

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

JULIANA TONELLI KRANZ RIZZI

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE USO DE PLATAFORMA EaD EM
TREINAMENTOS CORPORATIVOS NO SENAC/PR**

CURITIBA

2015

JULIANA TONELLI KRANZ RIZZI

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE USO DE PLATAFORMA EaD EM
TREINAMENTOS CORPORATIVOS NO SENAC/PR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. MSc. Clodoaldo Lopes do Carmo

CURITIBA

2015

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O trabalho de conclusão de curso **“ESTUDO DE VIABILIDADE DE USO DE PLATAFORMA EaD EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS NO SENAC/PR”**,

elaborado por JULIANA TONELLI KRANZ RIZZI

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível especialização, do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas .

Curitiba, 02 de junho de 2015.

Prof. José Carlos de Abreu
Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. MSc. Clodoaldo Lopes do Carmo
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna JULIANA TONELLI KRANZ RIZZI, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 24/06/2013 a 02/06/2015, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado **“ESTUDO DE VIABILIDADE DE USO DE PLATAFORMA EaD EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS NO SENAC/PR”** é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 02 de junho de 2015.

Juliana Tonelli Kranz Rizzi

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Direção do SENAC/PR pela bolsa de estudos que possibilitou a realização deste curso, em especial à Diretora da Divisão de Suprimentos e Infraestrutura, Neiva Pasini, pelo empenho em viabilizar o subsídio e pela confiança em mim depositada.

Agradeço, também, à colega e querida amiga Luciana Pickler por ter compartilhado comigo a ideia de produzir os treinamentos operacionais relacionados às nossas atividades em plataforma EaD, o que foi determinante para a escolha do tema deste trabalho.

Pelo auxílio na elaboração do presente estudo, agradeço às colegas Ana Paula Costa de Oliveira Kamizi (Unidade de Educação à Distância), Isabelle Camestrini (Coordenadoria de Licitações e Contratos) e Simone dos Santos Vaz Maestrelli (Coordenadoria de Desenvolvimento Corporativo), que, com paciência e atenção, dispuseram de seu escasso tempo para me fornecer informações valiosas e esclarecer inúmeras dúvidas.

Aos professores e colegas de curso, em especial ao Professor Clodoaldo Lopes do Carmo e aos meus queridos amigos Cynzia Fontana e Massami Saito, agradeço pelas horas prazerosas de convivência, troca de experiências e aprendizado.

Aos meus pais, Ane e Luiz Carlos Kranz, ao meu marido, Ricardo Rizzi, e ao meu filho, Pedro Henrique, pelo apoio, incentivo e compreensão durante as muitas horas em que estive ausente do ambiente familiar para me dedicar aos estudos.

Juliana Tonelli Kranz Rizzi

*Educar é muito mais que encher uma
vasilha vazia. É acender uma luz na mente
das pessoas. Educar é ensinar a pensar.*

Leonardo Boff

RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo da viabilidade do desenvolvimento de treinamentos operacionais em plataforma EaD para os colaboradores do SENAC/PR. Destaca a relevância da educação corporativa para as organizações nos dias atuais e os benefícios do ensino à distância no ambiente corporativo, sem, no entanto, olvidar os riscos envolvidos. Baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental, bem como em entrevistas com colaboradores da Entidade. Foram realizadas simulações de um curso piloto em plataforma EaD e outro em formato presencial, a fim de realizar a comparação dos custos entre os dois formatos de treinamento e apresentar uma proposta de plano operacional de implementação. Ainda, destaca a necessidade de se estabelecer uma comunicação assertiva com os colaboradores da Entidade por meio de campanhas de endomarketing para promover o ajuste de expectativas e mitigar o risco natural de resistência à educação à distância.

PALAVRAS-CHAVE: educação corporativa; treinamento e desenvolvimento; ensino à distância.

ABSTRACT

The present paper consists of a feasibility analysis on the development of operational training on an online learning platform for SENAC/PR's employees. It highlights the relevance of corporate education for organizations in the present days and the benefits of distance education in the business environment, without forgetting the risks concerned. It is based on literature and document research, as well as interviews with the Organization's employees. A pilot course on an online platform and an instructor-led course were simulated in order to compare the costs between the two formats of training courses and to submit a proposal of an implementation plan. Besides that, it highlights the need to establish assertive communication with the Organization's employees through endomarketing campaigns in order to promote the adjustment of expectations and mitigate the risk of natural resistance to distance education.

KEY WORDS: corporate education; training and development; distance learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Educação corporativa: por que, o que e como

Figura 2 – Organograma do SENAC/PR

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudança de paradigma de centro de T&D para educação corporativa

Quadro 2 – Etapas de um projeto de implantação de um projeto EAD e ações recomendadas

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da educação à distância

Quadro 4 – SENAC em números

Quadro 5 – Briefing

Quadro 6 – Recursos tecnológicos

Quadro 7 – Recursos humanos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição de custos de produção e operacionalização de curso

Tabela 2 – Composição de custos de diárias e transportes dos participantes

Tabela 3 – Composição de custos de transporte dos organizadores

Tabela 4 – Custo total do curso em formato presencial

Tabela 5 – Comparação de custos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Educação corporativa	16
2.1.1 Conceito.....	16
2.1.2 Objetivos.....	17
2.1.3 Envolvimento dos executivos e líderes empresariais.....	17
2.1.4 Mudança de paradigma.....	18
2.1.5 Conclusões.....	19
2.2 Educação à distância	20
2.2.1 Implantação de projetos EAD.....	21
2.2.2 Vantagens e desvantagens.....	22
2.3 Educação corporativa em plataforma EAD	22
3 METODOLOGIA	25
4 SUMÁRIO EXECUTIVO	26
5 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA	27
5.1 Identificação da empresa.....	27
5.2 Relação de dirigentes.....	27
5.3 Organograma.....	27
5.4 Informações gerais sobre a empresa.....	28
6 PRODUTO – TREINAMENTOS CORPORATIVOS EM PLATAFORMA EAD PARA OS COLABORADORES DO SENAC/PR	31
6.1 Descrição do produto.....	31
6.2 Premissas.....	33
6.3 Objetivos.....	34
6.4 Recursos tecnológicos e humanos.....	34
6.5 Aplicação.....	36
6.6 Obsolescência.....	37
6.7 Propriedade intelectual.....	37
7 ANÁLISE ESTRATÉGICA	38
7.1 Mercado.....	38
7.1.1 Público alvo.....	38
7.1.2 Clientes.....	38
7.1.3 Concorrentes.....	39
7.1.4 Produto substituto.....	39

7.2 Ambiente externo – oportunidades e ameaças.....	39
7.2.1 Crise econômica.....	39
7.2.2 Resistência à educação via EAD.....	40
7.2.3 Sistema S Plural.....	40
7.3 Ambiente interno – pontos fortes e fracos.....	41
7.3.1 Estrutura e <i>know-how</i>	41
7.3.2 Público alvo.....	41
7.3.3 Disponibilidade limitada dos conteudistas.....	41
7.4 Fatores críticos de sucesso.....	42
8 ANÁLISE DE CUSTOS.....	43
8.1 Custos do curso piloto em plataforma EaD.....	43
8.2 Custos do curso piloto em formato presencial.....	44
8.3 Comparação entre os custos de operacionalização do curso piloto em plataforma EaD e em formato presencial.....	46
9 CONCLUSÃO.....	47
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
ANEXO I – BRIEFING DO CURSO PILOTO EM PLATAFORMA EAD.....	49
ANEXO II – CUSTOS DO CURSO PILOTO EM PLATAFORMA EAD.....	53
ANEXO III – CUSTOS DO CURSO PILOTO EM FORMATO PRESENCIAL.....	55

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem origem em uma demanda específica da Coordenadoria de Licitações e Contratos (CLC), subordinada à Divisão de Suprimentos e Infraestrutura do SENAC/PR, à qual a autora presta assessoria jurídica.

Os editais de licitações e os contratos e termos aditivos a contratos oriundos de contratações diretas – por dispensa ou inexigibilidade de licitação – devem ter por base, de acordo com previsão legal, um documento elaborado pela área demandante dos bens ou serviços a serem adquiridos, o qual é chamado “termo de referência”.

Em outras palavras, as Unidades e departamentos do SENAC/PR que necessitem adquirir bens ou contratar serviços, seja por meio de licitação, seja diretamente, devem, primeiro, elaborar um termo de referência e então encaminhá-lo à CLC para que sejam tomadas as devidas providências.

Nesse documento devem ser informadas todas as condições da contratação, desde a descrição detalhada do produto a ser adquirido ou serviço a ser contratado, até as obrigações das partes e dados sobre os recursos financeiros para pagamento da despesa. Como se disse anteriormente, essa é uma obrigação legal (Lei nº 8.666/93), mas também é uma ferramenta essencial para viabilizar a correta confecção de contratos e editais de licitação e, assim, permitir a contratação exata do que se pretende, com qualidade e rapidez.

Ocorre que o índice de falhas nos documentos é muito alto – em média, de cada 10 (dez) termos de referência que chegam à CLC, 9 (nove) não contêm dados suficientes para possibilitar o correto encaminhamento. Faltam informações essenciais, documentos, certidões, e até mesmo descrição do que se pretende adquirir ou contratar. Isso acarreta retrabalho, pois os termos precisam ser devolvidos às áreas demandantes para que realizem as correções necessárias, bem como a demora na resposta aos clientes e, às vezes, aquisições ou contratações de objetos diversos dos almejados.

Nesse contexto, a equipe da CLC criou roteiros para a elaboração dos termos de referência e os disponibilizou na Intranet da Entidade. Contudo, nem sempre os roteiros são observados, seja por que os colaboradores têm dificuldades em entender conceitos jurídicos, seja por que não compreendem ou não aceitam a burocracia do processo.

Por conseguinte, faz-se necessário treinar os colaboradores responsáveis pela elaboração de termos de referência nas Unidades de Educação Profissional e nas Coordenadorias do SENAC/PR, e sensibilizá-los para as exigências legais, demonstrando os motivos que levam a CLC a solicitar informações e documentos.

Ao identificar essa demanda por treinamento e analisar as condições em que estes deveriam se dar, especialmente com relação à disponibilidade dos colaboradores e custos com diárias e transporte, aventou-se a hipótese de fazer esse e outros treinamentos da área em plataforma EaD, tendo em vista especialmente a dispersão geográfica dos colaboradores do SENAC/PR.

Como a Entidade é uma escola de educação profissional e possui em sua estrutura uma unidade de negócios especialmente dedicada à educação à distância, pareceu-nos mais viável, desde o princípio, desenvolver os treinamentos internamente. É essa a hipótese que se pretende demonstrar no presente estudo.

Todavia, somente a viabilidade financeira não é suficiente para justificar a adoção de treinamentos operacionais em plataforma EaD. Há que ser levado em consideração o nível de escolaridade dos envolvidos, sua familiaridade com o uso de tecnologias, e o risco de resistência à quebra de paradigma – a passagem dos treinamentos presenciais tradicionais para os treinamentos virtuais interativos.

