

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE
Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

JOHNY HENRIQUE MAGALHÃES CASADO

**LEGITIMIDADE E LÓGICAS INSTITUCIONAIS UM ESTUDO DE CASO NO
SENAC DO PARANÁ**

Maringá

2019

JOHNY HENRIQUE MAGALHÃES CASADO

**LEGITIMIDADE E LÓGICAS INSTITUCIONAIS UM ESTUDO DE CASO NO
SENAC DO PARANÁ**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

Maringá

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

C3341 Casado, Johny Henrique Magalhães
Legitimidade e lógicas institucionais um estudo
de caso no SENAC do Paraná / Johny Henrique
Magalhães Casado. -- Maringá, 2019.
156 f.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade,
2019.

1. Hibridismo organizacional - SENAC - Paraná. 2.
Legitimidade institucional - SENAC - Paraná. 3.
Lógica institucional. I. Crubellate, João Marcelo,
orient. II. Universidade Estadual de Maringá.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.
Título.

CDD 23.ed. 658.001

Sintique Raquel de C. Eleuterio - CRB 9/1641



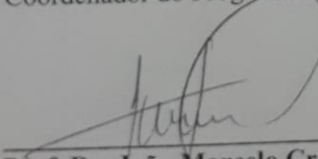
ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos quinze dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e dezenove, às nove horas, realizou-se nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, a defesa pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “**Legitimidade e lógicas institucionais: um estudo de caso no SENAC do Paraná**”, de autoria de **Johny Henrique Magalhães Casado**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria, linha de pesquisa: Contabilidade Gerencial.


Nome do membro da banca	Função	IES
Prof. Dr. João Marcelo Crubellate	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. Dr. Wiliam Antonio Borges	Membro examinador	Externo PPA/UEM

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi **APROVADO** pela Banca Examinadora, devendo, em um prazo máximo de **30 dias**, encaminhar à coordenação do programa, dois CDs contendo cada um arquivo em formato digital da dissertação completa, para serem distribuídos da seguinte forma: um na Secretaria do PCO e outro na Biblioteca Central da UEM. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

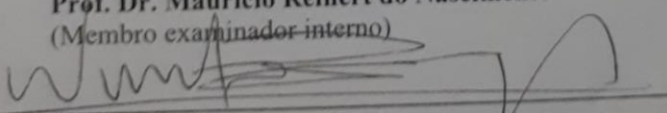
Maringá, 15 de fevereiro de 2019.



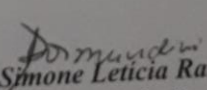
Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
(Presidente)



Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento
(Membro examinador interno)



Prof. Dr. Wiliam Antonio Borges
(Membro examinador externo - PPA/UEM)


Prof.^a Simone Leticia Raimundini Sanches
Coordenadora do Programa de
Ciências Contábeis

RESUMO

Os desafios impostos a qualquer tipo de organização fazem com que constantemente sejam necessários ajustes na estratégia ao longo do percurso. Em relação as entidades do “Sistema S” brasileiro, se faz necessário afirmar, que as particularidades existentes na consolidação destas, impuseram algumas dificuldades que não se fazem presentes na gestão organizacional comum. Ao possuírem características de organizações públicas e privadas, as entidades do “Sistema S”, acabam necessitando lidar com lógicas divergentes, o que acaba por afetar a sua legitimidade perante o público que ela atende. Esta pesquisa visou, através do desenvolvimento de um estudo de caso no SENAC Paraná, compreender como a entidade em questão lida com as diferentes necessidades impostas pela sua condição híbrida. O estudo utilizará como suporte teórico a teoria institucional, em especial, abarcará as temáticas relacionadas aos processos de legitimação, deslegitimação, lógicas institucionais e processos de institucionalização. Como recursos metodológicos, utilizará a análise de conteúdo, que observará os resultados levantados através da aplicação de entrevistas e análise dos documentos disponibilizados. Visando a consecução do objetivo proposto, foram realizadas dez entrevistas com o corpo administrativo, técnico e gerencial do SENAC Paraná. As entrevistas exploraram os temas relacionados as dificuldades existentes na organização por ela necessitar atender lógicas diferentes, possuir dificuldades em se relacionar com o seu público alvo e possuir uma cobrança da sociedade muito grande em relação as gratuidades ofertadas. Como conclusões obtidas com a pesquisa, destaca-se o fato de que a entidade ao atender lógicas distintas, acaba por ter problemas em se consolidar como entidade do setor, sendo que a mesma passa por um processo deslegitimação. Outra conclusão proporcionada pela pesquisa, é que o SENAC Paraná deve buscar urgente racionalização dos seus recursos, pronto atendimento das normas impostas pelos órgãos de controle, bem como, busca por melhor se comunicar com seu público alvo. Recomenda-se que a entidade invista em uma comunicação forte, pois ao se comunicar melhor com a sociedade e, principalmente, com as empresas que contribuem compulsoriamente, poderá neutralizar movimentos que surgem e que podem acabar com a entidade no médio prazo. A entidade, não pode apenas se amparar nos dispositivos legais que lhe asseguram certa garantia de recursos, ela deve se fazer entender perante seu público, para que esses sejam agentes que buscam a continuidade.

