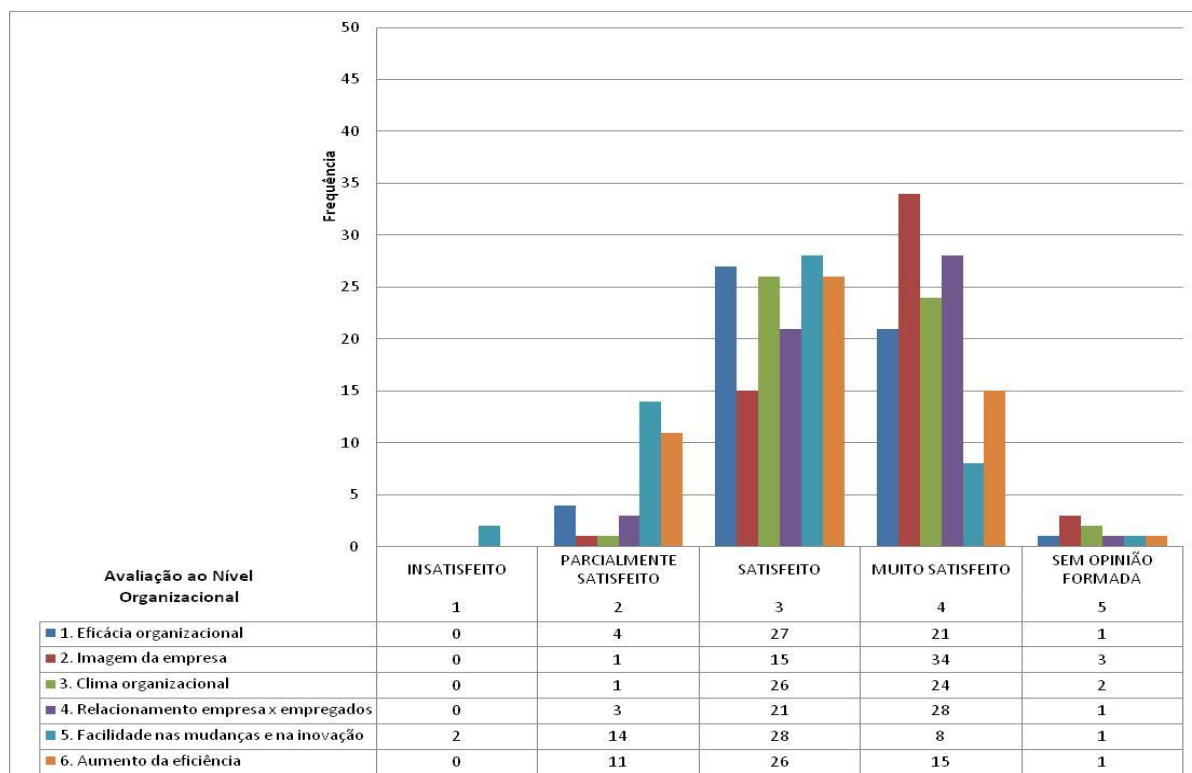


Gráfico 118: Grau de satisfação dos gestores no nível organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Na avaliação quantitativa, constata-se, através do Gráfico 118, a maior frequência entre satisfeitos e muito satisfeitos.

Quanto ao nível dos Recursos Humanos, o Gráfico 119 expõe as frequências com maiores incidências na opção satisfeitos.

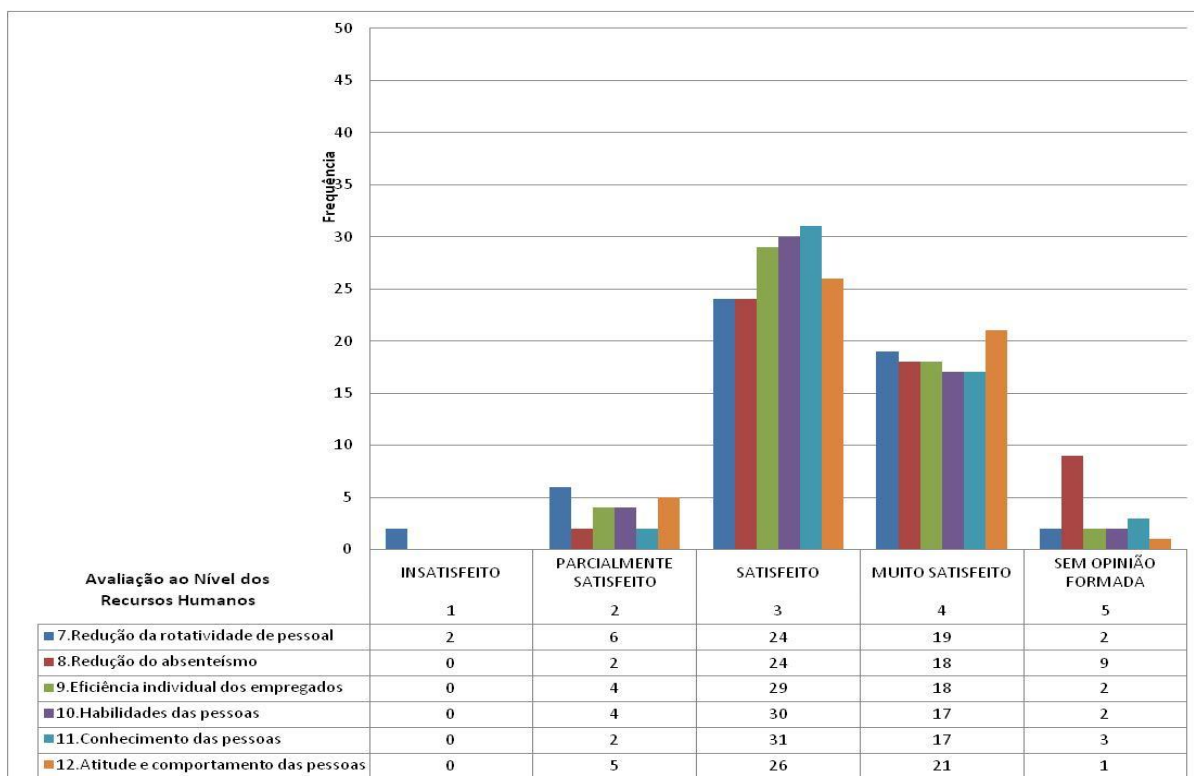


Gráfico 119: Grau de satisfação dos gestores no nível dos Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

As informações quanti-qualitativas mostram o desenvolvimento das pessoas em nível técnico e comportamental.

4.7.2 A melhoria na visão do gestor

A próxima questão, elaborada pelo pesquisador, se caracteriza como semi-estruturada aberta. Para Triviños (1987, p. 138), os *questionários abertos*, dentre outros métodos, tais como *entrevista semi-estruturada*, *entrevista aberta*, a *observação livre*, o *método clínico* e a *análise de conteúdo* são “[...] os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e os produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”.

O pesquisador elaborou a seguinte questão:

Questão 19: *Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou, investindo em programas de Educação Corporativa?*

Para esta análise, considerando a natureza (muito direta) da questão, o pesquisador elaborou o Apêndice W, estruturando as respostas em pontos relevantes e palavras-chave. Os pontos relevantes podem ser comparados ao que Bardin (1977, p. 106) considera “objeto ou referente”, que, segundo ele: “trata-se de temas eixo, nos quais o discurso se organiza”. As palavras-chave são aquelas que traduzem algo ao pesquisador.

Para Bardin (1977, p. 105),

Todas as palavras do texto podem ser levadas em consideração ou podem-se reter unicamente as palavras-chave ou as palavras-tema (*symbols* em inglês); pode igualmente fazer-se a distinção entre palavras plenas e palavras vazias; pode-se ainda efetuar a análise de uma categoria de palavras: substantivos, adjetivos, verbos, advérbios [...], a fim de se estabelecer quocientes.

Além dos pontos relevantes e das palavras-chave, o pesquisador utilizou a codificação própria chamada de “vetor”, já utilizada na questão anterior.

Das 50 respostas, o pesquisador classificou, como vetor neutro, apenas 4 delas, indicando que os respondentes não foram claros em seus posicionamentos, adotando postura neutra. Não houve nenhum posicionamento negativo. A seguir, o pesquisador elenca alguns pontos relevantes que merecem destaque:

- R2: *“Resultados de sustentabilidade das unidades são crescentes e constantes desde 2008. Turnover decrescente, satisfação crescente. Aumento da maturidade dos grupos gestores e nos aspectos comportamentais técnicos”.*

- R3: *“Diminuição dos tempos de operação de uma atividade, diminuição de pessoas realizando as atividades, cumprimento de todos os prazos estabelecidos, desenvolvimento da equipe”.*

- R5: *“Colaboradores mais preparados para exercer seus cargos e atividades. Aumento de ideias e sugestões para melhoria”.*

- R9: *“Melhorando em 25% a cada ano a produtividade e desempenho dos líderes”*.
- R11: *“Melhor avaliação da satisfação do cliente”*.
- R14: *“Melhoria de processos e resultados. Melhores ideias. Maior maturidade”*.
- R17: *“Comprometimento das pessoas e disseminação de informações, motivação da equipe e o desenvolvimento dos produtos e serviços”*.
- R22: *“Maior maturidade da equipe, melhores resultados em vendas e metas. Maior segurança e auto-estima dos colaboradores”*.
- R26: *“Satisfação dos colaboradores, auto-gestão, autonomia profissional”*.
- R30: *“Capacidade de análise e interpretação dos fatos organizacionais”*.

As palavras-chave com maior incidência:

- Melhores indicadores;
- Aumento do nível de maturidade dos grupos;
- Cumprimento de prazos/metastas;
- Desenvolvimento da equipe;
- Colaboradores preparados;
- Melhoria do clima organizacional;
- Motivação dos colaboradores;
- Resultados são visíveis;
- Melhora no desempenho;
- Produtividade e satisfação interna;
- Maturidade;
- Aumento na qualidade;
- Integração;

- Melhora no atendimento ao cliente;
- Qualidade nos serviços prestados;
- Comprometimento;
- Envolvimento

As respostas apresentadas foram bastante positivas, 46 respostas com “vetor positivo”, indicando que os gestores obtiveram resultados positivos através do investimento em programas de Educação Corporativa.

O Gráfico 120, a seguir, apresenta as respostas quantitativas no nível das tarefas e operações.

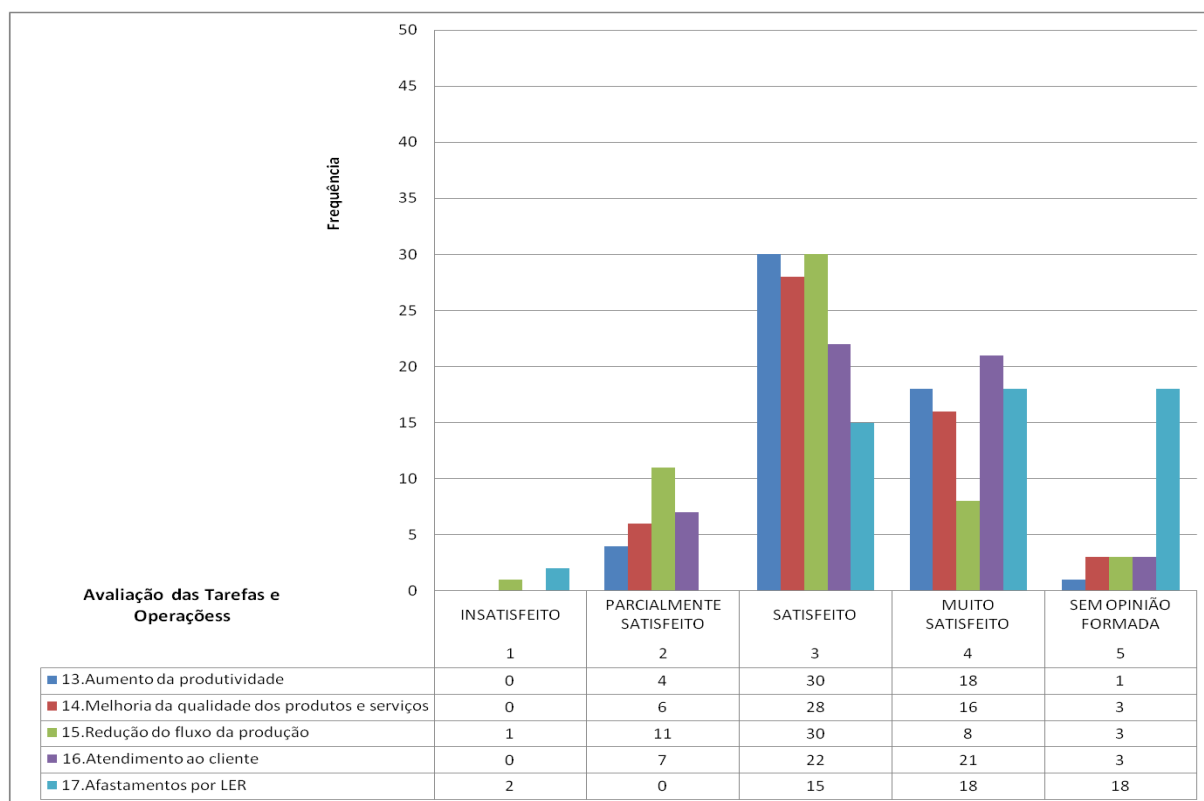


Gráfico 120: Grau de satisfação dos gestores no nível das tarefas e operações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A maior frequência é no grau satisfeitos.

Na questão que segue, o pesquisador quis identificar se os funcionários investiriam em si próprios, caso o SENAC-RS não aplicasse programas de Educação Corporativa.

4.7.3 O investimento em si próprio

Questão 20: *Em sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição, o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o SENAC-RS não investisse em educação dos funcionários?*

O pesquisador desfragmentou, (APÊNDICE X) desconstruiu a questão para analisar as respostas, desmembrando-a em duas questões a seguir:

1ª - Em sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição, o funcionário investira em si próprio?

2ª - O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o SENAC-RS não investisse em educação dos funcionários?

A primeira questão revelou que, das 52 respostas, 35 dos gestores acreditam que seus funcionários não investiriam em si ou, se investissem, não seria nos níveis atuais. Isso representa 67% do total. Há, no entanto, 10 gestores que acreditam que os seus funcionários continuariam a investir em si próprios, e 7 se mantiveram em posição de neutralidade.

Na segunda questão, somente 38 responderam. Vinte e oito (74%) acreditam que o SENAC-RS não estaria na posição atual nem tão desenvolvido, caso não tivesse investido nos programas de Educação Corporativa. Os demais respondentes (10), 26%, ou ficaram em posição neutra ou não conseguiram ser claros em suas posições.

O pesquisador apresenta algumas respostas relevantes ao entendimento do tema em questão:

R2: *“Quanto ao programa de incentivo à educação, seja em nível de graduação ou pós-graduação, não há dúvidas do desenvolvimento profissional dos beneficiários. Este programa beneficia, em média, 300 colaboradores por semestre. Não temos mensurado quantos destes colaboradores não estariam estudando, caso não houvesse este programa “Bolsa Auxílio Educação” que subsidia os*

colaboradores, mas certamente não teríamos tantos colaboradores em cursos de graduação e, principalmente, em pós como temos hoje”.

R4: “Penso que toda educação gera desenvolvimento, algumas mais, outras menos, penso que a atitude do colaborador em enxergar, na prática, o que está absorvendo em sala de aula é fundamental. Acredito que muitos colaboradores acabariam por não buscar o seu desenvolvimento, caso não tivessem o incentivo da empresa, alguns por falta de recursos e outros, por não verem um custo benefício adequado ao seu padrão de vida, já que teriam que pagar o valor integral do desenvolvimento. Penso que os incentivos à educação melhoram não somente a qualidade técnica dos colaboradores, mas também contribuem para o clima, retenção de talentos, melhoria na produtividade entre outras contribuições, já que os participantes sentem-se valorizados por terem o benefício à educação”.

R5: “Sim, os que mais participam se desenvolvem mais rápido e têm melhor atuação e desempenho na sua área. O incentivo da organização é fundamental, mas o colaborador também precisa estar comprometido com o curso que está realizando para tirar o melhor proveito possível”.

R7: “Acredito que depende do colaborador, nem todos investem em si, mas alguns, sim. Acredito que o SENAC não estaria com esse grau de desenvolvimento”.

R9: “Não, as pessoas não conseguiriam, com recursos próprios, o nível de desenvolvimento alcançado sem incentivo da empresa. Cito, como exemplo, capacitação em Coaching Clinic, altamente caro e muito benéfico para o desenvolvimento de muitos líderes intermediários”.

R15: “Acredito que as pessoas investiriam, porém demorariam mais tempo para concluírem os cursos de graduação, por exemplo. Provavelmente, teriam que fazer menos disciplinas por semestre”.

R18: “O funcionário dificilmente investira por conta própria, por não ter recursos financeiros disponíveis, e o grau de desenvolvimento da organização estaria comprometido”.

R23: *“Algumas pessoas preocupam-se com seu desenvolvimento pessoal, outras, não. Certamente, o grau de desenvolvimento organizacional seria bem inferior se não houvesse os programas de desenvolvimento corporativo para os funcionários”.*

R28: *“Acredito que não estaria no nível atual, pois muitos, motivados por questões econômico-financeiras, protelariam seu desenvolvimento intelectual. Acredito, ainda, que, se não houvesse tais incentivos, o comprometimento seria pequeno”.*

R37: *“Sem o incentivo da instituição, certamente não teríamos o grau de desenvolvimento percebido hoje. As questões financeiras e, até mesmo de tempo, muitas vezes imobilizam as pessoas, por outro lado aqueles que não tinham oportunidade de participar de qualificações também não investiriam por não estar inserido nesta cultura. O investimento da instituição permite mudar a cultura referente à capacitação de cada um, bem como ao valor que esta tem para as pessoas”.*

O pesquisador percebe, pela posição dos gestores, no conjunto de respostas da questão 20, que o programa de Educação Corporativa do SENAC-RS contribuiu não somente para o funcionário quanto para o próprio crescimento da instituição. Ainda, caso não houvesse este incentivo, nem todos investiriam em si próprios, por razões diversas que não é o propósito da presente tese, mas que, futuramente, poderá ser o alvo de um estudo mais aprofundado.

Na última questão qualitativa, o pesquisador oportunizou um espaço para o respondente tecer comentários, indicar sugestões, emitir sua opinião sobre alguma questão. Com isto, quis captar algo a mais do tema alvo da investigação, buscar elementos da explanação que pudessem explicar o fenômeno investigado. Para Yin (2005, p. 149), “explicar um fenômeno significa estipular um conjunto presumido de elos causais em relação a ele [...] Na maioria dos estudos, os elos podem ser complexos e difíceis de avaliar de uma maneira precisa”.

A questão formulada pelo pesquisador:

Questão 21: *Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.*

O pesquisador desconstruiu (MORAES, 2007, p. 42) as respostas e classificou-as em “pontos relevantes” e “palavras-chave”, assim como utilizou metodologia própria, indicando vetores: positivo, negativo e neutro para cada resposta (APÊNDICE Y).

Esta questão foi respondida por 15 gestores. Dentre elas, uma apontou o “vetor negativo”, indicando posição negativa quanto à política de Educação Corporativa do SENAC-RS e uma neutra, não havendo uma opinião mais definida acerca do tema.

As questões mais relevantes são apresentadas a seguir:

R1: *“As pessoas estão de modo geral mais desenvolvidas”.*

R2: *“É uma ação estratégica que assegurará a competitividade e perpetuidade organizacional”.*

R3: *“Um dos fatores que mais contribuem para o crescimento da organização em resultados positivos, sem dúvida nenhuma, passa pelo desenvolvimento de pessoas”.*

R4: *“São programas como estes que elevam o nível de desenvolvimento de equipe de trabalho. Essa é a própria educação corporativa em aplicação na sua plenitude”.*

R5: *“Precisamos continuar e ampliar nossos investimentos na capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem a nossa força de trabalho. Se somos a melhor opção de formação profissional para os nossos clientes, precisamos ser a melhor opção de formação para a nossa força de trabalho”.*

R6: *“Considero o desenvolvimento profissional como fator principal para a qualidade do trabalho e conseqüentemente a qualidade de vida dos colaboradores”.*

R10: *“O investimento em programas corporativos de desenvolvimento e capacitação de pessoas é inquestionável no que tange à inteligência, produtividade dos recursos, eficácia, foco e direcionamento em prol da organização e de seus colaboradores. É efetivo, mais veloz, otimiza recursos e acelera o atingimento dos objetivos empresariais e, principalmente, promove o desenvolvimento das pessoas,*

incrementa as suas carreiras, aumenta o valor profissional e estimula a permanência e a adesão das pessoas a organização”.

R11: *“Acredito muito na educação. Acredito que a aprendizagem se dá de várias formas, seja na educação formal e na informal”.*

R12: *“Quando as pessoas percebem o investimento que a instituição faz em capacitação, elas se sentem valorizadas, isso melhora a estima e o clima”.*

R14: *“A cultura de nossa organização inspira o desenvolvimento de nossos colaboradores e está em acordo com sua atividade fim. Isto demonstra a coerência e a seriedade da instituição e o comprometimento com a educação, de uma forma global”.*

As respostas demonstraram que as contribuições são bastante positivas. Evidencia-se, assim, o sentimento de importância e valorização dado pelos gestores e demais partícipes ao programa de Educação Corporativa.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

A estabilidade econômica brasileira da última década tem sido responsável por grandes transformações na sociedade. De um lado do mercado, empresas com vagas abertas, demandando profissionais que sejam capazes e preparados para os novos desafios. Do outro, pessoas em busca de qualificação para ingressar neste mundo, cada vez mais exigente e competitivo. A sociedade passa a entender o valor da educação, e a busca passa a ser frenética pelo tema. Políticos, empresários, formadores de opinião, em geral, todos falam: “a educação é a saída”.

Diante de um mercado aquecido, a mão de obra escassa e mal preparada, as empresas passam a investir em programas de Educação Corporativa. Atento a este movimento e sendo um partícipe do Programa de Educação Corporativa do SENAC-RS, o pesquisador decidiu aprofundar este assunto neste estudo.

Há alguns anos, ainda como professor de cursos empresariais pelo SEBRAE e pelo próprio SENAC, percebia o quanto era importante aquele contato com os alunos que buscavam conhecimentos de mercado, alicerçados nas melhores teorias, como as de Peter Drucker, Michael Porter, Robert Kaplan, Philip Kotler, entre outros. Sempre que vencia o desafio de aplicar uma teoria, como, por exemplo, a construção de um plano de *marketing* ou a implantação de um orçamento, o pesquisador sentia-se realizado ao perceber a reação daqueles alunos, ávidos por conhecimentos.

O pesquisador acredita que a educação, proposta em um programa corporativo, em que a empresa faz o papel de “gestora do conhecimento”, traz benefícios aos seus partícipes. O autor desta pesquisa desenvolveu-se muito através de sua participação nos programas de Educação Corporativa do SENAC-RS. Em 2007, foram 87 horas, entre congressos, seminários, treinamentos diversos; em 2008, foram 252 horas; e, em 2009, 182 horas de investimento em sua vida profissional.

Por todo este envolvimento, decidiu, então, investigar o tema, construindo esta tese, cujo objetivo geral foi analisar as contribuições que a Educação Corporativa traz para o desenvolvimento humano de pessoas que dela participam, considerando a faixa etária do jovem adulto, idade entre 20 e 40 anos e do adulto

meia-idade, com idade entre 41 e 65 anos. Para tanto, optou pelo método Estudo de Caso, investigando os Programas de Educação Corporativa do SENAC-RS.

A partir de suas percepções, oriundas do estudo, faz-se um breve relato, focando nos objetivos específicos e, por fim, propondo recomendações.

O primeiro objetivo específico foi fazer um levantamento do Programa Bolsa Auxílio do SENAC-RS (Grupo 1), apresentar o seu histórico e as contribuições para o desenvolvimento humano dos seus partícipes.

Através da investigação, percebe-se que o programa é relativamente recente, mas as contribuições para o desenvolvimento dos seus partícipes são bastante significativas. A base, para formulação do questionário, foram as doze tendências para o desenvolvimento de Chiavenato, aplicados aos Grupos 1 e 2, e os aspectos avaliados nos treinamentos, considerando o nível organizacional, os recursos humanos e as tarefas e as operações aplicados ao Grupo 3.

No total, foram 185 questionários respondidos. As doze tendências abordaram temas que fazem a diferença no desenvolvimento da pessoa, tais como:

- Aprendizado com as novas experiências;
- Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes;
- Integração no processo de desenvolvimento da empresa;
- Influência das capacitações na melhoria da qualidade de vida;
- Envolvimento com projetos futuros;
- Utilização de outras tecnologias – outros meios de aprendizagem;
- Perfil potencial e capacitações;
- Convivência social, trabalho em equipe;
- Motivação para aprender;
- Contribuição para o negócio do SENAC-RS;
- Capacidade de assumir riscos;
- Informações de retorno das atividades (*feedback*).

A análise das respostas quantitativas mostraram que a maioria encontra-se entre satisfeito e muito satisfeito com o tema, de forma que o programa Bolsa Auxílio está gerando contribuições ao desenvolvimento. Contribuições estas relacionadas às tendências já mencionadas.

Nas questões qualitativas, evidenciaram-se aspectos bastante positivos, como envolvimento, comprometimento, desenvolvimento, satisfação, importância do programa Bolsa Auxílio. Alguns respondentes mostraram que, sem o apoio do SENAC-RS, não estariam estudando, nem no nível de desenvolvimento atual.

Entretanto, emergiram, das questões qualitativas, sugestões que, para o pesquisador, se traduzem em anseios, tais como ampliação dos programas PDL, PDG, hoje aplicados para os gestores, gerentes/coordenadores; maior divulgação das oportunidades de cursos; participação em eventos e treinamentos fora do Estado; entre outros.

O segundo objetivo específico foi direcionado ao Grupo 2, ou seja, aqueles funcionários que participam das capacitações de modo geral, mas não, do Programa Bolsa Auxílio.

Os resultados apresentados foram bastante semelhantes ao do Grupo 1. As respostas quantitativas predominaram em torno dos satisfeitos e muito satisfeitos. Nas questões qualitativas, foram verificadas frases, como: *“me sinto mais preparado para os desafios”*; *“Emocionalmente, traz um estímulo para quem exerce atividades educacionais e profissionalmente”*; *“As capacitações nas quais participei foram de grande interesse para minha qualificação e melhoria no meu trabalho”*; *“Considero-me uma profissional integrada à Instituição. Aspecto cultural: há crescimento, pois o ambiente é de pesquisa, inovação e estudo, emocional: há integração e respeito pelas opiniões e profissional: estou satisfeita pelas oportunidades de estudo”*.

Neste grupo, também emergiram questões em forma de sugestões por parte dos participantes, o que mostrou o comprometimento dos respondentes para com o SENAC-RS. Citam-se aqui algumas que merecem destaque: *“Ampliar cada vez mais o programa”*, implementar *“política sobre treinamento e desenvolvimento clara e amplamente divulgada para todos os colaboradores”*; *“Deveria ser realizada uma pesquisa entre os funcionários*

para verificar quais as áreas de maior interesse e necessidade”; “Programas que levem em conta os perfis, execução com consultores qualificados; e monitoramento e/ou acompanhamento para verificar a eficácia do programa”.

Pode-se afirmar, pelo grau de satisfeitos e muito satisfeitos, apontados nas questões quantitativas, que o programa de capacitações contribui de forma muito positiva, e as respostas qualitativas validaram estes indicadores.

No terceiro e último objetivo específico, procurou-se identificar quais foram as percepções dos gestores (Grupo 3) quanto ao seu próprio desenvolvimento, como partícipes do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), bem como os efeitos dos programas de incentivos às suas equipes.

As questões foram elaboradas, considerando o nível organizacional, os recursos humanos e as tarefas e operações. Neste caso, observam-se as contribuições dos programas educacionais, considerando temas como:

- Eficácia organizacional;
- Imagem da empresa;
- Clima organizacional;
- Relacionamento “empresa x empregados”;
- Facilidade nas mudanças e inovação;
- Aumento da eficiência;
- Redução da rotatividade de pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Eficiência individual dos empregados;
- Habilidades das pessoas;
- Conhecimento das pessoas;
- Atitude e comportamento das pessoas;
- Aumento da produtividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;

- Redução do fluxo da produção;
- Atendimento ao cliente;
- Afastamento por LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

Nas questões quantitativas, a frequência mais significativa observada foi para os satisfeitos e muito satisfeitos que, analisadas juntamente com a pesquisa qualitativa, permite ao pesquisador inferir que as contribuições são muito positivas. Vale resgatar as duas respostas a seguir:

“O investimento em programas corporativos de desenvolvimento e capacitação de pessoas é inquestionável no que tange à inteligência, produtividade dos recursos, eficácia, foco e direcionamento em prol da organização e de seus colaboradores. É efetivo, mais veloz, otimiza recursos e acelera o atingimento dos objetivos empresariais e, principalmente, promove o desenvolvimento das pessoas, incrementa as suas carreiras, aumenta o valor profissional e estimula a permanência e a adesão das pessoas a organização” (APÊNDICE Y, R.10).

“Sem o incentivo da instituição, certamente não teríamos o grau de desenvolvimento percebido hoje. As questões financeiras e, até mesmo de tempo, muitas vezes imobilizam as pessoas, por outro lado aqueles que não tinham oportunidade de participar de qualificações também não investiriam por não estar inseridos nesta cultura. O investimento da instituição permite mudar a cultura referente à capacitação de cada um, bem como ao valor que esta tem para as pessoas” (APÊNDICE X, R.37).

Após o exposto, retornamos ao ponto de análise, proposto no objetivo geral, o qual tinha como foco a análise, considerando o jovem adulto e o adulto meia-idade. Através das análises, percebe-se que, quando havia resultados com baixo grau de satisfação, ou seja, marcações em pouco satisfeito ou até mesmo insatisfeito, a maior frequência foi identificada com o jovem adulto. Em alguns casos, os comparativos entre os dois grupos foram bastante significativos.

Também, emergiu da análise que 55% dos respondentes dos Grupos 1 e 2 estão na faixa etária compreendida entre 20 e 30 anos, caracterizando-os como da “Geração Y”, abordado nas páginas 75 e 76.

Conclui-se que os programas de Educação Corporativa contribuem, e muito, para o desenvolvimento de seus partícipes em aspectos humanos, comportamentais e técnicos. Sem os programas de educação, o SENAC-RS, enquanto instituição composta por pessoas, não teria alcançado o nível atual, inclusive tendo ganho vários prêmios da qualidade pelos serviços educacionais e pela gestão de excelência.

Por outro lado, se não houvesse o apoio à educação por parte do SENAC-RS, em forma de Bolsa Auxílio ou pelo incentivo às capacitações, muitos de seus funcionários não conseguiram fazer um curso, tanto do ensino médio, graduação ou uma pós-graduação no nível de especialização, mestrado e até doutorado.