Escolaridade e familiaridade com o uso de tecnologias da informação não são problemas para os colaboradores do SENAC/PR, que possuem, em sua grande maioria, nível superior e trabalham com sistemas e softwares em quase todas as suas tarefas.

Quanto à possibilidade de resistência à educação à distância, tal hipótese é levantada porque a resistência a quaisquer mudanças é natural do ser humano. Acredita-se que campanhas de endomarketing e um processo de comunicação assertivo entre gestores e equipes técnicas sejam suficientes para mitigar o risco de insucesso da implantação do projeto de educação corporativa via EaD por esse motivo.

O mercado inicialmente almejado é composto somente pelo público interno, por óbvio, uma vez que treinamentos operacionais visam a suprir necessidades específicas de cada empresa. Contudo, como as necessidades de outras entidades do Sistema S são muito semelhantes às do SENAC/PR, estima-se que alguns cursos operacionais, especialmente na área de licitações e contratos, possam futuramente

se tornar produtos comercializáveis ao público externo pela Unidade de Educação à Distância – UEaD do SENAC/PR, reduzindo, dessa forma, ainda mais os custos de operacionalização e, quem sabe, gerando receita à Entidade.

Assim, pretende-se demonstrar com este estudo que o processo de implantação de um sistema de educação corporativa baseado em educação à distância no SENAC/PR não é apenas viável financeiramente, mas também uma opção que vai alavancar a aprendizagem corporativa, melhorar o nível dos serviços prestados pelos colaboradores da Entidade e, principalmente, auxiliar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Educação Corporativa

2.1.1 Conceito

O conceito de Universidade Corporativa, ou Educação Corporativa, surge no final do século XX como uma atividade de intenso crescimento no campo do ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (MEISTER, 1999). Em essência, essas forças são cinco:

a) Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;

b) Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;

c) Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;

d) Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;

e) Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (MEISTER, 1999, p. 1-12)

A Professora Doutora Marisa Eboli, reconhecida especialista na área de gestão de pessoas, conceitua educação corporativa como sendo:

[...] um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (EBOLI apud Casarini; Baumgartner, 2012, p. 34).

Já para Herbert Gomes Martins, educação corporativa é o “*campo de saberes e de práticas que conjuga interesses e elementos reflexivos das ciências da gestão e da educação*”. (in RICARDO, 2007, p. 177).

Certo é que a educação corporativa é fruto da sociedade do conhecimento. A preocupação pelo tema está diretamente relacionada com o crescimento da complexidade que as empresas precisam lidar. As exigências atuais do mercado as tornam cada vez mais competitivas, demandando funcionários mais capazes e habilidosos gerencialmente. Passa a ser determinante para as empresas a existência de políticas que assegurem a formação de quadros profissionais competentes. (BAYMA, 2004, p. 24).

2.1.2 Objetivos

Nessa nova visão empresarial sobre o componente humano, o objetivo dos programas de educação corporativa deve ser o de aumentar o capital intelectual (CI), ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas, mas que pode ser mensurado pela diferença entre o valor de mercado (VM) e o valor patrimonial (VP) – $(CI=VM-VP)$ de cada empresa. (SOUZA *apud* Bayma, 2004, p.25)

Já para EBOLI, (2004, p. 48), a finalidade básica de um sistema de educação corporativa é “*fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas imprescindíveis para a viabilização das estratégias de negócios*”, de forma sistemática, estratégica e contínua.

Ainda em sua opinião (EBOLI *apud* Casarini; Baumgartner, 2012, p. 40), conceber e modelar um sistema de educação corporativa com base no mapeamento das competências empresariais ou organizacionais, garantindo direcionamento estratégico e disseminação da cultura organizacional, de seus valores e princípios, é o que realmente diferencia a educação corporativa de um centro de treinamento e desenvolvimento tradicional.

2.1.3 Envolvimento dos executivos e líderes empresariais

Tais sistemas educacionais estratégicos rompem a separação entre tempo e espaço de aprendizagem e de trabalho, exigindo que sejam trabalhadas

simultaneamente as dimensões da formação via cursos (presenciais ou à distância) e da prática das pessoas, propondo-lhes desafios para que desenvolvam suas competências de forma efetiva, o que também requer novas competências para os gestores, os quais devem se envolver efetivamente com o processo de educação.

Envolver, cada vez mais, executivos e líderes empresariais com o sistema de educação corporativa é uma das grandes preocupações das organizações. Na prática, isso significa que precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho, criando um ambiente laboral no qual os membros da equipe sintam-se motivados a utilizar toda sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho.


Sob a ótica da educação corporativa, seria recomendável que os responsáveis pela gestão dos sistemas de educação corporativa desenvolvessem estratégias especificamente voltadas para estimular gerentes e líderes a repensarem seu comportamento perante suas equipes no cotidiano de trabalho e a se envolverem cada vez mais com o sistema, para que ele seja efetivo, viabilizando o equilíbrio entre formação e prática no desenvolvimento de pessoas. (EBOLI, 2014, pp. 26 e 27).

2.1.4 Mudança de paradigma

Como se vê, a educação corporativa implica uma mudança de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas e organizações, inclusive e especialmente dos gestores e da alta direção das organizações. Essa mudança pode ser resumida da seguinte forma:

Quadro 1: Mudança de paradigma de centro de T&D para educação corporativa

Fonte: EBOLI, 2004.

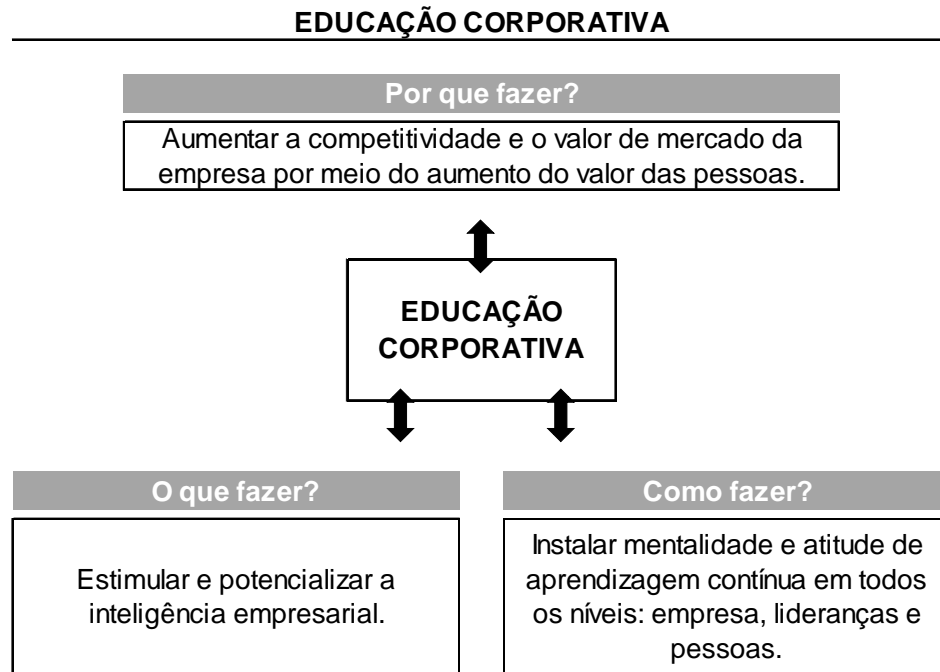
MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver habilidades.	OBJETIVO	Desenvolver as competências críticas.
Aprendizado individual.	FOCO	Aprendizado organizacional.
Tático.	ESCOPO	Estratégico.
Necessidades individuais.	ÊNFASE	Estratégia de negócios.
Interno.	PÚBLICO	Interno e externo.
Espaço real.	LOCAL	Espaço real e virtual.
Aumento das habilidades.	RESULTADO	Aumento da competitividade.

2.1.5 Conclusões

Por fim, em uma articulação entre os conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem, EBOLI (2004, p. 53) chega às seguintes conclusões:

Figura 1: Educação corporativa: por que, o que e como.

Fonte: EBOLI, 2004.



2.2 Educação à distância

Para a Professora Nelly Aleotti Maia (in BAYMA, 2004, pp. 98 a 101), a educação contemporânea se defronta com fortes desafios. Um deles é o aumento populacional. Outro, o volume cada vez maior de informações necessárias à sobrevivência social. Para responder satisfatoriamente a esses desafios, não há uma proporcionalidade de meios que mantenha, por si só, o equilíbrio do sistema social. Assim, procura-se aumentar o rendimento dos meios. Ao resultado positivo desses esforços chama-se produtividade. Em termos de ensino/educação, visa-se ensinar/educar mais, mais gente, em menos tempo, com menos esforço e desgaste de meios materiais e humanos.

Assim, como responder ao grande desafio da produtividade dentro de um contexto em que as demandas crescem em proporção geométrica e os meios nem sempre as acompanham?

A produtividade em ensino/educação não poderá ser atingida por uma simples multiplicação de meios, mas por outros recursos que a torne mais eficaz. E para MAIA, a forma de tecnologia que mais parece satisfazer as demandas da produtividade

ensino/educação é, sem dúvida, o ensino à distância. Dentre suas características devem ser ressaltados: o atendimento a diferenças individuais, o alcance populacional, o crescimento da responsabilidade do aluno e, se construído de forma modularizada, a polivalência.

2.2.1 Implantação de projetos de EAD

A implantação de projetos de EAD não difere, em essência, da implantação de quaisquer outras novas técnicas ou metodologias de ensino. E, como todas as novidades, parciais ou totais, encontra resistências. MAIA elenca as seguintes etapas do projeto:

Quadro 2: Etapas de um projeto de implantação de um projeto EAD e ações recomendadas

Fonte: MAIA *in* BAYA, 2004.

ETAPAS	AÇÕES RECOMENDADAS
a) Barreiras iniciais – originadas principalmente de: <ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento • Preconceito • Experiências malogradas 	→ Informação a respeito
b) Aceitação parcial	→ Marketing → Experiências anteriores – êxitos → Ampliar experiências
c) Implantação efetiva	→ Projeto piloto → Cuidadoso follow-up
d) Dinamismo	→ Avaliação <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Conteúdo

Ainda para a Professora Nelly Aleotti Maia (*op. cit.*), a característica mais marcante e maior causa de resistência à educação à distância é a ruptura de paradigma. Desde os primórdios, o ensino foi sempre uma relação interpessoal. O paradigma tradicional professor-sala-aluno fixou um modelo difícil de ser substituído.

Contudo, é errôneo falar que o ensino à distância sugere um afastamento do professor. O que ocorre é diferente: ele dá ao professor uma nova dimensão. Ela cita que, Skinner, já na década de 70 afirmava que a tecnologia educacional, criteriosamente aplicada, permitiria ao professor ter mais tempo para se dedicar mais aos seus alunos, orientando-os e fazendo-os crescer.

