

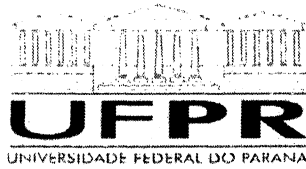
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SOLAN ARANTES VALENTE

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE DEMANDAS E OFERTAS
DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO SENAC**

CURITIBA

2015



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

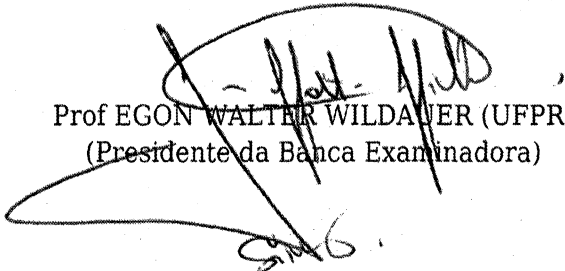
Código CAPES: 40001016058P1

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós Graduação em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

PARECER DA BANCA EXAMINADORA

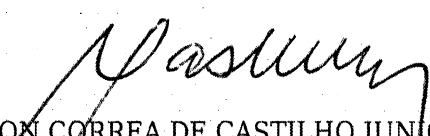
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **SOLAN ARANTES VALENTE**, intitulada: "**ALINHAMENTO DE DEMANDAS E OFERTAS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO SENAC**", após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua ~~APROVAÇÃO~~..., completando-se assim todos os requisitos previstos nas normas desta Instituição para a obtenção do Grau de **Mestre em CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**.

CURITIBA, 15 de Dezembro de 2015.

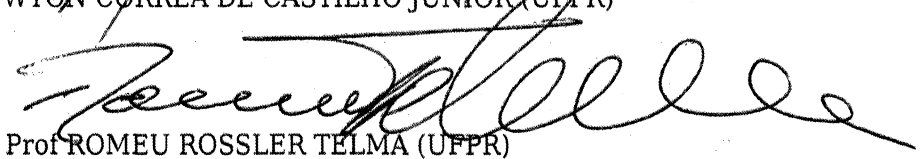


Prof EGON WALTER WILDAUER (UFPR)
(Presidente da Banca Examinadora)

Prof JOSÉ SIMÃO DE PAULA PINTO (UFPR)



Prof NEWTON CORREA DE CASTILHO JUNIOR (UFPR)



Prof ROMEU ROSSLER TELMA (UFPR)

SOLAN ARANTES VALENTE

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE DEMANDAS E OFERTAS
DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO SENAC**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Gestão, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2015

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho a minha esposa Lisa, pela compreensão, paciência e companheirismo cedidos generosamente em todo o período da pesquisa, e a meus filhos Rafael e Pedro, pelos quais não desisto de lutar.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da UFPR, por aceitar esta proposta de pesquisa e possibilitar o seu aperfeiçoamento.

Ao professor Dr. Egon Walter Wildauer, pela clareza e assertividade das orientações, por acreditar no projeto desde o início e pelo incentivo e entusiasmo que demonstrou em cada uma das nossas conversas.

Ao Sr. Vitor Monastier, Diretor Regional do SENAC Paraná, pelo constante incentivo, pessoal e profissional, que considero ter sido fundamental para que esta pesquisa pudesse ser concluída.

A minha mãe, que não está mais comigo, mas que me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos e a estudar, sempre.

RESUMO

Problemática: No contexto de atuação do SENAC Paraná, cuja missão é oferecer cursos profissionalizantes para a qualificação dos profissionais do comércio e serviços, o alinhamento da oferta de cursos às demandas de mercado mostra-se um processo necessário ao efetivo cumprimento da sua missão. Chancelam a importância do referido alinhamento, ainda, o significativo volume de cursos gratuitos oferecidos pela Instituição, bem como as variações nas demandas de qualificação profissional identificadas em cada região do Estado, alinhadas à vocação produtiva *suigeneris* de cada localidade.

Problema de pesquisa: Como alinhar a oferta de cursos profissionalizantes às demandas de qualificação do comércio e serviços em cada região do Estado?

Objetivo geral: Propor um método que viabilize o alinhamento estratégico entre oferta e demanda de cursos profissionalizantes, de forma replicável, em cada uma das unidades de educação profissional do SENAC no Paraná.

Objetivos específicos: Diagnóstico do ambiente de atuação; definição do posicionamento da Instituição; identificação das necessidades e construção de mapa de demandas de qualificação profissional; definição de critérios de validação das demandas identificadas; construção de matriz de alinhamento estratégico, onde é possível comparar as demandas às ofertas do portfólio atual; construção de indicadores de desempenho para alinhamento estratégico.

Referencial teórico: O método proposto foi alicerçado na literatura acerca de estratégia, alinhamento estratégico, indicadores de desempenho e gestão da informação.

Caracterização da pesquisa: Pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa) de dados primários e secundários, não probabilística, não experimental, aplicada numa pesquisa-ação por meio de análise documental e de questionário semiestruturado.

Resultados: O modelo proposto foi elaborado a partir da unidade de Curitiba, que representa mais de 20% da carga horária ofertada pelo SENAC no Paraná e, por ser replicável, poderá ser validado em outra unidade de educação profissional da Instituição. Os resultados apontam a efetividade do modelo para o alinhamento da oferta às demandas de qualificação profissional identificadas em cada região.

Palavras-Chave: alinhamento estratégico; BSC; SENAC; qualificação profissional.

ABSTRACT

Problem: In the context of the SENAC-PR activities, whose mission is to provide professional courses for the qualification of professionals in trade and services, the alignment of the courses offerings to market demands proves to be a necessary process to the effective performance of its tasks. The importance of that alignment is also validate by the significant amount of free courses offered by the institution, as well as the variations in professional training demands identified in each region of the State, along with the unique productive vocation of each locality.

Research problem: How to align the provision of professional courses to the qualification demands of trade and services in each region of the State?

Overall objective: To propose a method that makes possible the strategic alignment between supply and demand of professional courses, in a replicable way, in each of the SENAC's professional education units.

Specific objectives: Operation environmental diagnosis; definition of the institution's position; identification of needs and drawing of a map displaying professional qualification demands; defining validation criteria for the identified needs; building strategic alignment matrix, which makes it possible to compare the existing demands to the SENAC's current portfolio; building performance indicators for strategic alignment.

Theoretical grounds: The proposed method was grounded in literature on strategy, strategic alignment, performance indicators and information management.

Research's characterization: exploratory and descriptive study, with mixed approach (quantitative and qualitative) of primary and secondary data, not probabilistic, not experimental, applied in action research through document analysis and semi-structured questionnaire.

Results: The proposed model was developed from the Curitiba unit, which represents more than 20% of the courses offered by SENAC in Parana, and being replicable, can be validated in any other SENAC's professional education unit. The results show the effectiveness of the model for the alignment of supply to the professional training demands identified in each region.

Keywords: strategic alignment; BSC; SENAC; professional qualification.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos, principais autores e procedimentos de coleta e análise ...	55
Tabela 2: Fluxo de atividades de pesquisa previsto	57
Tabela 3: Matriz SWOT – SENAC (Região de Curitiba)	61
Tabela 4: Inter-relações dos quadrantes da matriz SWOT	62
Tabela 5: Análise PEST do SENAC em Curitiba	64
Tabela 6: Histórico de oferta de cursos do SENAC Curitiba	84
Tabela 7: Relação de empresas contribuintes do SENAC (Curitiba)	86
Tabela 8: Segmentos do comércio de acordo com contribuição (Curitiba)	88
Tabela 9: Segmentos do comércio de acordo com contribuição e áreas	92
Tabela 10: Contribuição ao SENAC por áreas de formação profissional	93
Tabela 11: Número de vagas ofertadas pelo SINE, por ocupação e áreas	96
Tabela 12: Percentual de vagas do SINE, por áreas	97
Tabela 13: Registro de interesse por cursos no site do SENAC Curitiba	99
Tabela 14: Relação dos cinco cursos mais procurados, por área profissional .	100
Tabela 15: Matrículas dos cursos de Aprendizagem do SENAC Curitiba	103
Tabela 16: Cursos de aprendizagem e participações por curso na oferta total	104
Tabela 17: Percentual de matrículas em cursos de aprendizagem por áreas ..	105
Tabela 18: Número de empregos segundo a RAIS, no Brasil	107
Tabela 19: Crescimento de empregos segundo a RAIS, por áreas	108
Tabela 20: Percentual de crescimento dos setores produtivos, por áreas	109
Tabela 21: Evolução do emprego por setor produtivo segundo o CAGED	111
Tabela 22: Áreas correlatas aos setores produtivos, segundo o CAGED	112
Tabela 23: Percentual do saldo total de empregos por áreas (CAGED)	113
Tabela 24: Desempenho dos setores do comércio varejista de Curitiba	115
Tabela 25: Variação do emprego dos setores do comércio varejista por áreas	116
Tabela 26: Variação dos empregos, segundo a Fecomércio, por área	117
Tabela 27: Demandas de qualificação segundo os técnicos e instrutores	119
Tabela 28: Percentuais de recompra no SENAC Curitiba	121
Tabela 29: Recompras na área e em áreas distintas, no SENAC Curitiba	123
Tabela 30: Matriz de alinhamento estratégico	130

Tabela 31: Desempenho das atividades econômicas x busca por qualificação	136
Tabela 32: Indicadores de demanda por cursos específicos, por área	138
Tabela 33: Demandas pontuais, por área	141
Tabela 34: Resultados da pesquisa primária aplicada	144

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E MAPAS

Figura 1: BSC como estrutura para ação estratégica	35
Figura 2: A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos	36
Figura 3: Diagrama esquemático de um sistema empresarial adaptativo	44
Figura 4: Empresas contribuintes para o SENAC, na região de Curitiba	66
Figura 5: Lista de associações comerciais na região de Curitiba	70
Figura 6: Lista de cooperativas na região de Curitiba	72
Figura 7: Lista de prefeituras das regiões de abrangência do SENAC	74
Figura 8: Lista de sindicatos do comércio na região de Curitiba	75
Figura 9: <i>Players</i> no ensino profissionalizante na região de Curitiba	77
Gráfico 1: Matriz BCG – Unidade do SENAC em Curitiba	149
Gráfico 2: Quantidade de cursos ofertados por área profissional (Curitiba)	78
Gráfico 3: Contribuição ao SENAC por segmentos do comércio (Curitiba)	90
Gráfico 4: Registro de interesse no site do SENAC Curitiba	98
Gráfico 5: Registros de interesse relativos às áreas de Beleza e Artes	101
Gráfico 6: Percentuais de recompra no SENAC Curitiba	122
Mapa 1: Municípios onde o SENAC está presente no Paraná	51
Mapa 2: Municípios de abrangência das Unidades do SENAC no Paraná	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *Business Intelligence*

BSC – Balanced Scorecard

BCG – Boston Consulting Group

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CRM – *Customer Relationship Management*

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio

FECOOPAR – Federação das Cooperativas do Estado do Paraná

FIC – Formação Inicial e Continuada

IBGE – Instituto Paranaense de Geografia e Estatística

IC – Inteligência Competitiva

IGDM – Índice de Gestão Descentralizada Municipal

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

MEC – Ministério da Educação e Cultura

OSA – Organizações a Serviço do Ambiente

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PEST – Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PSG – Programa SENAC de Gratuidade

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem dos Transportes

SESC – Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SINE – Site Nacional de Empregos

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	ESTRATÉGIA	20
2.2	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.3	INDICADORES DE DESEMPENHO	34
2.4	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DESEMPENHO	43
3	METODOLOGIA	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA	51
3.3	AMOSTRA	52
3.4	COLETA DE DADOS	54
3.5	PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DOS DADOS	54
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
4	SISTEMATIZAÇÃO DO MÉTODO	59
4.1	DIAGNÓSTICO	59
4.1.1	MATRIZ SWOT E ANÁLISE PEST	60
4.1.2	MAPA DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS	65
4.1.3	ANÁLISE CONCORRENCIAL	76
4.2	POSICIONAMENTO	79
4.3	MAPA DE DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	80
4.3.1	HISTÓRICO DE OFERTAS	82
4.3.2	EMPRESAS CONTRIBUINTES DO SENAC	85
4.3.3	VAGAS DISPONIBILIZADAS PELO SINE	94
4.3.4	REGISTROS DE INTERESSE NO SITE DO SENAC	98

4.3.5	OFERTA DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM COMERCIAL	102
4.3.6	DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DA RAIS	106
4.3.7	DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DO CAGED	110
4.3.8	PESQUISA CONJUNTURAL DA FECOMÉRCIO	114
4.3.9	ENTREVISTA APLICADA A INSTRUTORES E TÉCNICOS	118
4.3.10	COMPORTAMENTO DE RECOMPRA	121
4.4	CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO DE DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO	124
4.5	MATRIZ DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	129
4.6	INDICADORES DE DESEMPENHO	131
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	134
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
7	REFERÊNCIAS	151
8	APÊNDICE	158

1 INTRODUÇÃO

O ensino profissionalizante é um importante agente de mudanças do panorama socioeconômico em uma sociedade, uma vez que a qualificação para o trabalho promove aumento da empregabilidade, inclusão produtiva e incremento da renda e da qualidade de vida. Esta contribuição é ainda maior quando se considera a oferta de cursos gratuitos à população de baixa renda: nesta camada social, a oportunidade de acesso ao mercado de trabalho tem um impacto ainda maior na qualidade de vida dos beneficiados.

Entretanto, é necessário que a oferta de educação profissionalizante esteja alinhada às oportunidades de trabalho, sob pena de que o investimento em qualificação forme profissionais que não serão absorvidos pelo mercado, não surtindo o resultado esperado. Neste sentido, as ocupações demandadas, em especial pelo comércio, variam de região para região, não havendo uniformidade, mas especificidades. O que se observa é que as oportunidades de trabalho estão alinhadas à vocação produtiva de cada região. Nesse contexto, há diferenças entre as diferentes regiões: por exemplo, há municípios com vocação para o turismo, outros com vocação agrícola, outros ainda são polos têxteis, moveleiros, e assim por diante. Há que se observar tais vocações, porque as oportunidades de trabalho geradas em cada região são produto das atividades econômicas lá exercidas, e a qualificação para o trabalho deve estar alinhada às ocupações demandadas, uma vez que estas darão suporte ao desenvolvimento regional.

No contexto de atuação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) do Paraná, cuja missão é oferecer cursos profissionalizantes para a qualificação dos profissionais que atuam no comércio e serviços, o alinhamento da oferta desses cursos às demandas do mercado mostra-se um processo estratégico ao efetivo cumprimento da sua missão. Um dos cinco pilares estratégicos da Instituição é a orientação para o mercado, por entender que seu portfólio de cursos deve atender às reais demandas de qualificação das atividades do comércio e serviços. Entretanto, tal alinhamento demanda estudos de mercado que busquem informações, a partir de diversas fontes, para posteriormente mensurar as ocupações que necessitam de mais qualificação profissional, para então alinhar estas necessidades ao portfólio de cursos ofertados.

O SENAC foi criado pelo Decreto Lei nº 8.621, de 1946. É uma entidade sem fins lucrativos, pertencente ao Sistema da Federação do Comércio do Paraná (Fecomércio), organização de caráter sindical, cujo Conselho de Administração Regional é constituído por presidentes de sindicatos patronais do comércio, com representantes em todo o Estado do Paraná.

A Instituição obtém sua sustentabilidade financeira por meio de duas fontes de receitas: receita própria, fruto da venda de cursos de educação profissionalizante a pessoas físicas e jurídicas; e receita de contribuição compulsória, para-fiscal, advinda dos empresários do comércio, instituída pelo mesmo Decreto Lei que criou a Instituição.

A atuação do SENAC está fortemente permeada pela oferta de cursos gratuitos, por meio de dois grandes programas de gratuidade: o PSG (Programa SENAC de Gratuidade) e o PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego).

A partir de 2009, após firmado Protocolo de Compromisso do SENAC com o Governo Federal, foi instituído o PSG, que compromete, de forma gradativa, o recurso da contribuição compulsória na oferta de cursos gratuitos de qualificação profissional à população de baixa renda. Os percentuais de aplicação da receita advinda da contribuição para-fiscal compulsória do empresariado em cursos gratuitos evoluíram de 2009 a 2014, com os seguintes valores: 20% em 2009; 25% em 2010; 35% em 2011; 45% em 2012; 55% em 2013 e, finalmente, 66,6% a partir de 2014. Tal aplicação tem demandado da instituição, desde sua idealização, a busca permanente por instrumentos e ferramentas que garantam a gestão de todo este processo, com vistas ao pleno atendimento ao compromisso acordado. Ao mesmo tempo, tem impulsionado a instituição a incrementar sua receita própria, decorrente da venda de cursos no varejo, com vistas à sua sustentabilidade financeira e à materialização do seu plano de expansão.

A Lei nº 12.513, de 2011, que instituiu o PRONATEC, delegou aos Serviços Nacionais de Aprendizagem, também conhecidos como “Sistema S”, a materialização deste programa governamental, cujo objetivo é promover a inclusão da população de baixa renda no mercado de trabalho por meio da qualificação profissional gratuita. Tal programa consolidou ao SENAC a condição de um dos principais agentes na execução de políticas públicas de educação profissionalizante, protagonizando assim

um processo de descentralização da administração pública. A escolha pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem foi balizada em critérios como a presença em todo território nacional, a transparência dos processos, em função das constantes auditagens de órgãos de controle, e a qualidade de ensino reconhecida pela sociedade. Tal escolha confere ao Sistema S a condição de prestador de serviços públicos, confiando a ele a gestão de recursos oriundos do Governo Federal que, em conjunto com os recursos advindos da contribuição do empresariado, dão sustentação e vazão à oferta dos dois grandes programas de gratuidade do Sistema.

Face a este cenário de atuação, o SENAC tem buscado ferramentas que possibilitem o alinhamento da oferta de cursos às demandas de qualificação, em cada região, objetivando tanto o uso racional dos recursos quanto o cumprimento da sua missão.

A permanente auditoria por diversos órgãos de controle, como Conselho Fiscal, Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) exigem do SENAC processos rígidos de controle e justificativa do uso dos recursos públicos, razão pela qual a Instituição tem permanentemente buscado formas de otimizar a aplicação destes recursos, com a maior efetividade possível e com transparência em todos os processos.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Para que a diretriz estratégia de orientação para o mercado seja materializada, no âmbito operacional das unidades de educação profissional, o SENAC Paraná tem utilizado indicadores de desempenho para o monitoramento das ações locais, visando seu alinhamento com a diretiva institucional.

Face ao contexto descrito de atuação do SENAC, verifica-se que a oferta de cursos, de cada unidade de educação profissional, deve estar alinhada às demandas de qualificação profissional da região onde atua, que atende a características peculiares.

Cada uma das escolas encontra-se inserida em regiões com diferentes vocações produtivas, sendo as empresas do comércio e serviços de cada região que creditam ao SENAC a contribuição compulsória prevista pelo Decreto Lei nº 8.621, e

esperam a contrapartida da Instituição, no sentido de qualificar a mão-de-obra necessária à continuidade dos seus negócios.

Em razão desta problemática, lança-se o seguinte problema de pesquisa: como propor um método que possibilite alinhar a oferta de cursos profissionalizantes às demandas de qualificação profissional do comércio em cada região do Estado? Tal método deve englobar estudos que possibilitem a incorporação de aspectos de natureza socioeconômica e política específicos de cada unidade de educação profissional, a fim de alinhar a diretriz estratégica de orientação para o mercado às iniciativas locais de cada escola.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA

O objetivo do presente projeto de pesquisa é propor um método que viabilize o alinhamento estratégico entre oferta e demanda de cursos profissionalizantes, de forma replicável, em cada uma das unidades de educação profissional do SENAC no Paraná.

O método proposto foi alicerçado no referencial teórico acerca de estratégia, alinhamento estratégico, indicadores de desempenho e gestão da informação, conforme descrito no Capítulo 2, e constitui-se uma ferramenta inédita de alinhamento de demandas e ofertas de educação profissional, no âmbito do SENAC Paraná.

Para tanto, propõe a formulação do diagnóstico do ambiente e do posicionamento da instituição no ambiente competitivo, bem como a identificação das demandas de qualificação profissional a partir de várias fontes, como pode ser observado no Capítulo 3, subitem 3.7. A seguir, propõe critérios de validação das demandas identificadas e a construção de uma matriz de alinhamento estratégico. Culmina, em última instância, na formulação de indicadores de desempenho que permitam aferir o alinhamento entre oferta local e as demandas reais de qualificação profissional da região, visando atender à diretriz estratégica de orientação para o mercado.

Como objetivos específicos, apresenta-se a proposição de método que permita:

1. A formulação do diagnóstico da região de Curitiba;
2. A definição do posicionamento da instituição na região de atuação;
3. A identificação das necessidades de qualificação profissional na região de Curitiba, a partir de fontes internas e externas, e a construção do mapa de demandas de qualificação;
4. A definição de critérios de validação das demandas identificadas;
5. A construção de matriz de alinhamento estratégico que permita relacionar as demandas identificadas e a oferta atual, evidenciando oportunidades de ajustes;
6. A construção de indicadores de desempenho para alinhamento estratégico, customizados, que permitam monitorar o atendimento às reais necessidades de qualificação profissional da região em análise.

1.3 JUSTIFICATIVA

A identificação das demandas de qualificação profissional, o alinhamento estratégico e a utilização de indicadores de desempenho no SENAC Paraná serão ferramentas para direcionar as ações e os projetos de cada unidade executiva, promovendo maior efetividade no atendimento às demandas reais de qualificação profissional do comércio de cada região. Com isso, beneficiam-se de forma direta tanto a comunidade, que conta com cursos de qualificação que conferem maior empregabilidade, quanto os empresários do comércio, contribuintes do sistema, pois passam a encontrar a mão de obra qualificada tão preciosa aos seus negócios.

Se considerada a representatividade dos programas de gratuidade do SENAC, por meio do PSG e do PRONATEC, espera-se que o alinhamento da oferta de cursos gratuitos às demandas de qualificação de cada região promova uma efetiva inclusão produtiva da população mais carente, com incremento de renda e qualidade de vida.

O alinhamento entre oferta e demanda, no contexto da gratuidade do SENAC, promoverá o uso racional dos recursos públicos aplicados em educação

profissionalizante, com impacto direto no desenvolvimento social e econômico em cada uma das regiões de atuação do SENAC do Paraná.

Nesse contexto, a oferta de qualificação profissional alinhada à vocação do comércio de cada região confere ganhos também aos municípios, pela formação de profissionais aptos a dar vazão às atividades econômicas específicas de cada cidade, promovendo o fortalecimento do comércio de bens e serviços e o desenvolvimento socioeconômico atrelado a este processo. Paralelo a isso, beneficiam-se as unidades executivas do SENAC, pois direcionam sua oferta de forma acertada, alavancando as receitas, promovendo sua sustentabilidade financeira e cumprindo a missão institucional.

Para o Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, a pesquisa é relevante no sentido que propõe o uso de técnicas estatísticas para a coleta e o tratamento de dados, transformados em informações úteis ao processo decisório e à gestão da instituição em análise.

Em relação à produção de conhecimento acerca de métodos de alinhamento estratégico voltados à atuação do chamado Sistema S (SENAC, SENAI, SENAT, SEBRAE, SECOOP E SENAR), não foram encontrados muitos trabalhos a respeito da temática. Foi realizado levantamento na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, no Portal de Periódicos da CAPES e na base da Scielo, na data de 16/11/2014, utilizando a expressão chave alinhamento estratégico, combinada aos termos SENAC, SENAI e SEBRAE, com o intuito de identificar estudos específicos no campo de atuação do Sistema S, que tem características muito particulares. Como resultado, a pesquisa trouxe apenas 4 dissertações e 1 artigo. Tendo em vista o trabalho desempenhado por estas instituições, no tocante à qualificação profissional para o trabalho, o foco desta dissertação traz contribuições para o entendimento da forma de atuação do SENAC e para a criação de mecanismos que possibilitem o alinhamento da sua oferta às demandas de profissionalização, efetivando ainda mais a sua estratégia de contribuição ao desenvolvimento socioeconômico do Estado por meio da educação profissional.

Existe também o interesse pessoal do pesquisador nesta temática. Na qualidade de assessor de relacionamento com o cliente, a pesquisa trará subsídios ao planejamento da oferta de cursos, alinhando-a às expectativas do público alvo e dos diferentes parceiros envolvidos na atuação do SENAC.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

O primeiro capítulo contextualiza o tema da pesquisa, propõe a formulação do problema de pesquisa, estabelece o objetivo geral e os objetivos específicos, assim como as justificativas do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórico-empírica, abordando a compreensão em torno da estratégia, do alinhamento estratégico e dos indicadores de desempenho. Estuda, ainda, a relação entre a gestão da informação e o método de alinhamento estratégico proposto pelo projeto de pesquisa, segundo análise de referencial teórico de alguns autores desta área de conhecimento.

O terceiro capítulo estabelece a fundamentação metodológica empregada na condução da pesquisa, desde seu delineamento e caracterização até o procedimento da pesquisa, descrevendo cada etapa do estudo. Engloba, portanto, a caracterização da pesquisa, o ambiente de pesquisa, a amostra, a coleta de dados, os procedimentos de tratamento dos dados, o cronograma de pesquisa e, por fim, as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo descreve a sistematização do método, onde é possível visualizar passo a passo a elaboração do diagnóstico do ambiente, a definição do posicionamento da instituição, a identificação das demandas de qualificação profissional a partir de fontes internas e externas, a construção do mapa de demandas de qualificação, a elaboração dos critérios de validação das demandas, a construção da matriz de alinhamento estratégico e dos indicadores de desempenho.

O quinto capítulo descreve a análise e discussão dos resultados advindos da aplicação do método proposto, objetivando a identificação das demandas de qualificação profissional, com vistas ao alinhamento estratégico e à construção de indicadores de desempenho, desenvolvidos a partir da pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, procura-se destacar elementos na literatura acerca do diagnóstico, da estratégia, do alinhamento estratégico e dos indicadores de desempenho, bem como da relação entre a gestão da informação e estas temáticas, com a finalidade de dar suporte teórico, esclarecer e chancelar o método ora proposto.

O capítulo propõe estabelecer, ainda, a interface entre o projeto de pesquisa e a gestão da informação, justificando assim a aderência ao programa no qual encontra-se inserido.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é uma prática conhecida desde os primórdios das civilizações, como sendo a forma de se obter sucesso nos objetivos almejados. O tratado sobre a arte da guerra, escrito pelo general chinês Sun Tzu há mais de 2.000 anos, foi utilizado pelos exércitos romano e de Napoleão Bonaparte, e até mesmo nos dias atuais é referência no ensino da matéria. O general Tzu foi considerado um dos maiores estrategistas da história, e o tratado por ele elaborado concebia a estratégia no contexto de arena, armas e tática. Laurindo (2013) traça um paralelo aos dias atuais, afirmando que este conceito de arena pode ser entendido como sendo o mercado, as armas os produtos e a tática, como a forma de atingir os clientes.

Andrews (1971, p. 79) vê a estratégia como um conjunto de “objetivos, finalidades, metas, diretrizes essenciais e planos em desenvolvimento”. Nessa perspectiva, a estratégia deve necessariamente estar alinhada às diretrizes da organização.

Para Barney (1991), a implantação da estratégia demanda a integração entre diversos elementos internos, como estrutura, pessoas, informações, métricas, entre outros, na perspectiva da visão baseada em recursos. As métricas, ressaltadas pelo autor como elemento essencial a este processo, são também objeto de análise deste projeto de pesquisa.

Porter (1997) salienta que toda a organização que compete em um determinado setor ou indústria deve possuir uma estratégia competitiva, pois esta

determinará de que forma a empresa irá competir, suas metas e quais políticas serão necessárias para realiza-las.

Para Drucker (1997), a estratégia deve abarcar em sua essência hipóteses que digam respeito ao ambiente onde a organização atua, à missão da organização e às competências essenciais necessárias à realização da missão. Nesse sentido, no contexto do SENAC, cuja missão é educar para o trabalho nas atividades do comércio de bens e serviços, é necessário que as estratégias formuladas estejam alinhadas ao propósito, à razão de ser da instituição. Entretanto, segundo o autor, este processo deve ser subsidiado por informações pertinentes ao ambiente em que atua; no caso específico, ao cenário da oferta de educação profissionalizante, no âmbito público e privado. Ainda segundo Drucker (1997), a estratégia considera a situação presente e a mudança necessária para se conquistar a nova realidade pretendida. Em suma, os objetivos definem a estratégia e promovem a conexão entre os resultados esperados e a missão.

Porter (1997) salienta ainda que a estratégia significa oportunizar à empresa a ocupação de uma posição exclusiva, única e diferenciada. Embora o SENAC atue de forma marcante com ações de gratuidade, estratégias efetivas na venda de cursos profissionalizantes, num mercado extremamente competitivo é, para a instituição, fator chave de sustentabilidade financeira.

Porter (1997) afirma que uma organização sem uma estruturação de dados atrelada ao planejamento estratégico corre sérios riscos de fechar suas portas, face à concorrência agressiva.

Porter (1999, p. 237) define a estratégia corporativa como o plano geral das organizações, com duas abordagens distintas: uma refere-se à natureza do negócio onde a empresa compete, e a outra refere-se à maneira como a sede corporativa gerencia as unidades de negócios. Para o autor, o todo corporativo é maior que a soma das partes de cada unidade de negócio. Este conceito sustenta a necessidade de se implantar sistemas de controle e monitoramento de desempenho que permitam verificar se a estratégia corporativa está, de fato, sendo materializada no âmbito das unidades de negócio.

Kaplan e Norton (1997, p. 30, p.155) definem estratégia como um “conjunto de hipóteses sobre causa-efeitos”, ou seja, uma relação de alternativas do tipo “se... então...”. Sob esta ótica, o processo de formulação das estratégias deve fundamentar-

se em informações de “tentativa e erro”, alinhadas ao aprendizado organizacional. Kaplan e Norton (1997) definem ainda o conceito de posicionamento competitivo, onde a estratégia surge como a escolha de segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem perseguir. Para os autores, os processos criativos devem ser identificados, e deve-se atingir a excelência nestes processos, promovendo a realização das propostas de valor aos clientes e segmentos alvo. Para que tudo isso seja possível, é necessário incorporar ao processo de formulação das estratégias informações detalhadas acerca do público alvo, para que se obtenha percepção clara dos atributos do produto ou serviço que, de fato, agregam valor na visão dos clientes.

Para Porter (1999), a concepção da estratégia deve compreender o ajuste desta ao ambiente externo, sob a ótica da vantagem competitiva e com base na teoria dos *stakeholders* de Freedman e Macvea (2001). Tal abordagem ressalta a importância de construir “sensores” com o ambiente externo, a fim de alinhar a estratégia às demandas de mercado, no contexto de competitividade.

Segundo Hudson (1999, p. 69), os componentes essenciais da gestão estratégica englobam a “criação de uma visão clara, em toda a organização, de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização”. Alinhado a este referencial, o presente projeto de pesquisa apresenta um método que propõe alinhar as iniciativas da ponta aos objetivos estratégicos da instituição, tornando-as uníssonas à sua missão, e leva esta análise a nível de processos, pois parte da premissa que o alinhamento estratégico deve considerá-los como fatores críticos.

Para Porter (1999), a estratégia competitiva deve levar em consideração a relação da organização com o meio em que atua, em especial com o setor específico onde ela compete. Desta forma, para que as estratégias formuladas produzam os efeitos esperados, é necessário antes um diagnóstico acurado do entorno de atuação da organização. Ainda segundo o autor, a análise do setor pode ser feita mediante a descrição de cinco fatores, designados por ele como forças competitivas: a ameaça de entrantes potenciais; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e a rivalidade entre empresas concorrentes. Este olhar “para fora”, preconizado pelo autor, é o que norteia este projeto de pesquisa.

Hudson (1999) salienta a necessidade de criar ajustes contínuos nas estruturas e tecnologias. Para o autor, organizações flexíveis conseguem se ajustar melhor a ambientes incertos, dinâmicos e em constante mutação, com maior facilidade do que aquelas que têm sistemas mais rígidos.

Uma ferramenta muito utilizada para a realização do diagnóstico do contexto de atuação da empresa é a matriz SWOT, desenvolvida na Escola de Design, que representa uma das escolas de Administração mais influentes na linha de estratégia empresarial (Hunger & Wheelen, 2002). Os conceitos emanados por esta Escola têm fomentado diversas teorias e estudos considerados fundamentais para a análise de modelos de gestão estratégica. Segundo a corrente de pensamento disseminada pela referida Escola, há quatro aspectos que resumem os fatores estratégicos para uma empresa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esses fatores, em inglês, ganham o nome de SWOT (*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fraquezas; *Opportunities* = Oportunidades; *Threats* = Ameaças), que surge como uma ferramenta cujo intuito é identificar o posicionamento da organização em seu ambiente, buscando atingir o equilíbrio entre as capacidades internas e as possibilidades externas (Ahstrand, Lampel & Mintzberg, 2000).

Em relação à gestão de portfólio, a Matriz BCG é uma ferramenta bastante difundida no meio empresarial. Trata-se de uma análise gráfica elaborada por Henderson (1979), para a empresa de consultoria empresarial Boston Consulting Group – das iniciais da empresa deriva a sigla BCG. O objetivo primordial desta matriz é subsidiar a análise de portfólio de produtos e serviços, tendo como premissa o conceito de ciclo de vida. A ferramenta fornece informações que subsidiam o planejamento e a alocação de recursos em determinados produtos e serviços ofertados pelas organizações, e é apropriada pelo presente projeto de pesquisa no Capítulo 5 – Análise de Discussão dos Resultados.

Porter (2006, p. 39) considera ainda a estratégia como a atividade de criar ajustes entre as atividades da empresa, e afirma ainda que a estratégia será tão bem sucedida quanto o número de atividades que se fizer bem feitas. Não basta fazer com precisão apenas algumas atividades, e é necessária a integração entre elas. Segundo o autor, é este ajuste que permite a existência da diferenciação e que dá sustentação à estratégia. O método ora proposto está alinhado a este referencial, uma vez que

engloba diferentes análises de mercado, integrando-as ao planejamento das atividades e alinhando estas à diretriz estratégica em análise.

Cochia e Silva (2004) enfatizam que, de forma geral, a estratégia é vista como a forma pela qual as empresas respondem às demandas do seu ambiente de atuação. Para tanto, segundo os autores, as organizações devem considerar as pressões exercidas pelo ambiente. Nesse sentido, o método ora proposto também promove tal alinhamento, uma vez que há pressões sociais no âmbito de atuação do Sistema S, em função do recolhimento de contribuição parafiscal e da obrigatoriedade de oferta de cursos de qualificação profissional, gratuitos ou não, voltados às ocupações necessárias ao andamento das atividades econômicas próprias das empresas contribuintes. Uma vez calibrado, o método proposto deve permitir resposta a muitas das pressões socioeconômicas impostas ao SENAC.

Para Martins et al (2008), as organizações elaboram e implementam suas estratégias com o intuito de obterem um melhor posicionamento no ambiente competitivo. Para os autores, em boa parte das vezes, a escolha passa por critérios condicionados à percepção dos gestores, conectados às suas expectativas e experiências pessoais. Nesse sentido, o que se observa no SENAC, e em grande parte das empresas, é que as estratégias são elaboradas de acordo com a visão do gerente e, muitas vezes, não contam com critérios objetivos e nem mesmo estão alinhadas à estratégia global da instituição. Embora permeadas de “boas intenções”, as iniciativas carecem de embasamento para justificar sua execução; é exatamente esta lacuna, portanto, que o presente projeto de pesquisa busca preencher.

Atkinson (2006) afirma que existe pouca atenção da área acadêmica para os assuntos relacionados à implementação das estratégias, em relação à sua elaboração e mesmo ao planejamento estratégico.

Lacerda e Caulliraux (2010), ao pesquisarem os fatores que interferem na transformação das estratégias em ações estratégicas, corroboram a afirmativa de Atkinson (2006), opinião também compartilhada por outros autores, como Alexander (1985) e Al Ghamdi (1998), no sentido de que pouca atenção tem sido dedicada às questões relacionadas ao desdobramento e implementação das estratégias nas organizações. A carência de estudos nesta temática vem cancelar a importância deste projeto de pesquisa, cujo viés é eminentemente prático e cujo objetivo é fornecer uma ferramenta de implementação da estratégia no âmbito operacional.

Ainda em relação à materialização da estratégia nas organizações, Mitzberg (1994) compartilha a percepção de Alexander (1985), afirmando que mais da metade das estratégias concebidas pelas empresas não são implementadas na prática. Como causas para este fenômeno, o autor salienta, entre outras, a falha no processo de comunicação, a dificuldade para a definição correta dos indicadores de desempenho e a inexistência de sistemas de medição destes, ou ainda a existência de sistemas que falham no intento de medir tal desempenho. A visão compartilhada pelos autores evidencia a necessidade de se criar indicadores de desempenho alinhados às estratégias e que, de fato, mostrem o bom (ou mau) andamento da implementação das estratégias e se estas têm contribuído para se atingir os objetivos da organização.

Para Atkinson (2006), os sistemas de controle são ferramentas essenciais para a implementação da estratégia. Segundo o autor, novas estratégias vêm permeadas de mudanças, que trazem muitas situações ainda não vivenciadas pelas organizações. Nesse sentido, o autor salienta que ferramentas de controle e aferição das estratégias mostram-se fundamentais para que haja equilíbrio entre as metas de longo prazo e as iniciativas em resposta às demandas de curto e médio prazo. Alinhado a este referencial, o método aqui proposto procura evidenciar, de forma dinâmica, as mudanças nos cenários econômicos e sociais do comércio e as necessidades de qualificação profissional atreladas a este processo, ao mesmo tempo que fornece ferramenta para a aferição prática das estratégias ao objetivo, às metas e à missão do SENAC.

Para Kaplan e Norton (2001, p. 98), toda estratégia de negócio traz em sua formulação uma proposição de valor percebido, por meio de uma combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes.

Furlan (2007, p. 31) considera como a finalidade da estratégia “estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que deverão ser seguidos pela organização para que se alcancem os objetivos e as metas estabelecidas”. Em consonância com estas abordagens, o que se pretende no método proposto é que as estratégias de ofertas de cursos profissionalizantes encontrem conexão com o que os clientes (empresas e profissionais do comércio) esperam do SENAC, agregando valor percebido ao portfólio ofertado e chancelando sua missão. Corroborando esta afirmativa, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 45) definem estratégia como “planos da

alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (1996), a estratégia é um “esforço criativo para imaginar o futuro da organização”, que se origina no aprendizado coletivo e nas competências tidas como essenciais, que acarretarão maior impacto no valor percebido pelo cliente. A visão de futuro da organização passa, necessariamente, pela compreensão de sua missão e por ações que assegurem o seu cumprimento no âmbito operacional.

Para Duclós e Santana (2010), a estratégia é o caminho que materializa a visão. Para o autor, a estratégia precisa ser traduzida para que todas as pessoas, de todos os níveis da organização, a compreendam. Nesse sentido, a criação de sistemas de medição claros e objetivos torna-se essencial no âmbito das unidades de negócios.

Feliu e Permanyer (2004) ressaltam a necessidade de instrumentos, técnicas e metodologias que permitam a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis (dados, informações e conhecimento) com efetividade, eficácia e eficiência, com o intuito de produzir e ofertar produtos e serviços com qualidade percebida cada vez maior para seus clientes. A gestão dos ativos intangíveis ressaltada pelos autores, como dados, informações e conhecimento, só é possível com a utilização de ferramentas que permitam coletar e traduzir estes insumos, permitindo sua utilização no processo decisório.