Palavras-chaves: Organizações híbridas. Legitimidade. Lógicas Institucionais. SENAC.

ABSTRACT

Challenges imposed on any type of organization mean that strategy adjustments are constantly needed along the way. In relation to the entities of the Brazilian "S System", it is necessary to state, that the particularities existing in the consolidation of these, have imposed some difficulties that are not present in the common organizational management. By having characteristics of public and private organizations, the entities of the "Sistema S", end up needing to deal with divergent logics, which ends up affecting its legitimacy vis-à-vis the public it serves. This research aimed, through the development of a case study at SENAC Paraná, to understand how the entity in question deals with the different needs imposed by its hybrid condition. The study will use as theoretical support institutional theory, in particular, will cover the issues related to the processes of legitimation, delegitimation, institutional logics and processes of institutionalization. As methodological resources, it will use the content analysis, which will observe the results obtained through the application of interviews and analysis of the documents made available. Aiming at achieving the proposed objective, ten interviews were conducted with the administrative, technical and managerial staff of SENAC Paraná. The interviews explored the issues related to the difficulties in the organization because it needs to attend different logics, have difficulties in relating to its target audience and have a very large society charge in relation to the gratuities offered. As conclusions obtained with the research, the fact that the entity to attend different logics, ends up having problems in consolidating itself as entity of the sector, being that it undergoes a delegitimation process. Another conclusion provided by the research is that SENAC Paraná should seek an urgent rationalization of its resources, ready compliance with the norms imposed by the control bodies, as well as, search for better communication with its target public. It is recommended that the entity invest in a strong communication, because by communicating better with society and especially with companies that contribute compulsorily, it can neutralize movements that arise and that can end the entity in the medium term. The entity can not only rely on the legal provisions that assure it a certain guarantee of resources, it must make itself understood before its public, so that these are agents who seek continuity.

