

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES - URI - CAMPUS SANTO ÂNGELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

FRANCIELI SILVA DA COSTA DURO

**PROPOSTA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O ALINHAMENTO DA
GESTÃO ORGANIZACIONAL DO SENAI DE SANTA ROSA - RS**

SANTO ÂNGELO, RS

2015

FRANCIELI SILVA DA COSTA DURO

**PROPOSTA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O ALINHAMENTO DA
GESTÃO ORGANIZACIONAL DO SENAI DE SANTA ROSA - RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Edio Polacinski

SANTO ÂNGELO, RS

2015

D964p Duro, Francieli Silva da Costa

Proposta de diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional do SENAI de Santa Rosa - RS / Francieli Silva da Costa Duro. – Santo Ângelo : URI, 2015.

84 f. : il ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Gestão organizacional 2. Diretrizes estratégicas. 3. Análise bibliométrica. 4. SENAI I. Título.

CDU: 65.012.2

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

FRANCIELI SILVA DA COSTA DURO

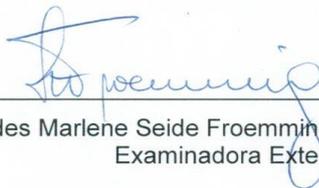
PROPOSTA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O ALINHAMENTO DA
GESTÃO ORGANIZACIONAL DO SENAI DE SANTA ROSA – RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, Doutora em Administração
Examinadora Externa



Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 25 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por permitir que eu cresça a cada obstáculo encontrado em meu caminho, aprendendo com meus erros e com as pessoas ao meu redor.

Aos meus pais e avós, os quais me proporcionaram a melhor educação que eu poderia receber em casa, e a minha filha Giovanna por me motivar sempre.

Ao meu orientador e amigo, Professor Dr. Edio Polacinski, por ter orientado este trabalho com excelência e profissionalismo. Agradeço pela confiança, respeito e auxílio, em minha dissertação.

Ao SENAI da unidade de Santa Rosa - RS, e seu gestor Alexandre Stein por permitir e apoiar a realização deste trabalho.

Ao corpo docente do Mestrado, por desenvolver a arte de ensinar.

Meu muito obrigado.

“Compartilhe seu Conhecimento. Essa é uma forma de alcançar imortalidade.”

Dalai Lama

RESUMO

As diretrizes estratégicas são de extrema importância, pois permitem identificar sinais de mudanças, oportunidades, além do planejamento de forma sintonizada com o negócio e criar condições para as ações proativas. A pesquisa teve como objetivo geral analisar um estudo investigativo sobre as pesquisas científicas sobre gestão, realizadas no SENAI - RS, relacionando com o mapa estratégico do SENAI – RS e assim criar diretrizes estratégicas da unidade SENAI de Santa Rosa – RS. Especificamente foi desenvolvido o estado da arte sobre as teses e dissertações apresentadas no SENAI, relacionando as mesmas com as diretrizes do SENAI – RS. A metodologia caracteriza-se como uma Pesquisa-ação, exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa, pelo fato de ser desenvolvida em uma unidade específica do SENAI-RS. Como instrumento de coleta de dados ressalta-se a utilização principalmente da análise bibliométrica. A análise bibliométrica resultou da análise de duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado publicadas no período de 2002 a 2013 sobre Gestão e SENAI em todo o Brasil. Quanto a coleta, análise e apresentação foram usadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a análise bibliométrica. Levando-se em consideração o mapa estratégico do SENAI - RS, foram criadas diretrizes estratégicas específicas para a unidade do SENAI de Santa Rosa - RS, com o objetivo de buscar a melhoria contínua e a inovação de seus processos. Como principais resultados de pesquisa, evidenciou-se que os títulos e temas que mais se destacaram na análise das duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado publicadas entre os anos de 2002 e 2013 na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações sobre SENAI e Gestão, foram gestão estratégica e gestão educacional. As diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS se tornaram de extrema importância pela sua relação íntima e direta com as transformações sociais, políticas, econômicas e do trabalho que se apresentam e que caracterizam o cenário nacional e internacional, especialmente aquelas mais relacionadas às novas tecnologias e às novas formas de organização do trabalho e, portanto, se tornarão um suporte dentro da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS, pois foram adequadas a realidade em que a Escola Profissional vive atualmente.

Palavras-chave: Gestão. Diretrizes estratégicas. Análise Bibliométrica. SENAI.

ABSTRACT

The strategic guidelines are extremely important because they allow identifying changes, opportunities, and the tuned form of planning with the business and create conditions for proactive actions. The research aimed to analyze an investigative study on scientific research management held at SENAI, relating to the strategic map of SENAI - RS and thus create strategic guidelines of SENAI unit of Santa Rosa - RS. Was specifically developed state of the art on the theses and dissertations presented at SENAI, relating the same with the guidelines of SENAI - RS. The methodology is characterized as an action research, exploratory, descriptive, qualitative and quantitative, because it is developed in a specific unit of the SENAI-RS. As data collection instrument emphasizes the use of mainly bibliometric analysis. The bibliometric analysis resulted from analysis of two doctoral dissertations and master's theses seventeen published in the 2002-2013 period on Management and SENAI in Brazil. The collection, analysis and presentation were used bibliographical research, documentary research and the bibliometric analysis. Taking into account the strategic map of SENAI - RS, specific strategic guidelines were created for the SENAI unit of Santa Rosa - RS, aiming to seek continuous improvement and innovation of its processes. The main search results, highlight that the titles and themes that stood out in the analysis of the two doctoral dissertations and master's theses seventeen published between the years 2002 and 2013 in the Digital Library of Theses and Dissertations on SENAI and Management, were strategic management and educational administration. The strategic guidelines for the alignment of the organizational management of SENAI unit of Santa Rosa - RS have become extremely important for its intimate and direct relationship with the social, political, economic and the work that they are and which characterize the national and international scene especially those more related to new technologies and new forms of work organization and thus become a support within the organizational management of SENAI unit of Santa Rosa - RS, as were adequate to reality in the Professional School currently lives.

Keywords: Management. Strategic guidelines. Bibliometric analysis. SENAI.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O processo de planejamento estratégico	29
Figura 02: Traduzindo a missão em resultados almejados.....	31
Figura 03: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.....	47
Figura 04: Áreas temáticas	65
Figura 05: Mapa Estratégico do SENAI-RS (2013-2017)	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Relação de dissertações de mestrado e teses de doutorado	47
Quadro 02: Caracterização das dissertações e teses referente ao título e consequentemente à concentração do tema pesquisado.....	49
Quadro 03: Total de palavras-chave	49
Quadro 04: Palavras-chave utilizadas e o número de ocorrência de cada	49
Quadro 05: Quadro resumo	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REVISÃO DE LITERATURA	15
1.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO	15
1.2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	21
1.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO	23
1.4 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	25
1.4.1 Planejamento estratégico	28
1.4.2 Planejamento tático	32
1.4.3 Planejamento operacional	33
1.5 GESTÃO ORGANIZACIONAL	34
1.5.1 Gestão do conhecimento	35
1.5.2 Gestão estratégica	38
1.5.3 Diretrizes estratégicas	39
2 METODOLOGIA	41
2.1 TIPO DE PESQUISA	41
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
2.2.1 Do ponto de vista da sua natureza	41
2.2.2 Do ponto de vista da forma de abordagem do problema	42
2.2.3 Do ponto de vista de seus objetivos	42
2.3 FORMA DE COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS ...	42
2.3.1 Pesquisa bibliográfica	43
2.3.2 Pesquisa documental	43
2.3.3 Observação participante	43
2.3.4 Análise bibliométrica	43
2.4 UNIVERSO E AMOSTRA	45
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	66
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	66
3.2 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA O SENAIDE SANTA ROSA - RS.....	68
CONCLUSÕES	75
REFERÊNCIAS	78

INTRODUÇÃO

A Escola de Educação Profissional SENAI Vergílio Lunardi é integrante do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional do Rio Grande do Sul. Foi concebida pedagógica, administrativa e estruturalmente para ser uma resposta às necessidades de formação profissional das indústrias da região de Santa Rosa, nos segmentos de Metalmeccânica, Eletroeletrônica, Moveleira, Construção Civil e Alimentação, especialmente quanto à formação do seu capital humano.

A Escola atua na modalidade de Habilitação Profissional no curso Técnico em Edificações, curso de Mecatrônica, na área Eletroeletrônica e Metalmeccânica, na Habilitação Profissional de Nível Técnico. Buscando ampliar sua atuação na educação para a formação de profissionais e fortalece sua função de instituição educacional comprometida com o desenvolvimento local e regional.

O setor industrial brasileiro enfrenta obstáculos no seu desenvolvimento, tais como os altos custos com impostos e a baixa qualificação de profissionais para uma considerável parte dos setores produtivos, bem como a falta de mão de obra qualificada, gerando oportunidades de desenvolvimento, visto a necessidade de adaptação tecnológica e organizacional pelas indústrias.

A educação é um dos principais determinantes da competitividade da indústria, pois pode definir a produtividade do trabalho. Equipes bem treinadas e bem formadas utilizam melhor os equipamentos disponíveis e criam soluções para as atividades do dia a dia, aumentando também a produtividade.

O SENAI tem a visão de que as empresas tornam-se competitivas quando promovem mudanças em seus processos que permitem o aumento de sua produtividade, criam novos produtos, atingem novos mercados e aumentam sua margem de lucro, ou seja, quando promovem a inovação.

Nesse contexto as diretrizes estratégicas são referencias para a formulação da estratégia no âmbito qualitativo dos objetivos a serem definidos.

Segundo Anthony (1965 apud DUTRA; MACHADO; RATHMANN, 2008), o planejamento estratégico é o processo de decisão dos objetivos, dos recursos utilizados para alcançar esses objetivos e das políticas e devem governar a aquisição, o uso e o descarte desses recursos.

As diretrizes estratégicas do SENAI - RS são divididas em cinco elementos que são a seletividade que prioriza as ações de maior impacto sobre a competitividade da indústria, a intensidade que busca atuar fortemente nas ações selecionadas para gerar resultados relevantes e perceptíveis pelos clientes, governo e sociedade, a escala que visa atingir direta ou indiretamente a parcela significativa do público-alvo das ações, a complementaridade que integra as redes que ampliem a capacidade de atuação e da geração de resultados, como o SESI, SENAI e IEL para que atuem de forma sistêmica e sinérgica e a articulação para ganhar maior protagonismo e poder de influência na formulação e no alinhamento das políticas públicas às necessidades da indústria, para que a sinergia entre o governo e o empresariado possa estimular o avanço que a indústria precisa empreender para acompanhar o mundo em seu processo de transformação e competitividade crescentes.

O problema desta pesquisa está inserido nas diretrizes que refletem o sentido da urgência em relação aos problemas relativos à educação e inovação, bem como, orienta as ações perante a constante necessidade de adaptação as voláteis condições da economia global, o estudo gira em torno do questionamento: como a Escola de Educação Profissional SENAI Vergílio Lunardi de Santa Rosa - RS irá atuar em todas as suas áreas, tornando-se visionária e atingir os seus objetivos?

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar um estudo investigativo sobre as pesquisas científicas sobre gestão, realizadas no SENAI, relacionando com o mapa estratégico do SENAI - RS e assim criar diretrizes estratégicas da unidade SENAI de Santa Rosa - RS.

Como objetivos específicos, o primeiro objetivo visa identificar o estado da arte sobre teses e dissertações apresentadas no SENAI.

O segundo objetivo específico é relacionar o estado da arte sobre teses e dissertações apresentadas no SENAI com as diretrizes do SENAI - RS.

No terceiro objetivo específico a proposta é desenvolver diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS.

O SENAI é o maior complexo de educação profissional e tecnológica da América Latina, qualificando mais de 2,3 milhões de trabalhadores brasileiros a cada ano. Também apoia empresas em 28 áreas industriais, por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços técnicos e tecnológicos, como consultoria e assistência ao setor produtivo, laboratoriais, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Têm como Missão: Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira. Este trabalho se justifica pela importância que o papel que a Escola de Educação Profissional SENAI desempenha no desenvolvimento do ser humano, que é proporcionar um conjunto de ações que contribuem para que os alunos se apropriem do conhecimento formal de forma construtiva.

A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa-ação, pelo fato de ser desenvolvida em uma unidade específica do SENAI-RS. Como instrumento de coleta de dados ressalta-se a utilização principalmente da análise bibliométrica.

O trabalho divide-se em três partes. No primeiro capítulo, expõe-se o histórico, a evolução e os princípios da administração. O capítulo é dividido em duas partes: a primeira discorre sobre o conceito de planejamento estratégico, tático, operacional; e a segunda parte fala sobre a gestão do conhecimento.

No segundo capítulo está a metodologia utilizada no trabalho, a descrição do método e dos procedimentos metodológicos usados.

O terceiro capítulo apresenta a análise investigativa sobre as pesquisas científicas sobre gestão, realizadas no SENAI, relacionando com o mapa estratégico do SENAI - RS e assim criando diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração do latim *administratio* é um conjunto de atividades voltadas a dirigir uma organização, utilizando técnicas específicas para obter seus objetivos de forma eficaz, com qualidade e responsabilidade. Administrar é uma atividade profundamente audaciosa, que exige competências por parte de seus profissionais, as quatro conhecidas funções do administrador são: planejar; organizar; dirigir e controlar. Há séculos convive-se com a Administração, praticando-a desde os primórdios da humanidade, o que é novidade é a sistematização do conhecimento, foi a partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII, que as grandes empresas se tornaram numerosas e complexas (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Conforme Guedes (2006), a Administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia. Sabe-se que a Administração obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, contudo, apesar dos diferentes tratamentos da Administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Seja através da arte, da racionalização ou do uso de ambos, a Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 4): “A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Chiavenato (2000) ressalta que a administração é o processo pelo qual um grupo de pessoas dirige as ações de outras no sentido de alcançar objetivos comuns.

Conforme Maximiano (2000), a Administração significa, em primeiro lugar, ação, neste sentido, compreende-se que a Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação, e participação, contribuem para realização dos quatro processos

principais, tornando a Administração um diferencial de competitividade nas empresas.

Ainda para Chiavenato (2000, p. 6):

a tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma escola, clube, hospital ou uma empresa de consultoria.

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações, sem ela as organizações não teriam condições de existir e crescer (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004, p. 11):

a palavra *administração* vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sobre o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

Chiavenato (2004) afirma que a tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2004, p. 173), organização significa “um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos”.

Organizar é verificar as atribuições necessárias a cada um para o alcance dos objetivos planejados, criando departamentos e com isso designando tarefas e/ou cargos.

Quanto à direção Chiavenato (2004, p. 174) afirma: “É a função administrativa que se refere às relações inter-pessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados”.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem quando possível aos objetivos previamente estabelecidos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 175), “a essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados”.