2.2.2 Vantagens e desvantagens

A educação à distância envolve vantagens e desvantagens. Dentre elas, Lauro Morhy (*in* BAYMA, 2004, p. 13) destaca:

Quadro 3: Vantagens e desvantagens da educação à distância

Fonte: MORHY *in* BAYMA, 2004.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o acesso à educação. • Reduzir os custos. • Proporcionar autonomia e auto-aprendizado. • Estimular a educação continuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de maior esforço, motivação, disciplina e organização do aluno. • Dificuldades para o preparo, atualização e acompanhamento dos cursos. • Custos de equipamentos e infraestrutura. • Dificuldade de interação entre alunos e professores.

2.3 Educação Corporativa em plataforma EAD

Como ensinam CASTRO, VALENTE e HUDIK (2012), nos dias atuais, as empresas estão avaliando continuamente as habilidades dos funcionários, comparando-as com a evolução das necessidades empresariais e oferecendo oportunidades de treinamento e desenvolvimento para preencher a lacuna entre qualificações e necessidades. Cada vez mais, estão desenvolvendo experiências para treinar mais funcionários com maior economia, e os anos 1990 testemunharam um enorme crescimento no uso da tecnologia para fornecer educação. A aprendizagem pode ocorrer em ambientes presenciais, como por exemplo em salas de aula, ou em

ambientes virtuais, internet e intranet, possibilitando acesso a opções de capacitação a qualquer hora e em qualquer lugar, como na educação à distância.

As empresas perceberam que a educação é um investimento prioritário que melhora a produtividade e agrega valor às organizações. Assim, a maioria das empresas que investem em educação corporativa tem como objetivo aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, levando-o ao comprometimento e ao acesso a uma aprendizagem permanente.

Segundo Herbert Gomes Martins (*in* RICARDO, 2007, p. 175), fundamentalmente, são duas as razões que levam as empresas a desenvolverem programas de educação e treinamento por meio da EAD: em primeiro lugar, a redução com os custos da operação. Poder educar e treinar um maior número de pessoas simultaneamente, sem dispêndios com deslocamentos, é uma possibilidade bastante vantajosa que contribui para uma abertura maior das empresas em relação a essa modalidade de aprendizado.

A outra razão está intimamente relacionada com a primeira e tem a ver com a flexibilidade própria da metodologia da EAD, gerando um processo de alavancagem de aprendizagem.

O ambiente de aprendizagem na educação corporativa guarda muitas diferenças com o ambiente tradicional da instituição escola. A começar pelo significado do que se pretende. Se na escola o aluno está premido pelos imperativos da nota, da autoridade do professor e de um saber tido como bem público, na educação corporativa o aprendente também pode ser ensinante, porque o conhecimento tácito, se relevante, pode levá-lo a essa condição.

Para que haja sentido no que se aprende, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem linguagens profissionais e tenham imagens operativas também comuns, ou seja, a contextualização do conhecimento deve, em primeiro lugar, deixar de ser transitória e esporádica para ser comunitária e permanente.

Conclui-se que o conhecimento assume valor estratégico, passa a dar sustentabilidade e amplia o espaço de desenvolvimento no ambiente de negócios. É importante ressaltar que a educação corporativa não pode ser vista como o único meio de a empresa obter sucesso, mas sim como um importante elemento que permite a competitividade da empresa com as demais organizações, na busca de dar maior

agilidade e flexibilidade ao processo de formação dos colaboradores, considerando não mais a qualificação manual, mas principalmente a mental, a única força capaz de atingir de maneira eficaz os objetivos das empresas da atualidade (CASTRO, VALENTE e HUDIK, 2012).

3 METODOLOGIA

Visando alcançar objetivos traçados para este trabalho, construiu-se um raciocínio baseado em uma sequência de etapas, que foram executadas da seguinte maneira:

1º Revisão de literatura sobre os temas “Educação Corporativa” e “Educação à Distância” para obtenção de conhecimentos teóricos suficientes para a construção do plano de negócios;

2º Pesquisa documental e análise de dados de gestão do SENAC/PR e da política de educação corporativa adotada pela Entidade;

3º Entrevistas com colaboradores das áreas de Desenvolvimento Corporativo, Educação à Distância e Licitações e Contratos da empresa;

4º Definição de um modelo de treinamento corporativo (curso piloto), com base em uma necessidade específica da Coordenadoria de Licitações e Contratos, a fim de se estabelecer um parâmetro inicial de curso EaD a ser aplicado aos colaboradores do SENAC/PR e possibilitar a comparação com os treinamentos presenciais realizados pela Entidade;

5º Análise estratégica, com aplicação da matriz SWOT;

6º Análise financeira, tomando-se como base a comparação entre os custos de desenvolvimento de um curso piloto em plataforma EaD e em formato presencial;

7º Conclusão.

4 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios será aplicado para melhoria do processo de educação corporativa do SENAC/PR, com os propósitos específicos de reduzir custos, ampliar a abrangência dos treinamentos operacionais e manter o nível de atualização dos colaboradores.

A proposta consiste em substituir, no que for possível, os treinamentos presenciais por treinamentos em plataforma EaD, utilizando as ferramentas e a expertise já existentes na organização, que produz cursos à distância para todos os departamentos regionais do SENAC no Brasil.

Como se verá adiante, a redução de custos pode chegar a 92% (noventa e dois por cento) com relação à necessidade de investimento em um curso EaD quando comparado com outro em formato presencial.

Além do benefício financeiro, são vários os benefícios esperados da implantação do presente plano de negócios. Dentre eles, destacam-se: aumento do número de colaboradores treinados em vista da facilidade de acesso aos treinamentos e da redução de custos com viagens e de custos internos; facilidade de replicação dos treinamentos sempre que necessário; desnecessidade de afastamento dos colaboradores dos respectivos postos de trabalho para a realização dos treinamentos; manutenção de colaboradores sempre treinados nos postos de trabalho; maior envolvimento dos clientes internos e externos com os vários departamentos do SENAC/PR; melhoria dos processos da empresa como um todo.

Não se vislumbra a necessidade de investimento extraordinário para a implantação do plano de negócios proposto, mas apenas a realocação de recursos no orçamento anual, originalmente destinados para treinamento presenciais. Sugere-se que, inicialmente, seja realizado o curso piloto “COMO ELABORAR TERMOS DE REFERÊNCIA PARA A CONFECÇÃO DE CONTRATOS E TERMOS ADITIVOS” em plataforma EaD, cujo conteúdo será de responsabilidade da Coordenadoria de Licitações e Contratos – CLC, a fim de se testar os parâmetros ora propostos e verificar a exequibilidade do curso.

5 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

5.1 Identificação da empresa

Razão Social: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional no Estado do Paraná – SENAC/PR

Endereço: Rua André de Barros, 750. Centro – Curitiba – Paraná. CEP 80.010-080.

CNPJ: 03.541.088/0001-47

Data de criação: julho de 1947

Telefone: (41) 3219-4700

Fax: (41) 3219-4715

DDG: 0800 643 6 346

Página na Internet: www.pr.senac.br

E-mail: parana@pr.senac.br

5.2 Relação de dirigentes

Presidente do Conselho Regional: Darci Piana

Diretor Regional: Vitor Salgado Monastier

Diretor da Divisão de Educação e Tecnologia: Ito Vieira

Diretor da Divisão de Finanças e Desenvolvimento Organizacional: Edmundo Knaut

Diretor da Divisão de Recursos Humanos: Sidnei Lopes de Oliveira

Diretora da Divisão de Suprimentos e Infraestrutura: Neiva Pasini

Assessora de Comunicação e Marketing: Ana Paula Zettel

Assessora de Gestão Estratégica: Adriana Cardoso de Lima

Assessora Jurídica: Vanise Melgar Talavera

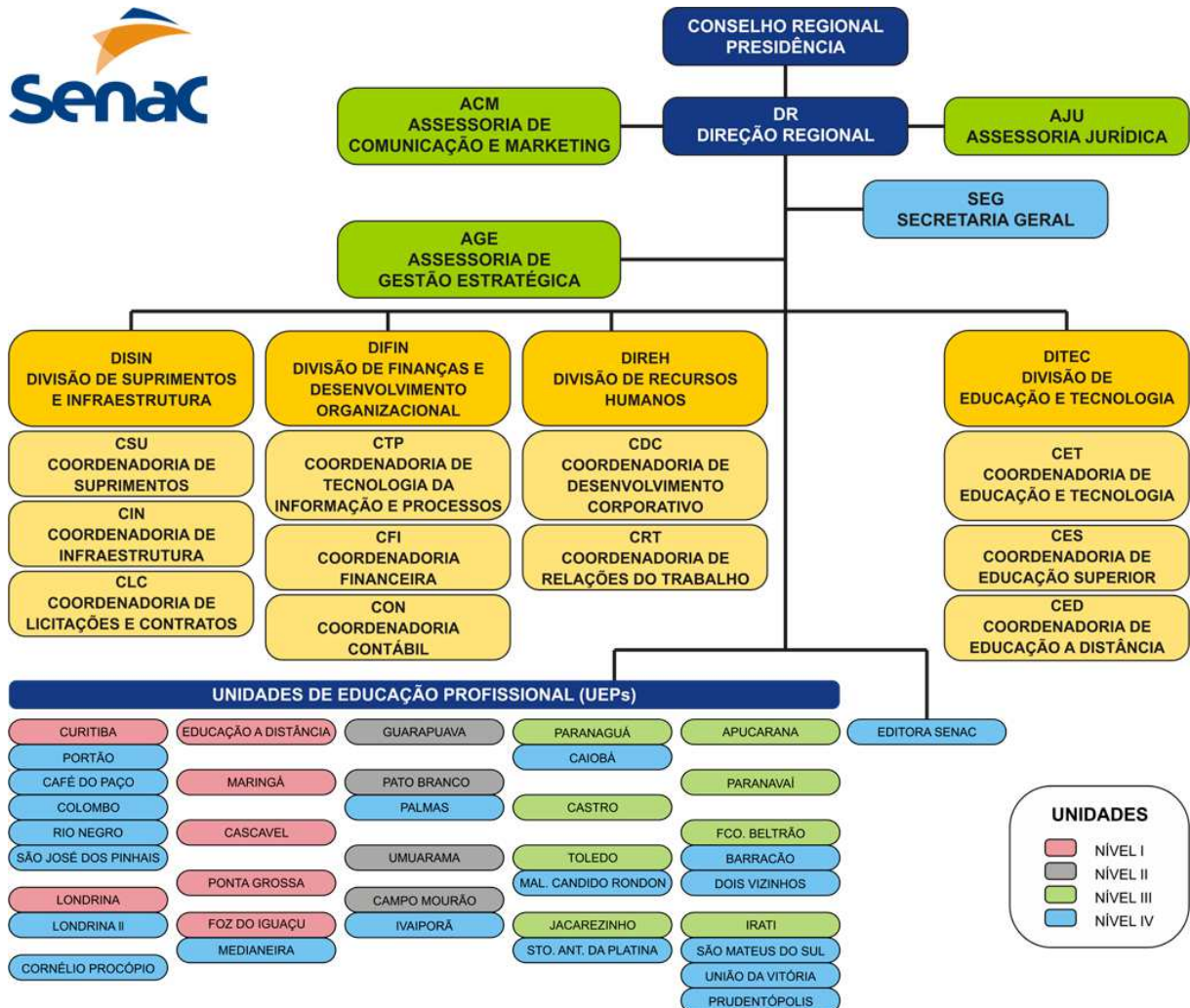
Assessor de Relacionamento com o Cliente: Solan Arantes Valente

Secretaria Geral: Maria Salete Piekarski

5.3 Organograma

Figura 2: Organograma

Fonte: Intranet SENAC/PR (<http://intranet/institucional/index.asp?pg=3>), acesso em 07/03/2015.