Com base nas linguagens subjetivas que emergiram da investigação e das observações deixadas pelos respondentes, aliadas à experiência do pesquisador como gestor, consultor empresarial e educador, são deixadas algumas recomendações:

- 1) Que os indicadores, apontados com escala “insatisfeito”, “parcialmente satisfeito” e “sem opinião formada”, sejam investigados, a fim de que possam haver correções para dirimir dúvidas e melhorar o grau de satisfação para com os programas.
- 2) Que os gestores ampliem a pesquisa de perfil para os 1.300 funcionários, o que possibilitará identificar as diferentes gerações que convivem neste ambiente corporativo, facilitará, assim, a implantação de planos estratégicos e operacionais.
- 3) Que os programas de Educação Corporativa sejam divulgados em todos os níveis laborais do SENAC-RS e que as definições de cursos, bem como as autorizações de participação, tenham critérios definidos e transparentes, mesmo nos casos em que há respostas negativas de participação.
- 4) Que os sistemas de avaliação de eficácia das capacitações possam ser aperfeiçoados, e as definições das necessidades de capacitações sejam criteriosas, não gerando dúvidas às equipes.
- 5) Talvez o que o SENAC-RS mais necessite neste momento é evoluir da fase de treinamento e desenvolvimento para um Sistema de Educação

Corporativa – SEC, com estrutura física e humana condizentes ao porte da instituição. Desta forma estará ingressando em fase mais evoluída da Educação Corporativa e preservará os princípios da equidade e igualdade.

Registra-se que a presente investigação poderá, futuramente, ser aperfeiçoada e ampliada no que diz respeito ao desenvolvimento humano e profissional. Também, pode servir como ponto de partida para outros estudos sobre o tema, contribuindo para as instituições educacionais e as empresas, no sentido da união de esforços na elaboração de programas geradores de progressos sociais, humanos e empresariais.

REFERÊNCIAS

ALERTA VERMELHO permanente. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 13, n. 75, v. 4, p. 117-123, jul./ago.2009.

ARANTES, Valéria Amorim (Org.). **Educação formal e não-formal: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Consulta expectativa do PIB**. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 07 fev. 2011.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAYMA, Fátima et al. (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BERTRAND, Yves. **Teorias contemporâneas da educação**. 2. ed. Montreal: Instituto Piaget, 2001.

BORN, Roger. **A construção dos saberes de gestores estratégicos: possibilidades na pós-modernidade**. Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CALDEIRA, Elisabeth. **Educação social para a empresa: é possível construir a consciência democrática**. Itajaí: Univali, 2002.

CHAGAS, Heitor. O papel da universidade corporativa na educação continuada. In: BAYMA, Fátima et al. (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 153-154.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica Carlos A. caldas Moraes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CIA. DE TALENTOS. Aprenda com a Geração Y. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 81, p. 42-54, jul./ago. 2010.

CICLO DO PDCA. Disponível em: <<http://www.proqualidadetotal.hpg.ig.com.br/palestras.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2011.

CLAXTON, Guy. **O desafio de aprender ao longo da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

COLOM, Antoni J. **A (des)construção do conhecimento pedagógico: novas perspectivas para a educação**. Tradução de Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTIN, Claudia. Educação básica no Brasil – a necessária transformação. In: EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

DE GERAÇÃO em geração. **HSM Online**. Disponível em: <www.hsm.com.br>. Acesso em: 04 out. 2010.

DELORS, Jacques. **Educação, um tesouro a descobrir**. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 10. ed. São Paulo: Corte/Unesco/Mec, 2006.

DICIONARIO WEB. **A retroação significa o ato ou efeito de retroagir, retorno ao passado, efeito retroativo**. Disponível em: <<http://www.dicionarioweb.com.br/retroa%C3%A7%C3%A3o.html>>. Acesso em: 27 dez. 2010.

DRUCKER, Peter; MACIARIELLO, Joseph A. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem**. Tradução Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

DUTRA, Joel Souza; COMINI, Graziella Maria. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EDUCAÇÃO: um tesouro a descobrir. **Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC; UNESCO, 2003.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em ação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FAZENDA, Ivani et al. (Org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

FECOMÉRCIO-RS. **Relatório de gestão FECOMÉRCIO-RS: 2001-2010**. Sistema Fecomércio do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: [s. n.], 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

FOPPEN, J. Wil. Liderança do conhecimento. In: CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica Carlos A. caldas Moraes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. p. 158-169.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. 2. reimpr. Porto Alegre: Artmed, 2002.

_____. Entrevista. **Book Summary - HSM Management**, n. 8, p. 34-48, 2009.

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

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, Adriana Salles. Os 6 Cs do futuro do trabalho. [Entrevista com Silvio Meira]. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 14, n. 79, v. 2, 28-37, mar./abr. 2010. 29p.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval; TONETO, Rudinei Jr. **Economia brasileira contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren; STEPHENS, Deborah C. **Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa**. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HERMET, Guy. **Cultura & Desenvolvimento**. Petrópolis: Vozes, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Follow-up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAISTER, Jeanne C. **Universidades corporativas e Universidades tradicionais**. Entrevista. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p6.htm>>. Acesso em: 10 maio 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- MARCHAND, Helena. **Psicologia do adulto e do idoso**. Coimbra: Quarteto, 2005.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento – as bases biológicas da compreensão humana**. 2. ed. São Paulo: Palas Athena, 2002.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <www.educador.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 19 dez. 2009.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual: discursiva**. Ijuí: Unijui, 2007.
- MORHY, Lauro. Educação e Tecnologia: o desafio de vencer distâncias. In: BAYMA, Fátima (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall/Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 12-17.
- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. ed. rev. e modificada pelo autor. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- MOSQUERA, Juan. **As ilusões e os problemas da vida**. Porto Alegre: Sulina, 1979.
- MOSQUERA, Juan José Mouriño; STOBÄUS, Claus Dieter. **Educação para a saúde: desafio para sociedades em mudança**. 2. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1984.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PAPALIA, Diane E.; OLDS, Sally Wendkos. **Desenvolvimento humano**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PÉREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2001. [Cap. A cultura acadêmica]. p. 259-281.
- PÉREZ, Romero Clara. **Conocimiento, acción y racionalidad en educación**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2004.
- PFLAEGING, Niels. **Liderando com metas flexíveis: beyond budgeting, um guia para a revolução do desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PORTELLA, Eduardo. Educação, comunicação, saber. In: BAYMA, Fátima et al. (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRESTES, Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Respel, 2002.

ROSSETI, José Pachoal. **Introdução à economia**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Orgs.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SENAC-RS. <http://portal.senacrs.com.br/site/institucional_estrutura.asp>. Acesso em: 15 nov. 2010.

SEU FILHO, seu melhor trainee. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 14, n. 81, v. 4, p. 44-50, jul./ago. 2010.

SHIRKY, Clay. Organizar sem organizações. [Entrevista]. **HSM-Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 12, n. 71, v. 6, p. 178-184, nov./dez. 2008.

SILVEIRA, Teresa Cristina Gonçalves Pereira de. Desenvolvimento emocional: uma proposta educacional visando motivação e conseqüente qualidade de vida. In: SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Orgs.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SISTEMA NACIONAL DE EMPREGOS (SINE). **Colocação de pessoal no mercado**. Disponível em: <<http://maisemprego.mte.gov.br/portal/pages/home.xhtml>>. Acesso em: 08 fev. 2011.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEPHENS, Débora C. (Org.). **Diário de negócios de Maslow**. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harbra, 1981.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker... [et al.]. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRILLA, Jaume; GHANEM, Elie; ARANTES, Valéria Amorim (Org.). **Educação formal e não-formal: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2008. (Coleção Pontos e Contrapontos).

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEISBORD, Marvin R. e 35 Co-Autores Internacionais. **Descobrimo uma base comum: como conferências de busca do futuro reúnem pessoas para alcançar inovação revolucionária, potencialização, visão compartilhada e ação colaborativa**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA-PARA PARTICIPANTES DOS PROGRAMAS DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO SENAC-RSPontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS Programa de Pós-Graduação em
Educação - Doutorado em Educação

*Obrigatório

BLOCO 1: INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL

Data de nascimento *

Data de admissão

Cargo atual:

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Local de atuação

- Unidade Educacional
- Departamento Regional
- Outros

Formação Escolar * Marque ao lado da opção mesmo que esteja cursando.

- Mestrado/Doutorado
- Especialização
- Graduação
- Ensino Médio
- Ensino Fundamental

Faixa salarial * Marque a opção da sua faixa salarial:

De R\$ 200,00 a R\$ 600,00

**Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo? ***

- Sim
- Não

Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)

Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento? *

- Sim
 Não

Caso positivo indique a variação percentual de aumento no período (opcional): %

Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS. * Assinale a opção mesmo que estiver cursando. Para fins de informação ao lado do nível de educação consta o percentual da Bolsa Auxílio.

- Ensino Fundamental - 100%
 Ensino Médio ou Curso Técnico - 50%
 Graduação - 50%
 Pós-Graduação - 35%
 Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato
 Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros
 Outro:

Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:

- Doutorado
 Mestrado
 Especialização

BLOCO 2: PESQUISA SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Atribua um grau a sua satisfação em relação as questões relacionadas, considerando a sua experiência e seu conhecimento. Utilize a seguinte escala: 1-INSATISFEITO, 2-PARCIALMENTE SATISFEITO, 3-SATISFEITO, 4-MUITO SATISFEITO e 5-SEM OPINIÃO FORMADA.

1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados

estão-se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc.que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

3.Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

4.Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema? *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

7.Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

8.Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema. *

1 2 3 4 5

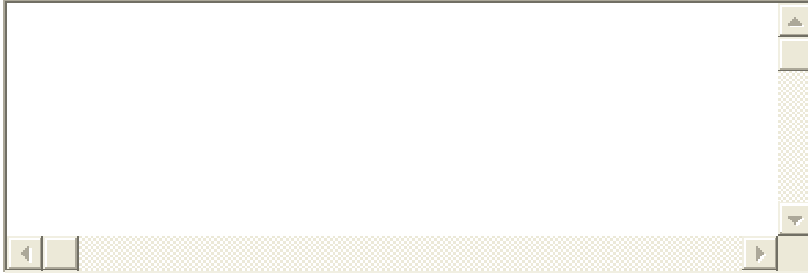
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

9.Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema. *

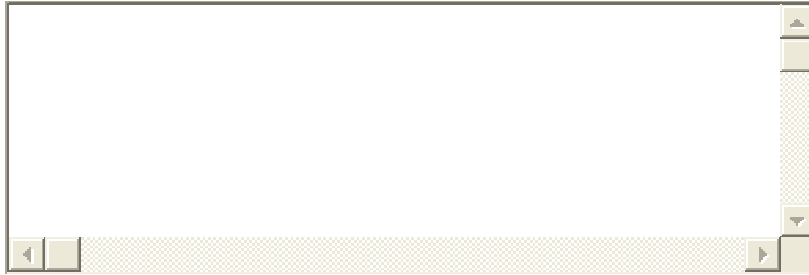
1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

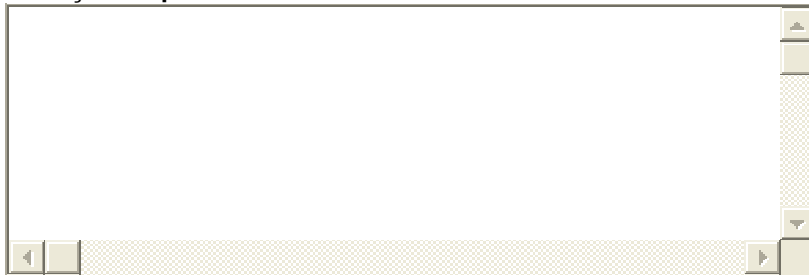
18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom.

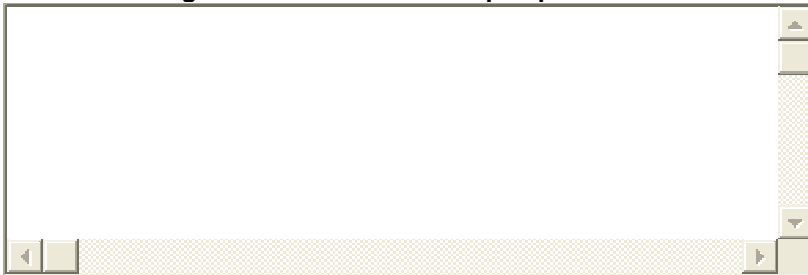
19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom.

20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom.

21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the top and bottom.

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE PESQUISA - PARA GESTORES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS Programa de Pós-Graduação em Educação - Doutorado em Educação

*Obrigatório

BLOCO 1: INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL

Data de nascimento: *

Data de admissão:

Cargo atual:

Sexo: *

- Masculino
 Feminino

Local de atuação:

- Unidade Educacional
 Departamento Regional
 Outros

Formação Escolar: * Marque ao lado da opção mesmo que esteja cursando.

- Mestrado/Doutorado
 Especialização
 Graduação
 Ensino Médio
 Ensino Fundamental

Em sua trajetória profissional no Senac-RS você já participou, ou participa de algum programa de incentivo à educação promovido/incentivado pela instituição? *

- SIM
 NÃO

Quantos funcionários estão sob sua responsabilidade? *

Quantos funcionários sob sua responsabilidade participam, ou participaram de programas de educação corporativa no Senac-RS? *

Você costuma incentivar seus funcionários a participarem dos programas de educação corporativa do Senac-RS? *

- SIM

NÃO

Caso positivo, qual o tipo de programa educacional você tem incentivado mais? *

- Ensino Fundamental - 100%
- Ensino Médio ou Curso Técnico - 50%
- Graduação - 50%
- Pós-Graduação - 35%
- Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho
- Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros
- Outro:

Você percebe algum desenvolvimento em seus funcionários a partir da participação dos programas de educação corporativa do Senac-RS? *

- SIM
- NÃO

BLOCO 2: PESQUISA SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Atribua um grau a sua satisfação em relação as questões relacionadas, considerando a sua experiência e seu conhecimento. Utilize a seguinte escala: 1-INSATISFEITO, 2-PARCIALMENTE SATISFEITO, 3-SATISFEITO, 4-MUITO SATISFEITO e 5-SEM OPINIÃO FORMADA.

Avaliação ao nível organizacional

1. Eficácia organizacional. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

2. Imagem do Senac-RS. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

3. Clima organizacional. *

1 2 3 4 5

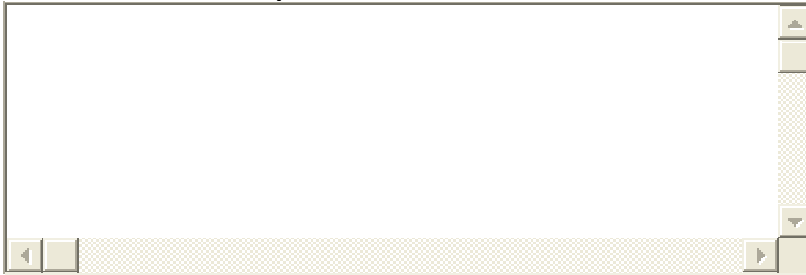
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

4. Relacionamento Senac-RS e empregados. *

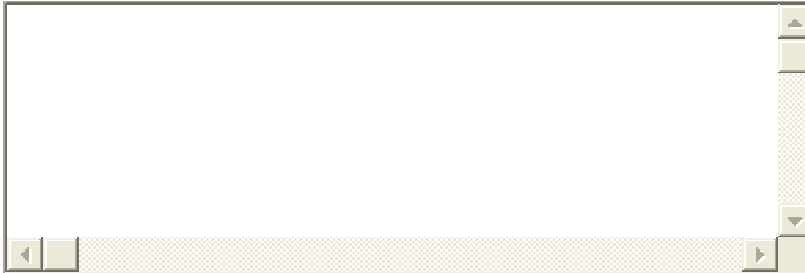
1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

20. Na sua visão, os funcionários que mais participam dos programas de incentivo à educação estão se desenvolvendo? Se não houvesse o incentivo da instituição você acha que este desenvolvimento seria possível? *

A rectangular text input field with a light beige background and a thin black border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are two small square buttons, one on the left and one on the right.

21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.

A rectangular text input field with a light beige background and a thin black border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are two small square buttons, one on the left and one on the right.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 419-420).

APÊNDICE C
ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS
Programa de Pós-Graduação em Educação
Doutorado em Educação

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES:

Bloco 1 – Dados de Identificação

1. *Data da entrevista:* _____/_____/_____
2. Tempo na empresa: _____
3. Tempo como Gestor responsável pelo programa de educação corporativa:

4. Área de formação: _____
5. Exerce alguma atividade docente () Sim () Não
6. Titulação: () Graduação () Especialização
() Mestrado () Doutorado
7. Número médio de alunos por ano: _____

Bloco 2 – Dados sobre o programa de educação corporativa

1. Quais são os objetivos pretendidos pela organização com os programas de educação corporativa?

2. Como são estabelecidos os programas, os métodos e as técnicas de aprendizagem

3. Que tipo de competência se busca e quais as relações com o negócio da organização?

4. Como é feita a avaliação do aprendizado?

5. Quais os resultados obtidos com a educação corporativa para os participantes e para a organização que aplica?

APÊNDICE D

E-MAIL DO PESQUISADOR PARA GRUPO 1

Gmail - Pesquisa Doutorado-Grupo 1 - astein2707@gmail.com - Windows Internet Explorer

https://mail.google.com/mail/?tab=om#sent/12d09910fe9796c3

by Google

E-mail
Contatos
Tarefas

Escrever e-mail

Entrada (13)
Buzz
Com estrela
Enviados
Rascunhos (2)
Pessoal
Viagem
Mais 6

Bate-papo
Procure, adicione ou conv

André Stein
Definir status aqui
ATHOS ATANASIO TO...
IsabelCristina LadyInRed
Mari Zanchet
AABarragana@portal.s...
AABISCHOFF@portal...
AABizello@ortal.sena...

Pós-Graduação em Educação - www.ESAB.edu.br/Pos_Educacao - Lato Sensu em Educação. Apenas 30x de R\$106,67. Comece estudar já!

[Voltar para E-mails enviados](#) [Arquivar](#) [Denunciar spam](#) [Excluir](#) [Mover para a Caixa de Entrada](#) [Marcadores](#) [Mais ações](#) 1 de 18 [Anteriores](#)

Pesquisa Doutorado-Grupo 1 Entrada | X

★ André Stein para bcc: Adelmo, bcc: Adriana, bcc: Adriana, bcc: Adriana, bcc: Adriane, bcc: Adriane [mostrar detalhes](#) 21/12/10 [Responder](#)

Prezado Senhor (a):

Você está recebendo um convite para participar de uma pesquisa para a Tese de Doutorado intitulada Educação Corporativa e suas Contribuições para o Desenvolvimento Humano do Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação do Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus-PUCRS.

Sua contribuição será muito valiosa para a análise e construção da tese. As informações serão utilizadas única e exclusivamente para este fim.

Não há necessidade de identificação e você não gastará mais de alguns minutos para preenchê-la eletronicamente.

Basta clicar acessar o "link" abaixo, preencher o formulário até o final, clicar em "enviar" e suas respostas serão tabuladas automaticamente.

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dEdLbmk3NXFDV1pLazZeW5EWGV0Vnc6MQ>

Necessito do retorno até o dia 31/12/10.

Agradeço a contribuição.

Atenciosamente,
André Stein da Silveira
Aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Educação
Faculdade de Educação

[Nova janela](#)
[Imprimir tudo](#)
[Expandir todos](#)
[Encaminhar tudo](#)

Anúncios

Cursos de Especialização
Todo tipo de curso com diplomas. Especialização em Universidades. www.posgraduacao-cursos.com.br

Graduação a distância UCS
Tecnologia em Logística
Curso online a partir de R\$ 179,90 www.eaducs.com.br/logistica

MBA em Controladoria
MBA com Qualidade Fipecafi e Anefac Professores USP. Inscrições abertas www.Fipecafi.org/Controller

Pós Graduação a distância
Faça sua Pós na Barão de Mauá

MAILER-DAEMON@webmail2.educacional.net

Concluído Internet | Modo Protegido: Ativado

Windows Liv... IG - Último S... Gmail - Entra... Google Docs... Gmail - Pesq... Cópia questi... Documento1... E-mail enviad... PT 20:35

APÊNDICE E

E-MAIL DO PESQUISADOR PARA GRUPO 2

The screenshot shows a Gmail interface in Internet Explorer. The browser address bar displays the URL: <https://mail.google.com/mail/?tab=om#sent/12d09d369b4eb0da>. The page title is "Pesquisa Doutorado - Grupo 2".

The email content is as follows:

Entrada (13)
Pesquisa Doutorado - Grupo 2 Entrada X

★ André Stein para bcc: CSOUZA [mostrar detalhes](#) 21/12/10 [Responder](#)

Prezado Senhor (a):

Você está recebendo um convite para participar de uma pesquisa para a Tese de Doutorado intitulada Educação Corporativa e suas Contribuições para o Desenvolvimento Humano do Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação do Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus-PUCRS.

Sua contribuição será muito valiosa para a análise e construção da tese. As informações serão utilizadas única e exclusivamente para este fim.

Não há necessidade de identificação e você não gastará mais de alguns minutos para preenchê-la eletronicamente.

Basta clicar acessar o "link" abaixo, preencher o formulário até o final, clicar em "enviar" e suas respostas serão tabuladas automaticamente.

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEiUvUjVjdnNISIRyUm5QTmpRZUYwOFE6MA>

Necessito do retorno até o dia 31/12/10.

Agradeço a contribuição.

Atenciosamente,
 André Stein da Silveira
 Aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Educação
 Faculdade de Educação
 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

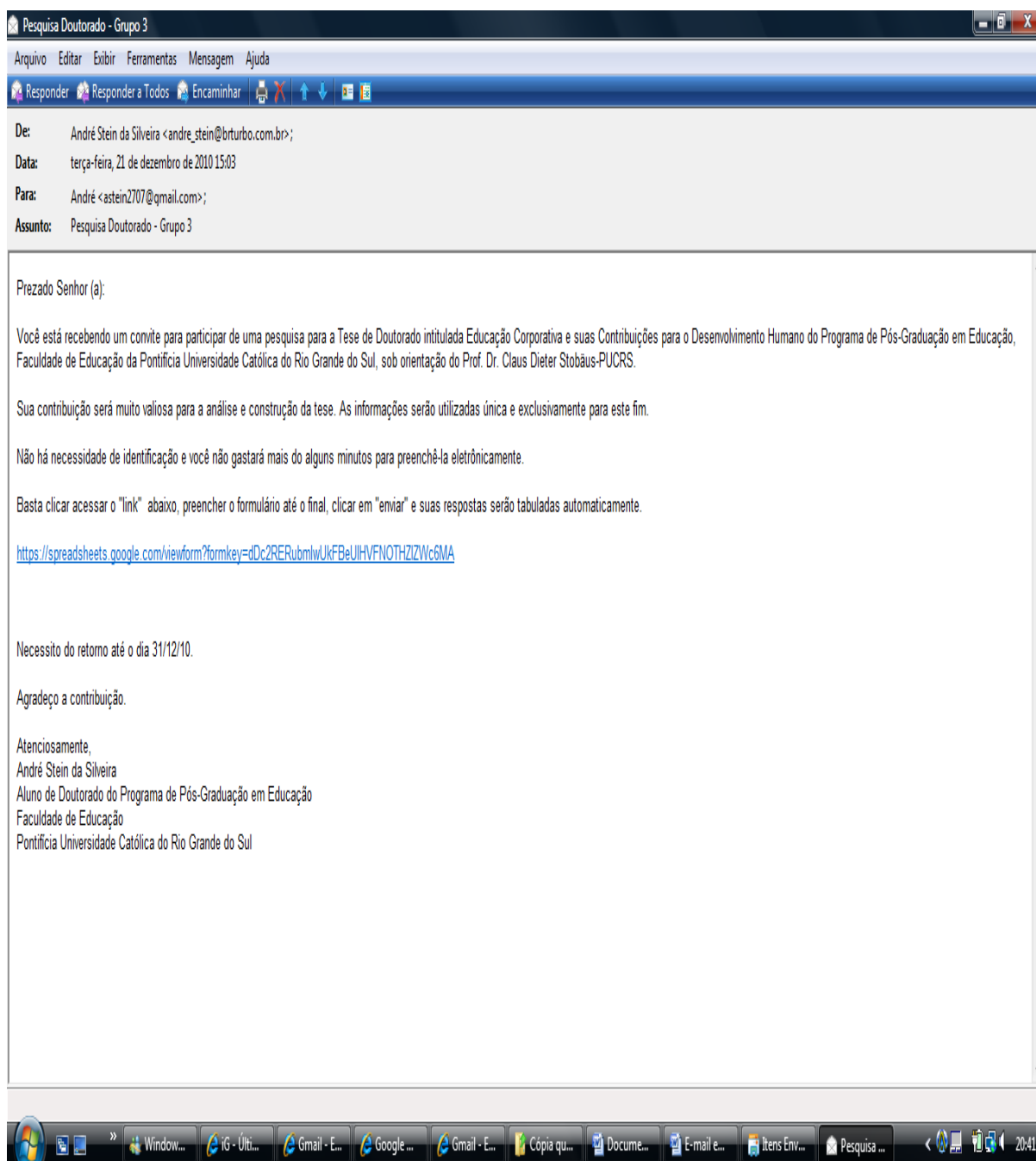
On the right side of the email, there are advertisements for:

- Pós-Graduação em Educação**: Lato Sensu em Educação. Apenas 30x de R\$106,67. Comece estudar já! www.ESAB.edu.br/Pos_Educacao
- Música Ensino e Expressão**: Curso de Pós-Graduação na Universidade Feevale - RS. www.feevale.br/especializacao
- Entre em Pós Graduação**: Grandes Curso de Pós Graduação. Seja inteligente! Pós Graduação. www.posgraduacao-cursos.com.br
- MBA e pós-graduação 2011**: Enfermagem do Trabalho para enfermeiros - Porto Alegre RS. www.iahcs.com.br

At the bottom of the page, the Windows taskbar shows several open applications: Windows Live, IG - Último S..., Gmail - Entra..., Google Docs..., Gmail - Pesq..., Cópia quest..., DocumentoL..., and E-mail envid... The system clock shows 20:37 on 12/31/2010.