Slack *et al.* (2009) apresentam a estratégia como um padrão global de decisões e ações, cujo intuito é posicionar a organização em seu ambiente competitivo, visando atingir seus objetivos e metas. Nesse sentido, é necessário criar mecanismos que traduzam a estratégia global às iniciativas das unidades de negócio, sob pena de comprometer a materialização dos objetivos institucionais no âmbito operacional. Slack *et al.* (2009) apresentam ainda os níveis de planejamento na organização, subdividindo-os em estratégias corporativas, estratégias de negócio e estratégias de função, estabelecendo uma relação hierárquica entre estes níveis. Assim, a estratégia de negócio é primordial para a estratégia de função; a estratégia corporativa, por sua vez, é a diretiva de onde deriva a estratégia de negócio. Para que esta perspectiva hierárquica possa ser viabilizada, faz-se necessário que as unidades

executivas, que formulam as estratégias de negócios, primeiramente compreendam qual é a estratégia corporativa e de que forma esta pode ser traduzida na ponta.

Greenwald e Kahn (2006) defendem a estratégia como algo grande, amplo, totalmente diferente das decisões táticas. Para os autores, as decisões estratégicas têm foco no longo prazo e em geral comprometem grande quantidade de recursos. Os autores afirmam, ainda, que as decisões estratégicas são aquelas cujos resultados dependem de ações e reações de outras entidades. Para os autores, o entendimento da distinção entre decisões estratégicas e táticas é a chave para o desenvolvimento da estratégia eficaz. Sob esta ótica, decisões estratégicas devem considerar os movimentos de outras entidades, que tenham interface com o negócio da empresa. Tal referencial alinha-se à presente proposta de pesquisa, uma vez que esta propõe método que irá agregar as demandas de mercado às decisões estratégicas do SENAC. Tais demandas serão identificadas pelo monitoramento dos “movimentos” de entidades como agências de emprego, empresas do comércio e dos próprios clientes finais.

Para Barney e Hesterly (2007), estratégia é a teoria de uma organização, sobre como é possível obter vantagem competitiva, alicerçada em um conjunto de suposições e hipóteses acerca de como a competição em seu setor tende a evoluir. Para os autores, tanto melhor e bem sucedida será a estratégia quanto mais precisas forem estas suposições. Para que as suposições tenham bons níveis de “acerto”, é necessário criar mecanismos que agreguem insumos informacionais à sua construção, com reflexos diretos na formulação das estratégias. A incorporação de dados e informações a esta formulação é o objeto do estudo ora apresentado.

2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Ackoff (1966) apresenta quatro pilares do alinhamento estratégico: participação, coordenação, integração e permanência. Na linha de raciocínio proposta pelo autor, o alinhamento entre estratégia e operação, nas unidades de negócios, é facilitado pela participação de todos os níveis gerenciais em sua elaboração. Desta forma, o engajamento das gerências operacionais e executivas no planejamento

estratégico, segundo o autor, produz benefícios na integração e perenidade do processo de alinhamento estratégico.

Senge (1990) aborda o alinhamento como sendo a situação ideal em que todas as pessoas da equipe têm propósito comum, visão compartilhada e compreendem como suas funções pessoais agregam à estratégia geral. Para que isso se viabilize, é necessário traduzir a estratégia a todos dentro da organização. A compreensão da estratégia corporativa promoverá a interiorização, em cada membro da organização, do propósito da estratégia e da forma como cada um pode contribuir para que ela produza os efeitos esperados. Este conceito é corroborado por Porter (1999), que afirma que o alinhamento exige, por parte dos gestores de todos os níveis dentro da organização, a compreensão das metas e objetivos corporativos. Alinhada à compreensão, segundo o autor, surge a necessidade de habilidade para obter e gerir recursos condizentes com as necessidades competitivas da organização.

O conceito de alinhamento surge simultaneamente aos estudos de abordagem contingencial, cuja premissa é que não há uma maneira única e ideal de fazer a gestão de uma organização; a forma ideal variará de acordo com as características do ambiente no qual a empresa encontra-se inserida (Ginsberg e Venkatraman, 1985). Corroborando esta ideia, Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que o alinhamento estratégico equivale à adequação e integração funcional entre o ambiente externo, representado pelo mercado, e o ambiente interno da organização, representado por sua estrutura administrativa e seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

Summer (1980, p. 3) analisa os pontos em comum existentes em organizações produtivas, em relação à sua importância para a sociedade. O autor afirma que estas organizações crescem e se desenvolvem na medida em que oferecem benefícios à sociedade e, em contrapartida, podem receber subsídios na forma de recursos ou de políticas públicas favoráveis ao seu desenvolvimento. Para o autor, se estas organizações conseguirem manter sua contribuição à sociedade, a tendência é que cresçam. Por outro lado, se não obtiverem êxito nesta empreitada, podem entrar em fase de estagnação e até mesmo desintegração. O autor afirma, ainda, que “o objetivo principal e final de todas as organizações produtivas é a produção de utilidade, por meio de um produto ou serviço para determinada circunscrição” (Summer, 1980, p. 47-48)

Sob esta ótica, empresas que prestam serviços com impacto direto no desenvolvimento da sociedade, como é o caso do SENAC, que transforma o panorama socioeconômico das regiões onde atua, por meio da educação profissionalizante, a constante análise da própria atuação junto à sociedade mostra-se necessária.

Summer (1980, p. 7) desenvolve, ainda, a matriz de expectativa social, onde relaciona as demandas da sociedade pela efetividade externa e interna das organizações. Esta expectativa de efetividade (interna e externa) é relacionada, pelo autor, a demandas por performance em tarefas e por performance da contribuição cultural das organizações à sociedade. Nos quatro quadrantes da matriz, o autor enumera as demandas por alta qualidade, baixo preço e uso racional dos recursos, assim como demandas por alta contribuição cultural e por atender às expectativas dos empregados, por exemplo.

A problemática levantada pelo autor discorre grande parte da situação vivenciada diariamente pelo SENAC. Há, de fato, grande pressão política e social à entidade, no sentido de manter o nível de contribuição à sociedade, em especial em relação à oferta de cursos alinhados às reais demandas de qualificação exigidas pelo mercado de trabalho. Outra cobrança muito evidente diz respeito ao uso racional dos recursos, motivo pelo qual a entidade é permanentemente auditada por diversos órgãos de controle. Nesse sentido, a busca por mecanismos que promovam o atendimento às demandas sociais de qualificação, direcionando os recursos da entidade de maneira otimizada, constitui-se uma solução para a questão apontada pelo autor.

Summer (1980, p. 74) disserta acerca da efetividade de tarefas das organizações, enfatizando a necessidade de alinhamento dos produtos e serviços às demandas da sociedade. O autor evidencia a importância da formulação de políticas para definir quais serviços ou produtos serão oferecidos, e para satisfazer quais necessidades dos clientes. O ponto chave, segundo o autor, é obter o alinhamento entre a oferta das organizações e as demandas da sociedade, abrangendo consumidores, clientes e provedores dos recursos da organização. Neste sentido, o projeto de pesquisa ora apresentado preserva na íntegra a diretiva apresentada pelo autor, na medida que constitui-se uma ferramenta para o atendimento às demandas

externas de qualificação profissional e, por conseguinte, aos empresários contribuintes, que mantém o SENAC por meio da contribuição compulsória.

Summer (1980, p. 213) alerta, ainda, ao conflito que pode ocorrer entre o alinhamento ideal da organização às demandas externas e o alinhamento que poderia ser idealizado pelos gestores internos da organização. Esta é, de fato, uma situação que pode ser vivenciada pelo SENAC, na medida que o gestor da unidade de negócios, desprovido de ferramentas que possibilitem o alinhamento às demandas reais de qualificação, possa arbitrar a oferta de cursos baseado unicamente em sua percepção pessoal ou no histórico de ofertas da unidade.

Summer (1980, p. 333) enfatiza, ainda, a necessidade de subsidiar o processo de tomada de decisão por meio de ferramentas:

Anteriormente, vimos que a formulação de um *framework* de decisão é um passo mais importante no processo de tomada de decisão ... A escolha das restrições dominantes (fatores ou resultados a serem considerados) serve aos mesmos propósitos. Quando se seleciona os fatores mais importantes a considerar no problema, na verdade se escolhe quais variáveis e resultados são mais importantes para os atores no sistema estratégico. Uma outra maneira de dizer isso é que o conceito do problema (o que focar, que alternativas considerar e quais restrições tratar como importantes) é uma poderosa influência sobre tudo o que o tomador de decisão faz. (SUMMER, 1980, p. 333)

Nesse sentido, tanto a escolha e a análise das variáveis com impacto no desempenho da organização, quanto a sua representação em quadros ou frameworks, por exemplo, são identificadas pelo autor como ações importantes no processo de tomada de decisão. Sob esta ótica, o produto deste projeto de pesquisa é a identificação de variáveis que indiquem demandas de qualificação a serem atendidas pelo SENAC, e, ao mesmo tempo, a elaboração de frameworks que subsidiem a gestão e o alinhamento da oferta das unidades às demandas identificadas.

Para Kaplan e Norton (1999) o alinhamento estratégico da empresa deve confrontar os recursos organizacionais e seus processos críticos, e ambos em relação ao posicionamento estratégico, de modo a maximizar o valor dos produtos e serviços ofertados. Os autores ressaltam, ainda, que tal alinhamento compreende o desafio de assegurar sinergia entre pessoas, processos, unidades de negócio e parceiros externos.

Diversos autores, como Kaplan e Norton (1999), Porter (1999) e Lacerda e Caulliraux (2010) afirmam que muitas organizações não conectam suas unidades de

negócios à estratégia global e corporativa. Tal problemática apresentada pelos autores evidencia a necessidade de se alinhar missão, visão, valores e estratégia institucionais às iniciativas das unidades de negócios, sob pena de que ocorram distorções de foco e desgastes de recursos na ponta em atividades que não agregam valor aos produtos e serviços e que não confluem, muitas vezes, ao posicionamento estratégico pretendido pela instituição.

O modelo de alinhamento estratégico proposto por Labovitz e Rosansky (1997) concebe o alinhamento com a política estratégica global. Para os autores, processos, recursos e sistemas devem estar alinhados ao propósito do negócio e ao ambiente de atuação. Tal alinhamento deve considerar os clientes e os colaboradores, e deve contar com indicadores de avaliação e recompensa. Os autores salientam, ainda, que o alinhamento confere sinergia ao processo estratégico, otimizando a relação entre o planejar e o executar. Nesse sentido, o alinhamento viabiliza a conexão entre a estratégia global e as ações das unidades operativas, levando em consideração os colaboradores e os clientes, e deve contar com recursos que possibilitem a mensuração dos resultados obtidos. Estes conceitos alinham-se plenamente aos propósitos deste projeto de pesquisa e são corroborados por Cordeiro (2005, p. 118-119), que afirma que o alinhamento estratégico pode ser entendido como “uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior essa adequação, maior o alinhamento estratégico”.

Labovitz e Rosansky (1997) propõem uma série de passos que contribuem para o alinhamento organizacional. Dentre as etapas descritas pelos autores, coadunam com a proposta deste projeto de pesquisa os seguintes passos: definição da essência do negócio e do propósito primordial da organização; definição de metas estratégicas de fácil entendimento e que transitem em toda a organização; e criação de indicadores de desempenho. A perfeita compreensão da missão da organização e das estratégias que serão utilizadas para sua realização, bem como a tradução, no nível operacional, de forma clara, dos desdobramentos inerentes no dia a dia das unidades e, por fim, a métrica das ações por meio de indicadores é, em suma, a parcela do modelo proposto pelos autores que alinha-se à metodologia ora proposta.

Embora Labovitz e Rosansky (1997) e Kaplan e Norton (1997) tenham apresentado modelos de alinhamento estratégico com finalidades semelhantes, os

métodos diferem em alguns aspectos. Kaplan e Norton (1997) vislumbram o alinhamento como um processo de desdobramento da estratégia, amparado por uma série de medidas de desempenho equilibradas. Labovitz e Rosansky (1997), por sua vez, veem o alinhamento como um processo de integração dos recursos e sistemas da empresa, em função da sua missão e da finalidade essencial do seu negócio.

Em relação ao modelo para implementação do alinhamento, os autores em análise propõem métodos distintos. Labovitz e Rosansky (1997) sugerem a criação de indicadores críticos de sucesso do negócio, estabelecendo a partir deles metas e atividades consideradas fundamentais, alinhadas ao propósito essencial da organização. Já Kaplan e Norton (1997) propõem para este fim a construção do BSC, dos mapas estratégicos, relacionados aos objetivos estratégicos, bem como indicadores de desempenho e metas nos vários níveis organizacionais.

Os elementos presentes nos métodos propostos pelos autores em questão diferem em consequência dos modelos de implementação. Kaplan e Norton (1997) evidenciam elementos como objetivos estratégicos; indicadores de resultado e de tendência; metas estratégicas e balanceamento em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos e aprendizado; no centro do modelo encontra-se a estratégia. Labovitz e Rosansky (1997) descrevem os elementos divididos em duas dimensões: alinhamento vertical, compreendendo estratégia e pessoas; e alinhamento horizontal, compreendendo clientes e processos; no centro do modelo está a cultura organizacional.

Em relação aos processos gerenciais para a implementação dos modelos, Labovitz e Rosansky (1997) consideram essenciais os processos de planejamento, desenvolvimento e revisão, ao passo que Kaplan e Norton (1997) identificam como críticos os processos de tradução da visão, comunicação, desdobramento do planejamento nos diferentes níveis organizacionais e feedback para aprendizado.

Prieto et. al. (2009) visualizam o alinhamento a partir de elementos externos e internos, relacionados à formulação e à implementação da estratégia, respectivamente, e devidamente integrados, ou seja, para se obter o alinhamento estratégico é necessário, segundo os autores, a união dos alinhamentos interno e externo. Os conceitos ora apresentados, que ressaltam de maneira uníssona a necessidade de incorporar elementos do ambiente externo à formulação da estratégia,

bem como a necessidade de alinhar os processos internos à estratégia corporativa, vêm sustentar o método de alinhamento ora proposto.

Mintzberg (2006) ressalta que o alinhamento é como um ajustamento necessário que deve existir entre o ambiente, a estratégia e os recursos. Para que ocorra o alinhamento com o ambiente externo, é necessário utilizar ferramentas de gestão da informação que incorporem as demandas externas ao processo de elaboração da estratégia.

Kathuria *et al.* (2007) compartilham a visão de que o alinhamento estratégico é visto tanto como um processo quanto como um resultado, uma vez que promove, de forma dinâmica, a confluência das atividades da organização às demandas do ambiente externo e à disponibilidade de recursos internos.

Kaplan e Norton (2006) salientam que o alinhamento resultante da sinergia entre pessoas, processos, unidades de negócios, parceiros e clientes só pode ser possível mediante processos eficazes de comunicação e gestão estratégica em todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, é notória a necessidade de criar-se mecanismos que promovam a tradução da estratégia no âmbito de toda a organização, com particular importância junto às unidades de negócio, que têm contato direto com os consumidores finais.

Johnston e Pongatichat (2008) enumeram alguns benefícios do alinhamento estratégico, com impacto na melhoria do desempenho. Entre eles, os autores destacam que o alinhamento permite informar a todos na organização a respeito da direção estratégica que se pretende tomar, bem como das prioridades estratégicas. Tais medidas evitam a distorção das ações locais em relação à estratégia global, minimizando que se gaste recursos em iniciativas que não são consideradas prioritárias. Desta forma, segundo os autores, é possível alinhar ações de curto e longo prazo à estratégia estabelecida.

Outro benefício identificado por Johnston e Pongatichat (2008) diz respeito à criação de um entendimento compartilhado, que permite acompanhar e monitorar a implementação da estratégia, estabelecendo o foco e tornando-o bem visível a todos. Na dimensão comportamental, os autores ainda ressaltam como benefícios estimular o comportamento dos colaboradores, fomentando o desenvolvimento de vínculos entre o desempenho dos indivíduos, as unidades de negócios e a organização como um todo, promovendo integração entre os vários processos organizacionais. Por fim,

os autores ainda ressaltam como ganhos do alinhamento o foco dos esforços na mudança construtiva e o incentivo ao aprendizado organizacional.

Achwarz, Amiden e Pinho (2005) evidenciam que a singularidade estratégica de cada unidade de negócio pode ser expressa em objetivos e metas, resultantes do desdobramento da estratégia global na ponta, e que este processo permite vislumbrar a contribuição de cada unidade de negócio à execução da estratégia corporativa. Para que tal desdobramento seja possível, a singularidade estratégica sugerida pelos autores demanda, necessariamente, estudos de mercado que permitam evidenciar a vocação produtiva de cada localidade.

Em que pese a importância do alinhamento estratégico, corroborada por inúmeros autores, muitos pesquisadores, entretanto, alertam que o alinhamento demasiado pode acarretar dificuldades de adaptação das organizações a ambientes excessivamente dinâmicos e mutáveis. Entre estes autores, pode-se destacar Weick (1976) e Stacey (2000).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

A importância de se implementar medidas de desempenho para subsidiar os processos de gestão é compartilhada por vários autores, dentre os quais cita-se Kaplan e Norton (2001) e Candler e Dumont (2010).

Kaplan e Norton (2001) enfatizam a importância da implementação da estratégia, e evidenciam neste processo a importância da tradução desta estratégia em ações, subsidiada por uma comunicação efetiva em todos os níveis organizacionais. Segundo os autores, esse processo contínuo e interativo de informações e ações promove o desenvolvimento da empresa.

Lima *et al.* (2009) afirmam que a avaliação por indicadores tem um alcance mais amplo que a simples melhoria de resultados, uma vez que favorece o comprometimento dos colaboradores e promove uma visão de conjunto. Para os autores, a efetiva comunicação da estratégia e a assertiva mensuração dos objetivos estratégicos são elementos fundamentais para que de fato ocorra o alinhamento e a esperada melhoria do desempenho.

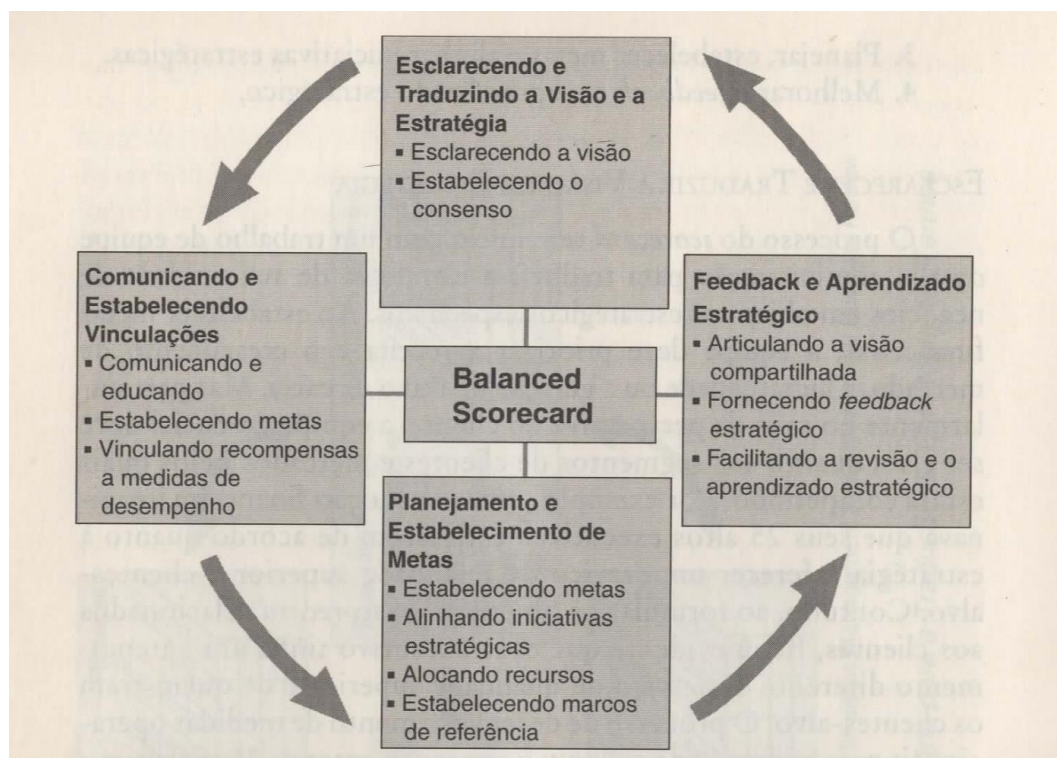
Kaplan e Norton (1997, p. 68) descrevem, no capítulo referente à perspectiva dos clientes do BSC, a importância da segmentação de mercado, afirmando que

o processo de formulação estratégica, utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. A estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar. O BSC, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 68)

Na perspectiva descrita pelos autores, observa-se a necessidade de conhecer as demandas do público alvo, que variam de acordo com a região de atuação da organização. A formulação da estratégia demanda informações do ambiente, e o BSC surge como uma ferramenta para descrever, ou traduzir, a estratégia em cada região.

A Figura 1 ilustra o BSC enquanto ferramenta para a ação estratégica, promovendo a tradução e implementação da estratégia global, alinhando-a às iniciativas locais e monitorando-a por meio de indicadores de desempenho. A Figura 1 evidencia a dimensão “educativa” do BSC, pelo qual são traduzidas visão e estratégia, é estabelecida a comunicação com os educandos e, a partir dessa interface, são estabelecidas as metas, alinhadas às estratégias, para finalizar com feedbacks que produzem o aprendizado estratégico.

Figura 1: BSC como estrutura para ação estratégica



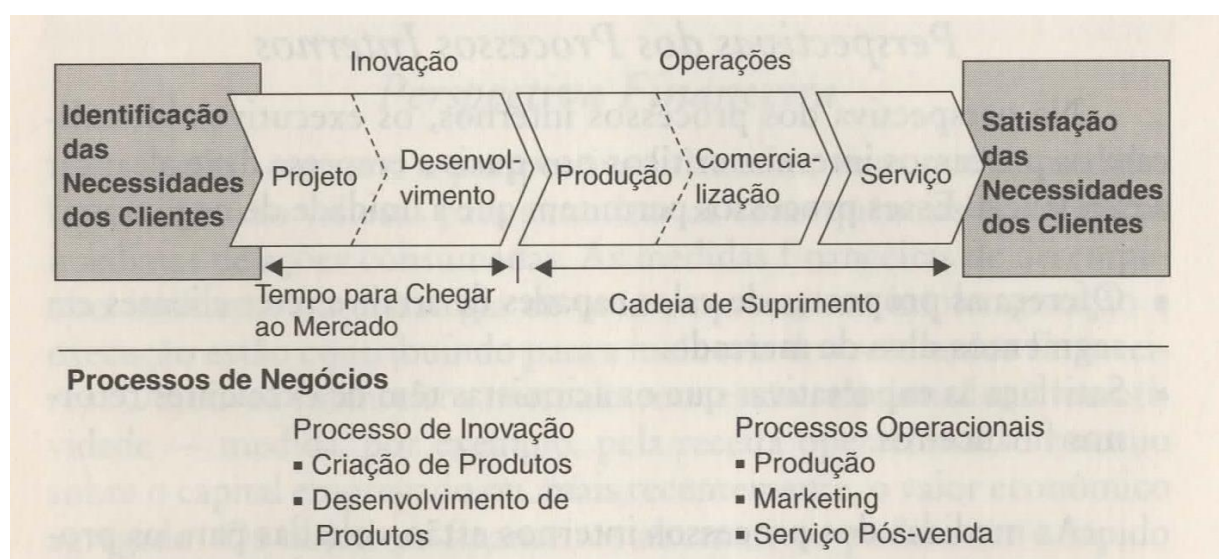
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

Para Atkinson (2006), é irrefutável a necessidade de se implementar mecanismos de controle de gestão das estratégias. Para o autor, tais mecanismos devem incluir indicadores financeiros e não financeiros, dotados de flexibilidade suficiente para contemplar ambientes em mutação, cada vez mais competitivos e dinâmicos. Prieto e Carvalho (2006) afirmam que os métodos atualmente mais referenciados são o BSC, a Pirâmide de Desempenho e o Performance Prism e que, dentre eles, o BSC tem se tornado o mais difundido nas empresas.

Kaplan e Norton (2004) e Prieto e Carvalho (2006) são uníssonos ao afirmar que o BSC possibilita a definição de um conjunto de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, facilitando a comunicação e estimulando o comprometimento dos atores organizacionais com a estratégia da corporação.

Kaplan e Norton (1997), ao descreverem a perspectiva dos processos internos segundo o BSC, propõem o esquema ilustrado pela Figura 2, que deflagra os processos de negócios, operacionais e relacionados à inovação, necessários ao atendimento às demandas identificadas dos clientes. A partir da identificação das necessidades dos clientes, há um conjunto de processos internos de criação e desenvolvimento de produtos e os processos operacionais correlatos, com o objetivo de alinhar a oferta de produtos e serviços às demandas identificadas.

Figura 2: A perspectiva da cadeia de valores dos processos internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 28)

Segundo Niven (2003), a principal função do BSC é traduzir a estratégia e promover o seu equilíbrio. Tal tradução ocorre quando a missão é decodificada em valores, visão, objetivos, iniciativas e medidas de desempenho de maneira lógica e alinhada. Para o autor, outra recomendação do método é garantir que todos os colaboradores tenham acesso às informações, para que possam direcionar o uso dos recursos em iniciativas acertadas.

O modelo BSC, conforme descrito por Kaplan e Norton (2001), apresenta no centro a estratégia, e orbitando ao seu redor cinco princípios da organização focada na estratégia. O primeiro deles é a tradução da estratégia em termos operacionais, por meio de mapas estratégicos e dos *balanced scorecards*. O segundo princípio é o de mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; em seguida, ressalta-se a conversão da estratégia em processo contínuo, conectando elementos como orçamentos, sistemas de informação e o próprio aprendizado organizacional à estratégia. O próximo princípio é a transformação da estratégia em tarefa de todos, implementando uma consciência estratégica coletiva na organização. Por fim, o quinto princípio é alinhar a organização à estratégia, buscando para tanto sinergias entre as unidades de negócios e entre serviços compartilhados das atividades meio e fim. Tal modelo vem nortear este projeto de pesquisa, pois o método ora proposto encontra nele várias interfaces. A incorporação de elementos do ambiente de cada unidade de negócio à formulação da estratégia local permite a tradução da estratégia corporativa de acordo com cada realidade regional, viabilizando o seu entendimento por parte das pessoas e promovendo uma maior assertividade e alinhamento das iniciativas à missão da organização. Por outro lado, a incorporação do método por parte das unidades operativas promoverá a consciência estratégica coletiva sugerida pelos autores, e permitirá que tais análises componham, de maneira gradativa, o processo de planejamento das atividades, do orçamento e da utilização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos no dia a dia das unidades.

Para Pereira (2010), a implementação de indicadores de desempenho é fundamental para a realização da visão, missão, estratégias e objetivos das organizações. Para o autor, tais indicadores (ou métricas) podem ser transportados às organizações sem fins lucrativos, representando necessidades futuras, efetividade do negócio ou eficiência dos serviços prestados.

Segundo Drucker (1997) as instituições sem fins lucrativos também deparam-

se com situações que implicam riscos e que exigem decisões acertadas. Para o autor, é necessário definir os resultados desejados antes de determinar os mecanismos de mensuração de desempenho.

Kaplan e Norton (2001, p.175) salientam a importância do alinhamento organizacional para criar sinergias, induzindo à consciência acerca da necessidade de se gerir a “grande estratégia” corporativa, com o intuito de integrar vários negócios e unidades de apoio. Assim, os autores defendem o princípio de que o BSC é uma ferramenta que, em sua essência, preconiza a formulação de indicadores de desempenho como instrumento para acompanhar a materialização da estratégia organizacional, no âmbito operacional. Os indicadores medem, de forma sistêmica, a viabilização das estratégias globais, alinhando-as às iniciativas locais e promovendo uma evolução do desempenho ao longo do tempo. Por sua aplicabilidade prática, o BSC é uma das mais difundidas ferramentas dentre os sistemas e modelos de medição de desempenho da atualidade.

As diretrizes estratégicas são referenciais para a atuação de instituições públicas e privadas. Tais diretrizes devem alinhar-se à missão, visão, cultura organizacional, assim como aos valores e crenças vigentes nas organizações. Caiuby e Luciano (2005, p. 66) afirmam que o alinhamento dos processos à estratégia é de suma importância para o desempenho da organização.

Segundo Niven (2003), as diretrizes estratégicas definem as macro prioridades que as empresas estabelecem para alcançar sua missão, em um determinado contexto e ambiente de atuação. A estratégia definida mostra o “como fazer” para atingir metas e objetivos traçados. Para o autor, o principal papel do BSC é traduzir e promover o equilíbrio da estratégia. Para Gaio (2012), a tradução da estratégia ocorre quando a missão é decodificada em valores, visão, objetivos, iniciativas e medidas de desempenho de maneira equilibrada, permitindo a todos os colaboradores o acesso às informações para, de posse delas, direcionarem seus esforços em iniciativas alinhadas.

O BSC decodifica a missão e a estratégia das empresas num “conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. (Kaplan e Norton, 1997, p. 2). Segundo os autores, o termo “balanced”, que dá nome à metodologia, faz alusão a equilíbrio; assim, o BSC preconiza a medição do desempenho organizacional sob quatro perspectivas

balanceadas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Lima, Soares e Lima (2011) afirmam que as organizações, de um modo geral, tendem a desenvolver sistemas de avaliação de desempenho com foco reduzido à dimensão financeira. Para os autores, as instituições de ensino superior, em geral, tendem a se encaixar nesta mesma tendência: o peso conferido a aspectos financeiros tende a ser maior na formulação e utilização dos indicadores estratégicos, em relação às outras dimensões preconizadas pelo BSC.

Damke, Silva e Walter (2011) afirmam que o desenvolvimento e a aplicação de sistemas de controle estratégico, no sentido de garantir o direcionamento estratégico pré definido das organizações por meio do monitoramento dos indicadores, não é tarefa simples ou fácil. Para os autores, os indicadores devem ter como foco tornar visível a efetividade dos processos organizacionais. Quando tais indicadores não são corretamente formulados, os autores alertam que eles podem levar a resultados não condizentes com a realidade organizacional, comprometendo desta forma o processo de tomada de decisão.

Wunder (2005) estuda o conceito de alinhamento vertical, cuja finalidade é garantir que as iniciativas dos níveis mais baixos das organizações, a partir das unidades de negócio, devem ocorrer em sintonia e alinhadas ao direcionamento estratégico estabelecido pela corporação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o alinhamento estratégico não é um processo simples:

O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. As grandes organizações adotam vários mecanismos integrados para traduzir a estratégia e o balanced scorecard em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e das equipes. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 210)

Kaplan e Norton (1997) evidenciam, desta forma, um dos maiores desafios no processo de alinhamento estratégico: a tradução da estratégia corporativa em objetivos e medidas de fácil entendimento pelas representantes das unidades de negócios. Neste contexto, o BSC surge como ferramenta que permite a tradução e o compartilhamento do direcionamento estratégico comum a todos na organização, bem como a materialização das diretivas estratégicas em metas tangíveis.

Johnston e Pongatichat (2008) afirmam que é notória a escassez de modelos e métodos robustos, com o intuito de auxiliar a execução da estratégia e possibilitar a mensuração de indicadores de desempenho e de alinhamento estratégico. Quando tais modelos ou métodos inexistem, a estratégia da unidade de negócios passa a derivar da percepção individual dos gerentes executivos, em relação às iniciativas que, na sua visão, seriam as mais oportunas em determinadas circunstâncias. Assim, caracteriza-se o desalinhamento estratégico das ações dos níveis tático e operacional, permitindo que se perpetue, nas unidades de negócios, as mais diferentes estratégias de atuação, que variam em função dos diferentes estilos de gestão. As iniciativas locais, embora muitas vezes bem intencionadas, correm o risco de fugir à estratégia global e promover o distanciamento até mesmo da missão no âmbito operacional.

Em consonância com Johnston e Pongatichat (2008), Muller et al (2003) afirmam ainda que um modelo de avaliação do desempenho, para ser equilibrado, deve incorporar, na concepção dos indicadores, aspectos relativos às formas de controle adotadas pela organização, bem como a sua conexão com as seguintes variáveis: planejamento estratégico, os estilos de gestão e cultura organizacional.

Achwarz, Amiden e Pinho (2005) afirmam que o desdobramento da estratégia traz consigo a necessidade de definições relativas aos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Para os autores, estes elementos devem estar alinhados à condição estratégica única de cada unidade de negócio. Para Achwarz, Amiden e Pinho (2005) esta singularidade de cada unidade executiva contribui para a estratégia corporativa global. O desdobramento da estratégia, segundo os autores, está vinculado à sua correta decodificação; reforçam, ainda, que é de responsabilidade dos gestores a análise acerca das formas mais viáveis de organização da estrutura disponível, com vistas à execução da estratégia.

Para Costa (2006) o BSC possibilita o tratamento das informações-chaves que irão subsidiar o monitoramento e a gestão da execução da estratégia organizacional e dos processos gerenciais. Para o autor, tais processos devem ser desenhados com o intuito de promover o alinhamento estratégico.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 208) salientam que processos envolvem pessoas, e que:

A implementação da estratégia começa pela capacidade e envolvimento das pessoas que devem executá-la ... o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia

e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O BSC permite este alinhamento de cima para baixo. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 208)

Com o objetivo de sistematizar o monitoramento do alinhamento estratégico, o BSC preconiza a formulação de indicadores de desempenho. Tais indicadores são métricas cujo intuito é verificar a aderência das iniciativas das unidades de negócio às estratégias corporativas. Os indicadores de desempenho tornam visível a execução (ou não) da estratégia, fornecendo à alta direção informações que possibilitam rápida leitura do desempenho das unidades de negócios. Estas informações vêm na forma de índices elaborados para evidenciar se a estratégia global está permeando (ou não) as iniciativas locais.

Fernandes e Berton (2004) ressaltam o BSC enquanto ferramenta para alinhar a comunicação interna em relação à missão e visão da empresa, afirmando que

o BSC procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, definindo seus critérios em variáveis fundamentais para a perfeita harmonia entre os setores e níveis decisórios da empresa, e facilitar o processo de comunicação entre esses níveis, por meio do esclarecimento e tradução da missão e visão da empresa, bem como da estratégia adotada. (FERNANDES, BERTON, 2004, p. 207)

O SENAC do Paraná apropriou-se da metodologia do BSC, com o objetivo de acompanhar o alinhamento estratégico e verificar potenciais desvios das iniciativas locais das unidades executivas, em relação às diretivas estratégicas corporativas. Embora o BSC seja uma ferramenta amplamente utilizada por organizações privadas com fins lucrativos, o estudo de Herman e Renz (1999) mostra que muitas práticas adotadas pelas organizações sem fins lucrativos (OSFL) derivam de benchmarking realizado junto às empresas privadas, mas que muitas destas práticas são executadas sem a reflexão necessária sobre os desdobramentos no seu contexto diferenciado de atuação. Face a esta problemática, um dos objetivos desta pesquisa é promover, de forma facilitada, o processo de incorporação do BSC por empresas de economia mista, sem fins lucrativos, em especial por aquelas inseridas nos Serviços Nacionais de Aprendizagem, ou Sistema S.

O SENAC, a exemplo de outras organizações sem fins lucrativos (OSFL), depara-se com o desafio de prestar contas aos órgãos de controle e auditorias, bem como à sociedade, dos recursos recebidos por intermédio da contribuição social, por

meio da oferta de cursos gratuitos e alinhados às demandas de mercado, e, ao mesmo tempo, buscar fontes alternativas de recursos, por meio da venda de cursos, com o intuito de incrementar sua receita própria e garantir sua sustentabilidade e perenidade. Neste contexto de dualidade onde encontram-se inseridas grande parte das OSFL, segundo Gaio (2012):

É comum que diversos atores governamentais, financiadores e a própria sociedade passem a cobrar das OSFL o desempenho de resultado e a transparência. O aumento da competitividade por recursos tem intensificado essas organizações a adotar mecanismos de gestão mais profissionalizados, assemelhando-se às organizações empresariais. (GAIO, 2012, p. 26)

Segundo Walter et al (2014), a dinâmica existente no mercado tem produzido impactos tanto em empresas que ofertam produtos e serviços, privadas e públicas, como naquelas atuantes no terceiro setor; estas, segundo o autor, têm sofrido impactos de forma acentuada. Corroborando Walter et al (2014), Manzione (2006) afirma que o terceiro setor tem se expandido no Brasil, por meio de entidades de portes variados e que, embora não visem lucro, têm sentido a necessidade cada vez maior de desenvolver estratégias que possibilitem manter o padrão de qualidade dos serviços, garantindo desta forma a competitividade e a sobrevivência no mercado. Nesse sentido, o alinhamento dos cursos ofertados pelo SENAC às demandas de qualificação profissional exigidas pelo mercado é condição indispensável tanto à efetiva contrapartida dos recursos sociais creditados à instituição quanto à geração de receita por intermédio da venda de cursos profissionalizantes.

Gotts (2009) compara dois tipos distintos de indicadores: os indicadores de ocorrência, ou *lagging indicators*, e os indicadores de tendência, ou *leading indicators*. Os primeiros, segundo o autor, são decorrentes de métricas de eventos passados da organização. Para ele, a gestão baseada exclusivamente em indicadores de eventos passados aumenta a possibilidade de não se conseguir ver oportunidades ou ameaças adiante. Numa analogia, o autor compara este tipo de gestão a um motorista guiando um veículo com os olhos no espelho retrovisor. Os indicadores de tendência, por sua vez, possibilitam antecipar a gestão a problemas ou oportunidades futuras, de forma preventiva, e não reativa, como no caso dos indicadores de atraso. Embora os indicadores de tendência, segundo o autor, tenham notoriamente mais valor à gestão, os indicadores de atraso são, em geral, os mais utilizados. Uma das razões apontadas

é que tais indicadores são resultantes de relatórios mais facilmente obtidos nas organizações.

Nesse sentido, o projeto de pesquisa apresenta a geração de ambas as modalidades de indicadores: *lagging* e *leading indicators*. Quando propõe explorar bases de dados relativas a dinâmicas socioeconômicas, como RAIS, CAGED, SINE e pesquisas conjunturais do comércio, com o objetivo de prever demandas futuras de qualificação profissional, a partir da identificação de tendências de setores econômicos em crescimento ou retração, o projeto de pesquisa gera *leading indicators*, ou indicadores de tendência. Na medida que analisa bases históricas de oferta de cursos, necessárias ao alinhamento às demandas identificadas e à proposição de ações corretivas, o projeto propõe a geração de *lagging indicators*, ou indicadores de ocorrência.

2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DESEMPENHO

Esta seção propõe analisar as contribuições de alguns autores, corroborando a importância da gestão da informação na obtenção de melhor desempenho nas organizações, tanto públicas quanto privadas.

O presente projeto de pesquisa propõe a sistemática obtenção e organização de informações a partir de fontes internas e externas, com o objetivo de alinhar o portfólio de cursos do SENAC às demandas de qualificação profissional identificadas em cada região do Estado.