5.4 Informações gerais sobre a empresa

O SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – é uma empresa de caráter privado, criada por lei em 1946 na forma de um serviço social autônomo, sem fins lucrativos, com a finalidade de oferecer capacitação e aperfeiçoamento profissional para a população.

No Paraná, o SENAC chegou em julho de 1947 e oferece cursos e outras atividades nas áreas de Artes, Beleza, Comércio, Comunicação, Conservação e Zeladoria, Design, Gestão, Hospitalidade, Idiomas, Informática, Maturidade, Meio Ambiente, Moda, Saúde e Turismo. Também oferece cursos à distância, inclusive pós-

graduação, com foco especialmente na gestão educacional e na educação ambiental. Além disso, o SENAC oferece atendimento corporativo personalizado para empresas do setor, por meio do SENAC na Empresa.

Com um portfólio de mais de 850 cursos, o SENAC oferta cursos técnicos, livres, capacitação e aperfeiçoamento, bem como ações extensivas à educação profissional, tais como palestras sobre empregabilidade e os tradicionais festivais gastronômicos.

O SENAC compõe, hoje, sem dúvida, uma entidade inovadora e compromissada com o desenvolvimento do Paraná. A estrutura descentralizada permite que ele estenda sua atuação a todos os cantos do estado, com unidades de ensino profissionalizantes, ensino à distância via WebTV própria, empresas pedagógicas, unidades móveis, pontos de atendimento e cursos *in company*, entre outras atividades. Desta forma, a entidade cumpre, todo dia, o objetivo de promover a inclusão social por meio da educação profissional de qualidade.

O SENAC/PR conduziu o desenvolvimento de sua estrutura conforme parâmetros inovadores, com descentralização que leva a todo o Paraná os serviços e produtos que a instituição disponibiliza. Cada unidade do SENAC/PR foi projetada para oferecer qualidade, funcionalidade e recursos pedagógico-educacionais que aperfeiçoam as atividades e o aprendizado.

São 35 Unidades de Educação Profissional (UEPs), uma Unidade Especializada de Educação à Distância (UEaD), uma Editora e Gráfica e dois Pontos de Atendimento distribuídos pelo Estado, que promovem ações voltadas à capacitação e à educação profissional conforme as demandas regionais, e quatro Unidades Móveis equipadas para oferecer cursos nas áreas de Gestão e Informática, Turismo, Hospitalidade e Gastronomia, Moda e Beleza e Confeitaria e Panificação. Somam-se a essas instalações 54 empresas pedagógicas que trazem a vivência profissional para o aprendizado.

Em 2014, foram realizados quase 128.000 atendimentos em 340 municípios do Estado do Paraná, sendo que mais de 47 mil pessoas foram atendidas de forma totalmente gratuita, por meio do Programa SENAC de Gratuidade (PSG), do Programa de Aprendizagem, destinado à formação de jovens aprendizes, e do PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), este em convênio com o governo federal.

O Quadro 4 apresenta um resumo dos números alcançados pelo SENAC/PR em 2014, de acordo com o Relatório de Gestão da Entidade:

Quadro 4: SENAC em números

Fonte: Síntese do Relatório de Gestão – SENAC PARANÁ – 2014.

SENAC EM NÚMEROS	
Matrículas	90.579
Participantes	37.282
Total de Atendimentos	127.861
Carga Horária	644.970
Municípios Atendidos	340
Matrículas PSG	23.206
Investimento em PSG	R\$ 59 milhões
Matrículas Pronatec	23.848
Matrículas Aprendizagem	8.763
Receita Total	R\$ 174 milhões
Despesa de Custeio	R\$ 127 milhões
Investimento	R\$ 25 milhões
Disponibilidade Financeira	R\$ 122 milhões
Funcionários	834
Instrutores	824
Índice de Aprovação	75%
Índice de Evasão	11%

A **missão** do SENAC é educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

Sua **visão** é de que o SENAC consolidará, até 2015, a sua posição como referência brasileira em educação para o trabalho, conciliando ações mercadológicas e de promoção social.

Seus **valores** são: transparência nos relacionamentos, comprometimento com a sociedade e inovação em tecnologia educacional.

Suas **diretrizes estratégicas** são: promoção social, orientação para o mercado, inovação e gestão do conhecimento, gestão e imagem institucional.

6 PRODUTO – TREINAMENTOS CORPORATIVOS EM PLATAFORMA EAD PARA OS COLABORADORES DO SENAC/PR

6.1 Descrição do produto

Como se viu no Quadro 1 acima, em 31/12/2014 o SENAC/PR contava com 1.658 colaboradores, sendo 834 empregados (efetivos, aprendizes e estagiários) e 824 instrutores.

Em 2014 foram promovidas 449 atividades de educação corporativa, totalizando 60.596 horas de treinamento para 3.667 participantes. Além disso, foram concedidas 321 bolsas de estudos para os colaboradores completarem a sua formação com cursos do próprio SENAC e também de outras instituições de ensino. O investimento total em atividades de educação corporativa foi de aproximadamente 2,85 milhões de reais no ano.

Embora tenham sido ofertadas ações de educação corporativa por meio da rede nacional de ensino à distância do SENAC, como os cursos de pós-graduação em Gestão de Marketing (para os técnicos em relações com o mercado) e em Docência para Educação Profissional (para os instrutores, analistas e técnicos de educação), a grande maioria das atividades desenvolvidas ocorreu presencialmente, em treinamentos internos, externos e workshops.

A Unidade de Ensino à Distância do SENAC/PR desenvolveu para a própria Entidade apenas um curso em 2014, qual seja, o de Formação Continuada para Instrutores, com carga horária de 60 horas, do qual foi executada uma turma piloto com a participação de 40 profissionais.

Com base nesses números e na capacidade interna da empresa, que conta com uma unidade de negócios exclusivamente dedicada à produção de cursos online, é que se propõe que sejam desenvolvidos treinamentos em plataforma EaD para os colaboradores da Entidade, visando a ampliação do número de treinamentos operacionais realizados, a otimização do tempo despendido pelos colaboradores fora de suas atividades, quando em locomoção e em treinamentos, e, em especial, a economia de recursos com diárias e transporte.

Assim, para concretizar o estudo da viabilidade da aplicação de treinamentos corporativos em plataforma EaD, partiu-se de uma necessidade específica da

Coordenadoria de Licitações e Contratos – CLC, que é treinar colaboradores em todas as Unidades do Estado para elaborar corretamente termos de referência para a confecção de contratos e termos aditivos. Os parâmetros definidos para o curso piloto estão descritos no *Briefing* anexo a este trabalho (Anexo I) e resumidos no Quadro 2 a seguir:

Quadro 5: *Briefing*

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015. Com base em informações obtidas junto a Coordenadoria de Licitações e Contratos do SENAC/PR.

Curso:
COMO ELABORAR TERMOS DE REFERÊNCIA PARA A CONFECÇÃO DE CONTRATOS E TERMOS ADITIVOS
Duração:
20 horas/aula, distribuídas em 1 hora/aula por dia útil durante 4 semanas.
Público alvo:
Colaboradores responsáveis por elaborar termos de referência nas Unidades e na Administração Regional (normalmente Técnicos Administrativos de Unidade – TAUs, assistentes técnicos administrativos e analistas).
Número de alunos:
Aproximadamente 100.
Número de turmas:
Inicialmente 3 turmas com 30 a 40 alunos em média. Repetição anual ou sempre que necessário.
Modalidade:
EaD, com tutoria reativa.
Ambiente virtual de aprendizagem:
Blackboard.
Recursos:

Ilustrações, personagem, diagramas interativos, vídeos com captação de imagem de tela de computador, locução.

Conteúdo programático:

1. Introdução
 - 1.1 O que é um termo de referência?
 - 1.2 Por que elaborar um termo de referência?
 - 1.3 Roteiros e tutoriais disponíveis para auxiliar a elaboração de termos de referência
2. Elementos básicos de um termo de referência para a confecção de novos contratos
 - 2.1 Justificativa da contratação
 - 2.2 Descrição e especificação do objeto
 - 2.3 Pesquisa de mercado, preço médio e valor total da contratação
 - 2.4 Seleção de fornecedor e justificativa
 - 2.5 Obrigações gerais e específicas do fornecedor contratado
 - 2.6 Outras questões a serem abordadas
 - 2.7 Anexos
3. Elementos básicos de um termo de referência para a confecção de termos aditivos
 - 3.1 Objeto do contrato original x objeto do termo aditivo
 - 3.2 Justificativa da celebração do termo aditivo
 - 3.3 Pesquisa de mercado, preço médio e valor total da contratação
 - 3.4 Outras questões a serem abordadas
 - 3.5 Anexos
4. Responsabilidade pela elaboração e aprovação dos termos de referência
 - 4.1 Qual a responsabilidade do colaborador responsável pela elaboração do termo de referência?
 - 4.2 Quem deve aprovar o termo de referência e por quê?

6.2 Premissas

As definições do curso piloto basearam-se nas seguintes premissas:

- a) Alta taxa de erros e falta de informações essenciais nos termos de referência recebidos pela Coordenadoria de Licitações e Contratos, o que acarreta retrabalho e demora no atendimento ao cliente;
- b) Alta rotatividade dos colaboradores responsáveis pela elaboração dos termos de referência, seja por que deixam a Entidade, seja por que assumem novas responsabilidades dentro do próprio SENAC/PR;
- c) Dispersão geográfica dos colaboradores, o que dificulta a realização de treinamentos presenciais;

d) Alto custo dos treinamentos presenciais, que englobam deslocamentos, hospedagem, diárias, e disponibilidade de colaboradores, bem como a contratação de terceiros para desenvolver e ministrar os cursos;

e) Pouca frequência da realização de treinamentos operacionais, uma vez que a ênfase da educação corporativa da Entidade recai sobre cursos de capacitação generalista e programas de extensão;

f) Ferramentas de ponta e pessoal qualificado para o desenvolvimento de cursos em EaD disponíveis na própria organização, sendo desnecessário recorrer ao mercado para buscar outras alternativas.

