



FACULDADE SENAC CHAPECÓ
MBA em Gestão Estratégica Corporativa

Édipo Vaccaro

PROGRAMA DE ATENDIMENTO CORPORATIVO - FACULDADE SENAC
CHAPECÓ - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Chapecó
2017

Édipo Vaccaro

**PROGRAMA DE ATENDIMENTO CORPORATIVO - FACULDADE SENAC
CHAPECÓ - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de Chapecó
como requisito parcial para obtenção do título de
especialista em MBA em Gestão Estratégica Corporativa.

Orientador: Maria Berenice Gavioli

Chapecó

2017

Édipo Vaccaro

**PROGRAMA DE ATENDIMENTO CORPORATIVO - FACULDADE SENAC
CHAPECÓ - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de Chapecó
como requisito parcial para obtenção do título de
especialista em MBA em Gestão Estratégica Corporativa.

Maria Berenice Gavioli (Orientadora)
Faculdade Senac Chapecó

Roque Alberto Zin - Professor da Integradora
Faculdade Senac Chapecó

Andréia Casagrande Begnini
Coordenadora Pós-graduação
Faculdade Senac Chapecó

Chapecó, 20 de maio de 2017

RESUMO

As organizações estão evidenciando o treinamento e o desenvolvimento como ferramenta de capacitação indispensável e necessária onde visa desenvolver os colaboradores para executar suas atividades com elevada qualidade e a melhoria nos resultados da organização. O objetivo principal deste estudo é analisar os fatores que levam as empresas a não contratarem o programa de Atendimento Corporativo em treinamento e desenvolvimento da Faculdade Senac Chapecó, afim de propor melhorias no processo de negociação. Dessa forma o estudo serve-se das contribuições da pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de pesquisa documental, com auxílio de questionário. Para análise e interpretação dos resultados, apresenta-se a análise dos dados, com o suporte de conteúdo. No total foram pesquisadas 20 empresas que não contrataram o serviço da instituição, os resultados revelam o perfil das empresas e das propostas, os principais motivos levados em consideração e o plano de soluções para a instituição.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Atendimento corporativo. Negociação.



Creative Commons - Atribuição-NãoComercial CC BY-NC

ABSTRACT

The organizations are evidencing the training and the development as tool of indispensable and necessary qualification where activities with high quality aims at to develop the collaborators to execute its and the improvement in the results of the organization. The main objective of this study is to analyze the factors that take the companies not to contract the program of Corporate Attendance in training and development of the College Senac Chapecó, similar to consider improvements in the negotiation process. Of this form the study it is served of the contributions of the qualitative and quantitative research, by means of documentary research, with questionnaire aid. For analysis and interpretation of the results, it is presented analysis of the data, with the content support. In the total 20 companies had been searched who had not contracted the service of the institution, the results disclose the profile of the companies and the proposals, the main reasons taken in consideration and the plan of solutions for the institution.

Keywords: Training and development. Corporate attendance. Negotiation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DN – Departamento Nacional

DR – Departamento Regional

NAF – Núcleo Administrativo Financeiro

NEB – Núcleo de Educação Básica

NRM – Núcleo de Relações com o Mercado

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

SEI - Sistema Educacional Integrado

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

UO – Unidades Operativas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conhecendo o Senac SC.....	14
Figura 2 - Estrutura organizacional do Senac/Sc	15
Figura 3 - Atendimento Corporativo	17
Figura 4 - Fluxograma – negociar demandas de treinamento	18
Figura 5 - Sequência do fluxograma de negociar demandas de treinamento	19
Figura 6 - Lnc – Levantamento de necessidade de consultoria	20
Quadro 1 - Análise Swot – ambiente interno.....	21
Figura 7 - <i>Flyer</i> das áreas de atuação do atendimento corporativo	23
Figura 8 - Página oficial <i>site</i> Senac Santa Catarina – treinamento e desenvolvimento	24
Figura 9 - Soluções nas áreas de atuação do Senac.....	24
Quadro 2 - Análise Swot – ambiente externo.....	25
Quadro 3 - Conhecimento do Senac e do programa de atendimento corporativo	57
Quadro 4 - Perfil de atuação das empresas entrevistadas.....	57
Quadro 5 - Se a empresa costuma realizar treinamento e sua frequência	58
Quadro 6 - Já buscou proposta de treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó.....	60
Quadro 7 - Como chegou até O Senac.....	61
Quadro 8 - Fatores levados em consideração para fechamento da proposta de treinamento e desenvolvimento.....	61
Quadro 9 - Decisor na contratação do treinamento e desenvolvimento	62
Quadro 10 - Imagem da Faculdade Senac Chapecó	63
Quadro 11 - Plano de ação 5w2h.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número De Treinamentos Realizados <i>Versus</i> Não Realizados Mensalmente.....	39
Gráfico 2 - Horas De Treinamento Realizadas <i>Versus</i> Não Realizadas Mensalmente	40
Gráfico 3 - Número De Participantes Em Treinamento Realizado <i>Versus</i> Não Realizado Mensalmente	41
Gráfico 4 - Número De Treinamentos Realizados <i>Versus</i> Não Realizados Mensalmente.....	44
Gráfico 5 - Horas De Treinamento Realizadas <i>Versus</i> Não Realizadas Mensalmente	44
Gráfico 6 - Número De Participantes Em Treinamento Realizado <i>Versus</i> Não Realizado Mensalmente	45
Gráfico 7 - Número De Treinamento E Desenvolvimento Realizados <i>Versus</i> Não Realizados Anualmente	47
Gráfico 8 - Número De Treinamento E Desenvolvimento Realizados Anualmente...	49
Gráfico 9 - Horas De Treinamento E Desenvolvimento Realizadas Anualmente	50
Gráfico 10 - Número De Participantes Em Treinamento E Desenvolvimento Realizados.....	50
Gráfico 11 - Número De Treinamento E Desenvolvimento <i>Não</i> Realizados Anualmente	53
Gráfico 12 - Horas De Treinamento E Desenvolvimento <i>Não</i> Realizados	54
Gráfico 13 - Número De Participantes Em Treinamento E Desenvolvimento Não Realizados.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa	28
Tabela 2 - Número de treinamento e desenvolvimento realizados <i>versus</i> não realizados	38
Tabela 3 - Área de atuação das empresas que realizaram treinamento e desenvolvimento <i>versus</i> as que não realizaram.....	38
Tabela 4 - Número de solicitação por eixo tecnológico de treinamento e desenvolvimento realizado <i>versus</i> não realizado	41
Tabela 5 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento realizadas <i>versus</i> não realizadas	42
Tabela 6 - Número de treinamento e desenvolvimento realizados <i>versus</i> não realizados.....	42
Tabela 7 - Área de atuação das empresas que realizaram treinamento e desenvolvimento <i>versus</i> as que não realizaram.....	43
Tabela 8 - Número de solicitação por eixo tecnológico do treinamento e desenvolvimento realizado <i>versus</i> não realizado	46
Tabela 9 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento do realizado <i>versus</i> não realizado.....	46
Tabela 10 - Área de atuação das empresas que realizaram treinamento e desenvolvimento com a faculdade senac chapecó	48
Tabela 11 - Número de solicitação por eixo tecnológico de treinamento e desenvolvimento realizado	51
Tabela 12 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento realizado.....	51
Tabela 13 – Área de atuação das empresas que não realizaram treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó.....	52
Tabela 14 - Número de solicitação por eixo tecnológico de treinamento e desenvolvimento <i>não</i> realizado	55
Tabela 15 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento não realizado.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
2.1 Senac Santa Catarina.....	12
2.2 A Faculdade Senac Chapecó	15
2.2.1 <i>O Ambiente Corporativo</i>	16
2.2.2 <i>Análise do Ambiente de Negócio</i>	22
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
3.1 Treinamento e Desenvolvimento	25
3.2 Educação Corporativa	27
3.3 Negociação	29
3.3.1 <i>Características do Negociador</i>	30
3.3.2 <i>Etapas do processo de negociação</i>	31
<u>3.3.2.1 O Planejamento de Negociação.....</u>	<u>31</u>
<u>3.3.2.2 A Execução da Negociação</u>	<u>32</u>
<u>3.3.2.3 O Controle na Negociação</u>	<u>34</u>
4 METODOLOGIA	35
4.1 Delimitação do tema	35
4.2 Caracterização do estudo.....	36
4.3 Abordagem da pesquisa.....	36
4.4 Técnica de coleta de dados.....	37
4.5 Análise e interpretação de dados	37
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	38
6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	65
7 ANÁLISE CRÍTICA DA PROPOSTA.....	70
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	75

1 INTRODUÇÃO

Na Sociedade do conhecimento o trabalho braçal se tornou obsoleto, gerou desemprego estrutural de em torno de 40% da população ativa. Na denominada sociedade do conhecimento, só tem empregabilidade, ou seja, condições de obter emprego, aqueles que conseguem se preparar e buscar o conhecimento cada vez mais, desenvolver a criatividade e a resiliência, pois novos problemas exigem novas mentalidades e capacidades.

Para dar conta de novas mentalidades e capacidades, tem-se o conhecimento como sendo o ativo mais valioso que pessoas e organizações acumulam. É o único ativo que quanto mais se usa, mais valioso fica. Este ativo não se deprecia com o uso – ao contrário, quanto mais se usa, mais se evolui e se percebe a utilidade. O conhecimento é o único ativo que quando se partilha, se soma.

Nesse contexto a temática estudada é o desenvolvimento do conhecimento nas organizações, tendo-se o treinamento e o desenvolvimento como suporte. Treinar é desenvolver, em curto prazo, as competências para determinada atividade.

Quando o treinamento é eficaz, contribui diretamente para os resultados da empresa, pois, as pessoas tendem a ser mais inovadoras e criativas, com isso, buscando o crescimento da organização, tornando-a cada vez mais competitiva no mercado.

Assim, a importância de as organizações investirem no desenvolvimento de pessoas, significa investir na qualidade de serviços na medida em que os resultados decorrem das atividades do coletivo. O processo de treinamento e desenvolvimento visa o aperfeiçoamento de desempenho, aumento da produtividade e das relações interpessoais, mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimento, com foco nos resultados da organização. Sabendo-se da importância dos conhecimentos para o desenvolvimento das pessoas e das organizações, tem-se como pergunta de partida do estudo: quais são os fatores que levam as empresas a não contratarem o programa de Atendimento Corporativo em treinamento e desenvolvimento da Faculdade Senac Chapecó?

Para dar conta destas questões, o estudo tem como objetivo geral: Analisar os fatores que levam as empresas a não contratarem o programa de Atendimento

Corporativo em treinamento e desenvolvimento da Faculdade Senac Chapecó. Como objetivos específicos: a) identificar as propostas e o perfil das empresas; b) identificar os motivos do não fechamento das propostas; c) propor melhorias nos processos de negociação em relação ao programa Atendimento Corporativo em treinamento e desenvolvimento da Faculdade Senac Chapecó.

Dessa forma o estudo serve-se das contribuições da pesquisa qualitativa e quantitativa como abordagem principal, utilizando o estudo de caso de uma instituição de ensino, com o apoio de três perspectivas de coleta: a pesquisa documental, com auxílio do instrumento de busca empírica o questionário, para os responsáveis das empresas as quais buscaram serviços de educação e não contrataram os serviços da Faculdade. Para análise e interpretação dos resultados da busca empreendida, será feita a análise dos dados, com suporte da análise de conteúdo.

Para atender aos propósitos descritos anteriormente este estudo encontra-se organizado da seguinte forma: além deste capítulo 1 denominado de Introdução; no capítulo 2, o desenvolvimento, no qual consta a contextualização, atuação e estrutura do Senac Santa Catarina e a Unidade Operacional Faculdade Senac de Chapecó, também com a abordagem do ambiente corporativo e a análise do ambiente de negócio; no capítulo 3 a apresentação das discussões teóricas acerca das concepções de treinamento e desenvolvimento, educação corporativa e negociação; no capítulo 4, dá-se a apresentação do caminho investigativo/metodológico e os procedimentos utilizados para elaboração do estudo; no capítulo 5 os achados da pesquisa e a apresentação de uma proposta com soluções para a instituição; no capítulo 6 apresenta-se a análise crítica do estudo e da proposta de solução e no capítulo 7 as considerações finais do estudo.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo buscar-se-á caracterizar a instituição objeto deste estudo, referência em educação voltada ao ensino por competências e por desenvolver no mercado de trabalho treinamentos e desenvolvimentos de acordo com as necessidades de empresas/organizações.

2.1 Senac Santa Catarina

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, criado em 10 de janeiro de 1946, pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do Decreto-Lei 8.621, é uma instituição de educação profissional aberta a toda a sociedade, de direito privado e sem fins lucrativos, administrado pela Confederação Nacional do Comércio, para desenvolver programas de educação profissional para o setor terciário da economia. Quando foi fundado, vivia-se o fim da Segunda Guerra e do governo Getúlio Vargas. Presente em todos os estados da Nação e no Distrito Federal, tem sua sede nacional no estado do Rio de Janeiro. O Decreto lei de sua criação, instituiu que cada estado tivesse uma sede regional para administrar a organização com autonomia administrativa (SENAC, 2015).

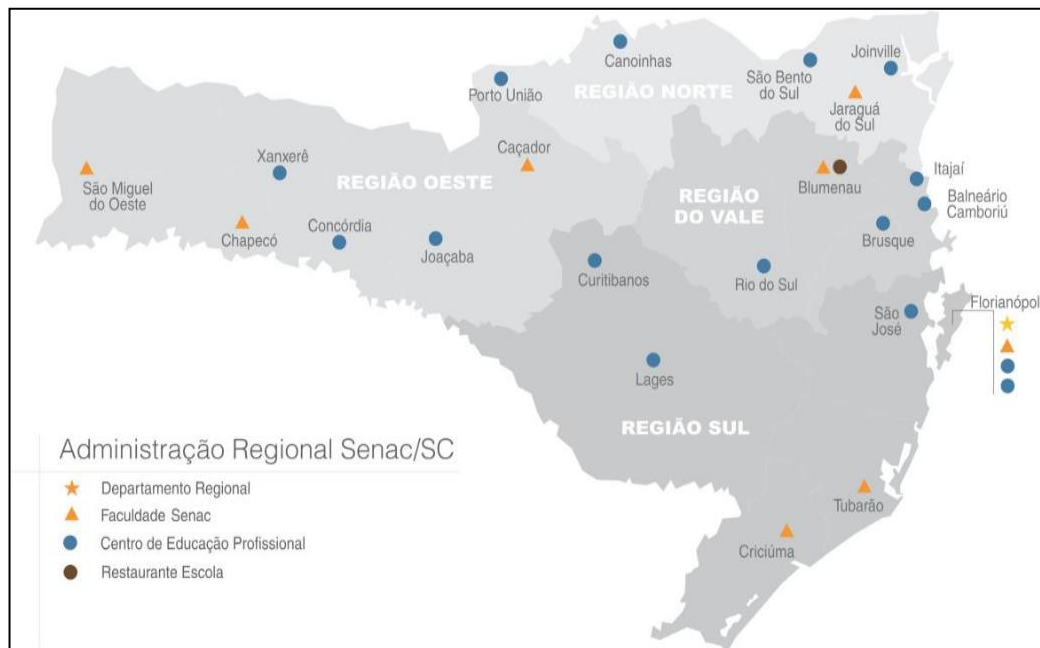
No ano de 1947, passou a desenvolver a educação profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio. Na mesma data de sua criação foi promulgado o Decreto-Lei 8.622, que dispôs sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial (SENAC, 2015). Na educação profissional se destacam as empresas pedagógicas (ou empresas-escola), principalmente a partir de 1960. O destaque dessas empresas foi a possibilidade de os alunos vivenciarem o trabalho em ambiente próprio (SENAC, 2015). Em mais de seis décadas de trabalho, o Senac vem proporcionando a milhões de brasileiros a conquista de uma vida melhor por meio de seus cursos e atividades.

O Senac iniciou suas atividades em Santa Catarina em 1947. Em 1969, época de grandes mudanças e avanços tecnológicos e científicos, a organização já estava consolidada no mercado e era referência em educação profissional, tinha como proposta fortalecer junto ao seu consumidor, a ideia de segurança e solidez, que são até hoje atributos da instituição. Os anos seguintes foram de grande crescimento no número de cursos e turmas de cursos, dando à organização uma característica de escola técnica, porém atuando ainda no nível básico de formação profissional. No início dos anos 2000, dois fatos marcaram a história da empresa. O ingresso no nível superior com cursos de tecnologia e a criação de Unidades Especializadas, ao longo do ano a instituição capacita no estado de SC, em torno de setenta mil pessoas nos segmentos do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (SENAC, 2015).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional– PDI (2013/2017), as Faculdades de Tecnologia Senac/SC, foram criadas pela Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro 2002. A implantação da educação superior tecnológica surgiu para atender as necessidades apresentadas conforme Art. 2º, da Resolução CNE/CP 3 e deveria: a) incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e da compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos; b) incentivar a produção e a inovação científico-tecnológica e suas respectivas aplicações no mundo do trabalho; c) desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços; d) propiciar a compreensão e a avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias; e) promover a capacidade de continuar aprendendo e de acompanhar as mudanças nas condições de trabalho, bem como propiciar o prosseguimento de estudos em cursos de pós-graduação; f) adotar a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a contextualização e a atualização permanente dos cursos e seus currículos; g) garantir a identidade do perfil profissional de conclusão de curso e da respectiva organização curricular.

Na educação superior, destacam-se os Cursos Superiores de Tecnologia e Pós-Graduação *Lato Sensu*. O Senac/SC conta, atualmente, com oito Faculdades de Tecnologia credenciadas pelo Ministério da Educação: Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis, Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, Faculdade de Tecnologia Senac Blumenau, Faculdade de Tecnologia Senac Tubarão, Faculdade de Tecnologia Senac Jaraguá do Sul, Faculdade de Tecnologia Senac São Miguel do Oeste, Faculdade de Tecnologia Senac Caçador e Faculdade de Tecnologia Senac Criciúma. Duas Unidades Operativas estão em processo de credenciamento nos municípios de Concórdia e Palhoça PDI (2013/2017). Ver Figura 1.