O americano Frederick Winslow Taylor iniciou a “chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário” (CHIAVENATO, 2004, p. 175).

Já o Europeu, Henri Fayol desenvolveu a “chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em base científicas” (CHIAVENATO, 2004, p. 176).

Gilbreth (1868-1924) “introduziu o estudo dos tempos e movimentos dos operários como técnica administrativa básica para a racionalização do trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 176).

Conforme Maximiano (2000), a Administração significa, em primeiro lugar, ação, neste sentido, compreende-se que a Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação, e participação, contribuem para realização dos quatro processos principais, tornando a Administração um diferencial de competitividade nas empresas.

De acordo com Chiavenato (2004), entender a Administração como um processo que se compõem de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da Administração, criado por Henry Fayol a qual separa a Administração das tarefas operacionais e técnicas, tornando a união destes fatores um elemento essencial para a competência na execução das atividades produtivas.

A Administração pode ser compreendida sob um foco de planos e ações capazes de oportunizar a empresa sua continuidade, ressalta-se ainda que a Administração pode ser compreendida como “[...] um processo de tomar decisões e realizações de ações para alcançar o objetivo” (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

Para Chiavenato (2000), a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende diretamente da capacidade daqueles que exercem função administrativa.

Peter Drucker, autor neoclássico, afirma que não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países subadministrados. O mesmo ocorre com as organizações (CHIAVENATO, 2000).

Conforme Chiavenato (2000), o trabalho do administrador em qualquer organização seja ele um supervisor de primeira linha ou o dirigente máximo da organização, é essencialmente o mesmo. Neste sentido não há distinção básica entre diretores, gerentes, chefes ou supervisores, como administradores.

O conceito de Administração dizendo que “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 2000, p. 5). Neste sentido, o Processo de Administrar é constituído da seguinte forma:

- (i) PLANEJAR - Eficácia;
- (ii) ORGANIZAR – Eficiência;
- (iii) LIDERAR – Eficácia;
- (iv) CONTROLAR – Eficiência.

São ideias amplas que se complementam, mas para entendê-las é necessário compreender o significado dos conceitos usados em ambos: Eficiência, Eficácia, Planejar, Organizar, Liderar e Controlar.

A eficiência é relativa aos meios, como fazer as coisas da melhor maneira possível. Ser eficiente significa executar da melhor maneira possível, evitando desperdícios e maximizando a produtividade.

Segundo Stoner e Freeman (1999) eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, para Drucker *apud* Stoner e Freeman (1999, p. 136), eficiência é “fazer as coisas certo”.

Chiavenato (2000, p. 177) diz que:

[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

Dessa forma pode-se medir o nível de eficiência da Administração avaliando a maneira como os processos estão sendo executados. É importante manter-se sempre eficiente evitando re-trabalhos e desperdício diversos para a manutenção de um bom Processo Administrativo.

A eficácia se relaciona aos fins, qual o objetivo correto a se perseguir. É mais importante que a eficiência, pois sem o direcionamento correto a melhor execução só levará a resultados desnecessários.

Em uma analogia simples, um processo muito eficiente e pouco eficaz seria como ter uma indústria com a melhor produção de vodka em um local onde o consumo de bebidas alcoólicas é proibido.

Segundo Stoner e Freeman (1999) eficácia é a capacidade de determinar objetivos apropriados, para Drucker (*apud* STONER e FREEMAN, 1999, p. 136) eficácia é “fazer as coisas certas”.

Para Chiavenato (2000, p. 177): “[...] a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”.

Dessa forma deve-se medir o nível de eficácia da Administração determinando os melhores objetivos a se perseguir. É fundamental manter-se sempre eficaz, pois de nada adianta ter a melhor organização e produção se os bens ou serviços produzidos não atendem às necessidades ou desejos da sociedade.

Planejar é o primeiro passo do Processo de Administrar, é pensar antes de agir ou preparar as maneiras mais adequadas para a ação. Dessa forma objetiva-se o melhor caminho para se atingir os resultados esperados.

Stoner e Freeman (1999, p. 195) dizem que:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

O planejamento figura conforme Chiavenato (2000, p. 195):

Como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

O ato de planejar envolve sensibilidade ao mercado e à missão da organização além de vários métodos e técnicas que tornam o planejamento realmente eficaz. Assim a organização deixa de agir unicamente de maneira intuitiva e passa a atuar de forma profissional e focada facilitando seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Organizar é o segundo passo do Processo de Administrar, consiste em procurar a melhor forma para executar o que foi planejado. Nesse momento é importante a eficiência das operações.

Para Stoner e Freeman (1999) organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

Segundo Chiavenato (2000, p. 202) organizar consiste em:

Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização). Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização). Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Por isso, o processo de organizar exige racionalização do trabalho objetivando minimizar desperdícios e otimizar a produtividade para alcançar ótimos resultados. Organizar significa buscar a melhor maneira para agir.

Liderar é usar das habilidades técnicas, conceituais e principalmente humanas, para se construir junto às pessoas o resultado esperado.

Para Stoner e Freeman (1999) liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais.

Chiavenato (2000, p. 7) diz que:

Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção (liderança): acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

Por sua relação direta e constante com as pessoas, a habilidade mais preponderante na liderança é a habilidade pessoal. Saber se comunicar sem ruídos, ter sensibilidade e facilidade em se relacionar bem com as pessoas é imprescindível para que se possa construir e fazê-las construir os melhores resultados.

Controlar é saber se o que foi planejado e organizado está dando os resultados esperados, é medir o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. É fundamental o controle para garantir a eficiência e eficácia da Administração.

Stoner e Freeman (1999) dividem a função de controle em 4 elementos: (1) estabelecer padrões de desempenho; (2) medir o desempenho atual; (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

Sobre a finalidade do Controle, Stoner e Freeman (1999, p. 7) dizem que: “Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido”. Porém Chiavenato (2000) fala que a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

Portanto, através do Controle é possível identificar se o processo está se desenvolvendo bem e melhorá-lo se possível ou se o processo está se desenvolvendo de maneira insatisfatória e propor ações corretivas ou novos direcionamentos para a Administração. É o Controle que garante os bons resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar.

1.2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A administração, já passou por diversas mutações, que acabaram por melhorá-la e transformá-la no que é hoje. Faria (2002) relata que a administração é o resultado dos estudos, pesquisas e teorias de diversos estudiosos, tendo passado por diversas fases e mudanças através dos tempos.

Fava (2001, p. 5) diz que:

A partir de 1750 até 1970, o mundo viveu o que os especialistas denominam Revolução Industrial, predominando uma visão de especialistas em produção em série, da adaptação do homem a máquina. Foi nessa etapa que se desenvolveu, na década de 1920, a Administração Científica de Taylor e a Administração de relações Humanas, encabeçadas por Elton Mayo. Período também conhecido como a Era da Produção em Massa. Correntes opostas a Administração Científica e a Administração de Relações Humanas, não conseguiam viver no mesmo ônibus, e, com o intuito de amenizar o conflito entre essas duas correntes da administração, surge, a partir de 1950, a chamada Administração Burocrática com Max Weber, enfocando sobre tudo a eficiência, pregando a avaliação e controle dos funcionários.

Taylor (1990) e suas respectivas teorias foram fundamentais para a administração, suas contribuições foram imensas. Sem eles com certeza, a administração como conhecemos hoje, não existiria. Para Faria (2002) a administração científica tem ênfase nas tarefas e o seu principal enfoque é a organização e a racionalização do trabalho a nível operacional, e a Administração de Relações Humanas tem ênfase nas pessoas, tendo como principais pontos a organização informal, motivação, liderança e a comunicação.

Kwasnicka (1995, p. 18) cita que: “os princípios estabelecidos para a administração, no início do século XX, previam uma administração rígida, onde o chefe ou proprietário eram os donos absolutos das decisões”. Porém, da administração nos dias de hoje Kwasnicka (1995, p. 18) diz, “hoje podemos observar que a administração é feita de maneira mais flexível, e considera-se a empresa como a união de esforços em torno de uma série de metas e objetivos”.

Percebe-se então uma grande mudança em relação ao que era a administração no passado, onde somente o proprietário era o responsável pela administração da empresa. Agora, cabe a todos os colaboradores, o sucesso da organização.

Nesse enfoque, Hampton (1992, p. 9) diz que:

Uma vez que as pessoas se combinam para atingir um determinado objetivo, elas criam uma organização, uma máquina social que tem o potencial para realizar mais que qualquer pessoa poderia realizar sozinha. Se a organização vence ou falha, isso vai depender da sua eficácia em obter e usar os seus recursos. O trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se Administração.

Sendo assim, é fundamental administrar, além das tarefas, também as pessoas em uma organização, pois são elas que serão determinantes para o seu sucesso ou fracasso.

Para Kwasnicka (1995, p. 17) “administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”. Ou ainda “uma disciplina organizada e formal, pesquisada e ensinada em instituição de ensino superior. O campo da administração é integrativo, trazendo aspectos relevantes de outras disciplinas e, ao mesmo tempo, desenvolvendo seu próprio campo de teorias” A administração se aplica a empresas de todas as áreas de atuação, pois qualquer setor de serviço ou produto pode ser administrado.

De acordo com Hampton (1992, p. 9), “o que distingue o trabalho de administração dos outros tipos de trabalho que se executam no seio de uma organização é o fato de o trabalho administrativo concentrar-se em manter a organização”.

A administração é muito importante para as organizações, justamente porque se concentra em ver o que está certo e o que está errado, e a melhor maneira de aplicar os recursos disponíveis, bem como a melhor maneira para que as tarefas sejam executadas, determinando assim o sucesso da empresa.

A Administração é como um processo que se compõem de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da Administração, criado por Henry Fayol a qual separa a Administração das tarefas operacionais e técnicas, tornando a união destes fatores um elemento essencial para a competência na execução das atividades produtivas (CHIAVENATO, 2004).

1.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Taylor (1990), os princípios foram representados em um número reduzido, compondo-se do desenvolvimento de uma verdadeira ciência; seleção científica do trabalhador; sua instrução e treinamento científico; e cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores.

Em virtude dos princípios da administração não terem caráter finito e único, não há um consenso geral entre os autores da temática, dependendo a adoção destes do ambiente em que os administradores estão inseridos. Portanto, é essencial ter ciência dos fundamentos de outro expoente da Escola Clássica que

também enumerou os princípios da administração. Trata-se de Frederick Winslow Taylor, engenheiro americano, precursor da Teoria Científica da Administração, a qual enfatiza as tarefas executadas pelos operários, buscando a eficiência das organizações por meio da padronização e racionalização do trabalho. No entanto, seus princípios foram representados em um número reduzido, compondo-se do desenvolvimento de uma verdadeira ciência; seleção científica do trabalhador; sua instrução e treinamento científico; e cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores (TAYLOR, 1990).

Fayol foi quem definiu os princípios gerais da administração, sistematizou-os segundo dados dos autores da época. Contudo os princípios resistem ao tempo e se adaptam conforme o lugar ou circunstância.

Os 14 princípios gerais da administração de Fayol (1841-1925) segundo Chiavenato (2004) são:

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade e o poder de dar ordens e o poder de esperar obediência. A Responsabilidade e o dever de prestar contas e uma consequência natural da autoridade. As duas devem estar equilibradas;
3. Disciplina: depende da obediência. Respeito as normas estabelecidas;
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de somente um empregador. E o princípio da autoridade única;
5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;
6. Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais;
7. Remuneração do pessoal: deve ser justa e garantida para a satisfação dos empregados e para a organização em termos de retribuição;
8. Centralização: concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
9. Cadeia escalar: e o princípio do comando. Linha de autoridade que vai dos escalões mais altos para os mais baixos;
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Ordem material e humana;
11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal;

12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade tem um aspecto negativo sobre a eficiência do pessoal;

13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e garantir pessoalmente o seu sucesso;

14. Espírito de equipe: união e harmonia entre as pessoas.

1.4 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Planejamento é uma função administrativa que consiste em tomar decisões antecipadamente. A tomada de decisões pressupõe uma escolha entre alternativas (MAXIMIANO, 1985).

Eunice Kwasnicka (1986, p. 153) afirma que “o planejamento é o instrumento que os administradores utilizam para examinar a situação atual e definir maneiras de se atingir a situação futura”.

José Faria (1994, p. 73) sustenta que “planejamento é um processo que impõe a necessidade de fazer no presente as escolhas para as ações do futuro. Que em síntese é definir, com antecedência, o que se vai fazer”.

Nogueira de Faria (1993, p. 96) conceitua planejamento como sendo:

O estabelecimento da distribuição racional no tempo e no espaço dos recursos disponíveis, com o objetivo de atender com menor desperdício possível a hierarquia de prioridades necessárias para a realização, com êxito, de um propósito previamente definido. É a seriação lógica de fases para a melhor utilização dos recursos disponíveis visando a conduzir a pessoa ou instituição à consecução de um objetivo com o menor dispêndio e risco. Em resumo, o planejamento é a coordenação antecipada do desempenho futuro, atendendo as exigências de uma prévia hierarquização de necessidades e de possibilidades para melhor utilizar os recursos disponíveis.

Oliveira (1997, p. 33) conceitua planejamento como: “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Segundo Oliveira (1997, p. 34) o propósito do planejamento é:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

De acordo com Hoji (2003, p. 359): “O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”.

Para Braga (1995, p. 228):

Planejar significa definir antecipadamente: - os objetivos das ações preestabelecidas (o que se deseja alcançar); - a forma pela qual as ações serão desenvolvidas (como será feito); os meios físicos, tecnológicos, humanos etc e os recursos financeiros necessários (com que e por quanto será feito); - os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (quando será feito); e - os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito).

Conforme Robbins (1990, p. 152), “planejamento é a principal função da Administração. E nesta função são determinados os objetivos, ocorrem as tomadas das decisões, são feitas previsões e iniciadas estratégias”.

Considera-se planejamento como decisão por antecipação do que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo e quem deverá fazê-lo. Especifica as finalidades a serem atingidas. As finalidades de planejamento são: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos (MAXIMIANO, 1985).

Segundo Maximiano (1985, p. 82), o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- Processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e recursos que permitirão alcançá-los;
- Interferir na realidade, com o propósito de passar-se de uma situação conhecida para uma outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo predeterminado;
- Tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza.

O processo de planejamento para Maximiano (2002, p. 105 e 107-110):

é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Para Lacombe e Heilborn (2003) o Planejamento pode ser considerado como a primeira função do administrador. Por meio do planejamento o administrador

pensa antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar esse desejo.

Conforme definem Lacombe e Heilborn (2003, p. 49):

Planejar envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; formular políticas e procedimentos para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus cronogramas para acompanhar a execução. Manter o diagnóstico atualizado.