6.3 Objetivos

Os objetivos almejados para o curso piloto são:

a) Melhoria na qualidade dos termos de referência elaborados;

b) Eliminação da necessidade de retrabalho;

c) Maior rapidez em todo o processo – tanto de elaboração dos termos de referência quanto de resposta aos clientes por parte da CLC;

d) Aumento do número de colaboradores treinados em vista da facilidade de acesso ao curso e da redução de custos com viagens e de custos internos;

e) Facilidade de replicação do treinamento sempre que necessário;

f) Desnecessidade de afastamento dos colaboradores dos respectivos postos de trabalho para a realização do treinamento;

g) Manutenção de colaboradores sempre treinados nos postos de trabalho;

h) Maior envolvimento dos clientes com a CLC.

6.4 Recursos tecnológicos e humanos

Os recursos tecnológicos necessários para o desenvolvimento e aplicação do curso piloto, bem como para todos os demais treinamentos propostos neste trabalho, são, basicamente, softwares de criação de vídeos e animações, edição de imagens,

e o ambiente virtual de aprendizagem Blackboard, bem como computadores com acesso à Internet.

Como o SENAC/PR possui os recursos tecnológicos e humanos para o desenvolvimento do curso, pois tem uma unidade de negócios especializada na produção de cursos EaD, não serão necessários investimentos com aquisição de equipamentos e licenças de software nem com a contratação de pessoal. O conteúdo será gerado pela equipe da CLC e o desenvolvimento ficará a cargo da equipe da UEaD.

Os Quadros 3 e 4 sintetizam os recursos tecnológicos e humanos a serem utilizados no desenvolvimento do curso piloto:

Quadro 6: Recursos Tecnológicos

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015.

RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Equipamentos e softwares	Quantidade	Situação
Computadores com conexão à Internet e as seguintes configurações mínimas: Sistema operacional: Windows 2008 ou versão posterior. Processador: 2800 MHZ Disco: SATA 20 GB livres Memória RAM: 2 GB ou superior Interface de rede: 100 Mbps ou superior com certificação para Windows.	08	Existentes
Software Blackboard	01 licença	Existente
Softwares pacote Adobe	03 licenças	Existentes
Softwares pacote Office	08 licenças	Existentes

Ressalte-se que as ferramentas atualmente existentes no SENAC/PR foram selecionadas pela Diretoria de Educação e Tecnologia dentre as melhores do mercado quando da implantação da Unidade de Educação à Distância e o ambiente virtual de aprendizagem Blackboard, mais recentemente contratado pelos departamentos regionais do SENAC São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, é referência mundial em sua categoria. Por essa razão, entendeu-se pela

desnecessidade de avaliação de outras ferramentas utilizadas por empresas concorrentes.

Quadro 7: Recursos Humanos

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015.

RECURSOS HUMANOS			
Qualificação	Função	Quantidade	Situação
Advogado (CLC)	Conteudista	01	Existente
Coordenador de área (CLC)	Conteudista	01	Existente
Analista (UEaD)	Designer Instrucional	01	Existente
Analista	Pedagogo	01	Existente
Técnico em Design Gráfico	Designer Gráfico	01	Existente
Analista	Desenvolvedor Web	01	Existente
Analista Pleno	Supervisor de Produção	01	Existente
Instrutor	Tutor	01	Existente

6.5 Aplicação

A princípio o treinamento será aplicado apenas aos colaboradores do SENAC/PR, pois a demanda surgiu de uma necessidade interna específica. Contudo, como as entidades do Sistema S no Estado do Paraná estão promovendo trabalhos conjuntos em várias áreas (ver www.sistemasparaná.com.br), inclusive na área de licitações, é possível que o curso possa ser comercializado para essas e outras entidades parceiras.

6.6 Obsolescência

Não há prazo estimado para a obsolescência do treinamento desenvolvido. O conteúdo poderá ser revisto sempre que necessário pela equipe da CLC, a fim de se evitar a inutilização do material.

Eventuais ajustes no conteúdo ou forma do treinamento serão objeto de negociação específica entre a CLC e a UEaD e, portanto, não serão levados em consideração neste estudo para fins de estabelecimento de custos.

6.7 Propriedade intelectual

A propriedade intelectual do curso será assegurada pela lei autoral, não sendo necessário realizar outros registros.

7 ANÁLISE ESTRATÉGICA

7.1 Mercado

7.1.1 Público alvo

Como foi dito no item 6.5 acima, os treinamentos serão voltados, a princípio, aos colaboradores do SENAC/PR, mas nada impede que os cursos sejam comercializados no futuro pela UEaD, como ocorre com diversos outros cursos inicialmente desenhados para um cliente específico e, posteriormente, adaptados para o mercado.

Vislumbra-se a possibilidade de desenvolvimento e comercialização de treinamentos operacionais em praticamente todas as áreas, especialmente para outras entidades do Sistema S.

No que diz respeito ao curso piloto, o público alvo será composto pelos colaboradores responsáveis pela elaboração e aprovação dos termos de referência para a confecção de contratos e termos aditivos.

As primeiras 3 turmas abrangerão aproximadamente 100 colaboradores – 2 ou 3 por UEP e Coordenadoria, a depender das necessidades apresentadas –, mas o curso ficará disponível e será aplicado a todos os gestores e colaboradores que vierem a assumir a responsabilidade pela elaboração e aprovação de termos de referência no futuro. Estima-se que será aplicado a uma nova turma de 40 alunos por ano.

7.1.2 Clientes

Os clientes serão as diretorias, assessorias, coordenadorias e Unidades do SENAC/PR que desejarem treinar seus colaboradores em alguma tarefa ou processo específico. No caso do curso piloto, o cliente será a Coordenadoria de Licitações e Contratos – CLC. Por sua vez, o fornecedor será a Unidade de Ensino à Distância – UEaD.

Uma vez mais alerta-se para a possibilidade de comercialização dos cursos pela UEaD para outros clientes, especialmente outras entidades do Sistema S que

possuem necessidades semelhantes ao SENAC/PR. É o caso do curso piloto, cujo tema é sensível a todas as entidades do Sistema S.

De todo modo, o objetivo primordial do presente estudo é apresentar ao SENAC/PR uma alternativa ao processo de educação corporativa atualmente adotado, visando atender necessidades peculiares da Entidade, e não propor um novo negócio. É imperioso ressaltar que a sugestão de futura comercialização dos cursos pretende, neste momento, apenas fornecer subsídios para a viabilização da ideia original.

7.1.3 Concorrentes

Primeiramente, é importante ressaltar que o SENAC/PR é um centro de produção e distribuição de cursos EaD para todos os departamentos regionais do SENAC no Brasil e conta com profissionais altamente qualificados, bem como softwares e sistemas e última geração – inclusive a plataforma Blackboard, tida como referência mundial em sistemas de educação à distância.

Por essa razão, pode-se afirmar que não existe concorrência direta para o negócio proposto, uma vez que se trata de produto que visa à melhoria de processo interno e que será desenvolvido integralmente com recursos – físicos, tecnológicos e humanos – da Entidade.

Além disso, não se vislumbra a possibilidade de comparação de preços com concorrentes externos, uma vez que os custos destes, por óbvio, devem ser acrescidos de lucros – no mínimo, o que não é o caso do SENAC/PR.

7.1.4 Produto substituto

O produto substituto para o treinamento em plataforma EaD é o treinamento presencial, o qual também é objeto de análise no presente trabalho para fins de comparação de custos.

7.2 Ambiente externo – oportunidades e ameaças

7.2.1 Crise econômica

A crise econômica que o país vivencia se coloca como a primeira e principal ameaça ao negócio proposto.

Como ocorre com a grande maioria das empresas brasileiras, o SENAC/PR já sente os efeitos da crise econômica e prevê que o seu desempenho em 2015 não será tão bom quanto o de 2014, especialmente em virtude da redução das parcerias com o governo federal e prefeituras.

Além disso, não se pode esquecer que boa parte das receitas da Entidade é oriunda de contribuições pagas pelas empresas do comércio de bens, serviços e turismo e, por conseguinte, se estas sofrem retração devido à crise, as contribuições diminuem proporcionalmente.

Ao mesmo tempo em que a crise econômica é uma ameaça, pois pode acarretar cortes no orçamento destinado à capacitação dos empregados, também é uma oportunidade, pois um dos objetivos da realização de treinamentos em plataforma EaD é justamente reduzir custos.

7.2.2 Resistência à educação via EaD

Muito embora praticamente todos os colaboradores do SENAC/PR trabalhem com computadores e estejam acostumados a inovações tecnológicas, é preciso preparar-se para enfrentar alguma resistência ao modelo proposto de treinamentos via EaD, pois a resistência a mudanças é natural do ser humano.

Para enfrentar essa possível ameaça, acredita-se que é imprescindível comunicar e preparar os colaboradores, bem como demonstrar os benefícios do EaD através de campanhas de endomarketing, as quais podem ser realizadas pelo Núcleo de Comunicação e Marketing do Sistema FECOMÉRCIO SESC SENAC PARANÁ.

7.2.3 Sistema S Plural

Por iniciativa dos seus dirigentes, as Entidades do Sistema S no estado do Paraná uniram-se em um grupo denominado “Sistema S Plural”, a fim de trocar experiências e compartilhar resultados. Dentre os grupos de trabalho formados para estudar soluções e sugerir propostas de melhoria para as Entidades, destacam-se os de educação, licitações e comunicação integrada.

Uma vez que as necessidades das Entidades são muito semelhantes, é possível que alguns treinamentos, como o curso piloto proposto, sejam comercializados pelo SENAC/PR para esses parceiros, o que não só reduzirá o custo de desenvolvimento dos cursos, como poderá trazer resultados financeiros positivos à empresa.

7.3 Ambiente interno – pontos fortes e fracos

7.3.1 Estrutura e *know-how*

Como principal ponto forte tem-se o fato de o SENAC/PR possuir toda a estrutura física, tecnológica e humana, bem como o *know-how* para desenvolver os treinamentos propostos, sendo desnecessária a contratação de pessoal ou a aquisição de equipamentos e licenças de software, ou, ainda, a contratação de empresa especializada para a criação dos cursos.

7.3.2 Público alvo

Todos os colaboradores que necessitam de treinamentos operacionais – público alvo – têm acesso a computadores de última geração, com conexão à Internet, e possuem familiaridade com o uso de tecnologias da informação.

Sem dúvidas é possível que haja algum nível de resistência à alteração do formato dos treinamentos, mas como a grande maioria dos colaboradores têm escolaridade de nível superior (78%), espera-se que campanhas de sensibilização sejam suficientes para superar essa ameaça.

7.3.3 Disponibilidade limitada dos conteudistas

Contudo, a falta de disponibilidade dos conteudistas para elaborar o conteúdo dos treinamentos pode ser um empecilho para que o projeto vá adiante.

A demanda de trabalho de todas as áreas no SENAC/PR é bastante alta e, por isso, será preciso uma gestão eficaz do tempo para conciliar as atividades inerentes às funções desempenhadas e o desenvolvimento dos treinamentos, tendo

em vista o objetivo primordial que é a melhoria da qualidade dos processos internos e, conseqüentemente, a redução da necessidade de retrabalho.