Figura 1 - Conhecendo o Senac SC

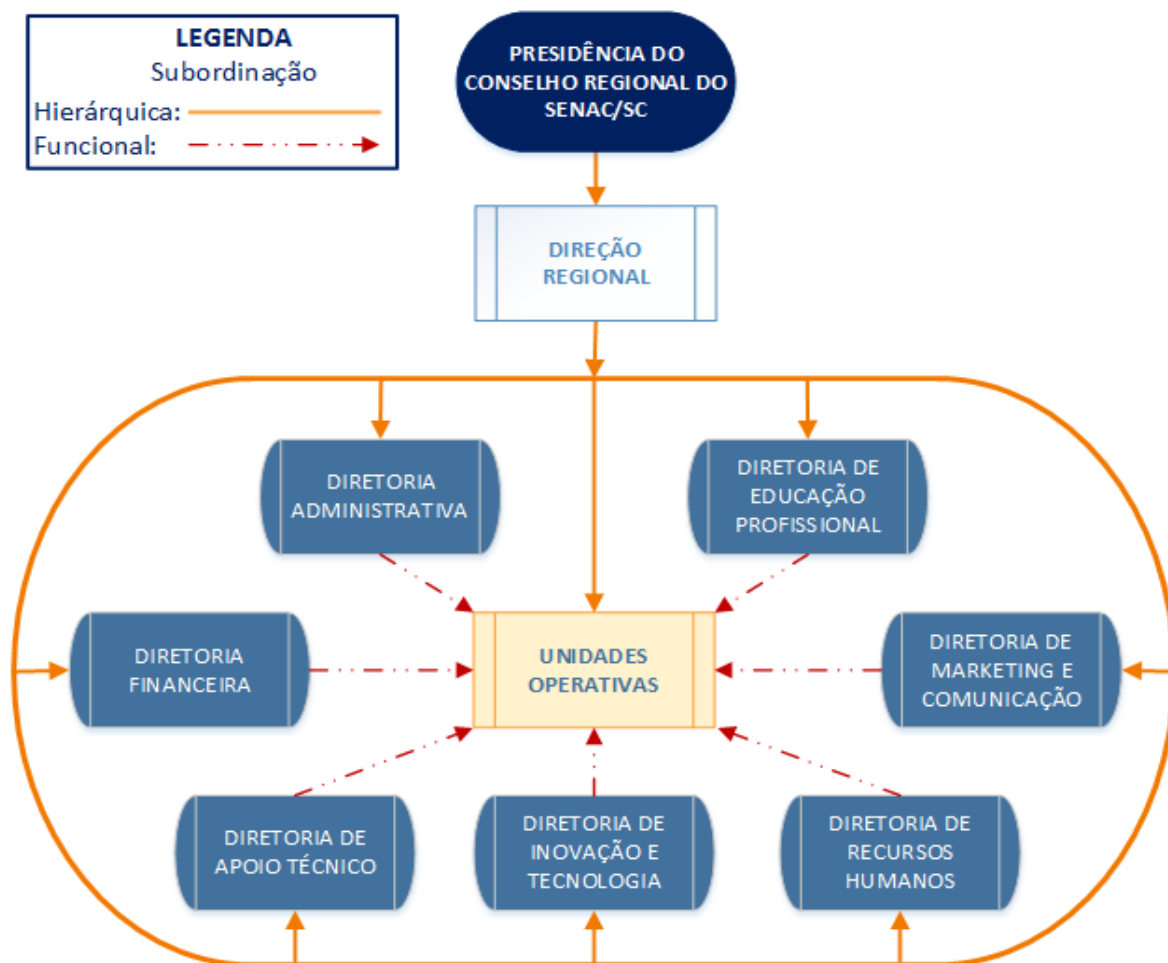


Fonte: Manual do docente (2017).

Segundo Senac (2015) a organização em Santa Catarina encerrou o ano de 2011, com oito Faculdades de Tecnologia, quatro Unidades Especializadas, nove Unidades Polivalentes e três Postos Avançados.

O ano de 2012 segundo Senac, (2015) foi eleito o ano da mudança, da renovação, marcando mais um capítulo na história da organização. Este ano passou a ser denominado de era da unidade e do fortalecimento do Sistema, permitindo ao Senac continuar como agente transformador do cidadão e promovendo a inclusão social por meio da educação. Com mais de 65 anos de existência é uma organização que ao longo do tempo, modernizou sua gestão e buscou se adaptar às novas perspectivas e possibilidades de um mundo globalizado e de concorrência ativa (SENAC, 2015). Na Figura 2 é apresentada a estrutura organizacional do Senac/SC.

Figura 2 - Estrutura organizacional do Senac/SC



Fonte: Senac DR/SC, (2016).

A instituição apresenta como missão: Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo. Como visão: Ser a Instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas.

2.2 A Faculdade Senac Chapecó

A Faculdade de Tecnologia SENAC Chapecó é a unidade onde foi desenvolvido este estudo, é uma das Unidades Operativas (UO) do Senac Santa Catarina, encarregada por realizar os serviços do SENAC no Estado. Em 17 de março de 1978 iniciou suas atividades em Chapecó atendendo a região Oeste e Extremo-Oeste do estado. Iniciou em uma sala pequena cedida pela Prefeitura Municipal no Centro da cidade. Os primeiros cursos oferecidos foram: auxiliar de escritório, de recepcionista, e de datilografia (SENAC, 2014).

Em 1984 mudou para outra sala cedida pela administração municipal, no prédio da companhia de desenvolvimento de Chapecó. Em 1985 após análise da estrutura ampliou a área física para um prédio. Devido a lei nº 2.801, de 22 de setembro de 1987, o Senac consegue a doação de um terreno com 1.200 metros quadrados, mas a assinatura de doação só ocorreu em 1988. No ano de 1991 deu-se a concretização do início da construção do Centro de Formação Profissional de Chapecó. A construção durou dois anos e meio. Em 1995 percebe-se a necessidade de ampliação da estrutura física em razão das demandas de serviços, permanecendo até os dias de hoje e sendo a atual estrutura. Em 2005 foi reinaugurada, pois teve a locação de um novo bloco devido adequação para os cursos da saúde (SENAC, 2014).

O Senac possui como Razão Social: Faculdade de Tecnologia Senac de Chapecó, cujo CNPJ: 03.603.739/0003-48, com o endereço: Rua: Castro Alves – E, 298, Bairro: São Cristóvão, Chapecó/SC. CEP: 89.803-110, atualmente possui como número de colaboradores: 30 técnicos administrativos e 90 docentes, possui uma estrutura de 2.400m², distribuídos em dois prédios com 20 salas de aulas equipadas com datashow e microcomputadores disponíveis aos docentes, acesso à internet tanto aos docentes quanto ao corpo discente (SENAC, 2014).

2.2.1 O Ambiente Corporativo

O Senac/SC oferece cursos divididos em diferentes eixos tecnológicos: desenvolvimento educacional e social; ambiente e saúde; gestão e negócios; turismo, hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção cultural e *design*; recursos naturais; e segurança. A empresa busca formar bons profissionais, respeitando as pessoas e agindo com integridade e inovação. O perfil do cliente da organização são indivíduos que buscam qualificação para o mercado de trabalho (SENAC, 2014).

A Faculdade SENAC Chapecó oferta cursos de aperfeiçoamento e qualificação, chamados cursos livres (Gestão, Informática, Imagem Pessoal); Cursos Técnicos (Enfermagem, Análises Clínicas, Radiologia, *Design* de Interiores), Graduação Tecnológica (Processos Gerenciais, Recursos Humanos), Pós-Graduação *Latu Sensu* (Estratégias Financeiras e de Custos, Gerenciamento de Projetos, Gestão Estratégica de Pessoas, MBA em Gestão Estratégica

Corporativa em parceria com Ashland University) e Atendimento Corporativo (Senac, 2016).

O Atendimento Corporativo é voltado para todas as organizações sendo privadas ou públicas. Atuando conforme perfil de atuação e necessidade da empresa. Nesse sentido a Figura 3, apresenta todos os programas que são trabalhados pelo o Senac Santa Catarina e na Faculdade Senac Chapecó.

Figura 3 - Atendimento Corporativo



Fonte: SENAC/SC (2017).

As principais soluções de Atendimento Corporativo no estado de Santa Catarina no que tange a treinamento e desenvolvimento são abordadas por segmentos com base em cada eixo tecnológico, os segmentos trabalhados são: Administração geral, Logística, *Marketing* e Vendas, Contabilidade e Finanças, Gestão de Pessoas e Liderança, Moda, Segurança, Gastronomia, Turismo, Saúde, Comunicação e *Design* (SENAC/SC, 2017).

Quando se trata de Treinamento e Desenvolvimento a Faculdade Senac Chapecó segue duas linhas de soluções que são:

Cursos do Portfólio Senac SC: São cursos já existentes no *portfólio* que contam com o *know-how* da instituição e foram desenvolvidos para atender às necessidades do mercado. Podem ser executados no Senac, na empresa ou a distância.

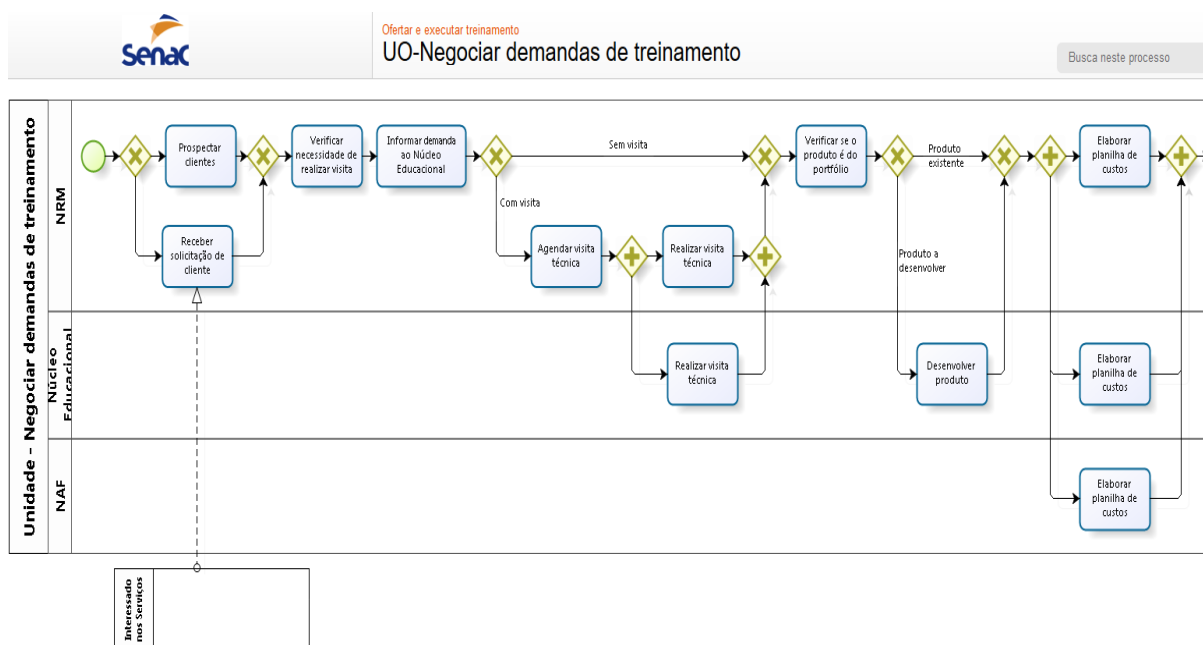
Cursos Personalizados para Empresa: São cursos desenvolvidos e planejados de acordo com as necessidades das empresas. Além de possuírem

excelência nos cursos, carga horária e assuntos flexíveis, para atender o que a empresa precisa, também, podem ser executados na Faculdade Senac Chapecó, na empresa ou a distância.

O estudo é baseado em cursos personalizados para as empresas e podem ser: *workshops/palestras* com a carga horária de até 12 horas.

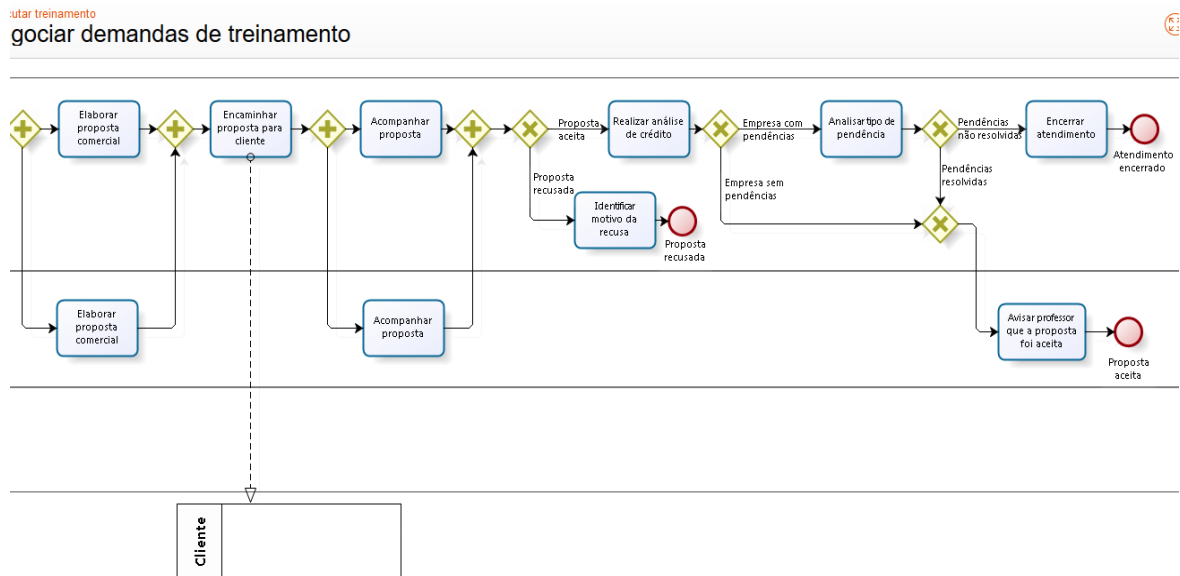
O processo de negociação inicia através do contato do responsável com a instituição, sendo por telefone ou pessoalmente. Para entender o funcionamento do fluxo do processo de negociação do Programa Atendimento Corporativo, visando treinamento e desenvolvimento na Figura 4 e 5 se apresenta o fluxograma de negociação de demanda em treinamentos realizados pela UO (Unidade Operativa).

Figura 4 - Fluxograma – Negociar demandas de treinamento



Fonte: SENAC SC (2017).

Figura 5 - Sequência do Fluxograma de Negociar demandas de treinamento



Fonte: SENAC SC (2017).

O fluxo apresentado segue conforme diretrizes do DR (Departamento Regional), envolvendo três setores NRM (Núcleo de Relações com o Mercado), NEB (Núcleo de Educação Básica), e NAF (Núcleo Administrativo Financeiro).

O levantamento de necessidades de treinamento, é uma ferramenta utilizada pelos consultores de vendas da Faculdade Senac Chapecó, que é para o diagnóstico preliminar das necessidades de treinamento nas empresas. Considerando que as informações coletadas são suficientes para elaboração da Proposta Comercial, a equipe responsável pelo comercial inicia essa etapa. Havendo necessidade de aprofundamento das informações, identificação de dados técnicos, enfim uma avaliação mais detalhada e criteriosa se recomenda selecionar um Consultor específico da área para prosseguir com o diagnóstico, juntamente com a equipe do NEB é verificado o Consultor técnico para se ter maior êxito no fechamento da proposta. Na Figura 6, apresenta-se o formulário utilizado para o diagnóstico das necessidades de consultoria, o qual é utilizado para levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Figura 6 - LNC – Levantamento de Necessidade de Consultoria

ATENDIMENTO
Corporativo

senac

LNC - LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE CONSULTORIA

Empresa: _____

Ramo de Atividade: _____

Descrever o negócio da empresa: _____

Número de Funcionários: _____

Data da Visita: _____

Contato Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Visita com Consultor Técnico: Sim Professor(a): _____

Não Colaborador(a): _____

Nome: _____

Assinatura Responsável Atendimento: _____

DIAGNÓSTICO

Como surgiu a necessidade da Consultoria: _____

Qual é o objetivo: _____

Qual é o público-alvo (área da empresa e pessoas relacionadas/quantificar, existem filiais?): _____

Será necessária a implantação de ferramentas de gestão? Sim Qual: _____

Não

Que resultados são esperados: _____

Qual a estimativa de investimento: _____

Quantas horas são estimadas para a realização: _____

Quais os melhores períodos e horários para prestação do serviço: _____

A empresa já contratou outros serviços de Consultoria? Sim Qual: _____

Não

Observações: _____

Fonte: SENAC SC (2017).

A partir do levantamento de informações efetuado na etapa anterior, os Consultores detalham a demanda do cliente, identificando de forma precisa as expectativas desta empresa cliente.

O diagnóstico desenvolvido pelos consultores utiliza o método exploratório, com coleta de informações in loco, conforme a área de atuação contratada. Os questionamentos são realizados com pesquisa informal (sem estruturação prévia), identificando fatores críticos e condições de melhoria visualizadas no parceiro.

Após, é elaborada a proposta comercial que visa descrever detalhadamente, todas as atividades que serão realizadas, com respectiva carga horária e agenda dos encontros. É fundamental nessa proposta alinhar as expectativas com o

cliente, demonstrando os resultados esperados e detalhando a metodologia utilizada. Tendo como prazo de entrega cinco dias úteis.

A precificação da proposta comercial em treinamento e desenvolvimento apresentará características próprias, compreendendo esta atividade como complementar ao negócio principal da instituição.

A metodologia aplicada é de construção da Margem de Contribuição, ou seja, serão lançados detalhadamente todos os gastos diretamente vinculados ao serviço, para auxiliar na diluição dos gastos fixos da unidade.

O formato apresenta como característica principal alinhar o SENAC-SC e o mercado, tornando os preços praticados competitivos e atraentes aos clientes.

Após todo esse alinhamento é apresentado a proposta para o cliente, a qual será realizado o acompanhamento por parte do NRM ou NEB, para alinhamento até o fechamento da proposta.

Com o detalhamento do processo realizado para negociação, o Quadro 1, apresenta o ambiente interno com as forças e fraquezas da instituição em relação a propostas de Treinamento e Desenvolvimento do Programa Atendimento Corporativo.

Quadro 1 - Análise SWOT – Ambiente interno

FORÇAS	FRAQUEZAS
✓ Nome da Instituição	✓ Sala no período noturno
✓ Equipe Técnica	✓ Corpo docente específico
✓ Suporte DR	✓ Divulgação
✓ Portfólio de cursos	✓ Falta de conhecimento técnico dos Consultores Vendas
✓ Treinamento conforme a necessidade do cliente	✓ Comunicação interna
✓ Visita técnica do docente	✓ Investimento no atendimento corporativo
✓ Horários alternativos	
✓ Educação por competência	
✓ Parcerias com as Cooperativas	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Com base com a análise interna do negócio é possível monitorar e propor soluções de melhorias juntamente com a pesquisa realizada. A seção seguinte visa apresentar a análise do ambiente de negócio, com a sequência da análise do ambiente externo.