Ainda conforme Heilborn (2003, p. 162), “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível” .

Segundo Oliveira (2006, p.36):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Oliveira (1997, p. 33) cita alguns conceitos de planejamento:

- O planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência;
- O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa;
- Planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de lato significado.

O propósito do planejamento conforme Oliveira (1997, p.34) é:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira (1997, p. 35) os princípios do planejamento são:

- Princípios Gerais:
 - a) Contribuição aos objetivos: o planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;
 - b) Precedência do planejamento: corresponde a função administrativa que vem antes da organização, direção e controle;
 - c) Maior penetração e abrangência;
 - d) Maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências;
- Princípios Específicos:
 - a) Planejamento participativo;
 - b) Planejamento coordenado;
 - c) Planejamento integrado;
 - d) Planejamento permanente.

De acordo com Nogueira de Faria (1993, p. 96), tem-se o seguinte entendimento sobre planejamento:

O principal objetivo do planejamento é conduzir o indivíduo ou a instituição à realização de seus fins, disciplinando a ação e evitando que a dispersão de esforços e a falta de continuidade possam ocasionar o fracasso pela perda dos recursos e de confiança dos agentes executores na instituição e nos seus executores.

O planejamento tem por fim dar forma aos elementos previstos, preparando as bases da futura estrutura e de seu funcionamento administrativo, visando à melhor utilização dos recursos humanos e materiais.

De acordo com Mosimann e Fish (1999), o planejamento é classificado em três tipos: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático (gerencial) e; Planejamento Operacional.

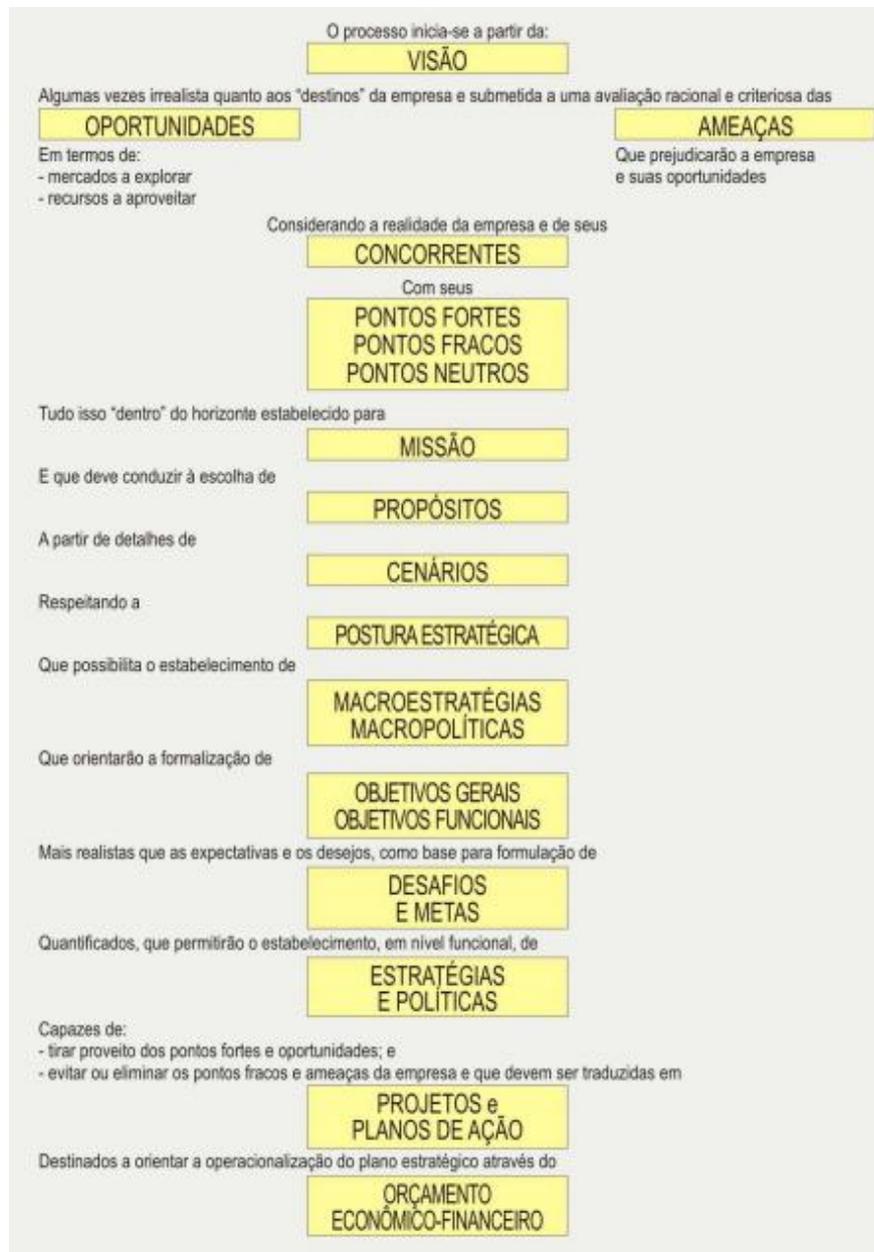
1.4.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ações da empresa e os objetivos que devem alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente a missão, que é a razão do ser da organização, onde reflete seus valores, sua vocação e suas competências; o desempenho da organização; os desafios e oportunidades do ambiente; os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização e as competências dos planejadores em termos de conhecimentos, de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro e seu interesse em planejar (CAVALCANTE, 2010).

Segundo Drucker (2003), o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador

são efeitos que sua decisão, hoje terá no futuro previsível. As conseqüências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora.

Figura 01: O processo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2004, p. 81)

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando obter resultados positivos na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p.25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir.

Portanto, planejamento estratégico pode ser considerado como a melhor forma de transmitir para a organização, mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização (MAXIMIANO, 2000).

Conforme Oliveira (2003, p. 47), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

Figura 02: Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 85)

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ele está atuando. Para Chiavenato e Sapiro (2004), o objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis, cada vez mais adversas em seu contexto de negócios.

Para Drucker (apud CHIAVENATO; SAPITRO, 2003, p. 39):

Planejamento estratégico é o processo contido sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução das decisões e, através uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

É no planejamento estratégico que é definida a missão, visão, objetivos, estratégias de competitividade de mercado, que possibilitarão o sucesso da empresa.

Segundo Oliveira (2004, p. 65), “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma das afirmações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 83-84), os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

O grande desafio da gestão estratégica é aplicar um método de planejamento que considere as forças e fraquezas da organização, esteja em sintonia com a cultura organizacional e buscam atingir objetivos a curto e longo prazo.

De acordo com Mintzberg (1998, p. 432):

As organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente através do conhecimento os padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais.

Diretrizes estratégicas são elementos orientadores que fundamentam a elaboração de políticas, programas e projetos para a realização da estratégia empresarial.

1.4.2 Planejamento tático

Planejamento Tático (gerencial), planos funcionais, também chamados estratégias ou planos administrativos, departamentais ou táticos são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos. Abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos) (CAVALCANTE, 2010).

Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Fernandes e Berton (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da

organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Para Oliveira (2003, p. 48), o planejamento tático é

desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Portanto, o planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

1.4.3 Planejamento operacional

Martins (2000) define planejamento operacional como um conjunto de planos orçamentários, fundamentados em premissas condizentes com a realidade da empresa, nos ambientes interno e externo, formalmente estabelecidos em resultados econômico-financeiros. O planejamento permite que a administração conheça, *a priori*, os resultados operacionais de cada atividade da empresa, e em seguida, execute os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Conforme Dever citado por Gonçalves (2006, p.75):

Planejamento operacional descreve um processo interativo, considerando as expectativas sobre quando, onde e como as atividades se desenvolverão. Os resultados são monitorados, medidos e reorientados quando se notarem desvios das metas estabelecidas.

Conforme Oliveira (2001), o planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento.

Para Fernandes e Berton (2005), as decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

Conforme Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

1.5 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Do latim *gestiō*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. Administrar, por outro lado, consiste em governar, dirigir, ordenar ou organizar (ROSA; BRITO, 2013).

Para Libâneo (2001, p. 78), “[...] a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvidos, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

De acordo com Houaiss (2001), gestão, do latim “gestiō, ónis”, significa “ação de administrar, de dirigir, gerência”. A expressão traz consigo, também, do latim “gessi, gēstum, gerere (<gesere)” os significados: “andar com, ter consigo, trazer em cima do corpo; produzir, criar; encarregar-se voluntariamente de; executar, fazer”. Sendo que nesse sentido, o termo gestão traz a concepção de ação resultante de dois ou mais interlocutores; implica diálogo como forma superior de encontro das pessoas na busca de soluções para os conflitos.

Mintzberg (2010, p. 16) complementa que: “A gestão é importante para qualquer um que seja afetado por sua prática, o que em nosso mundo de organizações significa todo mundo. Precisamos compreendê-la melhor para podermos praticá-la melhor”.

Conforme Oliveira (2006), gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados.

A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio (SANTANA, 2013).

Para Ferreira (1999) Gestão é o Ato de gerir, gerência, administração, gestão de negócios.

Neste sentido podemos dizer que o modelo de gestão é a forma pela qual empresas organizam suas atividades, com o auxílio de procedimentos, normas, regras e ferramentas, as quais devem estar alinhadas à missão, visão, crenças e valores institucionais.

De acordo com Santana (2013), existem vários tipos de gestão: A gestão social consiste na construção de diversos espaços a pensar na interação social; A gestão de projetos é a disciplina que é responsável pela organização e pela administração dos recursos de modo a realizar todo o trabalho necessário para um projeto, de acordo com o tempo e o orçamento definido; A gestão do conhecimento (proveniente do inglês knowledge management). Trata-se de um conceito aplicado nas organizações, que se refere à transferência de conhecimentos e de experiências existentes entre os seus membros. Por conseguinte, esse conjunto de conhecimentos pode ser usado como sendo um recurso à disposição de todos os membros da organização.

1.5.1 Gestão do conhecimento

De acordo com Davenport e Prusak (apud AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011, p. 153):

O conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos, conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentando, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar incorporado não só em documentos [...], mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais

A Gestão do Conhecimento, do inglês Knowledge Management, é um canal de compartilhamento, disseminação e distribuição de informações corporativas entre os membros de sua equipe; ligando-se a várias disciplinas, como a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, etc. Pode-se dizer também que essa Gestão é um processo pelo qual a organização gera riqueza a partir de seu capital intelectual tendo visto que, as empresas são comunidades sociais cujo principal papel é de administrar seu conhecimento de forma mais eficiente do que seus competidores (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

Kamara et al. (apud AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011) destacam que a gestão do conhecimento se refere ao desenvolvimento de um conjunto de métodos, ferramentas, técnicas e medidas por meio dos quais uma organização pode adquirir, desenvolver, mensurar, distribuir e possibilitar a gestão do seu capital intelectual.

Appléhans et al. (apud AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011, p. 153) definem a gestão do conhecimento como a “disponibilização de informações e dados necessários às pessoas para que essas realizem seus trabalhos de maneira eficiente”.

A gestão do conhecimento passa, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Portanto, depende do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida Gestão do Conhecimento (SERAFIM FILHO, 1999).

Conforme Serafim Filho (1999), a gestão do conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. A Gestão do Conhecimento e muitas outras técnicas administrativas precisam, efetivamente, apoiar-se em um quadro referencial que inclua tecnologia e pessoas. Técnica e comportamento humano.

De acordo com Scharf (2007), gestão do conhecimento é o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado. E defende que "... passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o ativo mais importante das empresas" (SCHARF, 2007, p. 93).

Rossatto (2003) ressalta que gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Desse modo, deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de gestão do conhecimento.

Contudo, todas as empresas realizam de alguma forma a gestão do conhecimento, uma vez que não é possível conceber o trabalho humano sem o uso da inteligência. As organizações, nos seus processos de trabalho, estão

invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir os clientes.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a estrutura conceitual básica do conhecimento tem base em duas dimensões - epistemológica e ontológica. Pela dimensão ontológica, em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, em que estes, quando criativos, são apoiados ou lhes é proporcionado contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia em toda a organização o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos da organização.

Darroch (2003) e Tiwana (2002) (apud SCHARF e SORIANO-SIERRA, 2008) apresentam sua visão do processo de gestão do conhecimento em três etapas: aquisição (criação de *insights*, habilidades e relacionamentos), disseminação (compartilhamento do conhecimento adquirido) e utilização do conhecimento (capacidade empresarial de aplicar o conhecimento gerado em novas situações).

Para Silva (2004), o conhecimento pode assumir dois tipos intrinsecamente relacionados, entre os quais podem ser definidos como:

- O formato tácito: conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de idéias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- O formato explícito: conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

Conforme Mendes (2006), o conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, está na cabeça das pessoas é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como "know-how". A palavra tácito vem do latim *tacitus* que significa "não expresso por palavras". Ele afirma ainda que todos nós possuímos esse tipo de conhecimento, mas é muito difícil de explicá-lo. É um conhecimento que está dentro de cada pessoa. A melhor forma de passá-lo é através da convivência, interações que fazemos com outras pessoas e com o mundo.

O conhecimento explícito, segundo Mendes (2006), é o conhecimento formal, aquele que está claro, regado e fácil de ser comunicado. Pode ser formalizados em textos, desenhos, diagramas etc. assim como, guardado em bases de dados ou

publicações. A palavra “explícito” vem do latim *explicitus* que significa "formal, explicado, declarado". Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos.

O conhecimento tácito é o mais importante para a empresa, porém não é exclusividade dela e sim do que o homem produz para o mundo. A partir dessa concepção percebe-se que os humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Dessa forma, grande parte do conhecimento é fruto do esforço individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

1.5.2 Gestão estratégica

A administração ou gestão estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (MINTZBERG, 2010).

Mintzberg (2010) ressalta que a estratégia pode ser desenvolvida ou conscientemente formulada, necessitando da análise da situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e fracos) da empresa.

Sendo, porém, que as estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral. Portanto, conforme Mintzberg (1998, p. 432), “as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente por meio do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais”.

Segundo Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), a gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia. Pois é considerada uma evolução das teorias das organizações. Seu desenvolvimento começa a partir dos anos 1960 e 1970, com objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

A gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Este conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro. Após de ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido

desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

Conforme Dess, Lumpkin e Eisner apud Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas.

Para Wright, Kroll e Parnell apud Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implantar as estratégias; e
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

De modo geral, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

1.5.3 Diretrizes estratégicas

De acordo com Lovato (2011), considerando que a administração estratégica tem vínculo estreito com o planejamento estratégico, entende-se que a visão holística do processo estratégico contribui de forma mais eficaz na definição de diretrizes estratégicas, na gestão da organização e na obtenção de seus resultados.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p.87-88) “a essência da estratégia é a opção por executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva”. Pois, a estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta.