Keywords: Hybrid organizations. Legitimacy. Institutional Logics. SENAC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de institucionalização ao longo do tempo	27
Figura 2 - Definições de legitimidade	30
Figura 3 - Tipologia de Legitimidade	32
Figura 4 - Processo de desinstitucionalização	34
Figura 5 - Modelo de estratificação do agente	37
Figura 6 - Unidades de registros e categorizações da análise de conteúdo.....	56
Figura 7 - Divulgação da vaga de Técnico de Apoio de Unidade no site do SENAC Paraná	66
Figura 8 - Conteúdo da prova para seleção de Técnico de Apoio de Unidade no site do SENAC Paraná	67
Figura 9 - Portal de Licitações do SENAC Paraná	71
Figura 10 - Estrutura Organizacional SENAC Nacional	76
Figura 11 - Mecanismos de Transparência	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Arrecadação de receita compulsória do Sistema S informada pela SRF – Secretaria da Receita Federal em 2016, 2017, 2018	19
Tabela 2 - Valore arrecadados como receita compulsória para o SENAC – Valor Base R\$ 100,00	77
Tabela 3 - Receitas, Superávits do Exercício e Reservas Financeiras do SENAC Paraná 2014X2017	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Identificação dos entrevistados	53
Quadro 2: Categoria de análise: O público e o privado	57
Quadro 3: Categoria de análise: Contribuições compulsórias	58
Quadro 4: Categoria de análise: O paradoxo da Gratuidade	60
Quadro 5: Subcategoria de análise: Relações com a Sociedade	61
Quadro 6: Questionamento sobre o processo de compra do SENAC Paraná	69
Quadro 7: Processos de compras através de licitação do SENAC Paraná entre 2016 e 2019	71
Quadro 8: Questionamento sobre as dificuldades do SENAC Paraná	74
Quadro 9: Unidade de registros e principais termos associados as receitas compulsórias	81
Quadro 10: Relação do SENAC Paraná com os Municípios	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de ações contra arrecadação do Sistema S no STJ entre 2001 e 2018	20
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Controladoria-Geral da União
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CNTur	Confederação Nacional de Turismo
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PSG	Programa Senac de Gratuidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	25
2.2 LEGITIMIDADE	29
2.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS	35
2.3.1 Agência incorporada	37
2.3.2 Sociedade como sistema interinstitucional	38
2.3.3 Características culturais e materiais	39
2.3.4. Múltiplos níveis das instituições	39
2.3.5 Contingência histórica	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	46
3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	46
3.3.1 Categorias analíticas principais	47
3.3.2 Categorias analíticas secundárias	48
3.4 COLETA DE DADOS	49
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	54
4. ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 O PÚBLICO E O PRIVADO DO SENAC	63
4.2 CONTRIBUIÇÕES COMPULSÓRIAS	75
4.3 O PARADOXO DA GRATUIDADE	84
5. CONCLUSÕES	91
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICES	110

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

A inventividade é uma das características que melhor descreve a cultura brasileira. Essa criatividade que compõem a essência de seu povo, em muitas vezes, é relacionada a capacidade desse de lidar com situações adversas de forma inovadora. Há também o lado negativo de tal comportamento, conhecido como jeitinho brasileiro. Ele se faz presente no uso dessa criatividade para se criar formas não muito ortodoxas de se livrar de problemas e atribulações (Moraes, Gomes e Helal, 2016).

Nesse sentido, a criatividade também se faz presente no campo político e econômico nacional. Algumas dessas soluções criativas acabam por criar saídas inventivas demais para simples problemas. Ao se analisar superficialmente a sociedade brasileira, é possível deparar-se com algumas dessas estruturas que não encontram precedentes em outros países, como exemplo, podem ser citadas as entidades conhecidas como “Sistema S” criadas a partir da década de quarenta (Bedê, 2004) e que possuem atribuições e objetivos variados.

Em 1945 ocorreu, na cidade de Teresópolis, Rio de Janeiro, a primeira edição da Conferência Nacional das Classes Produtoras, conhecida como “I CONCLAP”. O evento que foi uma iniciativa da Federação das Associações Comerciais do Brasil e da Confederação Nacional da Indústria. O objetivo era propor formas de resolver os problemas econômicos brasileiros, garantindo voz as classes empresariais nacionais (I CONCLAP, 2018). A conferência deu origem ao documento denominado “Carta Econômica de Teresópolis”, que dentre outros pontos, trouxe que somente um regime de justiça social poderia manter a harmonia entre trabalhadores, empregadores, consumidores e governos (Almeida, 2005).

A representatividade alcançada com a realização da “I Conclap” junto ao meio político e empresarial, gerou uma grande expectativa sobre os próximos passos a serem tomados. Do lado empresarial foram constituídas entidades representativas de diversos setores, a principal dela foi a Confederação Nacional do Comércio, a CNC, que passaria ao lado da Confederação Nacional da Indústria, a CNI fundada em 1938, a organizar as demandas do setor empresarial brasileiro visando torna-las realidade (Portal da Industria, 2018; CNC, 2018). Do lado governamental a intenção era atender

as necessidades das entidades patronais (Antunes, 1977) criando ambiente favorável para geração de emprego e renda aos trabalhadores.

Dentre as principais demandas empresariais ao poder público, a principal delas foi a criação de um “Fundo Social”. Esse fundo seria constituído de uma contribuição de cada empresa referente ao seu lucro. A constituição desse fundo teria como objetivo promover melhorias na qualidade de vida dos empregados, facilitando seu aperfeiçoamento cultural e profissional (SESC, 2012). Surgia, então, o mecanismo que financiaria a criação das entidades conhecidas como “Sistema S”, se faz importante frisar, que a CNI já havia criado em 1942 o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI, após lei do governo Getúlio Vargas como alternativa para formação de “mão de obra para a incipiente indústria de base” (Almeida, 2005, p. 67). As demais entidades criadas a partir de então, utilizariam o SENAI como base, porém, seriam financiadas por esse fundo social.