APÊNDICE F

E-MAIL DO PESQUISADOR PARA GRUPO 3



APÊNDICE G
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Faixa salarial	Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo?
R1	12/21/2010 16:24:17	Masculino	20	2	Auxiliar Administrativo I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R2	12/21/2010 14:13:47	Feminino	21	2	aux. adm 1	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R3	12/21/2010 13:53:15	Masculino	22	3	aux adm	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R4	12/21/2010 14:47:31	Feminino	22	3	ORIENTADORA EDUCACIONAL	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não
R5	12/28/2010 16:52:09	Feminino	22	2	Auxiliar Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R6	12/29/2010 17:04:39	Feminino	22	2 ANOS	SECRETARIA DE ESCOLA	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R7	10/7/2010 10:22:55	Masculino	23	9	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R8	12/21/2010 14:33:43	Masculino	23	4	Auxiliar Administrativo II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R9	12/21/2010 14:48:57	Feminino	23	7	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R10	12/21/2010 16:38:38	Feminino	23	5	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R11	12/21/2010 15:29:07	Masculino	24	1 ano e 3 meses	administrativo	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R12	12/22/2010 14:46:53	Feminino	24	4 anos e 8 meses	Aux. Adm II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R13	12/29/2010 15:29:18	Feminino	24	2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R14	12/30/2010 13:49:15	Feminino	24	2	aux admin. II	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R15	12/21/2010 14:37:05	Feminino	25	4	Auxiliar Administrativo I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R16	12/21/2010 13:50:50	Feminino	26	3	Auxiliar Administrativo 1	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R17	12/21/2010 14:07:13	Feminino	26	2	Secretária de Educação	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R18	12/21/2010 15:02:32	Feminino	26	6anos e 9 meses	Auxiliar Administrativo II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R19	12/23/2010 11:07:32	Feminino	26	7 anos	Analista I	Outros	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R20	1/3/2011 8:26:28	Masculino	26	2 anos	auxiliar administrativo 2	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R21	1/4/2011 8:32:21	Feminino	26	3	Aux. Adm II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R22	12/21/2010 15:29:39	Feminino	27	6	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R23	12/22/2010 10:47:34	Feminino	27	2	Técnico de Nível Superior	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R24	12/22/2010 11:53:36	Feminino	27	3	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R25	12/27/2010 14:16:52	Masculino	27	4 anos	Técnico de Nivel Superior 1	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R26	12/29/2010 9:15:56	Masculino	27	5	Orientador Educação Profissional	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não

APÊNDICE G
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Faixa salarial	Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo?
R27	12/21/2010 14:08:06	Masculino	28	3	Auxiliar Administrativo II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R28	12/21/2010 14:25:38	Masculino	28	1	auxliar	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R29	12/27/2010 16:10:03	Feminino	28	2	ANALISTA I	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R30	10/13/2010 16:03:28	Feminino	30	4	Técnico de Nível Superior	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R31	12/21/2010 13:46:10	Feminino	30	5	Aux Adm II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R32	12/21/2010 15:12:15	Feminino	31	3	Técnico nível superior	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R33	12/21/2010 16:32:59	Feminino	31	2	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não
R34	12/21/2010 17:40:12	Feminino	31	7 anos e 9 meses	analista I	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R35	12/21/2010 14:41:43	Masculino	32	4,5 anos	Assistente administrativo	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R36	12/22/2010 17:39:07	Feminino	32	5	Auxiliar Administrativo II	Outros	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R37	12/21/2010 13:46:06	Masculino	33	28 meses	analista 1	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R38	12/21/2010 16:13:33	Feminino	33	3	docente	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R39	12/22/2010 18:47:17	Feminino	33	5	analista II	Outros	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R40	12/29/2010 15:18:52	Feminino	34	6 anos e 4 meses	Coordenadora	Departamento Regional	Especialização	Acima de R\$ 4.000,00	Sim
R41	12/21/2010 14:32:18	Masculino	35	6	Orientador Educação Profissional III	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R42	12/21/2010 15:38:11	Feminino	38	5	analista II	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R43	10/18/2010 11:22:11	Feminino	39	2	coordenador RH	Departamento Regional	Especialização	Acima de R\$ 4.000,00	Não
R44	12/30/2010 16:34:33	Feminino	39	5 anos	Aux. Adm. II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R45	12/30/2010 14:34:41	Masculino	43	10 meses	aux de serviços gerais	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 200,00 a R\$ 600,00	Não
R46	12/29/2010 17:10:55	Feminino	44	6	Pedagoga	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R47	12/29/2010 10:00:16	Masculino	45	5 anos	OEP II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R48	12/30/2010 10:05:41	Masculino	48	7	Coordenador de Área	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R49	10/13/2010 14:36:56	Masculino	51	3	Gerente Núcleo RH	Departamento Regional	Especialização	Acima de R\$ 4.000,00	Não
R50	10/7/2010 10:21:22	Feminino	54	3	prof. adjunta	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não

APÊNDICE H
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R1		Não	O Senac não segue o Plano de Carreira, muito difícil subir de cargo.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R2	estagiária	Sim		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R3		Não	Há plano de carreira mas nao é posto em prática.	Graduação - 50%	
R4	SOMENTE ESTE	Não		Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%	Especialização
R5		Sim		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R6	AUX. ADM. I	Não		Graduação - 50%	
R7	De Aux. Administrativo para Assistente	Sim	10	Ensino Médio ou Curso Técnico - 50%, Graduação - 50%	Especialização
R8	Estagiario da area de TI	Sim	Recebi reconhecimento pelo meu serviço quanto a estagiario, tanto que fui efetivado. Entretanto, me formei(Graduação na area de TI) e não recebi reconhecimento quanto a isso. Gostaria que isso fosse reconhecido, pois me especializei na minha area de atuação e não recebi aumento salarial.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	Especialização
R9	Comecei com o cargo de Auxiliar Administrativo II,	Não		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R10	Estagiária Auxiliar Administrativa I	Não		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R11		Não		Graduação - 50%	
R12	Estagiária e Aux. Adm I	Sim		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R13	AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	Sim	O AUMENTO SALARIAL FOI DEVIDO A PROMOÇÃO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO I PARA II. FUTURAMENTE PRETENDO OCUPAR CARGOS MAI ELEVADOS CONFORME MEU CONHECIMENTO, RESULTADOS E FORMAÇÃO ACADÊMICA.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R14	aux. adm. I para aux admin. II	Sim		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R15		Não		Graduação - 50%	

APÊNDICE H
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R16	Na verdade continuo no mesmo cargo, só troquei a categoria de A estou em C.	Sim	Devido a minha dedicação e boa atuação em meu cargo recebi R\$100,00 de aumento, é pouco mais incentiva a fazer sempre o melhor....	Graduação - 50%	
R17	Atendimento, Secretária de Educação	Sim		Graduação - 50%	
R18		Sim		Graduação - 50%	
R19	Auxiliar Administrativo I Auxiliar Administrativo II	Sim		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R20		Sim	Acredito que recebi aumento devido ao meu esforço e dedicação observado pelo meu gestor.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R21	Entrei como Aux. Adm I em 1 ano e meio passei para Aux. Adm II assumi mais responsabilidades.	Sim		Graduação - 50%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R22	Agente de Balcão Auxiliar Administrativo II	Sim	O valor é baixo, porém estimula pois é uma forma de reconhecimento ao trabalho. Espero em breve receber outro aumento.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R23		Não		Pós-Graduação - 35%	Especialização
R24	Auxiliar Administrativo I Auxiliar Administrativo II Assistente Administrativo	Não	Tenho expectativas boas com relação à aumento salarial, pois devido ao tempo que estou no Senac, tive uma progressão considerável.Tenho trabalhado e me capacitado cada vez mais, para que eu possa ascender na organização.	Graduação - 50%	
R25	Analista I Analista II Técnico de Nível Superior I	Sim	Acredito que os motivos pelas promoções tenham sido por reconhecimento num primeiro momento e também em função da elevação na formação acadêmica. Expectativas num futuro proximo de assumir a direção e uma Unidade Educacional.	Pós-Graduação - 35%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros, Curso de Gerenciamento de Projetos - PMI 40 horas.	Especialização
R26		Sim		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R27	Recepcionista e atualmente matriculando	Sim	O aumento salarial foi um reconhecimento do bom serviço prestado e o tempo de empresa.	Graduação - 50%	

APÊNDICE H
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R28		Não		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R29	AUXILIAR ADMINISTRATIVO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO ANALISTA I	Sim	DESDE QUE ENTREI NO SENAC VENHO DESENVOLVENDO UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM MUITO GRANDE, E ISSO RESULTOU NO CRESCIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL. ESPERO CONTINUAR NESSA TRAJETÓRIA.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R30	Analista I, Analista II, Técnico de Nível Superior A- Técnico de Nível Superior C	Sim	6%-referente a ultima mudança das faixas A para C	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R31		Não	Unidade não tem resultado positivo, por este motivo não possibilita nenhum crescimento para os colaboradores. Isso desmotiva muito, pois mesmo fazendo um excente trabalho não será possível um reconhecimento.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R32	Auxiliar Administrativo II Analista I	Sim	Em 1 ano e meio de empresa recebi uma promoção de cargo e salário. Após, mais um ano e meio, recebi mais uma promoção dessas. A minha expectativa é obter mais resultados positivos na empresa e consequentemente remuneração que seja compatível.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R33		Não		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R34	Terceiro, auxiliar administrativo I, auxiliar administrativo II, assistente administrativo	Sim	Todos os aumentos foram com base na minha evolução, qualificação e desenvolvimento da atividade.	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R35	Auxiliar administrativo II	Sim	Tive o aumento salarial apenas na mudança de aux. adm II para assistente administrativo e os demais acrescimos vindos dos dissídios.	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R36	Passei de Aux. Administrativo I para II	Sim		Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	
R37	Assistente Administrativo e Analista I	Sim	Aumento conforme o cargo e salário.	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	Especialização

APÊNDICE H
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R38	OEP I OEP II	Sim	Recebi uma promoção de OEP I para OEP II. Acredito que deve receber mais algum aumento no próximo ano. Atualmente desenvolvo um trabalho com maior responsabilidades e por esse motivo espero receber uma nova promoção.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros, pós graduação em docencia oferecido em EaD pelo Senac, totalmente subsidiado	Especialização
R39	Orientador Educacional I Orientador Educacional II	Sim		Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R40		Sim		Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R41	Orientador Educação Profissional II Orientador Educação Profissional III	Sim	Fui promovido de Orientador Educação Profissional II para Orientador Educação Profissional III porém estou autorizado a ministrar apenas cursos avançados na área da informática. Tem pontos positivos e negativos.	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R42		Sim		Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato	Especialização
R43		Sim	0,06	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R44	Comecei no atendimento, pssei por todos os setores, hoje sou facilitadora de Soluções Corporativas, Qualidade e Líder do atendimento.	Sim		Graduação - 50%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R45	o mesmo	Não	só depois de um ano	50% curso AUTOCAD	
R46		Sim	Para nivelamento com contratação nova na mesma área e por merecimento, mas foi uma letra.	Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R47	Coordenador de curso técnico profissional.	Sim	O adicional salarial representa uma gratificação pela função exercida de coordenador de curso. Nesses 5 anos não vi nenhum tipo de aumento salarial espontâneo a não ser os estabelecidos em dissídios.	Graduação - 50%	
R48	Orientador, Coordenador na Unidade e Coordenador de Área	Sim		Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização

APÊNDICE H
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R49		Sim	0,03	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R50		Não		Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Doutorado

APÊNDICE I
3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.	2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão-se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc.que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações.	3.Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição.	4.Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida.	5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.	6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?	7.Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.	8.Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema.	9.Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema.	10.Sua motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em apreender:
R1	3	3	5	3	2	2	3	4	4	3
R2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
R3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5
R4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R5	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3
R6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R7	4	4	4	2	3	4	1	3	4	4
R8	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3
R9	5	2	1	4	2	5	3	2	3	3
R10	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4
R11	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4
R12	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
R13	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4
R14	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
R15	3	3	2	3	3	3	5	2	4	4
R16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R17	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
R18	3	2	2	3	3	2	3	2	4	4
R19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R20	3	3	2	2	2	2	5	2	3	3
R21	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4
R22	3	4	3	2	2	3	1	3	3	4
R23	3	4	3	1	2	3	3	4	4	4
R24	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4
R25	4	2	2	2	3	3	5	2	4	4
R26	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4

APÊNDICE I
3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.	2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão-se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc.que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações.	3.Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição.	4.Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida.	5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.	6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?	7.Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.	8.Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema.	9.Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema.	10.Sua motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em apreender:
R27	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3
R28	2	4	1	3	3	1	2	4	3	5
R29	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4
R30	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
R31	2	2	3	1	1	4	5	2	5	5
R32	3	2	2	3	3	2	4	3	3	4
R33	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4
R34	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
R35	3	2	2	2	2	4	5	4	5	5
R36	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3
R37	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
R38	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4
R39	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
R40	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3
R41	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
R42	3	3	5	5	3	3	5	4	4	3
R43	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
R44	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4
R45	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
R46	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4
R47	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4
R48	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
R49	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4
R50	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4

APÊNDICE J
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	11. Qua o grau de satisfação com a sua contribuição direta ou indireta para os resultados do negócio do Senac-RS.	12. Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema.	13. Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:	14. Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:	15. Você atribui seu desenvolvimento o às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.	16. Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?	17. Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação?
R1	3	5	2	4	2	2	2
R2	3	2	3	3	3	4	3
R3	3	3	3	3	3	2	3
R4	5	5	5	5	5	5	5
R5	3	3	3	3	2	3	3
R6	4	4	4	4	4	4	4
R7	3	3	3	4	4	2	4
R8	3	2	3	3	3	3	3
R9	3	2	3	2	2	2	3
R10	3	3	3	4	4	5	4
R11	5	3	2	4	4	4	4
R12	3	3	3	3	2	3	4
R13	3	3	2	3	2	3	3
R14	4	4	5	5	4	4	3
R15	3	3	3	3	2	3	4
R16	4	4	4	4	4	4	4
R17	2	3	2	4	4	1	4
R18	3	3	3	2	2	4	3
R19	3	3	3	3	3	3	2
R20	3	5	3	2	2	2	3
R21	3	3	4	3	3	2	2
R22	3	5	3	2	3	4	4
R23	3	3	4	4	3	4	4
R24	4	4	4	4	4	2	3
R25	4	3	3	3	3	4	3
R26	4	4	3	3	3	3	3

APÊNDICE J
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	11. Qua o grau de satisfação com a sua contribuição direta ou indireta para os resultados do negócio do Senac-RS.	12. Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema.	13. Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:	14. Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:	15. Você atribui seu desenvolvimento o às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.	16. Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?	17. Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação?
R27	3	3	3	3	3	1	2
R28	2	5	1	4	4	5	3
R29	3	3	4	3	3	4	3
R30	4	4	3	4	3	3	2
R31	4	5	2	1	1	5	4
R32	4	2	3	2	2	2	2
R33	3	3	4	4	4	3	3
R34	4	4	4	4	4	3	3
R35	3	4	1	5	4	2	4
R36	4	3	3	3	3	4	2
R37	3	3	4	3	3	3	3
R38	3	4	4	2	2	3	2
R39	2	3	3	3	2	3	3
R40	3	3	2	4	3	3	1
R41	3	3	2	2	3	2	2
R42	4	3	4	3	3	2	2
R43	4	4	4	4	4	4	3
R44	3	2	3	3	2	2	2
R45	4	4	4	3	3	4	4
R46	3	3	3	3	2	4	1
R47	4	3	3	2	2	1	2
R48	3	3	4	3	3	4	3
R49	4	4	3	4	4	3	3
R50	4	4	4	3	3	4	3

APÊNDICE K
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R1				
R2				
R3				
R4				
R5	Sim	Sim. Muito Importante	Vivência do dia-a-dia	
R6	SIM	NÃO NA PRIMEIRA PERGUNTA		
R7	Me desenvolvi bastante	Sim, meu superior imedito sempre me incentiva	Ampliar cada vez mais os programas	Se não fosse o programa eu não conseguiria estudar.
R8		sim, sou. Sim, julgo importante.		
R9	Não participei de educação corporativa.	Julgo importante mas não tenho incentivo.	Realizá-los	
R10	Me sinto fazendo da parte da equipe Senac RS, tendo assim a oportunidade do meu crescimento pessoal e prpfissional.	Sim, e considero muito importante, pois além de alinhar os conhecimentos a troca de experiência é muito interessante.	Ter mais frequente	
R11	Muito bom para o crescimento.	Sou inenticado e julgo muito necessário.		
R12				
R13	ME SINTO MAIS REALIZADA PESSOAL E PROFISSIONALMENTE, MAS ACREDITO QUE ALGUNS ENCONTROS REGIONAIS DO SENAC PODERIAM TER MAIS FOCO E MAIS QUALIDADE NOS CONTEÚDOS ABORDADOS, POIS POR VEZES PARECEM MAL PLANEJADAS OU COM TEMAS MUITO SUPERFICIAIS. MAS NO GERAL ESTOU SATISFEITA COM O EMPENHO DO SENAC EM NOS PROPICIAR MAIS CONHECIMENTOS PARA PRODIRMOS MAIS E MELHOR.	SIM, SOU INCENTIVADA E ACHO SER DE EXTREMA IMPORTÊNCIA PARA MEU DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL.	MAIS CURSOS, MAIOR DIVERSIDADE E CURSOS DIVERSOS PARA DESENVOLVER NOSSA CRIATIVIDADE, NÃO SOMENTE CURSOS FOCADOS NAS NOSSAS ÁREAS, MAS ATIVIDADES MAIS DIFERENCIADAS E INOVADORAS.	CREIO QUE O SENAC ESTÁ SE EMPENHANDO MUITO PARA NOS PROPICIAR CONHECIMENTO E ISSO É UM DOS DIFERENCIAIS QUE ME MOTIVAM A TRABALHAR COM MAIS AFINCO NESTA INSTITUIÇÃO.
R14		sim, poeque é necessário estarmos atualizados	programas atualizados e dinâmicos	
R15				
R16	Feliz, pois sem a ajuda do Senac eu não teria condições financeiras de estar fazendo!!!	Sempre, é este incentiva que alavanca nosso crescimento....	Na minha opinião está otimo....	
R17				
R18				
R19				
R20	bem.	sim.		
R21	Adoro trabalhar no Senac, é um local que proporciona aprendizado constante.	Acho extremamente importante a educação corporativa, mas o senac ainda tem muitas melhorias para acontecer.		

APÊNDICE K
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R22	Uma pessoa mais culta, que cresceu profissionalmente ao longo dos anos.	Sim e considero muito importante que os gestores incentivem e estimulem as pessoas da equipe a participarem destes programas.	Que sejam presenciais, pois os programas à distância não proporcionam os momentos de integração, convívio social e trabalhos em grupo de diferentes unidades.	
R23				
R24				
R25	Satisfeito	Sim parcialmente, julgo de extrema importância.	Ao identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, se faz necessário também atentar a variável tempo para sua realização, ou seja, muitas vezes listamos os cursos necessários mas não se avalia quando o colaborador conseguirá realizá-los em função do volume de trabalho e limitação de afastamento para cursos o planejado. Isso poderá ser validado pelos planos de capacitações das Áreas que pelo que conheço grande parte não é cumprido.	
R26				
R27				
R28	Satisfeito. Participações em palestras sobre o mercado, motivacionais são boas. Porém não a convites, ou, são restritos treinamentos voltados a capacitação de líderes e futuros gestores.	Não. acredito que o motivo de não dar incentivo seja porque define a área da admistrativa não estar voltada a atividade fim, negociação de cursos, atendimento aos alunos.	Seja intensiva a divulgação a todos os departamentos, a aréa administrativa esta mais que inserida no sistema de relação ao mercado, afinal, da suporte as unidades de ensino.	
R29	SATISFEITO	SATISFEITO		
R30				
R31				
R32		Sim, sou incentivado e acho importante esse incentivo.		
R33				
R34	Me considero uma pessoa mais evoluída, instruída e com mais vontade de desenvolver habilidades diversas (pessoal e profissional).	Sim. É de extrema importância, pois o conhecimento é para nós mesmos acima de tudo.	Que os mesmos sejam realizados na íntegra, uma vez que temos que planejar, mas na execução, eles são negados.	Se realmente o SENAC tiver interesse no resultado, é bem importante trabalhar neste.
R35	Acho muito importante, pois é motivante saber que você faz parte da empresa e a mesma está investido em seu crescimento, mas infelizmente alguns diretores não tem esta visão e não te dão o verdadeiro reconhecimento, não em forma de salário, mas de feedbacks (críticas ou elogios).	O incentivo vem sempre por parte corporativa, não sinto incentivo de minha direção.	O ensino EAD , é bastante interessante, pois poderia reduzir em muito os custos.	
R36				
R37	acho que e um programa que tem muito a acrescentar na vida de todos, sendo para nos qualificar e sempre valido,	sim dentro da minha area sempre somos incentivados a participar e de nos qualificarmos.	acho que deve haver uma maior divulgação do mesmo.	

APÊNDICE K
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R38	Considero melhoria nos meus conhecimentos, e elevação do nível cultural. Mas tenho potencial para mais crescimento.	Acredito que educação é sempre muito importante.		
R39				
R40	Não tem dúvidas de que consegui me desenvolver em todos esses aspectos.	Julgo muito importante. Na verdade tenho participado de tudo que é possível.		
R41	Muito bom.	Muito importante.		
R42	Mais seguro para tomada de decisões.	Consideravelmente.	a participação espontânea.	Penso que esta pesquisa é importante para avaliar se o treinamento corporativo é fator de motivação profissional, porém acredito que o resultado será diferente em empresas públicas e privadas. Outro fator: caso entre um colega novo para exercer a mesma função, recebe o mesmo salário, que muitas vezes tu levou anos para conquistar, através de muitos treinamentos, merecimento, etc. Será que isto é um fator de motivação para continuar se aperfeiçoando? (somente a nível de contribuição para a pesquisa)
R43	Me sinto reconhecida e valorizada pela organização. Acredito que todos os conhecimentos adquiridos estão sendo aproveitados na atividade que exerço e tenho desenvolvido novos programas com as ideias que tenho quando vou a congressos, seminários e outros treinamentos.	Sim, de extrema importância.	Política sobre treinamento e desenvolvimento clara e amplamente divulgada para todos os colaboradores.	
R44	Interagir com grupo de pessoas fora do ambiente de trabalho nos faz crescer em todos os sentidos.	Sim, sou incentivada e é muito importante.		
R45	SATISFATÓRIO	POSITIVO	O APROVEITAMENTO FASENDO CHEGAR ATÉ 100%	
R46	Satisfeita!	Sim, sou incentivada e acho muito importante.	Que possamos realizar treinamento fora do estado e não só para cargos de Coordenação e Gerência.	
R47	Sempre que voce aproveita alguma oportunidade de crescimento ela é válida. Cada oportunidade que tenho procuro melhorar nesses aspectos, refletindo em todo o teu desempenho profissional.	Não. Sim.	Maior divulgação das oportunidades, para atingir um maior número de colaboradores.	
R48	Com os programas de educação corporativa me sinto incentivado a realizar novas capacitações e motivado.	Sim, o gestor indica o melhor caminho para uma crescente na instituição.	Realizar uma capacitação a nível Mestrado pela instituição.	

APÊNDICE K
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 1

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R49	Percebo que me mantenho atualizado em relação aos temas do management.	Sim, e entendo ser fundamental.	Dividir e reorganizar as turmas em grupos de interesse e necessidade de desenvolvimento comum, bem com de mesmo nível de maturidade profissional.	Os programas de desenvolvimento corporativo são estratégicos e fundamentais para o desenvolvimento empresarial e pessoal dos colaboradores.
R50	mais fortalecida para exercer minhas funções	Mais ou menos. Considero muito importante	Uma entrevista anual ou semestral para tratar do desenvolvimento pessoal e profissional, com gerente em que fosse dada atenção ao meu programa de desenvolvimento, ou seja minhas necessidades	

APÊNDICE L
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Faixa salarial	Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo?
R1	10/7/2010 10:21:22	Feminino	54	2/26/2007	prof. adjunta	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R2	10/7/2010 10:22:55	Masculino	23	1/10/2001	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R3	10/13/2010 14:36:56	Masculino	51	11/19/2007	Gerente Núcleo RH	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	Não
R4	10/13/2010 16:03:28	Feminino	30	6/8/2006	Técnico de Nível Superior	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R5	10/18/2010 11:22:11	Feminino	39	9/7/2008	coordenador RH	Departamento Regional	Especialização	Acima de R\$ 4.000,00	Não
R6	12/21/2010 14:12:06	Masculino	25	09 meses	Auxiliar Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R7	12/21/2010 14:15:44	Masculino	25			Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R8	12/21/2010 14:18:25	Feminino	27	5 anos	assistente administrativo	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R9	12/21/2010 14:19:37	Feminino	31	1 ano e 6 meses	analista II	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R10	12/21/2010 14:23:11	Masculino	27	6 anos	Técnico de Nível Superior I	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R11	12/21/2010 14:29:00	Feminino	28	meses	Analista I	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R12	12/21/2010 14:33:49	Feminino	32	8	Auxiliar Administrativo	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R13	12/21/2010 14:34:36	Feminino	30	5 anos	ASSIST. ADMINISTRATIVO	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R14	12/21/2010 14:38:41	Masculino	41	3	adm	Outros	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R15	12/21/2010 14:38:46	Feminino	20	1 ano e meio	Auxiliar Administrativo I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R16	12/21/2010 14:39:46	Masculino	31	1 ano e 7 meses	Técnico de Nível Superior I	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R17	12/21/2010 14:43:02	Feminino	29	3 anos	Técnica de Nível Superior	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R18	12/21/2010 14:43:16	Feminino	35	09 meses	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R19	12/21/2010 14:44:46	Feminino	27	4 anos	Analista II	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R20	12/21/2010 14:50:54	Feminino	26	18 meses	Analista I	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não
R21	12/21/2010 15:12:52	Masculino	26	11 meses	analista 1	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não
R22	12/21/2010 15:14:51	Feminino	33	7 anos	assistente administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R23	12/21/2010 15:19:54	Masculino	37	1ANO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R24	12/21/2010 15:20:37	Masculino	29	2	Bibliotecário	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não

APÊNDICE L
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Faixa salarial	Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo?
R25	12/21/2010 15:21:51	Feminino	33	9 meses	aux. admim.	Outros	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R26	12/21/2010 15:25:34	Feminino	29	10 meses	auxiliar administrativo I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R27	12/21/2010 15:28:13	Feminino	33	3 anos	Assistente Administrativo	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R28	12/21/2010 15:28:14	Feminino	36	2 anos	auxiliar administrativo I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R29	12/21/2010 15:32:45	Feminino	29	4 anos	Aux. admin. II	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R30	12/21/2010 15:35:08	Feminino	29	2 anos	aux II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R31	12/21/2010 15:38:17	Feminino	29	10 anos	Técnico Nível Superior	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	Sim
R32	12/21/2010 15:39:01	Feminino	53	4	Secretária de Escola	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R33	12/21/2010 15:39:09	Masculino	52	30 anos	Professor	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R34	12/21/2010 15:40:45	Feminino	32	10	TNS	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R35	12/21/2010 15:43:45	Masculino	41	6	COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO	Unidade Educacional	Especialização	Acima de R\$ 4.000,00	Sim
R36	12/21/2010 15:48:11	Feminino	31	10 meses		Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R37	12/21/2010 15:48:26	Masculino	35	1 ano	Aux administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R38	12/21/2010 15:58:36	Feminino	44	meses	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R39	12/21/2010 16:09:21	Masculino	54	2 anos	Orientador Pedagógico	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R40	12/21/2010 16:12:48	Feminino	49	32 anos		Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	Acima de R\$ 4.000,00	Sim
R41	12/21/2010 16:16:28	Masculino	47	7 anos	Téc. de Nível Superior	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R42	12/21/2010 16:24:36	Feminino	23	3 anos	Analista I	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R43	12/21/2010 16:24:52	Feminino	61	30 anos	Assessora Pedagógica	Departamento Regional	Especialização	Acima de R\$ 4.000,00	Sim
R44	12/21/2010 16:37:06	Feminino	46	3 anos	Pedagoga	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R45	12/21/2010 16:38:38	Feminino	30	3 anos	Professor Assistente	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	Não
R46	12/21/2010 16:45:29	Masculino	35	11	AUX ADMINISTRATIVO	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R47	12/21/2010 17:25:41	Feminino	28	4	analista II	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R48	12/21/2010 17:28:25	Masculino	34	09 meses	Auxiliar administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R49	12/21/2010 17:39:33	Masculino	38	1	Docente	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não

APÊNDICE L
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Faixa salarial	Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo?
R50	12/21/2010 17:55:45	Feminino	36	2 anos	professora/pesquisadora	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R51	12/21/2010 19:08:36	Masculino	59	07 ANOS		Outros	Graduação	Acima de R\$ 4.000,00	Sim
R52	12/21/2010 19:38:55	Feminino	43	06 anos	Pedagoga	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R53	12/21/2010 20:03:05	Feminino	30	08 meses	auxiliar administrativos I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R54	12/21/2010 20:06:01	Feminino	28	5	Técnico de Nível Superior II	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	Sim
R55	12/21/2010 20:30:28	Feminino	30	8 meses	Orientadora de Educação Profissional	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R56	12/21/2010 20:51:05	Masculino	39	4 anos	auxiliar administrativo I	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R57	12/22/2010 8:12:11	Masculino	27	3 anos	Professor	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R58	12/22/2010 8:17:12	Feminino	27	10 meses	Auxiliar Administrativo	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R59	12/22/2010 8:40:22	Masculino	23	13 meses	secretario de escola	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R60	12/22/2010 8:56:10	Feminino	48	5 anos	secretária acadêmica	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R61	12/22/2010 8:57:32	Masculino	22	8 meses	estagiário	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 200,00 a R\$ 600,00	Não
R62	12/22/2010 13:04:40	Feminino	45	2	pedagoga	Departamento Regional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R63	12/22/2010 14:41:24	Feminino	25	4	secretária	Departamento Regional	Graduação	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R64	12/22/2010 17:00:54	Masculino	32	1	Coordenador de curso	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	Acima de R\$ 4.000,00	Não
R65	12/22/2010 17:03:06	Masculino	48	1 ano 5 meses	Orientador de Educação Profissional	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Não
R66	12/22/2010 17:43:18	Feminino	38	2 anos	orientador profissional	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R67	12/23/2010 17:15:48	Masculino	29	3 ANO E 6 MESES	SECRETARIO DE ESCOLA	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R68	12/25/2010 23:49:16	Feminino	59	9 meses	Pedagoga	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R69	12/27/2010 9:03:29	Feminino	51	3	orientadora educacional	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R70	12/27/2010 9:24:56	Masculino	38	meses	aux. manutenção	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não
R71	12/27/2010 11:44:12	Feminino	63	1a 9m	Pedagoga	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R72	12/27/2010 11:44:54	Feminino	63	1a 9m	Pedagoga	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R73	12/27/2010 15:39:40	Feminino	23	2	PROFISSIONAL I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 200,00 a R\$ 600,00	Não
R74	12/27/2010 17:20:48	Feminino	31	7	Assistente Administrativo	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.201,00 a R\$1.800,00	Sim
R75	12/28/2010 17:08:53	Feminino	20	1 ano e 1 mês	Aux. Administrativi I	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não

APÊNDICE L
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Faixa salarial	Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo?
R76	12/29/2010 9:00:52	Feminino	48	5 anos	Líder de Processos	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R77	12/30/2010 12:03:05	Feminino	42	6 anos	coordenadora de área	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	Sim
R78	12/30/2010 13:48:07	Feminino	22	1 ano	Auxiliar Administrativo II	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Sim
R79	12/30/2010 19:50:05	Feminino	45	13 anos	Técnico de nível superior	Unidade Educacional	Especialização	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Sim
R80	1/3/2011 11:02:29	Feminino	20	6	auxiliar administrativo I	Unidade Educacional	Ensino Médio	De R\$ 200,00 a R\$ 600,00	Não
R81	1/3/2011 15:15:43	Feminino	35	2 anos	Técnico nível superior	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	Não
R82	1/5/2011 18:21:32	Masculino	34	3	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Unidade Educacional	Graduação	De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	Não

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R1		Não		Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Doutorado
R2	De Aux. Administrativo para Assistente	Sim	10	Ensino Médio ou Curso Técnico - 50%, Graduação - 50%	Especialização
R3		Sim	0,03	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R4	Analista I, Analista II, Técnico de Nível Superior A- Técnico de Nível Superior C	Sim	6%-referente a ultima mudança das faixas A para C	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	Especialização
R5		Sim	0,06	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	
R6		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R7		Não		Ambas situações acima.	Especialização
R8	Auxiliar administrativo II	Sim		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R9		Não	Como já completei um ano de casa, aguardo um reajuste salarial.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R10	Aux. Administrativo II Analista I Analista II Técnico de Nível Superior I	Sim	Minhas alterações foram decorrentes de reconhecimento ao meu desempenho e devido a alteração nas atribuições desempenhadas.	Ambas situações acima.	
R11	Assistente administrativo	Sim	Readequação do cargo X atividade	Ambas situações acima.	
R12	Comecei trabalhando no atendimento e recepção e agora estou migrando para a área de Marketing e RH.	Sim	Existem 2 tipos de promoção a horizontal e a vertical. Recebi a horizontal e não me pareceu muito justo mas valeu o reconhecimento.	Ambas situações acima.	