Para Hitt et al. (2002, p. 37) a busca da competitividade é a alma da administração estratégica. O mesmo, aplica-se às escolhas feitas sobre o traçado e a utilização do processo de administração estratégica.

Mintzberg (2010) ressalta que a estratégia pode ser desenvolvida ou conscientemente formulada, necessitando da análise da situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e fracos) da empresa.

Sendo, porém, que as estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral. Portanto, conforme Mintzberg (1998, p. 432), “as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais”.

Conforme Costa (2004), a qualidade de um planejamento estratégico tem a ver com sua competência em alterar o cotidiano, direcionando as ações no sentido de que a busca da concretização das diretrizes estratégicas sejam permanentes e constantes. Isto ocorre porque:

As estratégias para a construção do futuro, também chamadas de diretrizes estratégicas, não têm a ver diretamente com o cotidiano da empresa ou instituição... as estratégias, em tese, não são condicionadas diretamente pela situação atual; pelo contrário, é o cotidiano da empresa que deve ter tudo a ver com as estratégias estabelecidas. Aliás, a diferença clássica entre planejamento estratégico e gestão estratégica está exatamente na capacidade de fazer com que o cotidiano da empresa realize especificamente as ações estratégicas escolhidas (COSTA, 2004, p. 42).

Assim, as estratégias são formuladas sobre o que irá se fazer para construir o futuro desejado, devendo ser planejadas em termos de diretrizes gerais e grandes linhas ou formas de atuação.

2 METODOLOGIA

De acordo com Markoni e Lakatos (2010, p.65) metodologia é

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

2.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada, foi a pesquisa-ação, a qual consiste no envolvimento direto do pesquisador com a pesquisa, tendo em vista uma melhoria contínua nos processos, soluções lógicas e rápidas para problemas provenientes com a execução da pesquisa. Segundo Thiollent (2005, p.16):

a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Através da pesquisa-ação, foi realizada a análise bibliométrica de duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado publicadas no período de 2002 a 2013 sobre Gestão e SENAI em todo o Brasil, bem como desenvolver trinta diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade do SENAI de Santa Rosa - RS, voltados para a sua realidade. Complementa-se que define-se pela pesquisa-ação, uma vez que o autor irá oferecer diretrizes durante todo o processo de pesquisa (THIOLLENT, 1997).

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

2.2.1 Do ponto de vista da sua natureza

Conforme Gil (1991), do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa pode ser básica ou aplicada.

Constata-se que o presente trabalho tem características de pesquisa aplicada que, para Gil (1991), tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses,

mais especificamente a pesquisa aplicada pelo fato de criar diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS.

2.2.2 Do ponto de vista da forma de abordagem do problema

Quanto à forma de abordagem do problema, Gil (1999) classifica as pesquisas em dois tipos: quantitativa e qualitativa.

Desse modo, este trabalho apresenta características qualitativas, que de acordo com Gil (1999), não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, e o processo e seu significado são os principais focos de abordagem. Ou seja, no caso do estudo proposto todas as informações coletadas através das pesquisas científicas sobre gestão, realizadas no SENAI terão tratamentos qualitativos, não se tendo a preocupação de quantificá-los.

2.2.3 Do ponto de vista de seus objetivos

Quanto aos objetivos, Gil (1999) classifica as pesquisas científicas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Com base nessas informações, este trabalho é classificado como exploratório, pois busca em sua fase inicial entender o problema, visando construir possibilidades diferenciadas de trabalho para as diretrizes estratégicas da unidade do SENAI – Santa Rosa – RS.

Também é caracterizado como descritivo por evidenciar as particularidades de criar diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS.

2.3 FORMA DE COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os procedimentos metodológicos usados na pesquisa em relação a coleta, tratamento e apresentação dos dados estão descritos a seguir.

2.3.1 Pesquisa bibliográfica

A base teórica desta dissertação foi obtida a partir da pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008, p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Esta etapa serviu para fundamentar teoricamente o objeto da investigação.

2.3.2 Pesquisa documental

Os dados para análise foram coletados a partir de produções acadêmicas sobre gestão realizadas nas Unidades do SENAI do Brasil. Na busca de dissertações e teses disponíveis na BDTD, biblioteca digital de teses e dissertações. Segundo Godoy (1995), pesquisa documental busca o exame de materiais de natureza diversa e que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados por meio de interpretações complementares. Esse tipo de pesquisa permite o estudo de fatos ou pessoas com os quais não poderíamos estabelecer alguma outra forma de contato, por motivos temporais ou de distância.

2.3.3 Observação participante

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, principalmente com enfoque qualitativo, porque está presente desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, ou seja, ela desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa segundo Richardson (1999). Neste estudo, teve-se por objetivo criar uma base de conhecimento, analisando produções acadêmicas sobre gestão realizadas nas Unidades do SENAI do Brasil. Na busca de dissertações e teses disponíveis na BDTD, biblioteca digital de teses e dissertações.

2.3.4 Análise bibliométrica

Segundo Guedes e Borschiver (apud OLIVEIRA; BOENTE, 2012), análise bibliométrica quantifica, descreve e prediz o processo de comunicação escrita.

Este trabalho propõe uma análise bibliométrica de duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado publicadas no período de 2002 a 2013 sobre Gestão e SENAI em todo o Brasil.

A partir dos dados, foram elaborados quadros, a fim de sistematizar os dados e elaborar gráficos que ilustram as análises. Na primeira tabela: dissertações e teses defendidas entre 2002 a 2013 se refere a uma análise quantitativa da comunicação escrita, ou seja, consiste em análises estáticas dos padrões que aparecem na publicação e utilização de documentos.

Procurou-se caracterizar as produções acadêmicas sobre gestão realizadas nas Unidades do SENAI do Brasil. Na busca de dissertações e teses disponíveis na BDTD, biblioteca digital de teses e dissertações, na qual continham os termos “Gestão e SENAI” no título, obteve-se como resultado um total de 19 dissertações. A segunda tabela: Caracterização das dissertações referente ao título e conseqüentemente à concentração do tema pesquisado. Na terceira e quarta tabela foram verificadas as palavras chave e o número de ocorrência de cada. Na tabela cinco para a sistematização dos dados obtidos, elaborou-se um quadro resumo, no qual constam: autor(es)/ano, título, objetivos, metodologia e resultados. Em seguida foi realizada uma análise discursiva dos resultados apresentados nas tabelas.

Os resultados foram demonstrados em cima do mapa estratégico do SENAI - RS, com a criação das trinta diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade do SENAI de Santa Rosa - RS, voltados para a sua realidade.

Para a criação das diretrizes estratégicas além do mapa estratégico foi observada a missão, a visão e os valores e princípios do sistema FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul e do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

A FIERGS tem como missão liderar, representar, desenvolver e inovar, com sustentabilidade, o setor industrial, na construção do futuro do Rio Grande do Sul. O SENAI busca promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Brasileira.

A visão da FIERGS é ser reconhecida internacionalmente pelo desenvolvimento de negócios rentáveis e competitivos, por meio do conhecimento e da inovação. O SENAI tem como visão ser referência em educação profissional, tecnologia e inovação, contribuindo para a competitividade da Indústria Gaúcha.

Os Valores são:

- Ética: agir de forma íntegra nos relacionamentos, respeitando as pessoas, as políticas internas e as legislações vigentes;
- Transparência: compartilhar com o público interno e externo informações sobre a utilização de recursos, ações e contribuições do Sistema FIERGS à sociedade gaúcha;
- Excelência em produtos e serviços: ofertar soluções de alto valor agregado ao público de interesse, atendendo suas necessidades e expectativas;
- Formação e valorização das pessoas: contribuir para o desenvolvimento continuado dos empregados, bem como valorizar suas competências e contribuições para o alcance dos resultados organizacionais;
- Sustentabilidade social, econômica e ambiental: atuar para contribuir para o desenvolvimento da sociedade gaúcha, para a preservação do meio ambiente.

2.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo da presente pesquisa foi composto das pesquisas acadêmicas realizadas nas Unidades do SENAI do Brasil no período de 2003 a 2012.

O método de pesquisa empregado é a bibliometria que se refere a uma análise quantitativa da comunicação escrita, ou seja, consiste em análises estáticas dos padrões que aparecem na publicação e utilização de documentos (DIODATO, 1994).

Técnicas como a Bibliometria são usadas para identificar os trabalhos e autores mais importantes a respeito do tema pesquisado.

Para Bufrem e Prates (apud AMORIM, 2012, p. 23) a “bibliometria procura um perfil dos registros do conhecimento, servindo-se de um método quantificável”, para gerar informações que mapeam o desenvolvimento da produção científica. Araújo (2006, p.12) diz que “a bibliometria é a técnica quantitativa e estatística de mediação de índices de produção e disseminação do conhecimento científico”.

Neste sentido, as técnicas bibliométricas servem para avaliar a produção científica independente do suporte, sendo ele eletrônico ou impresso. Por isso, ao longo dos anos, as análises bibliométricas se firmam como fonte confiável de mensuração e uma das técnicas mais utilizadas e adequadas para estudos quali-quantitativos (AMORIM, 2012).

Noronha (apud AMORIM, 2012) destaca que os estudos bibliométricos crescem e atraem o interesse da comunidade científica.

Café e Bräscher (apud AMORIM, 2012, p. 23) definem a bibliometria como um “conjunto de leis e princípios aplicados a métodos estatísticos e matemáticos que visam o mapeamento da produtividade científica de periódicos, autores e representação da informação”. O que reafirma o quanto os métodos bibliométricos resultam em informações confiáveis e precisas e servem como indicador do desenvolvimento da produção científica. Segundo Araújo (2006, p.12), “a bibliometria surgiu como sintoma da necessidade do estudo e da avaliação das atividades de produção e comunicação científica”.

Para Costa e Vans (apud AMORIM, 2012, p. 24), a bibliometria

auxilia os pesquisadores na medida em que se presta a avaliar quantitativamente diversos aspectos da produção científica, não dedutíveis de a frívola, por meio das técnicas quantitativas de mensuração é possível traçar o perfil do mundo científico.

A amostra foi constituída por conglomerado, onde foram analisadas as teses e dissertações disponíveis na BDTD, biblioteca digital de teses e dissertações, cujo conteúdo apresenta teses e dissertações, em todas as áreas, produzidas por brasileiros no país e no exterior e, disponíveis no site <http://bdttd2.ibict.br> .

Figura 3: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

The screenshot displays the BDTD website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Início', 'A BDTD', 'Indicadores', and 'Gerenciar Repositório'. Below this, there are search options for 'Procura Básica' and 'Procura Avançada'. The search bar contains the text 'senai, gestao', with buttons for 'Procurar', 'Limpar Procura', and 'Ajuda'. Below the search bar, there are filters for 'Filtro personalizado: Sem filtro - Teses - Dissertações' and 'Estratégia de busca: senai, gestao'. The results are sorted by 'Relevância' in 'Decrescente' order. A message indicates '29 documentos encontrados | mostrando os 29 primeiros resultados'. The first result is highlighted in green and shows a 95,43% match. The details for this result are:

- Título:** [pt] Projetos e-learning do senaiba e o pmbok: uma análise dos critérios de escopo, tempo, custo e qualidade.
- Autor:** Ricardo Santos Lima
- Contribuidores:** José Célio Silva Andrade (Orientador), Francisco Lima da Cruz Teixeira (Membro da Banca), Doneivan Fernandes Ferreira (Membro da Banca)
- Instituição de Defesa:** http://www.ufba.br Universidade Federal da Bahia

 The page also shows 'Mostrar Detalhes' and '1-10 de 29' navigation options.

Fonte: BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, 2014.

Caracterizou-se as produções acadêmicas sobre gestão realizadas nas Unidades do SENAI do Brasil, obteve-se como resultado um total de duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado relacionadas no Quadro 01:

Quadro 01: Relação de dissertações de mestrado e teses de doutorado

BERALDI, Lairce Castanhera. Pequena empresa e tecnologia da informação: recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol – SP. Tese [Doutorado em Engenharia Mecânica]. Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, 2002.
BOSI, Mirela Guedes. Caracterização da Gestão e de Atividades de Capacitação para o Processo de Desenvolvimento de Produto Alimentício: estudos de caso. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção]. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.
XAVIER, André Pessoa Silva. Gestão Ambiental como Vantagem Competitiva em Indústrias de Bebidas: (estudo de três casos em Fortaleza). Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza, 2003.

SANTOS, Neide Elisa Portes dos. Gestão e Certificação de Competências no Brasil: uma análise comparativa de experiências. Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.
CARVALHO, André Luis de. A Responsabilidade social empresarial nos processos de reestruturação organizacional: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis. Dissertação [Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios]. Seropédica: UFRRJ, 2004. 112p.
ALCANTARA, Janio de Souza. Educação Profissional e Qualificação do Trabalhador: o caso do curso técnico em telecomunicações do SENAI de Uberlândia. Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2005.
SOUZA, Fabiano Sales de. Implementação do Balanced Scorecard (BSC) em uma Organização do Sistema S: o caso SENAI/BA. Dissertação [Mestrado em Administração Estratégica]. Universidade Salvador – UNIFACS. Salvador, 2005.
MELO, Daiane Aparecida de. Gestão Ambiental, Indicadores de Desempenho Ambiental: um estudo sobre a utilização dos indicadores nos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em empresas catarinenses certificadas pela NBR ISSO 14001. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2006.
BASTOS, José Augusto Rios. Construção e Alcance de Visão de Futuro em Entidades sem Fins Lucrativos: uma análise da experiência do SENAI – Departamento Regional da Bahia. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.
CAMELO, Ailton da Silva. Informação para Negócios: uma análise da demanda e uso pelo setor de restaurantes. Dissertação [Mestrado em Administração, Gestão Estratégica de Negócios]. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2006.
DESCHAMPS, Marcelo. Avaliação de Qualidade no Ensino Superior: aplicação dos modelos hedperf e servperf na Faculdade de Tecnologia SENAI/SC – Blumenau. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, SC, 2007.
LIMA, Francisca das Chagas Silva. A formação técnico-profissional face aos processos de reestruturação produtiva maranhense e as diretrizes educacionais. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Fortaleza-CE, 2007.
FLAUZINO, Fabrício Silvério. Avaliação temporal e espacial da qualidade da água no lago da Usina Hidrelétrica de Miranda, Região do triângulo. Dissertação [Mestrado em Geografia]. Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, 2008. 193f.
CARVALHO, Mauricio Nunes Macedo de. As Práticas de Aprendizado Organizacional nas Empresas Vencedoras do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção]. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria, RS, 2008.
OLIVEIRA JUNIOR, Waldemar de. A formação do professor para a educação profissional de nível médio: tensões e (in)tenções. Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Católica de Santos. Santos, SP, 2008.
PAIVA, Danielle Soares. Análise de um Processo de Mudança Organizacional: o caso do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado no SENAI-BA. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2009. 82 f.
GOMES, Aline Fonseca. O Modelo de Administração Estratégica baseado nos Princípios do Balanced Scorecard (BSC): um estudo de caso no SENAI CIMATEC. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2009.
MENEZES, Alexsandra Maria dos Santos. Tecendo Competências na Educação Profissional: a metodologia de ensino por competências no curso técnico têxtil da Escola SENAI “Francisco Matarazzo” em São Paulo – 2003-2011. Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, 2012.
DUARTE, Bruno Silveira. Aceitação do uso de computação em nuvem no contexto de uma organização brasileira. Dissertação [Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação]. Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília, DF, 2013.

Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 02 demonstra a caracterização das dissertações e teses referente ao título e conseqüentemente à concentração do tema pesquisado.

Quadro 02: Caracterização das dissertações e teses referente ao título e conseqüentemente à concentração do tema pesquisado

Gestão	Quantidade
Gestão do Processo de Desenvolvimento	01
Gestão Ambiental	02
Gestão Estratégica	03
Gestão Educacional	03
Sistema de Gestão	01
Gestão Organizacional	01

Fonte: Dados da pesquisa

A verificação de palavras-chave é demonstrada nos Quadros 3 e 4 abaixo:

Quadro 03: Total de palavras-chave

Tabulação de palavras-chave	Total
Número de palavras chave que figuraram uma única vez	33
Número de recorrências	04
Número geral de palavras chave	37

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 04 mostra as palavras-chave utilizadas e o número de ocorrência de cada uma.

Quadro 04: Palavras-chave utilizadas e o número de ocorrência de cada

Palavras-chave	Nº de ocorrência
Processo de Desenvolvimento de Produto	01
Indústria de alimentos	01
Construção da capacitação	01
Meio-ambiente	01
Gestão ambiental	01
Desenvolvimento sustentável	01
Sistema de gestão ambiental	01
Indicadores de medição do desempenho	01
Indicadores de desempenho ambiental	01
Certificação profissional	01
Qualificação	01
Competência	01
Certificação de competência	01
Educação Profissional	01
Mudança organizacional	01
Resistência à mudança	01
SENAI-BA	02
Sistema de Gestão Integrado	01
Atributos de qualidade	01

Ensino superior	01
HEdPERF	01
SERVPERF	01
Visão de futuro	01
Gestão estratégica	01
Qualificação do trabalhador	01
Reestruturação produtiva	01
Administração Estratégica	01
<i>Balanced Scorecard</i>	02
Laços de Aprendizagem	01
Era do conhecimento	01
Sistemas de gestão	01
Ativos intangíveis	01
Educação profissional	01
Currículo e competências	01
Prática pedagógica	01
Total geral	37

Fonte: Dados da pesquisa

Para a sistematização dos dados obtidos, elaborou-se um quadro resumo, no qual constam: autor(es)/ano, título, objetivos, metodologia e resultados conforme Quadro 05.

Quadro 05: Quadro resumo

Autores/Ano	Título	Objetivos	Metodologia	Resultados
BERALDI, Lairce Castanhera. (2002)	Pequena empresa e tecnologia da informação: recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol – SP.	Apresentar recomendações e um roteiro de aplicação da tecnologia da informação na melhoria competitiva da pequena empresa	O estudo foi realizado por meio de observação direta, complementada por entrevistas e análise de documentos.	Os resultados mostram o ganho de conhecimento sobre as dificuldades das pequenas empresas em usar a tecnologia da informação em prol da competitividade, as recomendações para minimizar essas dificuldades e um roteiro de implantação da tecnologia da informação, de modo a melhorar sua gestão e seus controles, obtendo melhoria na sua posição competitiva.
BOSI, Mirela Guedes. (2003)	Caracterização da gestão e de atividades de capacitação para o processo de desenvolvimento de produto alimentício: estudos de caso.	Caracterizar a gestão do processo de desenvolvimento de produto em empresas da indústria de alimentos	Estudo de caso	Conclui-se que a gestão do PDP – Processo de Desenvolvimento de Produto alimentício é muito baseada no aspecto técnico. Porém, um mínimo de estruturação para gestão já foi iniciado pelas empresas. Além disso, a necessidade de desenvolver novos produtos tende a fazer com que as empresas de alimentos aloquem recursos para a construção da capacitação.

<p>XAVIER, André Pessoa Silva. (2003)</p>	<p>Gestão Ambiental como Vantagem Competitiva em Indústrias de Bebidas: (estudo de três casos em Fortaleza).</p>	<p>- Analisar as práticas da gestão ambiental, à luz do modelo Winter (1992), utilizadas pela indústria cearense de bebidas como um diferencial competitivo que reduz custos e melhora a imagem da empresa perante a sociedade.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica e de campo</p>	<p>Concluiu-se que as indústrias que aliam desenvolvimento econômico e preservação ambiental reduziram custos e criaram laços mais fortes com seus funcionários e clientes e, criando assim vantagem competitiva para o futuro.</p>
<p>SANTOS, Neide Elisa Portes dos. (2003)</p>	<p>Gestão e Certificação de Competências no Brasil: uma análise comparativa de experiências.</p>	<p>Analisar o processo de institucionalização da certificação de competências enquanto estratégia de reconversão da força de trabalho.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>	<p>Foram recuperados os elementos-síntese das discussões no campo da certificação, focalizando-se, sobretudo, a questão da negociação coletiva</p>
<p>CARVALHO, André Luis de. (2004)</p>	<p>A Responsabilidade social empresarial nos processos de reestruturação organizacional: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis.</p>	<p>A importância da participação da instituição social empresa, com relação ao trato dispensado aos seus ex-empregados nos processos de reestruturação organizacional.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica.</p>	<p>conjugando o assunto com a filosofia da Emergente e pertinente temática da responsabilidade social empresarial (RSE), conduzindo os demitidos a viáveis alternativas de geração de trabalho e renda.</p>

<p>ALCANTARA, Janio de Souza. (2005)</p>	<p>Educação Profissional e Qualificação do Trabalhador: o caso do curso técnico em telecomunicações do SENAI de Uberlândia.</p>	<p>Reflexão sobre o contexto, a gênese, os desdobramentos e as mudanças no sistema de educação profissionalizante, e suas interfaces com o mundo do trabalho.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica</p>	<p>É necessário avançar da crítica para a proposição edificando propostas educacionais alternativas, calcada na vasta produção na história de luta contra a hegemonia do capital, construindo a possibilidade de um trabalho autônomo e emancipado, de uma sociedade mais justa na partição dos seus bens materiais e culturais produzido. Numa participação política que se traduza, também em participação econômica na sociedade. No exercício do trabalho como expressão da identidade de seus executor, um trabalho emancipador.</p>
<p>SOUZA, Fabiano Sales de. (2005)</p>	<p>Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) em uma Organização do Sistema S: o caso SENAI/BA</p>	<p>Analisar o processo de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> no SENAI/BA e verificar a efetividade desta ferramenta.</p>	<p>Estudo de caso</p>	<p>A utilização do <i>Balanced Scorecard</i> no SENAI/BA torna-se especialmente interessante considerando as características organizacionais e culturais próprias desta instituição.</p>
<p>MELO, Daiane Aparecida de. (2006)</p>	<p>Gestão Ambiental, indicadores de desempenho ambiental: um estudo sobre a utilização dos indicadores nos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em empresas catarinenses certificadas pela NBR ISSO 14001</p>	<p>Verificar conjunto de indicadores de desempenho ambiental usados pelas empresas catarinenses certificadas pela norma NBR ISSO 14001</p>	<p>Pesquisa de campo</p>	<p>Foi verificado que a principal vantagem para empresa em utilizar indicadores de desempenho é a melhoria contínua do gerenciamento do seu Sistema de Gestão Ambiental através da mensuração, controle e monitoramento, além de contribuir fortemente com a sociedade.</p>

<p>BASTOS, José Augusto Rios. (2006)</p>	<p>Construção e Alcance de Visão de Futuro em Entidades sem Fins Lucrativos: uma análise da experiência do SENAI – Departamento Regional da Bahia</p>	<p>Contribuir com os esforços empreendidos pelas entidades que pretendem chegar a um futuro desejado, e com os estudos acadêmicos sobre o assunto.</p>	<p>Pesquisa de campo</p>	<p>Essa experiência serve como exemplo de que é possível propor novos e desafiadores rumos para organizações sem fins lucrativos, como também de como se utilizar as mais variadas idéias de concepção em planejamento e delas extrair o que é de mais proveitoso e favorável, fazendo da concepção de visão de futuro um sonho que pode se transformar em realidade para as organizações.</p>
<p>CAMELO, Ailton da Silva (2006)</p>	<p>Informação para Negócios: uma análise da demanda e uso pelo setor de restaurantes.</p>	<p>Analisar a demanda de informação do segmento de restaurantes do município de Seropédica, mensurar a inclinação ao uso da informação como diferencial e, verificar em que medida esse segmento aceita a universidade local como órgão consultor. Foram consultados os dezessete restaurantes do município.</p>	<p>Pesquisa de campo</p>	<p>Os resultados evidenciaram que, em relação à demanda de informação, atualmente, existem discrepâncias comparativamente com a demanda identificada pela CNI/SENAI, em 1996. Mostram, ainda, uma propensão ao uso da informação de maneira estratégica e uma alta aceitação da universidade como órgão consultor. Considerando os resultados obtidos foram tecidas recomendações à universidade local no sentido de produzir as informações necessárias para suprir a demanda identificada e, implementar pesquisas semelhantes em outros segmentos do comércio local.</p>

DESCHAMPS, Marcelo. (2007)	Avaliação de Qualidade no Ensino Superior: aplicação dos modelos hedperf e servperf na Faculdade de Tecnologia SENAI/SC – Blumenau	Avaliar os atributos da qualidade de serviço no ensino superior da FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI/SC – BLUMENAU, por meio da aplicação dos modelos HEdPERF e SERVPERF.	Pesquisa de campo	Foram validados os dois modelos utilizados, devendo, entretanto, haver aprofundamento e continuidade na pesquisa realizada. Recomenda-se repetir o estudo com o modelo HEdPERF, bem como estender este estudo às demais unidades da IES situadas em Santa Catarina, Brasil, buscando propor modelo de mensuração de atributos de qualidade específico para estas IES.
LIMA, Francisca das Chagas Silva (2007)	A formação técnico-profissional face aos processos de reestruturação produtiva maranhense e as diretrizes educacionais.	Adequar a formação de mão-de-obra qualificada às necessidades requeridas por essa realidade.	Pesquisa bibliográfica	Compreender a visão linear e determinista das concepções dirigidas à formação do trabalhador que privilegiam o desenvolvimento das capacidades humanas para efeito do atendimento dos requerimentos do capital
FLAUZINO, Fabrício Silvério (2008)	Avaliação temporal e espacial da qualidade da água no lago da Usina Hidrelétrica de Miranda, Região do triângulo	Avaliar temporal e espacialmente a qualidade da água do lago da Usina Hidrelétrica de Miranda por meio de análises físico-químicas e bacteriológicas.	Pesquisa bibliográfica	Os resultados obtidos podem ser utilizados como fontes de dados primários para promover o planejamento e gestão ambiental local e regional.

<p>CARVALHO, Mauricio Nunes Macedo de. (2008)</p>	<p>As Práticas de Aprendizado Organizacional nas Empresas Vencedoras do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade</p>	<p>Identificar e caracterizar a evolução da Gestão de Organizações de acordo com o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade Nível II – Rumo a Excelência</p>	<p>Pesquisa descritiva qualitativa, baseada em estudo de caso</p>	<p>Sugere-se que o aprendizado possa ser entendido como um processo com características específicas, nos quais as lideranças têm papel fundamental na sua implementação, ocorrendo por meio de reuniões de análise crítica, elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico e, <i>benchmarking</i> com empresas do mesmo segmento, e ainda sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras com o intuito de verificar a eficácia das práticas de aprendizagem organizacional.</p>
<p>OLIVEIRA JÚNIOR, Waldemar de. (2008)</p>	<p>A formação do professor para a educação profissional de nível médio: tensões e (in)tenções</p>	<p>Analisar o perfil profissional e de escolaridade de professores de Educação Profissional de três cursos técnicos de nível médio da Escola SENAI Mário Amato, localizada em São Bernardo do Campo – SP; discutir seus anseios e expectativas; verificar que peso atribuem à própria formação pedagógica, além de tentar identificar temas relevantes para a formação do professor de Educação Profissional.</p>	<p>Pesquisa de campo</p>	<p>As respostas apontam para a necessidade de uma formação mais centrada na comunicação, na didática, nas técnicas de planejamento e nas experiências de aprendizagem (teórico-práticas), mas podem-se captar tensões que revelam, também, a necessidade de ampliação da dimensão humanística na formação do professor de tecnologia.</p>

PAIVA, Danielle Soares (2009)	Análise de um Processo de Mudança Organizacional: o caso do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado no SENAI-BA	Analisar, sob a ótica do público interno, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas numa organização sem fins lucrativos, a partir da implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI).	Pesquisa bibliográfica, caráter qualitativo, estudo de caso	Conclui-se que do processo de mudança organizacional vivenciado pela organização, quando da implantação do SGI, as resistências mais significativas estão concentradas nas perspectivas política, humana e cultural.
GOMES, Aline Fonseca (2009)	O Modelo de Administração Estratégica baseado nos Princípios do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC): um estudo de caso no SENAI CIMATEC	Analisar como os gestores do SENAI CIMATEC utilizam o modelo de administração estratégica, baseado nos princípios do BSC, em suas práticas, e como estes princípios influenciam em seus processos de aprendizagem.	Pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, análise de conteúdo e abordagem qualitativa	A análise dos dados coletados possibilitou a compreensão de que os gestores da organização pesquisada utilizam o BSC como uma ferramenta de gestão, que auxilia a tomada de decisão.
MENEZES, Alexandra Maria dos Santos (2012)	Tecendo Competências na Educação Profissional: a metodologia de ensino por competências no curso técnico têxtil da Escola SENAI “Francisco Matarazzo” em São Paulo – 2003-2011.	Apresentar as mudanças significativas na prática pedagógica do curso técnico profissionalizante, da área têxtil, orientado pelo modelo de formação e certificação de competências implementado pelo SENAI, em São Paulo, no período entre 2003 – 2011.	Pesquisa documental; Pesquisa de campo - entrevista	O professor se destacou como articulador de princípios e valores normativos, institucionais e subjetivos de cada aluno. Diante da potencialidade de seu papel foram identificadas algumas limitações quanto à gestão do processo educacional: formação docente inicial e continuada e alcance de metas institucionais, assim como, aprimoramento do processo pedagógico: dificuldades dos alunos que vêm da educação básica.