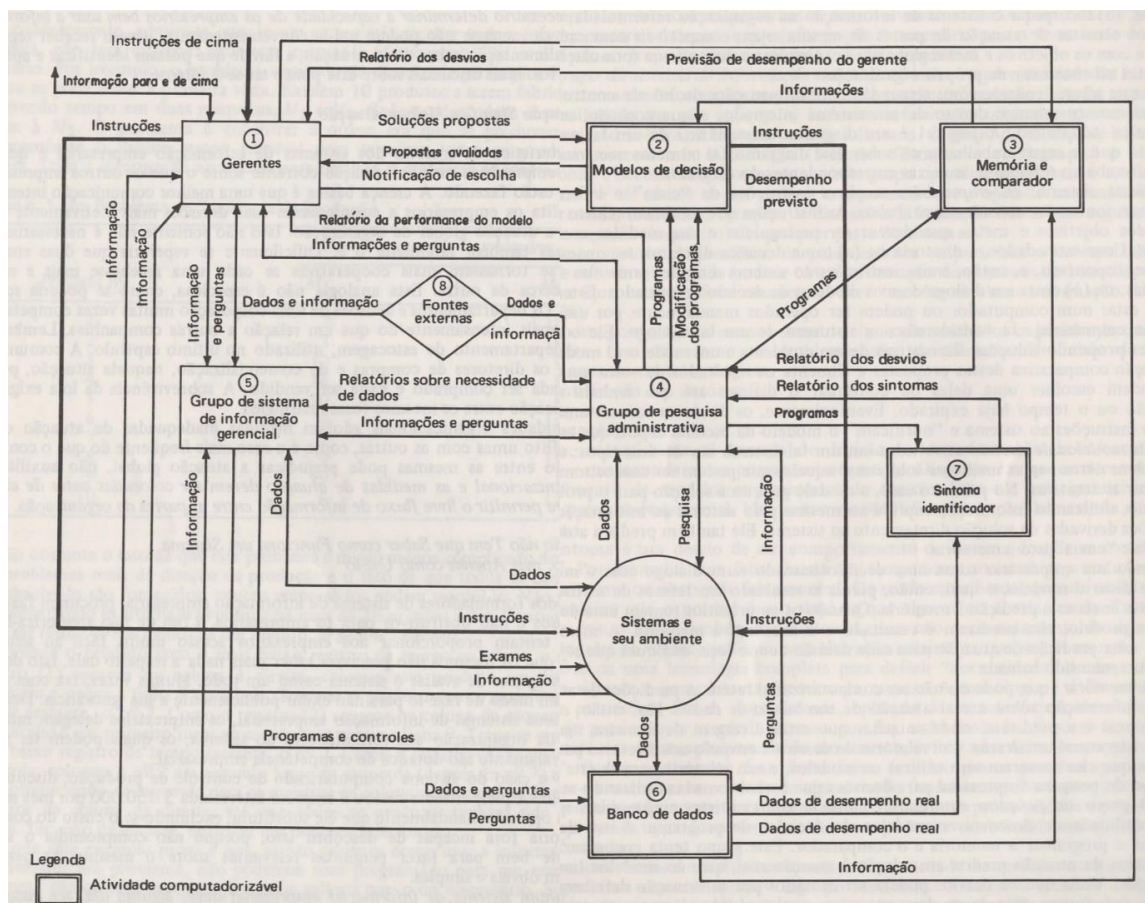
Neste sentido, os dados obtidos referentes a demandas potenciais de qualificação são submetidos a análises, visando contextualizá-los à atuação do SENAC. Neste processo, os dados são convertidos em informações úteis ao processo decisório.

Ackoff (1974, p. 73) afirma que “não se pode especificar que informação é necessária para a tomada de decisões, até que um modelo explanatório do processo de decisão e o sistema envolvido tenham sido construídos e testados.” O autor alerta, ainda, que muitas vezes os gestores não sabem exatamente de quais informações necessitam para a tomada de decisão, e tendem a demandar mais informações do que o necessário, sobrecarregando-se de dados irrelevantes. Se na década de 70 o

autor já alertava para esta problemática, fica evidente que no contexto atual, com acesso quase ilimitado a informações das mais variadas fontes, o problema identificado é ainda maior. Desta forma, segundo o autor, a correta identificação das informações relevantes ao processo decisório demanda a construção de modelos e sistemas que subsidiem sua definição.

Ackoff (1974, p. 76-77) propõe um diagrama esquemático de um sistema empresarial adaptativo (Figura 3). Neste modelo, os gestores recebem instruções “de cima” e informações de diversas fontes, internas e externas. Um dos principais objetivos do modelo é o alinhamento entre os objetivos e metas das partes da organização em relação aos objetivos e metas dos outros departamentos e globais da instituição. O modelo proposto pelo autor mostra o fluxo informacional para a tomada de decisão a partir de fontes diversas, com o uso de sistemas e subsistemas como suporte ao processo.

Figura 3: Diagrama esquemático de um sistema empresarial adaptativo.



Fonte: Ackoff (1974, p. 76-77)

O projeto de pesquisa ora proposto, a exemplo do diagrama elaborado por Ackoff (1974), prevê “instruções de cima”, que são as diretivas estratégicas, bem como o monitoramento dos movimentos dos ambientes interno e externo e a criação de indicadores baseados no BSC, com a finalidade de confrontar o desempenho vigente com o esperado, promovendo o alinhamento estratégico.

Ansoff (1983, p. 10) lança o conceito de Organizações a Serviço do Ambiente (OSA), que engloba tanto empresas privadas quanto públicas, que percebem alguma forma de subsídio financeiro e que, portanto, não estariam submetidas às mesmas exigências de desempenho, em relação às organizações exclusivamente privadas. O autor estuda a eficácia de ambas, no contexto das pressões sócio-políticas que afetam todas as organizações e que exigem delas mais do que resultados financeiros: convergem, sobretudo, ao atendimento às demandas da população e dos seus clientes internos e externos.

Essa é a realidade enfrentada pelo SENAC, uma vez que recebe recursos dos empresários do comércio e, por este motivo, é submetido a pressões sociais e políticas no sentido de atender às demandas de qualificação profissional dos setores produtivos contribuintes, cumprindo assim seu propósito essencial de educar para o trabalho. Ao mesmo tempo, em função de sua natureza jurídica de direito privado, tem que buscar o equilíbrio orçamentário por meio da geração de receita própria e rentabilidade.

Ansoff (1983, p. 168) alerta para a questão do tempo de resposta às mudanças ambientais, no contexto das Organizações a Serviço do Ambiente. Para o autor,

... a resposta de uma OSA à mudança é míope em culturas resistentes à mudança e previdente nas culturas que buscam a mudança. Começamos com as organizações míopes. Nestas organizações, não existe nenhum mecanismo para promover a identificação das mudanças ambientais. A mudança é reconhecida através de resultados de desempenho. Assim sendo, há uma demora de identificação entre o momento em que o desempenho cai abaixo do nível de aspiração e o momento em que a administração é informada a respeito do mesmo. Trata-se de uma demora sistemática devida, em parte, ao tempo consumido no registro, interpretação, ordenação e transmissão das informações e, em parte, ao tempo consumido pelos administradores responsáveis na comunicação entre si e na determinação de um consenso quanto à resposta. (ANSOFF, 1983, p. 168)

Segundo o autor, as organizações identificadas como míopes não possuem mecanismos para identificar em tempo as mudanças ambientais. A ausência de ferramentas para aferir tais mudanças acarreta em um processo de gestão reativo,

cujas medidas de ajuste, quando tomadas, conseguem apenas fazer frente a mudanças já consolidadas. O autor ainda sugere que tal demora seja decorrente do tempo excessivo gasto no tratamento das informações, na comunicação interna e na deliberação estratégica de um consenso quanto à forma de reagir a tais mudanças.

O método de alinhamento ora proposto busca sistematizar e agilizar a coleta e o tratamento destas informações, com o objetivo de minimizar o tempo de reação às mudanças ambientais, conforme alertado pelo autor, e maximizar a vantagem competitiva na oferta de cursos profissionalizantes, habilitando as escolas a atender, em tempo real, as demandas de qualificação identificadas em cada região de atuação.

Ansoff (1983, p. 63) destaca que a aprendizagem organizacional das OSA ocorreu de maneira mais lenta na primeira metade do século XX, em função dos ambientes de negócios mais estáveis e previsíveis. Entretanto, nas décadas seguintes, com a dinâmica de mercado se intensificando, as OSA passaram gradativamente a apropriar-se das tecnologias desenvolvidas pelas organizações privadas para desenvolverem a habilidade de prever e se adaptar aos movimentos de mercado. O autor ressalta que tem-se verificado, nos últimos anos, o aparecimento de exemplos de aprendizagem por antecipação, “nos quais as firmas procuram desenvolver formas de enfrentar os novos aspectos da turbulência, antes de as mesmas produzirem sério impacto sobre a firma.” (ANSOFF, 1983, p. 64).

Na dimensão estudada pelo autor, é evidenciado o movimento que tem ocorrido entre as OSA, no sentido de cada vez mais orientarem-se para o meio ambiente e desenvolverem a capacidade de reagir, em tempo, às dinâmicas de mercado. Neste sentido, as tecnologias das quais tais organizações tem-se apropriado tem sido as ferramentas para que a capacidade ora mencionada possa se viabilizar, promovendo reação e adaptação às mudanças ambientais que afetam os negócios das OSA.

Ackoff (1992, p. 26), refletindo sobre medidas de desempenho, afirma que “os gerentes das empresas incapazes de medir o que desejam, frequentemente solucionam o problema, querendo o que eles podem medir”. O autor alerta, ainda, para o risco de sacrificar o futuro da organização em função da busca desenfreada por melhor desempenho no presente. Sob esta abordagem, observa-se a importância do alinhamento das estratégias globais no nível das unidades de negócio, sob pena de que a instituição fique à mercê das metas individuais dos gestores, fruto de uma

mensuração parcial e, muitas vezes, viciada dos objetivos estratégicos, pela simples falta de comunicação entre as pontas ou de ferramentas calibradas para possibilitar o acompanhamento dos indicadores de desempenho.

Outro aspecto levantado por Ackoff (1992) é que a falta de direcionamento estratégico para o futuro, fomentando uma visão imediatista de resultados, tende a reduzir o valor potencial de uma empresa, percebido pelo mercado.

Para Choo (2002, p. 2) a relação entre as empresas e o meio ambiente tem sido alvo de frequentes pesquisas, em especial após a Segunda Guerra Mundial. Para o autor, as mudanças, os eventos e as tendências oriundas do ambiente externo trazem sinais, mensagens e significados para as organizações. Neste sentido, faz-se importante a construção de mecanismos que, semelhantes a sensores, possibilitem trazer para dentro das organizações dados e informações oriundas do ambiente externo e que têm relação com o negócio.

Choo (2002, p. 3) ainda aponta estudos recentes que mostram como algumas organizações conseguem se adaptar ao ambiente externo, por meio de variações em suas estruturas internas. Neste sentido, a flexibilidade das estruturas e dos processos internos mostra-se como uma das formas de adaptação das organizações às variações e demandas externas afetas ao negócio.

Choo (2002) afirma ainda que há importantes teorias que reconhecem as organizações como sistemas de processamento de informações, na medida que elas conseguem perceber os estímulos externos, interpretá-los e reagir a eles. O autor explora, ainda, teorias que veem as organizações como sistemas de tomadas de decisão, e outras que as veem como sistemas interpretativos. Todas elas, entretanto, convergem na premissa de que só é possível gerir as organizações a partir da assertiva gestão das informações, oriundas dos ambientes interno e externo.

Davenport (2006, p. 68) traça o perfil da empresa que analisa para competir. Para o autor, estas organizações conseguem extrair informações valiosas, relativas às demandas dos clientes e aos processos internos, e a partir destas fontes se mostram aptas a tomar as melhores decisões, de modo coordenado e aderente à grande estratégia encabeçada pela alta direção e disseminada às unidades de negócio. Há, nestas organizações, segundo o autor, um preciosismo no tratamento e na análise das informações, com pessoal altamente qualificado para esta tarefa. É ressaltada, também, a necessidade das organizações de não apenas obter e analisar

dados e informações, mas de também transformá-las em subsídio ao processo decisório, este por sua vez alinhado às diretrizes estratégicas macro. O autor salienta, entretanto, que os profissionais devem dispor das melhores ferramentas quantitativas para realizar tais análises. Alerta, ainda, que em empresas tradicionais há uma descentralização das análises e da utilização de ferramentas pelos setores, de maneira departamental e não institucional. Para o autor, este processo gera o caos. Neste sentido, a proposta do presente projeto de pesquisa é uniformizar um método de coleta e análise de dados e informações para, de maneira institucional, alinhar oferta e demanda em todas as unidades de negócio.

Davenport (2006, p. 68) evidencia, ainda, alguns casos de empresas, como a hoteleira Marriott International, cuja minuciosa gestão das informações “converteu em ciência o sistema para estabelecer o preço ótimo de cada quarto”, transformando a abordagem da organização, em relação às informações, numa espécie de padrão de referência quando o assunto é maximizar a receita em hotéis. O autor estabelece, desta forma, uma ligação direta entre a gestão da informação e o resultado financeiro das organizações.

Davenport (1998, p. 12) trabalha o conceito de ecologia da informação, onde ressalta a importância dos gestores em desenvolver uma visão holística, que os capacite a adaptar os negócios às alterações do contexto do ambiente em que estão inseridos. Não se trata, segundo o autor, apenas de tecnologia da informação. Para ele,

Essa nova abordagem, que chamo de *ecologia da informação*, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). (DAVENPORT, 1998, p. 12)

Desta forma, segundo o autor, gestores com uma abordagem ecológica da informação não focam exclusivamente na tecnologia, mas na forma como “criam, distribuem, compreendem e usam a informação” (Davenport, 1998, p. 14).

Nesta perspectiva, o manuseio da informação não deve ser refém de tecnologias, mas deve incorporar um modo racional, responsável e inteligente de obter e tratar as informações, recorrendo às tecnologias como ferramentais para esta

finalidade. Tal abordagem deve permear a cultura da organização e nortear a maneira como os gestores fazem uso da informação.

Sob este enfoque, a sistematização da coleta e análise de informações internas e externas à organização, por meio de método institucionalizado e disseminado a todas as unidades de negócio, pode ser um caminho para a consolidação do conceito de ecologia da informação na cultura organizacional.

Araújo e Castilho Junior (2014) apresentam estudo que objetiva identificar as contribuições da gestão da informação nos processos de inteligência competitiva, mais especificamente no subprocesso de coleta. Com base nos estudos de Herring (2002), os autores definem o subprocesso de coleta, no contexto da inteligência competitiva. Inicialmente é identificada a necessidade de informações específicas, e então estabelece-se qual estratégia será utilizada para permitir a coleta de dados e informações de maneira otimizada.

Para Araújo e Castilho Junior (2014), é necessário que as fontes de informações primárias e secundárias, formais e informais, sejam mapeadas, organizadas e classificadas. Os autores salientam que, no subprocesso de coleta, são obtidas informações do ambiente competitivo, em estado bruto, que, após análise, são transformadas em informações úteis ao processo decisório. Tais informações remetem ao contexto de atuação da empresa, e uma de suas finalidades é identificar oportunidades e ameaças à organização.

A necessidade de se estabelecer uma estratégia que promova a coleta de dados e informações, a partir de bases primárias e secundárias, formais e informais, conforme ressaltado por Herring (2002), para suprir a necessidade de informações para os negócios da organização é, em suma, a mola propulsora para este projeto de pesquisa.

Dados e informações encontram-se disponíveis, em abundância, e até mesmo de maneira intuitiva o gestor entende que muitos destes registros dizem respeito ao seu negócio e poderiam auxiliá-lo a tornar a organização mais competitiva. Entretanto, muitas vezes o gestor depara-se com a ausência de ferramentas que viabilizem a coleta e o tratamento destes dados, traduzindo-os em informações úteis à gestão do negócio. O método ora proposto tem o intuito de constituir-se em ferramenta desta natureza.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será explicitada a caracterização da pesquisa, o ambiente de pesquisa, as amostras e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa) de dados primários e secundários, não probabilística, não experimental, aplicada numa pesquisa-ação por meio de análise documental e de questionário semiestruturado.

O método exploratório foi adotado por envolver pesquisas que buscam o aprimoramento de ideias e a consolidação de melhores práticas. Segundo Selltiz *et al.* (1967, p.63, apud Gil, 1991, p. 45), essas pesquisas envolvem: “(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão””.

O método descritivo, por sua vez, será utilizado porque se propõe verificar a relação causa-efeito, em especial na fase de definição de critérios de validação das demandas de qualificação profissional identificadas. Este método busca descrever características de uma população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Para Gil (2002, p. 42) “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

Para Gil (1991, p. 126), ainda,

O planejamento da pesquisa-ação difere significativamente dos outros tipos de pesquisa já considerados. Não apenas em virtude de sua flexibilidade, mas, sobretudo, porque, além dos aspectos referentes à pesquisa propriamente dita, envolve também a ação dos pesquisadores e dos grupos interessados, o que ocorre nos mais diversos momentos da pesquisa. (GIL, 1991, p. 126)

Ainda, segundo o autor, na pesquisa-ação ocorre uma alternância das fases da pesquisa, em função da dinâmica do pesquisador em relação à situação pesquisada.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa documental foi realizada na sede da Administração Regional do SENAC Paraná, em Curitiba, e as entrevistas foram realizadas junto aos gestores e técnicos da Unidade de Educação Profissional do SENAC de Curitiba.

O SENAC Paraná está presente em 32 municípios, conforme observado no Mapa 1.

Mapa 1: Municípios onde o SENAC está presente no Paraná



Fonte: Assessoria de Comunicação e Marketing do SENAC PR, 2015.

Tendo em vista o fato da Unidade de Educação Profissional de Curitiba representar mais de 20% da carga horária executada pelo SENAC no Paraná, esta unidade foi escolhida para aplicar o método de alinhamento ora proposto.

A escolha da Unidade de Curitiba também justifica-se pela amplitude do portfólio de cursos ofertado por esta escola, que contempla todas as áreas de

formação profissionais oferecidas pelo SENAC no Estado. Por este motivo, a Unidade de Curitiba é o núcleo centralizador das diretrizes estratégicas da Instituição e, na maioria das vezes, é a escola escolhida para sediar projetos piloto e a implantação de modelos a serem replicados nas outras unidades do Estado.

Pelo fato do método propor a identificação de demandas de qualificação profissional por áreas de formação, foi necessário escolher a unidade com maior número de áreas ofertadas, com o objetivo de verificar a aplicação do referido método. À exceção da Unidade de Curitiba, nenhuma outra escola do SENAC tem, em seu portfólio, cursos em todas as áreas de formação.

3.3 AMOSTRA

A pesquisa de campo, por meio de questionário semiestruturado, constante no Apêndice 1, envolveu a equipe de analistas, técnicos e de instrutores da Unidade de Educação Profissional do SENAC de Curitiba. A amostra é composta por 59 colaboradores, a saber: 26 Analistas de Educação Profissional, 5 Técnicos de Educação profissional e 28 Instrutores de Ensino Profissionalizante, divididos nas respectivas áreas de formação profissional nas quais atuam, perfazendo o total de 59 entrevistas.

Em relação à amostra, segundo Gil (1991, p. 128), de um modo geral, o “critério de representatividade dos grupos investigados na pesquisa-ação é mais qualitativo que quantitativo”. Segundo o autor, neste tipo de pesquisa é recomendável utilizar-se de amostras não probabilísticas, selecionadas intencionalmente porque, segundo ele, privilegia a obtenção de dados de natureza qualitativa pelo pesquisador.

O tamanho das amostras varia de acordo com as bases de dados trabalhadas na pesquisa, e são especificadas ao final desta Seção. O questionário semiestruturado aplicado à equipe de analistas, técnicos de educação profissional e instrutores, com o objetivo de identificar demandas de qualificação na ótica destes profissionais, foi submetido a 59 entrevistados, ou 22% do total de colaboradores da unidade de Curitiba. Tal amostra é caracterizada como não probabilística intencional, uma vez que foram selecionados colaboradores de diversas áreas de atuação, a critério do pesquisador, em função do conhecimento e vivência profissional destes em relação ao assunto pesquisado.

Segundo Gil (1991, p. 127), “a fase exploratória da pesquisa-ação objetiva determinar o campo de investigação, às expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa.” Neste sentido, a opção por entrevistar instrutores e técnicos foi de apropriar-se do conhecimento destes profissionais, acerca das demandas de qualificação profissional por área de formação, no contexto da pesquisa.

As bases de dados internas e externas analisadas, conforme observado no Capítulo 4 – Sistematização do Método, têm amostras não probabilísticas intencionais, cujos intervalos temporais foram escolhidos em função da disponibilidade das fontes, sendo elas:

- Histórico de ofertas: ofertas de cursos nos anos de 2012 a 2014, do SENAC de Curitiba, por área de formação profissional.
- Empresas Contribuintes do SENAC: volume de contribuição das empresas do comércio e serviços ao SENAC de Curitiba, nos anos de 2009 a 2012.
- Vagas disponibilizadas pelo SINE: vagas registradas no site do SINE, no período de agosto a outubro de 2015.
- Registros de interesse no site do SENAC: registros de interesse em cursos, feitos no site do SENAC de Curitiba, no período de 2012 a 2014.
- Oferta do Programa de Aprendizagem do SENAC: oferta total de vagas nos cursos de aprendizagem do SENAC de Curitiba, nos anos de 2013 e 2014.
- RAIS: registro do número de empregos gerados por setor produtivo, no período de 2011 a 2013.
- CAGED: registro do saldo de empregos gerados por setor produtivo, no período de 2011 a 2013.
- Pesquisa Conjuntural da Fecomércio Paraná: evolução do nível de emprego gerado por setores do comércio varejista, de 2013 em relação a 2012 e de 2014 em relação a 2013.
- Comportamento de recompra: registros de recompra de cursos, por área de formação profissional, no SENAC de Curitiba, no período de 2012 a 2014.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários possibilitou a obtenção de informações advindas de entrevistas realizadas a partir de questionário semiestruturado (Apêndice 1), aplicados junto à equipe técnica e docente da escola, conforme discriminado na Seção 3.3.

A pesquisa documental foca a análise de relatórios gerenciais internos, relativos ao histórico de ofertas das escolas do SENAC; ao registro de interesse no site institucional; aos registros da oferta do Programa de Aprendizagem e à base de dados cedida pela Fecomércio Paraná, relativa ao relatório de contribuição das empresas do comércio ao Sistema da Federação do Comércio do Paraná. A análise concorrencial e a construção do mapa de oportunidades de negócios contam com dados obtidos por meio de pesquisas em web sites.

Os dados secundários analisados serão oriundos de bases públicas, a saber: RAIS, CAGED, Pesquisa Conjuntural da Fecomércio e SINE. Os períodos analisados, em cada uma destas bases de dados, encontram-se descritos na Seção 3.3, e derivam da disponibilidade de cada fonte.

As bases de dados escolhidas, primárias e secundárias, têm como premissa a identificação das demandas de qualificação profissional características da região de Curitiba. A proposta da pesquisa é que tal identificação se dê a partir de múltiplos olhares: sob o viés das empresas do comércio, dos alunos do SENAC, dos alunos potenciais, dos movimentos sociais e dos gestores da instituição.

As bases de dados primárias e secundárias, bem como sua composição e os critérios de análises, encontram-se descritos detalhadamente no Capítulo 4: Sistematização do Método.

3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Nesta Seção serão apresentados os procedimentos para coleta e análise de dados, constantes na Tabela 1, bem como o fluxo das atividades de pesquisa, constante na Tabela 2.

A Tabela 1 apresenta, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados, os conceitos apropriados pelo pesquisador, relativos a cada um dos objetivos

específicos. Relaciona, também, os principais autores citados, em cada um dos conceitos utilizados.

Tabela 1: Conceitos, principais autores e procedimentos de coleta e análise por objetivo específico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITOS	AUTORES	PROCEDIMENTOS	
			COLETA	ANÁLISE
Formulação do diagnóstico da região em análise	Estratégia competitiva	Porter (1980) Drucker (1997) Kaplan & Norton (2001) Albert Humphrey - SWOT	Análise concorrencial; Análise documental.	Análise de conteúdo
Definição do posicionamento da instituição	Estratégia; Posicionamento	Porter (1980) Kaplan & Norton (2001)	Análise concorrencial; Análise documental.	Análise de conteúdo
Identificação das necessidades de qualificação profissional regionais e a construção de mapa de demandas de qualificação	Estratégia; Alinhamento estratégico; Gestão da Informação	Ackoff (1966) Ansoff (1983) Hudson (1999) Kaplan & Norton (2001) Choo (2002) Mintzberg (2006) Davenport (2006) Slack <i>et al.</i> (2009)	Pesquisa conjuntural – Fecomércio; Base de empresas contribuintes – Fecomércio; Vagas SINE; Registro de interesse no site institucional; Histórico de oferta; Empresas Aprendizagem; Nível de empregos segundo a RAIS e o CAGED; Questionário semiestruturado à equipe técnica e docente.	Análise de conteúdo; Estatística descritiva
Definição de critérios de validação das demandas identificadas	Alinhamento estratégico	Labovitz & Rosansky (1997) Kaplan & Norton (2001) Wunder (2005) Johnston & Pongatichat (2008)	Mapa de demandas de qualificação	Análise de conteúdo; Estatística descritiva

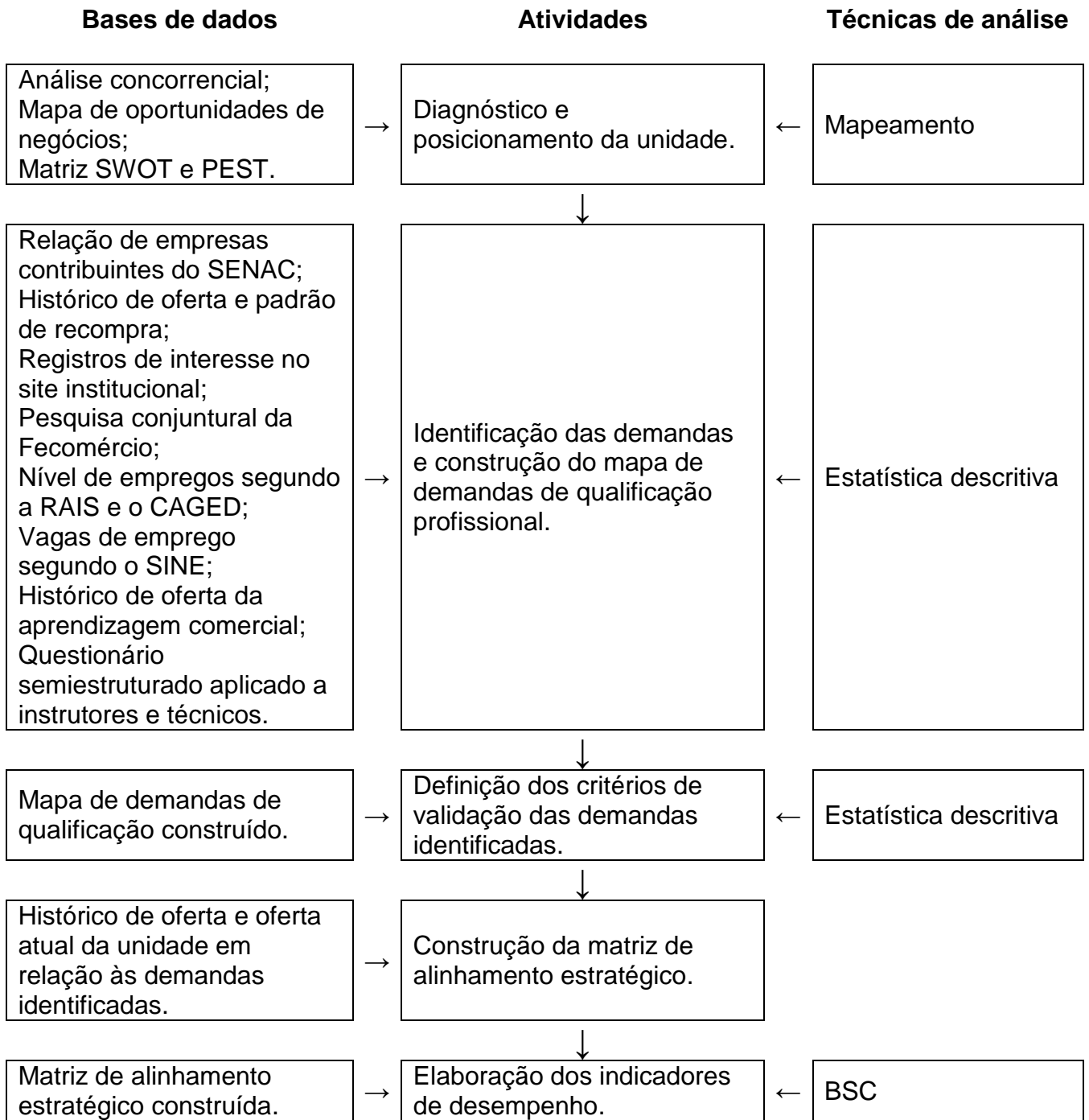
Tabela 1: continuação

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITOS	AUTORES	PROCEDIMENTOS	
			COLETA	ANÁLISE
Criação de matriz de alinhamento estratégico que permita relacionar as demandas identificadas e a oferta atual, evidenciando oportunidades de ajustes	Alinhamento estratégico	Ackoff (1966) Summer (1980) Labovitz & Rosansky (1997) Kaplan & Norton (2001) Wunder (2005) Johnston & Pongatichat (2008)	Mapa de demandas de qualificação; Análise documental	Análise de conteúdo; Estatística descritiva
Criação de indicadores de desempenho para alinhamento estratégico	Sistemas de medição de desempenho (SMD)	Henderson (1979) Labovitz & Rosansky (1997) Kaplan & Norton (2001) Niven (2003) Achwarz, Amiden & Pinho (2005) Prieto et al. (2006)	Mapa de demandas de qualificação; Matriz de Alinhamento Estratégico; Análise documental	Análise de conteúdo

Fonte: O autor, 2015.

A Tabela 2 apresenta as atividades desenvolvidas no método proposto, bem como as respectivas bases de dados recorridas em cada atividade. Mostra, ainda, as técnicas de análise das bases de dados em cada etapa do fluxo.

Tabela 2: Fluxo de atividades de pesquisa previsto



Fonte: O autor, 2015.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método adotado no presente estudo é exploratório e descritivo, aplicado, com abordagem mista, em que a pesquisa de campo é realizada por meio de uma pesquisa-ação.

O presente estudo apresenta as seguintes limitações:

a) a pesquisa exploratória, aplicada e qualitativa em apenas um caso, impossibilita a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (GIL, 1999, p. 73);

b) os pesquisados possuem relações pessoais e profissionais com o pesquisador;

c) há possibilidade de ocorrer interpretação de dados segundo a visão do pesquisador;

d) algumas bases analisadas não permitem a aferição completa das demandas de determinadas áreas de formação profissional, em função de alguns fatores, como o tamanho médio das empresas ou a atuação eminentemente na prestação de serviços. Tais limitações estão descritas no Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados.

e) a caracterização como pesquisa não probabilística, com elementos da amostra escolhidos deterministicamente, relativiza os procedimentos estatísticos utilizados no tratamento dos dados obtidos.

4 SISTEMATIZAÇÃO DO MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo descrever detalhadamente as atividades propostas pelo método, em cada uma das suas etapas.

O modelo proposto foi aplicado na Unidade do SENAC em Curitiba e, posteriormente, poderá ser validado em outras Unidades do SENAC no Paraná. Ao todo, são 36 Unidades de Educação Profissional, presentes em 32 municípios do Estado do Paraná.

Os critérios para a escolha da Unidade de Curitiba têm como premissa a representatividade desta Unidade em relação à oferta de cursos pelo SENAC no Paraná, conforme descrito na Seção 3.2.

Espera-se que os resultados apontem para a efetividade do modelo, no sentido de constituir-se uma ferramenta que viabilize o alinhamento entre oferta e demanda de qualificação profissional, nas regiões onde o método seja aplicado. Espera-se, também, que o método seja aplicável em todas as regiões de atuação do SENAC no Paraná.

4.1 DIAGNÓSTICO

Para que ocorra o ajuste da organização ao ambiente competitivo externo, conforme ressaltado por Porter (1999, 2000), a fim de alinhar a atuação da empresa às demandas de mercado, é necessário primeiramente que se faça o diagnóstico do contexto de atuação da empresa.

Para tanto, o projeto de pesquisa propõe a utilização da Matriz SWOT e da análise PEST, ferramentas de diagnóstico de ambiente bastante difundidas entre os estudiosos de gestão. Propõe, ainda, o levantamento das oportunidades de negócios do SENAC, mediante a definição de seus principais *stakeholders*, e o mapeamento da concorrência, na região em análise.

As ferramentas de análise do diagnóstico propostas podem ser observadas nas Sub-Seções 4.1.1 a 4.1.3.

4.1.1 MATRIZ SWOT E ANÁLISE PEST

A matriz SWOT foi preenchida pelo pesquisador, uma vez que atua no setor de gestão estratégica do SENAC Paraná e dispõe de informações acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, na região em análise, que derivam da experiência e do *know-how* do pesquisador em função da sua participação no planejamento estratégico organizacional.

As informações constantes na matriz SWOT, que podem ser observadas na Tabela 3, serão complementadas pelos demais documentos analisados, como o mapa de oportunidades de negócios e a análise concorrencial, para que seja possível o diagnóstico do ambiente onde a unidade executiva em análise atua. Tal diagnóstico deve permitir a identificação dos fatores críticos de sucesso do SENAC na região em análise.

Após a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme modelo SWOT utilizado, é proposto evidenciar as inter-relações entre os quadrantes, com o intuito de sugerir ações que visem utilizar o potencial instalado e o *modus operandi* da organização para transformar ameaças em oportunidades, ameaças em forças, fraquezas em oportunidades e fraquezas em forças. Mostra, também, o risco de converter forças e oportunidades em ameaças e fraquezas. O resultado desta análise pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 3: Matriz SWOT – SENAC (Região de Curitiba)

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca reconhecida pelo mercado • Tradição no ensino profissionalizante • Amplo portfólio de cursos, em diversos segmentos do comércio • Gratuidade promove grande circulação de alunos e alavanca a venda de cursos • A oferta de gratuidade viabiliza mídias gratuitas, conquistando espaços em rádio, TV, jornais e internet, onde em alguns casos é cedida oportunidade para divulgação dos cursos pagos • Capilaridade nacional viabiliza grandes investimentos em mídias de massa • Localização propícia: 1 unidade no centro, 1 unidade no Paço da Liberdade e 1 unidade no Portão, próximo a 2 grandes shopping centers • Receita da contribuição compulsória garante a sustentabilidade financeira e a expansão da instituição 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Morosidade em função de processos licitatórios para aquisição de bens • Morosidade na contratação de profissionais em função da obrigatoriedade de processo seletivo • Obrigatoriedade de 90% do quadro de instrutores estar sob o manto da CLT, bem como da garantia de mínimo de horas aos instrutores, em função de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) firmado • Auditoria dos órgãos de controle obrigam o cumprimento rigoroso das normativas • Obrigatoriedade da aplicação de 67% da receita compulsória em cursos gratuitos • Impossibilidade de implantação de remuneração variável para alavancar vendas no varejo • Falta de celeridade na resposta às demandas de mercado em função da rigidez dos processos e da obrigatoriedade de alinhamento de títulos com o DN e MEC
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispensa de licitação para venda a empresas públicas, como prefeituras, secretarias de Estado e autarquias • Rede nacional de EaD viabiliza cursos de formação inicial e continuada, técnicos e de pós-graduação com baixo custo, pouco ou nenhum momento presencial e bom retorno financeiro à unidade • Auditoria dos órgãos de controle viabilizam consultorias e aprendizado contínuo • Atendimento a grandes empresas por meio do Programa de Aprendizagem viabiliza negociações pelo atendimento corporativo • Unidades móveis oportunizam negociações por meio do atendimento corporativo junto a prefeituras • Instituição convidada pelo Governo Federal para oferta do Pronatec, em função da transparência, idoneidade e capilaridade 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca associada a gratuidade pode dificultar a venda de cursos • Inadimplência do Governo Federal em relação ao Pronatec e indefinição em relação à continuidade do programa • O panorama de recessão econômica pode impactar no volume da contribuição compulsória e inviabilizar a oferta de gratuidade e a sustentabilidade financeira da instituição • Apontamentos em auditorias podem gerar demandas jurídicas que comprometam a continuidade de determinados projetos • Pulverização da oferta presencial e via EaD de cursos profissionalizantes rápidos e com baixo custo, e mesmo gratuitos (MOOCs e via Youtube)

Fonte: O autor, 2015.

Tabela 4: Inter-relações dos quadrantes da matriz SWOT (Região de Curitiba)








FRAQUEZA 	Auditorias: divulgar os processos constantes de auditorias como elemento que chancela a qualidade e a transparências das ações do SENAC.	FORÇA
FRAQUEZA	Marca reconhecida pelo mercado: esta certeza pode gerar acomodação e reduzir investimentos em publicidade, com enfraquecimento gradual da exposição da marca frente ao público alvo.	FORÇA 
FRAQUEZA 	Obrigatoriedade de aplicação de 67% da receita compulsória: a oferta de cursos gratuitos para a população de baixa renda promove a conquista de espaços gratuitos em mídias, por caracterizar prestação de serviço público. Tais espaços fortalecem a marca da instituição e alavancam a procura por cursos pagos de aperfeiçoamento profissional.	OPORTUNIDADE
FRAQUEZA	Dispensa de licitação: tal dispensa tem ocasionalmente sido questionada. Isso pode representar risco de jurisprudência que eventualmente possa emanar de órgão de controle e que possa obrigar o SENAC a participar de licitações para esta oferta.	OPORTUNIDADE 
AMEAÇA 	Panorama de recessão econômica: buscar parcerias com outras entidades do Sistema S, visando maximizar a utilização dos recursos financeiros e o fortalecimento da imagem das instituições.	FORÇA
AMEAÇA	Receita da contribuição compulsória: embora esta receita garanta a sustentabilidade da instituição, ela deve buscar fontes alternativas de receitas em função do possível aumento da obrigatoriedade de aplicação deste recurso em gratuidade e mesmo da potencial migração dos recursos para outras entidades governamentais.	FORÇA 

Tabela 4: continuação

<p>AMEAÇA</p> 	<p>Marca associada à gratuidade pode dificultar a venda de cursos: centralizar a oferta de gratuidade em cursos de formação inicial e oferecer amplo portfólio de aperfeiçoamento em títulos conectados ao itinerário formativo dos cursos gratuitos.</p> <p>Pulverização da oferta: elaborar portfólio de cursos rápidos online, com baixo custo e certificação, bem como cursos customizados com foco nos clientes corporativos, tanto presenciais quanto a distância</p>	<p>OPORTUNIDADE</p>
<p>AMEAÇA</p>	<p>Oferta do Pronatec: em função da retração da oferta pelo referido programa, o SENAC deve antever a substituição desta receita por outras fontes, como o varejo e o atendimento corporativo. Além da potencial extinção do programa, outro risco real é a inadimplência do Governo Federal em relação às ações realizadas pelos parceiros ofertantes.</p>	<p>OPORTUNIDADE</p> 

Fonte: O autor, 2015.

A análise PEST é uma ferramenta de diagnóstico amplamente difundida, cujo objetivo é identificar fatores ambientais com impacto no negócio. O termo “PEST” é um acrônimo, resultado das perspectivas Política, Econômica, Social e Tecnológica. O objetivo é mapear e analisar fatores macroambientais nestas diferentes dimensões, afetos ao negócio, e transformá-los em subsídios ao planejamento estratégico da organização.