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R13	ESTAGIARIA - AUX. ADMINISTRATIVO I - AUX. ADMINISTRATIVO II - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	Sim	CRESCIMENTO PROFISSIONAL RECONHECIMENTO	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R14		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R15		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	
R16		Não		Ambas situações acima.	
R17		Sim		Ambas situações acima.	
R18		Não	Minhas expectativas futuras são se crescer profissionalmente junto ao SENAC, uma vez que é uma Instituição de Ensino que investe no capital humano, e desta forma almejo me desenvolver profissionalmente e contribuindo com os objetivos institucionais.	Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	
R19	Estagiaria; Auxiliar Administrativa I; Secretária de Escola; Orientador de Educação	Sim	Recebi aumento salarial de acordo com as tarefas executadas;	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R20		Não	Quando entrei no Senac soube que a política para aumento salarial e outros benefícios iniciavam a partir de um ano de empresa. Tinha grandes expectativas que passado este tempo iria conquistar um acréscimo na remuneração. Minha expectativa não se confirmou,mas estou no aguardo do momento que ocorrerá minha avaliação de desempenho para solicitar minha promoção com argumentos sobre o meu trabalho e comprometimento.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R21		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R22	Auxiliar Administrativo I Auxiliar Administrativo II	Sim	Além das promoções, recebi gratificação de função. Mas o acréscimo salarial por reconhecimento não é uma prática do Senac, há muito a melhora nesse quesito e acredito ser essa a principal causa da rotatividade	Ambas situações acima.	
R23		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R24		Sim	Aumento decorrente da atualização dos vencimentos para os bibliotecários do Senac, sendo que esta categoria está no nível Analista II	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Mestrado
R25	Ainda não ocupei outro cargo além do meu atual, mas pretendo crescer profissionalmente junto com esta estimada Instituição.	Não	Ainda não completei um ano de empresa, assim que obter este tempo, espero receber uma promoção, pois é notório meu desempenho e minhas contribuições para esta empresa.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R26		Não		Ambas situações acima.	
R27	Auxiliar Administrativo I Auxiliar Administrativo II	Sim	Recebi aumento salarial por ter assumido várias outras funções, e cada vez mais fui adquirindo experiências e aumentando minhas funções.	Ambas situações acima.	
R28		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R29	Aux. administrativo I.	Sim		Ambas situações acima.	Especialização
R30	Auxiliar I e agora auxiliar II	Não	No meu caso meu gestor colocou que meu aumento de salário seria devido a minha área de atuação que é em vendas. Já que não há comissionamento meu salário aumentaria (após um ano de empresa)	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R31	Auxiliar Técnico Auxiliar Administrativo II Agente de Negócios Técnico Nível Superior	Sim		Ambas situações acima.	Especialização
R32	Auxiliar Administrativo I	Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R33		Sim	mudança de nível pela mudança do tipo de curso que ministro aulas. Ex.: passei a lecionar nos cursos técnicos e antes era somente nos cursos de aprendizagem	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R34		Não		nenhum incentivo	Especialização
R35	ORIENTADOR EDUCACIONAL II ORIENTADOR EDUCACIONAL III PROFESSOR ASSISTENTE COORDENADOR DE CPA COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO	Sim	OS AUMENTOS SALÁRIAS E DE CARGO QUE OBTIVE DENTRO DA INSTITUIÇÃO VIERAM EM PARALELO A MINHA EVOLUÇÃO E BUSCA POR APERFEIÇOAMENTO E NÍVEL DE ESCOLARIDADE MAIORES. AS MINHAS PERSPECTIVAS NA INSTITUIÇÃO PERPASSAM PELA CONTINUIDADE DESTA BUSCA POR MAIOR NÍVEL DE TITULAÇÃO.	Ambas situações acima., PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO	
R36		Não		PDG	Especialização
R37		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R38	Entrei como Auxiliar Administrativo II e ganhei acesso para Assistente Administrativo assumindo também a função de Facilitadora de RH.	Sim	Acredito que o aumento ocorreu, além do acesso, também pelas atividades e responsabilidades desenvolvidas, na verdade poderia ser maior, devido as responsabilidades. Minha expectativa é de crescimento profissional e também no campo financeiro, assumindo novas responsabilidades.	Ambas situações acima.	
R39		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R40		Sim		nenhum até o momento	Mestrado
R41	Agente de Negócios Técnico de Nível Superior	Sim	Foram por merecimento, por capacitações tipo graduação, pós-graduação.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros., 50% da Graduação e Pós Graduação	Especialização
R42	Estagiária Aux. Administrativo II Assistente Administrativo Analista I	Sim	Eu já esperava receber um novo aumento, mas como o processo não é tão rápido, recebi outra proposta irrecusável e estou de saída.	Ambas situações acima.	
R43	Instrutora da área de saúde Supervisora técnica de Unidade Especializada Coordenadora técnica de Unidade Especializada Orientadora Técnica da Diretoria de Formação	Sim	Considerando que o salário não é a minha maior motivação, embora seja vital para minhas necessidades, considero satisfatório esse aspecto. Gostaria, contudo, que houvesse uma remuneração relacionada à produtividade e qualidade do trabalho do colaborador.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros., Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários., Ambas situações acima.	Especialização
R44	A promoção se deu a nível de reconhecimento dentro do mesmo cargo.	Sim	Acredito que a promoção ocorreu por que tenho demonstrado envolvimento e comprometimento com a instituição. Futuramente minha expectativa é de vir a conquistar	Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	Especialização
R45		Sim		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	
R46		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R47	Auxiliar administrativo II e Analista II	Sim		Ambas situações acima.	Especialização
R48		Não	Somente posso alegar a falta de aumento salarial devidoas trocas superiores na unidade e/ou ao pouco tempo na instituição	não houve capacitação que me recordo	
R49		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R50		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	Especialização
R51		Sim		Ambas situações acima.	
R52	docente nos cursos de aprendizagem, líder de processos educacionais e pedagoga da unidade, atual.	Sim	Fiquei 03 anos como docente sem aumento por mérito, apenas os do dicídio. Passei a líder de processos e me tornei analista I e 1 anos depois como pedagoga.	Ambas situações acima., graduação	
R53		Não	Não pois o tempo que estou dentro da instituição não permite aumento salarial.	Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	
R54	Analista II, Técnico de Nível Superior I	Sim	Reconhecimento ao trabalho e a formação, porém, as expectativas futuras é só de aumento de trabalho e cada vez mais demorado o reconhecimento.	Ambas situações acima.	Especialização
R55		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R56	Comecei como auxiliar de manutenção, passei para auxiliar administrativo, trabalhei na secretaria, atendimento e vendas e agora concilio com o financeiro.	Sim	Recebi aumento salarial, reconhecimento do meu diretor pelos meus serviços, dedicação ao meu trabalho.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R57		Não	Espero receber um aumento em breve, pois já estou na instituição a 3 anos...	Ambas situações acima.	
R58		Não	Eu não recebi nenhum tipo de aumento salarial. Porém, aguardo um ano de empresa e irei investir em uma pós graduação ou mestrado, para agregar conhecimento a minha carreira profissional. Tenho expectativas boas para minha trajetória no Senac, porém somente que eu ingressar novamente aos estudos e pesquisas, atividades essas que eu amo.	Ambas situações acima.	
R59	Passei de auxiliar administrativo I para	Sim		Ambas situações acima.	
R60		Sim		Ambas situações acima.	
R61		Não		Ambas situações acima.	
R62		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R63		Não		Ambas situações acima.	Especialização
R64		Não	Ainda não recebi - talvez porque esteja há apenas 1 ano na instituição.	Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	Mestrado
R65		Não		Ambas situações acima., Pós Graduação em Docência em Educação Profissional	Especialização

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R66		Não	Não vejo perspectivas de crescimento na instituição, ainda mais depois que recebemos o email de cargos e salários. Os professores (orientadores) são mal remunerados comparados a outras instituições.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R67	DE AUXILLIAR ADMINISTRATIVO I PASSEI PARA AUXILIAR ADMINISTRATIVO II E A ULTIMA PARA SECRE´TARIO DE ESCOLA	Sim	MEU EMPENHO E DEDICAÇÃO VISANDO SEMPRE A QUALIDADE DO PROCESSO	Ambas situações acima.	
R68	Atuei na Instituição no período de 1977 à 2003. Neste período ocupei os seguintes cargos: Assistente Técnico-Orientador Técnico-Supervisor Técnico-Coordenação de Setor-Diretora de Ensino(Centro de Habilitação de Condutores) e atualmente retornando ao SENAC - Pedagoga	Sim	A Instituição sempre remunerou todas as promoções e funções técnicas respectivas. Esta atenção significou estímulo e atenção ao meu desempenho profissional.	Não participei deste programa.	Especialização
R69		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R70		Sim	recebi mas não o esperado. ou meu trabalho não foi reconhecido por pessoas que convive comigo no dia-a-dia.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R71		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	Especialização

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R72		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	Especialização
R73		Não		Ambas situações acima.	
R74	Estagiaria; Auxiliar Administrativo I Auxiliar Administrativo II	Sim	Para mim foi muito importante, pois na minha vida pessoal também assumi papéis que necessitavam de uma renda maior para poder realizá-los. Tenho certeza que meu comprometimento com a empresa, minha doação, meu interesse,o trabalho em equipe, os resultados alcançados pela Escola e o reconhecimento do meu superior foram fundamentais para o aumento salarial. Crescer mais para ter uma qualidade de vida melhor e poder me dedicar a qualificações, pois trabalho 60h por dia de segunda a sexta.	Ambas situações acima., flexibilidade de horário para fazer meu Pós	Especialização
R75		Não		Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	
R76		Não		Ambas situações acima.	Especialização
R77	secretária executiva técnico de nível superior coordenadora de área	Sim		Ambas situações acima.	Especialização
R78	Iniciei como estagiária, posteriormente efetivada Auxiliar Administrativo exercendo a função de Facilitadora de RH e atualmente Líder de Processos Educacionais.	Sim	troca de função.	Ambas situações acima.	

APÊNDICE M
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)	Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento?	Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras.(opcional)	Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS.	Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:
R79	Auxiliar Administrativo II Analista II	Sim	O crescimento profissional muito lento; Pouco aproveitamento do meu conhecimento; Dependência da boa vontade do Gestor imediato; Falta Plano de carreira.	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.	Especialização
R80		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	
R81		Não		Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.	Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.
R82		Não		Ambas situações acima.	Ambas situações acima.

APÊNDICE N
3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.	2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão-se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc.que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações.	3.Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição.	4.Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida.	5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.	6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?	7.Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.	8.Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema.	9.Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema.	10.Sua motivação para aprender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em aprender:
R1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
R2	4	4	4	2	4	4	1	3	4	4
R3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4
R4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
R5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
R6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R7	3	4	2	1	1	3	4	4	4	4
R8	1	1	2	3	3	2	2	2	4	3
R9	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3
R10	4	2	3	4	4	3	2	4	4	4
R11	3	3	3	4	4	5	2	4	4	4
R12	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
R13	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
R14	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
R15	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5
R16	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
R17	3	3	4	1	1	3	2	3	4	3
R18	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
R19	5	3	3	3	4	5	4	4	5	5
R20	3	3	1	2	4	2	3	4	4	4

APÊNDICE N
3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.	2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão-se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc.que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações.	3.Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição.	4.Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida.	5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.	6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?	7.Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.	8.Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema.	9.Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema.	10.Sua motivação para aprender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em aprender:
R42	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4
R43	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
R44	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4
R45	3	2	4	2	2	3	3	3	4	3
R46	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
R47	3	3	4	1	2	2	3	4	5	5
R48	5	2	2	3	3	3	5	1	2	1
R49	3	3	3	5	3	5	4	3	5	3
R50	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
R51	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
R52	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
R53	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
R54	3	3	2	1	1	3	4	4	4	4
R55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R56	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
R57	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4
R58	1	1	3	4	3	2	3	3	3	3
R59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R60	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
R61	3	4	1	3	4	4	4	4	5	4
R62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R63	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3

APÊNDICE N
3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra.	2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão-se debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc.que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações.	3.Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição.	4.Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida.	5.Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida.	6.Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema?	7.Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento.	8.Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema.	9.Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema.	10.Sua motivação para aprender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em aprender:
R64	3	3	2	1	3	4	4	2	4	4
R65	3	3	5	2	4	3	4	3	4	3
R66	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3
R67	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4
R68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R69	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
R70	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4
R71	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R72	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R73	3	2	2	2	3	2	4	3	4	4
R74	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
R75	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4
R76	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
R77	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
R78	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
R79	2	1	1	1	1	2	2	2	3	4
R80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R81	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4
R82	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4

APÊNDICE O
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	12.Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema.	13.Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:	14.Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:	15.Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.	16.Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?	17.Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação?
R1	4	4	3	3	4	3
R2	3	3	4	4	2	4
R3	4	3	4	4	3	3
R4	4	3	4	3	3	2
R5	4	4	4	4	4	3
R6	4	4	4	4	4	4
R7	3	4	3	4	4	2
R8	3	3	3	2	4	1
R9	2	3	2	2	2	1
R10	3	4	4	4	4	2
R11	3	3	3	3	2	2
R12	4	4	4	4	3	3
R13	3	3	3	3	3	3
R14	2	3	3	3	3	3
R15	5	3	3	2	5	3
R16	3	3	3	3	3	3
R17	2	3	4	4	2	1
R18	4	5	4	4	4	4
R19	5	4	4	2	3	3
R20	4	4	4	4	4	4
R21	5	4	2	3	4	3
R22	3	3	3	3	1	2
R23	4	3	2	2	1	2

APÊNDICE O
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	12.Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema.	13.Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:	14.Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:	15.Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.	16.Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?	17.Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação?
R24	2	3	3	4	1	4
R25	5	3	2	1	5	4
R26	3	3	4	4	3	3
R27	4	3	4	4	3	2
R28	5	4	4	4	4	4
R29	2	2	3	3	4	4
R30	3	3	3	3	4	3
R31	4	4	4	4	4	2
R32	5	3	3	3	4	5
R33	4	4	4	4	4	5
R34	3	1	1	1	4	1
R35	5	5	3	2	3	3
R36	3	3	4	4	4	3
R37	4	3	3	3	4	4
R38	4	3	5	4	3	2
R39	4	4	3	3	3	2
R40	3	4	4	1	2	2
R41	4	4	4	4	4	4
R42	4	4	4	4	5	2
R43	4	4	4	4	4	3
R44	3	3	2	3	3	3
R45	3	3	3	3	2	5
R46	4	3	3	3	3	2

APÊNDICE O
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	12.Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema.	13.Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:	14.Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:	15.Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.	16.Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?	17.Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação?
R47	4	4	4	4	4	4
R48	3	2	1	1	1	3
R49	3	3	3	3	3	3
R50	3	3	3	3	3	2
R51	4	4	3	3	3	4
R52	4	4	4	4	3	4
R53	3	3	3	3	4	4
R54	3	2	4	4	3	2
R55	3	3	3	3	3	3
R56	4	4	4	4	3	5
R57	3	3	3	3	3	2
R58	3	3	3	5	5	1
R59	3	4	4	4	3	4
R60	3	2	3	3	3	3
R61	4	2	3	2	5	5
R62	3	3	3	3	3	3
R63	3	3	3	3	3	3
R64	4	3	2	2	3	4
R65	5	3	3	2	2	2
R66	4	2	2	2	4	2
R67	3	3	4	4	2	3
R68	3	4	5	5	4	4
R69	4	4	4	3	4	2

APÊNDICE O
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	12.Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema.	13.Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema:	14.Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação:	15.Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema.	16.Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação?	17.Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação?
R70	3	3	4	3	5	2
R71	4	4	4	3	4	4
R72	4	4	4	3	4	4
R73	3	2	2	1	4	2
R74	4	3	4	4	2	4
R75	3	4	4	4	3	3
R76	3	3	4	3	3	5
R77	4	4	3	3	3	3
R78	5	4	4	4	4	4
R79	3	1	2	2	1	2
R80	4	3	3	3	3	3
R81	3	3	2	2	2	4
R82	4	4	3	4	4	4

APÊNDICE P
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R1	mais fortalecida para exercer minhas funções	Mais ou menos. Considero muito importante	Uma entrevista anual ou semestral para tratar do desenvolvimento pessoal e profissional, com gerente em que fosse dada atenção ao meu programa de desenvolvimento, ou seja minhas necessidades	
R2	Me desenvolvi bastante	Sim, meu superior imedito sempre me incentiva	Ampliar cada vez mais os programas	Se não fosse o programa eu não conseguiria estudar.
R3	Percebo que me mantenho atualizado em relação aos temas do management.	Sim, e entendo ser fundamental.	Dividir e reorganizar as turmas em grupos de interesse e necessidade de desenvolvimento comum, bem com de mesmo nível de maturidade profissional.	Os programas de desenvolvimento corporativo são estratégicos e fundamentais para o desenvolvimento empresarial e pessoal dos colaboradores.
R4				
R5	Me sinto reconhecida e valorizada pela organização. Acredito que todos os conhecimentos adquiridos estão sendo aproveitados na atividade que exerço e tenho desenvolvido novos programas com as ideias que tenho quando vou a congressos, seminários e outros treinamentos.	Sim, de extrema importância.	Política sobre treinamento e desenvolvimento clara e amplamente divulgada para todos os colaboradores.	
R6				
R7				
R8				
R9				
R10	Melhor preparado.	sim.sim.	Mapear as competências e conhecimentos por grupos ocupacionais e elaborar mais programas focados nestas necessidades.	
R11	Me percebo motivada a buscar mais desafios, os que recebi quando cheguei ao Senac já foram superados. A educação corporativa auxilia neste processo de crescimento e identificação com as atividades desenvolvidas.	Sim, tenho a possibilidade de participar de programas corporativas e é necessário para nos mantermos nossa visão sistêmica, além de ter a possibilidade de crescer profissionalmente.	Buscar temas que são vivenciados por nós no dia a dia, para que nos auxilie na resolução de problemas pertinentes à nossa área.	
R12				
R13	PARCIALMENTE SATISFEITA	JULGO MUITO IMPORTANTE, MAS ACREDITO QUE SEJA NECESSARIO MAIS INCENTIVO	TRAZER MAIS PARA A REALIDADE DO DIA A DIA	
R14	Muito mais preparado para os desafios.	Sim. É importante.	Aprofundar e desenvolver mais especificamente competências voltadas ao corporativo, tanto técnicas quanto comportamentais.	
R15		Sim, imprescindível para o desenvolvimento corporativo.		
R16				
R17	Profissionalmente me desenvolvi bastante no Senac. Quanto ao aspecto cultural ainda preciso desenvolver, encontrar tempo de ler mais e aproveitar ainda mais os descontos nos eventos do Sesc.	Sim é importante, sou incentivada a participar nos programas relativos à minha área apenas.	Que todos os programas sejam inter-relacionados, ou seja, que a Asplan contribua com os programas do NEP, do NOP, que estes contribuam com os da Asplan, e assim com todas as áreas.	

APÊNDICE P
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R18	Com o aprendizado proporcionado pela educação corporativa SENAC, eu própria vejo minha evolução pessoal e profissional, e desta forma continuarei me empenhando e buscando constantemente o aprendizado.	A Direção da Unidade em que estou lotado, nos incentiva constantemente a participar de todo o aprendizado via educação corporativa disponibilizado, e eu concordo plenamente com a participação efetiva seja de colaboradores ou docentes.	- Pós-Graduação Corporativa, nas áreas de atuação dos facilitadores, como RH/FINANCEIRO/ADMINISTRATIVO; - Mais opções de cursos e treinamentos via EAD; - Disponibilização de Palestras, também via EAD, como por exemplo quando renomados profissionais realizam palestras, fóruns entre outros, junto ao SENAC, que estas sejam gravadas e disponibilizadas na intranet ou em ambiente EAD;	No item qualidade de vida, talvez pudesse ser mais explorado o assunto, mas sugiro que a Instituição SENAC possa ampliar as opções de benefícios, como Plano Odontológico; Programas de Participação nos Lucros e Resultados institucionais; Empréstimo consignado junto a folha de pagamento; rede de convênios para que colaboradores/docentes SENAC ou Sistema S, possa ter descontos... a fim de proporcionar uma melhor qualidade de vida a colaboradores e docentes.
R19	Todo programa é valido, porém deveria ter a participação mais efetiva dos colaboradores no momento da programação.	Sou incentivada e acredito de extrema importância.	* Participação dos colaboradores na programação; * Treinamentos que possibilitem trocas de experiências com escolas.	
R20	Não participei de nenhum grande programa de educação corporativa até o momento. Apenas um para facilitadores de RH que foi bem interessante.	Não sou incentivada a participar desses programas. No entanto, acredito que sejam importantes para alinhamento das estratégias do Senac, conhecimento e comportamento dos colaboradores.	Primeiramente entendo como programa de educação corporativa os PDL, PDG e Jeito Senac de atender e vender. Talvez oportunidade de melhoria seria abrir para mais pessoas participarem, ou criar novos programas para que todos possam se identificar com a programação.	Apenas para fins de sugestão, tem um autor chamado Alberto Guerreiro Ramos que escreve muito bem sobre o comportamento humano (tipo de homem) que com certeza enriquece um trabalho acadêmico. Acredito que umas das limitações para o
R21		Sim, e vejo como uma forma muito positiva de integrar o colaborador no planejamento estratégico da empresa		
R22	Confortavel	Sim, acredito ser de suma importancia		
R23	Toda e qualquer forma de educação é válida e de extrema importância, assim me considero satisfeito em receber este tipo de oportunidade tanto culturalmente como profissionalmente, e emocionalmente cada vez que realizo um programa de educação me sinto valorizado.	Acredito que estes programas deveriam ter uma maior efetividade, ser mais seguidos para oportunizar a todos a realização dos mesmos quase que em um mesmo período, mas mesmo assim quando surge a oportunidade sou convidado e aceito sempre que possível por acreditar na importância que irá agregar na minha vida.	Deveria ser realizado uma pesquisa entre os funcionários para verificar quais as áreas de maior interesse e necessidade de treinamentos e que estes tenham uma abrangência maior.	O tema da pesquisa trata e investiga nas entrelinhas o patrimônio mais valioso dentro de uma empresa, ou seja seus funcionários, mas isto só foi constatado a bem pouco tempo, e a mudança de cultura sempre é um processo muito árduo e demorado, mas o mais importante é o primeiro passo na direção do acerto e para isto as empresas estão investindo em educação e qualidade de vida, pode ser que ainda estejam engatinhando mas com certeza não se pode desistir até que um dia os pioneiros nesta busca estarão correndo.
R24	Não gosto de exercer funções de ajudante de ordens, executor, escudeiro. Penso ser um desperdício a contratação de um profissional de nível superior para exercer funções que podem tranquilamente ser exercidas por um Estagiário ou Assistente Administrativo.	Sim, julgo muito importante e é a única maneira de manter-se motivado a enfrentar desafios.	Uma atitude mais responsável em relação aos desvios de funções.	
R25				

APÊNDICE P
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R26				
R27				
R28	É muito agradável, trabalhar no Senac, uma empresa totalmente diferenciada do meu emprego anterior.	Sim, muito importante adquirir conhecimento sempre é válido.		
R29				
R30		sim	nao repetir capacitações que colaboradores mais antigos já fizeram e acabam tendo que fazer novamente	
R31	Uma pessoa mais evoluída e informada.	Sim, considero de grande importância.	Cursos EAD mais lúdicos.	
R32	Todas muito válidas para nosso crescimento profissional.	Sim		
R33	Me sinto bem participando ativamente dos processos culturais da empresa. Emocionalmente me faz bem estar junto com pessoas, e buscando um aprendizado maior, e isto me valoriza profissionalmente, quando me dá retorno.	Somos sempre incentivados a participar dos programas de educação corporativa, e isto é muito importante para mim e para a empresa.	encontros sobre temas específicos que fazem o dia-a-dia do professor;	
R34				
R35	CULTURAL E PROFISSIONALMENTE MELHOR PREPARADO. EMOCIONALMENTE? É DIFÍCIL DE ANALISAR.	SOMOS SEMPRE INCENTIVADOS, E BOA TARDE DESTES PROGRAMAS SÃO POSITIVOS, PORÉM EU DIRIA QUE ALGUNS SÃO POUCO APLICÁVEIS NO COTIDIANO DO TRABALHO.	MAIOR ATENÇÃO À SOLICITAÇÕES SETORIAIS DE CADA UNIDADE, VERIFICANDO SIMILARIDADES COM DEMANDAS DE DIFERENTES UNIDADES, REALIZANDO CAPACITAÇÕES NAS ÁREAS IDENTIFICADAS.	
R36				
R37				
R38	Os programas são bem direcionados, sempre busco o que pode me proporcionar crescimento pessoal e profissional. Desta forma culturalmente também tenho crescimento.	Sim, pelo fato de trocarmos experiências com outras pessoas de outras escolas de todo o estado do RS.	Que os colaboradores de escolas de Porto Alegre e região metropolitana também participassem de capacitações no interior para haver mais trocas.	Gosto muito de trabalhar no Senac, tanto é que saí e retornei, o único critério que deixa a desejar é o salário baixo, em relação a empresas do mesmo porte. Uma sugestão é que a Avaliação de Desempenho fosse realizada semestralmente, pois poderia dar um incentivo maior para todos os colaboradores, não tendo que esperar o período de um ano para poder ter um acesso.
R39				
R40				
R41	Eu agradeço ao Senac por me dar 50% de bolsa auxílio na Graduação e Pós Graduação. Isto melhorou muito minha auto estima e minha vida profissional.	Sim o Senac Incentiva e eu julgo importantíssimo.	O Senac como uma Instituição de Ensino, poderia aumentar o percentual de bolsa para funcionários que frequentem a própria Instituição.	

APÊNDICE P
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R42	Tanto esta como a questão 16 referem-se a educação corporativa e não participei das mesmas.	Quando respondi as questões 14 e 15 me referi as capacitações individuais. Não participei de nenhum curso corporativo, pois as ações são centralizadas em um "multiplicador".	Sugiro que o Núcleo de Recursos Humanos (NRH) valide junto ao Gestor do colaborador as capacitações registradas pelo colaborador/gestor antes do fechamento da avaliação para que os colaboradores não fiquem com a expectativa de fazer um determinado curso e o mesmo ser aprovado pelo Gestor imediato, mas barrado pelo NRH.	Acredito que ainda falta no Senac a elaboração de um plano de cargos e salários. A instituição está tendo um crescimento constante, com várias áreas e profissionais qualificados, mas muitas vezes a instituição perde os seus profissionais para o mercado pela baixa valorização salarial.
R43	Talvez por ter uma postura de eterna aprendiz, sinto-me renovada a cada nova oportunidade ou desafio que recebo.	Sim, mas ainda aguardo a possibilidade de participar do PDL ou PDG. Muito importante!	Trabalhar mais o desenvolvimento das competências atitudinais dos colaboradores, considerando que as empresas hoje são, acima de tudo, grandes empresas de relacionamento.	Parabéns pela relevância de seu tema de pesquisa.
R44				
R45				
R46				
R47				
R48		Acho importante, mas não sou motivado		De maneira geral a introdução de funcionários novos(menos de um ano) em cursos e/ou qualificação em minha unidade não é incentivada e muito menos oferecida
R49				
R50	acredito que muito se tem ainda para melhorar	deve haver muito mais	mais cursos de capacitação para formação holística dos docentes e maior integração entre os Senac regionais.	Parabéns em sua nova etapa! Espero que todas as contribuições sejam levadas a sério. Boas Festas!!
R51				
R52	Penso que fui muito estimulada, muito desafiada, superei o que achava que eram meus limites.	Sim, vai além de uma simples meta.	Que as pessoas possam optar por outras áreas de seu interesse, porque, às vezes, as pessoas se encontram numa determinada área por falta de oportunidade em outra que se identificam mais.	
R53	as capacitações nas quais participei joram de grande interesse para minha qualificação e melhoria no meu trabalho.	acho de extrema importância pois tudo o que se aprende é uma maneira de crescimento para cada pessoa;		
R54	Acredito que os programas de educação corporativa me proporcionaram um crescimento profissional e pessoal muito grande e permitem a agregação de um maior valor no trabalho que realizo na empresa.	Acho muito importante, porém, no início do ano somos incentivados a participar dos programas, mas ao longo do ano muitas capacitações são negadas pela área de RH.	Acredito que o gestor da área tem o conhecimento para avaliar a pertinência de um treinamento para o desenvolvimento do colaborador. Atualmente o setor de recursos humanos avalia através de "achômetros" a aprovação ou negação de um treinamento, mesmo sem saber o que realmente é e para que serve a capacitação e como esta impactará no andamento do trabalho do colaborador na área e para a instituição.	Acredito que muitas empresas implantam educação corporativa por acreditar nos verdadeiros benefícios e retorno que trará para a empresa, porém, com o tempo o sentido do investimento em capacitação se perde e tudo isso vira discurso que na prática não acontece.
R55				
R56	Excelente, pois estes cursos nos capacitam melhor e cada vez mais nos aprimoramos no que fazemos.	Sou muito incentivado, acabei de fazer um curso de atendimento ao cliente no senac, e agora me matriculei num curso de graduação, gestão financeira.	No nível que o senac está, só não faz curso quem não quer, pois temos todas as oportunidades de crescer, aprender e nos qualificarmos cada vez mais.	

APÊNDICE P
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R57				
R58	Culturalmente é amarrilhoso, pois conhecimento é sempre bem vindo e é o bem mais precioso para um ser humano aperfeiçoar sempre. Emocionalmente, traz um estímulo para quem exerce atividades educacionais e profissionalmente, espero que a empresa tenha o discernimento de enxergar este investimento pessoal e profissional de cada um.	Não sou incentivado, porém quando vejo artigos ou notícias à respeito, converso com meu gestor para que eu tenha tal treinamento ou capacitação.	Disponibilização de mestrado para os colaboradores.	
R59				
R60		Não.		
R61				
R62				
R63	Satisfeita.	Sim.		
R64	Os programas estão melhorando a atuação profissional	Sim. Julgo importante	Programas mais voltados para a área específica que o profissional atua	
R65	Me sinto feliz em poder participar de novos curso que agregem valor à minha vida pessoal e profissional.	Sim, sou incentivado. É importante para minha vida e acredito que também é para o Senac.	O Senac deveria promover a disseminação da responsabilidade social e de sustentabilidade. Estão escrito nos princípios, mas não são praticados.	O Senac se preocupa muito em capacitar as pessoas, mas pouco em mante-las na organização. É exigido muito do corpo docente e é oferecida uma remuneração muito baixa. A rotatividade é grande e o Senac perde.
R66	Muito bem.	Mais ou menos, acredito ser importante.		
R67	ESTÃO SENDO DESENVOLVIDOS.	SIM, SEMPRE QUE TENHO OPORTUNIDADE	PARA QUE AS EMPRESAS REALIZEM PARCERIAS COM FACULDADES EAD, PARA DAR OPORTUNIDADE PARA AQUELES QUE TRABALHO NO TURNO DA NOITE.	
R68	Ainda não participei de programas de educação corporativa, motivo pelo qual nas perguntas anteriores assinei a questão (5).	Sinto-me interessada em participar e julgo de extrema importância a atualização ou aquisição de novos conhecimentos.	Sem resposta..	Não citei anteriormente sugestões, pois ainda não participei dos programas de educação corporativa.
R69	Muito bem, pois percebo o resultado de meu trabalho.	Sim, pois a troca de informações propicia a melhoria de metodologias e conhecimentos	A valorização dos docentes como forma de reconhecimento.	
R70				
R71	Considero-me uma profissional integrada à Instituição. Aspecto cultural: há crescimento, pois o ambiente é de pesquisa, inovação e estudo, emocional: há integração e respeito pelas opiniões e profissional: estou satisfeita pelas oportunidades de estudo.	Sim, muito importante, para o crescimento profissional e o desempenho da função.	Aprofundamento teórico sobre questões pedagógicas como avaliação, estratégias de ensino aprendizagem para desenvolver competências em educação profissional, acompanhamento do processo de desenvolvimento de competências.	Acho que o foco principal da educação profissional é o desenvolvimento de competências e é necessário um maior acompanhamento do processo de desenvolvimento das mesmas e/ou das habilidades.