Fonte: Dados da pesquisa

O objetivo do estudo de Beraldi (2002) é apresentar recomendações e um roteiro de aplicação da tecnologia da informação na melhoria competitiva da pequena empresa. O estudo foi realizado por meio de observação direta, complementada por entrevistas e análise de documentos. Os resultados mostram o ganho de conhecimento sobre as dificuldades das pequenas empresas em usar a tecnologia da informação em prol da competitividade, as recomendações para minimizar essas dificuldades e um roteiro de implantação da tecnologia da informação, de modo a melhorar sua gestão e seus controles, obtendo melhoria na sua posição competitiva.

O estudo realizado por Mirela Guedes Bosi (2003) objetivou caracterizar a gestão do processo de desenvolvimento de produto em empresas da indústria de alimentos, incluindo suas práticas, como o trabalho é organizado e conduzido, quais problemas são enfrentados ao longo do Processo de Desenvolvimento de Produto - PDP, e quais são as perspectivas das empresas em relação a esse processo. Para alcançar esses objetivos, foram realizados estudos de caso em oito empresas alimentícias e em três instituições (ITAL, SENAI e uma empresa de consultoria) de apoio à indústria de alimentos. Como resultado foi constatado que as empresas de alimentos seguem uma sequência de fases e atividades no PDP. Quanto à capacitação, as empresas de alimentos vêm a construção da capacitação para o PDP limitada a cursos e treinamentos, e a visitas a feiras. As instituições de apoio prestam serviços a pequenas empresas, que não possuem conhecimento técnico e gerencial necessário ao desenvolvimento de produto. Pois, observa-se que a gestão do (PDP) Processo de Desenvolvimento de Produto alimentício é muito baseada no aspecto técnico. Porém, um mínimo de estruturação para gestão já foi iniciado pelas empresas. Além disso, a necessidade de desenvolver novos produtos tende a fazer com que as empresas de alimentos aloquem recursos para a construção da capacitação.

O estudo desenvolvido por André Pessoa Silva Xavier (2003) teve como objetivo realizar uma análise comparativa entre as práticas de gestão ambiental adotadas na indústria cearense de bebidas e o modelo de gestão ambiental proposto por Winter, considerando também os modelos propostos por outros autores e pelas normas vigentes, tendo como problema de investigação como as práticas da gestão ambiental são percebidas e utilizadas como vantagem competitiva pela indústria cearense?. A pesquisa foi realizada em três indústrias (Norsa, Kaiser e

Frevo) em Fortaleza. A Norsa e a Kaiser demonstram sintonia com os preceitos da gestão ambiental. Já a Frevo, ainda não apresenta práticas condizentes com uma gestão ambiental eficiente. Ter estratégias voltadas à gestão ambiental pode trazer vantagens competitivas para as organizações. Pois a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) tem sido um grande aliado das organizações que buscam gerenciar e controlar suas ações sobre o meio ambiente. Contudo, para garantir o sucesso nos resultados visando uma maior competitividade, é imprescindível que as empresas monitorem continuamente indicadores de desempenho ambiental.

O desenvolvimento da pesquisa “Gestão e Certificação de Competências no Brasil: uma análise comparativa de experiências”, de Neide Elisa Portes dos Santos (2003), através de análise da bibliografia na literatura especializada e análise de algumas fontes documentais, analisou o processo de institucionalização da certificação de competências enquanto estratégia de reconversão da força de trabalho e também foram analisadas as experiências de certificação de pessoas que se encontram em desenvolvimento no Brasil com vistas a se identificar convergências e divergências existentes entre os projetos, essas experiências estão inseridas no âmbito das entidades governamentais, empresariais e dos trabalhadores. Pode-se concluir que foram recuperados os elementos-síntese das discussões no campo da certificação, focalizando-se, sobretudo, a questão da negociação coletiva.

Carvalho (2004), contempla em seu trabalho o tema e a importância da participação da instituição social empresa, com relação ao trato dispensado aos seus ex-empregados nos processos de reestruturação organizacional, quando da sua efetiva necessidade de redução de pessoal, conjugando o assunto com a filosofia da emergente e pertinente temática da responsabilidade social empresarial (SER), conduzindo os demitidos a viáveis alternativas de geração de trabalho e renda.

Alcântara (2005), em seu estudo através de reflexão sobre o contexto, a gênese, os desdobramentos e as mudanças no sistema de educação profissionalizante, e suas interfaces com o mundo do trabalho, mostrou que é necessário avançar da crítica para a proposição edificando propostas educacionais alternativas, calcada na vasta produção na história de luta contra a hegemonia do capital, construindo a possibilidade de um trabalho autônomo e emancipado, de uma sociedade mais justa na partição dos seus bens materiais e culturais produzido.

Numa participação política que se traduza, também em participação econômica na sociedade. No exercício do trabalho como expressão da identidade de seu executor, um trabalho emancipador.

O estudo de Souza (2005), intitulado “Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma Organização do Sistema S: o caso SENAI/BA”, constatou que a utilização do *Balanced Scorecard* no SENAI/BA torna-se especialmente interessante considerando as características organizacionais e culturais próprias desta instituição.

O estudo para verificar o conjunto de indicadores de desempenho ambiental usados pelas empresas catarinenses certificadas pela norma NBR ISO 14001, revelou que a principal vantagem para empresa em utilizar indicadores de desempenho é a melhoria contínua do gerenciamento do seu Sistema de Gestão Ambiental através da mensuração, controle e monitoramento, além de contribuir fortemente com a sociedade (MELO, 2006).

O estudo de Bastos (2006), permite visualizar os esforços empreendidos pelas entidades sobre modelos de gestão estratégica. O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia – SENAI-BA, na construção de visão de futuro, experimentando de forma empírica e científica ideias propostas pelas escolas do pensamento estratégico, acabou desenvolvendo um importante aprendizado sobre formulação estratégica. Misturando, proposital ou casualmente, ideias e métodos existentes, a entidade buscou encontrar um modelo ideal. Conseguiu, assim, a elaboração do planejamento de futuro, superando dificuldades, cometendo equívocos e amadurecendo no tempo, mostrando capacidade de transformação e de adaptação às mudanças tão presentes hoje em dia. Essa experiência serve como exemplo de que é possível propor novos e desafiadores rumos para organizações sem fins lucrativos, como também de como se utilizar as mais variadas ideias de concepção em planejamento e delas extrair o que é de mais proveitoso e favorável, fazendo da concepção de visão de futuro um sonho que pode se transformar em realidade para as organizações.

Camelo (2006), através do seu trabalho intitulado informação para negócios: uma análise da demanda e uso pelo setor de restaurantes, propôs a analisar a demanda de informação do segmento de restaurantes do município de Seropédica, mensurar a inclinação ao uso da informação como diferencial e, verificar em que medida esse segmento aceita a universidade local como órgão consultor. Foram consultados os dezessete restaurantes do município. A cada um foi distribuído um

questionário composto de três partes, visando cada uma delas a obtenção de dados que permitissem medir a inclinação ao uso da informação como diferencial competitivo, verificar a aceitação da universidade como órgão consultor e identificar a demanda de informação para negócios daquele segmento. Os resultados evidenciaram que, em relação à demanda de informação, atualmente, existem discrepâncias comparativamente com a demanda identificada pela CNI/SENAI, em 1996. Mostram, ainda, uma propensão ao uso da informação de maneira estratégica e uma alta aceitação da universidade como órgão consultor. Considerando os resultados obtidos foram tecidas recomendações à universidade local no sentido de produzir as informações necessárias para suprir a demanda identificada e, implementar pesquisas semelhantes em outros segmentos do comércio local.

O ensino superior brasileiro, após a promulgação da Lei 9.394 de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), e com o conseqüente e significativo aumento no número de Instituições de Ensino Superior (IES), tem sido alvo de estudos frequentes quanto aos atributos de qualidade dos cursos superiores. Neste sentido, os gestores das IES têm encontrado desafios para a escolha e adoção de modelos de mensuração de desempenho no ensino superior. Assim, Deschamps (2007), através de seu estudo avaliou os atributos da qualidade de serviço no ensino superior da Faculdade de Tecnologia SENAI/SC – Blumenau, por meio da aplicação dos modelos HEdPERF e SERVPERF. Sendo que foram validados os dois modelos utilizados, devendo, entretanto, haver aprofundamento e continuidade na pesquisa realizada e recomenda-se repetir o estudo com o modelo HEdPERF, bem como estender este estudo às demais unidades da IES situadas em Santa Catarina, Brasil, buscando propor modelo de mensuração de atributos de qualidade específico para estas IES.

O trabalho sobre a formação técnico-profissional face aos processos de reestruturação produtiva maranhense e as diretrizes educacionais, conforme Lima (2007), insere-se no complexo debate das repercussões das transformações econômicas das últimas décadas que motivaram o desenvolvimento e a aplicação de várias tecnologias aos processos produtivos industriais fazendo surgir novas formas de organização e gestão dos processos de trabalho, sobre as diretrizes educacionais implementadas desde a década de 1990, realizadas com o objetivo de adequar a formação de mão-de-obra qualificada às necessidades requeridas por essa realidade. Pois, analisam-se as repercussões do avanço científico e

tecnológico sobre os cursos de formação profissional, além das prescrições legais da educação profissional para a formação e discutem-se as concepções de formação profissional de nível técnico, tomando-se como campo específico de análise a Unidade Operacional Prof. Raimundo Franco Teixeira, do Departamento Regional do SENAI/MA e, neste, o Curso de Eletroeletrônica. Partindo da hipótese de que os interesses entre capital e trabalho são essencialmente antagônicos, busca-se compreender a visão linear e determinista das concepções dirigidas à formação do trabalhador que privilegiam o desenvolvimento das capacidades humanas para efeito do atendimento dos requerimentos do capital.

O estudo de Flauzino (2008), teve como objetivo avaliar temporal e espacialmente a qualidade da água do lago da Usina Hidrelétrica de Miranda por meio de análises físico-químicas e bacteriológicas. A avaliação de variáveis físicas, químicas e biológicas da água do lago Miranda, aliada a técnicas de geoprocessamento, propiciaram um melhor conhecimento das condições ambientais da área de estudo, e os resultados obtidos podem ser utilizados como fontes de dados primários para promover o planejamento e gestão ambiental local e regional.

A pesquisa de Carvalho (2008), teve como objetivo identificar e caracterizar a evolução da Gestão de Organizações de acordo com o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade Nível II – Rumo a Excelência, por meio do exame das principais práticas de aprendizagem utilizadas nas organizações reconhecidas com Prêmio Qualidade RS, visto ser esse tema fundamental à concessão da referida premiação, à sobrevivência e ao desempenho empresarial. Através de uma pesquisa descritiva qualitativa, baseada em estudo de caso, buscou identificar o tema aprendizado organizacional na literatura e sua abordagem nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, concomitantemente ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Com base no estudo, sugere-se que o aprendizado possa ser entendido como um processo com características específicas, nos quais as lideranças têm papel fundamental na sua implementação, ocorrendo por meio de reuniões de análise crítica, elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico e, *benchmarking* com empresas do mesmo segmento, e ainda sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras com o intuito de verificar a eficácia das práticas de aprendizagem organizacional.

Oliveira Júnior (2008), analisa em seu estudo questões que afetam a formação pedagógica e sua implicação na atuação de professores de educação

profissional de nível médio. Apresenta como objetivos: analisar o perfil profissional e de escolaridade de professores de Educação Profissional de três cursos técnicos de nível médio da Escola SENAI Mário Amato, localizada em São Bernardo do Campo – SP; discutir seus anseios e expectativas; verificar que pesos atribuem à própria formação pedagógica, além de tentar identificar temas relevantes para a formação do professor de Educação Profissional. A análise dos dados obtidos nas entrevistas indica as expectativas dos professores do ensino técnico, destacando-se que estes valorizam o acesso à formação pedagógica, mas revelam o desejo de ver as especificidades da Educação Profissional discutidas nessa formação. As respostas apontam para a necessidade de uma formação mais centrada na comunicação, na didática, nas técnicas de planejamento e nas experiências de aprendizagem (teórico-práticas), mas podem-se captar tensões que revelam, também, a necessidade de ampliação da dimensão humanística na formação do professor de tecnologia.

A pesquisa de Danielle Soares Paiva (2009) teve como objetivo analisar, sob a ótica do público interno, sob quais perspectivas residem as principais resistências ao processo de mudança organizacional ocorridas numa organização sem fins lucrativos, a partir da implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI). O estudo foi realizado no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia (SENAI-BA) ao longo do período de 2006 a 2009. Concluiu que do processo de mudança organizacional vivenciado pela organização, quando da implantação do SGI, as resistências mais significativas estão concentradas nas perspectivas política, humana e cultural.

Gomes (2009), através de seu estudo analisou como os gestores do SENAI CIMATEC utilizam o modelo de administração estratégica, baseado nos princípios do BSC, em suas práticas, e como estes princípios influenciam em seus processos de aprendizagem. A análise dos dados coletados possibilitou a compreensão de que os gestores da organização pesquisada utilizam o BSC como uma ferramenta de gestão, que auxilia a tomada de decisão.

Menezes (2012), relatou em seu estudo sobre as mudanças significativas na prática pedagógica do curso técnico profissionalizante, da área têxtil, orientado pelo modelo de formação e certificação de competências implementadas pelo SENAI, em São Paulo, no período entre 2003 - 2011, e constatou que o professor se destacou como articulador de princípios e valores normativos, institucionais e subjetivos de

cada aluno. Diante da potencialidade de seu papel foram identificadas algumas limitações quanto à gestão do processo educacional: formação docente inicial e continuada e alcance de metas institucionais, assim como, aprimoramento do processo pedagógico: dificuldades dos alunos que vêm da educação básica.

O trabalho de Duarte (2013) sobre aceitação do uso de computação em nuvem no contexto de uma organização brasileira, teve como objetivo investigar a aceitação dos usuários de computação em nuvem, num contexto organizacional brasileiro. Através de uma análise exploratória a partir da coleta de dados, uma análise fatorial e análise de regressão pode-se verificar o uso intensivo de computação em nuvem no SENAI, porém os fatores originados da aplicação da pesquisa não foram preditivos para verificação da aceitação de computação em nuvem. Sugere-se estudos futuros.

Unidades de análise, dissertações e teses publicadas sobre Gestão e SENAI no período de 2002 a 2013, conforme Tabela 01.