2.2.2 Análise do Ambiente de Negócio

Com foco no estudo o ambiente de negócio tem como base o treinamento e desenvolvimento do Programa Atendimento Corporativo, sendo elaboradas as propostas comerciais de acordo com a necessidade do cliente com carga horária de até 12 horas. Nesse contexto destacam-se como principais clientes as cooperativas do município de Chapecó, principalmente a indústria.

Os concorrentes da Instituição, são as outras instituições de ensino superior a Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ e Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc, as associações representativas, Associação Comercial e Industrial de Chapecó, Sindicato do Comércio da Região de Chapecó e a Câmara de Dirigentes Lojistas de Chapecó, os profissionais autônomos e empresas de treinamentos, como a Proativa - Consultoria, CCEG – Conectando Pessoas e Resultados, B4 soluções em gestão empresarial, entre outras empresas externa do município.

As formas de divulgação do Atendimento Corporativo se dão através das visitas dos consultores comerciais que divulgam o serviço às empresas. Muitas vezes são as empresas ligam para a Instituição solicitando orçamento, ou até mesmo a visita dos colaboradores técnicos e docentes que não atuam no NRM e sim no Núcleo de Ensino Básico.

De acordo com a Figura 7, demonstra-se o *flyer* de algumas das áreas de atuação do Atendimento Corporativo com as temáticas que a Faculdade Senac Chapecó desenvolve, as quais são enviadas por *e-mail* ou apresentadas na visita do Consultor de Vendas.

Figura 7 - Flyer das áreas de atuação do Atendimento Corporativo

Senac **ATENDIMENTO Corporativo**

O Atendimento Corporativo do Senac privilegia o desenvolvimento, por meio de soluções alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações. Com foco em resultados, propõe alternativas para o crescimento pessoal e coletivo, o que leva organizações de natureza pública ou privada a alcançarem um melhor desempenho.

O Senac vai até as organizações para analisar suas principais necessidades e a partir disso oferecer uma proposta adequada a cada realidade, isso permite o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação, que irá estimular as organizações a enfrentarem novos desafios e buscarem novas soluções.

As ações são customizadas, o atendimento personalizado e o foco é no atendimento das necessidades dos empresários.

Confira alguns temas a serem trabalhados através do Atendimento Corporativo:

Gestão e Negócios

- Análise de Crédito e Cobrança
- Atualização em Cálculo, Legislação Trabalhista e Previdenciária
- Contabilidade para não Contadores
- Crédito e Cobrança
- Desenvolvimento da Cultura do Atendimento ao Cliente
- Desenvolvimento de Líderes
- Escrita Fiscal
- Formação de Preço de Vendas
- Gestão de Compras
- Gestão Logística
- Gestão de Marketing
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Quebras e Perdas
- Gestão do Tempo
- Gestão Estratégica
- Gestão Financeira
- Líder Coaching
- Mapeamento de Competências
- Motivação e Sucesso Profissional
- Planejamento Tributário
- Rotinas Administrativas
- Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal
- Tributos e Nota Fiscal Ecf

Marketing e Vendas

- Comunicação para Vendedores
- Excelência em Vendas
- Fidelização e Pós-venda
- Gestão de Marketing e Mídias Sociais como Ferramenta Estratégica
- Organização de Layout
- Técnicas Avançadas de Venda
- Visual Merchandising

Informação, Comunicação e TI

- E-commerce
- Excel Básico e Avançado
- Excel com Matemática Financeira
- Libras
- Marketing Digital
- Mídias Sociais
- Oratória

Turismo, Hospitalidade e Lazer

- Administração de Custos em Alimentos e Bebidas
- Camareira em Meios de Hospedagem
- Criação Adequação de Layout
- Definição de Equipamentos e Utensílios
- Elaboração de Cardápios
- Elaboração de Fichas Técnicas
- Garçom Básico
- Governança em Meios de Hospedagem
- Implantação das Boas Práticas na Manipulação de Alimentos
- Maître
- Recepcionista em Meios de Hospedagem

PROGRAMA SENAC VAREJO
Programa de Excelência em Gestão do Varejo.

O Programa Senac Varejo proporciona a você, proprietário, gestor e colaborador do mercado varejista, a real possibilidade de aperfeiçoar suas práticas diárias, por meio da implementação de ferramentas de gestão, aplicáveis ao seu negócio.

Estruturado a partir de pesquisas no mercado catarinense, o programa tem como objetivo colaborar no processo de profissionalização das empresas do segmento varejista, ampliar a visão dos gestores e colaboradores na busca por inovações e melhorias, além de discutir novas técnicas e ferramentas de gestão, aplicáveis ao segmento.

O programa é composto por Palestras e Workshops, com os temas:

- Gestão Estratégica - Liderança e Gestão de Pessoas - Gestão de Marketing
- Gestão Logística - Gestão Financeira - Visual Merchandising - Gestão de Quebras e Perdas.

Fonte: SENAC (2016).

O site oficial do Senac Santa Catarina é outra forma de divulgação, pois o cliente tem acesso ao serviço, podendo cadastrar a sua solicitação para conhecer e solicitar a proposta comercial. Figuras 8 e 9.

Figura 8 - Página Oficial Site Senac Santa Catarina – Treinamento e Desenvolvimento

Senac SANTA CATARINA

Home Ouvidoria Área do Estudante Intranet Trabalhe Conosco Pesquisar

BUSCAR CURSOS CURSOS SERVIÇOS ATENDIMENTO CORPORATIVO INSTITUCIONAL EVENTOS CONTATO

Home > Atendimento Corporativo > Treinamento e Desenvolvimento < Voltar

Atendimento Corporativo

- Treinamento e Desenvolvimento
- Consultoria e Assessoria Técnica
- Senac Varejo
- Senac Atacadista
- Senac Turismo
- Senac TI
- Senac Saúde
- Conexão Educacional
- Programa de Segurança Alimentar
- Missão Técnica New York
- Missão Técnica Vale do Silício
- Missão Técnica Orlando
- Depoimentos
- Entre em Contato

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

ATENDIMENTO CORPORATIVO

Treinamentos, Cursos, Capacitações, Workshops e Palestras, planejados e desenvolvidos de acordo com as necessidades das empresas, prezando pela excelência de ensino do Senac.

Cursos do Portfólio Senac: São cursos já existentes no portfólio do Senac que contam com o *know-how* da instituição e foram desenvolvidos para atender às necessidades do mercado. Podem ser executados no Senac, na empresa ou a distância.

Cursos Personalizados para Empresa: São cursos desenvolvidos e planejados de acordo com as necessidades das empresas. Além de possuírem excelência dos cursos Senac, carga horária e assuntos flexíveis, para atender o que a empresa mais precisa, também podem ser executados no Senac, na empresa ou a distância.

Fonte: SENAC/SC (2017).

Figura 9 - Soluções nas áreas de atuação do Senac

Soluções nas principais áreas de atuação do Senac



Quer conhecer todos os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento do Senac pode oferecer a sua empresa?

Entre em contato >

Fonte: SENAC/SC (2017).

Além das formas citadas de divulgação, toda vez que acontece o treinamento e desenvolvimento nas empresas é realizado a postagem utilizando a ferramenta *facebook*, com as fotos das capacitações.

Visando a sequência e visão do negócio, o Quadro 2, apresenta a análise SWOT do ambiente externo com as ameaças e oportunidades para instituição no Atendimento Corporativo.

Quadro 2 - Análise SWOT – Ambiente externo

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
✓ Concorrentes (Consultorias, Profissionais autônomos, cursos <i>on line</i>)	✓ Mudanças na legislação
✓ Novas tecnologias na educação	✓ Segmentos de áreas de atuação
✓ Economia do país	✓ Novos treinamentos
	✓ Tecnologias

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Com base na análise SWOT é possível monitorar e propor soluções de melhorias juntamente com a pesquisa realizada. O capítulo seguinte visa apresentar a revisão bibliográfica para embasar o estudo e servir de subsídio na pesquisa e proposta de solução.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentado uma abordagem teórica sobre Treinamento e Desenvolvimento, Educação Corporativa, Negociação e seus processos. A revisão desta literatura tem como objetivo embasar esse estudo e os pontos de abordagem do projeto.

3.1 Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Marras (2009), treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Milkovich e Boudreau (2006), escreve que treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Para Bohlander e Snell (2013), o treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas.

Observamos que as empresas procuram frequentemente obter as competências – conjuntos básicos de conhecimentos e experiências que dão a elas uma vantagem sobre os concorrentes. Por desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento das competências, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implementação estratégica (BOHLANDER E SNELL, 2013, p. 250).

Treinamento e desenvolvimento andam juntos quando se diz respeito ao aprendizado dos colaboradores, Milkovich e Boudreau (2006), conceitua desenvolvimento em um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos para a organização. O desenvolvimento inclui não apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Assim Bohlander e Snell (2013), observou que muitos especialistas, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho a curto prazo) e o desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades). Considerando o que Marras (2009) escreve, os objetivos mais importantes da área de treinamento e desenvolvimento, destacam-se os seguintes:

A formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função. A especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados. E a reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou prática de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades (MARRAS, 2009, p. 148).

Para Borges-Andrade et. al. (2006), as ações de capacitação sempre tiveram como objetivo o alcance dos resultados organizacionais, por meio da qualificação de mão-de-obra, seja para a efetivação do trabalho ou pelo desenvolvimento dos trabalhadores. Da mesma maneira Bohlander e Snell (2013), cita que o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos.

Na visão Milkovick e Boudreau (2006), existe ainda uma crescente evidência que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações

com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Também para Marras (2009), as organizações continuam investindo em desenvolvimento de talentos, porém, essa ideia de obrigatoriedade está desaparecendo e deixando lugar para um outro enfoque: diante das novas exigências dos mercados dominantes e das situações dos cenários trabalhistas criadas a partir de sua globalização, os profissionais não mais assumem uma atitude reativa, passiva, aguardando a iniciativa das empresas para o seu desenvolvimento, muito pelo contrário, partem para posturas proativas e planejam e investem eles mesmos em seu próprio desenvolvimento, independente das organizações.

Após as teorias no que tange treinamento e desenvolvimento o próximo capítulo abordará a educação corporativa e a diferenciação entre ela e a universidade corporativa.

3.2 Educação Corporativa

De acordo com Borges-Andrade et. al. (2006), a educação corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica. Assim as ações de treinamento e desenvolvimento começaram a se tornar mais específicas para desenvolver as habilidades dos empregados.

Nesse sentido Borges-Andrade et. al. (2006), escreve que existem dois conceitos o de educação corporativa e universidade corporativa, ambos os termos entraram nas organizações de forma concomitante, observou que o termo universidade corporativa é restrito, pois nem toda a organização precisa ou vai criar esse tipo de unidade educacional em sua estrutura. Milkovich e Boudreau (2006), cita também a questão da estrutura, dos grandes centros de treinamento, localizadas em sítios paradisíacos, frequentemente instalações residenciais e equipamentos de última geração.

Por outro lado Borges-Andrade et. al. (2006), esclarece que existem princípios que utilizam as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa. Dessa forma Andrade et. al.

(2010), apresenta na Tabela 1, os sete princípios e práticas de sucesso para o sistema de educação corporativa.

Tabela 1 - Princípios e práticas de sucesso da educação corporativa

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. ✓ Alinhar estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. ✓ Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. ✓ Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias de negócios.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. ✓ Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. ✓ Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. ✓ Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. ✓ Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. ✓ Implantar projetos virtuais de educação. ✓ Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. ✓ Comprometer com a cidadania empresarial
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. ✓ Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Torna-se um centro de agregação de resultado para o negócio. ✓ Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. ✓ Criar mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Borges-Andrade et. al. (2006, p.151).

Ainda segundo Borges-Andrade et. al. (2006), a universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada como fim de ajudar a organização a atingir sua missão, por intermédio

da condução das atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Barley (2002) apud Borges-Andrade et. al. (2006), também sustenta o mesmo conceito e afirma que as universidades corporativas são estratégias em virtude de serem planejadas e modeladas para atenderem a missão organizacional.

A Universidade Corporativa tem como proposta o alinhamento dos objetivos empresariais, oferecer aprendizagem e estratégia para a gestão de pessoas.

Após entendimento da área de treinamento e educação corporativa da área de gestão de pessoas, a abordagem dos próximos capítulos é sobre negociação.

3.3 Negociação

De acordo com Carvalho (2008), negociação se origina da palavra latina *necotio*, a negociação do ócio, uma atividade cujo primeiro sentido é de uma ocupação produtiva, utilitária – *no-ócio* – o ócio fecundo, e que deve trazer, além de bons resultados, satisfação.

Para Burbridge et. al. (2007), negociação é o processo pelo qual duas ou mais pessoas se comunicam, buscando chegar a algum acordo sobre valores escassos e/ou ações controladas, total ou parcialmente, por ambas as partes, ou ainda por qualquer das partes envolvidas.

No conceito de Andrade et. al. (2010), negociação é um processo científico que se estabelece junto ao problema que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor a longo tempo, é baseada no estudo dos problemas e nas oportunidades decorrentes da relação entre si e dos negociadores.

Na visão de Burbridge et. al. (2007) como a negociação envolve uma ou mais partes, o relacionamento interpessoal é, muitas vezes, tão ou mais importantes do que o objetivo final.

Andrade et. al. (2010), cita que negociação pode representar uma estratégia:

Como estratégia, a negociação precisaria ser incluída no tipo motivacional, mas justifica-se que seja considerada separadamente, porque a ideia de negociar, em determinados casos, talvez os únicos em que o termo negociação seja realmente apropriado, pressupõe a possibilidade e o interesse de superar o conflito, suprimindo-se a divergência que é seu núcleo. Nessas condições, a negociação se constitui de movimentos que alteram, sucessivamente, o cenário da divergência, até que as partes aceitem que o cenário porventura resultante desses movimentos seja uma adequada representação para o mundo das relações objetivas e, então, concordem em acertar ações para realiza-los, efetivamente, por meio de uma forma cooperativa de convivência (ANDRADE et. al., 2010, p. 53).

Nesse contexto Burbridge et. al. (2007), defende também que a negociação pode ser vista como uma tentativa de alcançar uma proposta de valor, nesse ângulo percebe que existem três ingredientes principais que são os conceitos, estratégias e as táticas.

3.3.1 Características do Negociador

Segundo Carvalho (2008), os negociadores bem-sucedidos são aqueles considerados pelas outras partes e se desenvolvem por meio do aprofundamento prático e conceitual, de forma contínua, em todas as fases do processo.

O perfil do bom negociador “necessita conhecer a si mesmo e as situações que o fazem feliz ou triste, entusiasmado ou raivoso” (BURBRIDGE et. al., 2007, p.18).

Nesse contexto Andrade et. al. (2010), apresenta os conhecimentos, habilidades e as atitudes para ser um bom negociador.

Um bom negociador resolve conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com as objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado. Investiga o grau de satisfação da outra parte. É ético, porque pensa em fazer o bem para o outro. É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo (ANDRADE et. al., 2010, p. 7).

Na visão de Carvalho (2008), existem dois grupos que são: as características do negociador, que são os aspectos relacionais, tendo um profissional cooperativo, que escuta, afável e empático e no outro grupo envolve os valores morais como a integridade, sinceridade e que ganha a confiança da outra parte. Convém destacar que o “negociador atual também deve ter consciência dos vieses culturais de sua origem, assim como a do seu oponente” (ANDRADE et. al., 2010, p. 7).

Carvalho (2008) expressa que todos são negociadores, desde os primeiros momentos, por meio da comunicação não-verbal e a verbal, reivindica-se os recursos e ações de pessoas próximas que podem satisfazer as necessidades imediatas e carências.

3.3.2 Etapas do processo de negociação

Na visão de Carvalho (2008), a negociação é um processo de buscar um acordo satisfatório para todas as partes envolvidas. Por ser um processo, ocorre no tempo. Por outro lado, há um deslocamento das posições em que o acordo é possível, pois acontece o movimento das partes no decorrer do tempo. Assim, Martinelli et. al. (2010) apresenta sua contextualização sobre o processo de negociação.

A negociação, como processo, compete com mecanismos alternativos, como o uso da força ou a cessão unilateral de direitos. Estes poderão levar a uma solução da transação ou do conflito em um processo de negociação, mas provavelmente de uma maneira pouco eficiente, uma vez que dificilmente a solução será equilibrada e duradoura (MARTINELLI et. al., 2010, p. 87).

A partir desta concepção Carvalho (2008), diz que o processo de negociação começa no reconhecimento, pelas partes, de uma situação futura na qual poderão se beneficiar caso cheguem a um acordo. Assim maximizando as possibilidades de ganhos e evitando ou minimizando perdas.

A partir da conceituação do processo de negociação apresenta-se as etapas do processo dividido em três: o planejamento a execução e o controle.

3.3.2.1 O Planejamento de Negociação

Para Carvalho (2008) o planejamento proporciona ao negociador uma visão mais clara do cenário que irá encontrar. Dessa forma contribuindo para reduzir o grau de ansiedade e insegurança geradas por situações novas e desconhecidas. Da mesma forma Andrade et. al. (2010), defende que as negociações bem-sucedidas iniciam antes de realizá-las. Assim o negociador que não estiver preparado, isto é, não realizar planejamento fixando previamente seus objetivos, estará em desvantagem.

Baseado em Martinelli et. al. (2010), o planejamento em negociação consiste em buscar informações necessárias ao processo, na formulação de um roteiro ou um plano de ação e na preparação para o desenvolvimento da negociação, com objetivo de prever eventuais problemas e obstáculos que poderão surgir no decorrer do processo. Coincide também na opinião de Saner (2004), que o

planejamento é o principal elemento da negociação, por mais simples que possa parecer comparado com o lado mais significativo que é o processo de negociação.

Planejamento é a preparação. Nesse contexto para Martinelli et. al. (2010), preparar-se consiste em levantar o maior número de informações a respeito do objeto da negociação e da outra parte, também, existe a necessidade de coletar o máximo de informações sobre a pessoa com a qual se está negociando. Consequentemente “o planejamento e a preparação garantem qualidade e asseguram o aumento de acordo” (CARVALHAL, 2008, p. 92).