APÊNDICE P
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 2

Respondentes - R	18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?	19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?	20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?	21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R72	Considero-me uma profissional integrada à Instituição. Aspecto cultural: há crescimento, pois o ambiente é de pesquisa, inovação e estudo, emocional: há integração e respeito pelas opiniões e profissional: estou satisfeita pelas oportunidades de estudo.	Sim, muito importante, para o crescimento profissional e o desempenho da função.	Aprofundamento teórico sobre questões pedagógicas como avaliação, estratégias de ensino aprendizagem para desenvolver competências em educação profissional, acompanhamento do processo de desenvolvimento de competências.	Acho que o foco principal da educação profissional é o desenvolvimento de competências e é necessário um maior acompanhamento do processo de desenvolvimento das mesmas e/ou das habilidades.
R73				
R74				
R75				
R76	Com uma visão bem mais ampla da realidade educacional	Sempre sou incentivada e isso é muito importante para a minha satisfação como colaboradora desta Instituição.	Que sempre continuem sendo executados pois são muito importantes para nós, principalmente a troca que oportuniza entre os colaboradores desta instituição.	
R77		Sim, a educação Corporativa demonstra a preocupação da Instituição com o crescimento de seus colaboradores		
R78				
R79	Pouco qualificado nos aspectos citados, ou seja, programas de educação corporativa planejados de forma inconsistente. Não é possível ver o futuro profissional (luz no final do tunel).	Somente os que convem a Instituição e quando ainda há recursos (RS) disponíveis.	Planejamento adequado; Programas que levem em conta os perfis; Execução com consultores qualificados; Monitoramento e/ou acompanhamento para verificar a eficácia do programa; Visão de futuro.	
R80				
R81		Não sou incentivado a participar e julgo bem importante sim para que conheçamos mais a realidade do trabalho, inserido no contexto Senac-RS.		
R82				

APÊNDICE Q
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Em sua trajetória profissional no Senac-RS você já participou, ou participa de algum programa de incentivo à educação promovido/incentivado pela instituição?	Quantos funcionários estão sob sua responsabilidade?
R1	10/13/2010 14:22:16	Masculino	23	11/19/2007	Gerente Núcleo RH	Departamento Regional	Especialização	SIM	15
R2	12/21/2010 15:29:42	Masculino	26	9	Diretor	Unidade Educacional	Especialização	SIM	34
R3	12/29/2010 13:21:54	Feminino	27	5 anos	Coordenadora de Área	Departamento Regional	Graduação	SIM	10
R4	12/29/2010 16:59:15	Masculino	27	6 anos	diretor	Unidade Educacional	Especialização	SIM	13
R5	12/23/2010 11:12:59	Feminino	28	4 anos	Diretora de Unidade	Unidade Educacional	Especialização	SIM	12
R6	12/29/2010 18:21:56	Feminino	28	1ano e 8 meses	Coordenador de Curso	Unidade Educacional	Especialização	SIM	18
R7	12/30/2010 11:17:20	Masculino	28	2 anos e 10 meses	Especialista	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	3
R8	12/23/2010 11:04:53	Feminino	29	1 ano	Coordenador de área	Unidade Educacional	Especialização	SIM	8
R9	10/14/2010 10:55:39	Feminino	30	7/21/2010	Técnico de Nível Superior	Departamento Regional	Especialização	NÃO	12
R10	12/21/2010 16:59:02	Feminino	30	5 anos	gerente	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	18
R11	12/23/2010 10:28:27	Feminino	31	5 anos	Diretora de Faculdade	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	35
R12	12/29/2010 11:25:10	Masculino	31	6	Diretor de Unidade	Unidade Educacional	Especialização	SIM	30
R13	12/29/2010 18:46:59	Masculino	31	12	Gerente	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	21
R14	12/21/2010 15:13:02	Feminino	33	4,5 anos	Diretora	Unidade Educacional	Especialização	SIM	20
R15	12/28/2010 18:55:49	Feminino	33	16	diretora	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	27
R16	12/22/2010 14:39:46	Feminino	34	4 anos	diretor de unidade I	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	11
R17	12/28/2010 17:05:19	Feminino	34	1	Pedagoga	Unidade Educacional	Especialização	SIM	30
R18	12/29/2010 16:50:10	Feminino	34			Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	18
R19	12/21/2010 17:56:39	Feminino	35	4 anos	coordenadora técnica	Departamento Regional	Especialização	SIM	6
R20	12/21/2010 16:01:27	Feminino	37	7	coordenador tecnico	Departamento Regional	Especialização	SIM	20
R21	12/21/2010 18:17:52	Masculino	37	5		4 Unidade Educacional	Especialização	SIM	22
R22	12/21/2010 17:15:08	Feminino	38	5 anos	Coordenação	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	NÃO	5
R23	12/22/2010 13:37:58	Masculino	38	6 anos	Diretor de Escola	Unidade Educacional	Especialização	SIM	17
R24	12/30/2010 11:18:56	Masculino	38	2 anos	Consultor Técnico	Unidade Educacional	Especialização	SIM	42
R25	1/3/2011 18:40:24	Masculino	38	5	professor	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	0
R26	10/18/2010 11:15:49	Feminino	39	9/7/2008	coordenador RH	Departamento Regional	Especialização	SIM	2
R27	12/21/2010 15:43:22	Masculino	39	9 meses	Coordenador de Área	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	NÃO	0
R28	12/21/2010 16:44:12	Masculino	39	10 anos	Diretor II	Unidade Educacional	Especialização	SIM	33
R29	12/29/2010 18:37:46	Feminino	39	7	Diretor de Unidade	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	54
R30	12/21/2010 16:12:54	Masculino	40	7,5	Gerente	Departamento Regional	Especialização	SIM	4

APÊNDICE Q
1ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	Indicação de data e hora	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Cargo atual:	Local de atuação	Formação Escolar	Em sua trajetória profissional no Senac-RS você já participou, ou participa de algum programa de incentivo à educação promovido/incentivado pela instituição?	Quantos funcionários estão sob sua responsabilidade?
R31	12/21/2010 17:15:35	Masculino	40	22	gerente	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	3
R32	12/21/2010 17:08:58	Masculino	41			Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	11
R33	12/29/2010 8:54:33	Masculino	41	6 anos	Coordenador de curso	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	25
R34	12/22/2010 14:54:52	Feminino	42	25 anos	Gerente	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	20
R35	12/29/2010 16:48:28	Masculino	43	6 anos		Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	NÃO	40
R36	12/30/2010 11:45:11	Feminino	43	22 anos	Gerente da Educação Superior do Senac RS	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	10
R37	12/29/2010 20:46:18	Feminino	44	4 anos	Professor Assistente	Unidade Educacional	Especialização	SIM	1
R38	12/21/2010 16:34:30	Masculino	45	4,5 anos	Diretor	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	NÃO	260
R39	12/21/2010 16:59:15	Masculino	45	6,5	Diretor de unidade	Unidade Educacional	Especialização	SIM	53
R40	12/21/2010 18:00:58	Feminino	45	6 anos no SENAC	Diretor	Unidade Educacional	Especialização	SIM	18
R41	12/22/2010 16:33:20	Masculino	45		Coordenador	Departamento Regional	Especialização	SIM	8
R42	12/21/2010 17:19:38	Feminino	46	08 anos	Diretora Faculdade	Unidade Educacional	Mestrado/Doutorado	SIM	40
R43	12/31/2010 12:16:49	Masculino	46	5	Diretor	Unidade Educacional	Especialização	SIM	28
R44	12/29/2010 16:12:35	Masculino	47	6 meses	Gerente Administrativo	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	NÃO	30
R45	12/21/2010 17:07:31	Masculino	49	03 anos	Diretor	Unidade Educacional	Especialização	SIM	40
R46	10/13/2010 15:26:18	Masculino	51	3/10/2008	Coordenador Técnico	Departamento Regional	Especialização	SIM	6
R47	12/22/2010 18:36:29	Masculino	51	03 anos	Gerente Núcleo RH	Departamento Regional	Especialização	SIM	15
R48	12/21/2010 16:10:58	Feminino	52	7 anos	Diretora	Unidade Educacional	Graduação	SIM	15
R49	10/7/2010 10:16:19	Masculino	54	2/14/2002	Gerente	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	5
R50	12/21/2010 18:23:38	Feminino	55	15	diretor	Unidade Educacional	Especialização	SIM	17
R51	12/22/2010 10:46:52	Masculino	55	7	gerente de área	Departamento Regional	Mestrado/Doutorado	SIM	23
R52	12/21/2010 15:54:00	Masculino	56	8 anos e 9 meses	Diretor de Unidade Educacional	Unidade Educacional	Graduação	SIM	105
R53	12/27/2010 10:50:09	Feminino	66	7	Diretor	Unidade Educacional	Especialização	NÃO	27

APÊNDICE R
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	Quantos funcionários sob sua responsabilidade participam, ou participaram de programas de educação corporativa no Senac-RS?	Você costuma incentivar seus funcionários a participarem dos programas de educação corporativa do Senac-RS?	Caso positivo, qual o tipo de programa educacional você tem incentivado mais?	Você percebe algum desenvolvimento em seus funcionários a partir da participação dos programas de educação corporativa do Senac-RS?
R1	6	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R2	7	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R3	2	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R4	13	SIM	Graduação - 50%	SIM
R5	12	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R6	12	SIM	Pós-Graduação - 35%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R7	3	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R8	4	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros, Estudos e reuniões	SIM
R9	12	SIM	Pós-Graduação - 35%	SIM
R10	18	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R11	35	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R12	10	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R13	15	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros, PDG	SIM
R14	10	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R15	26	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Programa de Desenvolvimento de Equipe	SIM
R16	6	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R17	30	SIM	Pós-Graduação - 35%	SIM
R18	10	SIM	Pedagógicos oferecidos pelo GES	SIM
R19	6	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM

APÊNDICE R
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	Quantos funcionários sob sua responsabilidade participam, ou participaram de programas de educação corporativa no Senac-RS?	Você costuma incentivar seus funcionários a participarem dos programas de educação corporativa do Senac-RS?	Caso positivo, qual o tipo de programa educacional você tem incentivado mais?	Você percebe algum desenvolvimento em seus funcionários a partir da participação dos programas de educação corporativa do Senac-RS?
R20	20	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R21	21	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R22	1	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R23	1	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R24	25	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R25	0	NÃO	nenhum	NÃO
R26	2	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R27	0	NÃO	Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	NÃO
R28	20	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R29	26	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%	SIM
R30	4	SIM	Graduação - 50%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R31	3	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	NÃO
R32	11	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R33	25	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R34	2	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R35	2	SIM	Graduação - 50%	NÃO
R36	10	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R37	nenhum	SIM	Pós-Graduação - 35%	NÃO
R38	60	SIM	Graduação - 50%	SIM
R39	8	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R40	18	SIM	Pós-Graduação 100% (09 pessoas)	SIM

APÊNDICE R
2ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	Quantos funcionários sob sua responsabilidade participam, ou participaram de programas de educação corporativa no Senac-RS?	Você costuma incentivar seus funcionários a participarem dos programas de educação corporativa do Senac-RS?	Caso positivo, qual o tipo de programa educacional você tem incentivado mais?	Você percebe algum desenvolvimento em seus funcionários a partir da participação dos programas de educação corporativa do Senac-RS?
R41	4	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R42	37	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R43	20	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R44	3	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%	SIM
R45	40	SIM	Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R46	6	SIM	Graduação - 50%	SIM
R47	10	SIM	Graduação - 50%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R48	15	SIM	Graduação - 50%	SIM
R49	3	SIM	Graduação - 50%	SIM
R50	17	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R51	23	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM
R52	40	SIM	Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho	SIM
R53	9	SIM	Graduação - 50%, Pós-Graduação - 35%, Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho, Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros	SIM

APÊNDICE S
3ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	1. Eficácia organizacional.	2. Imagem da empresa.	3. Clima organizacional.	4. Relacionamento empresa X empregados.	5. Facilidade nas mudanças e na inovação.	6. Aumento da eficiência.	7. Redução da rotatividade de pessoal.	8. Redução do absenteísmo.	9. Eficiência individual dos empregados.	10. Habilidades das pessoas.	11. Conhecimento das pessoas.	12. Atitude e comportamento das pessoas.	13. Aumento da produtividade.
R1	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4
R2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
R3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
R4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3
R5	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3
R6	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
R7	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
R8	2	3	4	3	1	2	5	5	2	2	2	2	2
R9	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
R10	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2
R11	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
R12	2	3	3	4	1	2	4	5	3	4	3	4	3
R13	4	5	4	4	2	3	2	4	3	5	5	4	4
R14	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
R15	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
R16	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
R17	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
R18	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
R19	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
R20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
R21	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3
R22	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4
R23	3	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3
R24	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
R25	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	5
R26	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3
R27	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
R28	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
R29	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
R30	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3
R31	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
R32	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4
R33	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3

APÊNDICE T
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	14. Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.	15. Redução do fluxo da produção.	16. Atendimento ao cliente.	17. Afastamentos por LER (Lesão por Esforço Repetitivo).
R1	3	3	5	5
R2	4	3	3	4
R3	3	3	3	5
R4	3	4	4	1
R5	2	2	4	3
R6	4	3	4	5
R7	3	3	4	4
R8	2	2	3	5
R9	3	1	4	4
R10	2	2	2	3
R11	2	2	2	3
R12	3	3	3	5
R13	5	3	4	1
R14	4	4	4	3
R15	4	3	4	4
R16	3	3	2	3
R17	3	3	4	3
R18	3	2	3	3
R19	4	4	3	5
R20	3	3	4	3
R21	2	2	3	4
R22	4	4	4	5
R23	4	3	3	5
R24	4	3	4	4
R25	5	5	5	5
R26	3	3	3	4
R27	3	3	3	3
R28	4	3	3	4
R29	4	3	4	4
R30	3	3	3	4
R31	3	2	2	3
R32	3	2	3	5

APÊNDICE T
4ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

R Respondentes - R	14. Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.	15. Redução do fluxo da produção.	16. Atendimento ao cliente.	17. Afastamentos por LER (Lesão por Esforço Repetitivo).
R33	3	3	3	5
R34	4	4	4	4
R35	3	2	2	5
R36	3	3	3	3
R37	3	3	2	5
R38	3	3	4	5
R39	3	3	3	4
R40	3	3	3	3
R41	3	3	3	3
R42	3	3	3	3
R43	3	3	3	3
R44	3	5	5	5
R45	4	3	4	4
R46	4	4	4	4
R47	4	5	3	5
R48	2	2	4	4
R49	5	3	4	5
R50	4	4	4	5
R51	3	2	3	4
R52	3	3	2	4
R53	4	4	4	4

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R1	O Senac orienta os programas de educação corporativa para os gestores em geral e para outros colaboradores pré identificados como potenciais futuros gestores. Desta forma os participantes dos programas corporativos estão entre os mais preparados colaboradores, tanto em formação quanto em experiência e desempenho nas funções mais estratégicas.	Os resultados decorrentes do nivelamento de competências e da apropriação de conhecimentos e habilidades gerenciais, pelos participantes dos programas corporativos ainda não alcançaram todos os objetivos e limites desejados. Podemos afirmar, contudo, que os resultados de sustentabilidade das unidades são crescentes e constantes desde 2008, os níveis de turnover são decrescentes ea satisfação dos colaboradores crescentes, conforme evidenciado em nossos indicadores. É notório, também, o aumento de maturidade dos grupos gestores, nos aspectos comportamentais e técnicos.	Quanto ao programa de incentivo a educação, seja em nível de graduação ou pós-graduação, não há dúvidas do desenvolvimento profissional dos beneficiários. Este programa beneficia em média 300 colaboradores por semestre. Não temos mensurado quantos destes colaboradores não estariam estudando, caso não houvesse este programa "Bolsa Auxílio-Educação"que subsidia os colaboradores, mas certamente não teríamos tantos colaboradores em cursos de graduação e, prioncipalmente, em pós como temos hoje.	Programas corporativos, em especial na formação e desenvolvimento de líderes, com absoluta certeza, é uma ação estratégica que assegurará a competitividade e perpetuidade organizacional.
R2	O Senac/RS é uma instituição que investe no desenvolvimento de seus colaboradores. Eu particularmente aproveitei todas as oportunidades que me foram oferecidas. Entrei na instituição em 2003 com o cargo Auxiliar Administrativo I e com o Ensino Médio apenas. Fiz curso técnico em Informática, graduação em Marketing e Pós Graduação em Gestão de Pessoas, sempre com subsídios da empresa. Fui Promovido várias vezes, passando pelos cargos, Auxiliar Administrativo II, Assistente Administrativo, Analista I, Analista II, Técnico de Nível Superior, Coordenador de Area e por fim Diretor de Unidade. As competências técnicas são desenvolvidas em programas específicos, porém as competências comportamentais não são deixadas de lado. Possuimos programas que desenvolvem essas competencias.	Possuimos um programa de Backup bem estruturado e com resultados significativos. Para as funções de liderança, temos um grupo que está a disposição da Direção Regional para suprir qualquer necessidade da organização.	Acredito que depende do colaborador, nem todos investem em si, mas alguns sim. Acredito que o Senac não estaria com esse grau de desenvolvimento.	
R3	Acredito que os programas de educação corporativa são muito bons e ajudam tanto no desenvolvimento técnico/profissional como comportamental das pessoas.	Atingir resultados mais rápidos, melhor entendimento das demandas, propostas de inovação, se tornaram mais dinâmicos.	Alguns sim, outros não, mas acredito que por falta de verba mesmo não por de vontade. Acho que não, a educação é um grande impulsionador para o desenvolvimento de uma organização.	

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R4	Ambos, principalmente quando o conhecimento adquirido consegue ser aplicado na prática empresarial.	O desenvolvimento dos colaboradores traz para a Unidade o enriquecimento do currículo, além da qualidade dos serviços prestados estar em constante melhoria.	Acredito que não, a prioridade dos funcionários não é educação, principalmente se a empresa não incentiva, investe ou reconhece. Ao mesmo tempo, a empresa desenvolve-se caso os colaboradores aceitem essa política de constante amadurecimento e desenvolvimento.	
R5	Sim há desenvolvimento das pessoas após a participação em programas como esse. O desenvolvimento mais identificado é o comportamental.	Equipe pró-ativa, abertura há mudanças, e empreendedorismo com projetos na área social e ambiental.	Alguns funcionários investiriam em si próprios mas a grande maioria não. O nível educacional não estaria como está hoje. As pessoas reconhecem isso e são gratas ao Senac por esse incentivo.	
R6	Percebo que as pessoas que participam dos programas de educação corporativa se sentem primeiramente valorizadas. É possível observar que acontece um desenvolvimento tanto técnico quanto comportamental. Foi possível evidenciar isto na especialização que se iniciou há pouco tempo e que já produz resultados visíveis, os docentes têm uma postura mais crítica e estão implementando inovações em suas metodologias a partir do que estão construindo no curso de especialização.	Maior articulação entre os docentes e novas metodologias de ensino.	Acredito que não haveria um desenvolvimento uniforme como temos atualmente. Alguns docentes não conseguem realizar a sua capacitação por falta de oportunidades (disponibilidade do curso em sua cidade) ou falta de recursos financeiros. Se não houvesse o incentivo da instituição, poucos colaboradores investiriam em si.	
R7	Há participação significativa nas propostas de Educação Continuada da instituição. Os desenvolvimentos técnico e comportamental são valorizados e abordados nas propostas de formação e educação, de forma equilibrada.	Melhorias na gestão dos processos e projetos em andamento. Melhorias na comunicação entre os colaboradores.	Acredito que não. O investimento realizado pela instituição é fundamental para os resultados que são alcançados.	
R8	Acredito que há desenvolvimento, porém predomina o desenvolvimento técnico - a operação. Necessita-se do desenvolvimento de competências comportamentais, que promovam a mudança de atitude.	Por meio de programas de educação corporativa (estudos, discussões, reuniões de trabalho e treinamentos formais) foi possível aprimorar processos de trabalho e ter mais eficácia nos produtos desenvolvidos.	Trabalhamos no conceito de que cada colaborador é responsável por sua carreira, assim precisa investir em educação. A empresa fornece alguns treinamentos mas, além desses cada um é instigado a buscar e a se desenvolver.	Acredito muito na educação, todas as pesquisas nesta área são muito relevantes. Acredito que a aprendizagem se dá de várias formas, seja na educação formal e na informal.

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R9	Percebo que as pessoas que possuem o benefício sentem-se reconhecidas e valorizadas. Adquirem maior lealdade a organização já que percebem o valor que instituição lhes dá. Proporcionalmente o colaborador responde a altura, entregando melhores serviços, dedicando-se de forma plena e integral. Além de quando possível colocar na prática do dia-dia os conhecimentos adquiridos nos cursos.	Tenho 3 meses de empresa, ainda não tenho propriedade suficiente para indicar precisamente os resultados diretos dos programas.	Penso que toda educação gera desenvolvimento, algumas mais outras menos, penso que a atitude do colaborador em enxergar na prática o que está absorvendo em sala de aula é fundamental. Acredito que muitos colaboradores acabariam por não buscar o seu desenvolvimento caso não tivessem o incentivo da empresa, alguns por falta de recursos e outros por não verem um custo benefício adequado ao seu padrão de vida já que teriam que pagar o valor integral do desenvolvimento. Penso que os incentivos a educação melhoram não somente a qualidade técnica dos colaboradores mas também contribuem para o clima, retenção de talentos, melhoria na produtividade entre outras contribuições, já que os participantes sentem-se valorizados por terem o benefício à educação.	
R10	Há equilíbrio entre o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, mas com maior aceitação das comportamentais.	Redução de prazos de realização das tarefas, melhor relacionamento com as partes interessadas e clientes internos, ampliação da visão sistêmica, ascensão profissional e qualificação técnica da área	Acredito que as pessoas investiriam, porém, demorariam mais tempo para concluir os cursos de graduação, por exemplo. Provavelmente teriam que fazer menos disciplinas por semestre.	
R11			Acredito que 50% do quadro de colaboradores não investiria no seu desenvolvimento, se esta não fosse uma premissa da instituição. Também avalio que a organização melhorou em todos os níveis, fundamentalmente, no nível gerencial, em decorrência da educação continuada.	
R12	Penso que os programas de desenvolvimento são excelentes. Porém, falta uma metodologia de acompanhamento e avaliação da eficácia que seja aplicável. geralmente se corre para preencher os documentos apenas antes das auditorias. Mas não tem aplicabilidade nenhuma.	Administrativamente, não consigo relacionar nenhum diretamente. Alguns professores assumiram outras turmas de outros cursos graças a alguns programas de capacitação técnica.	Acredito que não. Acho que o incentivo é essencial para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Porém, faltam metodologias e ferramentas para ligar os pontos "saber" e "fazer".	Acredito que um tema bastante interessante, para futura pesquisa, é o de como facilitar para que as pessoas apliquem o conhecimento que desenvolvem em programas de capacitação. Existe uma lacuna entre o "saber" e o "fazer". Ou seja, muitas vezes o conhecimento não é aplicado.
R13	Acredito que predomine o aspecto comportamental, pois o aspecto técnico pode ser trabalhado individualmente mas a cultura da organização no sentido de educação corporativa sente o reflexo de forma mais contundente na parte comportamental.	Mais autonomia e conhecimento para a tomada de decisão individual, e para a liderança em processos frente a equipe.	Acredito que investiria, mas pouco. O Senac-RS não estaria no patamar atual se não investisse tanto na oferta de acesso ao conhecimento a seus colaboradores. Além de que este investimento também "prepara terreno", capacitando as pessoas para desafios que ainda não estão vigentes, como se fosse um estoque de "capacidade".	Acredito que a pesquisa fortaleça o empenho do Senac-Rs em capacitar seus colaboradores acreditando que deve Educar para o trabalho e para vida, não só seus clientes, como toda sua força de trabalho.

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R14	Muito boa. Sim, há desenvolvimento. Ambos.	Desenvolvimento da equipe.	Penso que não. Não. Especialmente por ser uma instituição de educação, os colaboradores passam a se comprometer mais com sua educação e desenvolvimento.	
R15	Certamente é evidenciado desenvolvimento dos colaboradores que participam de programas de educação corporativa. Percebo a predominância do desenvolvimento técnico, visto que as mudanças comportamentais não ocorrem tão rapidamente e estão diretamente relacionados a disposição de cada um em mudar. Para as pessoas que percebem os programas como oportunidades de crescimento e possuem iniciativa em participar, não só pelo convite da empresa, o desenvolvimento se dá de forma mais intensa e nas duas perspectivas, técnica e comportamental.	A partir de programas de educação corporativa tivemos significativa melhora em relação ao atendimento ao cliente, no processo de venda e em relação ao desenvolvimento das aulas. Muitos docentes hoje conseguem com mais facilidade relacionar conhecimentos, teoria e prática, instigando o aluno a aprender.	Sem o incentivo da Instituição certamente não teríamos o grau de desenvolvimento percebido hoje. As questões financeiras e até mesmo de tempo muitas vezes imobilizam as pessoas, por outro lado aqueles que não tinham oportunidade de participar de qualificações também não investiriam por não estar inserido nesta cultura. O investimento da instituição permite mudar a cultura referente a capacitação de cada um, bem como o valor que esta tem para as pessoas.	Acho importante salientar que quando as pessoas percebem o investimento que a instituição faz em capacitação elas se sentem valorizadas, isso melhora e estima de cada um e conseqüentemente o clima da organização.
R16	Com a participação de colaboradores em programas de educação corporativa, é possível identificar o aumento da eficiência e além dos conhecimentos técnicos a mudança comportamental desperta nos participantes atitudes pró-ativas, criatividade e senso de inovação.	Melhoria dos resultados, maior comprometimento e envolvimento, ampliação de conhecimentos e eficiência.	Acredito que não estaria no nível atual, pois muitos motivado por questões econômico-financeiras protelariam seu desenvolvimento intelectual. Acredito ainda, que se não houvesse tais incentivos o comprometimento seria pequeno.	
R17	Acredito ocorrer mudança tanto em relação ao conhecimento, quanto ao comportamento, faz com que o mesmo fique mais atento para as mudanças, deixa-o mais criativo.	Integração, união e melhoria do conhecimento e aumento da produtividade do trabalho em equipe.	Acredito que não, pois a desculpa seria qual o benefício que receberiam? Mas sei o quanto é importante estarmos sempre fazendo cursos, trocando experiências.	
R18	Predomina o desenvolvimento técnico.	Aumento da qualificação profissional.	Sim, investiria. Se o Senac não investisse o nível não seria o mesmo.	

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R19	Percebo que as pessoas que participam de programas de educação corporativa apresentam melhores resultados em suas atividades e sentem-se valorizados e acolhidos pela organização. Contribui efetivamente para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. O foco (técnico ou comportamental) depende do objetivo da empresa, mas acredito que o fator comportamental está sempre presente nos treinamentos corporativos alinhados a cultura organizacional.	Maior maturidade da equipe. Melhores resultados em vendas e atingimento de metas. Maior conhecimento dos produtos da empresa. Maior segurança e auto-estima dos colaboradores.	Acredito que alguns investiriam, mas de modo geral não seria no mesmo grau de investimento, e conseqüentemente o processo de crescimento da empresa e desenvolvimento das pessoas seria mais lento.	Creio que a empresa que investe em educação corporativa valoriza seu fator humano e seguramente conseguirá atrair e reter mais talentos. Conseqüentemente terá colaboradores mais felizes e produtivos contribuindo positivamente para a imagem da instituição.
R20	Ambos. O que falta é relacionar melhor com a aplicabilidade na empresa.	Disseminação dos princípios e principais processos da empresa.	Com certeza não. O investimento em capacitação dos colaboradores, tem retorno tanto para o colaborador, quanto para empresa. A empresa é construída pelos colaboradores/ pessoas.	
R21	Importante, mas há quem participa tem que estar pronto para mudanças e ter ciência que ninguém é dono de todas as respostas. Se desenvolvem aqueles que sabem que têm muito a aprender. Predomina o técnico.	Melhoria, por parte dos colaboradores que se comprometeram com o programa.	De forma alguma, a grande maioria das pessoas acredita ser o detentor de todas as respostas e sempre possuem um desculpa para não se aperfeiçoar naquele momento. Acredito que ainda teríamos os mesmos resultados de 2005 e o turnover seria maior.	
R22	Acredito que há o desenvolvimento nas duas esferas, tanto técnica quanto comportamental, sendo esta última a primeira que se altera.	Mais envolvimento e compreensão dos processos da área	Acredito que o investimento da empresa constitui um estímulo para o desenvolvimento das pessoas e eleva o patamar da empresa.	
R23	Os programas atendem as necessidades e expectativas e os mesmos contemplam o desenvolvimento técnico e comportamental.	Qualidade no serviço prestado e retenção do capital intelectual.	Talvez o funcionário investisse mas não com a abrangência a partir dos investimentos do Senac. Com certeza o nível não seria o mesmo sem os investimentos da organização.	
R24	As pessoas participantes dos programas de educação corporativa sentem-se mais valorizados pela instituição, melhoram seu desempenho técnico e melhoram sua relação profissional com os demais colegas, o que evidencia também uma melhoria comportamental.	Melhora no entendimento do negócio; Melhoria no trabalho em equipe; Entendimento dos processos de trabalho; Melhoria dos indicadores de desempenho.	As pessoas estão investindo cada vez mais em desenvolvimento, mas com certeza sem os investimentos realizados pelo Senac-RS o nível não seria o mesmo.	
R25			acho que sim	

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R26	São pessoas mais preparadas para os desafios organizacionais e contribuem mais com ideias e sugestões de melhoria. Além disso, são pessoas motivadas e comprometidas. Também buscam o auto desenvolvimento, não ficam só com os programas indicados pela organização.	Colaboradores mais preparados para exercer seus cargos e atividades. Melhoria no clima organizacional. Motivação do colaboradores. Retenção do colaboradores e diminuição do turnover. Aumento de ideias e sugestões para a melhoria. Lançamento de novos projetos.	Sim, os que mais participam se desenvolvem mais rápido e tem melhor atuação e desempenho na sua área. O incentivo da organização é fundamental mas o colaborador também precisa estar comprometido com o curso que está realizando para tirar o melhor proveito possível.	
R27	Sim, existe desenvolvimento.	Aumento de produtividade.	Sim, bastante.	
R28	Acredito sempre que o desenvolvimento técnico é muito mais rápido e fácil quando desenvolvemos programas de capacitação corporativa e, este deve ser o principal foco das mesmas. O desenvolvimento comportamental é resultado e consequência dos ganhos e do aprendizado técnico colocado em prática nas atividades diárias, pois este sempre está acompanhado da bagagem que o colaborador já traz consigo.	Melhoria de processos; Melhoria de resultados; Aumento da criticidade da equipe; Melhores ideias; Maior maturidade da equipe.	"As pessoas devem ser as donas do seu destino", estas palavras várias vezes são usadas pelo nosso gestor de RH e da qual eu concordo, mas o Senac/RS como instituição que tem a missão de Educar para o Mercado de Trabalho precisa e eu penso desta forma incentivar e muito que seus colaboradores invistam de forma particular no desenvolvimento permanente e também deve investir em corporativamente nos temas que considera estratégico para o crescimento da organização.	Somos uma Instituição que vende e incentiva a formação continuada e, na minha opinião, precisamos continuar e ampliar nossos investimentos na capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem a nossa força de trabalho. Se somos a melhor opção de formação profissional para os nossos clientes, precisamos ser a melhor opção de formação para a nossa força de trabalho.
R29	A maioria dos colaboradores além, do conhecimento que adquirem, demonstram satisfação e valorizam a instituição pela oportunidade. Em alguns predomina o desenvolvimento técnico em outros o comportamental.	Possibilidade de ampliar oferta de curso a partir da especialização de docentes de determinada área. Ex. Enfermeiro que especializou-se em enfermagem do trabalho. Atua em curso de Técnico de Segurança do Trabalho e em Pós Técnico em Enfermagem do Trabalho.	Alguns investiriam e outros não, pois além do incentivo financeiro a instituição também flexibiliza horários e é compensativa com colaboradores que estão estudando. Alguns colaboradores não teriam condições financeiras, outros não teriam horário para estudar.	A cultura de nossa organização inspira o desenvolvimento de nossas colaboradoras e está em acordo com sua atividade fim. Isto demonstra coerência e a seriedade da instituição e o comprometimento com a educação de uma forma global.
R30	Técnico.	Desenvolvimento técnico.	Teria grandes dificuldades. Não estaria.	
R31	Noto que o nível dos participantes é muito disperso, o que dificulta os treinamentos. Estamos colocando em um mesmo treinamento pessoas com 1 ou 2 anos de experiência em determinada função com outras com mais de 10 anos de experiência.	penso que o maior seja a motivação das pessoas no sentido de se sentirem recompensadas.	provavelmente o investimento seria menor	Noto que o SENAC tem usado a política de investimento em capacitação como forma de premiar funcionários e até de reter pessoal, mas penso que isso precisaria ser revisto para que as recompensas se dessem mais em forma de salário.