7.4 Fatores críticos de sucesso

O principal fator crítico de sucesso é a existência dentro da Entidade de toda a estrutura e *know-how* necessários para o desenvolvimento dos treinamentos, os quais poderão até mesmo se tornar um novo negócio para a UEaD caso seja possível a sua comercialização para outras empresas com necessidades semelhantes, como é o caso do grupo “Sistema S Plural” mencionado no subitem 7.2.3 acima.

Essa possibilidade também pode ser encarada como um fator de mitigação de riscos referentes à crise econômica. Como a educação corporativa não é uma opção nos dias atuais, mas uma necessidade premente, promover treinamentos eficazes e de baixo custo e que possam ser comercializados no futuro se mostra a alternativa mais sensata para evitar a crise e, ao mesmo tempo, melhorar os níveis de qualidade e produtividade dos colaboradores.

Por fim, as campanhas de endomarketing que serão essenciais para se evitar problemas com resistência à educação corporativa via EaD poderão ficar a cargo do Núcleo de Comunicação e Marketing do Sistema FECOMÉRCIO SESC SENAC PARANÁ, e poderão ser realizadas por meio de e-mails e da Intranet, sem custos adicionais ao projeto.

8. ANÁLISE DE CUSTOS

Por se tratar de proposta de melhoria no processo de educação corporativa da empresa, e não de um novo negócio *stricto sensu*, para fins de análise de viabilidade financeira serão comparados os custos do curso piloto proposto em plataforma EaD e em formato integralmente presencial, de acordo com as informações repassadas pela UEd e pela Coordenadoria de Desenvolvimento Corporativo e que constam dos Anexos II e III deste trabalho, respectivamente.

8.1 Custos do curso piloto em plataforma EaD

Tabela 1 - COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE CURSO

1 - Informações básicas da demanda	
Tipo de curso	Aperfeiçoamento
Carga horária EaD	20 horas/aula
Carga horária presencial	0 horas/aula
Carga horária total do curso	20 horas/aula
Duração do curso em semanas	4 semanas
Número de alunos estimado	100 alunos
Número de turmas	3 turmas
Número de alunos/turma	40 (máximo)

2 - Custos de operacionalização -Tutoria EaD	
Modelo de tutoria	Reativa
Valor hora aula	R\$ 25,25
% de encargos	56% (já incluídos no valor da hora/aula)
Carga horária prevista semanal	4 horas/aula
Total de hora de tutoria por turma EaD	16 horas/aula
Custo de tutoria por turma	R\$ 630,24
Valor das DSD (despesas semidiretas) por hora	R\$ 43,31
Valor das DSD (despesas semidiretas) por turma	R\$ 692,96
Valor total por turma	R\$ 1.323,20

3 - Custos de operacionalização - Tutoria em momento presencial	
Participação tutores no momento presencial em horas	0 horas/aula
Horas tutor + encargos por turma	R\$ 0,00
Valor total por turma	R\$ 0,00

4 - Custo total de operacionalização por turma - Tutoria	
Valor total por turma - Itens 2+3	R\$ 1.323,20

5 - Composição de custo de produção*	
Conteudista	R\$ 0,00
INSS Conteudista	9%
Total Conteudista	R\$ 0,00
Mediatização	R\$ 0,00
INSS de Mediatização	9%
Total Mediatização	R\$ 0,00
Total do custo de produção	R\$ 0,00

* Produção interna. Custos com salários de colaboradores contemplados nas despesas semidiretas (DSD) – item 2.

6 - Custo total operacionalização + produção	
Custo total do curso para 3 turmas	R\$ 3.308,00
Adicional para ajustes a partir da 2ª turma	20%
Custo total do curso + adicional para ajustes a partir da 2ª turma	R\$ 3.969,60
Custo total do curso por aluno	R\$ 39,70

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015. Com base em Orçamento fornecido pela Unidade de Educação à Distância do SENAC/PR.

8.2 Custos do curso piloto em formato presencial

Treinamento a ser ministrado nas seguintes cidades e datas:

Local de realização	1º dia	2º dia
Irati	6 de maio	7 de maio
Londrina	12 de maio	13 de maio
Maringá	14 de maio	15 de maio
Cascavel	19 de maio	20 de maio
Francisco Beltrão	21 de maio	22 de maio
Curitiba	26 de maio	27 de maio

Tabela 2 - COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DE DIÁRIAS E TRANSPORTE DOS PARTICIPANTES

UEP	# Part.	Turma	Custo diárias	Custo ônibus	Custo táxi
Guarapuava	3	Irati	R\$ 1.670,00	R\$ 156,00	R\$ 30,00
Irati	2	Irati	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00

União da Vitória	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Prudentópolis	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 40,00	R\$ 20,00
S. Mateus do Sul	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Pitanga	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Ponta Grossa	3	Curitiba	R\$ 1.670,00	R\$ 180,00	R\$ 30,00
Paranaguá	2	Curitiba	R\$ 1.154,00	R\$ 96,00	R\$ 20,00
Castro	2	Curitiba	R\$ 1.154,00	R\$ 140,00	R\$ 20,00
Curitiba	27	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 270,00
Unidade EaD	1	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10,00
Café do Paço	1	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10,00
Colombo	2	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Caiobá	2	Curitiba	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Editora	2	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Londrina	3	Londrina	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00
Jacarezinho	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 160,00	R\$ 20,00
S. Antonio da Platina	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 160,00	R\$ 20,00
Cornélio Procópio	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 60,00	R\$ 20,00
Ivaiporã	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 140,00	R\$ 20,00
Maringá	3	Maringá	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00
Apucarana	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Umuarama	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 72,00	R\$ 20,00
Campo Mourão	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 140,00	R\$ 20,00
Paranavaí	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 92,00	R\$ 20,00
Cascavel	3	Cascavel	R\$ 0,00	R\$ 120,00	R\$ 30,00
Foz do Iguaçu	3	Cascavel	R\$ 1.670,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00
Toledo	2	Cascavel	R\$ 1.154,00	R\$ 130,00	R\$ 20,00
Medianeira	2	Cascavel	R\$ 1.154,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00
M. Candido Rondon	2	Cascavel	R\$ 1.154,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00
Pato Branco	3	F. Beltrão	R\$ 1.670,00	R\$ 120,00	R\$ 30,00
Francisco Beltrão	2	F. Beltrão	R\$ 0,00	R\$ 128,00	R\$ 20,00
Palmas	2	F. Beltrão	R\$ 1.154,00	R\$ 52,00	R\$ 20,00
Dois Vizinhos	2	F. Beltrão	R\$ 1.154,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Barracão	2	F. Beltrão	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
SUBTOTALS	100		R\$ 30.914,00	R\$ 2.646,00	R\$ 1.000,00
				TOTAL	R\$ 34.560,00

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015. Com base em Orçamento fornecido pela Coordenadoria de Desenvolvimento Corporativo do SENAC/PR.

Tabela 3 - COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DE TRANSPORTE DOS ORGANIZADORES*

* Juliana Rizzi e Isabelle Campestrini – CLC e representante da DIREH.

	DATA	QTDE.	CUSTO
Carro ida e volta CURITIBA-IRATI	5/mai - 7/mai	01	R\$ 845,00
Aérea CURITIBA-LONDRINA	11/mai	03	R\$ 480,00

Carro ida e volta LONDRINA-MARINGÁ	13/mai	01	R\$ 100,00
Aérea MARINGÁ-CURITIBA	15/mai	03	R\$ 660,00
Aérea CURITIBA-CASCAVEL	18/mai	03	R\$ 510,00
Carro ida e volta CASCAVEL- F. BELTRÃO	20/mai	01	R\$ 150,00
Ônibus F. BELTRÃO-CURITIBA	22/mai	03	R\$ 753,00
TOTAL			R\$ 3.498,00

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015. Com base em Orçamento fornecido pela Coordenadoria de Desenvolvimento Corporativo do SENAC/PR.

Tabela 4 – CUSTO TOTAL DO CURSO EM FORMATO PRESENCIAL	
Diárias dos participantes	R\$ 30.914,00
Transporte dos participantes	R\$ 2.646,00
Diárias dos organizadores	R\$ 8.350,00
Transporte dos organizadores	R\$ 3.498,00
Brindes para sorteios	R\$ 500,00
Coffee breaks	R\$ 3.600,00
TOTAL	R\$ 49.508,00

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015. Com base em Orçamento fornecido pela Coordenadoria de Desenvolvimento Corporativo do SENAC/PR.

8.3 Comparação entre os custos de operacionalização do curso piloto em plataforma EaD e em formato presencial

TABELA 5 – COMPARAÇÃO DE CUSTOS			
CURSO PILOTO VIA EAD		CURSO PILOTO PRESENCIAL	
Carga horária:	20 horas/aula	Carga horária:	16 horas/aula
Duração:	4 semanas	Duração:	2 dias
# Participantes:	100	# Participantes:	100
Custo total:	R\$ 3.969,60	Custo total:	R\$ 49.508,00
Custo por participante:	R\$ 39,70	Custo por participante:	R\$ 495,08

Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2015.

9 CONCLUSÃO

Como se vê das análises realizadas no presente estudo, o desenvolvimento de treinamentos operacionais em plataforma EaD para os colaboradores do SENAC/PR não é apenas financeiramente viável, mas recomendável. A possibilidade de **redução de custos** pode chegar a **92% (noventa e dois por cento) do valor total gasto com treinamentos presenciais**, como se demonstrou na análise de custos acima.

A título exemplificativo, se em 2014 tivessem sido realizados treinamentos exclusivamente em plataforma EaD (o que só se admite para fins didáticos), ao invés dos R\$ 2,85 milhões investidos pela empresa em educação corporativa presencial, poder-se-ia ter gasto R\$ 228 mil em educação à distância – **uma economia de mais de R\$ 2,6 milhões**.

A exemplo do que ocorre com os termos de referência entregues à CLC com alto índice de falhas, outros problemas operacionais poderão ser amenizados, se não completamente eliminados, com treinamentos mais constantes e direcionados e sensibilização dos colaboradores para os motivos que fundamentam as exigências feitas por outros setores da empresa.

Vislumbra-se a possibilidade de aplicação do desenvolvimento de treinamentos operacionais via EaD em praticamente todas as áreas da organização, tanto para treinar colaboradores do próprio setor, quanto para treinar colaboradores de outros setores e, por que não, clientes externos. Sempre que a demanda se justificar e for financeiramente viável, um curso pode ser desenvolvido para treinar os atuais e futuros colaboradores – uma vantagem a mais da plataforma EaD: possibilidade de reutilização.