Saner (2004) cita que conhecer os desejos e necessidades de ambas as partes é ter um trunfo na mesa de negociação. Assim, Carvalho (2008), defende que é importante conhecer as partes da negociação, realizar um planejamento que envolva todos os aspectos fundamentais das partes, incluindo como os processos decisórios das partes envolvidas se desenvolvem.

O processo de planejamento consiste na definição de metas e objetivos a serem atingidos. Dessa forma “definir meta não é a mesma coisa que racionalizar desejos, pois as metas devem ser realistas e factíveis” (MARTINELLI et. al., 2010, p. 131). Assim também para Carvalho (2008), a meta é tarefa estrutural fundamental da negociação, por isso que o conhecimento das metas e objetivos precisam ter conhecimento pelos demais negociadores, individualmente e entre si, quando se trata de uma equipe de negociação.

Primeiro, estamos negociando na base de critérios justos e já informados. Segundo, podemos estar confiantes de que todas as opções relevantes estão sendo consideradas e que não estamos deixando de pensar em alguma oportunidade para ambos ganharem mais. Terceiro, teremos em mente os verdadeiros interesses dos envolvidos, e não estaremos apenas defendendo opções. Finalmente teremos provavelmente criado um ambiente de confiança e respeito mútuo que facilita as comunicações (BURBRIDGE et. al., 2007, p. 93).

3.3.2.2 A Execução da Negociação

Após preparar e planejar essa etapa, parte-se para negociar. Nesse estágio é hora de criar um clima positivo. Burbridge et. al. (2007), destaca que é necessário convencer o outro lado a dividir o valor que convém.

Carvalho (2008) considera que é importante fazer sondagens, identificar intenções, clarificar a percepção do ambiente maior que se desenvolve a negociação. Também é interessante testar a validade e a prioridade das hipóteses

sobre as necessidades e objetivos da outra parte. Nesse contexto “essa fase é a mais curta, é como a colheita, que o trabalho preparatório deve ser recompensado” (SANER, 2004, p. 48).

Na fase de execução o perfil do negociador tem muita influência. Nessa visão Andrade et. al. (2010), menciona que os negociadores que tem o estilo de persuasão, tenderão a valorizar em excesso de informações e os dados do contexto. Também, com esta visão Carvalho (2008) menciona que os negociadores habilidosos revelam com mais frequência dados apropriados e informações importantes sobre as necessidades.

Com a estratégia a hora de aplicação, Burbidge et. al. (2007), aborda dicas para os profissionais que não tenham pressa, pois, têm objetivos, sabe o que quer e tem uma agenda, mas, muitas vezes, negociadores são ansiosos demais ao apresentar uma proposta. A ansiedade acaba transparecendo e isso enfraquece seu poder de convencimento; também enquadrar com inteligência, pois o conhecimento sobre o outro lado. Agora é a hora de aproveitar esse conhecimento e falar a linguagem de mais fácil compreensão. Outra abordagem é sobre a valorização e a credibilidade. Quanto mais o outro lado acreditar no que você diz, mais provável será que ele leve suas propostas a sério, independente de gostar de você ou não.

Deve-se separar e focalizar nas questões essenciais. O estilo de negociador varia. Alguns vão diretamente ao ponto, enquanto outros preferem abordar assuntos fáceis de resolver antes de atacar o principal. Se você consegue resolver o essencial, dificilmente o não essencial vai impedir você de chegar a um acordo final sobre tudo. Assim propor soluções. Deve haver uma solução para ambos os lados. Se não houver condições de propor uma solução completa, pode-se propor uma incompleta e solicitar ao outro lado que ajude a completar e fechar a proposta com um convite.

Essas dicas são importantíssimas para o fechamento da negociação. Saner (2004), antes de assinar o acordo, diz que é necessário dar tempo para avaliar a solução proposta. A essa altura, convém compará-la com as metas que se estabelece. Se levar um choque é necessário mais uma rodada de negociações. Assim na visão de Carvalho (2008), quando os acordos não são possíveis em sua plenitude o negociador experiente procura acordos parciais, ou saídas honrosas, de forma que o processo de negociação, quando retomado, inicia um clima não hostil.

Segundo Burbridge et. al. (2007), o processo de fechamento é o processo de proposta e contrapropostas, ofertas e concessões conduz a conversa para um fechamento sem esforço, particularmente se todas as outras etapas foram bem executadas.

Carvalho (2008), define a fase de execução em estágios, que são: as negociações secretas geram insegurança e agregam fatores de instabilidade entre as partes, por isso preparam-se para essa possibilidade; a estabilidade dos acordos depende da natureza do mercado e do prazo das relações; todos têm a ganhar e a perder quando existem interesses comuns e antagônicos em jogo. O resultado é aquele que, em elevado grau, satisfaz as necessidades das partes, por isso, é sempre uma meta nas negociações positivas e o melhor resultado é aquele que satisfaz mutuamente as partes.

Carvalho (2008), enfatiza que o acordo é o mais importante no processo de negociação, pois, o acordo é o contrato e a referência de implementação, tendo um maior êxito na implementação.

3.3.2.3 O Controle na Negociação

Após o fechamento da negociação, controlar e avaliar são as palavras e atitudes chaves. Na visão de Carvalho (2008), é importante controlar a implementação de um acordo e de avaliar uma negociação. Assim os negociadores experientes ficam mais aptos a dedicar tempo a revisão após uma negociação, do que os negociadores comuns. Para Andrade et. al. (2010), muitos negociadores esquecem da parte da implementação, pois negociações bem conduzidas podem diminuir fracassos, isso porque às vezes o que é implementado não tem nada a ver com o que ficou definido.

Saner (2004), menciona que quando acontece o acordo é necessário fazer alguns questionamentos como se a organização está numa posição favorável, se foram utilizadas as melhores táticas, deve-se fazer uma avaliação honesta da atuação, principalmente se houver futuras negociações. Nesse sentido “considerando que a maioria das negociações ocorre com pessoas com quem você vai ter de negociar no futuro, é política inteligente investir tempo e atenção na reconstrução da relação”. (BURBRIDGE et. al., 2007, p. 101).

Reconstruir relação é um hábito de bons negociadores, assim o autor apresenta algumas atitudes para essa fase: a) elogiar quando merecido. Todo

mundo é bom em alguma coisa, e elogios sinceros geralmente são bem recebidos. Evidentemente, deve haver cuidado para que o elogio não soe falso, pois ironia é perceptível; b) também a fala de vitória do outro. A ideia é presentear o outro lado com algo, verbal ou por escrito, que eles possam levar para o chefe. Para você custa pouco, para eles tem grande valor; c) afirmar legitimidade. “Fizemos a coisa certa” ou; “É um acordo justo”, são pequenas frases que demonstram um reconhecimento de compatibilidade de valores entre você e ou outro. D) pode facilitar muito a próxima negociação e finalizar com o brinde. Poder dar algo extra para “adoçar” o negócio, afirmando que o relacionamento é para você muito importante. É uma prática bastante comum em vendas, que pode ser usada virtualmente em qualquer negociação, mesmo no campo familiar.

Saner (2004) sugere que sempre seja realizado um relatório escrito do procedimento utilizado pelo oponente, para enfrentá-los novamente. Também para Carvalho (2008), o aprendizado evolui na medida em que o negociador autoavalia, se questiona, se critica, se reconhece.

Nessa fase segundo Burbidge et. al. (2007), deve-se verificar que o processo seja compreendido e aceito por todos, para não haver descumprimento do que foi acordado. Também, é a visão de Andrade et. al. (2010), a negociação só deve ser considerada encerrada quando o acordo foi cumprido por ambas partes.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado a metodologia que possibilitou a elaboração deste estudo.

4.1 Delimitação do tema

Segundo Dmitruk (2004), a delimitação do estudo refere-se ao planejamento da pesquisa, em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise de interpretação de dados. Considerando-se o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

O presente estudo foi realizado na Faculdade Senac Chapecó, o responsável pelo estudo é o acadêmico Édipo Vaccaro e busca identificar os

motivos do não fechamento das propostas de treinamento e desenvolvimento do Programa Atendimento Corporativo.

4.2 Caracterização do estudo

Existem tipos diferenciados de pesquisas, neste estudo foram utilizados: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva.

De acordo com Boihagian (1995), diz que a pesquisa bibliográfica consiste na procura de referências teóricas publicadas em documentos, tomando conhecimento e analisando as contribuições científicas ao assunto em questão. Por ser de natureza totalmente teórica, é parte obrigatória de outros tipos de pesquisa.

A pesquisa descritiva “estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos, sem manipulá-los” (DMITRUK, 2004, p. 73), ainda segundo o autor, consiste na análise e descrição de características ou propriedades, ou ainda das relações entre estas propriedades em determinado fenômeno.

4.3 Abordagem da pesquisa

Em busca de atender os objetivos do estudo e buscar informações como subsídios para o plano de ação, as estratégias de abordagem são através da pesquisa quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa, haja vista que ela traduz em números as opiniões, as informações para então obter a análise dos dados, nesse contexto apresenta as informações extraídas do software utilizado pela Instituição o SEI.

A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis. Assim apresenta os resultados do questionário aplicado com a amostra de empresas selecionadas do estudo, a fim de identificar os motivos do não fechamento das propostas de treinamento e desenvolvimento do Programa Atendimento Corporativo.

4.4 Técnica de coleta de dados

Para Dmitruk (2004) as definições das técnicas a serem utilizadas justificam-se em um estudo científico pela possibilidade de verificação, devendo estar disponibilizados e informados clara e metodicamente os caminhos a serem seguidos. As principais técnicas utilizadas para coleta dos dados foram: a observação, o questionário e os documentos.

A observação pode ser participante, que ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar a pesquisa de forma aberta e todos na empresa sabem a seu respeito. O principal inconveniente da observação é a presença do pesquisador, o que pode alterar o comportamento dos observados. As vantagens são os fatos percebidos diretamente, sem intermediação (DMITRUK, 2004).

De acordo com Dmitruk (2004, p.132), o questionário “é um instrumento de coleta de dados, construído por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e a presença do entrevistador”. É importante que junto com o questionário seja enviado uma carta explicando os objetivos e relevância da pesquisa, para que o mesmo seja devolvido preenchido. O questionário pode conter perguntas abertas, fechadas ou de múltipla escolha.

4.5 Análise e interpretação de dados

As técnicas de análise e interpretação de dados objetivam proporcionar respostas as investigações, possibilitando o esclarecimento dos objetivos pretendidos. Através destes procedimentos consegue-se obter informações que poderão ser à base de decisões e direcionamento para a elaboração de estratégias.

Neste projeto após a coleta de dados foram analisados, cruzados e tratados com a mesma importância em todas as informações obtidas independentemente dos resultados.

Também, foram analisadas as informações obtidas por meio do questionário aplicado junto as empresas e emitido um parecer analítico das respostas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Apresenta-se neste capítulo, os dados e informações coletadas, a fim de identificar como se realiza o processo de negociação, qual é o perfil das empresas que realizaram treinamento e as que não realizaram, qual é a área de atuação, quais os segmentos de treinamentos que tiveram maior procura.

Os dados coletados através do SEI (Sistema de Educação Integrado), utilizado pela Faculdade Senac Chapecó. Através do relatório gerado, foram extraídos os dados e confeccionadas as Tabelas e Gráficos apresentados. Com objetivo de identificar o perfil do cliente e o perfil das propostas realizadas e não realizadas de treinamento e desenvolvimento pela Instituição. O estudo é referente as propostas não efetivadas com carga horária de até 12 horas/aula, que são confeccionadas conforme a necessidade da organização. A abordagem do estudo é dos anos 2015 e 2016, apresentado por ano e após realizado os comparativos dos mesmos.

A Tabela 2 apresenta o número de treinamentos realizados e não realizados referente ao ano de 2015.

Tabela 2 - Número de treinamento e desenvolvimento realizados *versus* não realizados

	Realizados	Não realizados	Total
Número de treinamento	20	12	32
Total	20	12	32

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 2, pode-se observar que houve o maior índice de treinamentos realizados no ano de 2015. Buscando identificar o perfil do cliente a Tabela 3, apresenta-se a área de atuação das empresas que realizaram e não realizaram treinamento.

Tabela 3 - Área de atuação das empresas que realizaram treinamento e desenvolvimento *versus* as que não realizaram

Área de atuação	Realizaram	Não realizaram	Total
Cooperativa Industrial	5	-	5
Associação	4	5	9

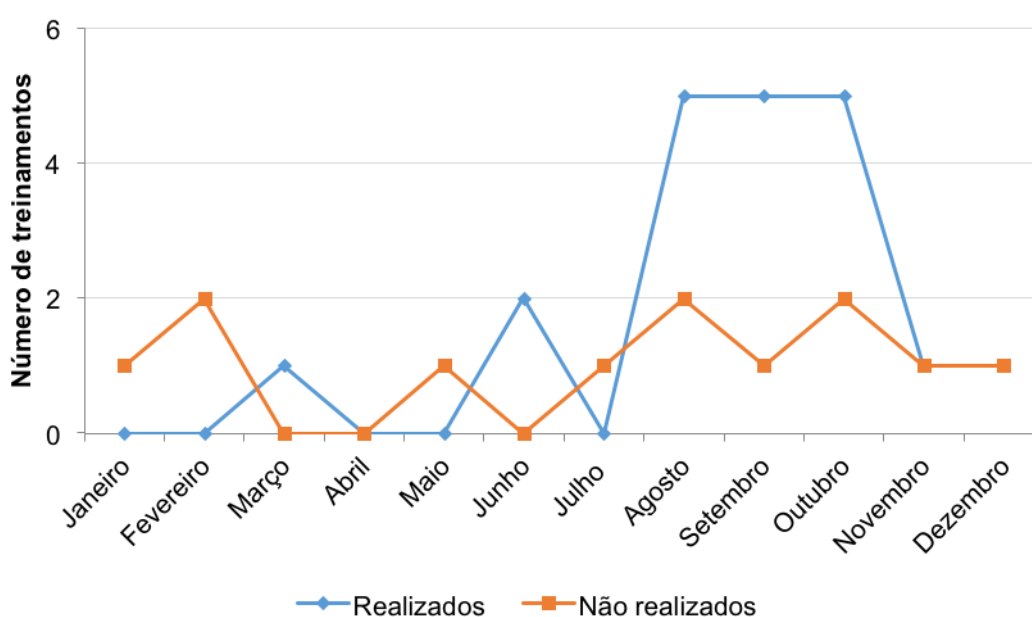
Serviço Social Autônomo	4	-	4
Comércio Varejista	3	1	3
Indústria Automotiva	1	-	1
Cooperativa de Crédito	2	-	2
Cooperativa Médica	1	1	2
Clínica Médica	-	2	2
Restaurante	-	1	1
Serviço de Tratamento de Resíduos	-	1	1
Shopping	-	1	1
Total	20	12	32

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os dados expostos na Tabela 3, destacam-se a área de atuação que realizou treinamento as Cooperativas Industriais e em seguida as Associações e o Serviços Sociais Autônomos. Por outro lado, na área de atuação que não realizou treinamento aparece com o maior índice de solicitação de proposta as Associações, que no ano 2015, haviam realizado quatro treinamentos e não realizaram cinco das propostas apresentadas pela Faculdade Senac Chapecó.

O Gráfico 1, apresenta o número de treinamentos realizados e não realizados mensalmente.

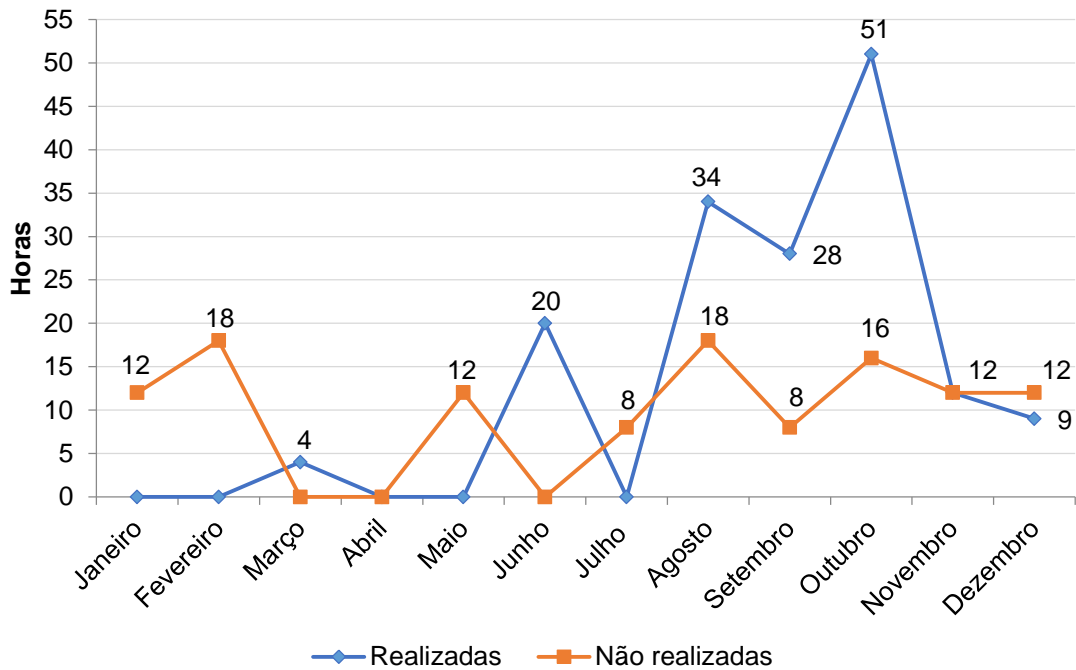
Gráfico 1 - Número de treinamentos realizados *versus* não realizados mensalmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No Gráfico 1, observa-se que dos vinte treinamentos realizados, 15 desses aconteceram nos meses de agosto, setembro e outubro, sendo 5 treinamentos mês. Quando se trata de treinamentos não realizados tem-se os maiores índices nos meses de fevereiro, agosto e outubro, todos com duas propostas não efetivadas.