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R32	Predomina o desenvolvimento técnico	Desenvolvimento das competências técnicas e humanas dos colaboradores	O funcionário dificilmente investiria por conta própria, por não ter recursos financeiros disponíveis e o grau de desenvolvimento da organização estaria comprometido	
R33	É extremamente importante a participação, após avaliação das necessidades de programas de desenvolvimento, mas isso deve ser monitorado e acompanhado os resultados, para ver se atingiu o objetivo proposto.	Maior união e a aprendizagem de técnicas modernas para a utilização diária nas atividades desempenhadas	Sim, pois o crescimento não pode ficar estagnado. A empresa colabora de forma importante para alavancar esta possibilidade	
R34	Há desenvolvimento muito evidente nos colaboradores, sempre estimulo a participação deles.	Mais conhecimento técnico, desenvolvimento de liderança, habilidade em apresentações, entendimento do ambiente corporativo, etc.	Acho que investiria pouco, em relação ao que a instituição proporciona. Seria um foco mais imediato. Acredito que haveria diferença em relação ao que é hoje.	
R35	Predomina desenvolvimento técnico		De acordo ao nível e a pressão dos pares o funcionário investiria em si mesmo, independente do programa da instituição.	
R36	O crescimento é evidente técnico e comportamental. Os colaboradores são bastante eficientes e tem aproveitado bastante as oportunidades disponibilizadas pela instituição.	Atingimos todas as metas definidas anualmente e também inovamos em processos e serviços.	Pelo perfil de meus colaboradores acredito que eles também investiriam, mas não tanto como o Senac investe. O nível estaria bom, mas não nos resultados atuais.	
R37	Na minha opinião o desenvolvimento é mais voltado para questões técnicas. Há a necessidade de desenvolver mais as pessoas, principalmente os gestores onde boa parte são docentes. Temas como integração, desenvolvimento de equipe e de pessoas poderiam auxiliar na melhoria do clima organizacional e conseqüentemente da produção.	Ainda não pude verificar, pois ainda não realizou nenhum treinamento.	Acredito que não. Ainda temos muitos funcionários que esperam tudo pela corporação. Alegam falta de recursos para investir em seu desenvolvimento. O incentivo que o Senac dá é visto como positivo e agrega valor como benefício.	
R38	Evoluem significativamente na organização.	Maior produtividade, a aumento da satisfação interna.	Caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários, em muitos casos o funcionário não investiria em si próprio.	

APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R39	São pessoas que buscam seu crescimento profissional e procuram a cada dia melhorar seu desempenho, onde seu desempenho melhora a cada dia, demonstrado nos resultados de seu trabalho e esta melhora é verificada tanta tecnicamente quanto no seu comportamento.	a melhor integração da equipe com isso alavancamos os resultados a cada dia mais surpreendentes.	com certeza o nível não seria o mesmo pois as dificuldades financeiras não os permitiriam buscar este desenvolvimento por conta própria.	considero o desenvolvimento profissional como fator principal para a qualidade do trabalho e consequentemente a qualidade de vida dos colaboradores.
R40	Quando a organização oportuniza educação corporativa aos colaboradores, estes retornam ao trabalho muito mais motivados e voltados a colocar em prática novas idéias. Observa-se o desenvolvimento pessoal de cada participante. Percebo no SENAC uma preocupação em desenvolver os colaboradores tanto no campo técnico quanto no comportamental e ambos são muito importantes complementando-se.	Aumento da produtividade; Aumento do índice de Satisfação dos Clientes; Aumento do índice de Satisfação dos Clientes com a ação docente; Aumento do índice de efetividade nas vendas, entre outros.	Algumas pessoas preocupam-se com seu desenvolvimento pessoal, outras não. Certamente, o grau de desenvolvimento organizacional seria bem inferior se não houvesse os programas de desenvolvimento corporativo para os funcionários.	
R41			Penso que não estaria no mesmo nível. Mas certamente as pessoas investiriam com recursos próprios em seu desenvolvimento.	
R42	As pessoas se desenvolvem mais no aspecto comportamental do que técnico.	Aumento do número de alunos em cursos.	O Senacrs não teria crescido se não investisse nas pessoas.	
R43	Há desenvolvimento, tanto técnico como comportamental, observado no dia a dia dos colaboradores.	melhoria no relacionamento da equipe, melhor motivação para o trabalho, melhor prestação de serviço aos clientes e colaboração entre os colegas	Não estaria no nível que está hoje, os colaboradores aproveitam realmente os incentivos da instituição e sem os incentivos acredito que muitos não teriam condições de fazer pessoalmente todos os treinamentos que realizam.	
R44	São pessoas que buscam o aperfeiçoamento e possuem espírito empreendedor. Os cursos disponibilizados tem melhorado tanto na área comportamental como técnica.	Melhoria nos processos de atendimento as unidades, diminuindo tempo de retorno as solicitações.	Não, por questões financeiras.	










APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R45	Acredito ser a educação corporativa, fundamental para uma instituição que quer crescer e se manter no mercado.. O aprendizado coletivo, proporciona tanto o crescimento e desenvolvimento pessoal quanto técnico.	Como resultados, eu observo o comprometimento das pessoas, a disseminação de informações, a vontade de crescimento na instituição, a motivação da equipe.e o desenvolvimento e adequação dos produtos e serviços.	O investimento de cada um na sua educação, depende muito da sua visão e perspectiva de futuro.. Porém,uma instituição do porte da nossa, certamente não estaria no nível que conquistamos hoje se não investíssemos na educação Corporativa.	
R46	Acredito que são exatamente as pessoas que mais devem desenvolver habilidades em toda ordem, seja comportamental ou técnico.	Os resultados foram a diminuição dos tempos na operação de uma atividade, diminuição de pessoas realizando as atividades, cumprimento de todos os prazos estabelecidos, desenvolvimento da equipe em todas as atividades do setor e o engajamento em pró-soluções, são os fatores que os investimentos são percebidos.	Sim, muito. A questão chave é que as instituição incentiva a educação continuada, pois um processo de desenvolvimento de pessoas é lento e gradativo.	Um dos fatores que mais contribuem para o crescimento da organização em resultados positivos, sem dúvida nenhuma passa pelo desenvolvimento de pessoas.
R47	Com certeza as pessoas participantes de programas de desenvolvimento corporativos se desenvolvem. Os aspectos técnicos e comportamentais são considerados em todos os programas de desenvolvimento e capacitação implementados pelo SENAC. Ambos possuem similaridade de ênfase nos planos executados.	A capacidade dos colaboradores de análise e interpretação dos fatos organizacionais, relacionados a gestão de equipes e pessoas é cada dia mais rico em detalhes, tornando o encaminhamento de soluções cada vez mais eficazes e que aumentam significativamente a confiança dos clientes internos em relação aos serviços e informações geradas pelo NRH.	Com certeza não. As pessoas, individualmente, não possuem a capacidade de investimento e nem de desenvolvimento quanto ao que é melhor para o seu desenvolvimento técnico, estratégico e comportamental.	O investimento em programas corporativos de desenvolvimento e capacitação de pessoas é inquestionável no que tange, a inteligência, produtividade dos recursos, eficácia, foco e direcionamento em prol da organização e de seus colaboradores. É efetivo, mais veloz, otimiza recursos e acelera o atingimento dos objetivos empresariais e, principalmente, promove o desenvolvimento das pessoas, incrementa suas carreiras, aumento o valor profissional e estimula a permanência e a adesão das pessoas a organização. Em síntese atrai, desenvolve e retém talentos.
R48	As pessoas necessitam de mais desenvolvimento, principalmente dos cursos FIC. A exigência do docente ter graduaçãoO plano de c deveria constar no Plano de Cargos e Salários. Assim como o Senai, o Senac deveria investir em cursos de formação pedagógica para todos os docentes e não apenas para os que atuam nos cursos técnicos.	Melhor avaliação satisfação do cliente.	Acho que não. É muito importante a valorização e incentivo recebido pelo Senac.	
R49	Elas melhoram significativamente seu desempenho	Melhorou os resultados dos indicadores	Os que mais participam estão se desenvolvendo. Ocorre que sem incentivo eles não seria possível.	As pessoas estão de modo geral mais desenvolvidas a partir dos programas de incentivo à educação.









APÊNDICE U
5ª BASE DE DADOS DO GRUPO 3

Respondentes - R	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.
R50	Percebe-se uma mudança significativa de comportamento. Uma melhora dos relacionamentos interpessoais; estreitamento de idéias comuns, e conseqüentemente um maior comprometimento com a instituição, no cumprimento da sua missão.	a partir das capacitações, percebe-se uma maior sintonia das ações.	O incentivo da instituição, é o ponto de impulso para a pró ação do colaborador. O nível o qual o Senac se encontra é devido ao incentivo da organização.	O novo século, traz consigo novos desafios. E adaptar-se a este processo de desenvolvimento no mundo do trabalho, é uma necessidade que urge.
R51	A avaliação de desempenho é realizada de forma objetiva e leva naturalmente às necessidades de desenvolvimento e possibilidades de carreira na instituição. Em regra geral há espontaneidade dos colaboradores para expressar o que é importante para eles e sensibilidade da gestão para aproximar as oportunidades ao perfil do colaborador. Dependendo do perfil do colaborador, o desenvolvimento exige mais da parte comportamental ou técnica.	Satisfação dos colaboradores; Resolutividade de problemas; Auto gestão; Autonomia profissional.	Não. Haveria menor desenvolvimento dos profissionais e menos possibilidades de exigir qualidade, pois não há no mercado profissionais prontos de acordo com especificidades da organização.	
R52	O programa de educação corporativa na minha opinião desenvolve tanto o aspecto técnico como o comportamental. Tenho visto melhorias nas pessoas que estão fazendo este programa.	Os resultados são visíveis, e estão melhorando em 25% a cada ano a produtividade e desempenho dos líderes intermediários envolvidos neste processo de desenvolvimento.	Não, as pessoas não conseguiriam, com recursos próprios, o nível de desenvolvimento alcançado sem incentivo da empresa. Cito como exemplo capacitação em Coaching Clinic, altamente caro e muito benéfico para o desenvolvimento de muitos líderes intermediários.	Cito ainda como exemplos as capacitações continuadas de: - Programa de Desenvolvimento de Líderes (1º escalão) - Programa de Desenvolvimento de Gestores (2º escalão) A meu ver são programas como estes que elevam o nível de desenvolvimento de equipe de trabalho. Essa é a própria Educação Corporativa em aplicação na sua plenitude. Tendo reflexos diretos nos resultados gerias da empresa.
R53	Sim, predomina ambos.	Aumento da qualidade dos trabalhos produzidos, melhoria da visão das pessoas sobre o SENAC como entidade que se preocupa com a formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, contribuindo favoravelmente para melhoria do Clima organizacional, evidenciada relatada por ocasião da avaliação de desempenho.	Muitos colaboradores não teriam a condição financeira necessária para desenvolver estes programas, nesse sentido consideramos extremamente improtante o SENAC-RS continuar oferecendo oportunidades como as que tem sido oferecidas.	












APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos participantes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R1	Elas melhoram significativamente seu desempenho	Melhoram significativamente seu desempenho							
R2	O Senac orienta os programas de educação corporativa para os gestores em geral e para outros colaboradores pré identificados como potenciais futuros gestores. Desta forma os participantes dos programas corporativos estão entre os mais preparados colaboradores, tanto em formação quanto em experiência e desempenho nas funções mais estratégicas.	Os participantes dos programas estão entre os mais preparados colaboradores, tanto em formação quanto em experiência e desempenho nas funções mais estratégicas							
R3	Acredito que são exatamente as pessoas que mais devem desenvolver habilidades em toda ordem, seja comportamental ou técnico.	São exatamente as pessoas que mais devem desenvolver habilidades em toda ordem			Ambos				
R4	Percebo que as pessoas que possuem o benefício sentem-se reconhecidas e valorizadas. Adquirem maior lealdade a organização já que percebem o valor que instituição lhes dá. Proporcionalmente o colaborador responde a altura, entregando melhores serviços, dedicando-se de forma plena e integral. Além de quando possível colocar na prática do dia-dia os conhecimentos adquiridos nos cursos.	Sentem-se reconhecidas e valorizadas. Aquirem maior lealdade a organização já que percebem o valor que a instituição lhes dá	Proporcionalmente o colaborador responde a altura entregando melhores serviços, dedicando-se de forma plena e integral.						
R5	São pessoas mais preparadas para os desafios organizacionais e contribuem mais com ideias e sugestões de melhoria. Além disso, são pessoas motivadas e comprometidas. Também buscam o auto desenvolvimento, não ficam só com os programas indicados pela organização.	São pessoas mais preparadas para os desafios organizacionais e contribuem mais com ideias e sugestões de melhoria. Além disso, são pessoas motivadas e comprometidas.		Buscam o auto desenvolvimento, não ficam só com os programas indicados pela organização (atitude comportamental)					
R6	Muito boa. Sim, há desenvolvimento. Ambos.	Muito boa	Sim, há desenvolvimento		Ambos				










APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos partícipes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R7	<p>O Senac/RS é uma instituição que investe no desenvolvimento de seus colaboradores. Eu particularmente aproveitei todas as oportunidades que me foram oferecidas. Entrei na instituição em 2003 com o cargo Auxiliar Administrativo I e com o Ensino Médio apenas. Fiz curso técnico em Informática, graduação em Marketing e Pós Graduação em Gestão de Pessoas, sempre com subsídios da empresa. Fui Promovido várias vezes, passando pelos cargos, Auxiliar Administrativo II, Assistente Administrativo, Analista I, Analista II, Técnico de Nível Superior, Coordenador de Área e por fim Diretor de Unidade.</p> <p>As competências técnicas são desenvolvidas em programas específicos, porém as competências comportamentais não são deixadas de lado. Possuímos programas que desenvolvem essas competências.</p>		<p>O Senac/RS é uma instituição que investe no desenvolvimento de seus colaboradores. Cita o desenvolvimento próprio</p>	<p>As competências técnicas são desenvolvidas em programas específicos, porém as competências comportamentais não são deixadas de lado.</p>	Ambos	<p>Possuímos programas que desenvolvem essas competências.</p>			
R8	Sim, existe desenvolvimento.		Sim, existe desenvolvimento						
R9	O programa de educação corporativa na minha opinião desenvolve tanto o aspecto técnico como o comportamental. Tenho visto melhorias nas pessoas que estão fazendo este programa.	Tenho visto melhorias nas pessoas que estão fazendo este programa		O programa de educação corporativa na minha opinião desenvolve tanto o aspecto técnico como o comportamental	Ambos				
R10	Ambos. O que falta é relacionar melhor com a aplicabilidade na empresa.				Ambos	O que falta é relacionar melhor com a aplicabilidade na empresa.			
R11	<p>As pessoas necessitam de mais desenvolvimento, principalmente dos cursos FIC. A exigência do docente ter graduação e o plano de c deveria constar no Plano de Cargos e Salários.</p> <p>Assim como o Senai, o Senac deveria investir em cursos de formação pedagógica para todos os docentes e não apenas para os que atuam nos cursos técnicos.</p>								









APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos participantes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R12	Técnico.			Técnico					
R13	Evoluem significativamente na organização.	Evoluem significativamente na organização							
R14	Acredito sempre que o desenvolvimento técnico é muito mais rápido e fácil quando desenvolvemos programas de capacitação corporativa e, este deve ser o principal foco das mesmas. O desenvolvimento comportamental é resultado e consequência dos ganhos e do aprendizado técnico colocado em prática nas atividades diárias, pois este sempre está acompanhado da bagagem que o colaborador já traz consigo.			Acredito sempre que o desenvolvimento técnico é muito mais rápido e fácil quando desenvolvemos programas de capacitação corporativa		O desenvolvimento comportamental é resultado e consequência dos ganhos e do aprendizado técnico colocado em prática nas atividades diárias, pois este sempre está acompanhado da bagagem que o colaborador já traz consigo.			
R15	Há equilíbrio entre o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, mas com maior aceitação das comportamentais.			Há equilíbrio entre o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, mas com maior aceitação das comportamentais.					
R16	São pessoas que buscam seu crescimento profissional e procuram a cada dia melhorar seu desempenho, onde seu desempenho melhora a cada dia, demonstrado nos resultados de seu trabalho e esta melhora é verificada tanto tecnicamente quanto no seu comportamento.	São pessoas que buscam seu crescimento profissional e procuram a cada dia melhorar seu desempenho, onde seu desempenho melhora a cada dia, demonstrado nos resultados de seu trabalho		esta melhora é verificada tanto tecnicamente quanto no seu comportamento.	Ambos				
R17	Acredito ser a educação corporativa, fundamental para uma instituição que quer crescer e se manter no mercado.. O aprendizado coletivo, proporciona tanto o crescimento e desenvolvimento pessoal quanto técnico.	O aprendizado coletivo, proporciona tanto o crescimento e desenvolvimento pessoal quanto técnico		O aprendizado coletivo, proporciona tanto o crescimento e desenvolvimento pessoal quanto técnico					
R18	Predomina o desenvolvimento técnico			Predomina o desenvolvimento técnico					
R19	Acredito que há o desenvolvimento nas duas esferas, tanto técnica quanto comportamental, sendo esta última a primeira que se altera.			Acredito que há o desenvolvimento nas duas esferas, tanto técnica quanto comportamental					










APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos participantes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R20	Noto que o nível dos participantes é muito disperso, o que dificulta os treinamentos. Estamos colocando em um mesmo treinamento pessoas com 1 ou 2 anos de experiência em determinada função com outras com mais de 10 anos de experiência.	Noto que o nível dos participantes é muito disperso, o que dificulta os treinamentos							
R21	As pessoas se desenvolvem mais no aspecto comportamental do que técnico.			As pessoas se desenvolvem mais no aspecto comportamental do que técnico					
R22	Percebo que as pessoas que participam de programas de educação corporativa apresentam melhores resultados em suas atividades e sentem-se valorizados e acolhidos pela organização. Contribui efetivamente para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. O foco (técnico ou comportamental) depende do objetivo da empresa, mas acredito que o fator comportamental está sempre presente nos treinamentos corporativos alinhados a cultura organizacional.	Percebo que as pessoas que participam de programas de educação corporativa apresentam melhores resultados em suas atividades e sentem-se valorizados e acolhidos pela organização. Contribui efetivamente para o seu desenvolvimento profissional e pessoal		acredito que o fator comportamental está sempre presente nos treinamentos corporativos alinhados a cultura organizacional					
R23	Quando a organização oportuniza educação corporativa aos colaboradores, estes retornam ao trabalho muito mais motivados e voltados a colocar em prática novas idéias. Observa-se o desenvolvimento pessoal de cada participante. Percebo no SENAC uma preocupação em desenvolver os colaboradores tanto no campo técnico quanto no comportamental e ambos são muito importantes complementando-se.	muito mais motivados e voltados a colocar em prática novas idéias.	Observa-se o desenvolvimento pessoal de cada participante. Percebo no SENAC uma preocupação em desenvolver os colaboradores	tanto no campo técnico quanto no comportamental e ambos são muito importantes complementando-se					
R24	Importante, mas há quem participa tem que estar pronto para mudanças e ter ciência que ninguém é dono de todas as respostas. Se desenvolvem aqueles que sabem que têm muito a aprender. Predomina o técnico.	Importante, mas há quem participa tem que estar pronto para mudanças e ter ciência que ninguém é dono de todas as respostas	Se desenvolvem aqueles que sabem que têm muito a aprender	Predomina o técnico					
R25	Percebe-se uma mudança significativa de comportamento. Uma melhora dos relacionamentos interpessoais; estreitamento de idéias comuns, e consequentemente um maior comprometimento com a instituição, no cumprimento da sua missão.	Percebe-se uma mudança significativa de comportamento. Uma melhora dos relacionamentos interpessoais; estreitamento de idéias comuns, e consequentemente um maior comprometimento com a instituição, no cumprimento da sua missão							










APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos participantes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R26	A avaliação de desempenho é realizada de forma objetiva e leva naturalmente às necessidades de desenvolvimento e possibilidades de carreira na instituição. Em regra geral há espontaneidade dos colaboradores para expressar o que é importante para eles e sensibilidade da gestão para aproximar as oportunidades ao perfil do colaborador. Dependendo do perfil do colaborador, o desenvolvimento exige mais da parte comportamental ou técnica.	A avaliação de desempenho é realizada de forma objetiva e leva naturalmente às necessidades de desenvolvimento e possibilidades de carreira na instituição	Em regra geral há espontaneidade dos colaboradores para expressar o que é importante para eles e sensibilidade da gestão para aproximar as oportunidades ao perfil do colaborador	Dependendo do perfil do colaborador, o desenvolvimento exige mais da parte comportamental ou técnica.					
R27	Os programas atendem as necessidades e expectativas e os mesmos contemplam o desenvolvimento técnico e comportamental.			contemplam o desenvolvimento técnico e comportamental					
R28	Com a participação de colaboradores em programas de educação corporativa, é possível identificar o aumento da eficiência e além dos conhecimentos técnicos a mudança comportamental desperta nos participantes atitudes pró-ativas, criatividade e senso de inovação.	é possível identificar o aumento da eficiência	desperta nos participantes atitudes pró-ativas, criatividade e senso de inovação	aumento da eficiência e além dos conhecimentos técnicos a mudança comportamental					
R29	Há desenvolvimento muito evidente nos colaboradores, sempre estimulo a participação deles.	sempre estimulo a participação deles	Há desenvolvimento muito evidente nos colaboradores						
R30	Com certeza as pessoas participantes de programas de desenvolvimento corporativos se desenvolvem. Os aspectos técnicos e comportamentais são considerados em todos os programas de desenvolvimento e capacitação implementados pelo SENAC. Ambos possuem similaridade de ênfase nos planos executados.		Com certeza as pessoas participantes de programas de desenvolvimento corporativos se desenvolvem	Os aspectos técnicos e comportamentais são considerados em todos os programas de desenvolvimento					
R31	Acredito que há desenvolvimento, porém predomina o desenvolvimento técnico - a operação. Necessita-se do desenvolvimento de competências comportamentais, que promovam a mudança de atitude.		Acredito que há desenvolvimento	predomina o desenvolvimento técnico - a operação		Necessita-se do desenvolvimento de competências comportamentais, que promovam a mudança de atitude			
R32	Sim há desenvolvimento das pessoas após a participação em programas como esse. O desenvolvimento mais identificado é o comportamental.		Sim há desenvolvimento das pessoas após a participação em programas como esse	O desenvolvimento mais identificado é o comportamental					

APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos partícipes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R33	Sim, predomina ambos.		Sim		predomina ambos				
R34	Acredito ocorrer mudança tanto em relação ao conhecimento, quanto ao comportamento, faz com que o mesmo fique mais atento para as mudanças, deixa-o mais criativo.	faz com que o mesmo fique mais atento para as mudanças, deixa-o mais criativo	Acredito ocorrer mudança tanto em relação ao conhecimento, quanto ao comportamento	tanto em relação ao conhecimento, quanto ao comportamento					
R35	Certamente é evidenciado desenvolvimento dos colaboradores que participam de programas de educação corporativa. Percebo a predominância do desenvolvimento técnico, visto que as mudanças comportamentais não ocorrem tão rapidamente e estão diretamente relacionados a disposição de cada um em mudar. Para as pessoas que percebem os programas como oportunidades de crescimento e possuem iniciativa em participar, não só pelo convite da empresa, o desenvolvimento se dá de forma mais intensa e nas duas perspectivas, técnica e comportamental.		Certamente é evidenciado desenvolvimento dos colaboradores que participam de programas de educação corporativa	Percebo a predominância do desenvolvimento técnico, visto que as mudanças comportamentais não ocorrem tão rapidamente e estão diretamente relacionados a disposição de cada um em mudar		Para as pessoas que percebem os programas como oportunidades de crescimento e possuem iniciativa em participar, não só pelo convite da empresa, o desenvolvimento se dá de forma mais intensa e nas duas perspectivas, técnica e comportamental.			
R36	É extremamente importante a participação, após avaliação das necessidades de programas de desenvolvimento, mas isso deve ser monitorado e acompanhado os resultados, para ver se atingiu o objetivo proposto.	É extremamente importante a participação, após avaliação das necessidades de programas de desenvolvimento							
R37	Penso que os programas de desenvolvimento são excelentes. Porém, falta uma metodologia de acompanhamento e avaliação da eficácia que seja aplicável. geralmente se corre para preencher os documentos apenas antes das auditorias. Mas não tem aplicabilidade nenhuma.		falta uma metodologia de acompanhamento e avaliação da eficácia que seja aplicável						
R38	Acredito que os programas de educação corporativa são muito bons e ajudam tanto no desenvolvimento técnico/profissional como comportamental das pessoas.			ajudam tanto no desenvolvimento técnico/profissional como comportamental das pessoas.	Ambos				





APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos partícipes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R39	São pessoas que buscam o aperfeiçoamento e possuem espírito empreendedor. Os cursos disponibilizados tem melhorado tanto na área comportamental como técnica.	São pessoas que buscam o aperfeiçoamento e possuem espírito empreendedor		Os cursos disponibilizados tem melhorado tanto na área comportamental como técnica					
R40	Predomina desenvolvimento técnico			Predomina desenvolvimento técnico					
R41	Predomina o desenvolvimento técnico.			Predomina desenvolvimento técnico					
R42	Ambos, principalmente quando o conhecimento adquirido consegue ser aplicado na prática empresarial.				Ambos	principalmente quando o conhecimento adquirido consegue ser aplicado na prática empresarial			
R43	Percebo que as pessoas que participam dos programas de educação corporativa se sentem primeiramente valorizadas. É possível observar que acontece um desenvolvimento tanto técnico quanto comportamental. Foi possível evidenciar isto na especialização que se iniciou há pouco tempo e que já produz resultados visíveis, os docentes têm uma postura mais crítica e estão implementando inovações a partir do que estão construindo no curso de especialização.	Percebo que as pessoas que participam dos programas de educação corporativa se sentem primeiramente valorizadas. Os docentes têm uma postura mais crítica e estão implementando inovações em suas metodologias a partir do que estão construindo no curso de especialização.		É possível observar que acontece um desenvolvimento tanto técnico quanto comportamental.	Ambos				
R44	A maioria dos colaboradores além, do conhecimento que adquirem, demonstram satisfação e valorizam a instituição pela oportunidade. Em alguns predomina o desenvolvimento técnico em outros o comportamental.	A maioria dos colaboradores além, do conhecimento que adquirem, demonstram satisfação e valorizam a instituição pela oportunidade		Em alguns predomina o desenvolvimento técnico em outros o comportamental	Ambos				











APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos participantes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos participantes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R45	Acredito que predomine o aspecto comportamental, pois o aspecto técnico pode ser trabalhado individualmente mas a cultura da organização no sentido de educação corporativa sente o reflexo de forma mais contundente na parte comportamental.			Acredito que predomine o aspecto comportamental, pois o aspecto técnico pode ser trabalhado individualmente		a cultura da organização no sentido de educação corporativa sente o reflexo de forma mais contundente na parte comportamental.			
R46	Na minha opinião o desenvolvimento é mais voltado para questões técnicas. Há a necessidade de desenvolver mais as pessoas, principalmente os gestores onde boa parte são docentes. Temas como integração, desenvolvimento de equipe e de pessoas poderiam auxiliar na melhoria do clima organizacional e consequentemente da produção.	Há a necessidade de desenvolver mais as pessoas, principalmente os gestores onde boa parte são docentes. Temas como integração, desenvolvimento de equipe e de pessoas poderiam auxiliar na melhoria do clima organizacional e consequentemente da produção		Na minha opinião o desenvolvimento é mais voltado para questões técnicas.					
R47	Há participação significativa nas propostas de Educação Continuada da instituição. Os desenvolvimentos técnico e comportamental são valorizados e abordados nas propostas de formação e educação, de forma equilibrada.	Há participação significativa nas propostas de Educação Continuada da instituição		Os desenvolvimentos técnico e comportamental são valorizados e abordados nas propostas de formação e educação, de forma equilibrada					
R48	As pessoas participantes dos programas de educação corporativa sentem-se mais valorizados pela instituição, melhoram seu desempenho técnico e melhoram sua relação profissional com os demais colegas, o que evidencia também uma melhora comportamental.	As pessoas participantes dos programas de educação corporativa sentem-se mais valorizados pela instituição		desempenho técnico e melhoram sua relação profissional com os demais colegas, o que evidencia também uma melhora comportamental					
R49	O crescimento é evidente técnico e comportamental. Os colaboradores são bastante eficientes e tem aproveitado bastante as oportunidades disponibilizadas pela instituição.	Os colaboradores são bastante eficientes e tem aproveitado bastante as oportunidades disponibilizadas pela instituição		O crescimento é evidente técnico e comportamental					






















APÊNDICE V
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 18 - GRUPO 3

	18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.	Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa?	Há desenvolvimento dos partícipes?	Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental?	Ou ambos?	Dê sua opinião	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R50	Há desenvolvimento, tanto técnico como comortamental, observado no dia a dia dos colaboradores.			Há desenvolvimento, tanto técnico como comortamental					