No contexto de atuação do SENAC, permeado pelo viés político e social, pela oferta de gratuidade que promove o acesso a profissionalização a pessoas de baixa renda e que, em médio prazo, tem forte influência no panorama econômico dos municípios, a análise PEST mostra-se uma ferramenta útil para o planejamento estratégico da instituição.

De um modo geral, as dimensões desta análise podem ser observadas na Tabela 5. Tal análise é decorrente da percepção do pesquisador e produto do *know-how* deste em relação aos fatores macro ambientais com maior interferência na atuação da instituição, pelo acompanhamento diário das demandas da organização.

Tabela 5: Análise PEST do SENAC em Curitiba

<p>Fatores Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de atendimento a demandas específicas de qualificação originadas de sindicatos patronais vinculados à Fecomércio, como forma de contrapartida às empresas contribuintes do sistema • Necessidade de atender demandas de prefeituras, para atendimento a municípios por meio dos programas de gratuidade, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico regional • Risco de inadimplência em relação à oferta de programas educacionais financiados por órgãos públicos, a exemplo do PRONATEC 	<p>Fatores Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de caixa em instituições governamentais podem afetar a regularidade do pagamento de serviços prestados pelo SENAC • A conjuntura econômica afeta em especial o consumo por serviços educacionais, uma vez que em momentos de crise o que se observa é maior cautela nos gastos com ensino • Em cenários de crise, onde o nível de emprego cai, observa-se impacto imediato na receita compulsória do SENAC, uma vez que é vinculada à folha de pagamento das empresas do comércio e serviços
<p>Fatores Sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • O nível de renda das regiões de atuação do SENAC tem impacto direto na procura por cursos gratuitos. Unidades em regiões com baixo IDH tendem a ter dificuldade na venda de cursos • O nível baixo de escolaridade da região pode dificultar a oferta de cursos técnicos pelas unidades do SENAC, já que há, nesta modalidade, a exigência de escolaridade mínima para ingresso nos cursos • A ampliação das classes B e C, mediante o acesso ao emprego formal e à renda, tem impacto direto na demanda por cursos da programação paga, mesmo por alunos que realizaram a formação inicial por meio da gratuidade, mas que buscam complementar o itinerário formativo por meio de aperfeiçoamentos profissionais 	<p>Fatores Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • A disponibilização de conexão rápida de internet é diretamente relacionada à demanda por cursos na modalidade a distância • O acesso cada vez maior a tecnologias da informação tem demandado das instituições de ensino a disponibilização de material didático e serviços educacionais em plataformas <i>mobile</i> • O acesso irrestrito à informação pelos alunos tem demandado das instituições de ensino novas metodologias e recursos didáticos em sala de aula, tendo alterado de forma gradual o papel do instrutor, não mais como depositário de conhecimento, mas como mediador da construção coletiva do conhecimento

Fonte: O autor, 2015.

4.1.2 MAPA DE OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

O mapa de oportunidades de negócios foi elaborado pelo pesquisador, com o intuito de evidenciar as oportunidades de relacionamento e oferta de cursos aos principais parceiros da escola do SENAC, no contexto único de atuação da instituição.

O mapeamento contempla a relação dos seguintes *stakeholders*: empresas contribuintes do SENAC; Associações Comerciais e Empresariais; Prefeituras; Cooperativas e Sindicatos Patronais. A identificação destes clientes potenciais evidencia as oportunidades de negócio em cada região de atuação do SENAC.

A Figura 4 apresenta um dos elementos do Mapa de Oportunidade de Negócios: a listagem das principais empresas contribuintes do SENAC, na região de atuação da Unidade de Educação Profissional de Curitiba, no período de 2009 a 2012, classificadas de acordo com o volume de contribuição.

Tais informações são importantes em relação aos seguintes aspectos:

- Evidenciando as empresas com maior volume de contribuição é possível perceber os segmentos mais representativos do comércio e serviços da região, bem como as ocupações relativas que demandam qualificação profissional;
- Possibilita o alinhamento das ações comerciais e do portfólio de cursos em função das demandas características dos segmentos identificados;
- Constituem ferramenta para a priorização da oferta do programa de Aprendizagem Comercial do SENAC, com foco nos maiores contribuintes, onde a oferta gratuita do programa representa a contrapartida da contribuição compulsória das empresas. O programa de Aprendizagem possibilita às grandes empresas cumprirem a cota de menores aprendizes, prevista pelo Decreto-Lei nº 8.622 de 1946.

Figura 4: Ranking das empresas contribuintes para o SENAC, na região de Curitiba, identificadas a partir do segmento de atuação e classificadas segundo o volume de contribuição de 2009 a 2012

Segmento da empresa	Município	Ranking
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	1
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	2
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	3
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	Curitiba	4
COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	Curitiba	5
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	6
SERVIÇOS DE LIMPEZA	Curitiba	7
ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS	Curitiba	8
SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA	Curitiba	9
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	10
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Curitiba	11
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Curitiba	12
SERVIÇOS FINANCEIROS	Curitiba	13
SERVIÇOS FINANCEIROS	Curitiba	14
COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS	Curitiba	15
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Curitiba	16
COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	Curitiba	17
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	18
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	19
COMÉRCIO DE COSMÉTICOS	Curitiba	20
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	21
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	Curitiba	22
COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS	Curitiba	23
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Curitiba	24
SERVIÇOS DE SAÚDE AMB., HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	Curitiba	25
COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	Curitiba	26
SERVIÇOS SOCIAIS	Curitiba	27
SERVIÇOS DE SAÚDE AMB., HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	Curitiba	28
COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS	Curitiba	29
COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	Curitiba	30

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

O SENAC Paraná divide os 399 municípios do Estado em 34 regiões de abrangência, cada qual atendida por uma Unidade de Educação Profissional respectiva. O intuito é que todos os municípios do Estado possam contar com o atendimento, mesmo remoto, de 1 escola do SENAC. As regiões de atuação das Unidades do SENAC no Paraná podem ser observadas no Mapa 2. Os municípios que contam com unidades do SENAC encontram-se com a grafia em negrito, e os municípios em seu entorno, delimitados pelas cores específicas, compõem a região de abrangência das respectivas unidades do SENAC.

Embora o Mapa 2 apresente áreas de abrangência específicas das Unidades de Rio Negro e de São José dos Pinhais, tais regiões são atendidas, em 2015, pela Unidade de Curitiba, uma vez que as obras referentes às escolas de Rio Negro e de São José dos Pinhais serão finalizadas, de acordo com o cronograma, apenas em 2016. Assim, a Unidade de Curitiba é responsável pelo atendimento dos seguintes municípios em 2015: Curitiba, Campo Magro, Campo Largo, Balsa Nova, Contenda, Araucária, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, São José dos Pinhais, Tijucas do Sul, Agudos do Sul, Rio Negro, Quitandinha, Campo do Tenente, Piên e Lapa.

Desta forma, todas as bases de dados apresentadas nesta Seção remetem às oportunidades de negócios presentes na relação de municípios citada, cujo atendimento é responsabilidade da Unidade do SENAC de Curitiba.

A Figura 5 apresenta outro importante *stakeholder* na oferta de educação profissional, e que também compõe o Mapa de Oportunidade de Negócios do SENAC: a listagem das Associações Comerciais, na região de atuação da Unidade de Educação Profissional de Curitiba. Estas entidades são ao mesmo tempo clientes e parceiras do SENAC, uma vez que contratam cursos de qualificação profissional para oferta às empresas filiadas e também auxiliam nas ações de divulgações das programações de cursos, tanto gratuitos quanto pagos.

As Associações Comerciais, na qualidade de representantes das empresas dos respectivos segmentos, intermedeiam a relação entre o SENAC e as empresas contribuintes, levantando demandas pontuais de qualificação profissional necessárias para o desenvolvimento socioeconômico das regiões. Neste sentido, o estreitamento das relações entre a entidade e as referidas associações é uma iniciativa estratégica, uma vez que promove a identificação e o atendimento às demandas, facilitando ao SENAC o cumprimento da sua missão e promovendo a efetiva contrapartida, em serviços educacionais, às empresas contribuintes do sistema.

A parceria com as associações tem também benefícios logísticos na execução dos cursos, uma vez que muitos deles podem ser ofertados nas instalações físicas das próprias associações, promovendo a otimização do espaço físico nas escolas do SENAC e, muitas vezes, facilitando o acesso aos cursos pelos funcionários das empresas filiadas.

Figura 5: Lista de associações comerciais na região de Curitiba.

ASSOCIAÇÕES	
NOME	MUNICÍPIO
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE TIJUCAS DO SUL	Tijucas do Sul - PR
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE RIO NEGRO	Rio Negro - PR
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E AGROPECUÁRIA DA LAPA	Lapa - PR
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE TURISMO DE CAMPO MAGRO	Campo Magro - PR
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE RIO BRANCO DO SUL	Rio Branco do Sul - PR
Associação Comercial da Indústria Agrícola e Prestação de Serviços de	Agudos do Sul - PR
Associação Comercial e Industrial e Agropecuária de Almirante Tamandaré	Almirante Tamandaré - PR
Associação Comercial e Industrial Agropecuária de Araucária	Araucária - PR
Aceban Associação do Comércio e Empresas de Balsa Nova	Balsa Nova - PR
Associação dos Produtores Rurais de Campina Grande do Sul	Campina Grande do Sul -
Associação Industrial e Comercial de Quatro Barras e Campina Grande do	Campina Grande do Sul -
Associação Comercial e Industrial de Campo Largo	Campo Largo - PR
Associação Comercial e Industrial de Campo Largo	Campo Largo - PR
Associação Comercial e Industrial de Colombo	Colombo - PR
Aciaç- Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Contenda	Contenda - PR
Abav- Associação Brasileira de Agência de Viagens	Curitiba - PR
Abcao- Associação Brasileira de Cias Armazenadoras Oficiais - Mercês	Curitiba - PR
ABIH - Associação Bras. Da Indústria de Hotéis do Paraná	Curitiba - PR
Abracase	Curitiba - PR
Abrasel- Associação Brasileira Restaurantes e Empresas de Entreteniment	Curitiba - PR
Ademi- Associação dos Dirigentes de Emp do Mer Imobiliário do Paraná -	Curitiba - PR
Amas- Associação dos Mineradores de Areia e Saibro do Paraná - Tatuquar	Curitiba - PR
Amigos do Bairro - Sítio Cercado	Curitiba - PR
Amosp - Rebouças	Curitiba - PR
Aprotiba Associação dos Produtores da Ceasa de Curitiba - Jardim Botân	Curitiba - PR
Arimac- Associação dos Revendedores Independentes de Materiais de Const	Curitiba - PR
Assecom Associação Central de Compras - Bigorrihlo	Curitiba - PR
Associação Aliança Empreendedora	Curitiba - PR
Associação Amovale	Curitiba - PR
Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias- Abcr - Fazendinha	Curitiba - PR
Associação Brasileira de Manutenção- Abramam	Curitiba - PR
Associação Brasileira de Recicladores - Fanny	Curitiba - PR
Associação Comercial do Paraná	Curitiba - PR
Associação Comercial e Industrial de Campo Comprido - Campo Comprido	Curitiba - PR
Associação de Ferro e Aço do Paraná - Juvevê	Curitiba - PR
Associação do Comércio e Indústria de Santa Felicidade - Santa Felicid	Curitiba - PR
Associação dos Comerciantes Estabelecidos no Mercado Municipal	Curitiba - PR
Associação dos Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário do Paran	Curitiba - PR
Associação dos Funcionários da Mili - Umbará	Curitiba - PR
Associação dos Gerentes da Cef Paraná- Agecef Pr - Água Verde	Curitiba - PR
Associação dos Guardas Municipais de Curitiba	Curitiba - PR
Associação dos Lojistas do Estação Plaza Show	Curitiba - PR
Associação dos Lojistas do Shopping Curitiba	Curitiba - PR
Associação dos Lojistas do Shopping Hauer - Batel	Curitiba - PR
Associação Paranaense de Patologia - Alto da Glória	Curitiba - PR
Associação Paranaense de Patologia - Centro Cívico	Curitiba - PR
Associação Paranaense Ex-Bolsistas Brasil-Japão - Água Verde	Curitiba - PR
Associação Rede de Negócios Imobiliários	Curitiba - PR
Assovepar Associação Revendedores Veículos Amotinados Estado Paraná	Curitiba - PR
Bernini & Pereira Assessoria Econômica	Curitiba - PR
Brasil Lines - Batel	Curitiba - PR
Cdl Curitiba e Região Metropolitana	Curitiba - PR
Cooperativa dos Músicos do Brasil- Coomubra - Sítio Cercado	Curitiba - PR
Educa Curitiba	Curitiba - PR
Engrabe - Boqueirão	Curitiba - PR
Fundação Sociedade Sívica Cultural Brasileira Ong	Curitiba - PR
Imoveis , Compra e Vendas	Curitiba - PR
Pr Tomson Representações - Ahú	Curitiba - PR
Seproc- Serviço de Proteção Ao Crédito - Portão	Curitiba - PR
Unaecic- União das Assoc de Emp da Cidade Ind de Ctba	Curitiba - PR
Acinfaz- Associação Comercial e Industrial de Fazenda Rio Grande - Jd P	Fazenda Rio Grande - PR
Associação Comercial e Empresarial de Itaperuçu	Itaperuçu - PR
Acip- Associação Comercial e Industrial de Piên	Piên - PR

Fonte: FACIAP – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná - 2014.

A Figura 6 apresenta a relação de Cooperativas, outro importante *stakeholder* na oferta de educação profissional, na região de atuação da Unidade de Educação Profissional do SENAC em Curitiba.

As Cooperativas, embora recolham suas contribuições compulsórias ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), regulamentado pelo Decreto nº 3.017 de 06/04/1999, têm no SENAC um dos principais ofertantes de cursos de qualificação profissional. Tal oferta se dá mediante convênio firmado entre o SENAC e o SESCOOP, onde o primeiro oferta os cursos e o segundo repassa recursos para o subsídio financeiro da oferta.

O SESCOOP utiliza-se desta parceria em função da maior capilaridade do SENAC em todo o Estado, com presença em número superior de municípios. Esta foi a estratégia encontrada pelo SESCOOP para possibilitar a oferta de qualificação profissional às mais de 300 cooperativas paranaenses, segundo levantamento da FECOOPAR – Federação das Cooperativas do Estado do Paraná, em 2014.

Desta forma, a relação de Cooperativas mostrada pela Figura 4 evidencia várias oportunidades de negócio da Unidade de Educação Profissional do SENAC, na região de Curitiba.

A parceria com as cooperativas promove os mesmos benefícios já elencados no relacionamento com as associações: logística facilitada, reforço nas ações de divulgação e levantamento das demandas pontuais de qualificação profissional da região.

Figura 6: Lista de cooperativas na região de Curitiba.

NOME	MUNICÍPIO
COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO ALTO RIBEIRA	ADRIANÓPOLIS
COOPERATIVA AGRÍCOLA CAMPO DO TENENTE	CAMPO DO TENENTE
COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA	COLOMBO
OCEPAR (BIBLIOTECA)	CURITIBA
COOPERATIVA DE CONSUMO E BENEFÍCIOS SOCIAIS E ECONOMICOS	CURITIBA
COOPERATIVA DE EDUCADORES E INSTRUTORES DE LÍNGUAS DE CURITIBA	CURITIBA
COOPERATIVA DE ENGENHEIROS, TÉCNICOS E PROFISSIONAIS DE ATIVIDADES AFINS LTDA	CURITIBA
COOP. MEDICA HOSPITAL INFANTIL PEQUENO PRINCE E HOSPITAL CRIANÇA CESAR PERNETA LTDA	CURITIBA
COOPERATIVA DE TRABALHO DE PROFISSIONAIS EM RADIOLOGIA DO PARANA	CURITIBA
COOPERATIVA DE CRED. MÚTUO DOS EMPREG. DO SIST. FINANCEIRO EM CURITIBA E EM MUNIC. DA REGIÃO METROP	CURITIBA
COOPERATIVA DE SERVICOS TECNICOS PROFISSIONAIS	CURITIBA
COOPERATIVA DOS TRANSPORTADORES AUTÔNOMOS DE CURITIBA	CURITIBA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES AUTONOMOS DA CIDADE INDUSTRIAL DE CURITIBA - COOTRASCIC	CURITIBA
COOPERATIVA PARANAENSE DE MEDICINA	CURITIBA
COOPERATIVA PARANAENSE DOS ANESTESIOLOGISTAS LTDA	CURITIBA
COOPERATIVA DE IMAGINOLOGISTAS- COPI	CURITIBA
COOPERATIVA DE CREDITO MUTUO DOS SERVIDORES DA UNIAO NO PARANA E EM SANTA CATARINA-FEDERALCRED SUL	CURITIBA
COOPERATIVA INTERDISCIPLINAR DE SERVICOS TECNICOS LTDA	CURITIBA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DOS EMPRESÁRIOS DA GRANDE CURITIBA E CAMPOS GERAIS	CURITIBA
COOPERATIVA DE CRÉDITOS MÚTUO DOS ESCRIVÃES, NOTÁRIOS E REGISTRADORES NO ESTADO DO PARANÁ	CURITIBA
COOP. DE CRÉDITO MÚTUO DOS INTEGRANTES DA MAGISTRADURA E DO MINISTÉRIO PÚBLICO NO ESTADO	CURITIBA
COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO DOS PROFISSIONAIS MÉDICOS E DA SAÚDE DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	CURITIBA
COOP. DE CRÉDITO MÚTUO DOS COMERCIANTES DE VEÍCULOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS DE CURITIBA E	CURITIBA
COOPERATIVA DOS FISIOTERAPEUTAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	CURITIBA
UNIMED CURITIBA - SOCIEDADE COOPERATIVA DE MEDICOS	CURITIBA
UNIODONTO CURITIBA - COOPERATIVA ODONTOLÓGICA	CURITIBA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BOM JESUS	LAPA
COOPERATIVA EDUCACIONAL DA LAPA LTDA	LAPA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA LAPA	LAPA
COOPERATIVA DE CREDITO DE LIVRE ADMISSAO PLANALTO DAS ARAUCARIAS PR/SC	LAPA
COOPERATIVA DOS TRANSPORTADORES DE CARGA DO SULESTE PARANAENSE	PIÊN
COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS FUNCIONÁRIOS DO GRUPO VOTORANTIM LTDA	RIO BRANCO DO SUL
COOPERATIVA ESCOLA DOS ALUNOS DO COLEGIO LYSIMACO FERREIRA DA COSTA LTDA	RIO NEGRO
COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA DE RIO NEGRO	RIO NEGRO
COOPERATIVA AEROTAXI DOS MOTORISTAS PROF. AUT. DO AEROPORTO AFONSO PENA LTDA	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
COOPERATIVA DE LATICINIOS CURITIBA LTDA.	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
COOPERATIVA DE TRANSPORTES E LOGISTICA DE SÃO JOSE DOS PINHAIS	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

Fonte: FECOOPAR – Federação das Cooperativas do Estado do Paraná, 2014.

A Figura 7 apresenta a relação das Prefeituras Municipais que compõem a região de atuação da Unidade de Educação Profissional do SENAC em Curitiba. Cada Unidade do SENAC tem um rol de municípios que atende com a oferta de cursos de qualificação profissional, muitos deles ofertados *in company*, ou seja, em ambientes pedagógicos cedidos pelos municípios.

A negociação entre prefeituras e o SENAC, para a oferta de cursos profissionalizantes nos municípios, é facilitada em função da dispensa de licitação, prevista pela Lei nº 8.666/1993 (artigo 24, parágrafo XIII), onde o SENAC é enquadrado enquanto Instituição sem fins lucrativos e voltada ao ensino, pesquisa e desenvolvimento institucional.

Os municípios recebem repasses anuais do IGDM (Índice de Gestão Descentralizada Municipal), que é um recurso de origem Federal, cuja parcela é destinada à qualificação profissional da população e dos servidores. Muitas prefeituras

optam pelo SENAC para a oferta dos cursos de capacitação, em função da presença da instituição em várias localidades do Estado, em função da facilidade de negociação proveniente da dispensa de licitação e em função da possibilidade de atendimento na modalidade *in company*.

Desta forma, a relação de Prefeituras mostrada pela Figura 7 compõe o Mapa de Oportunidades de Negócios do SENAC, na região em questão, por se entender que os municípios são clientes com negociação representativa junto às Unidades do SENAC.

O estreitamento da relação do SENAC com as Prefeituras traz sinergia nas ações de educação profissionalizante, por vários motivos. Primeiro porque a administração pública, em geral, oferece instalações próprias para a oferta dos cursos, o que permite o atendimento a municípios remotos onde o SENAC não tem escola construída. Isso promove a capilaridade do atendimento do SENAC em todo o Estado e possibilita a pessoas que não poderiam se deslocar a grandes centros urbanos o acesso à educação profissional. Em segundo lugar, a parceria com os municípios permite ao SENAC a identificação de demandas pontuais de qualificação profissional. E, em terceiro lugar, possibilita aos municípios a utilização do recurso destinado à formação de profissionais, mediante a contratação de empresa sem fins lucrativos e transparente, com dispensa de licitação, o que possibilita agilidade e qualidade na oferta dos cursos.

O objetivo de evidenciar os valores de repasses do IGDM por município, na Figura 7, é fornecer ao gestor da Unidade do SENAC a informação acerca dos possíveis recursos disponíveis às prefeituras, para aplicação em qualificação profissional. Esta informação poderá direcionar as visitas de prospecção dos Técnicos de Relações com o Mercado, que são os profissionais das Unidades do SENAC responsáveis pela venda de cursos junto às prefeituras e demais entidades interessadas.

Figura 7: Lista de prefeituras da região de abrangência da unidade do SENAC em Curitiba, com respectivos valores de repasse do IGD-M em 2013 e populações.

Município	Valor do repasse do IGD-M (2013)	Número de Habitantes (2010)
AGUDOS DO SUL	R\$ 7.743,66	8270
ARAUCARIA	R\$ 53.223,96	119207
BALSA NOVA	R\$ 7.773,68	11294
CAMPO DO TENENTE	R\$ 8.018,01	7125
CAMPO LARGO	R\$ 45.253,07	112486
CAMPO MAGRO	R\$ 14.076,39	24836
CONTENDA	R\$ 9.559,03	15892
CURITIBA	R\$ 497.334,48	1746896
FAZENDA RIO GRANDE	R\$ 59.512,38	81687
LAPA	R\$ 31.975,21	44936
MANDIRITUBA	R\$ 11.711,09	22235
PIEN	R\$ 6.934,21	11214
QUITANDINHA	R\$ 12.539,51	17088
RIO NEGRO	R\$ 16.667,87	31261
SAO JOSE DOS PINHAIS	R\$ 100.236,01	263488
TIJUCAS DO SUL	R\$ 12.407,83	14526

Fonte: MDS – Ministério do Desenvolvimento Social, 2014.

A Figura 8 apresenta a relação dos Sindicatos Patronais do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, que compõem a região de atuação da Unidade de Educação Profissional do SENAC em Curitiba. Os Sindicatos representam as empresas contribuintes do SENAC e são importantes agentes de fomento dos cursos de qualificação profissional, junto às empresas as quais representam.

Uma vez caracterizados como parceiros do SENAC na divulgação dos cursos e na intermediação das negociações junto às empresas, os Sindicatos Patronais relacionados na Figura 8 compõem também o Mapa de Oportunidades de Negócios do SENAC em Curitiba, pois viabilizam a oferta de cursos profissionalizantes junto às empresas do comércio.

A parceria com os Sindicatos gera benefícios semelhantes aos descritos nas parcerias anteriormente relatadas, entre eles: ações conjuntas de divulgação dos cursos junto às empresas filiadas, identificação de demandas pontuais de qualificação

profissional, cessão de espaços para a realização dos cursos e auxílio ao SENAC no cumprimento da sua missão e na contrapartida às empresas contribuintes.

A ação conjunta do SENAC com os Sindicatos Patronais do Comércio de Bens, Serviços e Turismo decorre, principalmente, do fato de que tais Sindicatos representam as empresas que financiam a Fecomércio, o SESC e o SENAC Paraná, por meio da contribuição compulsória instituída pelo Decreto Lei nº 8.621/1946. Há, por esta razão, demandas pontuais de qualificação por parte destas empresas, dos mais variados segmentos do comércio, que chegam ao SENAC por meio dos respectivos Sindicatos Patronais. Desta forma, o estreitamento das relações entre as escolas profissionalizantes do SENAC e os Sindicatos é necessário para que se possa dar vazão às demandas de qualificação geradas pelas empresas do comércio de bens e serviços.

Figura 8: Lista de sindicatos do comércio de bens, serviços e turismo na região de Curitiba.

SINDICATOS
SECOVI - Sind das Empresas de Compra, Venda, Locação, Administração, Incorporação e Loteamento de Imóveis e dos Edifícios em Condomínios Residenciais e Comerciais do PR
Sind Armazéns Gerais no Estado do PR
Sind Com Atac de Madeiras do PR
Sind Com Atac Gêneros Alimentícios do Estado do PR - SINCA
Sind Com Varej Adornos e Acessórios de Objetos de Arte, de Louças Finas e de Material Ótico, Fotográfico e Cinematográfico de Curitiba e Região M. - SINDUOR
Sind Com Varej de Calçados de Curitiba e Região Metropolitana - SINDCCAL
Sind Com Varej de Carnes Frescas no Estado do PR
Sind Com Varej Flores e Plantas de Curitiba e Região Metropolitana - SINDIPLAN
Sind Com Varej Gên Alim, Mercados, Mini Mercados, Superm e Hipermercados de Curitiba, Região M e Litoral do PR - SINDIMERCADOS
Sind Com Varej Maq Ferrag Tintas Mad e Mat Elétrico de Curitiba - SINDITIBA
Sind Com Varej Prod Farmacêuticos do Estado do PR - SINDIFARMA
Sind Com Varej Veic Peças e Acessorios de Veic no Estado PR - SINCOPEÇAS
Sind das Empresas de Proc. de Dados e Serv. Técnicos em Informática do Est. do PR - SEPROPAR
Sind das Empresas de Turismo no Estado do PR - SINDETUR
Sind Emp Garagens Estac Limp e Cons Veic Est do PR - SINDEPARK-PR
Sind Emp Loc Veic Aut Equip e Bens Móveis do Est do PR - SINDILOC
Sind Emp Locadoras de Bilhares do Estado do PR - SINDELB
Sind Estab Serv Funerários do Estado do PR - SESFEPAR
Sind Inst Beleza Salões Cabel Centros Estética e Similares de Curitiba - SINCADES
Sind Interm Com Varej Mat Construção no Estado do PR - SIMACO
Sind Leiloeiros Públicos Oficiais dos Estados do PR e SC
Sind Loj Com e do Com Varej Maq Fer Tintas Mat Elét e Ap Elet de Curitiba e Reg - SINDIJOJAS
Sind Permissionários em Centrais de Abast de Alimentos do Estado PR - SINDARUC
Sind Representantes Comerciais do PR - SIRECOM/PR
Sindicato do Comércio Atacadista de Drogas Medicamentos no Estado do Paraná

Fonte: Fecomércio Paraná, 2014.

4.1.3 ANÁLISE CONCORRENCIAL

Para Porter (1999), a estratégia competitiva deve analisar a relação da organização com o ambiente específico onde ela compete. Segundo o autor, a análise do setor deve considerar cinco forças competitivas, conforme já descrito no Capítulo 2: a ameaça de entrantes potenciais; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e a rivalidade entre empresas concorrentes.

O mapeamento dos principais concorrentes na oferta de ensino profissionalizante, bem como as características dos cursos ofertados e estratégias comerciais utilizadas, tanto na modalidade presencial quanto a distância, mostra-se necessário para o diagnóstico completo do contexto de atuação do SENAC, conforme preconizado por Porter (1999).

A Figura 9 apresenta, de forma exemplificada e parcial, a relação de concorrentes na oferta de ensino profissionalizante em Curitiba, com os respectivos cursos ofertados, as áreas do comércio atendidas, a duração e o valor dos cursos oferecidos. A lista foi obtida a partir de pesquisas em sites das instituições analisadas, no período de outubro a dezembro de 2014.

Tais informações mostram-se importantes para a verificação de áreas de formação profissional com oferta saturada ou carente, em regiões específicas, bem como dos valores de cursos praticados pelo SENAC, permitindo seu alinhamento aos preços de mercado.

O mapeamento da concorrência abrangeu a oferta de cursos livres, de formação inicial e continuada (FIC), técnicos de nível médio, tecnólogos e de aperfeiçoamento e extensão. A pesquisa diretamente nos sites das instituições concorrentes foi a opção escolhida em função da inexistência de censo ou outras fontes secundárias acerca da oferta de cursos livres profissionalizantes no Brasil.

Embora o SENAC Paraná não ofereça, ainda, cursos superiores de graduação ou de tecnologia, apenas cursos livres e técnicos de nível médio, a inclusão da modalidade de cursos superiores de tecnologia para a análise concorrencial baseou-se no fato de se tratar de cursos de curta duração e investimento relativamente baixo, em relação aos cursos de graduação, e que, em tese, poderiam constituir-se em

produtos substitutos, ou opções possíveis de qualificação profissional ao público alvo do SENAC.

Figura 9: Relação de *players* no ensino profissionalizante na região de Curitiba, por modalidade e área dos cursos.

CURSO	INSTITUIÇÃO	VALOR	CARGA HORÁRIA / DURAÇÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Coleta de Exames Laboratoriais	CEPROMEC	R\$ 250,00 (mensal)	20h / 5 SEMANAS	Saúde
Especialização Técnica em Enfermagem do Trabalho	CEPROMEC		510h / 15 MESES	Saúde
Socorrista Mirim	CEPROMEC	R\$ 150,00	20h / 5 SEMANAS	Saúde
Socorrista Resgatista	CEPROMEC		10 MESES	Saúde
Técnico em Enfermagem	CEPROMEC	R\$ 50,00 (matricula) + R\$ 270,00 (mensal)	1800h / 22 MESES	Saúde
Técnico em Instrumentação Cirúrgica	CEPROMEC	R\$ 50,00 (matricula) + R\$ 290,00 (mensal)	1800h / 22 MESES	Saúde
Auxiliar em Saúde Bucal e Técnico em Saúde Bucal	Faculdade Herrero	12x de R\$ 275,00	12 MESES	Saúde
Prótese Dentária	Faculdade Herrero	24x de R\$ 355,79	24 MESES	Saúde
Auxiliar Odontológico	Itep Cursos			Saúde
Cuidador de Idosos	Microlins		6 MESES/ 72 h	Saúde
Capacitação Para Enfermagem	PetCursos			Saúde
Auxiliar de saúde	Prepara Cursos		8 MESES/ 64 h	Saúde
Auxiliar em Saúde Bucal	Projeta Cursos			Saúde
Socorrista Resgatista	Qualitec	R\$ 1650,00 à vista ou 10x de R\$ 190,00	310 HRS	Saúde
Cuidador de Idosos	Qualitec	R\$ 2200,00 à vista ou 10x de R\$ 220,00	180 HRS	Saúde
Atendente em Farmácia	SEDUC		7 MESES/ 133 h	Saúde
Cuidados em Hemodiálise	SEDUC			Saúde
Curativos e Ostomias	SEDUC			Saúde
Enfermagem do Trabalho	SEDUC			Saúde
Manipulação de Medicamentos e Cosméticos	SEDUC		79h / 6 MESES	Saúde
Patologias do Tórax	SEDUC			Saúde
Primeiros Socorros	SEDUC			Saúde
Qualidade e Eficiência na Coleta de Sangue	SEDUC			Saúde
Reciclagem das Técnicas de Raio X	SEDUC			Saúde
Suporte Ventilatório	SEDUC			Saúde
Técnica de Aplicação de Injeção Subcutânea e Intramuscular	SEDUC			Saúde
Técnica de Sondagem Nasogástrica e Cateterismo Vesical	SEDUC			Saúde
Técnica em Pressão Arterial e Glicemia	SEDUC			Saúde
Técnica em Punção Venosa	SEDUC			Saúde
Técnico em Enfermagem	SEDUC		1.355 h teoria e 600 h estágio	Saúde
Técnico em Radiologia - Setor Diagnóstico	SEDUC		1.430 h teoria e 400 h estágio	Saúde
Brigada e Combate de Incêndio	Talentos Brasil			Saúde
CIPA - Nr 5	Talentos Brasil			Saúde
Técnico em Radiologia	TECPUC	R\$ 569,00 (mensal)	24 MESES	Saúde
Técnico em Agente Comunitário de Saúde	UFPR	Gratuito (VIA CONCURSO)		Saúde
Técnico em Petróleo	UFPR	Gratuito (VIA CONCURSO)		Saúde
Técnico em Agente Comunitário da Saúde	Uniãoandrade	Gratuito (VIA PRONATEC)		Saúde
Técnico em Cuidados de Idosos	Uniãoandrade	Gratuito (VIA PRONATEC)		Saúde
Técnico em Enfermagem	Uniãoandrade	Gratuito (VIA PRONATEC)		Saúde
Técnico em Podologia	Uniãoandrade	Gratuito (VIA PRONATEC)		Saúde
Instrumentação Cirúrgica	UNITEC	R\$ 2.790,00 à vista ou 3x de R\$ 558,00		Saúde
Técnico em Enfermagem	UNITEC			Saúde
Auxiliar de Médico Veterinário	UTP	R\$ 70,00 + 4x de R\$310,00		Saúde

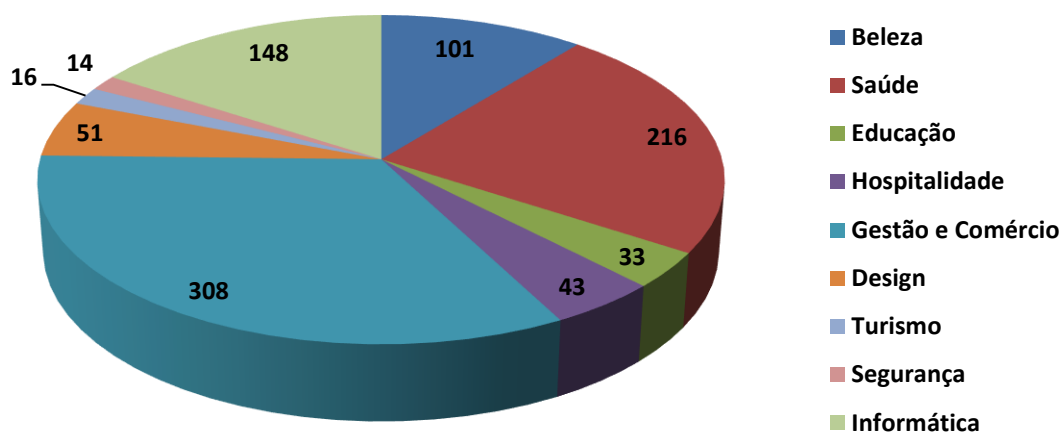
Fonte: Pesquisa em sites de instituições de ensino profissionalizante, no período de outubro a dezembro de 2014.

A partir da análise dos dados da Figura 9 foi possível evidenciar de que forma encontra-se pulverizada a oferta de qualificação profissional nas diferentes áreas de formação, na região de Curitiba.

O mapeamento concorrencial da região de Curitiba, no período supracitado, identificou inicialmente 930 cursos de qualificação profissional. Os cursos livres, técnicos, tecnólogos e de aperfeiçoamento, ofertados pelos *players* na região de Curitiba, segundo levantamento realizado de outubro a dezembro de 2014, encontram-se distribuídos por áreas de formação, conforme descrito no Gráfico 2.

Gráfico 2: Quantidade de cursos ofertados por área profissional, em Curitiba, de outubro a dezembro de 2014

Cursos por área de formação em Curitiba



Fonte: Pesquisa em sites de instituições de ensino profissionalizante, no período de outubro a dezembro de 2014.

O Gráfico 2 mostra que, na região de Curitiba, 33% da oferta de cursos profissionalizantes está concentrada na área de Gestão e Comércio, 23% na área de Saúde, 16% na área de Educação, 11% na área de Beleza, e 17% nas demais áreas de formação profissional.

Esta informação, por si só, não é suficiente para a definição do portfólio de cursos a ofertar, porque é necessária, em conjunto, a análise da demanda de cada área. Entretanto, sinaliza áreas que potencialmente possam estar com oferta saturada na região de Curitiba.

4.2 POSICIONAMENTO

Após a análise detalhada do diagnóstico do ambiente de atuação da unidade do SENAC de Curitiba, a partir da matriz SWOT e da análise PEST, da identificação dos principais clientes por meio do mapa de oportunidades de negócios e do mapeamento da concorrência em educação profissional, espera-se delinear o posicionamento da instituição em seu ambiente competitivo.

Kaplan e Norton (1997) abordam o posicionamento competitivo, ressaltando que a estratégia surge como a escolha de segmentos de mercado e clientes alvos das unidades de negócio, elaborando-se então propostas de produtos e serviços com valor percebido pelo público a atingir.

A descrição do posicionamento deve evidenciar oportunidades de expansão e quais as estratégias mais adequadas para fazer frente à concorrência, identificando-se os fatores críticos de sucesso na região em foco.

O posicionamento estratégico da unidade em análise deve contemplar as variáveis identificadas na fase de diagnóstico, com características específicas em cada região. Contudo, deve estar alinhado às diretrizes estratégicas macro da Instituição, em relação a diversos fatores, entre eles:

- A política de preços validada institucionalmente;
- A priorização da oferta em determinadas modalidades de ensino;
- O montante de recursos destinado à gratuidade;
- O montante de recursos destinado ao Programa de Aprendizagem;
- As demandas políticas específicas de cada região;
- A preservação da imagem institucional.

Assim, devem ser formuladas pelo gestor estratégias específicas de atuação na região, de forma a garantir o posicionamento desejado, contudo de forma alinhada às diferentes diretivas institucionais.

Desta forma, deve haver um diálogo contínuo entre a administração local e a alta direção do SENAC, com o intuito de alinhar o posicionamento pretendido pelo gestor das Unidades à missão, visão e valores compartilhados pela Diretoria.

4.3 MAPA DE DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Nesta seção o objetivo é apresentar o método para construção do Mapa de Demandas de Qualificação Profissional, a partir das bases de dados a seguir relacionadas, com o intuito de identificar as demandas de qualificação profissional da Unidade de Educação Profissional do SENAC em Curitiba.

A partir da identificação das ocupações do comércio e serviços, pretende-se mapear quais cursos de capacitação profissional devem ser inseridos no portfólio da escola.

Para que a análise das diferentes bases seja possível, o método propõe aglutinar as demandas de qualificação profissional identificadas em áreas de formação profissional, de acordo com classificação dos cursos ofertados pelo SENAC.

A divisão por áreas de formação profissional permite, desta forma, uma análise macro das demandas de qualificação identificadas, bem como compará-las ao portfólio de cursos ofertado pela escola.

As áreas de formação profissional, que contemplam as atividades do comércio, serviços e turismo, objeto da oferta de cursos pelo SENAC, são as seguintes:

- Gestão
- Comércio
- Comunicação
- Artes
- Design
- Conservação e Zeladoria
- Saúde
- Meio Ambiente
- Informática
- Idiomas
- Educacional
- Beleza
- Moda
- Turismo
- Hospitalidade

- Segurança
- Lazer

Cada uma das bases a seguir descritas, bem como as demandas de qualificação profissional identificadas, foram subdivididas nestas respectivas áreas, para facilitar a análise e comparação das variáveis.