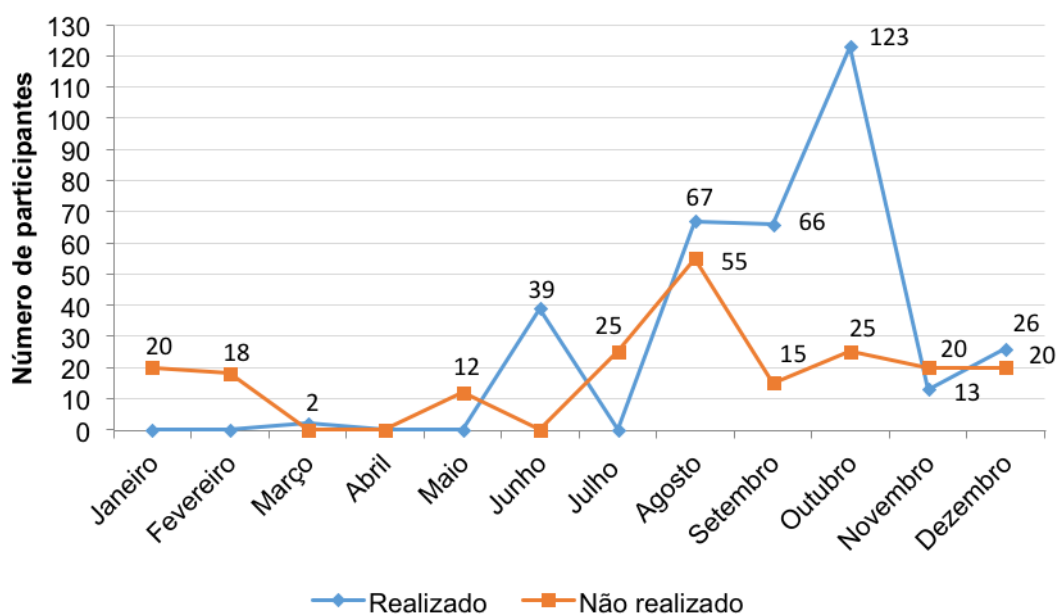
Gráfico 2 - Horas de treinamento realizadas *versus* não realizadas mensalmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Após verificado o número de treinamentos realizados e não realizados no ano de 2015, são 158 horas que foram realizadas e 250 horas que não foram realizadas em treinamentos. Vê-se no Gráfico 2, que nos meses de outubro e agosto se teve o maior índice de horas executadas, sendo 51 horas e 34 horas, respectivamente. Das propostas de treinamento que não foram realizadas temos os meses com maiores horas fevereiro e agosto com 18 horas cada.

Gráfico 3 - Número de participantes em treinamento realizado *versus* não realizado mensalmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 3, apresenta-se o número de participantes conforme o número de treinamentos realizados e dos não realizados. Tem-se um total de 336 participantes que participaram e 210 que não participaram. O mês que foi capacitado o maior número de pessoas foi no mês de outubro com 123 participantes e o mês dos treinamentos não realizados o maior índice foi de 55 pessoas no mês de agosto.

Tabela 4 - Número de solicitação por Eixo Tecnológico de treinamento e desenvolvimento realizado *versus* não realizado

Eixo Tecnológico	Realizado	Não realizado	Total
Gestão e Negócios	16	10	26
Informação e Comunicação	2	-	2
Turismo Hospitalidade e Lazer	2	-	2
Produção Cultural e Design	-	1	1
Ambiente e Saúde	-	1	1
Total	20	12	32

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme apresenta-se a Tabela 4, o Senac Nacional trabalha com a divisão por Eixo Tecnológico de suas áreas de atuação, pode-se observar que o número de treinamento realizados e não realizados, a grande maioria são do Eixo de

Gestão e Negócios com 16 treinamentos realizados versus 10 não realizados. Após apresentar o eixo a Tabela 5, apresenta-se o segmento destes treinamentos.

Tabela 5 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento realizadas *versus* não realizadas

Segmento do treinamento	Realizadas	Não realizadas	Total
Marketing e vendas	7	7	14
Gestão de Pessoas e Liderança	2	2	4
Administração Geral	1	-	1
Contabilidade e Finanças	3	1	4
Logística	3	-	3
Comunicação	2	1	2
Gastronomia	2	-	2
Gerenciamento em Saúde	-	1	2
Total	20	12	32

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Após se verificar que o Eixo Tecnológico Gestão e Negócios possui o maior índice na Tabela 4, observa-se que na Tabela 5, com desmembramento dos eixos o segmento que teve maior procura foi o de *Marketing* e Vendas no ano de 2015, tendo 07 treinamentos realizados e o mesmo número de treinamentos não realizados. Também os segmentos de Logística e Contabilidade e Finanças realizaram 03 treinamentos de cada no ano estudado.

Após apresentado as informações do ano de 2015, na sequência as mesmas Tabelas e Gráficos para a análise do ano de 2016. Iniciou-se com a apresentação da Tabela 6, com o número de treinamentos realizados e não realizados no ano de 2016 que norteiam a análise inicial para apresentar os comparativos dos dois anos estudados.

Tabela 6 - Número de treinamento e desenvolvimento realizados *versus* não realizados

	Realizados	Não realizados	Total
Número de treinamento	29	45	74
Total	29	45	74

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 6, observa-se que houve um número maior de treinamentos não realizados no ano de 2016, com um total de 45 versus 29 treinamentos realizados. Buscando identificar o perfil do cliente a Tabela 6, apresenta-se a área de atuação das empresas que realizaram e não realizaram treinamento.

Tabela 7 - Área de atuação das empresas que realizaram treinamento e desenvolvimento *versus* as que não realizaram

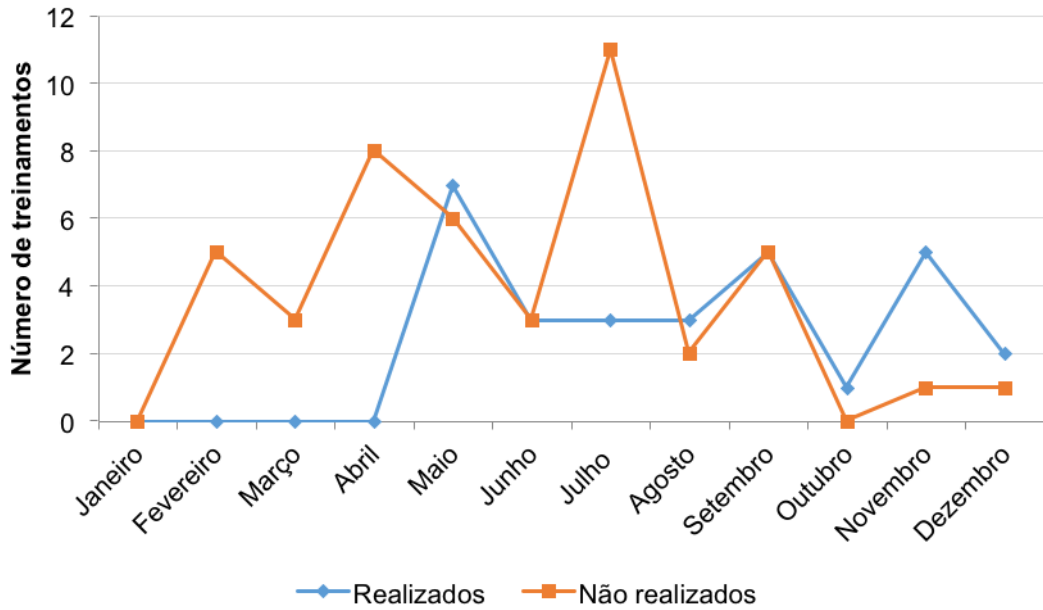
Área de atuação	Realizaram	Não realizaram	Total
Cooperativa Industrial	26	-	26
Comércio Varejista	-	14	14
Associações Representativas	1	12	13
Distribuidora Alimentícia	-	3	3
Distribuidora de Bebidas	-	3	3
Serviços terceirizados	-	3	3
Indústria de Vidros e Colchões	-	2	2
Indústria Alimentícia	-	2	2
Cooperativa Médica	-	1	1
Distribuidora Automotiva	-	1	1
Hotel	-	1	1
Imobiliária	-	1	1
Restaurante	-	1	1
Indústria Automotiva	1	-	1
Comércio de Cereais	1	-	1
Contabilidade	-	1	1
Órgão Público	-	1	1
Total	29	45	74

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os dados expostos na Tabela 7, destaca-se a área de atuação que realizou treinamento, as Cooperativas Industriais com 26 menções. Por outro lado, nas áreas de atuação que não realizaram treinamento aparece com os maiores índices de solicitação de propostas o Comércio Varejista e as Associações.

O Gráfico 4, apresenta o número de treinamentos realizados e não realizados mensalmente.

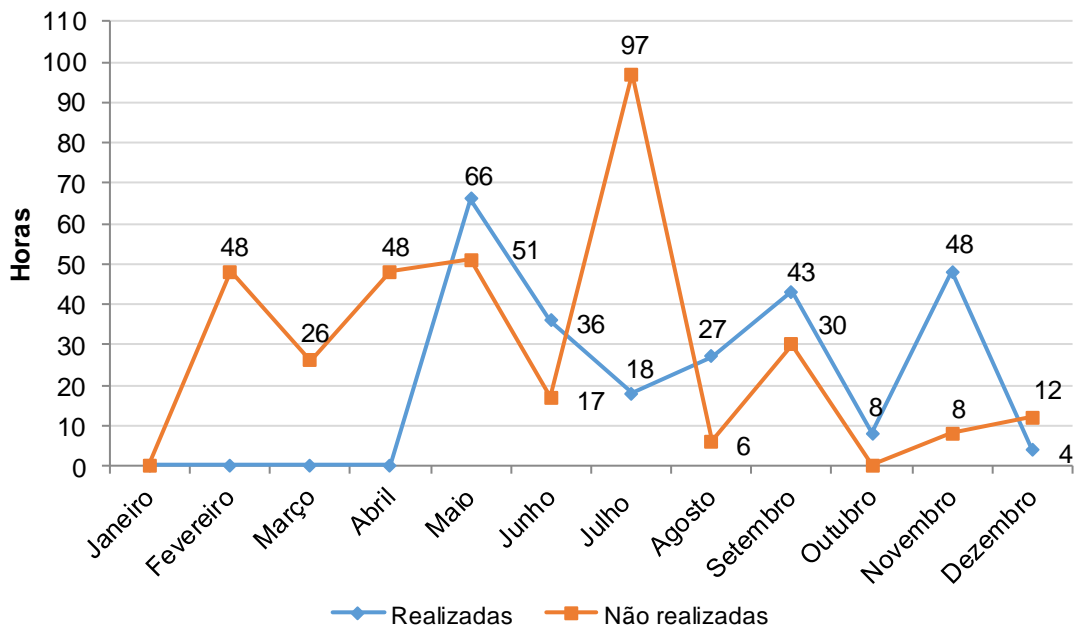
Gráfico 4 - Número de treinamentos realizados *versus* não realizados mensalmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No Gráfico 4, observa-se que dos 29 treinamentos realizados, 11 aconteceram no mês de maio com sete capacitações. Quando se trata de treinamentos não realizados tem-se o maior índice no mês de julho com 11 treinamentos dos 45 não realizados, em seguida vem o mês de abril 8 menções.

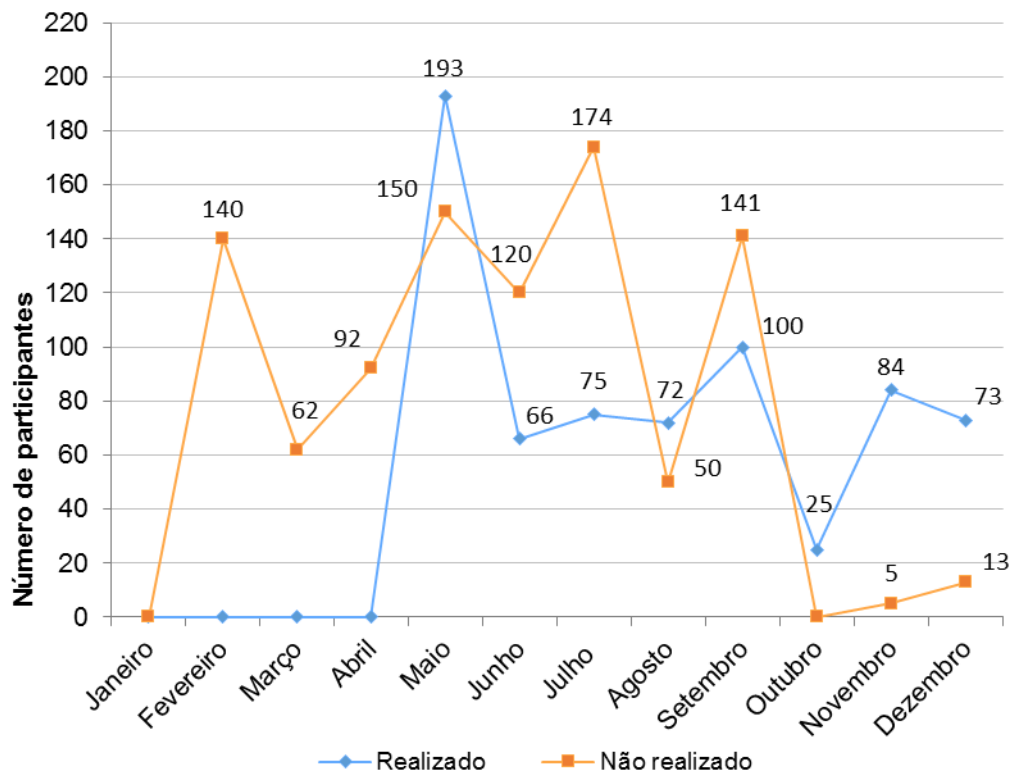
Gráfico 5 - Horas de treinamento realizadas *versus* não realizadas mensalmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Após verificado o número de treinamentos realizados e não realizados no ano de 2016, os dados que se tem são de 250 horas que foram realizadas e 343 horas que não foram realizadas em treinamentos. Vê-se no Gráfico 5, que no mês de maio o maior número de horas executadas com 66 horas. Das propostas de treinamento que não foram realizadas tem-se o mês de julho com maior índice de horas não executadas, sendo 97 horas.

Gráfico 6 - Número de participantes em treinamento realizado *versus* não realizado mensalmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 6, apresenta-se o número de participantes conforme o número de treinamentos realizados e dos não realizados. Tem-se um total de 668 participantes que participaram e 947 que não participaram. O mês que foi capacitado o maior número de pessoas foi no mês de maio com 193 participantes e no mesmo não capacitados 150 pessoas. O maior índice de pessoas que não participaram foi no mês de julho com 174 pessoas, também nos meses com índices maiores em fevereiro, maio e setembro no ano de 2016.

Tabela 8 - Número de solicitação por Eixo Tecnológico do treinamento e desenvolvimento realizado *versus* não realizado

Eixo Tecnológico	Realizado	Não realizado	Total
Gestão e Negócios	28	39	67
Produção Cultural e Design	-	2	2
Ambiente e Saúde	-	1	2
Informação e Comunicação	1	1	2
Turismo Hospitalidade e Lazer	-	1	1
Segurança	-	1	1
Total	29	45	74

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme apresenta-se a Tabela 8, pode se observar que o número de treinamento realizados e não realizados a grande maioria são do Eixo de Gestão e Negócios com 28 treinamentos realizados *versus* 39 não realizados. Após apresentar os Eixos e seus dados, a Tabela 8, apresenta o segmento destes treinamentos.

Tabela 9 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento do realizado *versus* não realizado

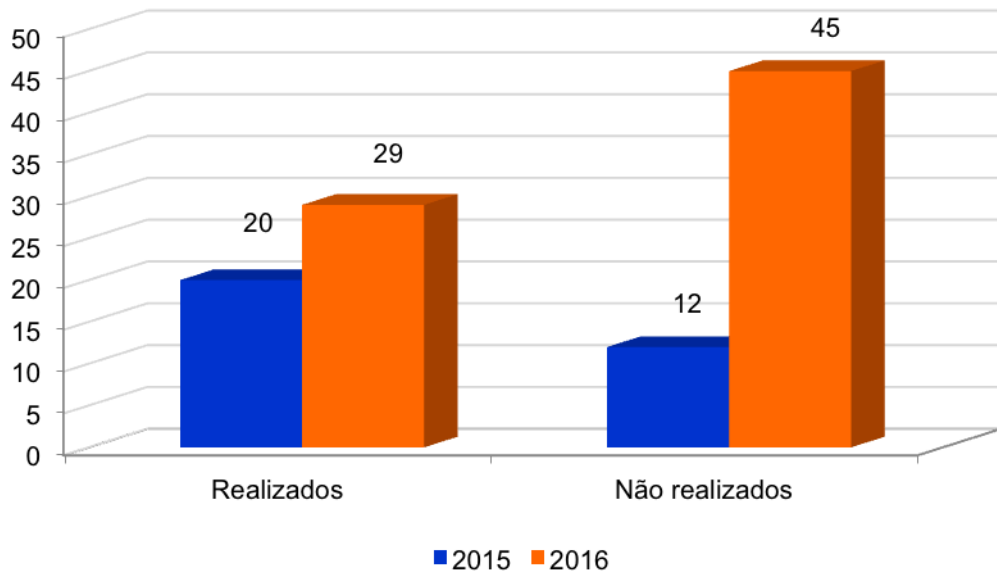
Segmento do treinamento	Realizado	Não realizado	Total
Gestão de Pessoas e Liderança	11	17	28
Marketing e vendas	10	11	21
Administração Geral	7	3	10
Contabilidade e Finanças	-	6	6
Comunicação	-	2	2
Logística	-	2	2
Linguagem de Programação	1	1	2
Gastronomia	-	1	1
Iniciação a Tecnologia da Informação	-	1	1
Farmácia	-	1	1
Segurança	-	1	1
Total	29	45	74

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Após verificarmos que o Eixo Tecnológico Gestão e Negócios possui o maior índice na Tabela 8, observa-se que na Tabela 9, com desmembramento dos eixos o segmento que teve maior procura foi o de Gestão de Pessoas e Liderança no ano de 2015, tendo 11 treinamentos realizados e 17 treinamentos não realizados. Também o segmento de Marketing e Vendas apresentou um maior índice com 10 treinamentos realizados e 11 não realizados.

Após apresentado às informações do ano de 2016, na sequência apresenta-se os comparativos referente aos anos de 2015 e 2016. Iniciou-se com a apresentação do Gráfico 7, com o número de treinamentos realizados e não realizados em cada ano e a análise dos dados.

Gráfico 7 - Número de treinamento e desenvolvimento realizados *versus* não realizados anualmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na exposição da Gráfico 7, observa-se que no ano de 2016 foram realizados um maior número de treinamentos, mas em contrapartida se apresenta um índice elevado de treinamentos não realizados se comparado com o ano de 2015, o qual se elaborou 32 propostas e realizou-se 20 treinamentos, já no ano de 2016 um total de 74 proposta e a realização de 29 treinamentos. Nesse contexto, Hooley (2010), colabora citando a importância de identificar os fatores que motivam cada participante de um treinamento, a atenção então se volta para como eles devem ser trazidos para mais perto da empresa.