APÊNDICE W
ANÁLISE QUALITATIVA QUESTÃO 19 - GRUPO 3

	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R1	Melhorou os resultados dos indicadores	Melhorou	Indicadores			
R2	Os resultados decorrentes do nivelamento de competências e da apropriação de conhecimentos e habilidades gerenciais, pelos participantes dos programas corporativos ainda não alcançaram todos os objetivos e limites desejados. Podemos afirmar, contudo, que os resultados de sustentabilidade das unidades são crescentes e constantes desde 2008, os níveis de turnover são decrescentes e a satisfação dos colaboradores crescentes, conforme evidenciado em nossos indicadores. É notório, também, o aumento de maturidade dos grupos gestores, nos aspectos comportamentais e técnicos.	Resultados de sustentabilidade das unidades são crescentes e constantes desde 2008. Turnover decrescente, satisfação crescentes. Aumento da maturidade dos grupos gestores e nos aspectos comportamentais técnicos.	Melhores indicadores, aumento do nível de maturidade dos grupos			
R3	Os resultados foram a diminuição dos tempos na operação de uma atividade, diminuição de pessoas realizando as atividades, cumprimento de todos os prazos estabelecidos, desenvolvimento da equipe em todas as atividades do setor e o engajamento em pró-soluções, são os fatores que os investimentos são percebidos.	diminuição dos tempos de operação de uma atividade, diminuição de pessoas realizando as atividades, cumprimento de todos os prazos estabelecidos, desenvolvimento da equipe	Diminuição (do que gera custos), cumprimento de prazos/metras, desenvolvimento da equipe			
R4	Tenho 3 meses de empresa, ainda não tenho propriedade suficiente para indicar precisamente os resultados diretos dos programas.	3 meses de empresa. Não tenho propriedade suficiente para indicar				
R5	Colaboradores mais preparados para exercer seus cargos e atividades. Melhoria no clima organizacional. Motivação do colaboradores. Retenção do colaboradores e diminuição do turnover. Aumento de ideias e sugestões para a melhoria. Lançamento de novos projetos.	Colaboradores mais preparados para exercer seus cargos e atividades. Aumento de ideias e sugestões para melhoria	Colaboradores preparados. Melhoria do clima organizacional. Motivação dos colaboradores. Retenção dos colaboradores			
R6	Desenvolvimento da equipe.	Desenvolvimento da equipe	Desenvolvimento			
R7	Possuímos um programa de Backup bem estruturado e com resultados significativos. Para as funções de liderança, temos um grupo que está a disposição da Direção Regional para suprir qualquer necessidade da organização.	Programa de Backup. Grupo que está a disposição da Direção Regional				

















APÊNDICE W
ANÁLISE QUALITATIVA QUESTÃO 19 - GRUPO 3

	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neuro) 
R8	Aumento de produtividade.	Aumento de produtividade	Aumento			
R9	Os resultados são visíveis, e estão melhorando em 25% a cada ano a produtividade e desempenho dos líderes intermediários envolvidos neste processo de desenvolvimento.	Melhorando em 25% a cada ano a produtividade e desempenho dos líderes	Resultados são visíveis. Melhora do desempenho			
R10	Disseminação dos princípios e principais processos da empresa.	Disseminação dos princípios e principais processos	Disseminação			
R11	Melhor avaliação satisfação do cliente.	Melhor avaliação da satisfação do cliente	Melhora			
R12	Desenvolvimento técnico.	Desenvolvimento técnico	Desenvolvimento			
R13	Maior produtividade, a aumento da satisfação interna.	Maior produtividade, aumento satisfação interna	Produtividade e satisfação interna			
R14	Melhoria de processos; Melhoria de resultados; Aumento da criticidade da equipe; Melhores ideias; Maior maturidade da equipe.	Melhoria de processos e resultados. Melhores ideias, Maior maturidade	Melhoria, maturidade, ideias			
R15	Redução de prazos de realização das tarefas, melhor relacionamento com as partes interessadas e clientes internos, ampliação da visao sistematica, ascenção profissional e qualificacao tecnica da área	Redução de prazos de realização das tarefas, melhor relacionamento	Redução de prazos, melhor relacionamento, ascenção profissional			
R16	a melhor integração da equipe com isso alavancamos os resultados a cada dia mais surpreendentes.	Melhor integração da equipe, alavancamos os resultados	Melhor itegração, alavancamos resultados			
R17	Como resultados, eu observo o comprometimento das pessoas, a disseminação de informações, a vontade de crescimento na instituição, a motivação da equipe.e o desenvolvimento e adequação dos produtos e serviços.	Comprometimento das pessoas e disseminção de informações, motivação da equipe e o desenvolvimento dos produtos e serviços	Comprometimento, disseminação, vontade de crescimento, motivação da equipe, desenvolvimento			
R18	Desenvolvimento das competências técnicas e humanas dos colaboradores	Desenvolvimento das competências	Desenvolvimento			
R19	Mais envolvimento e compreensão dos processos da área	Mais envolvimento	Envolvimento			
R20	penso que o maior seja a motivação das pessoas no sentido de se sentirem recompensadas.	Maior motivação das pessoas	Motivação			
R21	Aumento do número de alunos em cursos.	Aumento do nº alunos	Aumento			
R22	Maior maturidade da equipe. Melhores resultados em vendas e atingimento de metas. Maior conhecimento dos produtos da empresa. Maior segurança e auto-estima dos colaboradores.	Maior maturidade da equipe, melhores resultados em vendas e metas. Maior segurança e auto-estima dos colaboradores	Maturidade, Melhores resultados, Maior segurança e auto-estima			
R23	Aumento da produtividade; Aumento do índice de Satisfação dos Clientes; Aumento do índice de Satisfação dos Clientes com a ação docente; Aumento do índice de efetividade nas vendas, entre outros.	Aumento da produtividade, satisfação dos clientes, efetividade nas vendas	Aumento nos índices			
R24	Melhoria, por parte dos colaboradores que se comprometeram com o programa.	Melhoria dos colaboradores	Melhoria			
R25	apartir das capacitações, percebe-se uma maior sintonia das ações.	Maior sintonia das ações	Maior sintonia			

APÊNDICE W
ANÁLISE QUALITATIVA QUESTÃO 19 - GRUPO 3

	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R26	Satisfação dos colaboradores; Resolutividade de problemas; Auto gestão; Autonomia profissional.	Satisfação dos colaboradores, auto gestão, autonomia profissional	Satisfação, auto gestão, autonomia			
R27	Qualidade no serviço prestado e retenção do capital intelectual.	Qualidade no serviço e retenção do capital intelectual	Qualidade e retenção do capital intelectual			
R28	Melhoria dos resultados, maior comprometimento e envolvimento, ampliação de conhecimentos e eficiência.	Melhoria dos resultados, maior comprometimento e envolvimento	Melhoria, comprometimento, envolvimento, eficiência			
R29	Mais conhecimento técnico, desenvolvimento de liderança, habilidade em apresentações, entendimento do ambiente corporativo, etc.	Mais conhecimento técnico, desenvolvimento de liderança	Conhecimento técnico, desenvolvimento de liderança, habilidade			
R30	A capacidade dos colaboradores de análise e interpretação dos fatos organizacionais, relacionados a gestão de equipes e pessoas é cada dia mais rico em detalhes, tornando o encaminhamento de soluções cada vez mais eficazes e que aumentam significativamente a confiança dos clientes internos em relação aos serviços e informações geradas pelo NRH.	Capacidade de análise e interpretação dos fatos organizacionais	Análise e interpretação dos fatos, eficazes.			
R31	Por meio de programas de educação corporativa (estudos, discussões, reuniões de trabalho e treinamentos formais) foi possível aprimorar processos de trabalho e ter mais eficácia nos produtos desenvolvidos,	Aprimorar processos de trabalho e ter mais eficácia nos produtos desenvolvidos	Aprimorar processos, eficácia.			
R32	Equipe pró-ativa, abertura há mudanças, e empreendedorismo com projetos na área social e ambiental.	Equipe pró-ativa, empreendedorismo com projetos na área social e ambiental	Pró-ativa, abertura à mudanças, empreendedorismo			
R33	Aumento da qualidade dos trabalhos produzidos, melhoria da visão das pessoas sobre o SENAC como entidade que se preocupa com a formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, contribuindo favoravelmente para melhoria do Clima organizacional, evidenciada relatada por ocasião da avaliação de desempenho.	Aumento da qualidade dos trabalhos produzidos, melhoria na visão das pessoas sobre o SENAC	Aumento da qualidade dos trabalhos, formação e desenvolvimento profissional, melhoria do clima organizacional			
R34	Integração, união e melhoria do conhecimento e aumento da produtividade do trabalho em equipe.	Integração, união e melhoria do conhecimento, aumento da produtividade	Integração, união, melhoria, produtividade			
R35	A partir de programas de educação corporativa tivemos significativa melhora em relação ao atendimento ao cliente, no processo de venda e em relação ao desenvolvimento das aulas. Muitos docentes hoje conseguem com mais facilidade relacionar conhecimentos, teoria e prática, instigando o aluno a aprender.	Significativa melhora em relação ao atendimento ao cliente, no processo de venda em relação ao desenvolvimento das aulas	Melhora em relação ao atendimento ao cliente			
R36	Maior união e a aprendizagem de técnicas modernas para a utilização diária nas atividades desempenhadas	Maior união e aprendizagem de técnicas modernas	União e aprendizagem			

APÊNDICE W
ANÁLISE QUALITATIVA QUESTÃO 19 - GRUPO 3

	19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R37	Administrativamente, não consigo relacionar nenhum diretamente. Alguns professores assumiram outras turmas de outros cursos graças a alguns programas de capacitação técnica.	Alguns professores assumiram outras turmas de outros cursos				
R38	Atingir resultados mais rápidos, melhor entendimento das demandas, propostas de inovação, se tornaram mais dinâmicos.	Atingir resultados mais rápidos, melhor entendimento das demandas	Resultados mais rápidos, entendimento			
R39	Melhoria nos processos de atendimento as unidades, diminuindo tempo de retorno as solicitações.	Melhoria nos processos de atendimento as unidades	Melhoria, diminuição tempo de retorno			
R40	Aumento da qualificação profissional.	Aumento da qualificação	Aumento			
R41	O desenvolvimento dos colaboradores traz para a Unidade o enriquecimento do currículo, além da qualidade dos serviços prestados estar em constante melhoria.	Enriquecimento do currículo, qualidade dos serviços prestados, constante melhoria	Qualidade dos serviços prestados, constante melhoria			
R42	Maior articulação entre os docentes e novas metodologias de ensino.	Maior articulação entre os docentes e novas metodologias	Maior articulação			
R43	Possibilidade de ampliar oferta de curso a partir da especialização de docentes de determinada área. Ex. Enfermeiro que especializou-se em enfermagem do trabalho. Atua em curso de Técnico de Segurança do Trabalho e em Pós Técnico em Enfermagem do Trabalho.	Especialização de docentes	Especialização			
R44	Mais autonomia e conhecimento para a tomada de decisão individual, e para a liderança em processos frente a equipe.	Mais autonomia e conhecimento para tomada de decisão individual e para a liderança	Automia, conhecimento, tomada de decisão			
R45	Ainda não pude verificar, pois ainda não realizou nenhum treinamento.					
R46	Melhorias na gestão dos processos e projetos em andamento. Melhorias na comunicação entre os colaboradores.	Melhorias na gestão dos processos, melhorias na comunicação	Melhoria na gestão e nos processos, comunicação			
R47	Melhora no entendimento do negócio; Melhoria no trabalho em equipe; Entendimento dos processos de trabalho; Melhoria dos indicadores de desempenho.	Melhoria no entendimento do negócio, melhoria no trabalho em equipe, melhoria dos indicadores	Melhoria no entendimento do negócio, trabalho em equipe, melhoria dos indicadores			
R48	Atingimos todas as metas definidas anualmente e também inovamos em processos e serviços.	Atingimos todas as metas definidas, inovamos em processos e serviços	Atingimento das metas, inovação			
R49	melhoria no relacionamento da equipe, melhor motivação para o trabalho, melhor prestação de serviço aos clientes e colaboração entre os colegas	Melhoria no relacionamento da equipe, melhor motivação para o trabalho	Melhoria no relacionamento da equipe, motivação para o trabalho, colaboração entre colegas			

APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R1	Os que mais participam estão se desenvolvendo. Ocorre que sem incentivo eles não seria possível.	Não seria possível		Não investiria
R2	Quanto ao programa de incentivo a educação, seja em nível de graduação ou pós-graduação, não há dúvidas do desenvolvimento profissional dos beneficiários. Este programa beneficia em média 300 colaboradores por semestre. Não temos mensurado quantos destes colaboradores não estariam estudando, caso não houvesse este programa "Bolsa Auxílio-Educação" que subsidia os colaboradores, mas certamente não teríamos tantos colaboradores em cursos de graduação e, principalmente, em pós como temos hoje.	Certamente não teríamos tantos colaboradores em cursos de graduação, principalmente em pós.	Não há dúvidas do desenvolvimetro profissional dos beneficiários.	Não investiria aos níveis do Senac
R3	Sim, muito. A questão chave é que as instituição incentiva a educação continuada, pois um processo de desenvolvimento de pessoas é lento e gradativo.	Sim ,muito	um processo de desenvolvimento de pessoas é lento e gradativo.	Sim
R4	Penso que toda educação gera desenvolvimento, algumas mais outras menos, penso que a atitude do colaborador em enxergar na prática o que está absorvendo em sala de aula é fundamental. Acredito que muitos colaboradores acabariam por não buscar o seu desenvolvimento caso não tivessem o incentivo da empresa, alguns por falta de recursos e outros por não verem um custo benefício adequado ao seu padrão de vida já que teriam que pagar o valor integral do desenvolvimento. Penso que os incentivos a educação mehlram não somente a qualidade técnica dos colaboradores mas também contribuem para o clima, retenção de talentos, melhoria na produtividade entre outros contribuições, já que os participantes sentem-se valorizados por terem o benefício à educação.	Acredito que muitos colaboradores acabariam por não buscar o seu desenvolvimento caso não tivessem o incentivo da empresa, alguns por falta de recursos e outros por não verem um custo benefício adequado ao seu padrão de vida já que teriam que pagar o valor integral do desenvolvimento	Penso que toda educação gera desenvolvimento, algumas mais outras menos, penso que a atitude do colaborador em enxergar na prática o que está absorvendo em sala de aula é fundamental. Penso que os incentivos a educação mehlram não somente a qualidade técnica dos colaboradores mas também contribuem para o clima, retenção de talentos, melhoria na produtividade entre outros contribuições, já que os participantes sentem-se valorizados por terem o benefício à educação.	Não investiria

APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R5	Sim, os que mais participam se desenvolvem mais rápido e tem melhor atuação e desempenho na sua área. O incentivo da organização é fundamental mas o colaborador também precisa estar comprometido com o curso que está realizando para tirar o melhor proveito possível.	Sim, os que mais participam se desenvolvem mais rápido e tem melhor atuação e desempenho na sua área.	O incentivo da organização é fundamental mas o colaborador também precisa estar comprometido com o curso que está realizando para tirar o melhor proveito possível.	Sim
R6	Penso que não. Não. Especialmente por ser uma instituição de educação, os colaboradores passam a se comprometer mais com sua educação e desenvolvimento.	Penso que não.	Não. Especialmente por ser uma instituição de educação, os colaboradores passam a se comprometer mais com sua educação e desenvolvimento.	Não investiria
R7	Acredito que depende do colaborador, nem todos investem em si, mas alguns sim. Acredito que o Senac não estaria com esse grau de desenvolvimento.	Acredito que depende do colaborador, nem todos investem em si, mas alguns sim.	Acredito que o Senac não estaria com esse grau de desenvolvimento.	Nem todos investiriam
R8	Sim, bastante.	Sim, bastante.		Sim
R9	Não, as pessoas não conseguiriam, com recursos próprios, o nível de desenvolvimento alcançado sem incentivo da empresa. Cito como exemplo capacitação em Coaching Clinic, altamente caro e muito benéfico para o desenvolvimento de muitos líderes intermediários.	Não, as pessoas não conseguiriam, com recursos próprios, o nível de desenvolvimento alcançado sem incentivo da empresa.		Não investiria
R10	Com certeza não. O investimento em capacitação dos colaboradores, tem retorno tanto para o colaborador, quanto para empresa. A empresa é construída pelos colaboradores/ pessoas.	Com certeza não.	O investimento em capacitação dos colaboradores, tem retorno tanto para o colaborador, quanto para empresa. A empresa é construída pelos colaboradores/ pessoas.	Não investiria
R11	Acho que não. É muito importante a valorização e incentivo recebido pelo Senac.	Acho que não.	É muito importante a valorização e incentivo recebido pelo Senac.	Não investiria
R12	Teria grandes dificuldades. Não estaria.	Teria grandes dificuldades.	Não estaria.	Não investiria

APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R13	Caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários, em muitos casos o funcionário não investiria em si próprio.	Caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários, em muitos casos o funcionário não investiria em si próprio.		Não investiria
R14	"As pessoas devem ser as donas do seu destino", estas palavras várias vezes são usadas pelo nosso gestor de RH e da qual eu concordo, mas o Senac/RS como instituição que tem a missão de Educar para o Mercado de Trabalho precisa e eu penso desta forma incentivar e muito que seus colaboradores invistam de forma particular no desenvolvimento permanente e também deve investir em corporativamente nos temas que considera estratégico para o crescimento da organização.	o Senac/RS como instituição que tem a missão de Educar para o Mercado de Trabalho precisa e eu penso desta forma incentivar e muito que seus colaboradores invistam de forma particular no desenvolvimento permanente e também deve investir em corporativamente nos temas que considera estratégico para o crescimento da organização		
R15	Acredito que as pessoas investiriam, porém, demorariam mais tempo para concluir os cursos de graduação, por exemplo. Provavelmente teriam que fazer menos disciplinas por semestre.	Acredito que as pessoas investiriam, porém, demorariam mais tempo para concluir os cursos de graduação, por exemplo. Provavelmente teriam que fazer menos disciplinas por semestre.		Não investiria aos níveis do Senac
R16	com certeza o nível não seria o mesmo pois as dificuldades financeiras não os permitiriam buscar este desenvolvimento por conta própria.	as dificuldades financeiras não os permitiriam buscar este desenvolvimento por conta própria.	com certeza o nível não seria o mesmo	Não investiria
R17	O investimento de cada um na sua educação, depende muito da sua visão e perspectiva de futuro. Porém, uma instituição do porte da nossa, certamente não estaria no nível que conquistamos hoje se não investíssemos na educação Corporativa.	O investimento de cada um na sua educação, depende muito da sua visão e perspectiva de futuro.	uma instituição do porte da nossa, certamente não estaria no nível que conquistamos hoje se não investíssemos na educação Corporativa.	
R18	O funcionário dificilmente investiria por conta própria, por não ter recursos financeiros disponíveis e o grau de desenvolvimento da organização estaria comprometido	O funcionário dificilmente investiria por conta própria, por não ter recursos financeiros disponíveis	o grau de desenvolvimento da organização estaria comprometido	Não investiria

APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R19	Acredito que o investimento da empresa constitui um estímulo para o desenvolvimento das pessoas e eleva o patamar da empresa.		o investimento da empresa constitui um estímulo para o desenvolvimento das pessoas e eleva o patamar da empresa.	
R20	provavelmente o investimento seria menor	provavelmente o investimento seria menor		Não investiria aos níveis do Senac
R21	O Senacrs não teria crescido se não investisse nas pessoas.		O Senacrs não teria crescido se não investisse nas pessoas.	
R22	Acredito que alguns investiriam, mas de modo geral não seria no mesmo grau de investimento, e consequentemente o processo de crescimento da empresa e desenvolvimento das pessoas seria mais lento.	Acredito que alguns investiriam, mas de modo geral não seria no mesmo grau de investimento	consequentemente o processo de crescimento da empresa e desenvolvimento das pessoas seria mais lento.	Não investiria aos níveis do Senac
R23	Algumas pessoas preocupam-se com seu desenvolvimento pessoal, outras não. Certamente, o grau de desenvolvimento organizacional seria bem inferior se não houvesse os programas de desenvolvimento corporativo para os funcionários.	Algumas pessoas preocupam-se com seu desenvolvimento pessoal, outras não.	Certamente, o grau de desenvolvimento organizacional seria bem inferior se não houvesse os programas de desenvolvimento corporativo para os funcionários.	Nem todos investiriam
R24	De forma alguma, a grande maioria das pessoas acredita ser o detentor de todas as resposta e sempre possuem um desculpa para não se aperfeiçoar naquele momento. Acredito que ainda teríamos os mesmos resultados de 2005 e o turnover seria maior.	De forma alguma, a grande maioria das pessoas acredita ser o detentor de todas as resposta e sempre possuem um desculpa para não se aperfeiçoar naquele momento.	Acredito que ainda teríamos os mesmos resultados de 2005 e o turnover seria maior.	Não investiria
R25	O incentivo da instituição, é o ponto de impulso para a pró ação do colaborador. O nível o qual o Senac se encontra é devido ao incentivo da organização.	O incentivo da instituição, é o ponto de impulso para a pró ação do colaborador.	O nível o qual o Senac se encontra é devido ao incentivo da organização.	
R26	Não. Haveria menor desenvolvimento dos profissionais e menos possibilidades de exigir qualidade, pois não há no mercado profissionais prontos de acordo com especificidades da organização.	Não.	Haveria menor desenvolvimento dos profissionais e menos possibilidades de exigir qualidade, pois não há no mercado profissionais prontos de acordo com especificidades da organização.	Não investiria
R27	Talvez o funcionário investisse mas não com a abrangência a partir dos investimentos do Senac. Com certeza o nível não seria o mesmo sem os investimentos da organização.	Talvez o funcionário investisse mas não com a abrangência a partir dos investimentos do Senac.	Com certeza o nível não seria o mesmo sem os investimentos da organização.	Não investiria aos níveis do Senac

APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R28	Acredito que não estaria no nível atual, pois muitos motivado por questões economico-financeiras protelariam seu desenvolvimento intelectual. Acredito ainda, que se não houvesse tais incentivos o comprometimento seria pequeno.	muitos motivado por questões economico-financeiras protelariam seu desenvolvimento intelectual.	Acredito que não estaria no nível atual. Acredito ainda, que se não houvesse tais incentivos o comprometimento seria pequeno.	Não investiria
R29	Acho que investiria pouco, em relação ao que a instituição proporciona. Seria uma foco mais imediato. Acredito que haveria diferença em relação ao que é hoje.	Acho que investiria pouco, em relação ao que a instituição proporciona. Seria uma foco mais imediato.	Acredito que haveria diferença em relação ao que é hoje.	Não investiria aos níveis do Senac
R30	Penso que não estaria no mesmo nível. Mas certamente as pessoas investiriam com recursos próprios em seu desenvolvimento.	certamente as pessoas investiriam com recursos próprios em seu desenvolvimento.	Penso que não estaria no mesmo nível.	Sim
R31	Com certeza não. As pessoas, individualmente, não possuem a capacidade de investimento e nem de disseminamento quanto ao que é melhor para o seu desenvolvimento técnico, estratégico e comportamental.	Com certeza não.		Não investiria
R32	Acredito que 50% do quadro de colaboradores não investiria no seu desenvolvimento, se esta não fosse uma premissa da instituição. Também avalio que a organização melhorou em todos os níveis, fundamentalmente, no nível gerencial, em decorrência da educação continuada.	Acredito que 50% do quadro de colaboradores não investiria no seu desenvolvimento, se esta não fosse uma premissa da instituição.	Também avalio que a organização melhorou em todos os níveis, fundamentalmente, no nível gerencial, em decorrência da educação continuada.	Nem todos investiriam
R33	Trabalhamos no conceito de que cada colaborador é responsável por sua carreira, assim precisa investir em educação. A empresa fornece alguns treinamentos mas, além desses cada um é instigado a buscar e a se desenvolver.	Trabalhamos no conceito de que cada colaborador é responsável por sua carreira, assim precisa investir em educação.		Sim
R34	Alguns funcionários investiriam em si próprios mas a grande maioria não. O nível educacional não estaria como está hoje. As pessoas reconhecem isso e são gratas ao Senac por esse incentivo.	Alguns funcionários investiriam em si próprios mas a grande maioria não.	O nível educacional não estaria como está hoje. As pessoas reconhecem isso e são gratas ao Senac por esse incentivo.	Nem todos investiriam

APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R35	Muitos colaboradores não teriam a condição financeira necessária para desenvolver estes programas, nesse sentido consideramos extremamente impróprio o SENAC-RS continuar oferecendo oportunidades como as que tem sido oferecidas.	Muitos colaboradores não teriam a condição financeira necessária para desenvolver estes programas,	consideramos extremamente impróprio o SENAC-RS continuar oferecendo oportunidades como as que tem sido oferecidas.	Não investiria
R36	Acredito que não, pois a desculpa seria qual o benefício que receberiam? Mas sei o quanto é importante estarmos sempre fazendo cursos, trocando experiências.	Acredito que não, pois a desculpa seria qual o benefício que receberiam?		Não investiria
R37	Sem o incentivo da Instituição certamente não teríamos o grau de desenvolvimento percebido hoje. As questões financeiras e até mesmo de tempo muitas vezes imobilizam as pessoas, por outro lado aqueles que não tinham oportunidade de participar de qualificações também não investiriam por não estar inserido nesta cultura. O investimento da instituição permite mudar a cultura referente a capacitação de cada um, bem como o valor que esta tem para as pessoas.	As questões financeiras e até mesmo de tempo muitas vezes imobilizam as pessoas, por outro lado aqueles que não tinham oportunidade de participar de qualificações também não investiriam por não estar inserido nesta cultura.	Sem o incentivo da Instituição certamente não teríamos o grau de desenvolvimento percebido hoje. O investimento da instituição permite mudar a cultura referente a capacitação de cada um, bem como o valor que esta tem para as pessoas.	Não investiria
R38	Sim, pois o crescimento não pode ficar estagnado. A empresa colabora de forma importante para alavancar esta possibilidade	Sim, pois o crescimento não pode ficar estagnado.	A empresa colabora de forma importante para alavancar esta possibilidade	Sim
R39	Acredito que não. Acho que o incentivo é essencial para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Porém, faltam metodologias e ferramentas para ligar os pontos "saber" e "fazer".	Acredito que não.	Acho que o incentivo é essencial para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Porém, faltam metodologias e ferramentas para ligar os pontos "saber" e "fazer".	Não investiria
R40	Alguns sim, outros não, mas acredito que por falta de verba mesmo não por de vontade. Acho que não, a educação é um grande impulsionador para o desenvolvimento de uma organização.	Alguns sim, outros não, mas acredito que por falta de verba mesmo não por de vontade.	Acho que não, a educação é um grande impulsionador para o desenvolvimento de uma organização.	Nem todos investiriam
R41	Não, por questões financeiras.	Não, por questões financeiras.		Não investiria
R42	De acordo ao nível e a pressão dos pares o funcionário investiria em si mesmo, independente do programa da instituição.	De acordo ao nível e a pressão dos pares o funcionário investiria em si mesmo, independente do programa da instituição.		Sim













APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R43	Sim, investiria. Se o Senac não investisse o nível não seria o mesmo.	Sim, investiria.	Se o Senac não investisse o nível não seria o mesmo.	Sim
R44	Acredito que não, a prioridade dos funcionários não é educação, principalmente se a empresa não incentiva, investe ou reconhece. Ao mesmo tempo, a empresa desenvolve-se caso os colaboradores aceitem essa política de constante amadurecimento e desenvolvimento.	Acredito que não, a prioridade dos funcionários não é educação, principalmente se a empresa não incentiva, investe ou reconhece.	Ao mesmo tempo, a empresa desenvolve-se caso os colaboradores aceitem essa política de constante amadurecimento e desenvolvimento.	Não investiria
R45	Acredito que não haveria um desenvolvimento uniforme como temos atualmente. Alguns docentes não conseguem realizar a sua capacitação por falta de oportunidades (disponibilidade do curso em sua cidade) ou falta de recursos financeiros. Se não houvesse o incentivo da instituição, poucos colaboradores investiriam em si.	Alguns docentes não conseguem realizar a sua capacitação por falta de oportunidades (disponibilidade do curso em sua cidade) ou falta de recursos financeiros. Se não houvesse o incentivo da instituição, poucos colaboradores investiriam em si.	Acredito que não haveria um desenvolvimento uniforme como temos atualmente.	Nem todos investiriam
R46	Alguns investiriam e outros não, pois além do incentivo financeiro a instituição também flexibiliza horários e é compensativa com colaboradores que estão estudando. Alguns colaboradores não teriam condições financeiras, outros não teriam horário para estudar.	Alguns investiriam e outros não, pois além do incentivo financeiro a instituição também flexibiliza horários e é compensativa com colaboradores que estão estudando. Alguns colaboradores não teriam condições financeiras, outros não teriam horário para estudar.		Nem todos investiriam
R47	Acredito que investiria, mas pouco. O Senac-RS não estaria no patamar atual se não investisse tanto na oferta de acesso ao conhecimento a seus colaboradores. Além de que este investimento também "prepara terreno", capacitando as pessoas para desafios que ainda não estão vigentes, como se fosse um estoque de "capacidade".	Acredito que investiria, mas pouco	O Senac-RS não estaria no patamar atual se não investisse tanto na oferta de acesso ao conhecimento a seus colaboradores. Além de que este investimento também "prepara terreno", capacitando as pessoas para desafios que ainda não estão vigentes, como se fosse um estoque de "capacidade".	Não investiria aos níveis do Senac
R48	Acredito que não. Ainda temos muitos funcionários que esperam tudo pela corporação. Alegam falta de recursos para investir em seu desenvolvimento. O incentivo que o Senac dá é visto como positivo e agrega valor como benefício.	Acredito que não. Ainda temos muitos funcionários que esperam tudo pela corporação. Alegam falta de recursos para investir em seu desenvolvimento.	O incentivo que o Senac dá é visto como positivo e agrega valor como benefício.	Não investiria
R49	Acredito que não. O investimento realizado pela instituição é fundamental para os resultados que são alcançados.	Acredito que não.	O investimento realizado pela instituição é fundamental para os resultados que são alcançados.	Não investiria