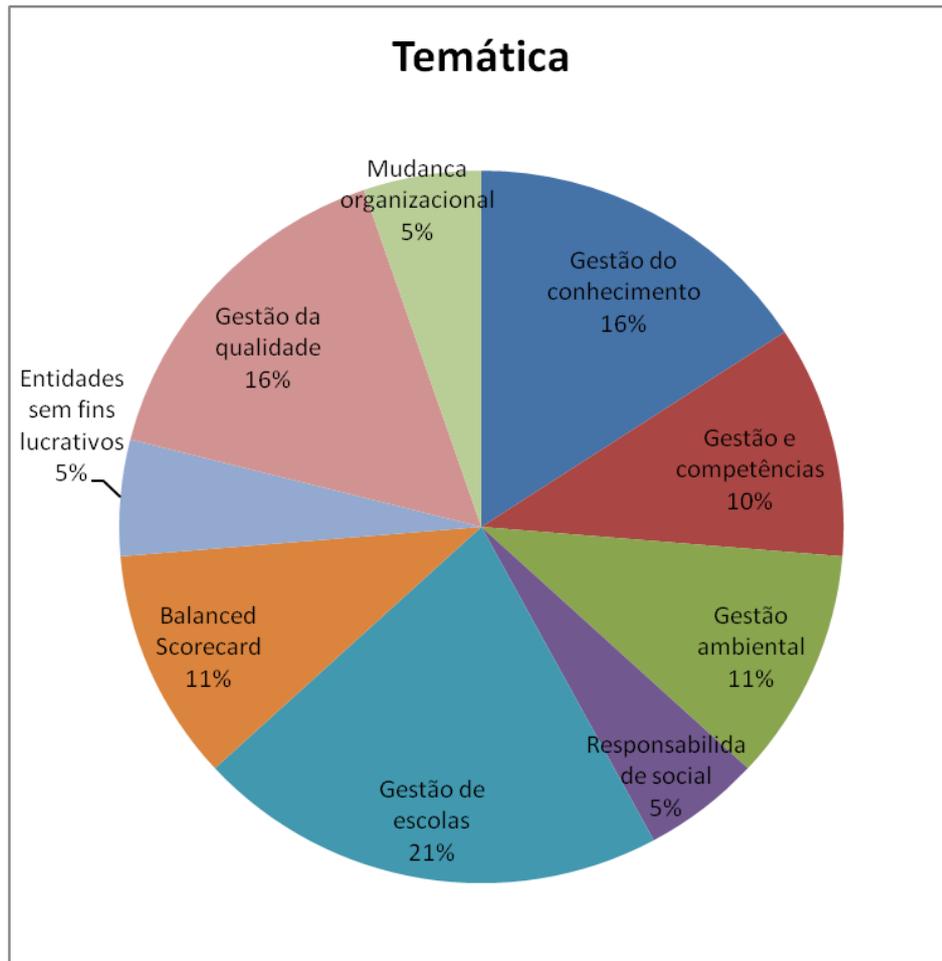
Tabela 01: Dissertações e teses publicadas sobre Gestão e SENAI no período de 2002 a 2013

Ano	Encontrados	Percentual
2002	1	5%
2003	3	16%
2004	1	5%
2005	2	10%
2006	3	16%
2007	2	10%
2008	3	16%
2009	2	10%
2012	1	5%
2013	1	5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram encontradas duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado publicadas sobre Gestão e SENAI no período de 2002 a 2013. No Gráfico está demonstrado o percentual de artigos publicados em cada ano neste período.

Figura 04: Áreas temáticas



Fonte: Dados da pesquisa

As áreas temáticas que possuem mais representatividade são Gestão de escolas com 21%, Gestão da qualidade com 16%, Gestão do conhecimento com 16%.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Escola de Educação Profissional denominada a partir de 2002 iniciou suas atividades em 04 de dezembro de 1970, com o nome de Agência de Treinamento SENAI de Santa Rosa. Em 1977, passou a denominar-se Centro de Formação Profissional SENAI Vergílio Lunardi. A atual sede, inaugurada em 1989, tem uma área total de 5400m², sendo 2137,26m² de área construída de toda a região Noroeste do Rio Grande do Sul.

Sediada em Santa Rosa - RS, a escola coordena uma extensão localizada no município de Horizontina. A sua área de jurisdição compreende, além do município sede, as cidades de Alecrim, Alegria, Barra do Guarita, Boa Vista do Buricá, Bom Progresso, Campina das Missões, Campo Novo, Candido Godói, Cerro Largo, Crissiumal, Derrubadas, Doutor Maurício Cardoso, Giruá, Guarani das Missões, Humaitá, Horizontina, Independência, Novo Machado, Pinheiro do Vale, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Salvador das Missões, Santo Cristo, São José do Inhacorá, São Martinho, Sede Nova, Tiradentes do Sul, Três de Maio, Três Passos, Tucunduva e Tuparendi.

Além das atividades desenvolvidas nas suas instalações são realizadas ações em diversos locais em forma de parceria com sindicatos patronais, associações comerciais, indústrias, prefeituras e empresas.

Visando a melhoria contínua do ensino, dos serviços e produtos oferecidos, a Escola aderiu aos programas de qualidade. Esta política se faz sentir a partir de junho de 1992, quando o Departamento Regional do SENAI implantou o Programa de Qualidade SENAI - PQS.

A unidade atualmente conta com 36 funcionários efetivos que são denominados internamente como colaboradores.

A participação e o empenho de todos os funcionários da Escola neste processo de Gestão da Qualidade Total levaram a conquista do Prêmio Aruba, instituído pela entidade.

Sua receita bruta é composta pela receita de serviços das Unidades Operacionais, obtida com a comercialização dos seus produtos, e pela receita da contribuição compulsória proveniente do recolhimento feito pelas indústrias na

ordem de 1% sobre o valor da folha de pagamento (Decreto Lei 4.048). Por isso, presta contas ao TCU - Tribunal de Contas da União. Dentro de uma característica de autonomia administrativa e atuação como Unidade de Negócio, a Escola de Educação Profissional (EEP) SENAI Vergílio Lunardi possui liberdade de trabalho na sua área de jurisdição, respeitando as orientações da Direção Regional e o negociado no Plano de Ação realizado anualmente.

A partir de 1995, o Programa SOL (Segurança, Organização e Limpeza) foi implantado, envolvendo todos os colaboradores e alunos, focalizando diretamente a melhoria da qualidade de vida e trabalho, através de novos hábitos e posturas frente à rotina do dia-a-dia.

Em junho de 2000, a Escola conquistou o Troféu Bronze do Prêmio Qualidade - RS 2000 – concedido pelo PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, sendo a única organização de toda região noroeste do estado a receber a referida premiação.

A Escola mantém uma infraestrutura qualificada de Laboratório de Metrologia Dimensional (equipamentos, instalações e recursos humanos) para a realização dos serviços laboratoriais, extremamente para fins didáticos.

Desde 2002, a EEP SENAI Vergílio Lunardi tem Participação na Olimpíada do Conhecimento. A Olimpíada do Conhecimento é a maior competição de educação profissional das Américas. Promovida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) a cada dois anos, reúne estudantes de cursos técnicos e de formação profissional. Na competição, os jovens são desafiados a executar tarefas do dia a dia das empresas, dentro de prazos e padrões internacionais de qualidade. Vencem aqueles que alcançarem as melhores notas nos quatro dias de prova. Participam do torneio estudantes do SENAI selecionados em etapas semelhantes da competição nas escolas e nos estados. Além de incentivar a dedicação dos estudantes, a Olimpíada do Conhecimento é uma forma de avaliar a qualidade da educação oferecida pelo SENAI. O desempenho na competição forma um conjunto de indicadores que apontam tendências tecnológicas e mudanças nos perfis profissionais que orientam o SENAI na atualização dos currículos nas escolas.

Desde 2005, a Escola desenvolve o “Programa Novos Horizontes”. Esse programa é parte integrante das ações sociais do Sistema FIERGS. É um trabalho realizado em conjunto entre SENAI e SESI. O principal objetivo é promover a inclusão social de jovens oriundos de famílias de baixa renda, visando à melhoria da

qualidade de vida, através de ações que contribuam para a formação pessoal, social e profissional.

O programa visa, também, a estimular os jovens participantes a adotarem novos hábitos e atitudes de convivência e cidadania.

No ano de 2011, passou a contar com uma Micro destilaria, a mesma pode ser utilizada tanto para a produção de etanol quanto para bebidas destiladas. Nela são desenvolvidas aulas práticas de automação e instrumentação industrial, pertencentes à área de eletroeletrônica.

A partir do mês de outubro de 2011, a Escola passou a desenvolver o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC, que é parte do Programa Nacional de Promoção a Integração ao Mundo do Trabalho, que objetiva promover a integração dos usuários da assistência social ao mundo do trabalho por meio de ações articuladas e mobilização social. O Programa refere-se à mobilização, encaminhamento e acompanhamento dos usuários em situação de vulnerabilidade e, ou risco social para acesso a cursos de capacitação, formação profissional e demais ações de inclusão produtiva. O PRONATEC é um programa federal que se constitui em um conjunto de ações que visam a ampliar a oferta de vagas na Educação Profissional, melhorando as condições de inserção no mundo do trabalho.

Todos alunos matriculados na EEP SENAI Vergílio Lunardi estão cobertos por uma apólice de seguro de acidentes pessoais que contempla garantias ao aluno ou aos dependentes por ele indicado, em caso de morte acidental, invalidez permanente, (total ou parcial) por acidente ocorridos nas instalações da Unidade.

Os cursos oferecidos nesta unidade são alimentos e bebidas, automação, automotivo, construção civil, eletroeletrônica, gestão, madeira e mobiliário, mecatrônica, metalmecânica, segurança do trabalho, tecnologia da informação.

As modalidades oferecidas são a aprendizagem industrial, a qualificação profissional, cursos técnicos, programa novos horizontes, além do conhecimento da indústria da região e a oportunidade de interagir com o universo das profissões.

3.2 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA O SENAIDE SANTA ROSA - RS

Nesta seção apresenta-se o desenvolvimento das trinta diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade do SENAI de Santa Rosa - RS, que foram criadas a partir do mapa estratégico do SENAI - RS.

Figura 05: Mapa Estratégico do SENAI-RS 2013-2017



Fonte: SENAI – RS, 2013

O mapa estratégico do SENAI - RS, elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), reflete o sentido de urgência em relação aos problemas relativos à educação e inovação, bem como, orienta as ações perante a constante necessidade de adaptação às voláteis condições da economia global.

Além de promover serviços de apoio às atividades do sistema FIERGS, buscando a satisfação dos usuários e respeitando os princípios legais, por meio da melhoria contínua e inovação de seus processos, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos de cada entidade.

Ele busca desenvolver a atuação em rede, onde as entidades do Sistema FIERGS têm a oportunidade de ampliar a oferta de soluções complementares ou integradas entre a diversidade de produtos e serviços disponíveis. Trata-se de unir esforços e oferecer soluções com maior abrangência territorial e eficiência operacional, com redução de custos, tanto no que se refere aos aspectos mercadológicos quanto a execução dos serviços.

Sendo assim o mapa estratégico direciona os fatores essenciais para atração, retenção e desenvolvimento de talentos, políticas de remuneração, plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, ambiente de trabalho, ferramentas de trabalho e demais insumos que visam garantir altos níveis de competência e desempenho voltados ao atendimento as demandas da indústria.

Em sintonia com os fatores-chave de educação e inovação, após alto desempenho em volume de matrículas nos últimos anos, o SENAI tem o desafio de consolidar a qualidade da sua metodologia, ampliar o acesso à educação profissional por meio de plataformas flexíveis de ensino, formar engenheiros e tecnólogos a fim de atender a demanda da indústria, promover o incremento inovação de produtos e processos nas empresas por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento, bem como obter sustentabilidade dos serviços técnicos e tecnológicos.

Diante dos resultados apresentados pelo mapa estratégico, houve uma crescente preocupação em criar as diretrizes estratégicas específicas para a unidade SENAI de Santa Rosa, onde as diretrizes são compostas por direcionadores estratégicos, grandes desafios e indicadores estratégicos.

O desenvolvimento das diretrizes estratégicas são referências para a formulação da estratégia no âmbito qualitativo dos objetivos a serem definidos. Os

cinco elementos abaixo foram utilizados no momento de formular as diretrizes estratégicas:

- A Seletividade: prioriza as ações de maior impacto sobre a competitividade da indústria para promover o que é essência;

- A intensidade: busca atuar fortemente nas ações selecionadas para gerar resultados relevantes e perceptíveis pelos clientes, governo e sociedade;

- A escala: que visa atuar em grande escala, visando atingir direta ou indiretamente por meio da mobilização da ação de outros atores;

- A complementaridade: integrar redes que ampliem a capacidade de atuação e geração de resultados;

- A articulação: ganhar maior protagonismo e poder de influência na formulação e no alinhamento das políticas públicas às necessidades da indústria.

Assim, diante do exposto ao longo da dissertação, e com base nas atividades de pesquisa realizadas e, principalmente junto do gestor da Unidade do SENAI de Santa Rosa - RS, foram definidas as trinta Diretrizes Estratégicas que foram desenvolvidas para a unidade EEP - SENAI Vergílio Lunardi de Santa Rosa – RS:

1. Implementar cursos de educação a distância;
2. Inserir alunos e egressos do SENAI nas indústrias por meio de programas de estágio, trainee;
3. Aliar teoria a prática dos cursos com laboratórios para atender a indústria local;
4. Desenvolver competências em gestão de empresas, preparando novas lideranças empresariais;
5. Apoiar os programas governamentais de Santa Rosa - RS, para melhorar a qualidade do ensino público;
6. Montar parcerias com indústrias que maximizem os resultados dos serviços e da atuação do sistema;
7. Realizar um modelo de avaliação de perfil para identificar o curso que o aluno se identifica;
8. Trazer cursos de Pós-graduação em áreas que as indústrias locais têm interesse;
9. Qualificar os docentes e profissionais da unidade, preparando-os para as novas tecnologias;
10. Participar de ações sociais em nossa cidade e na região;

11. Disponibilizar horas para os docentes preparar suas atividades;
12. Ampliar a estrutura da unidade adequando a realidade dos cursos;
13. Ofertar um curso profissionalizante gratuito para o aluno que concluir seu curso com 100% de aproveitamento;
14. Consolidar uma parceria com as indústrias para que efetivem os alunos após concluírem o curso;
15. Criar um vínculo entre SENAI e empresas para se obter um *feedback* de como o aluno está atuando;
16. Estabelecer em todos os cursos da unidade SENAI de Santa Rosa competências para acompanhar os avanços tecnológicos;
17. Realizar reuniões estratégicas mensais com os empresários buscando eficiência operacional;
18. Aplicar bimestralmente avaliações de satisfação entre os funcionários da unidade;
19. Capacitar os alunos que fazem parte do grupo de prevenção de acidentes de trabalho com curso em Segurança do trabalho;
20. Capacitar os docentes nas diversas áreas dos cursos da unidade, para que todos tenham condições de atuar nessas áreas;
21. Realizar convênios e parcerias nacionais e internacionais para projetos de capacitação;
22. Reduzir o absenteísmo, visando à melhoria da qualidade de vida;
23. Atuar com responsabilidade social, elevando assim a produtividade;
24. Estimular os alunos a pesquisa, desenvolvimento e inovação para aumentar a competitividade da indústria local;
25. Ampliar o projeto de Sustentabilidade com a participação de todos os cursos;
26. Prestar consultoria em todas as empresas parceiras e realizar capacitações nas mesmas;
27. Criar um banco de dados dos alunos destaques nos cursos da unidade SENAI local;
28. Implantar cursos para a inclusão de pessoas PSAI no mercado de trabalho;
29. Realizar *workshops* bimestrais para a comunidade e empresas;
30. Formar uma equipe multidisciplinar para atuar na unidade.