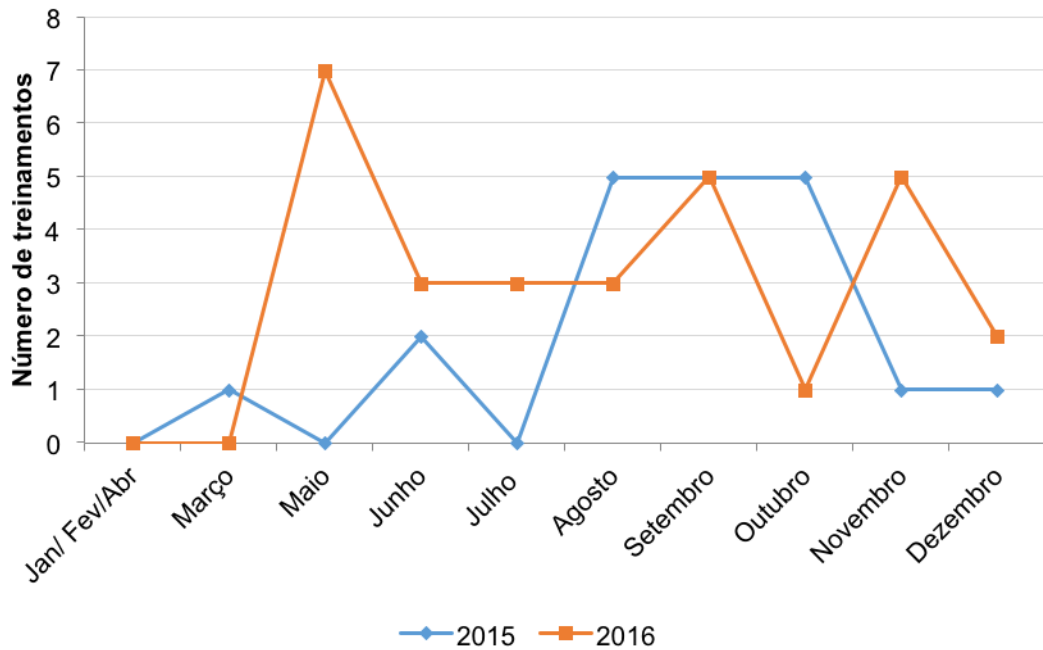
Tabela 10 - Área de atuação das empresas que realizaram treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó

Área de atuação	2015	2016	Total
Cooperativa Industrial	5	26	31
Associações Representativas	4	1	5
Serviço Social Autônomo	4	-	4
Comércio Varejista	3	-	3
Indústria Automotiva	1	1	2
Cooperativa de Crédito	2	-	2
Cooperativa Médica	1	-	1
Comércio de Cereais	-	1	1
Total	20	29	49

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pode-se observar na Tabela 10, que o perfil de atuação das empresas que mais realizaram treinamento com a Faculdade Senac Chapecó, foram as Cooperativas Industriais, tendo em 2015, 05 treinamentos e no ano seguinte um aumento significativo com 26 treinamentos, sendo os maiores clientes institucionais em Atendimento Corporativo. Observou-se também, que foram realizados o número maior de treinamentos em 2015, com as Associações Representativas e o com o Serviço Social Autônomo. Azevedo (2008), acrescenta que o modelo cooperativista de gestão de pessoas é uma excelente maneira da empresa se organizar para gerenciar, educar e orientar o comportamento humano no trabalho, focando nos princípios, estratégias e práticas do processo gestor holístico.

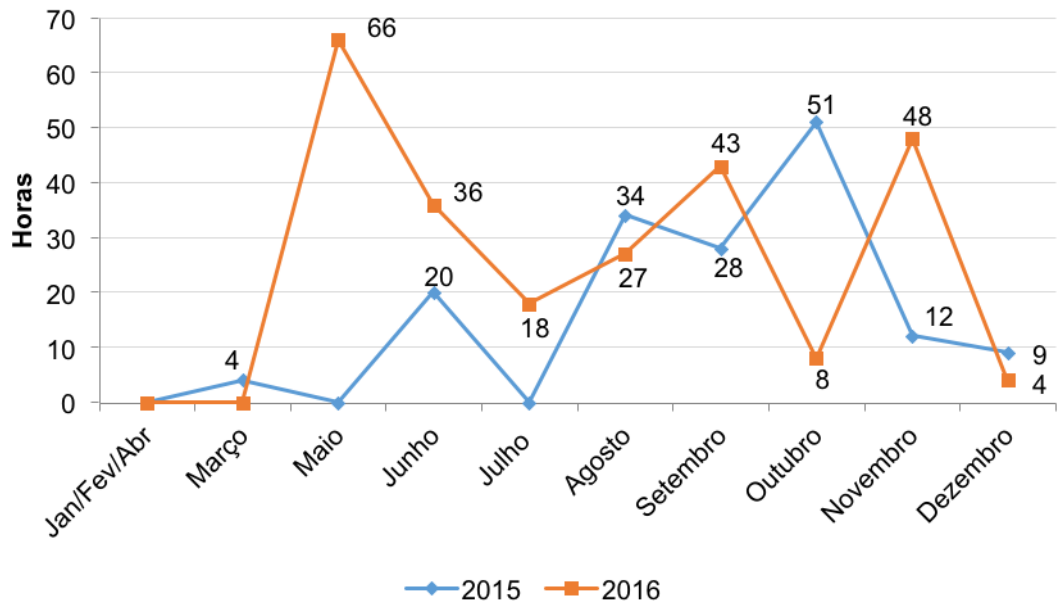
Gráfico 8 - Número de treinamento e desenvolvimento realizados anualmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Com base nos 20 treinamentos realizados em 2015, e 29 em 2016, o Gráfico 8, apresenta o número de treinamentos realizados mensalmente. Observa-se que no mês de maio em 2015 não foi realizado treinamento, já no mesmo mês em 2016 foi o mês com o maior número com 07 treinamentos. No mês de setembro nos dois anos foi realizado o mesmo número de treinamentos, sendo 05. Castro (2013), acrescenta a importância do Treinamento no novo momento de retomada econômica no Brasil confirmando na perspectiva de crescimento, as organizações estão prevendo um aumento em seus investimentos em T&D (de um ano para outro) superior às taxas previstas de crescimento da economia brasileira (PIB, Produto Interno Bruto).

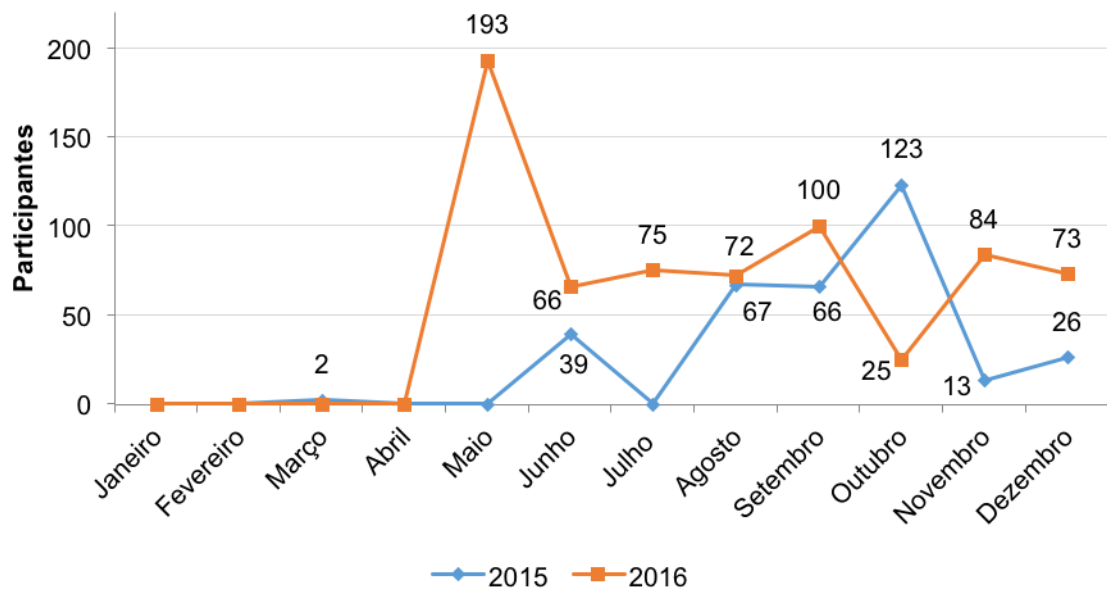
Gráfico 9 - Horas de treinamento e desenvolvimento realizadas anualmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 9, apresenta o número de horas mensais realizadas, no Gráfico anterior vê-se que no mês de maio de 2016, foram realizados o maior número de treinamentos, dessa forma, se observa que o maior número de horas executadas foi nesse mesmo mês com 66 horas. Percebe-se também que no ano de 2015 o mês de outubro foi o mês com o maior número de horas executadas com 51 horas.

Gráfico 10 - Número de participantes em treinamento e desenvolvimento realizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 10, apresenta o número de participantes em cada mês, tendo o mês de outubro com o maior número de pessoas capacitadas em 2015, em 2016 apresenta o mês de maio com esse maior índice tendo 193 participantes. Também, o número de participantes significativo em 2016 que foram nos meses de setembro e novembro, já, em 2015 observa-se os meses de agosto e setembro.

Tabela 11 - Número de solicitação por Eixo Tecnológico de treinamento e desenvolvimento realizado

Eixo Tecnológico	2015	2016	Total
Gestão e Negócios	16	28	44
Informação e Comunicação	2	1	3
Turismo Hospitalidade e Lazer	2	-	2
Total	20	29	49

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Observa-se na Tabela 11, que o Eixo Tecnológico que foi realizado o maior número de treinamentos foi o de Gestão e Negócios em ambos anos, tendo em 2015, um número de 16 treinamentos e em 2016, 28 treinamentos, assim totalizando 44 treinamentos, dos 49 realizados nos dois anos.

Tabela 12 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento realizado

Segmento do treinamento	2015	2016	Total
Marketing e vendas	7	10	17
Gestão de Pessoas e Liderança	2	11	13
Administração Geral	1	7	8
Contabilidade e Finanças	3	-	3
Logística	3	-	3
Comunicação	2	-	2
Gastronomia	2	-	2
Linguagem de Programação	-	1	1
Total	20	29	49

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na Tabela 12, com o número de treinamentos realizados por segmento. Nos dois anos estudados o segmento Marketing em Vendas foi o mais trabalhado em Treinamento e Desenvolvimento. Observa-se um crescimento significativo no segmento de Gestão de Pessoas e Liderança e na Administração Geral, no ano de 2016 comparado com 2015. Por outro lado, apresenta segmentos como Contabilidade e Finanças, Logística, Comunicação e Gastronomia, que foram realizados treinamentos em 2015 e nenhum em 2016.

O próximo capítulo apresenta os comparativos dos anos referente às empresas que não realizaram treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó.

Tabela 13 – Área de atuação das empresas que não realizaram treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó

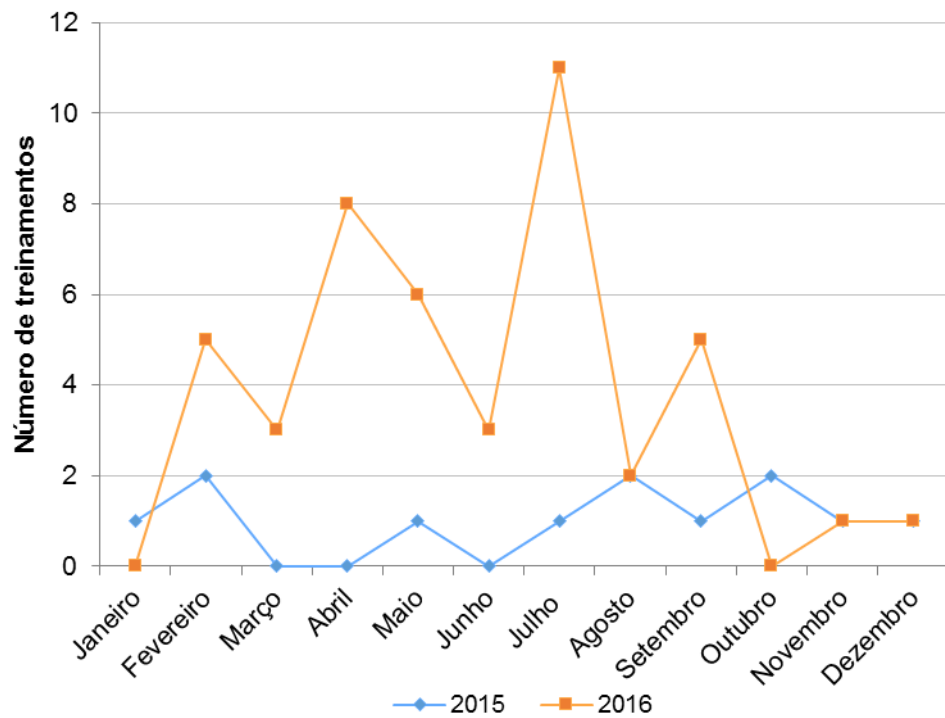
Área de atuação	2015	2016	Total
Associações Representativas	5	12	17
Comércio Varejista	1	14	15
Distribuidora Alimentícia	-	3	3
Distribuidora de Bebidas	-	3	3
Serviços terceirizados	-	3	3
Cooperativa Médica	1	1	2
Clínica Médica	2	-	2
Indústria de Vidros e Colchões	-	2	2
Indústria Alimentícia	-	2	2
Distribuidora Automotiva	-	1	1
Hotel	-	1	1
Imobiliária	-	1	1
Restaurante	1	1	1
Serviço de Tratamento de Resíduos	1	-	1
Shopping	1	-	1
Contabilidade	-	1	1
Órgão Público	-	1	1
Total	12	45	57

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A Tabela 13, apresenta a área de atuação das empresas que não realizaram treinamento e desenvolvimento com a instituição. Observa-se que as Associações

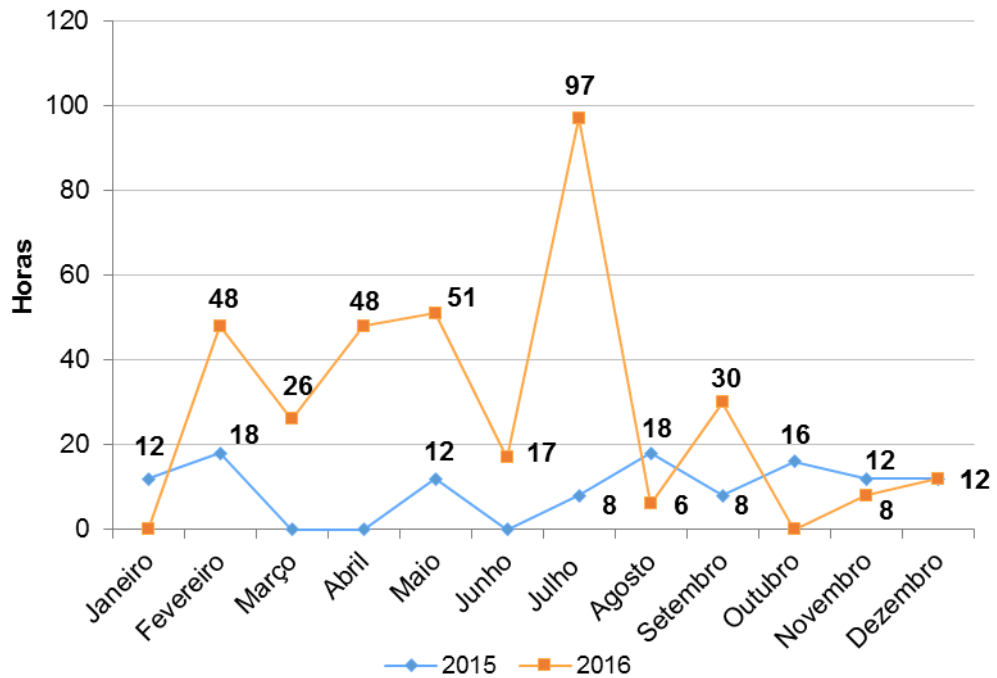
Representativas apresentaram o maior número de treinamentos não realizados, tendo em 2015, 05 propostas, e em 2016, 12 propostas. Também, outro dado que chama atenção, é o número de treinamentos não realizados em 2016 no Comércio Varejista.

Gráfico 11 - Número de treinamento e desenvolvimento *não* realizados anualmente



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

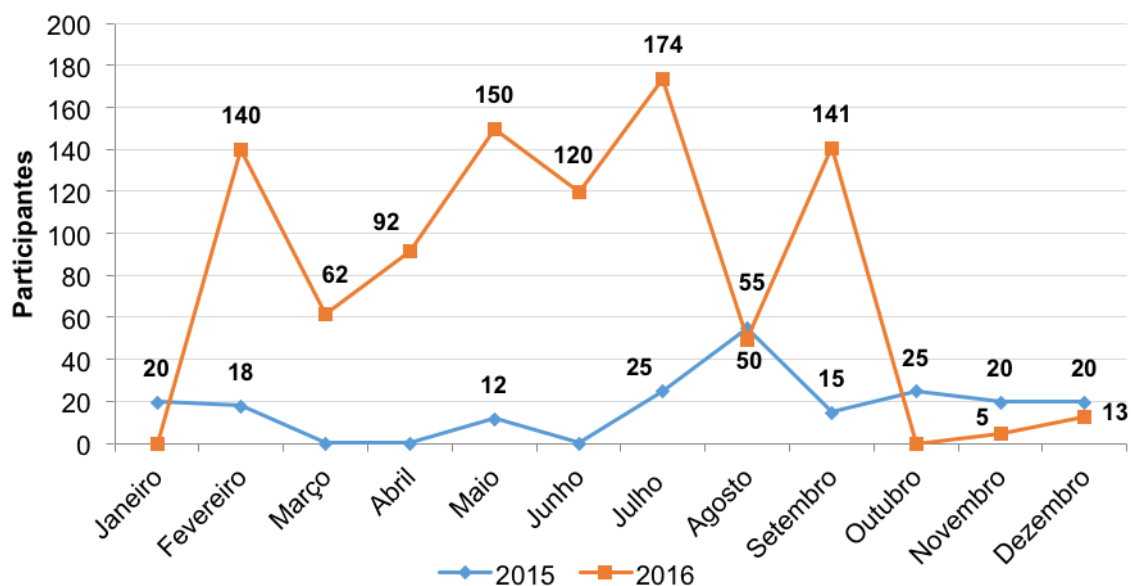
No Gráfico 11, pode-se observar que no ano de 2016 ocorreu um número maior de treinamentos não realizados, comparado com o mês de 2015. Os meses de abril e julho apresentam os maiores índices de treinamentos não realizados em 2016. No mês de agosto em ambos os anos se apresentam dois treinamentos não realizados. Segundo a comunicação do site Catho em (2012), o meio organizacional brasileiro não treina seus funcionários tanto quanto deveria. De acordo com a Pesquisa dos Executivos, mais de 46 mil profissionais de diversas áreas de atuação, 48,8% dos respondentes afirmou que as empresas onde atuam não ofereceram seminários, cursos ou treinamentos em 2011. Porém, os dados para 2012 foram positivos: um levantamento feito pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) após ouvir 285 organizações, mostra que o aumento médio para investimentos em T&D foi de 36,9%.