Por fim, também se aventa a possibilidade de alguns cursos poderem ser comercializados a outras empresas, caso tenham necessidades e interesses semelhantes. As ações conjuntas do Sistema S Plural no Paraná podem ser oportunidade de um novo negócio para a UEaD do SENAC/PR, que já é responsável pelo desenvolvimento de cursos de capacitação e aperfeiçoamento em plataforma EaD para os departamentos regionais do SENAC em todo o país.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAYMA, F. (org.). *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CASARINI, F. G.; BAUMGARTNER, M. (organizadores). *Educação corporativa: da teoria à prática*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

CASTRO, A.; VALENTE, G.; HUDIK, Y. A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. In Revista Augustus, n. 16, dez. 2012. Disponível em: <http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/revistaaugustus/article/view/39>. Acesso em 01/09/2014.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____ (org.). *Educação corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

_____ (coord). *Coletânea Universidades Corporativas. Educação para as empresas do século XXI. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas*. São Paulo: Schmukler Editores Ltda., 1999.

MEISTER, J. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

RICARDO, E. J. *Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

_____ (org). *Gestão da educação corporativa*. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SENAC/PR. Síntese do Relatório de Gestão 2014 in [http://www.pr.senac.br/institucional/Sintese do Relatorio Gestao 2014.pdf](http://www.pr.senac.br/institucional/Sintese_do_Relatorio_Gestao_2014.pdf). Acesso em 07/03/2015.

ANEXO I – BRIEFING DO CURSO PILOTO EM PLATAFORMA EAD

Formulário fornecido à Autora pela Unidade de Educação à Distância do SENAC/PR.



BRIEFING
REUNIÃO: 05/03/2015

Empresa SENAC/PR – DISIN – CLC	Senac EaD
Nome JULIANA TONELLI KRANZ RIZZI	Nome ANA PAULA C. DE O. KAMIZI
Cargo/Função ADVOGADA	Cargo/Função ANALISTA PLENO
E-mail juliana.rizzi@pr.senac.br	E-mail anapaula.costa@pr.senac.br
Telefone (41) 3219-4898	Telefone (41) 3219-4889

1. Objeto/Problema

O QUE SE DESEJA/NECESSITA?

Treinar os colaboradores das Unidades de Educação Profissional (UEPs) e Administração Regional (AR) do SENAC/PR responsáveis por redigir termos de referência para a elaboração de contratos e termos aditivos; demonstrar os motivos e as necessidades da CLC com relação às informações que devem ser prestadas nos termos de referência; oferecer um treinamento acessível, interativo, que possa ser mantido em uma base de dados para futuras referências e que possa ser replicado a novos colaboradores sempre que necessário.

HÁ ALGUMA REFERÊNCIA POSITIVA? QUAL?

Existência de roteiros para elaboração de termos de referência foram elaborados pela CLC e disponibilizados para consulta na Intranet. Estão sendo utilizados há quase dois anos e servirão de base para o desenvolvimento dos treinamentos pretendidos.

HÁ ALGUMA REFERÊNCIA NEGATIVA? QUAL?

Ainda há um pouco de resistência à utilização dos modelos disponíveis na Intranet, especialmente porque não há compreensão suficiente das razões que fazem com que a CLC precise de tantas informações. Também a diversidade de formações dos colaboradores responsáveis pela elaboração dos termos de referência é um fator de dificuldade para a completa compreensão dos modelos propostos.

3. Público Alvo / Aluno

QUEM SERÁ O ALUNO DO CURSO EM QUESTÃO? O QUE SE SABE SOBRE ELE? (ONDE VIVE, GRAU DE ESCOLARIDADE, IDADE, GOSTOS, FAMILIARIDADE COM COMPUTADOR, COM INTERNET)

Os alunos serão os colaboradores responsáveis por elaborar termos de referência nas UEPs e na AR (normalmente Técnicos Administrativos de Unidade – TAUs, assistentes técnicos administrativos e analistas). Estima-se que todos tenham escolaridade de nível superior e familiaridade com o computador e a Internet. Não há uma faixa etária determinada, mas todos são adultos. Em um primeiro momento, seriam treinados de 80 a 100 colaboradores (2 ou 3 por UEP/Coordenadoria). À medida que novos colaboradores assumam a função no futuro, o curso deve estar disponível para treiná-los individualmente.

4. Escopo do Projeto

DESCREVER TUDO QUE SE PRECISA PARA ELABORAÇÃO ATINGIR O OBJETIVO PROPOSTO. A Coordenadoria de Licitações e Contratos – CLC, em virtude de exigências legais e de órgãos de controle que nos auditam regularmente, necessita de informações específicas para elaborar novos contratos e termos aditivos.

Essas informações devem estar contidas em um documento denominado 'Termo de Referência', ao qual também devem ser anexados documentos do fornecedor contratado.

Tais exigências nem sempre são compreendidas pelos colaboradores responsáveis pela elaboração do Termo de Referência nas UEPs e AR, ou por não terem conhecimento de conceitos jurídicos, ou por não saberem os reais motivos que levam a CLC a requerer tantas informações, ou, ainda, por não terem uma visão global do negócio do SENAC/PR. Para muitos, é apenas mais um procedimento burocrático e aparentemente desnecessário.

Para explicar devidamente os porquês das exigências contidas nos termos de referência e fazer com que sejam observadas, é preciso treinar os colaboradores.

Treinamentos presenciais de 2 horas/aula foram realizados com TAUs e com Gerentes Executivos e Coordenadores em 2012 e 2013, respectivamente, porém com um escopo mais abrangente e não tão operacional. De todo modo, muitos desses colaboradores já não fazem parte do quadro funcional da Entidade ou assumiram outras funções. Fato é que a alteração de responsáveis pela elaboração de termos de referência é de veras frequente e não é possível manter todo o pessoal constantemente treinado e atualizado.

Daí a necessidade de oferecermos um curso com linguagem simples e direta, mas que traduza os conceitos jurídicos necessários, bem como um curso que esteja permanentemente disponível e que seja acessível a colaboradores de todas as Unidades do SENAC no Paraná.

5. Ambiente - Modalidade de oferta do Curso

MODALIDADE:

EaD – com tutoria reativa. Não serão necessárias aulas presenciais, pois a ideia é justamente substituir esse tipo de treinamento.

AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM:

Preferencialmente o Moodle, mas estamos abertos a sugestões da equipe da UEaD acerca do melhor ambiente virtual de aprendizagem para os fins pretendidos.

HÁ ALGUMA EXIGÊNCIA OU RESTRIÇÃO QUANTO À ENTREGA (LOCAL DE HOSPEDAGEM, NECESSIDADE DE CUSTOMIZAÇÃO, MANUTENÇÃO)?

Como o treinamento é voltado para o público interno do SENAC/PR, será necessário customizar a apresentação de acordo com os padrões definidos pela Assessoria de Comunicação e Marketing.

6. Ambiente - Projeto Gráfico

EXISTE ALGUMA EXIGÊNCIA OU RESTRIÇÃO QUANTO À FORMA DE APRESENTAÇÃO DO CURSO? MODELO CARD? MODELO ROLAGEM? CLIENTE DEFINE? SENAC EAD DEFINÉ?

Não há restrição. Fica a critério da UEaD, de acordo com o que for mais adequado e conveniente para os fins que se pretende.

JÁ EXISTE UM PROJETO GRÁFICO? A EMPRESA/INSTITUIÇÃO POSSUI MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL?

Como mencionado no item 5 acima, o SENAC/PR possui manual de identidade visual definido pela Assessoria de Comunicação e Marketing da Entidade, o qual deverá ser observado no projeto gráfico.

7. Ambiente - Personagem

HÁ NECESSIDADE OU INTERESSE EM PERSONAGEM? COM LOCUÇÃO? A DEFINIR? HÁ INTERESSE EM ALGUM TIPO ESPECÍFICO DE PERSONAGEM? (HUMANO? HOMEM? MULHER? DE QUE IDADE? OUTRO?)

Não necessariamente. Estamos abertos a sugestões da equipe da UEaD. Talvez seja interessante utilizar um personagem 'engraçado', para trazer mais leveza ao tema, como este, por exemplo:



8. Tecnologia

(EXISTE ALGUMA EXIGÊNCIA OU RESTRIÇÃO QUANTO À TECNOLOGIA E LINGUAGEM A SEREM EMPREGADAS NO CURSO?)

Acreditamos que não haverá problemas quanto à tecnologia a ser utilizada, pois pretende-se que o curso seja realizado pelo colaborador durante o horário de expediente e nos computadores do próprio SENAC/PR.

No que diz respeito à linguagem, há necessidade de transmitir conceitos jurídicos para colaboradores sem essa formação. Portanto, será preciso desenvolver um trabalho conjunto entre a UEaD e a CLC ('conteudista') para que a linguagem final seja a mais adequada possível.

9. Sistema de Avaliação

EXISTE ALGUMA EXIGÊNCIA QUANTO SISTEMA DE AVALIAÇÃO? QUANTO A QUANTIDADE? CASO NÃO HAJA, NOSSA EQUIPE DE PEDAGOGAS E DIS AVALIARÃO A SITUAÇÃO/CONTEXTO E FARÃO A SUGESTÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO QUE SE ADEQUE.

Espera-se apenas que o sistema de avaliação tenha relação direta com a prática, pois o treinamento visa capacitar os colaboradores a elaborar um termo de referência correto e completo.

10. Conteúdo

JÁ EXISTE UM CONTEÚDO, CONTEÚDO PROGRAMÁTICO OU EMENTA DO CURSO SOLICITADO? QUEM IRÁ PROVIDENCIAR? DEFINIÇÃO DA CARGA HORÁRIA APROXIMADA E DA QUANTIDADE DE UNIDADES TEMÁTICAS.

O conteúdo será providenciado pela equipe da CLC e, inicialmente, poderá ser estruturado da seguinte forma:

COMO ELABORAR UM TERMO DE REFERÊNCIA PARA A CONFECÇÃO DE CONTRATOS E TERMOS ADITIVOS

1. Introdução

1.1 O que é um termo de referência?

1.2 Por que elaborar um termo de referência?

1.3 Roteiros e tutoriais disponíveis para auxiliar a elaboração de termos de referência

2. Elementos básicos de um termo de referência para a confecção de novos contratos

2.1 Justificativa da contratação

2.2 Descrição e especificação do objeto

2.3 Pesquisa de mercado, preço médio e valor total da contratação

- 2.4 Seleção de fornecedor e justificativa
- 2.5 Obrigações gerais e específicas do fornecedor contratado
- 2.6 Outras questões a serem abordadas
- 2.7 Anexos
- 3. Elementos básicos de um termo de referência para a confecção de termos aditivos
 - 3.1 Objeto do contrato original x objeto do termo aditivo
 - 3.2 Justificativa da celebração do termo aditivo
 - 3.3 Pesquisa de mercado, preço médio e valor total da contratação
 - 3.4 Outras questões a serem abordadas
 - 3.5 Anexos
- 4. Responsabilidade pela elaboração e aprovação dos termos de referência
 - 4.1 Qual a responsabilidade do colaborador responsável pela elaboração do termo de referência?
 - 4.2 Quem deve aprovar o termo de referência e por quê?

Ressalte-se que essa é apenas uma proposta inicial e que está aberta a sugestões de melhoria pela equipe da UEaD.