A proposta é que o mapeamento de demandas de qualificação profissional ocorra a partir da observação de fontes de evidências internas e externas à organização.

Sob o viés das fontes externas, a proposta é que a identificação das demandas de qualificação profissional ocorra a partir da análise dos movimentos sociais de emprego e desemprego, dos setores produtivos com crescimento no período, dos segmentos do comércio de bens e serviços com incremento no faturamento, bem como das ocupações com número significativo de postos de trabalho sendo criados.

Sob o viés das fontes internas, o método propõe a análise da procura espontânea por cursos no SENAC, tanto de matrículas efetivamente realizadas na escola quanto da busca por cursos no site institucional. Propõe também a análise da relação de empresas contribuintes do SENAC, como uma forma de mensurar a vocação produtiva da região em análise e direcionar, assim, cursos de qualificação em áreas correlatas à vocação evidenciada. O método propõe, ainda, obter informações acerca de demandas a partir de entrevistas a instrutores e técnicos de educação profissional, utilizando como instrumento o Questionário semiestruturado constante no Apêndice 1. A finalidade é identificar demandas de qualificação nas áreas de formação específicas, uma vez que os profissionais entrevistados têm conhecimento destas necessidades por estarem inseridos ativamente no mercado de trabalho, em suas áreas específicas de atuação.

Para a construção do mapa de demandas de qualificação, o método propõe análise das seguintes bases de dados:

Bases de dados internas:

- Histórico de oferta de cursos do SENAC
- Registro de interesse pelos cursos no site institucional
- Relação de empresas contribuintes do SENAC
- Questionário aplicado aos instrutores e equipe técnica do SENAC
- Histórico de oferta do programa de aprendizagem comercial

Bases de dados externas:

- Setores produtivos com crescimento da oferta de empregos, segundo a RAIS e o CAGED
- Pesquisa conjuntural do comércio, realizada pela Fecomércio PR
- Vagas de trabalho anunciadas no SINE, na região de Curitiba

A dualidade de fontes de evidências de demandas de qualificação profissional, internas e externas à organização, tem como finalidade qualificar a análise a partir de bases relevantes e disponíveis. Assim, o método procura disponibilizar ao gestor da unidade de negócios uma ferramenta que sistematize a análise a partir destas fontes, gerando resultados úteis ao alinhamento da oferta com as demandas da região, a partir de bases de fácil acesso pelo gestor, tanto oriundas de sistemas internos disponibilizados pelo SENAC, quanto de web sites de domínio público.

4.3.1 HISTÓRICO DE OFERTAS

O histórico de oferta de cursos profissionalizantes pelo SENAC é um dos parâmetros analisados, para identificar demandas de qualificação.

A procura espontânea por cursos nas diferentes áreas é um forte indício de que há demanda de qualificação, pelo mercado de trabalho, nas respectivas áreas.

Para viabilizar esta análise, foi cedido pelo SENAC Curitiba o relatório gerencial que mostra a totalidade de cursos, turmas, horas-aula e matrículas,

ofertadas por área de formação profissional, nos últimos 3 anos, conforme observado na Tabela 6.

A análise desta base de dados deve evidenciar os cursos com demandas em crescimento, estáveis ou em decréscimo, bem como subsidiar a construção de uma proposta de itinerário formativo, sugerindo a inclusão no portfólio de cursos subsequentes e complementares na formação profissional, de acordo com o comportamento de consumo padrão identificado por meio dos registros encontrados na base.

A base de dados conta com informações relativas ao quantitativo de turmas, matrículas e horas-aula. O percentual de participação de cada área profissional, em relação ao total da oferta, refere-se à carga horária ofertada. Foi escolhida esta variável porque ela expressa, de maneira mais acertada, o esforço de oferta da escola, uma vez que mede a quantidade de horas-aula efetivamente ofertadas em cada área de formação profissional. A variável matrículas pode não expressar plenamente o esforço de oferta, visto que uma matrícula num curso de 80 horas, por exemplo, contaria na mesma proporção de uma matrícula num curso de 1.800 horas. Poder-se-ia inferir que a oferta entre áreas distintas fosse igual, por exemplo com 1.000 matrículas em cada uma, contudo com horas-aula ofertadas numa proporção totalmente diversa.

O quadro de oferta por área, evidenciado na Tabela 6, será a base para o alinhamento entre demanda e oferta, na matriz de alinhamento estratégico, que é o produto final deste projeto de pesquisa.

Tabela 6: Histórico de oferta de cursos do SENAC Curitiba, de 2012 a 2014.

Área Profissional	2012				2013				2014				Total Geral			
	Turmas	Horas/aula	Matrículas	% Horas/aula	Turmas	Horas/aula	Matrículas	% Horas/aula	Turmas	Horas/aula	Matrículas	% Horas/aula	Turmas	Horas/aula	Matrículas	% Horas/aula
Gestão	124	26968	2489	21,28%	133	19893	2673	15,32%	114	21136	2382	14,71%	371	67997	7544	16,99%
Comércio	63	27412	1416	21,63%	59	28202	1347	21,71%	67	39416	1668	27,44%	189	95030	4431	23,74%
Comunicação	19	450	328	0,36%	25	951	442	0,73%	31	915	551	0,64%	75	2316	1321	0,58%
Artes	28	798	533	0,63%	31	894	552	0,69%	35	1032	639	0,72%	94	2724	1724	0,68%
Design	9	339	140	0,27%	6	1051	97	0,81%	9	2198	148	1,53%	24	3588	385	0,90%
Conserv. e Zeladoria	8	621	164	0,49%	9	802	167	0,62%	7	465	163	0,32%	24	1888	494	0,47%
Saúde	12	11070	254	8,73%	15	18455	317	14,21%	11	16810	277	11,70%	38	46335	848	11,58%
Meio Ambiente	5	105	93	0,08%	2	42	38	0,03%	2	42	36	0,03%	9	189	167	0,05%
Informática	189	7224	2259	5,70%	199	7685	2450	5,92%	175	6892	2114	4,80%	563	21801	6823	5,45%
Idiomas	67	4038	855	3,19%	49	3589	661	2,76%	45	3737	601	2,60%	161	11364	2117	2,84%
Educacional				0,00%				0,00%	1	21	21	0,01%	1	21	21	0,01%
Beleza	95	14337	1397	11,31%	91	13618	1272	10,48%	97	11580	1309	8,06%	283	39535	3978	9,88%
Moda	10	1578	186	1,24%	9	966	143	0,74%	10	825	175	0,57%	29	3369	504	0,84%
Turismo	28	1353	647	1,07%	28	2161	700	1,66%	34	4995	945	3,48%	90	8509	2292	2,13%
Hospitalidade	176	30457	2648	24,03%	201	31577	3405	24,31%	250	33586	4310	23,38%	627	95620	10363	23,89%
Segurança				0,00%				0,00%				0,00%	0	0	0	0,00%
Lazer				0,00%				0,00%				0,00%	0	0	0	0,00%
Total	833	126750	13409	100%	857	129886	14264	100%	888	143650	15339	100%	2578	400286	43012	100%

Fonte: Sistema de gestão acadêmica Órion – SENAC Paraná, 2015.

4.3.2 EMPRESAS CONTRIBUINTES DO SENAC

É a base de dados que possui informações acerca das empresas que contribuíram para o SENAC nos últimos 3 anos, de acordo com o segmento de atuação no comércio de bens e serviços, conforme observado na Tabela 7.

A escolha desta base de dados, como uma das fontes de evidência de demandas de qualificação profissional, justifica-se uma vez que a contribuição ao SENAC é proporcional à folha de pagamento das empresas. Assim, aquelas com maior contribuição são, em tese, as que mais empregam. Desta forma, é possível inferir que as ocupações relacionadas com os segmentos de atividades aqui identificados são aquelas que mais empregam e que, por conseguinte, demandariam mais qualificação profissional.

A utilização desta base tem um viés social, porque permite ao SENAC incluir no portfólio cursos que preparam pessoas para as ocupações que dispõem de vagas; e um viés comercial, porque possibilita ao SENAC qualificar profissionais para atendimento às empresas que financiam o sistema.

A base de dados cedida pela Fecomércio PR conta com quase 50 mil registros (CNPJs), em todas as regiões do Estado, e pode ser observada na Tabela 7. Cada empresa contribuinte possui, na listagem, um código CNAE específico, que descreve a atividade econômica do estabelecimento. A partir do código CNAE de cada empresa, a base foi classificada em atividades econômicas. Em função do número elevado de atividades econômicas identificadas, estas foram classificadas em segmentos do comércio, permitindo identificar ocupações inerentes a cada um deles. Os estabelecimentos foram também separados em regiões de atuação do SENAC, de acordo com o município, já que todo município paranaense é atendido por uma unidade específica do SENAC, de acordo com sua área de abrangência.

Por fim, os segmentos do comércio foram ranqueados de acordo com o volume percentual de contribuição, delineando, assim, a vocação produtiva de cada região, identificando as áreas do comércio e serviços onde deve ser destacada a atuação do SENAC na oferta de qualificação profissional.

Tabela 7: Relação de atividades e segmentos do comércio contribuintes do SENAC na região de Curitiba, de 2009 a 2012.

CNAE	ATIVIDADE	SEGMENTO DO COMÉRCIO	CIDADE
91910	ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS	SERVIÇOS RELIGIOSOS	CURITIBA
52442	COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO, FERRAGENS, FERRAMENTAS MANUAIS E PRODUTOS METALÚRGICOS; VIDROS, ESPELHOS E VITRAIS; TINTAS E MADEIRAS	COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	CURITIBA
74403	PUBLICIDADE	SERVIÇOS DE PUBLICIDADE	CURITIBA
45217	EDIFICAÇÕES (RESIDENCIAIS, INDUSTRIAIS, COMERCIAIS E DE SERVIÇOS) - INCLUSIVE AMPLIAÇÃO E REFORMAS COMPLETAS	SERVIÇOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL	CURITIBA
93092	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS, NAO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	SERVIÇOS PESSOAIS	CURITIBA
52493	COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS PRODUTOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	COMÉRCIO DE PRODUTOS EM GERAL	CURITIBA
72109	CONSULTORIA EM SISTEMAS DE INFORMÁTICA	SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	CURITIBA
91910	ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS	SERVIÇOS RELIGIOSOS	CURITIBA
52426	COMÉRCIO VAREJISTA DE MÁQUINAS E APARELHOS DE USOS DOMÉSTICO E PESSOAL, DISCOS E INSTRUMENTOS MÚSICAIS	COMÉRCIO DE ELETRO-ELETRÔNICOS	CURITIBA
51535	COMÉRCIO ATACADISTA DE MADEIRA, MATERIAL DE CONSTRUÇÃO, FERRAGENS E FERRAMENTAS	COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	CURITIBA
52442	COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO, FERRAGENS, FERRAMENTAS MANUAIS E PRODUTOS METALÚRGICOS; VIDROS, ESPELHOS E VITRAIS; TINTAS E MADEIRAS	COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	CURITIBA
72303	PROCESSAMENTO DE DADOS	SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	CURITIBA
85138	ATIVIDADES DE ATENÇÃO AMBULATORIAL	SERVIÇOS DE SAÚDE AMBULATORIAL, HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	CURITIBA
52213	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS DE PADARIA, DE LATICÍNIO, FRIOS E CONSERVAS	COMÉRCIO DE PÃES	ARAUCARIA
85138	ATIVIDADES DE ATENÇÃO AMBULATORIAL	SERVIÇOS DE SAÚDE AMBULATORIAL, HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	CURITIBA
85146	ATIVIDADES DE SERVIÇOS DE COMPLEMENTAÇÃO DIAGNÓSTICA OU TERAPÉUTICA	SERVIÇOS DE SAÚDE AMBULATORIAL, HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	CURITIBA

Tabela 7: continuação.

CNAE	ATIVIDADE	SEGMENTO DO COMÉRCIO	CIDADE
63304	ATIVIDADES DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E ORGANIZADORES DE VIAGEM	SERVIÇOS DE AGÊNCIAS DE TURISMO	CURITIBA
80217	EDUCAÇÃO MÉDIA DE FORMAÇÃO GERAL	SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO MÉDIA	CURITIBA
85162	OUTRAS ATIVIDADES RELACIONADAS COM A ATENÇÃO À SAÚDE	SERVIÇOS DE SAÚDE AMBULATORIAL, HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	CURITIBA
51195	INTERMEDIÁRIOS DO COMÉRCIO DE MERCADORIAS EM GERAL (NÃO ESPECIALIZADOS)	SERVIÇOS DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL	CURITIBA
51411	COMÉRCIO ATACADISTA DE FIOS TÊXTEIS, TECIDOS, ARTEFATOS DE TECIDOS E DE ARMARINHO	COMÉRCIO DE TECIDOS	CURITIBA
65994	OUTRAS ATIVIDADES DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA, NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	SERVIÇOS FINANCEIROS	CURITIBA
52329	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E COMPLEMENTOS	COMÉRCIO DE VESTUÁRIO	ARAUCARIA
52329	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E COMPLEMENTOS	COMÉRCIO DE VESTUÁRIO	FAZENDA RIO GRANDE
93092	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS, NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	SERVIÇOS PESSOAIS	CURITIBA
70327	ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS POR CONTA DE TERCEIROS	SERVIÇOS IMOBILIÁRIOS	CURITIBA
51632	COMÉRCIO ATACADISTA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO	COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO	CURITIBA
50300	COMÉRCIO A VAREJO E POR ATACADO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS	CURITIBA
52442	COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO, FERRAGENS, FERRAMENTAS MANUAIS E PRODUTOS METALÚRGICOS; VIDROS, ESPELHOS E VITRAIS; TINTAS E MADEIRAS	COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	CURITIBA
51470	COMÉRCIO ATACADISTA DE ARTIGOS DE ESCRITÓRIO E DE PAPELARIA; PAPEL, PAPELÃO E SEUS ARTEFATOS; LIVROS, JORNAIS E OUTRAS PUBLICAÇÕES	COMÉRCIO DE PAPELARIA, LIVROS E REVISTAS	CURITIBA
74110	ATIVIDADES JURÍDICAS	SERVIÇOS JURÍDICOS	CURITIBA
52213	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS DE PADARIA, DE LATICÍNIO, FRIOS E CONSERVAS	COMÉRCIO DE PÃES	CURITIBA

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

A análise preliminar da base de dados representada pela Tabela 7 culminou no mapeamento dos segmentos do comércio de bens, serviços e turismo com maior volume de contribuição ao SENAC, de 2009 a 2012, na região de Curitiba, e os respectivos percentuais de participação sobre o total, conforme pode ser observado no Tabela 8 e no Gráfico 3:

Tabela 8: Segmentos do Comércio ranqueados de acordo com o volume de contribuição ao SENAC na região de Curitiba, com os respectivos percentuais em relação ao total.

Segmento do Comércio	%
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	11,55%
COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	7,32%
SUPERMERCADOS	6,65%
SERVIÇOS DE SAÚDE AMBULATORIAL, HOSPITALAR E DIAGNÓSTICA	6,32%
SERVIÇOS DE ASSESSORIA EMPRESARIAL	6,24%
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	5,07%
COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	4,83%
COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS	4,05%
COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS	3,88%
SERVIÇOS DE LIMPEZA	3,53%
SERVIÇOS FINANCEIROS	2,26%
COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS	2,22%
COMÉRCIO DE VESTUÁRIO	2,14%
ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS	2,04%
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	2,00%
SERVIÇOS JURÍDICOS	1,71%
COMÉRCIO DE PRODUTOS EM GERAL	1,56%
COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO	1,53%
SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA	1,48%
COMÉRCIO DE ELETRO-ELETRÔNICOS	1,46%
SERVIÇOS IMOBILIÁRIOS	1,43%
COMÉRCIO DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS	1,20%
CNAE NÃO CADASTRADO	1,09%
SERVIÇOS LOGÍSTICOS	1,06%
SERVIÇOS DE HOTELARIA	0,96%
SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	0,91%
SERVIÇOS DE CONTABILIDADE	0,83%
COMÉRCIO DE PAPELARIA, LIVROS E REVISTAS	0,83%
SERVIÇOS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA	0,82%
COMÉRCIO DE COSMÉTICOS	0,75%
COMÉRCIO DE MÓVEIS	0,72%
SERVIÇOS RELIGIOSOS	0,70%
COMÉRCIO DE ALIMENTOS	0,70%
SERVIÇOS SOCIAIS	0,65%
SERVIÇOS DE ARMAZENAMENTO DE CARGAS	0,57%
COMÉRCIO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS	0,57%

Tabela 8: Continuação

Segmento do Comércio	%
SERVIÇOS DE PLANOS DE SAÚDE	0,52%
SERVIÇOS DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL	0,52%
SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	0,52%
COMÉRCIO DE BEBIDAS	0,51%
COMÉRCIO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS	0,50%
COMÉRCIO DE CALÇADOS	0,47%
COMÉRCIO DE INSUMOS INDUSTRIAIS	0,44%
SERVIÇOS DE AGÊNCIAS DE TURISMO	0,36%
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONALIZANTE	0,35%
COMÉRCIO DE PRODUTOS QUÍMICOS	0,32%
SERVIÇOS DE EDIÇÃO DE MATERIAL IMPRESSO	0,25%
COMÉRCIO DE JÓIAS E RELÓGIOS	0,24%
COMÉRCIO DE TECIDOS	0,23%
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	0,22%
SERVIÇOS DE BIBLIOTECAS	0,20%
COMÉRCIO DE ARTIGOS DOMÉSTICOS	0,19%
SERVIÇOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	0,17%
COMÉRCIO DE CARNES	0,17%
SERVIÇOS DE CONDOMÍNIOS PREDIAIS	0,16%
COMÉRCIO DE SUCATAS	0,15%
COMÉRCIO DE PÃES	0,13%
SERVIÇOS PESSOAIS	0,11%
SERVIÇOS DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA	0,11%
SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO, CULTURA E ARTE	0,11%
SERVIÇOS DE LAVANDERIA	0,10%
SERVIÇOS DE ESPORTE E RECREAÇÃO	0,09%
SERVIÇOS DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS	0,09%
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	0,08%
COMÉRCIO DE INSUMOS AGRÍCOLAS	0,08%
COMÉRCIO DE FUMO	0,08%
SERVIÇOS DE PUBLICIDADE	0,08%
SERVIÇOS VETERINÁRIOS	0,07%
COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS HOSPITALARES	0,07%
SERVIÇOS PARA AGRICULTURA E PECUÁRIA	0,06%
COMÉRCIO DE BRINQUEDOS	0,06%
COMÉRCIO DE CEREAIS	0,06%
SERVIÇOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL	0,06%
COMÉRCIO DE MADEIRA	0,06%
SERVIÇOS DE COMÉRCIO EXTERIOR	0,06%
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL	0,05%
SERVIÇOS DE BELEZA E ESTÉTICA	0,04%
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO MÉDIA	0,04%
COMÉRCIO DE PRODUTOS ÓTICOS	0,04%
COMÉRCIO DE FLORES	0,03%
SERVIÇOS DE EDIÇÃO DE FOTO E VÍDEO	0,02%
SERVIÇOS FUNERÁRIOS	0,02%
SERVIÇOS DE REPARAÇÃO DE ARTIGOS DOMÉSTICOS	0,02%
SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	0,01%

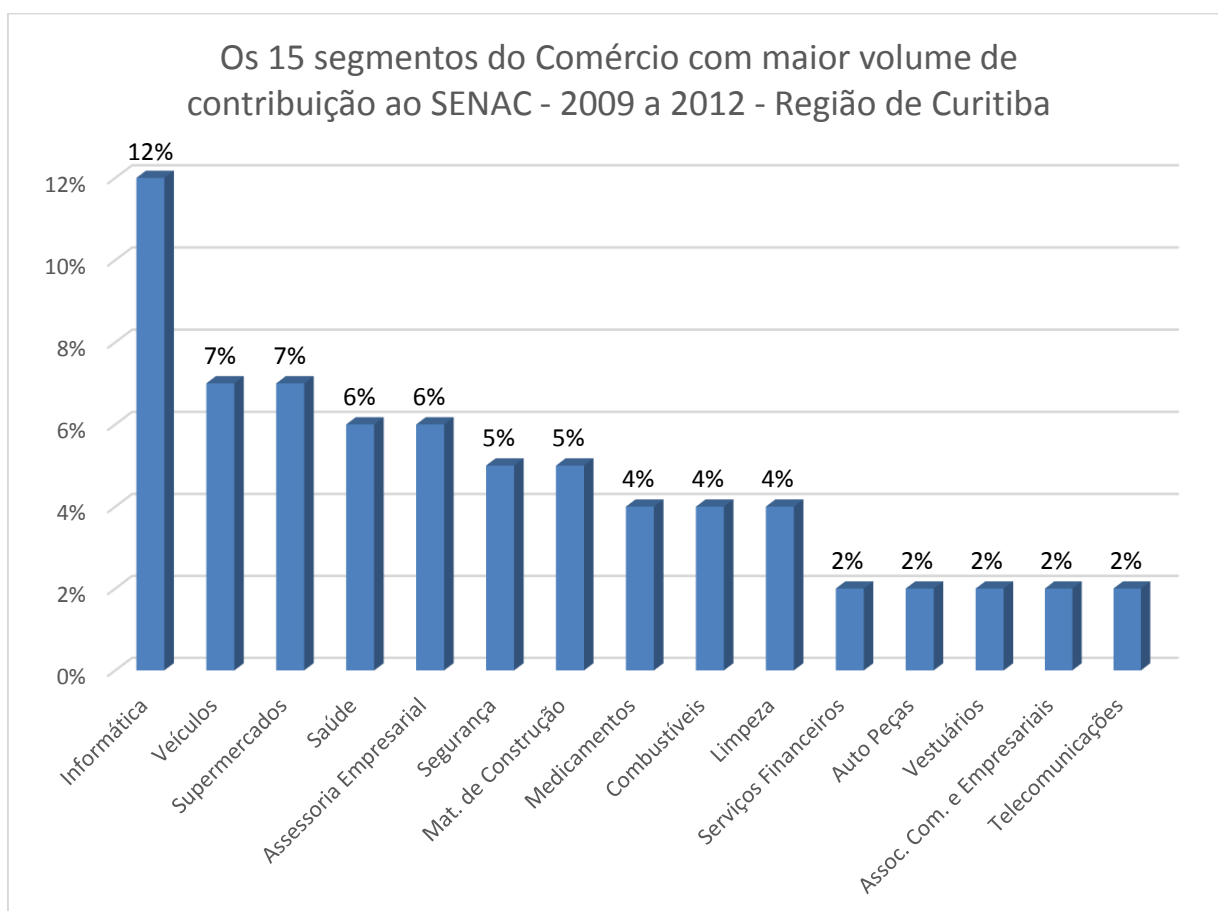
Tabela 8: Continuação

Segmento do Comércio	%
ASSOCIAÇÕES POLÍTICAS	0,01%
ASSOCIAÇÕES COMUNITÁRIAS	0,01%
COMÉRCIO DE LATICÍNIOS	0,01%

Fonte: Fecomércio Paraná, 2014.

O Gráfico 3 evidencia que, na região de Curitiba, os segmentos do comércio que representam o maior volume de contribuição para o SENAC são, em ordem decrescente, os segmentos de venda de produtos e prestação de serviços de informática (12%), venda de veículos (7%), supermercados (7%), serviços de saúde (6%) e serviços de assessoria empresarial (6%).

Gráfico 3: Segmentos do Comércio com maior contribuição ao SENAC na região de Curitiba, com os respectivos percentuais em relação ao total de contribuição.



Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

Para que a análise das demandas identificadas nesta base de dados possa ser segmentada por área de formação profissional, cada segmento do comércio foi identificado com as áreas de qualificação profissional diretamente correlatas, de acordo com os tipos de cursos ofertados pelo SENAC em cada área.

A identificação das áreas foi feita a partir de critérios elaborados pelo pesquisador, de acordo com a expertise em relação ao portfólio de cursos ofertados pela instituição e que tem, no olhar deste, relação direta com os segmentos contribuintes. Para cada segmento do comércio, as áreas de formação profissional correlatas encontram-se assinaladas com um “x”.

O mapeamento das áreas correlatas aos segmentos do comércio contribuintes, na região de Curitiba, pode ser observado na Tabela 9.

O percentual de contribuição, aglutinado por áreas correlatas de formação profissional, extraído a partir da Tabela 9, pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 9: Segmentos do comércio ranqueados de acordo com o volume percentual de contribuição ao SENAC, na região de Curitiba, de 2009 a 2012, com as respectivas áreas de qualificação profissional diretamente correlatas

Segmento do Comércio	%	Áreas de qualificação profissional diretamente correlatas																
		Gestão	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Conserv. e Zoolatria	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Idemas	Educação	Beleza	Moda	Turismo	Hospitalidade	Segurança	Lazer
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	11,55%	x							x	x								
COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	7,32%	x	x															
SUPERMERCADOS	6,65%	x	x															
SERVIÇOS DE SAÚDE AMBULATORIAL, HOSPITALAR E D	6,32%	x						x								x		
SERVIÇOS DE ASSESSORIA EMPRESARIAL	6,24%	x	x	x					x	x							x	
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	5,07%							x		x							x	
COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	4,83%		x			x												
COMÉRCIO DE MEDICAMENTOS	4,05%		x			x		x										
COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS	3,88%	x	x															
SERVIÇOS DE LIMPEZA	3,53%							x										
SERVIÇOS FINANCEIROS	2,26%	x							x									
COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS	2,22%		x															
COMÉRCIO DE VESTUÁRIO	2,14%		x												x			
ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS	2,04%	x	x	x														
SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	2,00%									x	x							
SERVIÇOS JURÍDICOS	1,71%	x							x									
COMÉRCIO DE PRODUTOS EM GERAL	1,56%		x			x												
COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO	1,53%		x			x												
SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA	1,48%	x	x					x										
COMÉRCIO DE ELETRO-ELETRÔNICOS	1,46%		x						x									
SERVIÇOS IMOBILIÁRIOS	1,43%	x							x									
COMÉRCIO DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS	1,20%		x															
CNAE NÃO CADASTRADO	1,09%																	
SERVIÇOS LOGÍSTICOS	1,06%	x							x	x							x	
SERVIÇOS DE HOTELARIA	0,96%	x	x					x		x				x	x			
SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	0,91%		x											x	x			
SERVIÇOS DE CONTABILIDADE	0,83%	x							x									
COMÉRCIO DE PAPELARIA, LIVROS E REVISTAS	0,83%		x			x						x						
SERVIÇOS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA	0,82%	x			x	x			x									x
COMÉRCIO DE COSMÉTICOS	0,75%		x			x							x					
COMÉRCIO DE MÓVEIS	0,72%		x			x												
SERVIÇOS RELIGIOSOS	0,70%			x										x				x
COMÉRCIO DE ALIMENTOS	0,70%		x											x				
SERVIÇOS SOCIAIS	0,65%											x						
SERVIÇOS DE ARMAZENAMENTO DE CARGAS	0,57%	x						x									x	
COMÉRCIO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS	0,57%		x												x			
SERVIÇOS DE PLANOS DE SAÚDE	0,52%	x	x															

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

Tabela 10: Percentual de contribuição ao SENAC por áreas de formação profissional diretamente correlatas, da unidade de Curitiba, no período de 2009 a 2012

Áreas de formação profissional e total de contribuição correspondente

Área profissional	% do total
Artes	1,44%
Beleza	0,98%
Comércio	58,14%
Comunicação	9,84%
Conservação e Zeladoria	11,94%
Design	18,57%
Educacional	3,13%
Gestão	57,35%
Hospitalidade	10,67%
Idiomas	23,17%
Informática	35,33%
Lazer	1,17%
Meio Ambiente	4,21%
Moda	2,99%
Saúde	10,68%
Segurança	14,23%
Turismo	3,13%

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

A leitura que se faz dos dados constantes na Tabela 10 é que, por exemplo, 1,44% da contribuição que vem ao SENAC é oriunda de empresas, de Curitiba e região, que demandam qualificação na área de Artes; 0,98% vem de empresas que demandam qualificação na área de Beleza; 58,14% vem de empresas que demandam qualificação na área de Comércio; e assim sucessivamente. A soma dos percentuais da Tabela 10 excede 100% porque há empresas contribuintes que demandam cursos de qualificação de duas ou mais áreas de formação profissional.

Ressalta-se que há limitações da base de contribuintes do SENAC como fonte de evidência para o mapeamento de demandas de qualificação e da vocação produtiva da região em análise.

Uma delas é que a contribuição é feita apenas por estabelecimentos do comércio de bens, serviços e turismo com faturamento mensal superior ao teto de faturamento que as enquadra no SIMPLES. Estabelecimentos com contribuição

inferior recolhem a contribuição compulsória ao SEBRAE e, portanto, não constam neste levantamento.

Embora esta base de dados seja útil para mapear as áreas de qualificação profissional demandadas pelos grandes contribuintes, ela é incompleta no sentido de identificar todas as demandas de qualificação da região. Uma situação que facilmente permite esta visualização é a área de Beleza, cuja contribuição ao SENAC é de menos de 1%, mas que demandou quase 10% da oferta nos últimos 3 anos.

Por este motivo, o presente projeto de pesquisa utiliza a base de dados de contribuintes da Fecomércio em conjunto com outras fontes de evidência, no sentido de empreender uma análise acurada das demandas de qualificação, que abranja todas as empresas do comércio e de serviços.

4.3.3 VAGAS DISPONIBILIZADAS PELO SINE

Um indicador a considerar no processo de mapeamento de demandas de qualificação profissional diz respeito à distribuição de postos de trabalho, ou vagas de emprego, disponibilizadas na região. Embora não reflita, de maneira completa, a demanda por qualificação, esta variável representa um indício de que áreas profissionais podem ter, potencialmente, mais demanda por qualificação para atender aos postos de trabalho criados na região.

Para a análise desta fonte de evidência, foi escolhido o Site Nacional de Empregos – SINE, pela sua representatividade em todo o território nacional, e por disponibilizar registros de oportunidades de emprego na região de Curitiba. Foram mapeadas 10.307 vagas em agosto, 8.392 em setembro e 8.522 em outubro, totalizando 27.221 vagas anunciadas no período, relativas a 99 ocupações profissionais diferentes.

A base de dados remete aos registros efetuados no site, no período de agosto a outubro de 2015, que coincidiu com o período da pesquisa. Para que seja possível obter informações ampliadas a partir desta base de dados, a proposta é aumentar o período de análise em trabalhos futuros de pesquisa.

Os postos de trabalho anunciados representam um “termômetro” das ocupações com maior disponibilidade de oferta, sugerindo também uma demanda por qualificação para as vagas identificadas.

A Tabela 11 evidencia as vagas anunciadas pelo canal, na região de Curitiba, no período de agosto a outubro de 2015, classificadas de acordo com o número de vagas anunciadas em cada ocupação.

Para possibilitar a análise por área de formação profissional, cada ocupação foi assinalada com as áreas diretamente correlatas, seguindo a mesma metodologia das bases anteriores, ou seja, a partir da percepção e expertise do pesquisador em relação às áreas e aos cursos ofertados pelo SENAC.

Desta forma, as áreas de formação profissional demandadas por cada ocupação anunciada encontram-se assinaladas com um “x”, conforme pode ser observado na Tabela 11. A partir desta marcação, foi possível aglutinar os percentuais de vagas totais a partir das áreas de formação profissional demandadas, conforme constante na Tabela 12.

Tabela 11: Número de vagas ofertadas pelo SINE, por ocupação, na região de Curitiba, no período de agosto a outubro de 2015, com as respectivas áreas de formação profissional diretamente correlatas

Nº de vagas anunciadas					Áreas de qualificação profissional diretamente correlatas																		
ago/15	set/15	out/15	Total	% Total	Ocupação	Geação	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Conserv. e Zoolatria	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Idiomas	Educacional	Beloza	Moda	Turismo	Hospitalidade	Segurança	Lazer	
60	47	49	156	0,57%	Açougueiro														x				
46			46	0,17%	Agente de Atendimento	x	x	x					x										
90	82	82	254	0,93%	Ajudante de Cozinha														x				
48	45	44	137	0,50%	Ajudante de Serviços Gerais					x													
42	36	37	115	0,42%	Almoxarife	x							x								x		
44	33	32	109	0,40%	Analista Contábil	x							x										
67	59	58	184	0,68%	Analista de Sistemas								x										
51	47	45	143	0,53%	Analista de Suporte								x										
	31		31	0,11%	Analista Desenvolvedor								x	x									
45			45	0,17%	Analista Fiscal	x							x										
235	223	226	684	2,51%	Assistente Administrativo	x							x										
114	100	100	314	1,15%	Assistente Comercial	x	x	x		x			x										
70	57	58	185	0,68%	Assistente Contábil	x							x										
47	41	42	130	0,48%	Assistente de RH	x		x					x										
43	36	37	116	0,43%	Assistente de Vendas	x	x	x		x			x										
88	79	81	248	0,91%	Assistente Financeiro	x							x										
91	77	76	244	0,90%	Atendente de Balcão	x	x	x		x			x										
72	49	48	169	0,62%	Atendente de Lanchonete	x	x	x					x							x			
351	270	273	894	3,28%	Atendente	x	x	x		x			x										
336	270	279	885	3,25%	Auxiliar Administrativo	x							x										
48	48	48	144	0,53%	Auxiliar Contábil	x							x										
40	32	33	105	0,39%	Auxiliar de Almoxarifado	x							x								x		

Fonte: web site do SINE (<http://www.sine.com.br>), 2015.

Uma vez identificadas as áreas de formação profissional diretamente correlatas às ocupações, cujos postos de trabalho foram divulgados no SINE, conforme Tabela 11, a Tabela 12 evidencia a distribuição percentual destas vagas por área de formação.

Importante esclarecer que uma mesma ocupação pode demandar duas ou mais áreas de formação profissional distintas, de acordo com as competências que podem ser exigidas pelo mercado de trabalho para o desempenho daquela ocupação.

O percentual de representatividade de cada área de formação profissional aderente às vagas anunciadas, conforme observado na Figura 12, será uma das variáveis para fornecer subsídios ao processo de alinhamento entre oferta e demanda de educação profissional, objeto desta pesquisa.

Tabela 12: Percentual de vagas anunciadas pelo SINE, no período de agosto a outubro de 2015, na região de Curitiba, de acordo com as áreas de formação profissional diretamente correlatas

Área profissional	% do total de vagas anunciadas em ocupações demandantes
Artes	0,43%
Beleza	2,31%
Comércio	32,49%
Comunicação	33,24%
Conservação e Zeladoria	15,38%
Design	17,90%
Educacional	0,11%
Gestão	50,44%
Hospitalidade	24,65%
Idiomas	5,59%
Informática	53,75%
Lazer	0,00%
Meio Ambiente	0,00%
Moda	0,44%
Saúde	1,26%
Segurança	13,25%
Turismo	1,30%

Fonte: web site do SINE (<http://www.sine.com.br>), 2015.

4.3.4 REGISTROS DE INTERESSE NO SITE DO SENAC

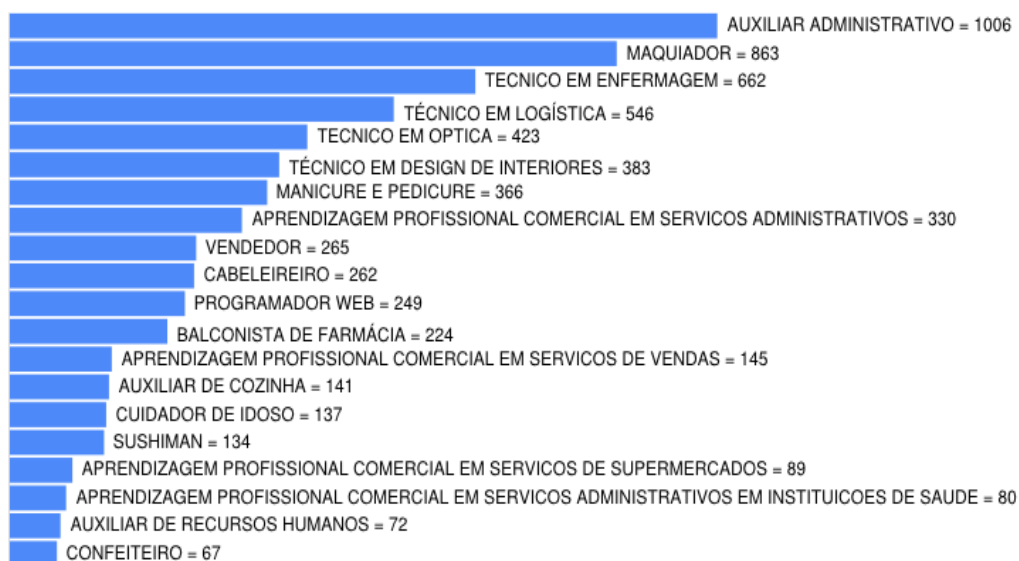
O site do SENAC (www.pr.senac.br) permite que pessoas registrem seu interesse por cursos que não tenham turmas com inscrições abertas, para o ingresso em turmas futuras.

Esta ferramenta é uma fonte de evidência que permite identificar demandas de qualificação por áreas de formação profissional.

A ferramenta, tal como é disponibilizada aos gestores do SENAC Paraná, é representada pelo Gráfico 4, que mostra os cursos com maior procura na Unidade de Educação Profissional de Curitiba em determinado período.

Esta ferramenta pode evidenciar áreas com demandas reprimidas na região e pode ser um norteador para o planejamento do portfólio de cursos.

Gráfico 4: Registro de interesse no site do SENAC Curitiba, no período de janeiro a abril de 2015.



Fonte: intranet do SENAC Paraná, 2015.

Para a análise dos dados disponibilizados por esta ferramenta, foram extraídas as informações dos registros de interesse do site do SENAC, relativos ao período de 2012 a 2014, da região de Curitiba, que pode ser observada na Tabela 13.

A base de dados evidencia não apenas quais as áreas com maior demanda, mas também os cinco cursos com maior concentração de demanda em cada área de formação profissional.

Tabela 13: Registro de interesse por cursos no site do SENAC Curitiba, de 2012 a 2014, e os respectivos percentuais em relação aos 5 cursos mais procurados por área

Área profissional	Total de registros	% do total	Registros - Top 5	% Top 5
Artes	11.906	4,44%	10.374	87,13%
Beleza	41.252	15,37%	17.846	43,26%
Comércio	12.723	4,74%	4.786	37,62%
Comunicação	8.992	3,35%	6.364	70,77%
Conservação e Zeladoria	1.881	0,70%	1.640	87,19%
Design	16.350	6,09%	10.300	63,00%
Educacional	6.505	2,42%	2.651	40,75%
Gestão	42.443	15,81%	13.148	30,98%
Hospitalidade	32.833	12,23%	8.533	25,99%
Idiomas	4.269	1,59%	3.924	91,92%
Informática	21.509	8,01%	7.979	37,10%
Lazer	351	0,13%	351	100,00%
Meio Ambiente	2.380	0,89%	2.380	100,00%
Moda	14.315	5,33%	8.877	62,01%
Saúde	34.413	12,82%	21.817	63,40%
Segurança	7.741	2,88%	7.496	96,84%
Turismo	8.517	3,17%	7.058	82,87%
Total	268.380	100%	135.524	50,50%

Fonte: intranet do SENAC Paraná, 2015.

Os cursos cujos interesses de alunos potenciais foram registrados pela ferramenta encontram-se classificados em áreas profissionais, conforme pode-se observar na Tabela 14.