Gráfico 12 - Horas de treinamento e desenvolvimento *não* realizados

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 12, apresenta o número de horas que não foram realizadas de treinamento, como apresentado reflexo no Gráfico 11, o ano de 2016 tem influenciando no número de horas não excecuidas. Em junho de 2016, tendo 97 horas de horas não executadas com o maior índice. Já no ano de 2015 os meses de fevereiro e agosto.

Gráfico 13 - Número de participantes em treinamento e desenvolvimento não realizados



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 13, apresenta-se o número de participantes que não realizaram treinamento. Pode-se observar que em 2016 se tem o maior número de pessoas que não realizaram, principalmente no mês de julho com base nos outros Gráficos tendo o mês com mais propostas não realizadas.

Tabela 14 - Número de solicitação por Eixo Tecnológico de treinamento e desenvolvimento não realizado

Eixo Tecnológico	2015	2016	Total
Gestão e Negócios	10	39	49
Produção Cultural e Design	1	2	3
Ambiente e Saúde	1	1	2
Informação e Comunicação	-	1	1
Turismo Hospitalidade e Lazer	-	1	1
Segurança	-	1	1
Total	12	45	57

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na Tabela 14, observa-se que o Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios em ambos os anos, é que apresenta o maior índice de propostas de treinamento não

realizadas. Totalizando 49 propostas, sendo 10 em 2015, e 39 em 2016. O ano de 2016, houve um aumento na elaboração de propostas considerável.

Tabela 15 - Número de solicitação por segmento de treinamento e desenvolvimento não realizado

Segmento do treinamento	2015	2016	Total
Gestão de Pessoas e Liderança	2	17	19
Marketing e vendas	7	11	18
Contabilidade e Finanças	1	6	7
Administração Geral	-	3	3
Comunicação	1	2	3
Logística	-	2	2
Gastronomia	-	1	1
Iniciação a Tecnologia da Informação	-	1	1
Gerenciamento em Saúde	1	-	1
Farmácia	-	1	1
Segurança	-	1	1
Total	12	45	57

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A Tabela 15, observa-se o crescimento de solicitação dos treinamentos que não foram realizados em relação ao segmento de Gestão de Pessoas e Liderança, de duas propostas em 2015, e em 2016, com 17 propostas. Também o segmento de Marketing e Vendas aparece na segunda colocação com 18 propostas de treinamento que não foram executadas.

Buscando identificar os motivos do não fechamento das propostas de Treinamento e Desenvolvimento do Programa Atendimento Corporativo, foi aplicada no mês de abril de 2017, as entrevistas através de questionário com perguntas abertas, com as empresas que não realizaram treinamentos nos anos de 2015 e 2016, conforme questionário do Apêndice A. Tendo como população da amostra 30 empresas, destas foram 20 empresas que responderam os questionários, via contato telefônico. Os respondentes na grande maioria foram os mesmos que solicitaram as propostas que não foram realizadas, tendo como perfil Gestores de Recursos Humanos. O Quadro 3, apresenta as respostas referentes ao Conhecimento do Senac e do Programa de Atendimento Corporativo.

Quadro 3 - Conhecimento do Senac e do Programa de Atendimento Corporativo

Empresa	1) Você conhece o Senac – seus produtos e serviços	2) Conhece o Programa de Atendimento Corporativo?
01	Sim	Sim, através da visita do Consultor à empresa.
02	Sim	Mais ou menos
03	Sim	Sim
04	Mais ou menos	Não
05	Mais ou menos	Não conhece
06	Sim	Não, procurei pela proposta
07	Sim	Sim, já ouviu falar
08	Meio termo	Não
09	Sim	Sim
10	Sim	Não
11	Um pouco	Mais ou menos
12	Sim	Sim
13	Sim	Sim
14	Sim	Não
15	Sim	Não
16	Sim	Não
17	Sim	Conhece vagamente
18	Conhece, mas nunca fez	Não
19	Sim	Não exatamente
20	Sim, conheço	Sim, conheço

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Referente à pergunta 1, a grande maioria das empresas entrevistada informaram que conhecem o Senac seus produtos e serviços. Já para as empresas 4, 5, 8 e 11 informaram que conhecem mais ou menos ou meio termo.

Quando questionados sobre o conhecimento do Programa Atendimento Corporativo, metade da amostra entrevistada não conhece o Programa. Tem-se as empresas 2 e 1 que citam que conhecem mais ou menos. Por outro lado, apresentam-se as empresas 1, 3, 7, 9, 12, 13 e 20, que conhecem o programa.

Quadro 4 - Perfil de atuação das empresas entrevistadas

Empresa	Qual é o segmento de atuação da empresa?	Há quanto tempo sua empresa atua no mercado?	Quantos colaboradores sua empresa possui?
01	Indústria de Colchões	26 anos	110 colaboradores
02	Associação	43 anos	11 colaboradores e atende 615 associados

03	Serviço de Tratamento de Resíduos	18 anos	40 colaboradores
04	Shopping	5 anos	30 colaboradores e atende mais 1000 associados
05	Comércio Varejista	10 anos	120 colaboradores
06	Comércio Varejista	40 anos	80 colaboradores
07	Indústria de Plásticos e Derivados	30 anos	80 colaboradores
08	Associação	15 anos	2 colaboradores e atende mais 135 associados
09	Cooperativa Hospitalar	20 anos	800 colaboradores
10	Tintas automotivas e imobiliárias	22 anos	20 colaboradores
11	Associação	34 anos	7 colaboradores mais 350 associados
12	Distribuidora	26 anos	700 colaboradores
13	Escritório de Contabilidade	25 anos	40 colaboradores
14	Indústria e Comércio para Móveis	34 anos	28 colaboradores
15	Transporte	5 anos	8 colaboradores
16	Autocenter	24 anos	12 colaboradores
17	Hotelaria	16 anos	44 colaboradores
18	Vendas e serviços de autopeças	41 anos	55 colaboradores
19	Indústria Alimentícia	7 anos	30 colaboradores
20	Associação	46 anos	15 colaboradores mais 1700 associados

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme Quadro 4 a área de atuação com maior número de empresas entrevistadas são as indústrias, as associações e o comércio varejista. Das 20 empresas entrevistadas 12 possuem até 100 colaboradores. As empresas que estão atuando no mercado a mais de 20 anos, são a 01, 06, 07, 10, 11, 12, 13, 14 e 16.

Quadro 5 - Se a empresa costuma realizar treinamento e sua frequência

Empresa	Costuma realizar treinamentos e desenvolvimentos com seus colaboradores? Com que frequência?
01	Começando a realizar treinamentos com a equipe de colaboradores internos, até o momento não realiza formalmente.
02	Sim, cronograma atual em média de 01 treinamento por mês ou a cada 02 meses.
03	Sim, interno e verifica profissionais conforme a necessidade.
04	Para equipe interna, conforme demanda. Para os lojistas não.
05	Sim, conforme vão chegando os produtos e novos fornecedores.

06	Sim, mensal.
07	Ultimamente poucos treinamentos, somente os que são obrigatórios, que são técnicos.
08	Sim, todos os meses têm para os associados.
09	Sim, semanal.
10	Ate 2014 realizavam, atualmente não.
11	Sim, plano de ação mensal.
12	Sim, conforme demanda.
13	Sim, 3 treinamentos por ano para toda a equipe e o restante conforme a demanda de cada setor.
14	Não, mais reuniões.
15	Sim, não tem frequência.
16	Somente os cursos que os fornecedores oferecem.
17	Internos na maior parte, pois treinamentos externos são difíceis de encontrar. O interno é realizado a cada semestre 3 cursos.
18	Muitas, a cada 2 meses, tanto de ambientação e com fornecedores, utilizando os profissionais internos.
19	Pouco, muita rotatividade de gestor, foi feito uma vez.
20	Sim, dois por mês para os colaboradores dos Associados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A grande maioria das empresas entrevistadas realizam treinamentos. No caso das empresas 07 e 19 realizam poucos treinamentos, as empresas 01 e 17, realizam treinamentos internos. Alguns não tem formalidade na frequência destes treinamentos, como citado pelas empresas 01 e 15. Já para as empresas 06, 08 e 11, a frequência de treinamento é mensal. O que chama atenção são os respondentes 03, 04, 05 e 12, pois essa frequência é conforme a necessidade. A empresa 07 menciona a realização somente para treinamentos técnicos. Também as empresas 05, 16 e 18 citam que seus colaboradores recebem capacitação através dos fornecedores.

Quadro 6 - Já buscou proposta de Treinamento e Desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó

Empresa	Já buscou uma proposta de treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó? Se sim: essa proposta foi executada? Se não: por que?
01	Sim, a proposta está aguardando a devolutiva da Direção (proprietário) devido a alçada de decisão em função de valores. O RH tem limitação de decisão com relação a valores.
02	Sim, devido à demanda, realizado com outro profissional.
03	Não, sim foi executado com outro palestrante.
04	Não recorda.
05	Não, foi realizado com treinamentos internos pela matriz.
06	Sim, a direção está esperando para realizar o projeto.
07	Não, não lembra.
08	Não, sempre buscamos profissionais que já realizaram treinamento com outras associações.
09	Sim, por ser referência de mercado e uma Instituição com qualidade. A direção não aprovou.
10	Já buscou, pela qualidade e indicação de outras empresas que realizaram. Não está realizando treinamentos no momento
11	Sim, por ter outras opções.
12	Sim, faltou sequência no projeto.
13	Sim, direção não aprovou.
14	Não, nenhum motivo.
15	Sim, não devido ao investimento.
16	Sim, não realizou pelo alto o investimento.
17	Já, não lembra.
18	Não, passou despercebido.
19	Sim, mudança de gestor.
20	Sim, naquele momento não atendia a necessidade.

Fonte: O autor (2017)

As empresas 03, 04, 05, 07, 08, 14 e 18, mencionaram que não haviam buscado uma proposta de treinamento e desenvolvimento com a Faculdade Senac Chapecó, conforme relatório do *software* da instituição, estas empresas receberam proposta para realização de treinamento e desenvolvimento. Na questão dos motivos que o serviço não foi contratado, as empresas 01, 06, 09, 13 e 19 mencionaram que a direção não aprovou. No caso das empresas 02, 03 e 08 realizaram com outro profissional e os respondentes 15 e 16 não realizaram devido ao investimento. Também os respondentes das empresas 07 e 17 não lembram o motivo.

Quadro 7 - Como chegou até o Senac

Empresa	Como chegou até o Senac?
01	O Senac veio até a empresa.
02	Por já ser parceiro.
03	Não lembra.
04	Nunca fez proposta com o Senac.
05	Nunca fez proposta com o Senac.
06	Em contato com a Direção.
07	Não fez proposta com o Senac.
08	Nunca pediu proposta.
09	Ex. professora.
10	Outras empresas.
11	Pela FIESC.
12	Já conhecia.
13	Site.
14	Nunca buscou.
15	Por ser referência.
16	Já foi aluna da Pós-Graduação no Senac Concórdia.
17	Visita consultor.
18	Não.
19	Visita consultor.
20	Através da parceria.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo os respondentes, as empresas 03, 04, 05, 07, 08, 14 e 18, não ou nunca buscaram a instituição para realizar treinamento e desenvolvimento. Já para as empresas 01, 17 e 19 receberam visita dos profissionais da Faculdade. A parceria com a instituição é citada pelos respondentes das empresas 02 e 20.

Quadro 8 - Fatores levados em consideração para fechamento da proposta de Treinamento e Desenvolvimento

Empresa	Quais fatores são levados em consideração ao fechares uma proposta de treinamento e desenvolvimento?
01	Resultado, credibilidade, conhecimento da empresa, outras empresas que realizaram e deram resultados.
02	Currículo do facilitador e investimento.
03	Didática e Investimento.
04	Demanda e custo/benefício.

05	Definidos pela matriz não tem conhecimento.
06	Investimento e o treinamento tem que ser aplicável à realidade da loja.
07	Curso deve atender a área de atuação da empresa e qualificação do Instrutor
08	Habilidades do palestrante, capacidade de repassar o conhecimento, também buscam levantar com outras associações palestrantes que tiveram uma boa avaliação.
09	Políticas de qualidade, empresas parceiras, currículo do palestrante e que gere resultado.
10	Investimento e capacidade de resultado.
11	Demanda, investimento, qualidade e referência.
12	Credibilidade e qualidade.
13	Demanda, investimento e conteúdo.
14	Resultado, acontecer mudança no colaborador.
15	Investimento e carga horária
16	Horário, datas e investimento.
17	Atenda a necessidade, custo/benefício, agregar valor ao serviço, professor, fazer pacote com vários temas que atenda ao público alvo.
18	Investimento, tema, quanto tempo de duração.
19	Cursos de qualidade e professores capacitados.
20	Formação profissional, capacitação, reconhecimento de mercado e custo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Buscando entender o que leva as empresas a fecharem uma proposta de treinamento e desenvolvimento, na citação das empresas 02, 04, 06, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18 e 20 o investimento é um dos principais motivos. O currículo do palestrante, a sua formação e capacidade de repassar conhecimento para os respondentes das empresas 02, 07, 08, 09, 17, 19 e 20 e outro motivo relevante. E para as empresas 01, 06, 09, 10 e 14, citam a aplicabilidade no seu negócio, que esse treinamento gere resultado para a organização.

Quadro 9 - Decisor na contratação do Treinamento e Desenvolvimento

Empresa	10) Quem toma a decisão em relação aos treinamentos e desenvolvimentos na hora da contratação?
01	Depende dos valores da proposta, quanto maior o valor fica a cargo da direção.
02	Executivo/Direção
03	Direção
04	Gerente Geral
05	Matriz
06	Proprietário

07	Gestor Administrativo
08	Presidente
09	Direção e comitê de educação continuada
10	Proprietários
11	Direção
12	Gerência de RH mais direção
13	Direção
14	Direção
15	Direção
16	Proprietário
17	Diretor
18	Direção
19	Administrativo em conjunto com a Direção
20	Diretor Executivo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O processo decisório da realização e aprovação de treinamento e desenvolvimento, na grande maioria das empresas fica a cargo dos seus gestores, diretores ou proprietários. Na citação das empresas 01, 09, 12 e 19, existe uma decisão em conjunto da parte administrativo com a direção.

Quadro 10 - Imagem da Faculdade Senac Chapecó

Empresa	11) Qual a imagem que fazias do Senac anterior ao contato? E agora como estas vendo a instituição?
01	Antes: Via como uma escola de cursos, na qual precisava ir até aí para frequentar, não tinha conhecimento de que o Senac é uma Faculdade / instituição que realiza atendimentos as empresas de Chapecó. Depois: Tenho agora após a visita uma imagem diferenciada vai voltar a contatar a instituição para cursos.
02	Antes: já conhecia, gosta da instituição, pois já fez treinamento. Depois: gostaria de conhecer melhor
03	Tem uma boa imagem, pois já fez cursos no Senac, tem uma ótima equipe profissional. (Possui a mesma imagem, pois nunca recebeu proposta de T&D)
04	Uma imagem boa, instituição forte, tem respaldo na sociedade. A mesma imagem.
05	Instituição séria, pela parceria de Jovem Aprendiz. Mesma imagem.
06	Gosta do Senac, instituição séria e correta. Não mudou a percepção após receber proposta.
07	Imagem boa, até tem uma funcionária que faz curso na Instituição. Não mudou a imagem.
08	Treinamento, serviços prestados e jovem aprendiz. Mesma imagem antes e depois.
09	Ótima. Instituição preocupada em desenvolver o trabalho com qualidade e em desenvolver profissionais que sejam referência no mercado. Foco nas pessoas,

	uma Empresa comprometida. Tem a mesma imagem antes e depois de receber a proposta.
10	Séria, transparente e acessível, nota 10. Mesma imagem antes e depois.
11	Positiva. Mesma imagem.
12	Muito boa, a mesma imagem antes e depois.
13	Boa, a mesma imagem.
14	Boa, empresa que colaboradora para o desenvolvimento regional. A mesma imagem.
15	Ótima, a mesma imagem
16	Ótima, a mesma imagem antes e depois da proposta.
17	Positiva, várias pessoas que conheço já fizeram curso, séria. Só no momento não tinha curso adequado.
18	Muito profissional tanto de professores e ambiente do que ouviu falar. A mesma imagem.
19	Ótimo no seu currículo, não diferencia antes e depois pela qualidade.
20	Nota 10, séria, reconhecida, voltado para comércio. Não diferencia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A imagem da instituição perante aos respondentes é de grande relevância, pois muitos citam ter uma boa ou ótima imagem. Outro ponto com grande relevância a imagem de uma empresa séria, reconhecida pelos seus trabalhos desenvolvidos, a acessibilidade, profissionalismo entre outros atributos. A resposta da empresa 09, define muito a atuação da Faculdade Senac Chapecó, de uma instituição preocupada em desenvolver o trabalho com qualidade e em desenvolver profissionais que sejam referência no mercado, com foco nas pessoas. Questionados sobre a imagem do antes e depois de receber uma proposta de treinamento e desenvolvimento, a grande maioria dos respondentes citam ter a mesma imagem. A empresa 01, cita que tem agora uma imagem diferenciada após a visita do consultor, pois antes tinha uma visão de escola de cursos. A empresa 02, cita que gostaria de conhecer melhor a Instituição.

Com análise dos dados da pesquisa quantitativa e qualitativa, o próximo capítulo apresenta o plano de soluções no processo de negociação do Programa Atendimento Corporativo no que tange Treinamento e Desenvolvimento da Faculdade Senac Chapecó.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

As propostas de solução visam apresentar alternativas que possam contribuir com melhorias no processo de negociação da Faculdade Senac Chapecó, em relação ao Programa Atendimento Corporativo junto as empresas que solicitam cotações em Treinamento e Desenvolvimento.