APÊNDICE X
ANÁLISE QUALITATIVA DA QUESTÃO 20 - GRUPO 3

	20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio?	O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários?	Pontos relevantes
R50	As pessoas estão investindo cada vez mais em desenvolvimento, mas com certeza sem os investimentos realizados pelo Senac-RS o nível não seria o mesmo.	com certeza sem os investimentos realizados pelo Senac-RS o nível não seria o mesmo.		Não investiria
R51	Pelo perfil de meus colaboradores acredito que eles também investiriam, mas não tanto como o Senac investe. O nível estaria bom, mas não nos resultados atuais.	Pelo perfil de meus colaboradores acredito que eles também investiriam, mas não tanto como o Senac investe.	O nível estaria bom, mas não nos resultados atuais.	Não investiria aos níveis do Senac
R52	Não estaria no nível que está hoje, os colaboradores aproveitam realmente os incentivos da instituição e sem os incentivos acredito que muitos não teriam condições de fazer pessoalmente todos os treinamentos que realizam.	sem os incentivos acredito que muitos não teriam condições de fazer pessoalmente todos os treinamentos que realizam.	Não estaria no nível que está hoje, os colaboradores aproveitam realmente os incentivos da instituição	Nem todos investiriam
R53	acho que sim	acho que sim		Sim

APÊNDICE Y
ANÁLISE QUALITATIVA QUESTÃO 21 - GRUPO 3

	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R1	As pessoas estão de modo geral mais desenvolvidas a partir dos programas de incentivo à educação.	As pessoas estão de modo geral mais desenvolvidas	desenvolvimento			
R2	Programas corporativos, em especial na formação e desenvolvimento de líderes, com absoluta certeza, é uma ação estratégica que assegurará a competitividade e perpetuidade organizacional.	é uma ação estratégica que assegurará a competitividade e perpetuidade organizacional.	Estratégia, competitividade, perpetuidade organizacional			
R3	Um dos fatores que mais contribuem para o crescimento da organização em resultados positivos, sem dúvida nenhuma passa pelo desenvolvimento de pessoas.	Um dos fatores que mais contribuem para o crescimento da organização em resultados positivos, sem dúvida nenhuma passa pelo desenvolvimento de pessoas.	desenvolvimento			
R4	Cito ainda como exemplos as capacitações continuadas de: - Programa de Desenvolvimento de Líderes (1º escalão) - Programa de Desenvolvimento de Gestores (2º escalão) A meu ver são programas como estes que elevam o nível de desenvolvimento de equipe de trabalho. Essa é a própria Educação Corporativa em aplicação na sua plenitude. Tendo reflexos diretos nos resultados gerais da empresa.	são programas como estes que elevam o nível de desenvolvimento de equipe de trabalho. Essa é a própria Educação Corporativa em aplicação na sua plenitude.	desenvolvimento, reflexos diretos nos resultados gerais da empresa			
R5	Somos uma Instituição que vende e incentiva a formação continuada e, na minha opinião, precisamos continuar e ampliar nossos investimentos na capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem a nossa força de trabalho. Se somos a melhor opção de formação profissional para os nossos clientes, precisamos ser a melhor opção de formação para a nossa força de trabalho.	precisamos continuar e ampliar nossos investimentos na capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem a nossa força de trabalho. Se somos a melhor opção de formação profissional para os nossos clientes, precisamos ser a melhor opção de formação para a nossa força de trabalho.	Investimentos em capacitação, desenvolvimento das pessoas, formação profissional			
R6	considero o desenvolvimento profissional como fator principal para a qualidade do trabalho e consequentemente a qualidade de vida dos colaboradores.	considero o desenvolvimento profissional como fator principal para a qualidade do trabalho e consequentemente a qualidade de vida dos colaboradores.	desenvolvimento profissional, qualidade do trabalho, qualidade de vida			
R7	Noto que o SENAC tem usado a política de investimento em capacitação como forma de premiar funcionários e até de reter pessoal, mas penso que isso precisaria ser revisto para que as recompensas se dessem mais em forma de salário.	o SENAC tem usado a política de investimento em capacitação como forma de premiar funcionários e até de reter pessoal,	capacitação como forma de premiar funcionários			
R8	Creio que a empresa que investe em educação corporativa valoriza seu fator humano e seguramente conseguirá atrair e reter mais talentos. Consequentemente terá colaboradores mais felizes e produtivos contribuindo positivamente para a imagem da instituição.	a empresa que investe em educação corporativa valoriza seu fator humano e seguramente conseguirá atrair e reter mais talentos. Terá colaboradores mais felizes e produtivos contribuindo positivamente para a imagem da instituição.	valoriza seu fator humano, atrair e reter talentos, colaboradores mais felizes e produtivos			
R9	O novo século, traz consigo novos desafios. E adaptar-se a este processo de desenvolvimento no mundo do trabalho, é uma necessidade que urge.	O novo século, traz consigo novos desafios. E adaptar-se a este processo de desenvolvimento no mundo do trabalho, é uma necessidade que urge	processo de desenvolvimento no mundo do trabalho			

APÊNDICE Y
ANÁLISE QUALITATIVA QUESTÃO 21 - GRUPO 3

	21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.	Pontos relevantes	Palavras-chave	VETOR (positivo) 	VETOR (negativo) 	VETOR (neutro) 
R10	O investimento em programas corporativos de desenvolvimento e capacitação de pessoas é inquestionável no que tange, a inteligência, produtividade dos recursos, eficácia, foco e direcionamento em prol da organização e de seus colaboradores. É efetivo, mais veloz, otimiza recursos e acelera o atingimento dos objetivos empresariais e, principalmente, promove o desenvolvimento das pessoas, incrementa suas carreiras, aumento o valor profissional e estimula a permanência e a adesão das pessoas a organização. Em síntese atrai, desenvolve e retém talentos.	O investimento em programas corporativos de desenvolvimento e capacitação de pessoas é inquestionável no que tange, a inteligência, produtividade dos recursos, eficácia, foco e direcionamento em prol da organização e de seus colaboradores. É efetivo, mais veloz, otimiza recursos e acelera o atingimento dos objetivos empresariais e, principalmente, promove o desenvolvimento das pessoas, incrementa suas carreiras, aumento o valor profissional e estimula a permanência e a adesão das pessoas a organização	desenvolvimento e capacitação de pessoas, promove o desenvolvimento das pessoas, incrementa carreira			
R11	Acredito muito na educação, todas as pesquisas nesta área são muito relevantes. Acredito que a aprendizagem se dá de várias formas, seja na educação formal e na informal.	Acredito muito na educação. Acredito que a aprendizagem se dá de várias formas, seja na educação formal e na informal.	aprendizagem se dá de várias formas, educação formal e na informal			
R12	Acho importante salientar que quando as pessoas percebem o investimento que a instituição faz em capacitação elas se sentem valorizadas, isso melhora e estima de cada um e conseqüentemente o clima da organização.	quando as pessoas percebem o investimento que a instituição faz em capacitação elas se sentem valorizadas, isso melhora e estima de cada um e conseqüentemente o clima da organização	investimento da instituição em capacitação, sentem valorizadas, melhora a estima e o clima			
R13	Acredito que um tema bastante interessante, para futura pesquisa, é o de como facilitar para que as pessoas aplicarem o conhecimento que desenvolvem em programas de capacitação. Existe uma lacuna entre o "saber" e o "fazer". Ou seja, muitas vezes o conhecimento não é aplicado.	como facilitar para que as pessoas aplicarem o conhecimento que desenvolvem em programas de capacitação. Existe uma lacuna entre o "saber" e o "fazer". Ou seja, muitas vezes o conhecimento não é aplicado.	lacuna entre o "saber" e o "fazer". Conhecimento não aplicado			
R14	A cultura de nossa organização inspira o desenvolvimento de nossas colaboradores e está em acordo com sua atividade fim. Isto demonstra coerência e a seriedade da instituição e o comprometimento com a educação de uma forma global.	A cultura de nossa organização inspira o desenvolvimento de nossas colaboradores e está em acordo com sua atividade fim. demonstra coerência e a seriedade da instituição e o comprometimento com a educação	inspira o desenvolvimento dos colaboradores. Coerência e seriedade da instituição			
R15	Acredito que a pesquisa fortaleça o empenho do Senac-Rs em capacitar seus colaboradores acreditando que deve Educar para o trabalho e para vida, não só seus clientes, como toda sua força de trabalho.	a pesquisa fortaleça o empenho do Senac-Rs em capacitar seus colaboradores acreditando que deve Educar para o trabalho e para vida, não só seus clientes, como toda sua força de trabalho.	capacitar seus colaboradores, educar para o trabalho e para a vida.			

APÊNDICE Z

INSTRUMENTO DE PESQUISA - GRUPO 1- BOLSA AUXÍLIO

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS Programa de Pós-Graduação em Educação Doutorado em Educação

*Obrigatório

BLOCO 1: INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL

Idade *

Tempo de serviço

Cargo atual:

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Local de atuação

- Unidade Educacional
- Departamento Regional
- Outros

Formação Escolar * Marque ao lado da opção mesmo que ainda esteja cursando.

- Mestrado/Doutorado
- Especialização
- Graduação
- Ensino Médio
- Ensino Fundamental

Faixa salarial * Marque a opção da sua faixa salarial:

Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo? *

- Sim
- Não

Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)

Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento? *

- Sim
- Não

Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas expectativas futuras. (opcional)

Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu do Senac-RS. * Assinale a opção mesmo que estiver cursando. Para fins de informação ao lado do nível de educação consta o percentual da Bolsa Auxílio.

- Ensino Fundamental - 100%
- Ensino Médio ou Curso Técnico - 50%
- Graduação - 50%
- Pós-Graduação - 35%
- Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho ou pelo Gestor Imediato
- Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros
- Outro:

Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:

- Doutorado
- Mestrado
- Especialização

BLOCO 2: PESQUISA SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Atribua um grau a sua satisfação em relação as questões relacionadas, considerando a sua experiência e seu conhecimento. Utilize a seguinte escala: 1-INSATISFEITO, 2-PARCIALMENTE SATISFEITO, 3-SATISFEITO, 4-MUITO SATISFEITO e 5-SEM OPINIÃO FORMADA.

1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.No que diz respeito às capacitações, marque seu grau de satisfação quanto a sua integração com a Gerência/Chefia para identificar às necessidades de capacitações. Gerentes e subordinados estão-se

debruçando juntos na busca de meios alternativos de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, capacidades, atitudes, etc. que melhor convenham ao negócio da empresa e as suas aspirações. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3. Sua satisfação em relação a integração do seu processo de desenvolvimento. Você percebe que está sendo planejado e elaborado como parte integrante do planejamento estratégico da instituição. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Nos últimos anos como você considera a melhora na sua qualidade de vida. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. Sua satisfação quanto a influência da constante capacitação e o crescente desenvolvimento profissional na sua melhora na qualidade de vida. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. Você se considera um profissional focado no futuro. Você está envolvido nos projetos futuros do Senac-RS e entende que está sendo desenvolvido para isto. Qual a sua satisfação sobre este tema? *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7. Sua satisfação em relação a utilização com outros meios de aprendizagem, tais como EAD (Ensino à Distância) e outras tecnologias para o seu processo de desenvolvimento. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. Você considera as capacitações que recebe adequadas ao seu perfil. Elas consideram seu verdadeiro potencial individual. Marque sua satisfação em relação a este tema. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. Você se considera uma pessoa inserida no trabalho em equipe? Você convive bem socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Esta é uma nova forma de trabalho para você. Marque o grau de satisfação com este tema. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10. Sua motivação para apreender. Acredita que possa ser um meio eficaz para o alcance de objetivos pessoais? Seu grau de satisfação para motivação em apreender: *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. Qua o grau de satisfação com a sua contribuição direta ou indireta para os resultados do negócio do Senac-RS. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. Você costuma assumir riscos em suas atividades profissionais. Os riscos são dimensionados através de informações e conhecimentos do ambiente interno e externo. Marque o grau de satisfação com o tema. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13. Você tem recebido informação de retorno de suas atividades. Você as considera positivas? Sua satisfação em relação ao tema: *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14. Quanto às capacitações que você vem recebendo, elas são adequadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional? Seu grau de satisfação: *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

15. Você atribui seu desenvolvimento às capacitações que recebe do Senac-RS? Marque o grau de satisfação com tema. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

16. Quanto as atividades fora do ambiente de trabalho tais como: encontros de integração, palestras motivacionais, encontros com participação da sua família, eventos em geral fora do ambiente de trabalho. Qual o grau de satisfação? *

1 2 3 4 5

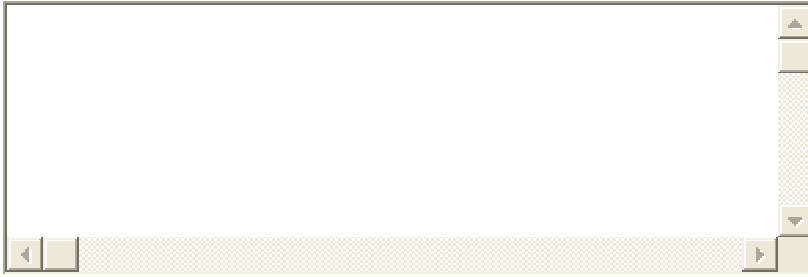
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

17. Quanto aos benefícios, tais como: linhas de crédito, Bolsa Auxílio, Plano de Saúde dentre outros. Qual o seu grau de satisfação? *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small triangular arrowheads.

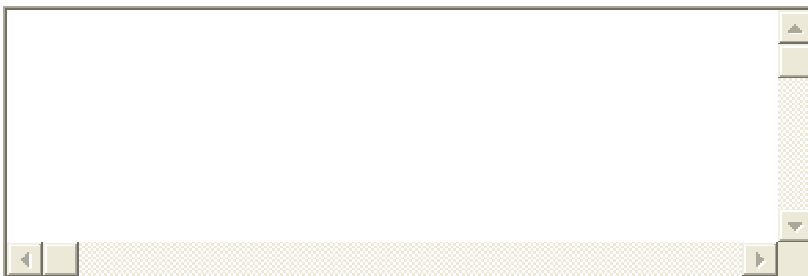
19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small triangular arrowheads.

20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small triangular arrowheads.

21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.

An empty rectangular text box with a light beige background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small triangular arrowheads.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 426-428).

APÊNDICE AA

INSTRUMENTO DE PESQUISA-GRUPO 2 PARTICIPANTES DE CAPACITAÇÕES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS Programa de Pós-Graduação em
Educação Doutorado em Educação

*Obrigatório

BLOCO 1: INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL

Idade *

Tempo de serviço

Cargo atual:

Sexo *

Masculino

Feminino

Local de atuação

Unidade Educacional

Departamento Regional

Outros

Formação Escolar * Marque ao lado da opção mesmo que esteja cursando.

Mestrado/Doutorado

Especialização

Graduação

Ensino Médio

Ensino Fundamental

Faixa salarial * Marque a opção da sua faixa salarial:

Em sua trajetória no Senac-RS você já conquistou alguma promoção de cargo? *

Sim

Não

Caso positivo descreva os cargos que já ocupou na instituição (opcional)

Desde sua admissão você obteve acréscimos salariais por motivo de promoção/reconhecimento? *

- Sim
 Não

Faça um comentário sobre o aumento salarial recebido ou não. Motivos para que tenha ocorrido e suas Expectativas futuras. (opcional)

Assinale o tipo de programa de incentivo educacional que você recebeu, ou recebe do Senac-RS. *
 Assinale a opção mesmo que estiver cursando.

- Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho anuais feitas pelo Gestor Imediato, incluindo congressos, seminários, cursos de curta duração, dentre outros.
- Capacitação/profissionalização não programados que surgiram ao longo do ano e foram identificados como necessários.
- Ambas situações acima.
- Outro:

Caso você tenha cursado ou esteja cursando Pós-Graduação indique o nível de ensino:

- Doutorado
 Mestrado
 Especialização

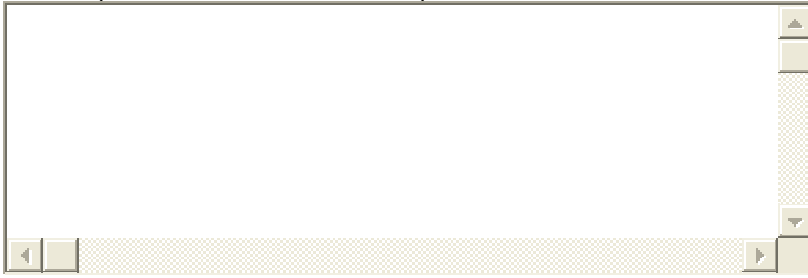
BLOCO 2: PESQUISA SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Atribua um grau a sua satisfação em relação as questões relacionadas, considerando a sua experiência e seu conhecimento. Utilize a seguinte escala: 1-INSATISFEITO, 2-PARCIALMENTE SATISFEITO, 3-SATISFEITO, 4-MUITO SATISFEITO e 5-SEM OPINIÃO FORMADA.

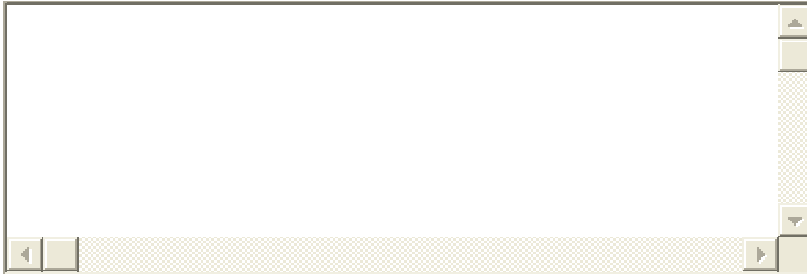
1.Grau de satisfação que você atribui ao seu aprendizado através das novas experiências, com os erros e com a busca constante por novos conhecimentos e sobretudo com o estímulo e incentivo que recebe no ambiente de trabalho para que isto ocorra. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

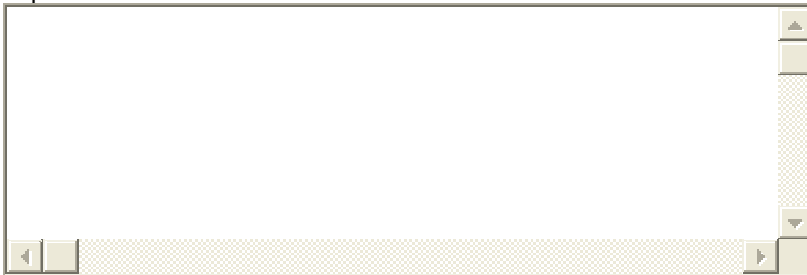
18. Após ter ingressado nos programas de educação corporativa como você se considera, levando em conta aspectos cultural, emocional e profissional?

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are four small square buttons: a left arrow, a right arrow, and two empty squares.

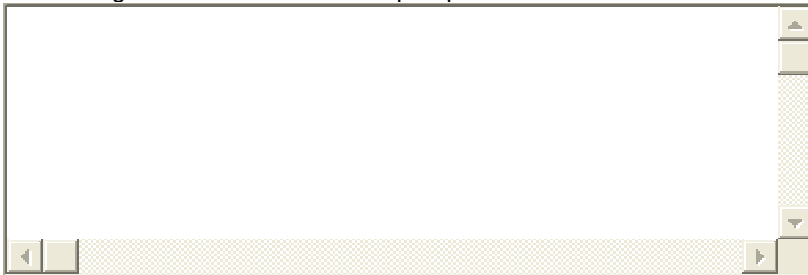
19. Você é incentivado, a participar dos programas de educação corporativa? Você julga isto importante?

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are four small square buttons: a left arrow, a right arrow, and two empty squares.

20. Qual a sua sugestão como oportunidade de melhoria para ser aplicado nos programas de educação corporativa?

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are four small square buttons: a left arrow, a right arrow, and two empty squares.

21. Caso julgue necessário utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.

A rectangular text input field with a light beige background and a thin border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, and on the bottom side, there are four small square buttons: a left arrow, a right arrow, and two empty squares.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 426-428).

APÊNDICE AB

INSTRUMENTO DE PESQUISA - GRUPO 3 - GESTORES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS Programa de Pós-Graduação em Educação Doutorado em Educação

*Obrigatório

BLOCO 1: INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL

Idade *

Tempo de serviço

Cargo atual:

Sexo: *

Masculino

Feminino

Local de atuação:

Unidade Educacional

Departamento Regional

Outros

Formação Escolar: * Marque ao lado da opção mesmo que esteja cursando.

Mestrado/Doutorado

Especialização

Graduação

Ensino Médio

Ensino Fundamental

Em sua trajetória profissional no Senac-RS você já participou, ou participa de algum programa de incentivo à educação promovido/incentivado pela instituição? *

SIM

NÃO

Quantos funcionários estão sob sua responsabilidade? *

Quantos funcionários sob sua responsabilidade participam, ou participaram de programas de educação corporativa no Senac-RS? *

Você costuma incentivar seus funcionários a participarem dos programas de educação corporativa do Senac-RS? *

SIM

NÃO

Caso positivo, qual o tipo de programa educacional você tem incentivado mais? *

Ensino Fundamental - 100%

Ensino Médio ou Curso Técnico - 50%

Graduação - 50%

- Pós-Graduação - 35%
- Capacitação/profissionalização identificados através das avaliações de desempenho
- Participação em Congressos, Seminários, Encontros, outros
- Outro:

Você percebe algum desenvolvimento em seus funcionários a partir da participação dos programas de educação corporativa do Senac-RS? *

- SIM
- NÃO

BLOCO 2: PESQUISA SOBRE O TEMA EM ESTUDO

Atribua um grau a sua satisfação em relação as questões relacionadas, considerando a sua experiência e seu conhecimento. Utilize a seguinte escala: 1-INSATISFEITO, 2-PARCIALMENTE SATISFEITO, 3-SATISFEITO, 4-MUITO SATISFEITO e 5-SEM OPINIÃO FORMADA.

Avaliação ao nível organizacional

1. Eficácia organizacional. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

2. Imagem da empresa. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

3. Clima organizacional. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

4. Relacionamento empresa X empregados.*

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

5. Facilidade nas mudanças e na inovação. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

6. Aumento da eficiência. *

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--

16. Atendimento ao cliente. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Afastamentos por LER (Lesão por Esforço Repetitivo). *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

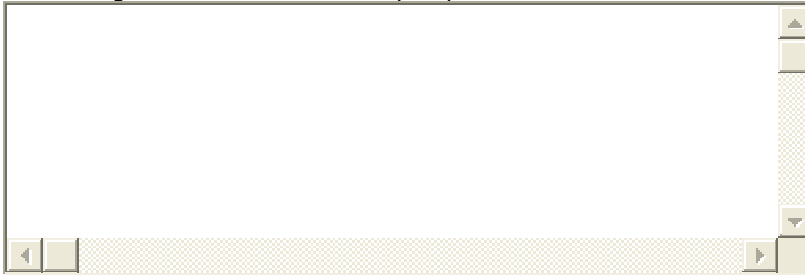
Questões abertas:

18. Qual a sua opinião sobre as pessoas que participam de programas de educação corporativa? Há desenvolvimento dos partícipes? Se há, predomina o desenvolvimento técnico ou o comportamental? Ou ambos? Dê a sua opinião.

19. Que tipo de resultado o seu setor/unidade alcançou investindo em programas de educação corporativa?

20. Na sua visão, se não houvesse o incentivo da instituição você acha que o funcionário investiria em si próprio? O grau de desenvolvimento da instituição e das pessoas estaria no nível de hoje, caso o Senac-RS não investisse em educação dos funcionários? *

21. Caso considere necessário, utilize este espaço para justificar suas respostas, tecer comentários e/ou indicar sugestões sobre o tema da pesquisa.



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2006, p. 419-420).

ANEXO A

ATA DE DEFESA DE PROPOSTA DE TESE Nº 154



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

ATA DE DEFESA DE PROPOSTA DE TESE Nº 154

Aos quatorze (14) dias do mês de janeiro de dois mil e dez (2010), no Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul foi lavrada esta ata para registrar que o aluno de **ANDRÉ STEIN DA SILVEIRA** satisfaz os requisitos iniciais exigidos para defesa da Proposta de Tese, sob a orientação do Doutor Claus Dieter Stobäus. A Proposta de Tese intitulada "**O DESENVOLVIMENTO HUMANO ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**" foi apresentada em sessão pública de defesa perante a Comissão Avaliadora constituída pelo Doutor Claus Dieter Stobäus, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Presidente da Comissão, pelo Doutor Juan José Mourinho Mosquera, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pelo Doutor Roger Born, da Escola Superior de Propaganda e Marketing/RS. Após a exposição do trabalho, o candidato foi argüido pelos componentes da Comissão, respondendo a cada examinador. Encerrada a arguição, os examinadores reuniram-se para deliberar sobre o resultado e, reaberta a sessão, o Presidente da Comissão comunicou sua **Aprovação**, e logo após, encerrou a sessão pública de defesa e, para constar, lavrou-se esta ata que será assinada pelos integrantes da Comissão Avaliadora e pelo Doutorando.

Claus Dieter Stobäus *Juan José Mourinho Mosquera* *Roger Born*

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 - P. 15 - sala 318 - CEP 90619 900
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3620 - Fax (51) 3320 - 3635
E-mail: educacao-pg@pucrs.br
www.pucrs.br/faced/pos

ANEXO B
PARECER – ASSESSORAMENTO DE TRABALHOS ACADÊMICOS DE
PESQUISA




Parecer – Assessoramento de Trabalhos Acadêmicos de Pesquisa

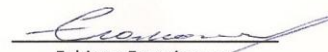
Porto Alegre, 4 de junho de 2010.

Apresenta-se parecer favorável para a realização do trabalho de pesquisa no Senac-RS. A pesquisa em foco é intitulada “**O Desenvolvimento Humano através da Educação Corporativa**”, proposta pelo doutorando Prof. Ms. André Stein da Silveira, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Cabe ressaltar que, conforme item 3.8, constante na Norma de Serviço 003/2007 do Senac-RS, que estabelece as normas de assessoramento aos acadêmicos para realizarem trabalho de pesquisa no Senac-RS, ao concluir seu trabalho, o colaborador André Stein da Silveira deverá entregar duas cópias, uma impressa e outra em CD, ao Núcleo de Educação Profissional, autorizando eventual divulgação e/ou utilização dos resultados da pesquisa pelo Senac-RS, mantendo a propriedade intelectual do acadêmico. O cumprimento da integralidade do disposto na norma supracitada é condição *sine qua non* para a realização da pesquisa acadêmica em foco.


Augusto Niche Teixeira

Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão


Fabiane Franciscone
Gerência de Educação Superior

ANEXO C
PROTOCOLO DE PESQUISA Nº 19/2010

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO
GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
COMISSÃO CIENTÍFICA**

PROTOCOLO DE PESQUISA Nº 19/2010

Título do Projeto:

"A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano"

Pesquisador(as):

André Stein Silveira (orientando)
Claus Dieter Stobäus (orientador)

O projeto de doutorado atende aos requisitos necessários, tendo as suficientes especificações teórico-metodológicas e procedimentais. O projeto prevê coleta de dados envolvendo seres humanos como sujeitos da pesquisa. No entanto, considerando que: i) a natureza dos sujeitos entrevistados envolve adultos em sua condição de profissionais da educação corporativa; ii) o tema é objetivo e focado no exercício profissional dos entrevistados; iii) os instrumentos utilizados privilegiam questões fechadas como o questionário; entendemos que o projeto não implica em necessária recomendação para o Comitê de Ética. Deixamos para livre decisão dos pesquisadores seu envio ou não para o referido Comitê. Considerando o atendimento das sugestões acima o projeto está **aprovado** pela Comissão Científica da Faculdade de Educação.

Aprovado, em 02/12/2010.



Comissão Científica da FACED

ANEXO D

E-MAIL GERENTE RH SENAC PARA FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Gmail - Pesquisa Tese de doutorado - Grupo 1 - astein2707@gmail.com - Windows Internet Explorer

https://mail.google.com/mail/?tab=om#all/12a0511dabd5e518

bing

Orkut Gmail Agenda Docs Fotos Web mais

astein2707@gmail.com | Configurações | Ajuda | Sair

Gmail

Procurar e-mail Pesquisar na web

E-mail

Coletivo Geek Central | Geek.com.br - [Em três anos, 86% das TVs de plasma serão 3D, diz empresa](#)

« Voltar para Todos os e-mails Arquivar Denunciar spam Excluir Mover para a Caixa de Entrada Marcadores Mais ações »

« Próximas 64 de 176 Anteriores »

Escrever e-mail

Entrada (13)

Buzz

Com estrela

Enviados

Rascunhos (2)

Pessoal

Viagem

Mais 6

Bate-papo

Procure, adicione ou conv

André Stein

ATHOS ATANASIO TO...

IsabelCristina LadyInRed

Pesquisa Tese de doutorado - Grupo 1

★ **Orian Kubaski** para Adelmo, Adriana, Adriana, Adriane, Adriane, Águeda, Alencar, [mostrar detalhes](#) 20/12/10 [Responder](#)

Prezados Colegas.

Muito em breve você receberá um e-mail de nosso ex-colega André Stein (FACAD/NUGE), convidando-o a responder um questionário através de um link, que permitirá ao mesmo desenvolver sua tese de doutorado.

Este trabalho foi pré autorizado pelo SENACRS e temos interesse no seu resultado.

Sua participação é muito importante para a elaboração da tese de doutorado abordando o tema "Educação Corporativa".

Maiores detalhes serão informados no próprio e-mail a ser enviado pelo André Stein.

Contamos com o apoio de todos os convidados e com o seu empenho em responder o referido questionário.

Atenciosamente.

Orian Kubaski
Núcleo de Recursos Humanos

[Responder](#) [Responder a todos](#) [Encaminhar](#)

[Nova janela](#)

[Imprimir tudo](#)

[Expandir todos](#)

[Encaminhar tudo](#)

Anúncios

Ganhe Cupom de R\$ 100.00

Anuncie Grátis no Google AdWords e Leve Mais Visitantes Para Seu Site [www.cupomgoogleadwords.com.br](#)

Pós-Graduação em Educação

Lato Sensu em Educação. Apenas 30x de R\$106,67. Comece estudar já! [www.ESAB.edu.br/Pos_Educacao](#)

Faça Mestrado em 2011

Diversos cursos com Nota Máxima No MEC! Conheça e inscreva em 2011 [Pos.CruzeirodoSul.edu.br](#) **Orian Kubaski**

Concluído

Internet | Modo Protegido: Ativado

Windows Liv... iG - Último S... Gmail - Entra... Google Docs... Gmail - Pesq... Cine Pizza - ... Cópia questi... Documento1... PT

20:30

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S587e Silveira, André Stein da
A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano / André Stein da Silveira. – Porto Alegre, 2011.
376 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, PUCRS.
Orientador: Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus.

1. Educação. 2. Educação Corporativa. 3. Gestão Estratégica. 4. Desenvolvimento Humano. I. Stobäus, Claus Dieter. II. Título.

CDD 658.3124

**Bibliotecária Responsável:
Dênira Remedi
CRB 10/1779**

ANDRÉ STEIN DA SILVEIRA

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para obtenção do título de Doutor em Educação.

Aprovada em _____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Claus Dieter Stobäus - PUCRS

Prof. Dr. Juan Mosquera - PUCRS

Prof. Dr. Roger Born - ESPM

Prof^a. Dr^a. Silvana Neumann Martins - UNIVATES