A informação, em nível detalhado de curso, poderá subsidiar a definição do portfólio a ser ofertado pela escola, priorizando os cursos com maior potencial de demanda.

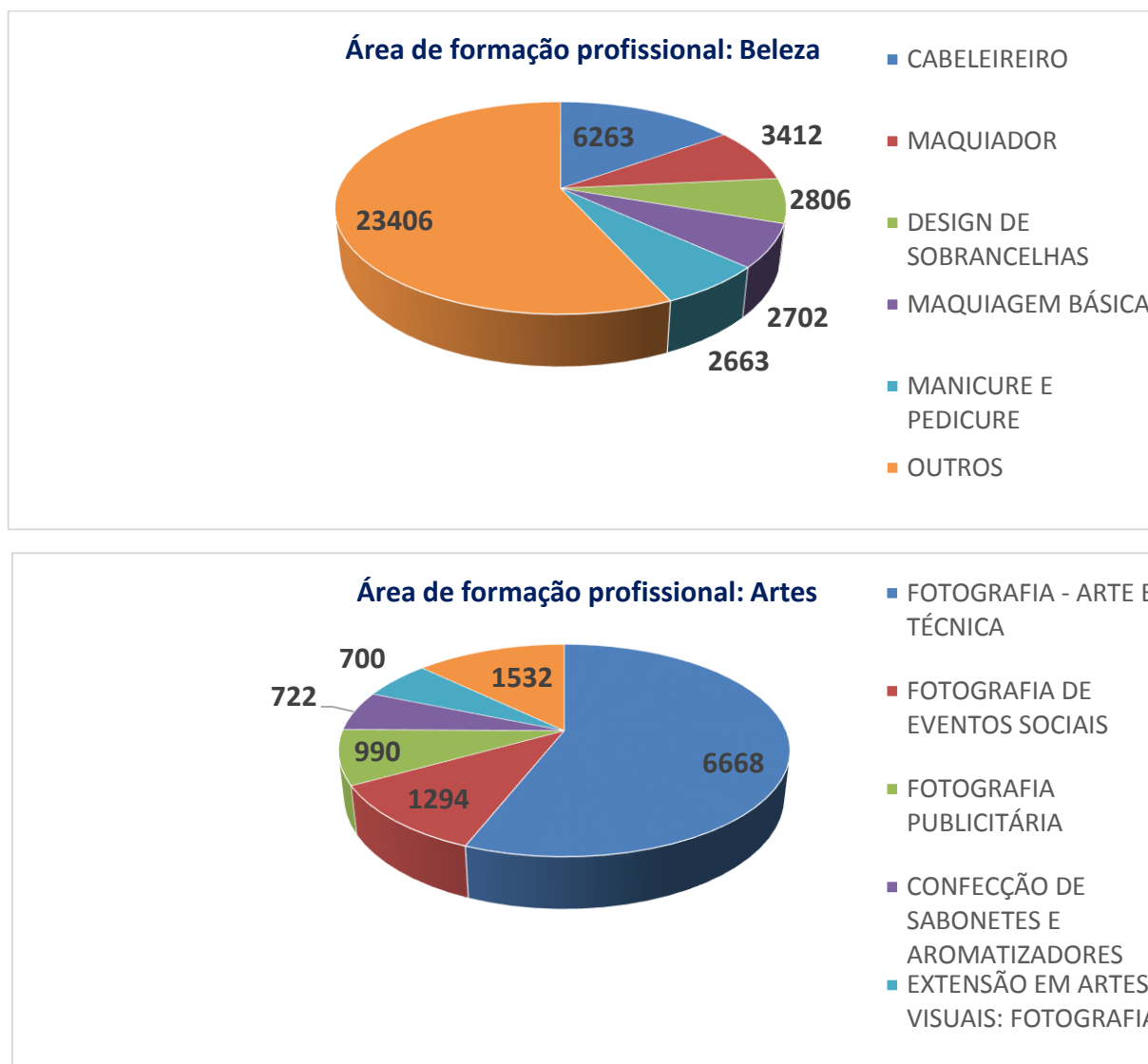
Tabela 14: Relação dos cinco cursos mais procurados, por área profissional, pelo registro de interesse do site do SENAC Curitiba, no período de 2012 a 2014

Nome Curso	Total Geral	Área profissional
FOTOGRAFIA - ARTE E TÉCNICA	6668	Artes
FOTOGRAFIA DE EVENTOS SOCIAIS	1294	Artes
FOTOGRAFIA PUBLICITÁRIA	990	Artes
CONFECÇÃO DE SABONETES E AROMATIZADORES	722	Artes
EXTENSÃO EM ARTES VISUAIS: FOTOGRAFIA	700	Artes
OUTROS	1532	Artes
CABELEIREIRO	6263	Beleza
MAQUIADOR	3412	Beleza
DESIGN DE SOBRANCELHAS	2806	Beleza
MAQUIAGEM BÁSICA	2702	Beleza
MANICURE E PEDICURE	2663	Beleza
OUTROS	23406	Beleza
BALCONISTA DE FARMÁCIA	1270	Comércio
A VENDA COM FOCO NO CLIENTE	1229	Comércio
TÉCNICAS EM VENDAS	1175	Comércio
COMÉRCIO EXTERIOR E LOGÍSTICA APLICADA	556	Comércio
TÉCNICO EM TRANSAÇÕES IMOBILIÁRIAS	556	Comércio
OUTROS	7937	Comércio
ORATÓRIA	3657	Comunicação
TÉCNICO EM COMUNICAÇÃO VISUAL	746	Comunicação
LIBRAS - LÍNGUA BRAS. DE SINAIS EM CONTEXTO	671	Comunicação
LOCUTOR-APRESENTADOR-ANIMADOR	650	Comunicação
ORATÓRIA AVANÇADA	640	Comunicação
OUTROS	2628	Comunicação

Fonte: intranet do SENAC Paraná, 2015.

O Gráfico 5 exemplifica a análise de duas áreas de formação profissional, no qual é possível evidenciar a expressiva participação de cursos específicos no total de registros de interesse daquelas áreas. Esta informação deve nortear o planejamento da oferta da respectiva área.

Gráfico 5: Registros de interesse no site do SENAC, relativos às áreas de Beleza e Artes, da unidade de Curitiba, no período de 2012 a 2014, com as respectivas participações dos cinco cursos mais procurados



Fonte: intranet do SENAC Paraná, 2015.

No Gráfico 5 é possível visualizar a expressiva participação, por exemplo, do curso de Fotografia – Arte e Técnica, que representa 56% do total de registros de interesse para a área de Artes. A identificação de demandas expressivas e pontuais deve subsidiar o planejamento futuro do portfólio de cursos das unidades.

4.3.5 OFERTA DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

A oferta de cursos de aprendizagem comercial é a missão original do SENAC, consta inclusive no nome da Instituição, e representa o seu principal programa de gratuidade.

O Programa de Aprendizagem Comercial do SENAC é oferecido gratuitamente, com recursos do PSG – Programa SENAC de Gratuidade, às empresas contribuintes e aos alunos, que em geral buscam a primeira oportunidade de trabalho.

O programa é norteado por legislações específicas - Lei 10.097/2000 e Decreto 5.598/2005 - que estabelecem as diretrizes gerais para a instituição que oferta a aprendizagem, bem como para a empresa que participa do programa. A oferta do programa pelo SENAC possibilita às empresas contribuintes o cumprimento da cota de menores aprendizes exigida pela legislação, que é de 5% a 15% dos trabalhadores existentes nos estabelecimentos, exceto em micro e pequenas empresas.

A premissa da utilização desta base para identificação de demandas de qualificação profissional é de que as empresas que demandam cursos de aprendizagem comercial, em tese, são as maiores empresas da região e, por conseguinte, oportunizam grandes quantidades de postos de trabalho nas atividades do comércio. Desta forma, a definição das áreas de formação profissional diretamente correlatas às atividades desenvolvidas nestas organizações poderá auxiliar no processo de alinhamento entre demandas e ofertas de educação profissional.

Neste contexto, o mapeamento dos cursos de aprendizagem ofertados às empresas do comércio, em determinado período, deve fornecer subsídios para direcionar a oferta de outros cursos profissionalizantes, que atendam às qualificações específicas demandadas por estas empresas.

A Tabela 15 mostra os cursos de Aprendizagem oferecidos pelo SENAC em Curitiba, nos anos de 2013 e 2014. A identificação das empresas e das áreas atendidas pelo Programa de Aprendizagem deve subsidiar o planejamento do portfólio de cursos a ofertar para estas empresas e para estes alunos, de forma a garantir a formação complementar nas ocupações relacionadas às atividades desenvolvidas pelas empresas relacionadas.

Tabela 15: Totais de matrículas dos cursos de Aprendizagem Comercial ofertados pelo SENAC em Curitiba, nos anos de 2013 e 2014.

Curso	2013	2014	Total	% Total
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PARA INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	56	56	112	2%
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE COMÉRCIO	749	479	1228	17%
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE SUPERMERCADO	1480	1790	3270	46%
APRENDIZAGEM EM VENDAS E TELEMARKETING	30	30	60	1%
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	634	927	1561	22%
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE COZINHA	0	25	25	0%
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE LANCHONETE	93	155	248	3%
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE VENDAS	0	588	588	8%
Total →	3042	4050	7092	100%

Fonte: Sistema de gestão acadêmica Órion – SENAC Paraná, 2015.

Para que seja possível a análise das áreas de formação profissional diretamente correlatas aos segmentos do comércio atendidos pelo Programa de Aprendizagem da unidade de Curitiba, nos anos de 2013 e 2014, possibilitando aos gestores o alinhamento da oferta de cursos de formação complementar subsequentes, foi elaborada a Tabela 16.

A partir desta tabela é possível identificar demandas potenciais de qualificação profissional em áreas de formação específicas, a partir dos cursos mais ofertados pelo Programa de Aprendizagem.

O intuito desta análise é munir os gestores de informações que possibilitem o atendimento prioritário às empresas com volume de contribuição significativo e que geram grandes quantidades de postos de trabalho, oferecendo a estas empresas formação profissional complementar nas áreas diretamente relacionadas às atividades por elas desenvolvidas, no comércio de bens e serviços.

Tabela 16: Oferta de cursos de aprendizagem comercial, pelo SENAC Curitiba, nos anos de 2013 e 2014, com respectivas participações por curso na oferta total do período e respectivas áreas de formação profissional diretamente correlatas

Curso	% Total	Áreas de qualificação profissional diretamente correlatas																
		Gestão	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Conserv. e Zoolatria	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Idiomas	Educacional	Beleza	Moda	Turismo	Hospitalidade	Segurança	Lazer
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PARA INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	2%	x					x		x									
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE COMÉRCIO	17%	x	x			x			x									
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE SUPERMERCADO	46%	x	x			x			x									
APRENDIZAGEM EM VENDAS E TELEMARKETING	1%		x	x					x									
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	22%	x							x									
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE COZINHA	0%																	
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE LANCHONETE	3%																	
APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS DE VENDAS	8%		x	x														

Fonte: Sistema de gestão acadêmica Órion – SENAC Paraná, 2015.

O percentual de matrículas em cursos de aprendizagem por áreas diretamente correlatas de formação profissional, extraído a partir da Tabela 16, pode ser observado na Tabela 17.

Tabela 17: Percentual de matrículas em cursos de aprendizagem por áreas de formação profissional diretamente correlatas, da unidade de Curitiba, no período de 2013 a 2014

Área profissional	% do total
Artes	0%
Beleza	0%
Comércio	73%
Comunicação	9%
Conservação e Zeladoria	0%
Design	63%
Educacional	0%
Gestão	87%
Hospitalidade	50%
Idiomas	0%
Informática	96%
Lazer	0%
Meio Ambiente	0%
Moda	0%
Saúde	2%
Segurança	0%
Turismo	0%

Fonte: Sistema de gestão acadêmica Órion – SENAC Paraná, 2015.

Esta análise põe em evidência as principais áreas de formação profissional vinculadas às atividades dos maiores demandantes de cursos de aprendizagem comercial, fornecendo ao gestor subsídios para o alinhamento da oferta às demandas de qualificação complementares aos negócios destas empresas.

Os resultados desta análise comporão, junto às análises das demais bases de dados, a matriz de alinhamento estratégico, produto final deste projeto de pesquisa.

4.3.6 DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DA BASE DA RAIS

A gestão governamental do setor do trabalho conta com o instrumento de coleta de dados denominado de Relação Anual de Informações Sociais - RAIS.

Instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/75, a RAIS tem como um dos principais objetivos elaborar estatísticas acerca do número de empregos gerados em determinado período, classificando-os de acordo com os setores produtivos correlatos: extrativo mineral, indústria, construção civil, comércio, serviços, administração pública e agricultura.

Esta base de dados foi escolhida como uma das fontes de evidência da potencial demanda por qualificação profissional, uma vez que evidencia a dinâmica de crescimento ou retração dos setores produtivos, em determinado período, permitindo direcionar recursos para capacitação profissional a segmentos com crescente oferta de postos de trabalho.

A Tabela 18 sintetiza as estatísticas disponibilizadas pela RAIS, do período de 2011 a 2013, referentes aos totais de empregos gerados por setores produtivos no país.

O pesquisador optou pela base de dados nacional, uma vez que ela apresenta uma estratificação mais detalhada dos setores produtivos, em relação à base disponibilizada por município. Embora a base nacional represente, de maneira macro, os setores produtivos em crescimento ou retração, em âmbito nacional, ela pode ser um referencial para a oferta de qualificação profissional.

Para que a informação constante na base de dados da RAIS pudesse gerar indicadores de demanda de qualificação, no âmbito de atuação do SENAC, os setores produtivos foram assinalados com as áreas de formação profissional diretamente correlatas, conforme pode ser observado na Tabela 19.

Tabela 18: número de empregos segundo a RAIS, no Brasil, de 2011 a 2013

Setores	Nº de empregos segundo a RAIS (31/12)				
	2011	2012	2013	Total do setor	% total geral
Extrativa Mineral	231.389	259.297	261.383	520.680	0,54%
Indústria - Prod. Min. Não metálicos	436.482	448.671	457.617	906.288	0,94%
Indústria - Metalúrgica	824.240	812.455	808.909	1.621.364	1,68%
Indústria - Mecânica	609.245	628.272	653.809	1.282.081	1,33%
Indústria - Materiais Elétricos	304.053	310.541	308.612	619.153	0,64%
Indústria - Materiais de Transporte	606.102	600.843	631.129	1.231.972	1,28%
Indústria - Madeira e Mobiliários	479.514	485.421	485.543	970.964	1,01%
Indústria - Papel, Papelão, Editora	408.132	408.885	407.051	815.936	0,85%
Indústria - Borracha, Fumo, Couros	327.246	335.042	341.875	676.917	0,70%
Indústria - Química, Produtos Farmacêuticos e Veterinários	920.209	934.633	952.017	1.886.650	1,96%
Indústria - Têxtil e Vestuário	1.024.960	1.011.714	1.017.429	2.029.143	2,10%
Indústria - Calçados	342.218	334.055	327.895	661.950	0,69%
Indústria - Produtos Alimentícios e Bebidas	1.831.404	1.837.796	1.900.853	3.738.649	3,88%
Serviços Industriais de Utilidades	412.741	423.277	444.674	867.951	0,90%
Construção Civil	2.750.173	2.832.570	2.892.557	5.725.127	5,94%
Comércio Varejista	7.388.440	7.697.920	7.926.938	15.624.858	16,21%
Comércio Atacadista	1.454.237	1.528.235	1.584.156	3.112.391	3,23%
Serviços - Instituições Financeiras	811.247	839.389	850.020	1.689.409	1,75%
Serviços - Com. E Adm. De Imóveis	4.930.192	5.261.738	5.403.983	10.665.721	11,06%
Serviços - Transportes e Comunicações	2.507.444	2.617.423	2.724.142	5.341.565	5,54%
Serviços - Alojamentos, Alimentação, Rep. E Manutenção	3.913.042	4.036.267	4.155.941	8.192.208	8,50%
Serviços - Médicos e Odontológicos	1.594.448	1.704.839	1.801.485	3.506.324	3,64%
Serviços - Ensino	1.616.082	1.707.729	1.790.442	3.498.171	3,63%
Administração Pública	9.103.601	8.937.443	9.340.409	18.277.852	18,96%
Agricultura	1.483.790	1.464.257	1.479.564	2.943.821	3,05%
	46.310.631	47.458.712	48.948.433	96.407.145	100%

Fonte: Web do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (<http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm>), 2015.

A partir da base representada pela Tabela 18, foi extraído o percentual médio de crescimento dos setores produtivos, em relação a cada área de formação profissional diretamente correlata, resultando no quadro representado pela Tabela 20.

O objetivo é identificar áreas de formação profissional potencialmente afetadas pelo crescimento no nível de empregos de setores produtivos que, em tese, demandariam qualificações em áreas específicas de formação profissional. As áreas cujos percentuais estão acima da média global sinalizariam oportunidades de oferta de qualificação profissional.

Tabela 19: percentual de crescimento do número de empregos segundo a RAIS, no Brasil, de 2011 a 2013, e respectivas áreas de formação profissional diretamente correlatas

Setores	Nº de empregos segundo a RAIS (31/12)					% crescimento 2011-2013	Áreas de qualificação profissional diretamente correlatas																		
	2011	2012	2013	Total do setor	% total geral		Geral	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Computação e Telemática	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Línguas	Educacional	Bela	Música	Turismo	Hospitalidade	Segurança	Lazer		
Extrativa Mineral	231.389	259.297	261.383	520.680	0,54%	12,96%	x																	x	
Indústria - Prod. Min. Não metálicos	436.482	448.671	457.617	906.288	0,94%	4,84%	x																	x	
Indústria - Metalúrgica	824.240	812.455	808.909	1.621.364	1,68%	-1,86%	x																	x	
Indústria - Mecânica	609.245	628.272	653.809	1.282.081	1,33%	7,31%	x																	x	
Indústria - Materiais Elétricos	304.053	310.541	308.612	619.153	0,64%	1,50%	x																	x	
Indústria - Materiais de Transporte	606.102	600.843	631.129	1.231.972	1,28%	4,13%	x																	x	
Indústria - Madeira e Mobiliários	479.514	485.421	485.543	970.964	1,01%	1,26%	x																	x	
Indústria - Papel, Papelão, Editora	408.132	408.885	407.051	815.936	0,85%	-0,26%	x																	x	
Indústria - Borracha, Fumo, Couros	327.246	335.042	341.875	676.917	0,70%	4,47%	x																	x	
Indústria - Química, Produtos Farmacêuticos e Veterinários	920.209	934.633	952.017	1.886.650	1,96%	3,46%	x																	x	
Indústria - Têxtil e Vestuário	1.024.960	1.011.714	1.017.429	2.029.143	2,10%	-0,73%	x	x																x	
Indústria - Calçados	342.218	334.055	327.895	661.950	0,69%	-4,19%	x	x																x	
Indústria - Produtos Alimentícios e Bebidas	1.831.404	1.837.796	1.900.853	3.738.649	3,88%	3,79%	x	x																x	
Serviços Industriais de Utilidades	412.741	423.277	444.674	867.951	0,90%	7,74%	x																	x	
Construção Civil	2.750.173	2.832.570	2.892.557	5.725.127	5,94%	5,18%	x																	x	
Comércio Varejista	7.388.440	7.697.920	7.926.938	15.624.858	16,21%	7,29%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Comércio Atacadista	1.454.237	1.528.235	1.584.156	3.112.391	3,23%	8,93%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Serviços - Instituições Financeiras	811.247	839.389	850.020	1.689.409	1,75%	4,78%	x	x																	
Serviços - Com. E Adm. De Imóveis	4.930.192	5.261.738	5.403.983	10.665.721	11,06%	9,61%	x	x	x																
Serviços - Transportes e Comunicações	2.507.444	2.617.423	2.724.142	5.341.565	5,54%	8,64%	x	x	x																
Serviços - Alojamentos, Alimentação, Rep. E Manutenção	3.913.042	4.036.267	4.155.941	8.192.208	8,50%	6,21%	x	x	x																
Serviços - Médicos e Odontológicos	1.594.448	1.704.839	1.801.485	3.506.324	3,64%	12,98%	x	x																	
Serviços - Ensino	1.616.082	1.707.729	1.790.442	3.498.171	3,63%	10,79%	x	x	x																
Administração Pública	9.103.601	8.937.443	9.340.409	18.277.852	18,96%	2,60%	x																		
Agricultura	1.483.790	1.464.257	1.479.564	2.943.821	3,05%	-0,28%	x																		
	46.310.631	47.458.712	48.948.433	96.407.145	100%																				

Fonte: Web do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (<http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm>), 2015.

Tabela 20: Percentual médio de crescimento dos setores produtivos, segundo a RAIS, de 2011 a 2013, segundo as áreas de formação profissional diretamente correlatas

Área profissional	% médio de crescimento dos setores produtivos demandantes
Artes	8,11%
Beleza	8,11%
Comércio	6,19%
Comunicação	7,72%
Conservação e Zeladoria	7,48%
Design	4,30%
Educacional	9,00%
Gestão	4,85%
Hospitalidade	6,56%
Idiomas	8,57%
Informática	7,98%
Lazer	7,48%
Meio Ambiente	4,98%
Moda	2,83%
Saúde	8,17%
Segurança	4,02%
Turismo	7,77%

Fonte: Web site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (<http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm>), 2015.

Esta análise põe em evidência as áreas de formação profissional vinculadas aos setores produtivos com maior crescimento em termos de oferta de postos de trabalho e, portanto, com demanda potencial de qualificação.

Assim, fornece ao gestor subsídios para o alinhamento da oferta às necessidades de qualificação, básicas e complementares, demandadas pelos setores produtivos identificados. Tais resultados comporão a matriz de alinhamento estratégico, descrita na seção 4.5.

4.3.7 DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DA BASE DO CAGED

O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, instituído pela Lei nº 4.925/65, mostra a evolução do emprego formal em determinado período, por setores produtivos.

Esta base foi escolhida para a identificação de demandas potenciais de qualificação profissional porque, ao evidenciar os setores produtivos com altos índices de geração de postos de trabalho, é possível inferir áreas de formação profissional relacionadas às atividades dos setores em crescimento.

A Tabela 21 mostra o desempenho dos setores produtivos, segundo o CAGED, no período de 2011 a 2013, bem como a participação do saldo total de cada setor no saldo geral de empregos verificado no período.

O pesquisador optou pela base nacional, porque a base disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego relativa aos municípios não estratifica os dados em tantos setores produtivos quanto a base nacional. Assim, se fosse optada a base municipal, embora os dados fossem mais focados na região de Curitiba, a inexistência de saldo de emprego por estratos de setores produtivos poderia comprometer a análise das áreas de qualificação diretamente correlatas.

A Tabela 22, por sua vez, evidencia, para cada setor produtivo, a variação percentual do saldo de empregos gerados, de 2011 a 2013, bem como as áreas de formação profissional diretamente relacionadas às atividades desempenhadas por cada setor elencado.

Tabela 21: Evolução do emprego nos anos de 2011, 2012 e 2013, por setor produtivo no Brasil, de acordo com o CAGED

Setores	Evolução do Emprego - Saldo			Total do setor	% total geral
	2011	2012	2013		
Extrativa Mineral	19.663	11.299	2.680	33.642	0,74%
Indústria - Prod. Min. Não metálicos	26.820	10.542	11.233	48.595	1,08%
Indústria - Metalúrgica	27.178	401	3.187	30.766	0,68%
Indústria - Mecânica	31.329	11.738	22.036	65.103	1,44%
Indústria - Materiais Elétricos	21.472	4.100	1.805	27.377	0,61%
Indústria - Materiais de Transporte	22.266	2.660	14.157	39.083	0,87%
Indústria - Madeira e Mobiliários	12.093	8.438	4.403	24.934	0,55%
Indústria - Papel, Papelão, Editora	5.726	2.050	-1.231	6.545	0,14%
Indústria - Borracha, Fumo, Couros	1.310	6.193	6.071	13.574	0,30%
Indústria - Química, Produtos Farmacêuticos e Veterinários	26.938	18.964	19.135	65.037	1,44%
Indústria - Têxtil e Vestuário	-11.126	346	7.273	-3.507	-0,08%
Indústria - Calçados	-9.550	-9.549	-4.408	-23.507	-0,52%
Indústria - Produtos Alimentícios e Bebidas	69.953	36.931	42.698	149.582	3,31%
Serviços Industriais de Utilidades	9.617	10.233	8.383	28.233	0,63%
Construção Civil	235.922	156.875	107.024	499.821	11,07%
Comércio Varejista	389.337	330.077	241.430	960.844	21,27%
Comércio Atacadista	88.030	72.623	59.665	220.318	4,88%
Serviços - Instituições Financeiras	31.303	9.586	3.105	43.994	0,97%
Serviços - Com. E Adm. De Imóveis	338.946	212.302	137.731	688.979	15,26%
Serviços - Transportes e Comunicações	141.772	72.165	77.934	291.871	6,46%
Serviços - Alojamentos, Alimentação, Rep. E Manutenção	291.502	225.311	163.121	679.934	15,05%
Serviços - Médicos e Odontológicos	91.348	104.657	93.358	289.363	6,41%
Serviços - Ensino	63.344	72.413	71.668	207.425	4,59%
Administração Pública	15.793	-3.912	22.841	34.722	0,77%
Agricultura	85.585	6.151	1.872	93.608	2,07%
Total	2.026.571	1.372.594	1.117.171	4.516.336	100%

Fonte: Web site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (<http://portal.mte.gov.br/caged/estatisticas.htm>), 2015.

Tabela 22: Áreas de formação profissional diretamente correlatas às atividades dos setores produtivos, com a respectiva evolução do emprego nos anos de 2011, 2012 e 2013, de cada setor, de acordo com o CAGED.

Setores	Total do setor	% total geral	% crescimento 2011-2013	Áreas de qualificação profissional diretamente correlatas															
				Gestão	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Conserv. e Zoolatria	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Idiomas	Educacional	Beleza	Moda	Turismo	Hospitalidade	Segurança
Extrativa Mineral	33.642	0,74%	-86,37%	x							x							x	
Indústria - Prod. Min. Não metálicos	48.595	1,08%	-58,12%	x							x							x	
Indústria - Metalúrgica	30.766	0,68%	-88,27%	x							x							x	
Indústria - Mecânica	65.103	1,44%	-29,66%	x														x	
Indústria - Materiais Elétricos	27.377	0,61%	-91,59%	x														x	
Indústria - Materiais de Transporte	39.083	0,87%	-36,42%	x														x	
Indústria - Madeira e Mobiliários	24.934	0,55%	-63,59%	x				x										x	
Indústria - Papel, Papelão, Editora	6.545	0,14%	-121,50%	x				x										x	
Indústria - Borracha, Fumo, Couros	13.574	0,30%	363,44%	x							x							x	
Indústria - Química, Produtos Farmacêuticos e Veterinários	65.037	1,44%	-28,97%	x						x	x							x	
Indústria - Têxtil e Vestuário	-3.507	-0,08%	-165,37%	x	x										x			x	
Indústria - Calçados	-23.507	-0,52%	-53,84%	x	x										x			x	
Indústria - Produtos Alimentícios e Bebidas	149.582	3,31%	-38,96%	x	x													x	
Serviços Industriais de Utilidades	28.233	0,63%	-12,83%	x														x	
Construção Civil	499.821	11,07%	-54,64%	x														x	
Comércio Varejista	960.844	21,27%	-37,99%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comércio Atacadista	220.318	4,88%	-32,22%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Serviços - Instituições Financeiras	43.994	0,97%	-90,08%	x	x							x							
Serviços - Com. E Adm. De Imóveis	688.979	15,26%	-59,36%	x	x	x						x	x						
Serviços - Transportes e Comunicações	291.871	6,46%	-45,03%	x	x	x						x					x	x	
Serviços - Alojamentos, Alimentação, Rep. E Manutenção	679.934	15,05%	-44,04%	x	x	x			x			x	x				x	x	x
Serviços - Médicos e Odontológicos	289.363	6,41%	2,20%	x	x					x									
Serviços - Ensino	207.425	4,59%	13,14%	x	x	x						x	x	x					
Administração Pública	34.722	0,77%	44,63%	x		x						x							
Agricultura	93.608	2,07%	-97,81%	x								x						x	
Total	4.516.336	100%																	

Fonte: Web site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE ([http:// portal.mte.gov.br/caged/estatisticas.htm](http://portal.mte.gov.br/caged/estatisticas.htm)), 2015.

A partir da Tabela 22, é possível levantar as áreas de formação profissional diretamente relacionadas aos setores produtivos com maior saldo de empregos gerado no período em questão.

Esta análise pode ser observada na Tabela 23, que mostra o percentual de saldo de empregos gerados, de 2011 a 2013, em relação às áreas de formação profissional que podem fornecer cursos de qualificação nas atividades desenvolvidas pelos setores produtivos respectivos.

Tabela 23: Percentual do saldo total de empregos gerados, segundo o CAGED, de 2011 a 2013, segundo as áreas de formação profissional diretamente correlatas

Área profissional	% do saldo total de empregos gerados pelos setores produtivos demandantes
Artes	26,15%
Beleza	26,15%
Comércio	77,61%
Comunicação	68,29%
Conservação e Zeladoria	41,21%
Design	26,85%
Educacional	30,75%
Gestão	100,0%
Hospitalidade	44,52%
Idiomas	61,06%
Informática	75,67%
Lazer	41,21%
Meio Ambiente	32,47%
Moda	25,55%
Saúde	34,0%
Segurança	72,0%
Turismo	47,67%

Fonte: Web site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (<http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm>), 2015.

4.3.8 DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DA PESQUISA CONJUNTURAL DA FECOMÉRCIO PARANÁ

A Federação do Comércio do Paraná realiza mensalmente diversas pesquisas econômicas, cujo propósito é produzir indicadores de curto prazo, que possibilitem aos empresários acompanhar e avaliar o desempenho do comércio varejista em sua região de atuação, além de mapear o comportamento histórico dos resultados alcançados pelo segmento.

Uma das pesquisas realizadas pela Fecomércio Paraná é a Pesquisa Conjuntural, que aponta o desempenho dos setores do comércio varejista, em todas as regiões do Estado, em relação ao crescimento das vendas, das compras, da folha de pagamento e do nível de emprego.

A Tabela 24 mostra, detalhadamente, o desempenho dos setores do comércio varejista de Curitiba e região metropolitana, de acordo com o formato disponibilizado pela Fecomércio. Os períodos em análise dizem respeito ao desempenho de 2013 em relação a 2012, e de 2014 em relação a 2013.

O indicador escolhido para análise, a partir desta base de dados, é o nível de emprego médio do período, por setor do comércio. Tal escolha deve-se ao fato deste indicador estar mais diretamente relacionado à demanda por qualificação profissional, uma vez que mostra a variação do número absoluto de postos de trabalho, que indica os setores do comércio com maior variação no quantitativo de profissionais empregados.

Os setores com maior crescimento do nível de emprego médio são aqueles que, no período, estão gerando relativamente mais vagas de emprego e, por conseguinte, sinalizam possível crescimento das demandas de qualificação profissional.

Embora a mensuração dos valores absolutos de vagas criadas em cada setor não seja possível a partir desta base de dados, a variação do nível de emprego (positiva ou negativa) sinaliza os segmentos do comércio em crescimento na região, e a partir disto é possível relacionar as áreas de formação profissional a oferecer, prioritariamente, para atender às demandas de qualificação.

Como limitação à utilização desta base de dados, vale ressaltar que ela não é suficiente para a identificação de todas as demandas, uma vez que não contempla

o comércio atacadista, o comércio de serviços e outros setores produtivos, como a indústria. Deve ser analisada, portanto, em conjunto com outras fontes de evidência.

Tabela 24: Desempenho dos setores do comércio varejista de Curitiba e Região Metropolitana, segundo a Pesquisa Conjuntural da Fecomércio Paraná

Setores	Resultado deflacionado por setor								Nível de Emprego médio (2012-2014)
	2013 em relação a 2012				2014 em relação a 2013				
	Vendas	Compras	Folha de Pagto	Nível de Emprego	Vendas	Compras	Folha de Pagto	Nível de Emprego	
Combustíveis	8,77%	8,53%	-12,31%	-6,46%	18,93%	22,59%	-2,82%	-2,80%	-4,63%
Óticas, Cine-Foto-Som	-	-	-	-	11,53%	11,78%	-7,68%	1,83%	1,83%
Óticas	8,67%	4,49%	9,94%	10,81%	-	-	-	-	10,81%
Cine-Foto-Som	7,82%	7,12%	6,84%	0,69%	-	-	-	-	0,69%
Lojas de Departamentos	-1,56%	3,50%	-6,07%	-8,59%	8,48%	26,26%	0,35%	0,29%	-4,15%
Materiais de Construção	3,04%	7,20%	0,09%	2,04%	6,01%	21,82%	9,16%	0,58%	1,31%
Móveis, Decorações e Util. Domésticas	5,75%	9,91%	-10,82%	0,37%	5,44%	-2,70%	14,16%	0,23%	0,30%
Farmácias	1,49%	0,92%	7,29%	1,81%	3,63%	7,18%	14,55%	7,23%	4,52%
Livrarias e Papelarias	17,89%	10,33%	2,33%	2,06%	1,36%	-1,08%	7,14%	4,02%	3,04%
Auto Peças	-0,04%	-8,97%	17,16%	4,00%	-0,51%	-9,00%	0,38%	-1,97%	1,02%
Calçados	-4,40%	-10,82%	-0,37%	-5,96%	-0,96%	15,48%	14,94%	4,71%	-0,63%
Supermercados	16,46%	13,98%	16,39%	4,68%	-3,11%	4,40%	7,46%	6,74%	5,71%
Concessionárias de Veículos	-3,00%	-4,91%	-0,82%	-1,58%	-9,48%	-11,51%	-5,02%	-2,26%	-1,92%
Vestuário e Tecidos	-	-	-	-	-10,20%	-5,98%	-5,74%	-4,10%	-4,10%
Vestuário	11,14%	7,01%	0,59%	-5,34%	-	-	-	-	-5,34%
Tecidos	2,52%	6,84%	14,43%	14,08%	-	-	-	-	14,08%

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

A Tabela 25 mostra as áreas de formação profissional diretamente correlatas aos setores do comércio varejista, conforme a base disponibilizada pela Pesquisa Conjuntural, bem como a variação do nível médio de emprego de cada setor, no período de 2012 a 2014.

O intuito é aferir quais áreas profissionais estão diretamente vinculadas aos setores com maior variação dos níveis de emprego, possibilitando aos gestores focar o portfólio de cursos para atender às demandas de qualificação destes segmentos.

Esta análise, bem como as anteriores, comporá a matriz de alinhamento estratégico proposta por este projeto de pesquisa.

Tabela 25: Variação do nível de emprego médio dos setores do comércio varejista de Curitiba e Região Metropolitana, segundo a Pesquisa Conjuntural da Fecomércio Paraná, e as respectivas áreas de formação profissional diretamente correlatas

Setores	Nível de Emprego médio (2012-2014)	Áreas de qualificação profissional diretamente correlatas																
		Gestão	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Conserv. e Zeladoria	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Idiomas	Educacional	Beleza	Moda	Turismo	Hospitalidade	Segurança	Lazer
Combustíveis	-4,63%	x	x					x	x								x	
Óticas, Cine-Foto-Som	1,83%	x	x		x	x		x	x									
Óticas	10,81%	x	x		x	x		x	x									
Cine-Foto-Som	0,69%	x	x		x	x			x									
Lojas de Departamentos	-4,15%	x	x	x		x			x				x					
Materiais de Construção	1,31%	x	x			x		x	x									
Móveis, Decorações e Util. Domésticas	0,30%	x	x			x			x									
Farmácias	4,52%	x	x			x		x	x									
Livrarias e Papelarias	3,04%	x	x	x		x			x	x	x							
Auto Peças	1,02%	x	x						x									
Calçados	-0,63%	x	x	x		x			x				x					
Supermercados	5,71%	x	x			x			x							x		
Concessionárias de Veículos	-1,92%	x	x	x					x									
Vestuário e Tecidos	-4,10%	x	x		x	x			x				x					
Vestuário	-5,34%	x	x		x	x			x				x					
Tecidos	14,08%	x	x		x	x			x				x					

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

A partir da Tabela 25 é possível extrair a variação média do nível de empregos dos setores do comércio varejista, de acordo com as áreas de formação profissional por eles demandadas, o que pode ser observado na Tabela 26.

Tabela 26: Variação do nível médio de empregos, segundo a Pesquisa Conjuntural da Fecomércio, de 2012 a 2014, segundo as áreas de formação profissional diretamente correlatas

Área profissional	Variação média do nível de emprego dos setores do comércio varejista demandantes
Artes	3,0%
Beleza	0%
Comércio	1,41%
Comunicação	-0,91%
Conservação e Zeladoria	0%
Design	2,16%
Educacional	3,04%
Gestão	1,41%
Hospitalidade	5,71%
Idiomas	3,04%
Informática	1,41%
Lazer	0%
Meio Ambiente	-1,66%
Moda	-0,03%
Saúde	5,72%
Segurança	-4,63%
Turismo	0%

Fonte: Fecomércio Paraná, 2015.

4.3.9 DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DA ENTREVISTA APLICADA A INSTRUTORES E TÉCNICOS DO SENAC CURITIBA

O questionário semiestruturado, conforme descrito no Apêndice 1, foi aplicado aos analistas, técnicos e instrutores da Unidade de Educação Profissional de Curitiba, para mensuração das demandas de qualificação na percepção destes profissionais.

O objetivo desta pesquisa foi apropriar-se do capital intelectual dos profissionais entrevistados, que encontram-se inseridos nas áreas de formação profissional nas quais são especialistas e que têm conhecimento atualizado das demandas de qualificação mais exigidas pelo mercado de trabalho.

Uma vez identificadas as demandas pontuais de ocupações em cada área de formação profissional, na percepção destes profissionais, o objetivo é que tais informações subsidiem no processo de gestão e planejamento do portfólio de cursos da unidade do SENAC de Curitiba, conforme descrito no Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados.

O questionário constante no Apêndice 1 foi aplicado nos meses de agosto, setembro e outubro de 2015. As questões abordadas visam identificar o cargo do entrevistado, a área de formação profissional na qual está inserido, as três principais ocupações demandadas pela área, em ordem de importância, na opinião do entrevistado, e as fontes de evidências - mídias, relatos de outras pessoas, pesquisas de mercado ou demandas na unidade de educação profissional onde trabalham - que levaram a tais conclusões.

Os resultados tabulados podem ser observados na Tabela 27, e o processo de tratamento e tabulação dos dados decorrentes desta pesquisa primária é descrito detalhadamente no Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados.

A coluna “fontes” da Tabela 27 apresenta os seguintes códigos: 1 - Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais etc); 2- Relatos de alunos, parceiros e instrutores; 3- Relatos de empresários do segmento; 4- Pesquisas de mercado às quais obteve acesso; 5- Registro da demanda de matrículas na unidade; 6- Outras fontes.