Hoje, as qualidades profissionais, como criatividade, rapidez de pensamento, maleabilidade, adaptabilidade e sociabilidade estão sendo valorizados como jamais foram outrora. É claro e sabido que é mínima a possibilidade de um trabalhador ingressar no mundo globalizado da contemporaneidade sem a qualificação que este exige. À medida que a nova sociedade do conhecimento cria necessidades, a automação e os ganhos com a produtividade continuam reduzindo a necessidade de mão-de-obra não especializada.

Ao longo de sua história, desde sua criação até os dias atuais, o SENAI tem pautado a sua atuação pela busca da excelência. Essa busca, especialmente através dos programas voltados à educação profissional, tem o objetivo claro de atender as necessidades da indústria, tendo em vista a elevação dos níveis de qualificação dos trabalhadores e, também, da formação de cidadãos criativos e empreendedores.

As diretrizes estratégicas se tornaram de extrema importância pela sua relação íntima e direta com as transformações sociais, políticas, econômicas e do trabalho que se apresentam e que caracterizam o cenário nacional e internacional, especialmente aquelas mais relacionadas às novas tecnologias e às novas formas de organização do trabalho, portanto, se tornarão um suporte dentro da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS, pois foram adequadas a realidade em que a Escola Profissional vive atualmente.

As principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento da pesquisa, foi o acesso a algumas informações do Sistema FIERGS, pois as mesmas são sigilosas, onde os resultados se concentram apenas com o grupo de gestores do SENAI. Outra grande dificuldade foi em relação aos horários com o gestor da unidade, para a realização de reuniões, sobre a criação das diretrizes estratégicas, pois o gestor viaja bastante.

As principais facilidades encontradas para o desenvolvimento da pesquisa foi o fato de eu ser colaboradora da unidade de Santa Rosa - RS, e conhecer a realidade da mesma, tendo assim, acesso as informações que foram de extrema importância para a criação das diretrizes estratégicas.

A troca de ideias com o gestor, as reuniões realizadas com a coordenação, além da Convenção do Sistema FIERGS se tornaram parte fundamental para esta pesquisa, pois agregaram valor e conhecimento para a busca dos objetivos e assim adaptá-los a realidade do que a unidade operacional de Santa Rosa - RS vive.

A importância da pesquisa realizada está no fato de que com o conhecimento do sistema em seu todo, aliando o mapa estratégico do SENAI - RS, que mostra objetivos os quais promovem a excelência estratégica, tática e operacional nos diversos assuntos de gestão, onde os mesmos, com um planejamento adequado, aumentam a probabilidade de alcançar o sucesso e os resultados esperados.

Além de prevenir possíveis fraquezas que possam vir a atrapalhar, fatores como a qualidade, eficiência e os desafios que a unidade operacional busca diariamente atingir.

CONCLUSÕES

Inicialmente através das atividades de pesquisa realizadas, destaca-se que o objetivo geral que foi desenvolver um estudo investigativo sobre as pesquisas científicas sobre gestão, realizadas no SENAI, tendo em vista a criação de diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS, foi alcançado no terceiro e quarto capítulo da presente dissertação.

Além disso, observe-se que o primeiro objetivo específico que foi identificar o estado da arte sobre teses e dissertações apresentadas no SENAI, foi atingido conforme o primeiro capítulo da revisão da literatura da presente dissertação.

Acrescente-se que segundo objetivo específico que foi relacionar o estado da arte sobre teses e dissertações apresentadas no SENAI com as diretrizes do SENAI - RS, foi atingido conforme o terceiro capítulo.

O terceiro objetivo específico foi desenvolver diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa – RS foi atingido conforme o terceiro capítulo da dissertação.

Através deste estudo constataram-se duas teses de doutorado e dezessete dissertações de mestrado publicadas entre os anos de 2002 e 2013 na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações sobre SENAI e Gestão, sendo que pode-se verificar que os títulos e temas que mais se destacaram foram gestão estratégica e gestão educacional.

O total de palavras-chave foram 37, sendo que 33 figuraram uma única vez, e aconteceram 4 recorrências.

Observou-se que o percentual foi de 16% em relação as dissertações e teses publicadas sobre Gestão e SENAI, nos anos de 2006 e 2008.

Constatou-se que as áreas temáticas que possuem mais representatividade são Gestão de escolas com 21%, Gestão da qualidade com 16%, Gestão do conhecimento com 16%.

Destaca-se que as diretrizes estratégicas para o alinhamento da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa – RS se tornaram de extrema importância pela sua relação íntima e direta com as transformações sociais, políticas, econômicas e do trabalho que se apresentam e que caracterizam o cenário nacional e internacional, especialmente aquelas mais relacionadas às novas tecnologias e às novas formas de organização do trabalho e, portanto, se tornarão um suporte dentro da gestão organizacional da unidade SENAI de Santa Rosa - RS, pois foram adequadas a realidade em que a Escola Profissional vive atualmente.

Verificou-se que os fatores que diferenciam a Unidade perante seus concorrentes são:

- Credibilidade da marca SENAI;
- Conteúdo atualizado;
- Docentes capacitados com experiência prática e pedagógica;
- Máquinas e equipamentos/softwarewares atualizados e adequados;
- Material didático e recursos audiovisuais adequados;
- Serviços realizados observando normas e legislações vigentes;
- Contribuir para o desempenho da atividade profissional;
- Empregabilidade;
- Parcerias para subsidiar a realização de Programas de Educação;
- Confidencialidade no atendimento ao cliente;
- Credenciamento/Certificação em Sistemas de Gestão.

Nesse sentido, pode-se observar que o desenvolvimento de seus recursos humanos, a busca incessante de melhoria da qualidade dos serviços, as parcerias com empresas e instituições, a articulação com novos parceiros que venham a contribuir para o desenvolvimento da Missão do SENAI são as grandes metas da Unidade Operacional para a conquista de novos mercados.

A partir desse estudo, verificou-se que a unidade SENAI de Santa Rosa - RS, adota uma postura direcionada a trabalhos relacionados à tecnologia e inovação por entender que este é o caminho para possibilitar um crescimento consistente da Educação Profissional, acompanhando de perto a evolução da Indústria Nacional.

Na busca contínua desse processo a Unidade participa de projeto, que tem como objetivo central desenvolver e construir uma usina de biodiesel em plataforma móvel visando oferecer uma proposta de desenvolvimento sustentável, viável e ecologicamente correta. A viabilidade do mesmo é requerida através de parceria estabelecida com a empresa Bitotechnos.

Esta pesquisa é de extrema importância, pois com ela pôde-se analisar trabalhos em conjunto com o mapa estratégico do SENAI - RS e criar as diretrizes estratégicas específicas para a unidade operacional de Santa Rosa - RS.

Portanto, a análise bibliométrica poderá ser útil para trabalhos futuros, outras dissertações poderão dar continuidade nesta pesquisa, e estes dados serão úteis para um novo planejamento e aplicabilidade em outras unidades do SENAI.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, J. de S. **Educação Profissional e Qualificação do Trabalhador: o caso do curso técnico em telecomunicações do SENAI de Uberlândia.** Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2005.

AMORIM, J. de. **Análise bibliométrica das dissertações defendidas entre os anos de 2005 a 2011 no PGCIN/UFSC.** Trabalho de Conclusão do Curso [Graduação em Biblioteconomia]. Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br>>. Acessado em dez. 2014.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

AVELAR, E. A.; VIEIRA, E. A.; SANTOS, T. de S. Gestão do conhecimento: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 150-165, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br>>. Acessado em dez. 2014.

BASTOS, J.A.R. **Construção e Alcance de Visão de Futuro em Entidades sem Fins Lucrativos:** uma análise da experiência do SENAI – Departamento Regional da Bahia. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

BERALDI, L.C. **Pequena empresa e tecnologia da informação:** recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol – SP. Tese [Doutorado em Engenharia Mecânica]. Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, 2002.

BOSI, M.G. **Caracterização da Gestão e de Atividades de Capacitação para o Processo de Desenvolvimento de Produto Alimentício:** estudos de caso. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção]. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciência da informação**, Brasília, DF, v. 34, n. 2, p. 9-25, maio- ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acessado em: nov. 2014.

CAMELO, A. da S. **Informação para Negócios: uma análise da demanda e uso pelo setor de restaurantes**. Dissertação [Mestrado em Administração, Gestão Estratégica de Negócios]. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, RJ, 2006.

CARVALHO, A.L. de. **A Responsabilidade social empresarial nos processos de reestruturação organizacional: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis**. Dissertação [Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios]. Seropédica: UFRRJ, 2004. 112p.

CARVALHO, M.N.M. de. **As Práticas de Aprendizado Organizacional nas Empresas Vencedoras do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade**. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção]. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria, RS, 2008.

CAVALCANTE, E. M. C. **O planejamento de micro e pequenas empresas comerciais por meio da atuação da controladoria**. Monografia [Graduação em Bacharel em Ciências Contábeis]. Faculdade Lourenço Filho. Fortaleza, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DESCHAMPS, M. **Avaliação de Qualidade no Ensino Superior: aplicação dos modelos hedperf e servperf na Faculdade de Tecnologia SENAI/SC – Blumenau**. Dissertação [Mestrado em Administração]. PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau – FURB. Blumenau, SC, 2007.

DIODATO, V. **Dictionary of Bibliometrics**. Haworth Press: Binghamton, NY, 1994.

DUARTE, B.S. **Aceitação do uso de computação em nuvem no contexto de uma organização brasileira**. Dissertação [Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação]. Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília, DF, 2013.

DUTRA, A.S.; MACHADO, J.A.D; RATHMANN, R. Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais. In: **SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008.

DRUCKER, P. **Administração na próxima Sociedade A**. São Paulo: Nobel, 2003.

FARIA, A. N. de. **Introdução à administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.

FARIA, J.C. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

_____. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2002.

FAVA, R. **Caminhos da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, B.H.F. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/A, 1999.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLAUZINO, F.S. **Avaliação temporal e espacial da qualidade da água no lago da Usina Hidrelétrica de Miranda, Região do triângulo**. Dissertação [Mestrado em Geografia]. Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, 2008. 193f.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA, M.M.Jr. **Gestão estratégica do conhecimento integrado aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai-jun. 1995.

GOMES, A.F. **O Modelo de Administração Estratégica baseado nos Princípios do Balanced Scorecard (BSC): um estudo de caso no SENAI CIMATEC**. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2009.

GONÇALVES, E.L. (Org.). **Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUEDES, R. **Administração: Uma introdução**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em dez. 2014.

HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **A estratégia em ação: Balanced organização orientada para a estratégia**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organizações e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, F. das C.S. **A formação técnico-profissional face aos processos de reestruturação produtiva maranhense e as diretrizes educacionais**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Fortaleza-CE, 2007.

LOVATO, L. **Indicadores estratégicos para a gestão do desempenho empresarial: estudo de caso de uma empresa do setor elétrico**. Dissertação [Mestrado em Organizações e Desenvolvimento]. FAE - Centro Universitário Franciscano. Curitiba, PR, 2011.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?**. **Facef Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br>>. Acessado em: dez. 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. de A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, D.A. de. **Gestão Ambiental, Indicadores de Desempenho Ambiental**: um estudo sobre a utilização dos indicadores nos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em empresas catarinenses certificadas pela NBR ISSO 14001. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2006.

MENDES, A. **Gestão do conhecimento - pessoas e tecnologia, um bom negócio**. 2006. Disponível em: <<http://www.imasters.com.br>>. Acessado em: dez. 2014.

MENEZES, A.M. dos S. **Tecendo Competências na Educação Profissional**: a metodologia de ensino por competências no curso técnico têxtil da Escola SENAI “Francisco Matarazzo” em São Paulo – 2003-2011. Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, 2012.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Desvendando o dia a dia da gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P.R. **Sistemas, organização e método: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Manual de gestão das cooperativas.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, E.K.F de; BOENTE, D.R. Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, Vol. 8, n. 15, jan.-jun. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em dez. 2013.

OLIVEIRA JÚNIOR, W. de. **A formação do professor para a educação profissional de nível médio: tensões e (in)tenções.** Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Católica de Santos. Santos, SP, 2008.

PAIVA, D.S. **Análise de um Processo de Mudança Organizacional: o caso do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado no SENAI-BA.** Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade de Federal da Bahia. Salvador, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
ROBBINS, S. P. **O processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 1990.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. São Paulo, Atlas, 2007.

ROSA, J.; BRITO, J. Análise de Autogestão em Cooperativas agropecuárias: um estudo de caso no Estado de Roraima. **RARR**, Vol 1, 26-44, 1º Sem – Boa Vista, 2013. Disponível em: <<http://www.revista.ufrr.br>>. Acessado em: dez. 2013.

ROSSATTO, M.A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SANTANA, R. **O que é gestão?** 2013. Disponível em: <<http://www.tudoibipora.com.br>>. Acessado em: dez. 2014.

SANTOS, N.E.P. dos. **Gestão e Certificação de Competências no Brasil: uma análise comparativa de experiências.** Dissertação [Mestrado em Educação]. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCHARF, E.R.; SORIANO-SIERRA, E.J. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag.** vol.5 n.1 São Paulo 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acessado em: dez. 2014.

SERAFIM, F.P. **A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações.** Revista Decidir Janeiro 1999.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Departamento Metodologia SENAI para formação profissional**. Brasília: SENAI/DN, 2013.

SILVA, S.L. da. **Gestão do conhecimento**: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. 2004. vol. 33, n.2, pp. 143-151.

SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.

SOUZA, F.S. de. **Implementação do Balanced Scorecard (BSC) em uma Organização do Sistema S**: o caso SENAI/BA. Dissertação [Mestrado em Administração Estratégica]. Universidade Salvador – UNIFACS. Salvador, 2005.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

XAVIER, A.P.S. **Gestão Ambiental como Vantagem Competitiva em Indústrias de Bebidas**: (estudo de três casos em Fortaleza). Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza, 2003.