Estima-se uma carga horária total de 20 horas/aula, distribuídas em 01 hora/aula por dia útil durante 4 semanas.

11. Recursos

MAPEAR NECESSIDADES QUANTO AOS RECURSOS. (EXEMPLO: ILUSTRAÇÕES/DIAGRAMAS, DIAGRAMAS INTERATIVOS, SIMULADORES, FOTOGRAFIAS / TRATAMENTOS DE IMAGENS CENÁRIO, PERSONAGEM / PERSONALIDADE / POSIÇÕES / MOVIMENTOS / LOCUÇÃO) Para incentivar os colaboradores que irão realizar o curso e fazer com que o tema pareça mais simples e amigável, será necessário utilizar ilustrações, diagramas interativos, pequenos vídeos com captação de imagens de tela etc. A definir pela equipe da UEaD.

12. Certificação

HÁ ALGUMA EXIGÊNCIA QUANTO À CERTIFICAÇÃO? A INSTITUIÇÃO DISPÕEM DE ALGUÉM PARA VALIDAR E GERAR CERTIFICADO? OU DEVE SER GERADA AUTOMATICAMENTE? SERÁ EM QUE FORMATO? IMPRESSO? A4? A5? DIGITAL/PDF? DEVE HAVER ALGUMA CONDIÇÃO PARA EMISSÃO DO CERTIFICADO? QUAL? O QUE CONSTARÁ NO CERTIFICADO? ALUNO / INSTITUIÇÃO / CURSO CARGA HORÁRIA CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DATA DE CONCLUSÃO Exigências usuais para os cursos realizados para treinar colaboradores do SENAC/PR. Certificado impresso, validado pela autoridade competente, com nome do aluno, carga horária, conteúdo programático, datas de início e conclusão. Certificado somente deverá ser concedido aos colaboradores que concluírem satisfatoriamente o curso, de acordo com as normas propostas pela UEaD para avaliação.

13. Informações extras:

QUEM APROVA?

A Diretoria de Suprimentos e Infraestrutura – DISIN, a Diretoria de Recursos Humanos – DRH e, em última instância, a Direção Regional – DR.

ANEXO II – CUSTOS DO CURSO PILOTO EM PLATAFORMA EAD

Orçamento fornecido à Autora pela Unidade de Educação à Distância do SENAC/PR.



CÁLCULO DE PREÇO DE CURSO

1 - Informações básicas da demanda	
Tipo de curso	Aperfeiçoamento
Carga horária EaD	20 horas/aula
Carga horária presencial	0 horas/aula
Carga horária total do curso	20 horas/aula
Duração do curso em semanas	4 semanas
Número de alunos estimado	100 alunos
Número de turmas	3 turmas
Número de alunos/turma	40 (máximo)
2 - Custos de operacionalização - Tutoria EaD	
Modelo de tutoria	Reativa
Valor hora aula	R\$ 25,25
% de encargos	56% (já incluídos no valor da hora/aula)
Carga horária prevista semanal	4 horas/aula
Total de hora de tutoria por turma EaD	16 horas/aula
Custo de tutoria por turma	R\$ 630,24
Valor das DSD (despesas semidiretas) por hora:	R\$ 43,31
Valor das DSD (despesas semidiretas) por turma	R\$ 692,96
Valor total por turma	R\$ 1.323,20
3 - Custos de operacionalização - Tutoria em momento presencial	
Participação tutores no momento presencial em horas	0 horas/aula
Horas tutor + encargos por turma	R\$ 0,00
Valor total por turma	R\$ 0,00
4 - Custo total de operacionalização por turma - Tutoria	
Valor total por turma - Itens 2+3	R\$ 1.323,20
5 - Composição de custo de produção (Produção interna. Custos com salários de colaboradores contemplados nas despesas semidiretas – DSD – item 2.)	
Conteudista	R\$ 0,00
INSS Conteudista	9%
Total Conteudista	R\$ 0,00
Mediatização	R\$ 0,00
INSS de Mediatização	9%
Total Mediatização	R\$ 0,00
Total do custo de produção	R\$ 0,00
6 - Custo total operacionalização + produção	
Custo total do curso para 3 turmas	R\$ 3.308,00

Adicional para ajustes a partir da 2ª turma	20%
Custo total do curso + adicional para ajustes a partir da 2ª turma	R\$ 3.969,60
Custo total do curso por aluno	R\$ 39,70

ANEXO III – CUSTOS DO CURSO PILOTO EM FORMATO PRESENCIAL

Orçamento fornecido à Autora pela Coordenadoria de Desenvolvimento Corporativo do SENAC/PR.



CURSO “COMO ELABORAR TERMOS DE REFERÊNCIA PARA A CONFEÇÃO DE CONTRATOS E TERMOS ADITIVOS”

- Encontro de 16 horas para treinamento operacional visando a melhoria na qualidade dos termos de referência encaminhados para a CLC para a confecção de contratos e termos aditivos.
- Público alvo: TAUs, assistentes técnico administrativos, analistas e gestores – responsáveis pela elaboração de termos de referência.
- Divisão em 6 (seis) turmas, para facilitar a logística.

Turma	UEPs participantes
Maringá	Umuarama, Campo Mourão, Maringá, Paranavaí, Apucarana.
Londrina	Londrina, Café Londrina, Ivaiporã, Cornélio Procópio, Jacarezinho e Sto Antônio da Platina.
Cascavel	Marechal Rondon, Toledo, Mercado Escola, Cascavel, Foz do Iguaçu e Medianeira.
Francisco Beltrão	Dois Vizinhos, Barracão, Francisco Beltrão, Pato Branco e Palmas.
Irati	Guarapuava, Pitanga, Irati, Prudentópolis, São Mateus do Sul e União da Vitória.
Curitiba	Castro, Ponta Grossa, Colombo, Curitiba, Café Paço, Portão, Paranaguá e Caiobá, EaD e Editora.

Cronograma:

Local de realização	1º dia	2º dia
Irati	6 de maio	7 de maio
Londrina	12 de maio	13 de maio
Maringá	14 de maio	15 de maio
Cascavel	19 de maio	20 de maio
Francisco Beltrão	21 de maio	22 de maio
Curitiba	26 de maio	27 de maio

Carga horária: 16'

1º DIA		
Horário	Pauta	Responsável
08h	Abertura	DISIN – DIREH
08h30	Aula expositiva e discussão de cases	Juliana – CLC
10h30	Coffee break	UEP sede
11h00	Aula expositiva e discussão de cases	Juliana – CLC
12h	Almoço	
13h30	Aula expositiva e discussão de cases	Isabelle – CLC
15h30	Coffee break	UEP sede
16h	Aula expositiva e discussão de cases	Isabelle – CLC
17h30	Encerramento do 1º dia	Isabelle – CLC

2º DIA		
08h30	Aula expositiva e discussão de cases	Juliana – CLC
10h30	Coffee break	UEP sede
11h00	Aula expositiva e discussão de cases	Isabelle – CLC
12h	Almoço	
13h30	Prática assistida	Juliana e Isabelle – CLC
15h30	Coffee break	UEP sede
16h	Prática assistida	Juliana e Isabelle – CLC
17h30	Encerramento	DISIN – DIREH

Custos de transporte dos participantes:

UEP	# Part.	Turma	Custo diárias	Custo ônibus	Custo táxi
Guarapuava	3	Irati	R\$ 1.670,00	R\$ 156,00	R\$ 30,00
Irati	2	Irati	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
União da Vitória	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Prudentópolis	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 40,00	R\$ 20,00
S. Mateus do Sul	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Pitanga	2	Irati	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Ponta Grossa	3	Curitiba	R\$ 1.670,00	R\$ 180,00	R\$ 30,00
Paranaguá	2	Curitiba	R\$ 1.154,00	R\$ 96,00	R\$ 20,00
Castro	2	Curitiba	R\$ 1.154,00	R\$ 140,00	R\$ 20,00
Curitiba	27	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 270,00
Unidade EaD	1	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10,00
Café do Paço	1	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10,00
Colombo	2	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Caiobá	2	Curitiba	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
Editora	2	Curitiba	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Londrina	3	Londrina	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00
Jacarezinho	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 160,00	R\$ 20,00
S. Antonio da Platina	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 160,00	R\$ 20,00
Cornélio Procópio	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 60,00	R\$ 20,00
Ivaiporã	2	Londrina	R\$ 1.154,00	R\$ 140,00	R\$ 20,00
Maringá	3	Maringá	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00

Apucarana	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Umuarama	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 72,00	R\$ 20,00
Campo Mourão	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 140,00	R\$ 20,00
Paranavaí	2	Maringá	R\$ 1.154,00	R\$ 92,00	R\$ 20,00
Cascavel	3	Cascavel	R\$ 0,00	R\$ 120,00	R\$ 30,00
Foz do Iguaçu	3	Cascavel	R\$ 1.670,00	R\$ 0,00	R\$ 30,00
Toledo	2	Cascavel	R\$ 1.154,00	R\$ 130,00	R\$ 20,00
Medianeira	2	Cascavel	R\$ 1.154,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00
M. Candido Rondon	2	Cascavel	R\$ 1.154,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00
Pato Branco	3	F. Beltrão	R\$ 1.670,00	R\$ 120,00	R\$ 30,00
Francisco Beltrão	2	F. Beltrão	R\$ 0,00	R\$ 128,00	R\$ 20,00
Palmas	2	F. Beltrão	R\$ 1.154,00	R\$ 52,00	R\$ 20,00
Dois Vizinhos	2	F. Beltrão	R\$ 1.154,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Barracão	2	F. Beltrão	R\$ 1.154,00	R\$ 120,00	R\$ 20,00
SUBTOTALS	100		R\$ 30.914,00	R\$ 2.646,00	R\$ 1.000,00
				TOTAL	R\$ 34.560,00

Custos de transporte dos organizadores*:

	DATA	QTDE.	CUSTO	
Carro ida e volta CURITIBA-IRATI	5/mai - 7/mai	01	R\$ 845,00	
Aérea CURITIBA-LONDRINA	11/mai	03	R\$ 480,00	
Carro ida e volta LONDRINA-MARINGÁ	13/mai	01	R\$ 100,00	
Aérea MARINGÁ-CURITIBA	15/mai	03	R\$ 660,00	
Aérea CURITIBA-CASCADEL	18/mai	03	R\$ 510,00	
Carro ida e volta CASCADEL- F. BELTRÃO	20/mai	01	R\$ 150,00	
Ônibus F. BELTRÃO-CURITIBA	22/mai	03	R\$ 753,00	
			TOTAL	R\$ 3.498,00

* Juliana Rizzi e Isabelle Campestrini – CLC e representante da DIREH.

Custo total do Curso:

Diárias dos participantes	R\$ 30.914,00	
Transporte dos participantes	R\$ 2.646,00	
Diárias dos organizadores	R\$ 8.350,00	
Transporte dos organizadores	R\$ 3.498,00	
Brindes para sorteios	R\$ 500,00	
Coffee breaks	R\$ 3.600,00	
TOTAL		R\$ 49.508,00