Tabela 27: Demandas de qualificação identificadas pelos técnicos e instrutores

Cod. Entrev.	Cargo do entrevistado	Área	Ocupação / Curso	Importância	Fontes *						
					1	2	3	4	5	6	
1	Técnico de Educação Profissional	Beleza	Cabeleireiro	1		x				x	
1	Técnico de Educação Profissional	Beleza	Manicure	2	x	x				x	
1	Técnico de Educação Profissional	Beleza	Maquiador	3		x				x	
2	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Prospecção de Clientes	3				x			
2	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Relacionamento Pós-venda	2			x				
2	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Vendas pela Internet	1	x						
3	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Atendente	3		x	x	x			
3	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Gerente de Loja Varejista	2		x	x	x			
3	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Gestor Multifuncional	1	x	x	x	x			
4	Técnico de Educação Profissional	Gestão	Assistente Administrativo	2	x	x	x	x			
4	Técnico de Educação Profissional	Gestão	Atendente	3							
4	Técnico de Educação Profissional	Gestão	Supervisor	1	x			x			
5	Técnico de Educação Profissional	Hospitalidade	Confeiteiro	3		x	x			x	
5	Técnico de Educação Profissional	Hospitalidade	Cozinheiro	1		x	x			x	
5	Técnico de Educação Profissional	Hospitalidade	Garçom	2		x	x			x	
6	Técnico de Educação Profissional	Hospitalidade	Confeiteiro	2	x	x	x			x	
6	Técnico de Educação Profissional	Hospitalidade	Cozinheiro	1	x	x	x			x	
6	Técnico de Educação Profissional	Hospitalidade	Garçom	3		x	x				
7	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Confeiteiro	2		x					
7	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	1						x	
7	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Sommelier	3	x						
8	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Confeiteiro	2		x					
8	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	1						x	
8	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Sommelier	3	x						
9	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Confeiteiro	2		x				x	
9	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	1		x				x	
9	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Sommelier	3		x				x	
10	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	2	x						
10	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Garçom	3	x						
10	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Gestor de Gastronomia	1			x				
11	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Beleza	Biossegurança Aplicada a Salões de Beleza	1	x	x	x				
11	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Beleza	Depilador	3			x				
11	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Beleza	Manicure	2	x		x				
12	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Confeiteiro	2	x	x					
12	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	1			x	x			
12	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Garçom	3							
13	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Confeiteiro	2	x	x	x				
13	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	1	x	x	x				
13	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Garçom	3	x	x	x				
14	Técnico de Educação Profissional	Turismo	Guia de Turismo	1		x		x			
14	Técnico de Educação Profissional	Turismo	Organizador de Eventos	2	x		x	x			
15	Analista de Educação Profissional	Hospitalidade	Cozinheiro	1		x	x			x	
15	Analista de Educação Profissional	Hospitalidade	Garçom	3		x	x				
15	Analista de Educação Profissional	Hospitalidade	Padeiro	2		x	x			x	
16	Analista de Educação Profissional	Meio Ambiente	Conservação Ambiental	2	x		x	x			
16	Analista de Educação Profissional	Meio Ambiente	Gestor de resíduos	3	x	x		x			
16	Analista de Educação Profissional	Meio Ambiente	Técnico em Meio Ambiente	1	x		x	x			
17	Analista de Educação Profissional	Conservação e Zelad	Monitor de Sistemas Eletrônicos de Vigilância	2						x	
17	Analista de Educação Profissional	Conservação e Zelad	Porteiro e Vigia	1						x	
18	Analista de Educação Profissional	Saúde	Especialista em Podologia Geriátrica	2		x					
18	Analista de Educação Profissional	Saúde	Massoterapia Natural	3		x					
18	Analista de Educação Profissional	Saúde	Técnico em Enfermagem	1		x					
19	Analista de Educação Profissional	Segurança	Brigadista de Incêndio	3	x	x					
19	Analista de Educação Profissional	Segurança	Especialista em NRs	2	x	x					
19	Analista de Educação Profissional	Segurança	Técnico em Segurança do Trabalho	1	x	x					
20	Analista de Educação Profissional	Comércio	Teleatendente	3	x						
20	Analista de Educação Profissional	Comércio	Vendedor de Artigos de Luxo	2	x						
20	Analista de Educação Profissional	Comércio	Vendedor de Shopping	1	x						
21	Analista de Educação Profissional	Idiomas	Espanhol Básico	2	x	x				x	
21	Analista de Educação Profissional	Idiomas	Inglês Básico	1	x	x				x	
21	Analista de Educação Profissional	Idiomas	Libras	3	x	x				x	
22	Analista de Educação Profissional	Beleza	Barbeiro	2	x	x	x				
22	Analista de Educação Profissional	Beleza	Cabeleireiro	1	x	x	x				
22	Analista de Educação Profissional	Beleza	Manicure	3	x	x	x				
23	Analista de Educação Profissional	Gestão	Assistente de Logística	3	x			x			
23	Analista de Educação Profissional	Gestão	Assistente de Recursos Humanos	2	x			x			
23	Analista de Educação Profissional	Gestão	Técnico em Contabilidade	1	x			x			
24	Analista de Educação Profissional	Informática	Analista de Sistemas	2	x		x	x		x	
24	Analista de Educação Profissional	Informática	Desenvolvedor Web	1	x		x	x		x	
24	Analista de Educação Profissional	Informática	Suporte Técnico	3	x		x	x		x	
25	Analista de Educação Profissional	Informática	Gerente de Telecomunicações	3				x		x	
25	Analista de Educação Profissional	Informática	Técnico de Infraestrutura	2				x		x	
25	Analista de Educação Profissional	Informática	Técnico em Telecomunicações	1				x		x	
26	Analista de Educação Profissional	Artes	Fotógrafo	1	x	x	x				
26	Analista de Educação Profissional	Artes	Iluminador Cênico	2	x	x	x				
26	Analista de Educação Profissional	Artes	Maquiagem Cênica	3	x	x	x				
27	Analista de Educação Profissional	Educacional	Especialista em Educação a Distância	3	x						
27	Analista de Educação Profissional	Educacional	Especialista em Educação Especial	1	x						
27	Analista de Educação Profissional	Educacional	Professor	2	x						
28	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente Administrativo	1		x					
28	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente de Recursos Humanos	2		x					
28	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente Financeiro	3		x					
29	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Alimentação saudável	3	x		x				
29	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Alimentos Funcionais e Detox	2	x		x				
29	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Cozinheiro	1	x		x				
30	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Idiomas	Inglês para guia de turismo	2	x	x					
30	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Idiomas	Inglês para secretaria executiva	1	x	x					

Tabela 27: continuação

Cod. Entrev.	Cargo do entrevistado	Área	Ocupação / Curso	Importância	Fontes *					
					1	2	3	4	5	6
31	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente de Logística	3	x					
31	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente de Recursos Humanos	2	x		x	x		
31	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Especialista em Qualidade	1	x		x	x		
32	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Atendente	3	x		x			
32	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Encarregado de setor - supermercados	2	x		x			
32	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Vendedor	1	x		x			
33	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Barista	2	x	x	x	x		
33	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Confeiteiro	1	x	x	x	x		
33	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Hospitalidade	Garçom	3	x	x	x	x		
34	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente de Recursos Humanos	1	x	x	x	x		
34	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente Financeiro	3	x	x	x	x		
34	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Gerente de TI	2	x	x	x	x		
35	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Idiomas	Inglês para garçom	3	x	x	x			
35	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Idiomas	Inglês para guia de turismo	1	x	x	x			
35	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Idiomas	Inglês para taxistas	2	x	x	x			
36	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente de Logística	3	x	x				
36	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Atendente	1	x	x				
36	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Gerente de Loja Varejista	2	x	x				
37	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Secretária Recepcionista	2	x	x	x			
37	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Teleatendente	3	x	x	x			
37	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Vendedor	1	x	x	x			
38	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Conservação e Zelad	Porteiro e Vigia	2	x	x	x	x	x	
38	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Conservação e Zelad	Taxista	1	x	x	x	x	x	
38	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Conservação e Zelad	Porteiro e Vigia	3	x	x	x	x	x	
39	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Beleza	Maquiagem Artística	2		x		x		x
39	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Beleza	Maquiagem Definitiva	3		x		x		x
39	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Beleza	Maquiagem Social	1		x		x		x
40	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Excel	2	x	x	x	x	x	
40	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Informática básica	1	x	x	x	x	x	
41	Analista de Educação Profissional	Educacional	Comunicação eficaz na língua	2	x	x			x	
41	Analista de Educação Profissional	Educacional	Criatividade e motivação	3	x	x			x	
41	Analista de Educação Profissional	Educacional	Matemática Financeira com HP	1	x	x			x	
42	Analista de Educação Profissional	Beleza	Barbeiro	3	x	x	x			
42	Analista de Educação Profissional	Beleza	Cabeleireiro	1	x	x	x			
42	Analista de Educação Profissional	Beleza	Maquiador	2	x	x	x			
43	Analista de Educação Profissional	Design	Design de Interiores	1	x	x	x			
43	Analista de Educação Profissional	Design	Design Gráfico	3	x	x	x			
43	Analista de Educação Profissional	Design	Vitrinista	2	x	x	x			
44	Analista de Educação Profissional	Moda	Consultor de Moda	2	x	x	x			
44	Analista de Educação Profissional	Moda	Modelista	3	x	x	x			
44	Analista de Educação Profissional	Moda	Produtor de Moda	1	x	x	x			
45	Analista de Educação Profissional	Comunicação	Editor de Vídeo	1	x	x	x			
45	Analista de Educação Profissional	Comunicação	Produtor de Áudio e Vídeo	2	x	x	x			
45	Analista de Educação Profissional	Comunicação	Técnico em Comunicação Visual	3	x	x	x			
46	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Turismo	Agente de Viagens	2	x	x				
46	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Turismo	Guia de Turismo	1	x	x				
46	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Turismo	Recepcionista de Hotel	3	x	x				
47	Analista de Educação Profissional	Informática	Desenvolvedor Mobile	2	x					
47	Analista de Educação Profissional	Informática	Gerente de TI	3	x					
47	Analista de Educação Profissional	Informática	Profissional de Mídias Sociais	1	x					
48	Analista de Educação Profissional	Hospitalidade	Confeiteiro	2	x					
48	Analista de Educação Profissional	Hospitalidade	Cozinheiro	1	x					
48	Analista de Educação Profissional	Hospitalidade	Garçom	3	x					
49	Analista de Educação Profissional	Beleza	Cabeleireiro	1	x					
49	Analista de Educação Profissional	Beleza	Esteticista	2	x					
49	Analista de Educação Profissional	Beleza	Manicure	3	x					
50	Analista de Educação Profissional	Gestão	Assistente Administrativo	3	x					
50	Analista de Educação Profissional	Gestão	Coordenador Administrativo	1	x					
50	Analista de Educação Profissional	Gestão	Gerente de Loja Varejista	2	x					
51	Analista de Educação Profissional	Gestão	Assistente Contábil	2	x	x	x			
51	Analista de Educação Profissional	Gestão	Assistente de Logística	3	x	x	x			
51	Analista de Educação Profissional	Gestão	Assistente de Recursos Humanos	1	x	x	x			
52	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente Administrativo	2	x	x				
52	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente de Recursos Humanos	1	x	x				
52	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Assistente Financeiro	3	x	x				
53	Analista de Educação Profissional	Gestão	Analista Contábil	2	x					
53	Analista de Educação Profissional	Gestão	Analista de RH	1	x					
53	Analista de Educação Profissional	Gestão	Analista Fiscal	3	x					
54	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Gestor de escola	2	x	x				
54	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Gestão	Vendedor	1	x	x				
55	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Desenvolvedor Web	3		x	x			
55	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Linguagem e Programação – Java, PHP, JavaScript	1		x	x			
55	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Linguagem e Programação para Smartphone	2		x	x			
56	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Analista em Sistemas e Segurança de Informa	1	x	x				
56	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Desenvolvedor Web	3	x	x				
56	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Técnico em Informática	2	x	x				
57	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Administrador de Redes	2	x					
57	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Desenvolvedor de Sistemas	1	x					
57	Instrutor de Ensino Profissionalizante	Informática	Técnico em Informática	3	x					
58	Analista de Educação Profissional	Gestão	Técnico em Administração	1	x	x	x	x		
58	Analista de Educação Profissional	Gestão	Técnico em Contabilidade	2	x	x	x	x		
58	Analista de Educação Profissional	Gestão	Técnico em Marketing	3	x	x	x	x		
59	Analista de Educação Profissional	Beleza	Automaquiagem	3	x		x			
59	Analista de Educação Profissional	Beleza	Design de Sobrancelhas	1	x		x			
59	Analista de Educação Profissional	Beleza	Estética: criolipólise e depilação a laser	2	x		x			

Fonte: pesquisa primária resultante da aplicação de questionário semiestruturado (Apêndice 1), aos técnicos, analistas e instrutores da Unidade de Curitiba, no período de agosto a outubro de 2015.

4.3.10 DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO A PARTIR DO COMPORTAMENTO DE RECOMPRA DE CURSOS

A análise do comportamento padrão de recompra de cursos pode fornecer subsídios para prever a demanda futura e planejar a oferta do portfólio de cursos, estabelecendo um itinerário formativo nas áreas com maior propensão a recompra.

Para a referida análise, foram levantados todos os registros de matrículas de cursos do SENAC Curitiba – 43.012 matrículas, no período de 2012 a 2014, por área de formação profissional. A amostra representa 45% dos registros – 19.497 no total. A distribuição da amostra por área, bem como os totais de recompra, nas mesmas áreas e em áreas distintas, podem ser observados na Tabela 28.

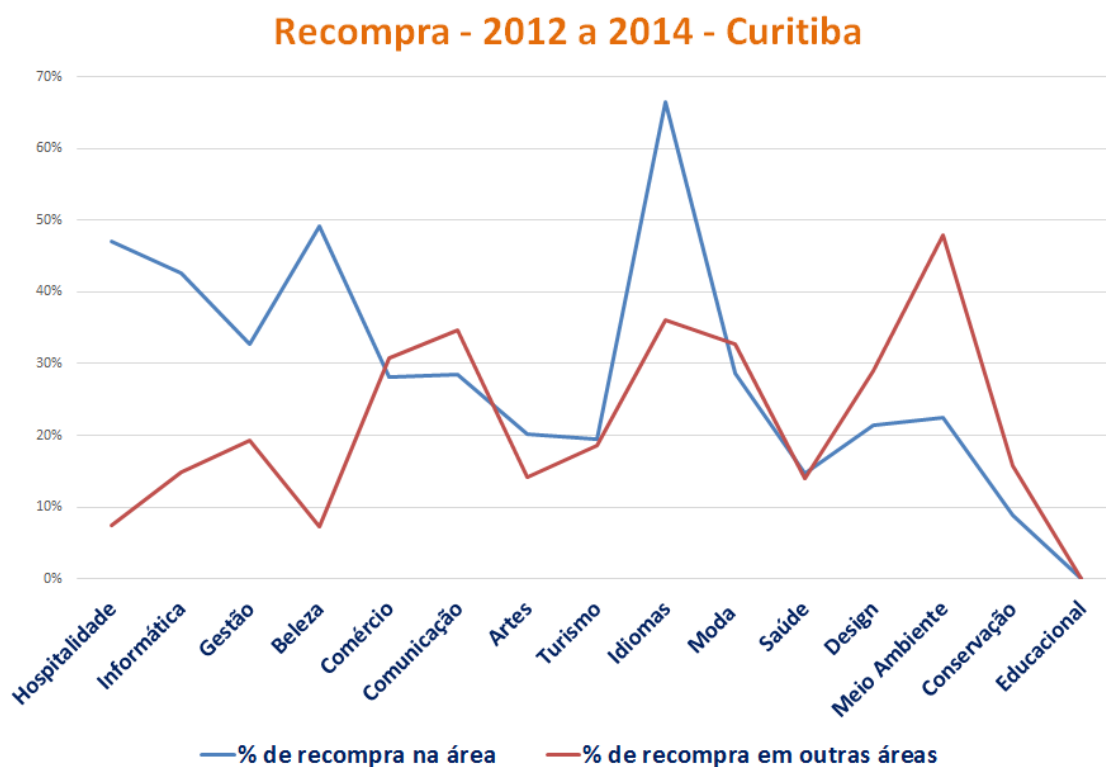
No Gráfico 6 pode-se observar as diferenças dos percentuais de recompra das áreas, permitindo visualizar o comportamento de recompra comparativo entre as áreas.

Tabela 28: Percentuais de recompra na mesma área e em áreas distintas de formação profissional, no SENAC Curitiba, no período de 2012 a 2014

	Amostra	Nº de matrículas da área referentes a recompras	% de recompra na área	Nº de matrículas de recompra em outras áreas	% de recompra em outras áreas
Hospitalidade	5147	2420	47%	382	7%
Informática	3558	1514	43%	529	15%
Gestão	3422	1123	33%	661	19%
Beleza	1899	934	49%	138	7%
Comércio	1208	341	28%	373	31%
Comunicação	1010	287	28%	351	35%
Artes	1103	223	20%	156	14%
Turismo	867	169	19%	162	19%
Idiomas	233	155	67%	84	36%
Moda	290	83	29%	95	33%
Saúde	314	46	15%	44	14%
Design	210	45	21%	61	29%
Meio Ambiente	71	16	23%	34	48%
Conservação	146	13	9%	23	16%
Educacional	19	0	0%	0	0%
Total	19497	7369	38%	3093	16%

Fonte: Sistema Órion de gestão acadêmica do SENAC, 2015.

Gráfico 6: Percentuais de recompra na mesma área e em áreas distintas de formação profissional, no SENAC Curitiba, no período de 2012 a 2014



Fonte: Sistema Órion de gestão acadêmica do SENAC, 2015.

A Tabela 29 apresenta, de maneira descritiva, o número de matrículas em cada área de formação profissional, representadas por recompras na mesma área e em áreas diversas.

Embora observe-se uma clara concentração de recompra na mesma área, em percentuais mais elevados em algumas áreas, a Tabela 29 também evidencia a tendência de recompra em áreas distintas específicas.

Tabela 29: Recompras totais na mesma área e em áreas distintas de formação profissional, no SENAC Curitiba, no período de 2012 a 2014

Área	Recompra total	Gestão	Comércio	Comunicação	Artes	Design	Conserv. e Zoológico	Saúde	Meio Ambiente	Informática	Idiomas	Educacional	Beleza	Moda	Turismo	Hospitalidade	Segurança	Lazer
Hospitalidade	2802	82	28	21	31	6	3	4	3	98	9	0	41	11	45	2420	0	0
Informática	2043	165	39	63	39	7	3	4	7	1514	46	0	19	7	14	116	0	0
Gestão	1784	1123	157	116	12	10	4	6	5	171	3	0	20	14	23	120	0	0
Beleza	1072	21	7	6	8	0	0	6	0	21	0	0	934	6	7	56	0	0
Comércio	714	192	341	48	1	14	1	3	0	47	5	0	7	7	9	39	0	0
Comunicação	638	139	51	287	9	3	1	15	4	68	2	0	7	4	8	40	0	0
Artes	379	11	1	10	223	2	0	0	1	38	0	0	14	7	17	55	0	0
Turismo	331	21	8	10	16	0	0	0	1	17	2	0	10	3	169	74	0	0
Idiomas	239	7	4	3	0	0	0	0	0	51	155	0	0	2	2	15	0	0
Moda	178	15	6	4	7	10	0	2	1	10	2	0	16	83	3	19	0	0
Saúde	90	9	2	11	0	1	0	46	0	3	0	0	7	1	0	10	0	0
Design	106	13	13	3	2	45	0	1	0	8	0	0	0	12	0	9	0	0
Meio Ambiente	50	6	0	3	1	0	0	0	16	9	0	0	0	1	1	13	0	0
Conservação	36	7	3	2	0	0	13	0	0	8	0	0	0	0	0	3	0	0
Educacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança																		
Lazer																		
Total	10462	1811	660	587	349	98	25	87	38	2063	224	0	1075	158	298	2989	0	0

Fonte: Sistema Órion de gestão acadêmica do SENAC, 2015.

4.4 CRITÉRIOS PARA VALIDAÇÃO DAS DEMANDAS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Nesta Seção, o objetivo é descrever os critérios para a utilização de cada uma das demandas identificadas, na composição da Matriz de Alinhamento Estratégico apresentada na Seção 4.5. Mostra, também, os critérios para a utilização dos sinalizadores de demanda e de ajuste, constantes na Matriz.

Para que seja possível confrontar demanda e oferta na matriz proposta, as bases de dados escolhidas foram classificadas por áreas de formação profissional e geraram indicadores de desempenho percentuais, cujos critérios de elaboração podem ser observados a seguir, em cada uma das bases utilizadas:

Base de dados 1: Empresas contribuintes do SENAC

Desta base foram extraídos os percentuais de contribuição das empresas do comércio e serviços, ao SENAC, de acordo com as áreas de formação profissional demandadas para as respectivas empresas.

Desta forma, evidenciam-se as áreas com maior demanda de qualificação na região, partindo-se da premissa que o volume de contribuição ao SENAC é proporcional ao nível de emprego gerado pelas empresas, uma vez que a contribuição incide sobre o valor bruto da folha de pagamento.

O valor médio de contribuição por área de formação, após análise da base, foi fixado em 15,7%. As áreas com percentual de contribuição acima da média foram assinaladas, indicando demanda potencial de qualificação.

Base de dados 2: Vagas disponibilizadas pelo SINE

Desta base foram extraídos os percentuais de vagas anunciadas pelo referido canal de empregos, na região de Curitiba, de acordo com as áreas profissionais diretamente correlatas às ocupações demandadas.

Desta forma, identificam-se as áreas de formação profissional demandadas pelas ocupações com maior número de vagas anunciadas na região. A premissa é de que a oferta de educação profissional deve atender às necessidades de qualificação

das ocupações com maior quantidade de postos de trabalho gerados na região em análise.

O percentual médio de vagas anunciadas, por área de formação, após análise da base, foi fixado em 14,86%. As áreas com percentuais de vagas anunciadas acima da média foram assinaladas e consideradas como demandas potenciais de qualificação profissional.

Base de dados 3: Registros de interesse no site do SENAC

Desta base foram extraídos os percentuais de registros de interesse por cursos no site institucional, por área de formação profissional, em Curitiba.

A premissa é que a busca por cursos no site do SENAC sinaliza demanda potencial pela respectiva área de formação.

O percentual médio de registros de interesse, por área, após análise da base, foi fixado em 5,88%. As áreas de formação profissional com percentuais de registros de interesse superiores à média foram sinalizados como portadores de demanda potencial de qualificação.

Base de dados 4: Oferta do programa de aprendizagem comercial

A oferta do Programa de Aprendizagem do SENAC visa o atendimento a grandes empresas contribuintes, possibilitando a elas o cumprimento da cota de aprendizes exigida por lei. O atendimento às demandas de qualificação destas empresas justifica-se pela contrapartida do SENAC à contribuição recebida, e também pelo número significativo de postos de trabalho gerados por estas empresas, uma vez que a cota de aprendizes é proporcional ao número total de empregados, conforme legislação específica.

Desta base foram extraídos os percentuais de matrículas dos cursos de aprendizagem, por áreas de formação profissional demandadas, do SENAC de Curitiba.

O percentual médio de matrículas no programa de aprendizagem, por área de formação profissional, após análise da base, foi fixado em 22,35%. As áreas com

percentuais de oferta acima da média foram assinaladas como portadoras de demanda potencial de qualificação.

Base de dados 5: Demandas de qualificação a partir da RAIS

A premissa de utilização desta base é a verificação dos setores produtivos com maior participação no total de empregos gerados no país, e que, em tese, demandariam maior qualificação profissional nas áreas correlatas.

A partir da análise desta base, foram extraídos os percentuais médios de participação no nível de emprego total do país, dos setores produtivos demandantes das respectivas áreas de formação profissional, tendo sido fixado um valor médio de 6,71%. As áreas com percentuais superiores à média foram assinaladas como portadoras de demanda potencial de qualificação.

Base de dados 6: Demandas de qualificação a partir do CAGED

A premissa de utilização desta base é a verificação da participação dos setores produtivos no saldo geral de empregos gerados no país. Após relacionar os setores às áreas de qualificação profissional demandadas, o objetivo é sinalizar áreas com demandas potenciais de qualificação.

Desta forma, a base mostra os percentuais do total de saldo de empregos gerados pelos setores produtivos demandantes, de acordo com as áreas de formação profissional demandadas por cada setor.

Após análise da base, fixou-se o valor médio de 48,89% do saldo total de empregos, por áreas de formação demandadas. As áreas com percentuais acima da média foram assinaladas como portadoras de demanda potencial de qualificação.

Base de dados 7: Pesquisa conjuntural da Fecomércio

A utilização desta base justifica-se porque ela mostra a variação média do nível de emprego dos setores do comércio varejista, na região de Curitiba. A partir da identificação dos setores, é possível relacionar áreas de formação profissional relacionadas às suas atividades.

Após a análise da base, fixou-se a variação média do nível de empregos dos setores do comércio varejista em 1,16%, por área de formação correlata. As áreas com percentuais de variação dos setores correspondentes, superiores ao valor médio, foram assinaladas como portadoras de demanda potencial de qualificação.

Base de dados 8: Entrevista aplicada a instrutores e técnicos

A premissa de escolha desta base é a utilização do capital intelectual interno da instituição, no sentido de agregar à análise a percepção de profissionais engajados nas diferentes áreas de formação profissional, acerca das demandas de qualificação atuais de cada área.

Embora o resultado da pesquisa não componha a Matriz de Alinhamento Estratégico, por evidenciar demandas pontuais por cursos específicos, ele será discutido no Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados, e trará subsídios à gestão do portfólio de cursos de cada área, possibilitando a sugestão de títulos para oferta da unidade de Curitiba.

Base de dados 9: Histórico de oferta

O histórico de ofertas é, ao mesmo tempo, indicador de demanda e de oferta. Se houve oferta efetiva nas áreas nos últimos anos, isso sinaliza que há demanda de qualificação nas respectivas áreas de formação.

Especificamente na Matriz de Alinhamento Estratégico, esta base é utilizada como indicador de oferta, mostrando os percentuais de horas-aula ofertadas pelo SENAC de Curitiba, em cada uma das áreas de formação profissional. O objetivo é confrontar a oferta às demandas identificadas a partir das bases anteriormente descritas.

Após análise da base, o percentual médio de oferta de horas-aula, por área de formação profissional, foi fixado em 5,88%. As áreas com oferta acima desta média fixada foram assinaladas para verificação do alinhamento às demandas identificadas.


Base de dados 10: Comportamento de recompra

O percentual de recompra é um indicador de demanda, uma vez que áreas com forte tendência à recompra, dentro da mesma área, demandam maior quantidade de cursos, dentro do seu itinerário formativo específico.

A base de dados permite extrair, após análise, o percentual médio de recompra por cursos na mesma área, dos alunos do SENAC Curitiba. O percentual médio foi fixado em 25,33%, e as áreas com percentuais superiores à média foram assinaladas como portadoras de demanda potencial de qualificação.


A exemplo do histórico de ofertas, o comportamento de recompra é, ao mesmo tempo, indicador de demanda e de oferta. De demanda porque indica as áreas mais propensas a recompras, e de oferta porque mostra o volume efetivo de recompra, por área, em determinado período.

Sinalizador de demanda

O sinalizador de demanda, caracterizado por um símbolo () tem como objetivo evidenciar áreas de formação profissional com demandas de qualificação identificadas a partir das bases analisadas.

No contexto desta pesquisa, as áreas de formação profissional com quatro ou mais indicadores de demanda acima da média foram assinaladas com o sinalizador de demanda potencial, conforme pode ser observado na Matriz de Alinhamento Estratégico constante na Seção 4.5.

Sinalizador de ajuste

O sinalizador de ajuste, que utiliza-se do mesmo símbolo (), tem por finalidade identificar as áreas de formação profissional onde demanda e oferta não encontram-se alinhadas. Em suma, é o sinalizador que verifica se está ocorrendo, ou não, o alinhamento estratégico.

Os critérios de utilização do sinalizador de ajuste são os seguintes:

- onde há sinalizador de demanda e o indicador de oferta (% de horas) encontra-se abaixo da média; ou

- onde não há sinalizador de demanda e o indicador de oferta (% de horas) encontra-se acima da média.

4.5 MATRIZ DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Ackoff (1974, p. 71) afirma que planejar é tomar decisões, e que controle é avaliar as decisões tomadas, após a sua implementação. Para o autor, o processo de controle envolve quatro providências:

1. Predizer os resultados de decisões na forma de medidas de atuação;
2. Coligir informações sobre a atuação existente;
3. Comparar a atuação existente com a que foi predita;
4. Quando ficar demonstrado que uma decisão foi deficiente, corrigir o procedimento que o produziu e corrigir suas consequências, se possível.

Alinhado ao conceito de controle de Ackoff (1974), confrontar as decisões de oferta atuais às demandas previstas pelo método, permitindo ao gestor efetuar os devidos ajustes no portfólio, é o objetivo da matriz de alinhamento estratégico.

A partir do mapa de demandas de qualificação construído, após a aplicação dos critérios de validação das respectivas demandas, a proposta é construir a Matriz de Alinhamento Estratégico, representada pela Tabela 30, que visa materializar a diretriz de orientação para o mercado, relacionando as demandas potenciais de qualificação identificadas ao portfólio atualmente ofertado pela escola.

Segundo a Matriz apresentada pela Tabela 30, utilizando-se os critérios estabelecidos na Seção 4.4, as áreas com necessidade de ajuste entre oferta e demanda são as seguintes: Design, Saúde, Informática, Idiomas e Beleza. Estas serão as áreas prioritariamente monitoradas pelos indicadores de desempenho propostos na Seção 4.6, após análise criteriosa de cada uma delas.

Tabela 30: Matriz de alinhamento estratégico

Fonte →	Indicadores de demanda								Indicadores de oferta		Sinalizador de ajuste entre oferta e demanda ¹¹
	RAIS ¹	CAGED ²	SINE ³	Registro de interesse site ⁴	Oferta de Aprendizagem ⁵	Contribuintes Senac ⁶	Pesquisa Conjuntural ⁷	Sinalizador de demanda potencial ¹⁰	% de horas-aula ofertadas de 2012 a 2014 ⁸	% médio de recompra na mesma área ⁹	
Área de formação											
Gestão	4,85%	100,00%	50,44%	15,81%	87,00%	57,35%	1,41%	✓	16,99%	32,82%	
Comércio	6,19%	77,61%	32,49%	4,74%	73,00%	58,14%	1,41%	✓	23,74%	28,23%	
Comunicação	7,72%	68,29%	33,24%	3,35%	9,00%	9,84%	-0,91%		0,58%	28,42%	
Artes	8,11%	26,15%	0,43%	4,44%	0,00%	1,44%	3,00%		0,68%	20,22%	
Design	4,30%	26,85%	17,90%	6,09%	63,00%	18,57%	2,16%	✓	0,90%	21,43%	✓
Conservação e Zeladoria	7,48%	41,21%	15,38%	0,70%	0,00%	11,94%	0,00%		0,47%	8,90%	
Saúde	8,17%	34,00%	1,26%	12,82%	2,00%	10,68%	5,72%		11,58%	14,65%	✓
Meio Ambiente	4,98%	32,47%	0,00%	0,89%	0,00%	4,21%	-1,66%		0,05%	22,54%	
Informática	7,98%	75,67%	53,75%	8,01%	96,00%	35,33%	1,41%	✓	5,45%	42,55%	✓
Idiomas	8,57%	61,06%	5,59%	1,59%	0,00%	23,17%	3,04%	✓	2,84%	66,52%	✓
Educacional	9,00%	30,75%	0,11%	2,42%	0,00%	3,13%	3,04%		0,01%	0,00%	
Beleza	8,11%	26,15%	2,31%	15,37%	0,00%	0,98%	0,00%		9,88%	49,18%	✓
Moda	2,83%	25,55%	0,44%	5,33%	0,00%	2,99%	-0,03%		0,84%	28,62%	
Turismo	7,77%	47,67%	1,30%	3,17%	0,00%	3,13%	0,00%		2,13%	19,49%	
Hospitalidade	6,56%	44,52%	24,65%	12,23%	50,00%	10,67%	5,71%	✓	23,89%	47,02%	
Segurança	4,02%	72,00%	13,25%	2,88%	0,00%	14,23%	-4,63%		0,00%	0,00%	
Lazer	7,48%	41,21%	0,00%	0,13%	0,00%	1,17%	0,00%		0,00%	0,00%	
Média →	6,71%	48,89%	14,86%	5,88%	22,35%	15,70%	1,16%		5,88%	25,33%	
¹ RAIS	% médio de crescimento dos setores produtivos demandantes das respectivas áreas de formação profissional, no Brasil, de 2011 a 2013										
² CAGED	% do saldo total de empregos gerados pelos setores produtivos demandantes, no Brasil, de 2011 a 2013										
³ SINE	% do total de vagas anunciadas, de agosto a outubro de 2015, na região de Curitiba, por área profissional diretamente correlata										
⁴ Registro de interesse	% do total de registros de interesse por cursos no site institucional, por área de formação profissional, no período de 2012 a 2014, em Curitiba										
⁵ Oferta Aprendizagem	Percentual de matrículas da aprendizagem por áreas de formação profissional diretamente correlatas, da unidade de Curitiba, no período de 2013 a 2014										
⁶ Contribuintes Senac	Percentual de contribuição por áreas de formação profissional										
⁷ Pesquisa Conjuntural	Variação média do nível de emprego dos setores do comércio varejista demandantes										
⁸ % horas-aula ofertadas	% de horas-aula ofertada pelo Senac de Curitiba, de 2012 a 2014, por área de formação profissional										
⁹ % médio de recompra	% médio de recompra por cursos na mesma área, dos alunos do Senac Curitiba, de 2012 a 2014										
¹⁰ Sinalizador de demanda	áreas de formação profissional com quatro ou mais indicadores de demanda acima da média										
¹¹ Sinalizador de ajuste	onde há sinalizador de demanda e o indicador de oferta (% de horas) encontra-se abaixo da média; ou onde não há sinalizador de demanda e										

Fonte: O autor, 2015.

4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

Uma vez identificadas as demandas de qualificação profissional e as áreas com necessidades de ajuste entre oferta e demanda, conforme evidenciado pela Matriz de Alinhamento Estratégico apresentada na Tabela 30, a proposta desta Seção é sugerir indicadores de desempenho, alinhados à vocação produtiva da escola, que permitam acompanhar o alinhamento estratégico entre oferta e demanda. Tais indicadores devem permitir o acompanhamento das ações locais, alinhando-as à diretiva institucional.

Segundo a Matriz apresentada pela Tabela 30, as áreas com necessidade de ajuste entre oferta e demanda são as seguintes:

- Design: há demanda de qualificação identificada e a oferta de horas-aula nesta área está abaixo da média
- Saúde: não há demanda potencial identificada e a oferta de horas-aula nesta área está acima da média
- Informática: há demanda de qualificação identificada e a oferta de horas-aula nesta área está abaixo da média
- Idiomas: há demanda de qualificação identificada e a oferta de horas-aula nesta área está abaixo da média
- Beleza: não há demanda potencial identificada e a oferta de horas-aula nesta área está acima da média

Antes da geração de indicadores, há que se fazer, contudo, uma análise crítica prévia dos resultados pontuais de algumas áreas evidenciadas pelo método. A finalidade do método é subsidiar a decisão do gestor, e não trazer informações de forma conclusiva e inflexível.

A área de Beleza é uma das situações a analisar: por se tratar de uma área de formação profissional que atende eminentemente a prestação de serviços, ela não é mostrada no indicador gerado pela Pesquisa Conjuntural. Também, por se tratar de área que qualifica para o trabalho em pequenos estabelecimentos comerciais, ela não é evidenciada nos indicadores de Oferta de Aprendizagem e de Contribuintes do

SENAC. Em função da alta taxa de recompra (49,18%) da área, a conclusão é que a oferta deve permanecer nos patamares atuais.

Em relação à área de Idiomas, o método abrange a contabilização apenas das horas-aula ofertadas pelo SENAC na modalidade presencial. Desde 2013, a instituição tem ofertado maciçamente cursos de idiomas pela nova rede de Educação a Distância – EaD, em parceria com o SENAC de Santa Catarina. Desta forma, a conclusão é que a oferta permaneça nos patamares atuais.

Em relação à área de Saúde, embora não haja identificação potencial de demanda, há percentual de horas-aula ofertadas acima da média. Este fenômeno é explicado porque a maior parte das horas-aula ofertadas nesta área é absorvida pelo curso Técnico de Enfermagem, que tem carga horária extensa, de 1.800 horas. Uma vez explicada tal situação, a conclusão é que a oferta permaneça nos patamares atuais.

Em relação às áreas de Design e Informática, não há situações pontuais a elencar. O método evidenciou grande demanda potencial e baixa oferta no portfólio da unidade do SENAC de Curitiba. Por este motivo, sugere-se a criação e o monitoramento dos seguintes indicadores de desempenho, para ambas as áreas:

- Indicador 1: Percentual de horas-aula nas áreas, no ano de 2015;
- Indicador 2: Número de empresas atendidas com cursos nas áreas, no ano de 2015;
- Indicador 3: Percentual de recursos do PSG aplicados na oferta de cursos nas áreas, no ano de 2015;
- Indicador 4: Oferta subsequente de cursos complementares no itinerário formativo das áreas.

Em relação às áreas de Gestão, Comércio e Hospitalidade, onde não há sinalizador de ajuste entre demanda e oferta, entretanto há demanda potencial identificada e alta taxa de recompra, sugere-se a criação e monitoramento dos seguintes indicadores, visando a perpetuação nos níveis de oferta e do alinhamento estratégico:

- Indicador 1: Percentual de horas-aula nas áreas, no ano de 2015;
- Indicador 2: Número de empresas atendidas com cursos nas áreas, no ano de 2015;
- Indicador 3: Percentual de recursos do PSG aplicados na oferta de cursos nas áreas, no ano de 2015;
- Indicador 4: Oferta subsequente de cursos complementares no itinerário formativo das áreas.

Os indicadores elencados constituem-se sugestão do pesquisador, em função das áreas onde verifica-se, conforme o método, necessidade de ajuste entre demanda e oferta. Novos indicadores podem ser elaborados de acordo com as estratégias que possam vir a ser definidas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à leitura dos resultados obtidos a partir das bases de dados utilizadas, após a aplicação do método de alinhamento proposto. Destina-se, também, a apresentar os resultados da pesquisa primária, resultante da aplicação do questionário apresentado no Apêndice 1. Em conjunto, propõe a utilização da Matriz BCG, com o intuito de fornecer subsídios à gestão do portfólio de cursos a ofertar, nas áreas com demandas potenciais identificadas pelo método. Apresenta, ainda, uma breve análise da relação entre o desempenho das atividades econômicas e a busca por qualificação profissional nas áreas correlatas, com o objetivo de subsidiar o processo decisório.

Corroborando com Hudson (1999), que salienta a necessidade de criar ajustes contínuos nas estruturas e tecnologias, e que organizações flexíveis conseguem se ajustar ao ambiente dinâmico com maior facilidade do que aquelas que têm sistemas mais rígidos, os resultados do trabalho de pesquisa ora apresentados possibilitam a flexibilização da oferta de cursos, em função das demandas identificadas.

Os resultados da pesquisa vêm preencher a lacuna identificada por autores como Atkinson (2006), Lacerda e Caulliriaux (2010), Alexander (1985) e Al Ghamdi (1998), que afirmam existir ainda carência de trabalhos acadêmicos com foco na implementação das estratégias. Nesse sentido, o método surge como ferramenta para o alinhamento estratégico entre demanda e oferta de cursos profissionalizantes, bem como para a implementação da estratégia de orientação para o mercado.