As ações propostas têm por base as informações coletadas e analisadas através da pesquisa, principalmente os motivos que levaram ao não fechamento de treinamento e desenvolvimento. Assim pretende-se com a ferramenta 5W2H, apresentar um plano de ação visando realinhar processos, qualificar a equipe técnica, buscar novos clientes, aprimorar relações e efetivar as propostas comerciais.

Quadro 11 - Plano de ação 5W2H

Plano de Ação 5W2H – Processo de Negociação – Programa Atendimento Corporativo (Treinamento e Desenvolvimento)						
WHAT (o que)	WHO (Quem)	WHEN (Quando)	WHERE (Onde)	WHY (Porque)	HOW (Como)	HOW MUCH (Quanto custa)
Reestruturar a Proposta de Treinamento e Desenvolvimento do Atendimento Corporativo.	Coordenador NRM, Consultores de Vendas, Coordenador Educacional, Coordenador do Eixo Gestão e Negócios e Docente convidado	2º semestre de 2017	Faculdade Senac Chapecó	Para que não haja divergências das propostas para diferentes empresas. Padronizar a forma de atendimento da Instituição nesse produto. Agilizar o processo de comercialização e otimização do tempo na elaboração das propostas. Para demonstrar os resultados obtidos nos treinamentos realizados. Para que todos tenham a mesma conduta e comunicação.	Criar um padrão único de proposta para a Instituição. Criar política de preços. Incluir a marca na proposta das empresas que realizaram o atendimento corporativo. Alinhar a apresentação e a entrega da proposta à empresa, juntos com os agentes envolvidos. Alinhar três reuniões iniciais. Alinhar reuniões mensais entre os envolvidos.	Custo hora da equipe técnica: R\$ 132,00 Custo hora docente: R\$ 87,00 Custo médio hora reunião: R\$ 306,00 (com participação de dois docentes) Total de 4 reuniões, de 03 horas: R\$ 3.672,00
Visitar clientes Consultores de Vendas	Consultores de Vendas	A definir, conforme prospecção/ 1º semestre de 2017.	Visitar empresas	Retomar contato com as empresas que não realizaram treinamento e desenvolvimento. A importância da visita do Consultor no processo de divulgação do Atendimento Corporativo.	Agendar visitas com as 30 empresas que não contrataram o serviço. Divulgar o Atendimento Corporativo. Criar novas parcerias. Levantar demandas e efetivar propostas comerciais.	Custo hora Consultor por visita: R\$ 16,50 + km Custo total das visitas: R\$ 990,00 + km (sendo que são 2 horas por visita)
Capacitar Consultores de Vendas	Coordenador do NRM, Coordenador do Eixo	2º semestre de 2017	Faculdade Senac Chapecó	Aprimorar o conhecimento do serviço e produtos oferecidos pela faculdade.	Levantar as necessidades dos consultores.	Custo equipe técnica: R\$ 528,00 Custo Docente: R\$

	Gestão e Negócios, Docente			<p>Elaborar o diagnóstico mais efetivo.</p> <p>Aprimorar o conhecimento técnico do serviço, para não gerar retrabalho ou um novo contato com a empresa onde já foi realizado o diagnóstico.</p>	<p>Definir os momentos de capacitação.</p> <p>Propor capacitação mensal de 4 horas.</p>	<p>348,00</p> <p>Custo com coffee break – R\$ 60,00</p> <p>Custo total para capacitação: R\$ 936,00</p>
Capacitar Gestores de RH	Coordenador de NRM, Coordenador Eixo Gestão e Negócios, Consultores e Docente	2º semestre de 2017	Faculdade Senac Chapecó	<p>Para o fechamento das propostas.</p> <p>Para que estes profissionais tenham argumentos com seus gestores para contratar a instituição.</p> <p>Para que haja planejamento e treinamentos com mais frequência nas empresas.</p> <p>Divulgar que a Faculdade Senac Chapecó realiza treinamento e desenvolvimento conforme a necessidade do cliente.</p>	<p>Definir público alvo.</p> <p>Desenvolver Workshop de 4 horas, tendo como exemplo de temáticas, negociação e ferramentas de planejamento de treinamento e desenvolvimento.</p>	<p>Custo equipe técnica: R\$ 232,00</p> <p>Custo Docente: R\$ 348,00</p> <p>Custo com coffee break – R\$ 200,00</p> <p>Custo total para capacitação: R\$ 780,00</p>
Convidar Empresários e Diretores para conhecer a Faculdade Senac Chapecó	Coordenador de NRM, Coordenador Eixo Gestão e Negócios, Consultores e Docente	2º semestre de 2017	Faculdade Senac Chapecó	<p>Estreitar relações com o decisor do processo de contratação do atendimento corporativo.</p> <p>Divulgar o Programa Atendimento Corporativo.</p> <p>Desmistificar que o Senac é uma escola de qualificação.</p>	<p>Realizar palestra com temática atual para esse público na instituição.</p>	<p>Custo equipe técnica: R\$ 157,00</p> <p>Custo Docente: R\$ 348,00 (horas palestra) + R\$ 650,00 (deslocamento, hospedagem e alimentação)</p> <p>Custo com coffee break – R\$ 200,00</p> <p>Custo total para capacitação: R\$</p>

						1.355,00
Organizar equipe de docentes para Atendimento Corporativo	Coordenador Eixo de Gestão e Negócios	2º semestre de 2017	Faculdade Senac Chapecó	<p>Organização da equipe dos docentes da Unidade.</p> <p>Buscar mais opções de docentes na região oeste.</p> <p>Desenvolver novos treinamentos.</p> <p>Gerar resultado nas empresas que vão realizar o treinamento.</p>	<p>Criar uma lista com a as temáticas que cada docente já atua ou pode atuar nos Treinamentos da Instituição.</p> <p>Buscar novos docentes em Unidades da região oeste.</p> <p>Criar um canal de comunicação para buscarmos novidades de capacitação.</p>	<p>Custo horas Coordenador Eixo Gestão e Negócios: R\$ 300,00</p> <p>Custos canal de comunicação: buscar meios gratuitos</p>
Definir visita técnica docente	Coordenador Eixo Gestão e Negócios, Coordenador NRM e Docente	Imediato	Faculdade Senac Chapecó e na visita aos clientes	<p>Melhorar a comunicação no processo.</p> <p>Criar um diagnóstico efetivo.</p> <p>Efetivar as propostas de treinamento e desenvolvimento.</p>	<p>Definir quando a visita técnica é necessária.</p> <p>Definir docentes para estes casos.</p>	<p>Custo hora da equipe técnica: R\$ 83,00</p> <p>Custo hora docente: R\$ 174,00</p> <p>Custo total por visita: R\$ 257,00</p>
Criar evento para as Cooperativas: Café Cooperar - Para Gestores de RH das Cooperativas	Coordenador Eixo Gestão e Negócios e Direção e docente	1º semestre 2018	Local a definir	<p>Aprimorar as relações com esse público.</p> <p>Alavancar novos negócios.</p> <p>Identificar oportunidades de atendimento corporativo.</p>	<p>Reservar local para um bate papo informal com esses gestores.</p> <p>Levantar com o público sugestões de temáticas para o café.</p> <p>Selecionar docente para mediar esse evento.</p>	<p>Custo hora da equipe técnica: R\$ 124,00</p> <p>Custo hora docente: R\$ 174,00</p> <p>Custo coffee break: 400,00</p> <p>Custo total por visita: R\$ 698,00</p>
Criar Programa de Treinamento e Desenvolvimento para empresas do Comércio e	Coordenador Eixo Gestão e Negócios, Coordenador NRM	1º semestre de 2018	Faculdade Senac Chapecó	<p>Fechar propostas com esse público.</p> <p>Argumentar a importância de capacitar seus colaboradores.</p> <p>Divulgar que a Faculdade</p>	<p>Criar política de preço para ambos públicos.</p> <p>Identificar a necessidade desse segmento.</p>	<p>Custo hora da equipe técnica: R\$ 132,00</p> <p>Custo hora docente: R\$ 87,00</p> <p>Custo médio hora reunião: R\$ 306,00</p>

Associações Representativas				Senac Chapecó realiza treinamento e desenvolvimento conforme a necessidade do cliente.	Propor soluções em treinamento para as equipes das lojas do município.	(com participação de dois docentes) Total de 4 reuniões, de 03 horas: R\$ 3.672,00
Redefinir processo de pós venda	Consultores de Vendas	Imediato	Empresa Cliente	Avaliar o resultado do treinamento realizado. Sugestões de melhorias. Alavancar novos negócios	Visitar cliente. Aplicar questionário. Verificar demanda existente.	Custo hora Consultor por visita: R\$ 16,50 + km
Criar brinde de agradecimento	Coordenador Eixo Gestão e Negócios, Coordenador NRM	1º semestre 2018	Faculdade Senac	Manter a fortalecer parceiros Forma de ser lembrado quando pensar em Treinamento e Desenvolvimento Alavancar novos negócios	Cupcake com a marca do Senac Nacional, com embalagem personalizada e mensagem de agradecimento. Realizar visita para a entrega, após treinamento realizado. Esse cupcake, pode ser entregue também em datas de aniversário do diretor ou gestor da empresa cliente.	Cupcake: R\$ 10,00 a unidade Hora equipe técnica: 83,00 Custo total visita e brinde: R\$ 93,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

7 ANÁLISE CRÍTICA DA PROPOSTA

Com base no plano de ação para o processo de negociação das propostas comerciais de treinamento e desenvolvimento do programa Atendimento Corporativo, buscou-se desenvolver soluções desde a parte de estrutura da proposta, diagnóstico, visita comercial e técnica, quadro de docentes para o serviço, formas de divulgação, ações de capacitação para os públicos identificados na pesquisa, mantendo parceiros e incentivando a contratação do serviço.

É necessário que seja criado um calendário e cronograma de ações para maior efetividade, este incluso no calendário anual da instituição. Outro ponto que deve ser relevante para o acontecimento destas ações é o comprometimento dos profissionais envolvidos, principalmente na primeira ação de estrutura da proposta comercial, pois é a etapa de reformulação da estrutura e apresentação, alinhamento da equipe nas formas de negociação e divulgação.

Também a questão dos investimentos para cada ação, deve ser avaliado e estudado o número de participantes e os meios de comunicação com esse público, principalmente nas ações de capacitação da equipe técnica ou para gestores de RH, ou empresários.

São sugestões que podem ter adaptações e mudanças no decorrer de sua implementação, afim de ser analisada e autorizada juntamente com a direção da instituição. Podendo ser acrescentado outros itens e dando base a outras ações para todo o Programa de Atendimento Corporativo, não somente em treinamento e desenvolvimento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto procurou entender quais os motivos do não fechamento das propostas comerciais de treinamento e desenvolvimento do Programa Atendimento Corporativo na Faculdade Senac Chapecó, perceber a influência da competência negociação e alinhamento dos processos, afim de aumentar os resultados institucionais.

As informações coletadas na pesquisa revelam que no ano de 2016, foram realizados 29 treinamentos, contra 45 propostas não contratadas. Justificando a importância desse estudo em buscar entender o porquê do não fechamento desses treinamentos. Estudado o perfil de atuação das empresas apresenta-se que as cooperativas são os maiores clientes em treinamento e desenvolvimento da Instituição, a estratégia no plano de ação é manter as parcerias e fechar novos negócios. O comércio varejista e as associações representativas foram as empresas que mais solicitaram propostas comerciais e as que menos contrataram, o principal motivo é o investimento financeiro. Nesse sentido, a proposta visa criar estratégias que atendam esse público.

Avaliando os segmentos com maiores solicitações em treinamentos realizados temos a gestão de pessoas e liderança, juntamente com marketing e vendas, sugerindo estudos da equipe técnica em busca de novidades em treinamentos nessa área, juntamente com a equipe docente. Também, a pesquisa aponta que o mês de maio em ambos os anos estudado, é o mês que se executou treinamentos, tendo os meses de abril e julho com o maior índice de propostas comerciais elaboradas e não efetivadas.

No levantamento das respostas do questionário observa-se, que alguns respondentes precisam conhecer melhor a Faculdade Senac Chapecó e seus serviços, e um dado relevante para o estudo é que quando se trata de Atendimento Corporativo, metade dos respondentes não a conhecem, sendo uma oportunidade de analisar e propor formas de divulgação para a Faculdade e seus produtos e serviços. As empresas normalmente trabalham com um planejamento de treinamento e desenvolvimento, mas na grande maioria acontece conforme a demanda.

Respondendo a outro objetivo da pesquisa, as empresas levam em consideração para o fechamento de uma proposta de treinamento e

desenvolvimento, três principais fatores: o investimento, currículo e formação do palestrante e que esse treinamento tenha um resultado e aplicabilidade efetiva ao seu negócio. Nesse contexto, é parte fundamental na negociação argumentar sobre a instituição, sua qualidade no ensino, a metodologia por competência, o acompanhamento e o efetivo resultado.

Outra informação relevante dos motivos das empresas que buscaram propostas e não realizaram o treinamento, é que 07, das 20 empresas respondentes relatam que não receberam a proposta comercial, 03 citam a visita do Consultor de Vendas, observa-se neste relato a importância da visita comercial e a divulgação do serviço. As empresas que lembraram da proposta, citam como motivos a direção não ter aprovado ou não houve sequência no projeto, também relatam que no momento não poderiam realizar o investimento, outros destacam que a empresa realizou treinamentos com outros palestrantes do mercado. O fator importante nessa aprovação da proposta comercial é a forma como se repassa à direção por parte da equipe administrativa da empresa, a necessidade de capacitar e treinar a equipe, pois, conforme pesquisa quem aprova esta proposta é o diretor ou proprietário da empresa.

A partir desse diagnóstico sugere-se a execução da proposta de solução elaborada, que atende não somente o processo de negociação, mas também o alinhamento de processos internos, diminuição de retrabalho da equipe técnica, criação de novas relações com o mercado, a manutenção de parcerias, a oportunidade de qualificar a equipe técnica, desenvolvimento de novos treinamentos que oportunizem o desenvolvimento dos docentes da instituição e consequentemente aumentando a lucratividade.

Através das análises das pesquisas realizadas no perfil das propostas e no levantamento dos motivos para o fechamento de uma proposta comercial em treinamento e desenvolvimento, sugere-se novos estudos no âmbito comercial dos demais produtos da instituição, também, buscar técnicas como o cliente oculto, afim de identificar novos mercados e novas frentes de atuação para a Faculdade Senac Chapecó.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; FREITAS, I. A. de; PILATI, R. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. e MOURÃO, L.. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 231-253.

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D.; MACEDO, A. da S.. **Princípios da Negociação**: ferramentas de gestão. 2. ed. São Paula: Atlas, 2010.

AZEVEDO, F. **Gestão Cooperativa no desenvolvimento do capital humano**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-cooperativa-no-desenvolvimento-do-capital-humano/26981/>> . Acesso em: 14 de junho de 2017.

BOIHAGIAN, C. **O atendimento ao consumidor como fator de diferenciação competitiva - uma abordagem prática**. 1995. 109 p. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, São Paulo 1995.

BOHLANNDER, G.; SNELL, S.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

BURBRIDGE, R. M. et al. **Gestão de Negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não deve. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHAL, E. do. **Negociação – fortalecendo o processo**: como construir relações de longo prazo. 5. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2008.

CASTRO, A., P. **O Retrato do Treinamento e Desenvolvimento no Brasil 2013/2014**. 2013. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>>. Acesso em: 28 de junho de 2017.

CATHO. **Treinamento e Desenvolvimento nas organizações**. 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/treinamento-desenvolvimento/treinamento-e-desenvolvimento-nas-organizacaoes>>. Acesso em: 28 de junho de 2017.

DMITRUK, H. B. (org.). **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. – 6.ed. Chapecó: Argos, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

MARTINELLI, D. P.; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M.. **Negociação: conceitos e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PDI. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Administração Regional de Santa Catarina. 2013 a 2017.

SANER, R. **O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança**/ Raymond Saner: tradução de Eliana Rocha. 2. Ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

SENAC, DR. SC. **Manual do professor da graduação** / Setor de Educação Superior. 22 ed. Florianópolis: Senac Santa Catarina, 2017.

SENAC, DR. SC. **Relatório Geral**. Florianópolis. DR/SC, 2016.

SENAC, DR. SC. **Relatório Geral**. Florianópolis. DR/SC, 2015.

SENAC, DR. SC. **Nossa História é sua História**: SENAC em Santa Catarina. Org. Janice da Silva Gonçalves. Florianópolis, s.n., 2014.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
MASTER BUSINESS ADMINISTRACION - MBA
Instrumento de Pesquisa: Questionário



EMPRESAS QUE NÃO REALIZARAM T&D NO SENAC

Sou aluno da Faculdade Senac Chapecó, Pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica Corporativa – MBA, estou realizando uma pesquisa de cunho científico que tem como objetivo geral: **Analisar os fatores que levam as empresas a não contratarem o Programa Atendimento Corporativo da Faculdade Senac Chapecó.**

As informações são confidenciais e a sua identidade não será revelada. A pesquisa não lhe traz qualquer prejuízo e estou à sua disposição para esclarecer qualquer dúvida. Suas respostas serão muito importantes para o avanço do estudo. Muito obrigado! Aluno: Édipo Vaccaro. Fone: (49) 98828-1535.

Orientador: Prof. Roque Alberto Zin.

- 1) Você conhece o Senac – Seus produtos e serviços?
- 2) Conhece o Programa de Atendimento Corporativo? (Os treinamentos que o Senac oferece diretamente para as empresas)
- 3) Qual é o segmento de atuação da tua empresa?
- 4) Há quanto tempo sua empresa atua no mercado?
- 5) Quantos colaboradores sua empresa possui?
- 6) Costuma realizar treinamentos e desenvolvimentos com seus colaboradores? Com que frequência?
- 7) Já buscou uma proposta de treinamento e desenvolvimento da Faculdade Senac Chapecó? Se sim: essa proposta foi executada? Se não: por que?
- 8) Como chegou até o Senac?
- 9) Quais fatores são levados em consideração ao fechares uma proposta de treinamento e desenvolvimento?

10) Quem toma a decisão em relação aos treinamentos e desenvolvimentos na hora da contratação?

11) Qual a imagem que fazias do Senac anterior ao contato? E agora como estas vendo a instituição?