Conforme descrito na Seção 4.6, o método sugere o monitoramento de indicadores de desempenho nas áreas de Design, Informática, Gestão, Comércio e Hospitalidade, que apresentaram demanda potencial de qualificação profissional, com o intuito de garantir o alinhamento estratégico de orientação para o mercado e o atendimento à vocação produtiva da região de Curitiba.

Para subsidiar o gestor na visualização da relação entre o desempenho das atividades econômicas e a busca por qualificação profissional, foi elaborado o estudo representado pela Tabela 31.

A partir dos desempenhos dos setores produtivos demandantes de cada uma das áreas de formação, segundo a RAIS, o CAGED e a Pesquisa Conjuntural da Fecomércio, foram fixados status de desempenho baixo, médio e alto, conforme descrito na Tabela 31. Em contrapartida, o interesse por qualificação profissional nas respectivas áreas foi mensurado por meio da demanda real (matrículas) e da demanda potencial (registros de interesse), gerando, da mesma forma, status de interesse baixo, médio e alto, que permitem a comparação com os indicadores de desempenho dos setores demandantes. Os critérios de classificação dos status de desempenho encontram-se descritos na Tabela 31.

Em seguida, foi estabelecido um sistema de pontuação, para permitir verificar a correlação simples entre o desempenho das atividades econômicas e a busca por qualificação profissional em cada uma das áreas. O status “baixo” gera zero (0) ponto; o status “médio” gera cinco (5) pontos e o status “alto” gera dez (10) pontos. A pontuação de cada área, tanto do desempenho das atividades econômicas demandantes, quanto da busca por qualificação profissional, encontra-se registrada na coluna “pontuação”.

Para análise da correlação entre as variáveis foi utilizado o método proposto por Pearson e Hartley (1972). A comparação dos dados das colunas de pontuação indica coeficiente de correlação de Pearson de 0,2425 entre as variáveis. O grau de correlação simples encontrado, considerado fraco, pode ter uma das explicações possíveis no desequilíbrio entre oferta e demanda na unidade de educação profissional do SENAC de Curitiba. Assim, embora o desempenho das atividades econômicas relacionadas a determinadas áreas seja alto, como Comunicação, por exemplo, a ausência de oferta de cursos na área tende a reduzir o indicador de demanda real. Desta forma, os indicadores de desempenho dos setores geraram pontuação alta, ao passo que os indicadores de interesse por qualificação geraram pontuação baixa.

Para subsidiar o gestor no planejamento e gestão do portfólio de cursos, garantindo a oferta de capacitação profissional dentro do itinerário formativo de cada área, a Tabela 32 apresenta indicadores de demanda pontuais, por cursos específicos em cada área de formação.

Os cursos sugeridos são resultado da análise de duas bases de dados, a saber:

- Registro de interesse no site institucional: conforme descrito na Seção 4.3.4, a Tabela 32 apresenta, para cada área, os cinco (5) cursos com maior número de registros de interesse no período de 2012 a 2014. Sugere-se, a partir deste resultado, que haja oferta subsequente destes cursos, em especial nas áreas de formação profissional com demandas potenciais identificadas pelo método e com altas taxas de recompra
- Entrevista com técnicos e instrutores das áreas: conforme descrito na Seção 4.3.9, a Tabela 32 apresenta os três (3) cursos com maior demanda de qualificação identificada, segundo a percepção do corpo técnico e docente da unidade de educação profissional do SENAC de Curitiba. Tal estudo é resultado da expertise destes profissionais, que encontram-se imersos na realidade das demandas de qualificação exigidas pelo mercado, em cada área de formação. Sugere-se, a partir deste resultado, que haja oferta subsequente destes cursos, em especial nas áreas de formação profissional com demandas potenciais identificadas pelo método e com altas taxas de recompra. As Tabelas 33 e 34 mostram detalhadamente os resultados da pesquisa primária resultante da aplicação do questionário constante no Apêndice 1.

Tabela 32: Indicadores de demanda por cursos específicos, por área de formação profissional

	Indicadores de demanda por cursos específicos	
Fonte →	Registro de interesse site	Entrevista com analistas, técnicos e instrutores das áreas
Área de formação profissional		
Gestão	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
	TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO	ASSISTENTE DE LOGÍSTICA
	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
	APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	
	TÉCNICO EM LOGÍSTICA	
Comércio	BALCONISTA DE FARMÁCIA	TELEATENDENTE
	A VENDA COM FOCO NO CLIENTE	VENDEDOR DE ARTIGOS DE LUXO
	TÉCNICAS EM VENDAS	VENDEDOR DE SHOPPING
	COMÉRCIO EXTERIOR E LOGÍSTICA APLICADA	
	TÉCNICO EM TRANSAÇÕES IMOBILIÁRIAS	
Comunicação	ORATÓRIA	EDITOR DE VÍDEO
	TÉCNICO EM COMUNICAÇÃO VISUAL	PRODUTOR DE ÁUDIO E VÍDEO
	LIBRAS - LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS EM CONTEXTO	TÉCNICO EM COMUNICAÇÃO VISUAL
	LOCUTOR-APRESENTADOR-ANIMADOR	
	ORATÓRIA AVANÇADA	
Artes	FOTOGRAFIA - ARTE E TÉCNICA	FOTÓGRAFO
	FOTOGRAFIA DE EVENTOS SOCIAIS	ILUMINADOR CÊNICO
	FOTOGRAFIA PUBLICITÁRIA	MAQUIAGEM CÊNICA
	CONFECÇÃO DE SABONETES E AROMATIZADORES	
	EXTENSÃO EM ARTES VISUAIS: FOTOGRAFIA	
Design	TÉCNICO EM DESIGN DE INTERIORES	DESIGN DE INTERIORES
	DECORAÇÃO DE ESPAÇOS RESIDENCIAIS	DESIGN GRÁFICO
	DESENHO DE MÓVEIS	VITRINISTA
	WEB DESIGNER	
	INTRODUÇÃO AO PAISAGISMO	
Conservação e Zeladoria	PORTEIRO E VIGIA	PORTEIRO E VIGIA
	ORGANIZAÇÃO RESIDENCIAL: ARMÁRIOS, CLOSETS E GAVETAS	MONITOR DE SISTEMAS ELETRÔNICOS DE VIGILÂNCIA
	APERFEIÇOAMENTO PARA PORTEIRO DE EDIFÍCIO	TAXISTA
	APERFEIÇOAMENTO EM LAVANDERIA	
	APERFEIÇOAMENTO EM JARDINAGEM	
Saúde	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	ESPECIALISTA EM PODOLOGIA GERIÁTRICA
	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	MASSOTERAPIA NATURAL
	TÉCNICO EM ANÁLISES CLÍNICAS	TÉCNICO EM ENFERMAGEM
	ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA EM ENFERMAGEM DO TRABALHO	
	TÉCNICO EM SAÚDE BUCAL	
Meio Ambiente	PGRS - PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS	CONSERVAÇÃO AMBIENTAL
	ISO 14001	GESTOR DE RESÍDUOS
	ORIENTAÇÃO APLICADA A CIÊNCIAS AMBIENTAIS	TÉCNICO EM MEIO AMBIENTE

Tabela 32: continuação

	Indicadores de demanda por cursos específicos	
Fonte →	Registro de interesse site	Entrevista com analistas, técnicos e instrutores das áreas
Área de formação profissional		
Informática	EXCEL 2010 - RECURSOS AVANÇADOS	TÉCNICO EM INFORMÁTICA
	AUTOCAD	LINGUAGEM E PROGRAMAÇÃO
	EXCEL 2010 - RECURSOS BÁSICOS	DESENVOLVEDOR WEB
	TÉCNICO EM MANUTENÇÃO E SUPORTE EM INFORMÁTICA	
	MONTAGEM CONFIGURAÇÃO E MANUTENÇÃO DE MICROCOMPUTADOR	
Idiomas	INGLÊS BÁSICO	INGLÊS PARA GUIA DE TURISMO
	ESPAÑHOL BÁSICO	INGLÊS PARA SECRETARIA EXECUTIVA
	INGLÊS INTERMEDIÁRIO	INGLÊS PARA TAXISTAS
	MANDARIM BÁSICO	
	ESPAÑHOL AVANÇADO	
Educacional	ACORDO ORTOGRÁFICO: A NOVA ORTOGRAFIA DA LÍNGUA PORTUGUESA	ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO ESPECIAL
	A CRIANÇA E A LINGUAGEM ESCRITA	MATEMÁTICA FINANCEIRA COM HP
	LEITURA DINÂMICA EFICAZ	COMUNICAÇÃO EFICAZ NA LÍNGUA
	A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM	
	A IMPORTÂNCIA DO EQUILÍBRIO EMOCIONAL NA PRÁTICA EDUCATIVA	
Beleza	CABELEIREIRO	MAQUIADOR
	MAQUIADOR	MANICURE
	DESIGN DE SOBRANCELHAS	CABELEIREIRO
	MAQUIAGEM BÁSICA	
	MANICURE E PEDICURE	
Moda	BÁSICO CORTE E COSTURA - ROUPAS FEMININAS	CONSULTOR DE MODA
	COSTUREIRO	MODELISTA
	CONSULTORIA DE IMAGEM	PRODUTOR DE MODA
	DESENHISTA DE MODA	
	APERFEIÇOAMENTO EM COSTURA E MODELAGEM	
Turismo	ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS	AGENTE DE VIAGENS
	TÉCNICO EM GUIA DE TURISMO	GUIA DE TURISMO
	TÉCNICO EM EVENTOS	ORGANIZADOR DE EVENTOS
	INFORMAÇÕES TURÍSTICAS E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL PARA TAXISTAS	
	CERIMONIAL DE EVENTOS	
Hospitalidade	CONFEITEIRO	CONFEITEIRO
	CONFEITARIA FINA	COZINHEIRO
	PIZZAIOLO	GARÇOM
	COZINHEIRO	
	BOAS PRÁTICAS NA MANIPULAÇÃO DE ALIMENTOS	
Segurança	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	BRIGADISTA DE INCÊNDIO
	BOMBEIRO CIVIL	ESPECIALISTA EM NRS
	NR 10 - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS COM ELETRICIDADE	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO
	MONITOR DE SISTEMAS ELETRÔNICOS DE SEGURANÇA	
	NR 35 APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS PARA TRABALHO EM ALTURA	
Lazer	MARKETING DO ENTRETENIMENTO: AÇÕES DE MARKETING COM FOCO NO LAZER	
	MONITOR DE RECREAÇÃO	
	RECREADOR	

Fonte: site do SENAC e pesquisa primária conforme questionário do Apêndice 1, 2015.

A Tabela 33 apresenta detalhadamente os resultados da pesquisa primária realizada junto aos analistas, técnicos de educação profissional e instrutores do SENAC de Curitiba, no ano de 2015, produto da aplicação do questionário semiestruturado constante no Apêndice 1.

Ao todo foram realizadas 59 entrevistas, codificadas de 1 a 59, conforme consta na coluna “Cod. Entrev.” da Tabela 27. Em cada entrevista, o entrevistado tinha a possibilidade de indicar até 3 (três) cursos ou ocupações, dentro de sua área de atuação, que, na sua percepção, teriam demanda crescente de qualificação profissional pelo mercado de trabalho.

O cargo do entrevistado, a respectiva área profissional de atuação e os cursos ou ocupações indicadas encontram-se registrados nas colunas específicas, conforme Tabela 27. Os cursos e ocupações citados foram classificados em ordem de importância, de 1 a 3, sendo 1 para a ocupação ou curso mais demandado, na percepção do entrevistado, e assim sucessivamente. A importância atribuída pelo entrevistado a cada curso ou ocupação encontra-se registrada na coluna “importância”.

As fontes alegadas pelos entrevistados, para construção da sua percepção a respeito das demandas mencionadas, são as seguintes:

- 1 - Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais)
- 2- Relatos de alunos, parceiros e instrutores
- 3- Relatos de empresários do segmento
- 4- Pesquisas de mercado às quais obteve acesso
- 5- Registro da demanda de matrículas na unidade
- 6- Outras fontes

Nas colunas “fontes” estão assinalados com “x” as fontes recorridas pelos entrevistados, para cada curso ou ocupação mencionada, de 1 a 6, conforme descrito.

A Tabela 33 mostra a distribuição, por área, dos cursos citados pelos entrevistados, após aplicação do questionário (Apêndice 1), bem como o grau de importância atribuído a cada curso.

Tabela 33: Demandas pontuais, por área, e grau de importância atribuído aos cursos, de acordo com questionário (Apêndice 1)

Área	Ocupação / Curso	Importância
Artes	Fotógrafo	1
Artes	Iluminador Cênico	2
Artes	Maquiagem Cênica	3
Beleza	Automaquiagem	3
Beleza	Barbeiro	2
Beleza	Barbeiro	3
Beleza	Biossegurança Aplicada a Salões de Beleza	1
Beleza	Cabeleireiro	1
Beleza	Cabeleireiro	1
Beleza	Cabeleireiro	1
Beleza	Cabeleireiro	1
Beleza	Depilador	3
Beleza	Design de Sobrancelhas	1
Beleza	Estética: criolipólise e depilação a laser	2
Beleza	Esteticista	2
Beleza	Manicure	2
Beleza	Manicure	2
Beleza	Manicure	3
Beleza	Manicure	3
Beleza	Maquiador	2
Beleza	Maquiador	3
Beleza	Maquiagem Artística	2
Beleza	Maquiagem Definitiva	3
Beleza	Maquiagem Social	1
Comércio	Teleatendente	3
Comércio	Vendedor de Artigos de Luxo	2
Comércio	Vendedor de Shopping	1
Comunicação	Editor de Vídeo	1
Comunicação	Produtor de Áudio e Vídeo	2
Comunicação	Técnico em Comunicação Visual	3
Conservação e Zeladoria	Monitor de Sistemas Eletrônicos de Vigilância	2
Conservação e Zeladoria	Porteiro e Vigia	1
Conservação e Zeladoria	Porteiro e Vigia	2
Conservação e Zeladoria	Porteiro e Vigia	3
Conservação e Zeladoria	Taxista	1
Design	Design de Interiores	1
Design	Design Gráfico	3
Design	Vitrinista	2
Educacional	Comunicação eficaz na língua	2
Educacional	Criatividade e motivação	3
Educacional	Especialista em Educação a Distância	3
Educacional	Especialista em Educação Especial	1
Educacional	Matemática Financeira com HP	1
Educacional	Professor	2
Gestão	Analista Contábil	2
Gestão	Analista de RH	1
Gestão	Analista Fiscal	3
Gestão	Assistente Contábil	2
Gestão	Assistente Administrativo	1
Gestão	Assistente Administrativo	2
Gestão	Assistente Administrativo	2
Gestão	Assistente Administrativo	3
Gestão	Assistente de Logística	3
Gestão	Assistente de Logística	3
Gestão	Assistente de Logística	3
Gestão	Assistente de Logística	3
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	1
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	1
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	1
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	2
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	2
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	2
Gestão	Assistente Financeiro	3
Gestão	Assistente Financeiro	3
Gestão	Assistente Financeiro	3
Gestão	Atendente	1
Gestão	Atendente	3
Gestão	Atendente	3
Gestão	Atendente	3
Gestão	Coordenador Administrativo	1
Gestão	Encarregado de setor - supermercados	2
Gestão	Especialista em Qualidade	1
Gestão	Gerente de Loja Varejista	2
Gestão	Gerente de Loja Varejista	2
Gestão	Gerente de Loja Varejista	2
Gestão	Gerente de TI	2
Gestão	Gestor de escola	2
Gestão	Gestor Multifuncional	1
Gestão	Prospecção de Clientes	3
Gestão	Relacionamento Pós-venda	2
Gestão	Secretária Recepcionista	2
Gestão	Supervisor	1
Gestão	Técnico em Administração	1
Gestão	Técnico em Contabilidade	1
Gestão	Técnico em Contabilidade	2
Gestão	Técnico em Marketing	3
Gestão	Teleatendente	3
Gestão	Vendas pela Internet	1
Gestão	Vendedor	1
Gestão	Vendedor	1
Gestão	Vendedor	1

Tabela 33: continuação

Área	Ocupação / Curso	Importância
Hospitalidade	Alimentação saudável	3
Hospitalidade	Alimentos Funcionais e Detox	2
Hospitalidade	Barista	2
Hospitalidade	Confeiteiro	1
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	2
Hospitalidade	Confeiteiro	3
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	1
Hospitalidade	Cozinheiro	2
Hospitalidade	Garçom	2
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Garçom	3
Hospitalidade	Gestor de Gastronomia	1
Hospitalidade	Padeiro	2
Hospitalidade	Sommelier	3
Hospitalidade	Sommelier	3
Hospitalidade	Sommelier	3
Idiomas	Espanhol Básico	2
Idiomas	Inglês Básico	1
Idiomas	Inglês para garçom	3
Idiomas	Inglês para guia de turismo	1
Idiomas	Inglês para guia de turismo	2
Idiomas	Inglês para secretaria executiva	1
Idiomas	Inglês para taxistas	2
Idiomas	Libras	3
Informática	Administrador de Redes	2
Informática	Analista de Sistemas	2
Informática	Analista em Sistemas e Segurança de Informa	1
Informática	Desenvolvedor de Sistemas	1
Informática	Desenvolvedor Mobile	2
Informática	Desenvolvedor Web	1
Informática	Desenvolvedor Web	3
Informática	Desenvolvedor Web	3
Informática	Excel	2
Informática	Gerente de Telecomunicações	3
Informática	Gerente de TI	3
Informática	Informática básica	1
Informática	Linguagem e Programação – Java, PHP, JavaSc	1
Informática	Linguagem e Programação para Smartphone	2
Informática	Profissional de Mídias Sociais	1
Informática	Suporte Técnico	3
Informática	Técnico de Infraestrutura	2
Informática	Técnico em Informática	3
Informática	Técnico em Informática	2
Informática	Técnico em Telecomunicações	1
Meio Ambiente	Conservação Ambiental	2
Meio Ambiente	Gestor de resíduos	3
Meio Ambiente	Técnico em Meio Ambiente	1
Moda	Consultor de Moda	2
Moda	Modelista	3
Moda	Produtor de Moda	1
Saúde	Especialista em Podologia Geriátrica	2
Saúde	Massoterapia Natural	3
Saúde	Técnico em Enfermagem	1
Segurança	Brigadista de Incêndio	3
Segurança	Especialista em NRs	2
Segurança	Técnico em Segurança do Trabalho	1
Turismo	Agente de Viagens	2
Turismo	Guia de Turismo	1
Turismo	Guia de Turismo	1
Turismo	Organizador de Eventos	2
Turismo	Recepcionista de Hotel	3

Fonte: pesquisa primária conforme questionário do Apêndice 1, 2015.

A Tabela 34 apresenta sinteticamente a análise dos dados da Tabela 33. Para cada área de educação profissional, a Tabela 34 mostra os 3 (três) cursos ou ocupações mais citados pelos entrevistados.

Nas colunas “nº de citações” observa-se a quantidade de citações de cada curso ou ocupação, em cada grau de importância. Assim, na área de Hospitalidade, por exemplo, o curso de Cozinheiro foi citado 10 vezes como o de maior demanda de qualificação na área (importância 1), e 1 vez como o segundo curso mais demandado (importância 2). O objetivo desta metodologia é identificar não apenas os cursos mais citados, mas também o grau de importância de cada curso no rol de citações.

A coluna “fontes citadas” identifica as fontes, de 1 a 6, utilizadas para a identificação de cada curso ou ocupação mencionado. Quanto mais fontes citadas, em tese, tanto maior seria a convicção do entrevistado em emitir sua opinião.

O objetivo das Tabelas 32, 33 e 34 é fornecer aos gestores subsídios para o planejamento do portfólio de cursos a oferecer, alinhando-os em cada área tanto às demandas identificadas a partir dos registros de interesse no site institucional, quanto às demandas identificadas pelos profissionais e docentes especialistas de cada área. Desta forma, o intuito é agregar ao processo de planejamento de portfólio elementos objetivos (registros internos) e subjetivos (percepção dos profissionais), promovendo a oferta acertada de cursos em cada área de formação profissional.

Tabela 34: Resultados da pesquisa primária aplicada a técnicos e instrutores do SENAC de Curitiba, em setembro de 2015

Área	Três ocupações mais citadas	Nº de citações			Fontes citadas
		Importância 1	Importância 2	Importância 3	
Artes	Fotógrafo	1			1,2,3
Artes	Iluminador Cênico		1		1,2,3
Artes	Maquiagem Cênica			1	1,2,3
Beleza	Maquiador	1	2	2	1,2,3,4,5,6
Beleza	Manicure		2	2	1,2,3,5
Beleza	Cabeleireiro	4			1,2,3,5
Comércio	Teleatendente			1	1
Comércio	Vendedor de Artigos de Luxo		1		1
Comércio	Vendedor de Shopping	1			1
Comunicação	Editor de Vídeo	1			1,2,3
Comunicação	Produtor de Áudio e Vídeo		1		1,2,3
Comunicação	Técnico em Comunicação Visual			1	1,2,3
Conservação e Zeladoria	Porteiro e Vigia	1	1	1	1,2,3,5
Conservação e Zeladoria	Monitor de Sistemas Eletrônicos de Vigilância		1		1,2,3,5
Conservação e Zeladoria	Taxista	1			1,2,3,5
Design	Design de Interiores	1			1,2,3
Design	Design Gráfico		1		1,2,3
Design	Vitrinista			1	1,2,3
Educacional	Especialista em Educação Especial	1			1,2,5
Educacional	Matemática Financeira com HP	1			1,2,5
Educacional	Comunicação eficaz na língua		1		1,2,5
Gestão	Assistente Administrativo	1	2	1	1,2,3,4
Gestão	Assistente de Logística			4	1,2,3,4
Gestão	Assistente de Recursos Humanos	3	3		1,2,3,4
Hospitalidade	Confeiteiro	1	7	1	1,2,3,4,5
Hospitalidade	Cozinheiro	10	1		1,2,3,4,5
Hospitalidade	Garçom		1	7	1,2,3,4,5
Idiomas	Inglês para guia de turismo	1	1		1,2,3
Idiomas	Inglês para secretaria executiva	1			1,2,3
Idiomas	Inglês para taxistas		1		1,2,3
Informática	Técnico em Informática		1	1	1,2,3,4,5,6
Informática	Linguagem e Programação	1	1		1,2,3,4,5,6
Informática	Desenvolvedor Web	1		2	1,2,3,4,5,6
Meio Ambiente	Conservação Ambiental		1		1,3,4
Meio Ambiente	Gestor de resíduos			1	1,3,4
Meio Ambiente	Técnico em Meio Ambiente	1			1,3,4
Moda	Consultor de Moda		1		1,2,3
Moda	Modelista			1	1,2,3
Moda	Produtor de Moda	1			1,2,3
Saúde	Especialista em Podologia Geriátrica		1		2
Saúde	Massoterapia Natural			1	2
Saúde	Técnico em Enfermagem	1			2
Segurança	Brigadista de Incêndio			1	1,2
Segurança	Especialista em NRs		1		1,2
Segurança	Técnico em Segurança do Trabalho	1			1,2
Turismo	Agente de Viagens		1		1,2,3,4
Turismo	Guia de Turismo	2			1,2,3,4
Turismo	Organizador de Eventos		1		1,2,3,4
	* Fontes:				
	1 - Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais etc)				
	2- Relatos de alunos, parceiros e instrutores				
	3- Relatos de empresários do segmento				
	4- Pesquisas de mercado às quais obteve acesso				
	5- Registro da demanda de matrículas na unidade				
	6- Outras fontes				

Fonte: pesquisa primária conforme questionário do Apêndice 1, 2015.

No caso específico da unidade de Curitiba, o método proposto sugere o monitoramento de indicadores de desempenho nas áreas de Design, Informática, Gestão, Comércio e Hospitalidade.

Segundo o questionário aplicado aos analistas, técnicos e instrutores (Apêndice 1) para a identificação das demandas de qualificação nestas áreas, as fontes de informações recorridas pelos entrevistados para a formulação a respeito das demandas mencionadas foram as seguintes:

Área de Design:

- Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais)
- Relatos de alunos, parceiros e instrutores
- Relatos de empresários do segmento

Área de Informática:

- Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais)
- Relatos de alunos, parceiros e instrutores
- Relatos de empresários do segmento
- Pesquisas de mercado às quais obteve acesso
- Registro da demanda de matrículas na unidade
- Outras fontes

Área de Gestão:

- Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais)
- Relatos de alunos, parceiros e instrutores
- Relatos de empresários do segmento
- Pesquisas de mercado às quais obteve acesso

Área de Comércio:

- Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais)

Área de Hospitalidade:

- Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais)
- Relatos de alunos, parceiros e instrutores
- Relatos de empresários do segmento
- Pesquisas de mercado às quais obteve acesso
- Registro da demanda de matrículas na unidade

Para estas áreas específicas, a Tabela 32 sugere a oferta dos cursos abaixo discriminados. Este resultado é produto tanto da percepção dos analistas, técnicos e instrutores do SENAC, mediante a aplicação do questionário constante no Apêndice 1, quanto da síntese dos registros de interesse, de 2012 a 2014, que refletem as buscas espontâneas por cursos específicos no web site da Instituição:

Área de Design:

- Design de Interiores
- Decoração de Espaços Residenciais
- Design Gráfico
- Desenho de Móveis
- Vitrinista
- Web Designer
- Introdução ao Paisagismo

Área de Informática:

- Excel 2010 - Recursos Avançados
- Técnico em Informática
- Autocad
- Linguagem e Programação
- Excel 2010 - Recursos Básicos
- Desenvolvedor Web

- Técnico em Manutenção e Suporte em Informática
- Montagem, Configuração e Manutenção de Microcomputador

Área de Gestão:

- Assistente Administrativo
- Técnico em Administração
- Assistente de Logística
- Assistente de Recursos Humanos
- Aprendizagem em Serviços Administrativos
- Técnico em Logística

Área de Comércio:

- Balconista de Farmácia
- Teleatendente
- Venda com Foco no Cliente
- Vendedor de Artigos de Luxo
- Técnicas em Vendas
- Vendedor de Shopping
- Comércio Exterior e Logística Aplicada
- Técnico em Transações Imobiliárias

Área de Hospitalidade:

- Confeiteiro
- Confeitaria Fina
- Cozinheiro
- Pizzaiolo
- Garçom
- Boas Práticas Na Manipulação De Alimentos

Ainda como subsídio aos gestores no planejamento dos cursos a ofertar nas unidades de educação profissional, a Matriz BCG é também sugerida como ferramenta para a gestão do portfólio. Conforme citado no Capítulo 2, trata-se de uma análise gráfica elaborada por Henderson (1979) para a empresa de consultoria empresarial Boston Consulting Group.

O objetivo desta matriz foi subsidiar a análise de portfólio de produtos, tendo como premissa o conceito de ciclo de vida dos produtos e serviços. A ferramenta fornece informações que subsidiam o planejamento e a alocação de recursos em determinados produtos e serviços ofertados pelas organizações, evidenciando o posicionamento destes em relação a variáveis externas e internas.



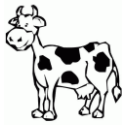

Conforme mostrado no Gráfico 1, a matriz tem duas coordenadas: crescimento de mercado e participação relativa de mercado. Os produtos ou serviços são posicionados na matriz e classificados em cada um dos quadrantes – ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e abacaxi.

Transportando a ferramenta BCG para a gestão estratégica do portfólio de cursos do SENAC, tendo como base o registro histórico de matrículas de 2012 a 2014, bem como o registro de interesse pelos cursos no site institucional e o padrão de recompra, no mesmo período, e utilizando a divisão dos cursos por áreas de formação profissional, tem-se a configuração apresentada no Gráfico 1.

No Gráfico 1, os percentuais de oferta referem-se à carga horária total ofertada pela área, no período em análise, em relação ao total da carga horária do SENAC Curitiba. Os percentuais de demanda referem-se aos registros de interesse no site institucional, em relação ao total apurado no mesmo período. O percentual de recompra, quando utilizado, diz respeito à parcela dos registros da área que correspondem a recompras de cursos na mesma área.

O resultado da análise BCG evidencia pontos de atenção no processo de gestão do portfólio, em relação ao ciclo de vida e à rentabilidade das diferentes áreas de formação profissional do SENAC de Curitiba.

Gráfico 1: Matriz BCG – Unidade do SENAC em Curitiba

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	Estrela  Oferta alta (24%) Demanda alta (12%) Recompra alta (47%) ÁREA DE HOSPITALIDADE	Ponto de Interrogação  Oferta baixa (10%) Demanda alta (15%) Recompra alta (49%) ÁREA DE BELEZA
	Baixo	Vaca Leiteira  Oferta alta (24%) Demanda baixa (5%) Recompra média (28%) ÁREA DE COMÉRCIO	Abacaxi  Oferta baixa (0,5%) Demanda baixa (0,7%) Recompra baixa (9%) ÁREA DE CONSERVAÇÃO E ZELADORIA

Fonte: O autor, 2015.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que as demandas de qualificação profissional são geradas de forma dinâmica e em aderência aos movimentos sociais e econômicos dos municípios. Assim, a proposição de método que promova o alinhamento perfeitamente ajustado entre oferta e demanda, em tempo real, é um desafio às instituições de ensino profissionalizante, porque demanda a análise de múltiplas bases de dados e variáveis, internas e externas.

Contudo, o método proposto por este projeto de pesquisa obteve êxito, a partir das bases de dados disponíveis ao pesquisador, na construção de um mapa de demandas de qualificação e de uma matriz de alinhamento estratégico, que culminaram na elaboração de indicadores de desempenho customizados para o monitoramento das iniciativas estratégicas. Obteve êxito, também, na proposição de ferramentas para a gestão do portfólio dos cursos a oferecer, nas áreas de formação cuja demanda e oferta mostraram-se desalinhadas.

Longe de pretender esgotar estudos que promovam o alinhamento estratégico entre oferta e demanda de cursos profissionalizantes, o projeto de pesquisa ora apresentado é, antes de tudo, um convite ao aprofundamento do método proposto, agregando futuramente em suas análises outras variáveis e análises não contempladas em seu escopo por limitações do prazo de pesquisa.

7 REFERÊNCIAS

ACHWARZ, F.; AMIDEN, M. A. M.; PINHO, L. C. Alinhamento e desdobramento da estratégia. Em KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ACKOFF, R. L. **Gerência em Pequenas Doses**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. McKinsey Quarterly, p.48-61, Summer 1966.

AHSTRAND, B., LAMPEL, J. & MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

AL GHAMDI, S. **Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the british experience**. European Business Review, v. 98, n. 6, p. 322, 1998.

ALEXANDER, L. D. **Sucessfully implementing strategic decisions**. Long Range Planning, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

ANDREWS, K. R. **Concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1971.

ANSOFF, I. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, P. C.; CASTILHO JUNIOR, N. C. **Contribuições da gestão da informação para o sub-processo de coleta do processo de inteligência competitiva**. Revista Perspectivas em Gestão e Conhecimento - PG&C, v. 4, n. 2, p. 50-66, 2014.

ATKINSON, H. **Strategy implementation: a role for de balanced scorecard?** Management Decision, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

BARNEY, J. B. **Firm resource and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CAIUBY, R. D.; LUCIANO, D. M. Vinculando estratégia aos processos operacionais. Em KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CANDLER, G.; DUMONT, G. **A non-profit accountability framework**. Canadian Public Administration/ Administration Publique du Canada, v. 53, n. 2, p. 259-270, 2010.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. Information Today Inc, 3ª edição, 2002.

COCHIA, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos**. Revista de Administração Contemporânea da ANPAD, Rio de Janeiro, v. 8, Ed. Especial, p. 11-35, 2004.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Alinhamento estratégico: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAMKE, E. J.; SILVA, E. D.; WALTER, S. A. **Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores**. Revista Eletrônica Estratégia & Negócios, v.4, n.1, p.65-87, 2011.

DAVENPORT, T. H. **Analisar para competir**. Harvard Business Review Brasil, v. 84, n. 1, p. 66-75, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no seu devido lugar.** Curitiba: Champagnat, 2010.

FELIU, T.; PERMANYER, J. **De como las estadísticas y los indicadores ayudan a mejorar las bibliotecas: el caso de la Red de Bibliotecas Municipales de la Provincia de Barcelona.** World library and information congress: IFLA General Conference and Council, n. 70, 2004, Buenos Aires. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/076s-Feliu_Permanyer.pdf> Acesso em 10 jan. 2012.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica. Da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** Curitiba: Positivo, 2004.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. Em HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. **The Blackwell handbook of strategic management.** Oxford: Blackwell, 2001. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511>. Acesso em: 05 de dezembro de 2011.

FURLAN, G. A. **Contribuição do Balanced Scorecard para a Construção do Mapa Estratégico de Instituições Educacionais Sem Fins Lucrativos.** Dissertação (Mestrado), Instituição Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

GAIO, J. **Método de avaliação do alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais em instituição educacional religiosa, sem fins lucrativos. Foco na qualidade dos serviços prestados no ensino superior.** Dissertação (mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GINSBERG, A.; VENKATRAMAN, N. **Contingency perspective of organizational strategy: a critical review of the empirical research.** Academy of Management Review, 10-3, p. 421-434, 1985.

GOTTS, I. **Leading Indicators vs. Lagging Indicators.** BPTrends, march 2009.

GREENWALD, B; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3 , p. 237-242, 1996.

HENDERSON, B. D. The product portfolio: Growth Share Matrix of the Boston Consulting Group. In: Mintzberg, H., Quinn, J. B. (Eds.), **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 2ª ed., p. 678–680, 1979.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. IBM System Journal, 32(1), p. 198-220, 1993.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. **Theses on nonprofit organization effectiveness**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 28, n. 2, p. 107-126, 1999.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. Em PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**, p. 274-291. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNGER, D. J. & WHEELLEN, T. L **Gestão estratégica: Princípios e prática**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002.

JOHNSTON, R.; PONGATICHAT, P. **Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies**. International Journal of Operations & Production Management, v. 28, n. 10, p. 941-967, 2008.

KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Alinhamento. Utilizando o Balanced Scorecard como um sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Balanced Scorecard: Mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Organização orientada para a estratégia – The Strategic-Focused Organization**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Organização orientada para a estratégia..** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATHURIA, R. *et al.* **Organizational alignment and performance: past, present and future.** Management Decision, v. 45, n. 3, p. 503-517, 2007.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things.** EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LACERDA, D. P.; CAULLIRAUX, H. M. **Compreendendo os possíveis fatores que influenciam a transformação das intenções em ações estratégicas: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior.** Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, n. 34, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

LAURINDO, A. M. **Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Paraná, 2013.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. **Balanced scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas.** Revista Eletrônica Estratégia & Negócios, v.4, n.1, p.183-205, 2011.

LIMA, M. A. *et al.* **Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADE.** Organizações em Contexto, v. 5, p. 46-68, 2009.

MANZIONE, S. **Marketing para o terceiro setor.** São Paulo: Novatec, 2006.

MARTINS, T. S. *et al.* **A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado de instituições de ensino fundamental e médio do estado do Paraná.** Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, Rio de Janeiro, Anais, Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning.** Harvard Business Review, p. 107-114, jan/fev 1994.

MÜLLER, C. J.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELI, L. V.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância**. Encontro Nacional De Engenharia De Produção, n. 23, 2003, Ouro Preto. Anais, São Paulo: ENEGEP, 2003.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies**. John Wiley & Sons: New Jersey. 2003.

PEARSON, E. S.; HARTLEY, H. O. **Biometrika Tables for Statisticians**. Volume 2. London: Cambridge University Press, 1972.

PEREIRA, J. R. **Processos de gestão estratégica e performance empresarial: uma análise das empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado); PUC, Belo Horizonte, 2010.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. O que é estratégia. Em MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**, p. 34-39. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIETO, V. C. *et al.* **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Produção, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132009000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 de novembro de 2011.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. XXX EnANPAD, Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

STACEY, R. D. **Complexity and management**. New York: Routledge, 2000.

SUMMER, C. E. **Strategic Behavior in Business and Government**. Boston: University of Washington, 1980.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; ANDRADE, K. A.; BACH, T. M. **Qualidade percebida de stakeholders como estratégia de melhoria dos serviços**. Revista Eletrônica Estratégia & Negócios, v.7, n.1, p.1-28, 2014.

WEICK, K. **Educational organizations as loosely coupled systems**. Administrative Science Quarterly, v. 21, p. 1-19, 1976.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WUNDER, T. **New strategy alignment in multinational corporations**. Strategic Finance, Montvale: Institute of Management Accountants. v. 87, n. 5, 2005.

8 APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO APLICADO À EQUIPE TÉCNICA E DOCENTE DO SENAC DE CURITIBA



MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM
CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Curitiba, 3 de agosto de 2015.

Caros gerentes, bom dia.

Solicito a colaboração dos senhores para preenchimento de um breve questionário, que visa coletar informações referentes à percepção dos instrutores e dos técnicos de educação profissional, acerca das demandas de qualificação profissional identificadas na região de abrangência da Unidade.

Este questionário é o instrumento de pesquisa para a dissertação de mestrado intitulada “MÉTODO DE ALINHAMENTO DE DEMANDAS E OFERTAS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO SENAC PARANÁ”, de autoria do mestrando Solan Arantes Valente, sob a orientação do professor doutor Egon Walter Wildauer, do Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da UFPR.

As respostas poderão ser objetivas, assinalando-se um (x) em quantas alternativas julgarem pertinentes, e também subjetivas, com campos livres para preenchimento.

Solicito que o questionário seja preenchido pelos Técnicos de Educação Profissional (TEPs) e por 3 (três) instrutores de cada uma das áreas de formação identificadas.

Agradeço antecipadamente pela cooperação e coloco-me à disposição para sanar quaisquer dúvidas.

Solan Valente

Unidade: Curitiba (UEP1) Data: ____ / ____ / 2015

Nome: _____

1. Qual a sua função no SENAC?

- () Técnico(a) de Educação Profissional (TEP)
 () Instrutor(a)
 () Analista

2. Qual a área de educação profissional onde atua ou leciona e que será objeto desta análise? (Assinale apenas uma; se atuar em mais de uma, gentileza preencher um formulário para cada área analisada)

- () Artes () Beleza () Comércio () Comunicação
 () Conserv. e Zeladoria () Design () Educacional () Gestão
 () Hospitalidade () Idiomas () Informática () Lazer
 () Meio Ambiente () Moda () Saúde () Segurança
 () Turismo

3. Em relação à área assinalada na questão 2, identifique três ocupações do comércio, serviços e turismo que, na sua percepção, têm demanda crescente de qualificação pelo mercado de trabalho na região de Curitiba, nos últimos 3 anos, independentemente da oferta pelo SENAC. As ocupações deverão ser registradas em ordem decrescente de importância; em primeiro lugar a ocupação com maior demanda identificada, e assim sucessivamente:

1ª ocupação: _____

2ª ocupação: _____

3ª ocupação: _____

4. Quais as fontes de informações que você recorreu para construir sua percepção a respeito das demandas identificadas? (Assinale quantas julgar pertinentes)

1ª ocupação	2ª ocupação	3ª ocupação	Fontes identificadas
()	()	()	Notícias nas mídias em geral (TV, rádio, internet, mídias sociais, jornais etc)
()	()	()	Relatos de alunos, parceiros e instrutores
()	()	()	Relatos de empresários do segmento
()	()	()	Pesquisas de mercado às quais obteve acesso
()	()	()	Registro da demanda de matrículas na unidade
()	()	()	Outras fontes. Quais? _____

Muito obrigado!