Em 10 de janeiro de 1946, o então presidente José Linhares¹ promulgou o Decreto-lei nº 8.621 que criaria o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, o SENAC, Instituição de direito privado administrada pela CNC (Caliccho, Reis e Tedechi, 2018). O SENAC seria a entidade responsável por capacitar menores em atividades ligadas ao comércio, mas também poderia oferecer cursos de continuação ou práticos e de especialização para os empregados adultos do comércio, não sujeitos à aprendizagem (Decreto-lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946).

À CNI coube a implantação de uma segunda entidade, ela estaria destinada a cuidar especificamente da saúde dos trabalhadores da indústria, mas também contribuir para que esses pudessem ter atividades de lazer e práticas de esportes. No dia 25 de junho de 1946, o presidente eleito Eurico Gaspar Dutra autorizou pelo Decreto-Lei nº 9403 a CNI a organizar e administrar o Serviço Social da Indústria, o SESI, essa entidade também se constituiria como uma instituição pública de caráter público (SESI, 2008).

A entidade representante do comércio também seria agraciada com a autorização de criar um serviço social, em 1946 a CNC passaria a administrar mais

¹ O presidente José Linhares ficou no mandato apenas 3 meses e cinco dias, no período compreendido entre 29 de outubro de 1945 e 31 de janeiro de 1946. Ele era o então presidente do Supremo Tribunal Federal e foi convocado pelo exército para assumir a presidência do Brasil após a derrubada do Presidente Getúlio Vargas. Linhares foi responsável por conduzir a eleição que levaria Eurico Gaspar Dutra ao poder.

uma entidade, no dia 13 de setembro foi editado pelo presidente da república o Decreto-Lei nº 9.853 que criaria o Serviço Social do Comércio, o SESC, pessoa jurídica de direito privado, que tinha por objetivo gerar bem-estar aos comerciários e seus familiares, para isso, ele desenvolveria ações nas áreas de assistência, educação, cultura, saúde, lazer e turismo (SESC, 2018).

As quatro entidades SENAI e SESI, SENAC e SESC foram então criadas via Decretos-leis, suas administrações foram delegadas as Confederações da Indústria e do Comércio respectivamente, além de dispor sobre sua criação, esse aparato legal teve como função criar formas de financiar suas atividades. Surge então o que viria a compor as entidades embrionárias do “Sistema S”, com suas atividades sendo custeadas pelo “Fundo Social”, que a partir disso, seria composto por contribuições paraestatais recolhidas obrigatoriamente das empresas todos os meses (SESC, 2012; SESI, 2008).

As entidades cresceram e desenvolveram-se ao longo dos anos, a princípio elas conseguiam atender as necessidades das empresas dos mais diferentes setores. Houve, porém, na década de noventa o surgimento de novas entidades que viriam compor o “Sistema S”. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE, seria o primeiro “S” dessa nova geração de entidades que seriam criadas. Desde 1972, existia dentro da estrutura do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o BNDE, atual BNDES, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), que ganharia autonomia em 9 de outubro de 1990 através do Decreto-Lei nº 99.570 se desvinculando da administração pública e passando a ser denominada como SEBRAE. Remodelada, a entidade passaria a ser administrada por um conselho composto por representantes públicas, privados e organizações de classe do âmbito empresarial (SEBRAE, 2018; SEBRAE 2009).

O Decreto-Lei nº 8.315 de 23 de dezembro de 1991 criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, o SENAR, ligado à Confederação Nacional de Agricultura e Pecuária, conhecida como CNA, esse serviço tinha como missão ofertar a população ligada a agricultura e pecuária ações de formação profissional rural, atividades de promoção social, educação nos diferentes níveis e assistência técnica e gerencial (SENAR, 2018).

No ano de 1993 a Confederação Nacional dos Transportes, a CNT, passou a administrar duas novas entidades voltadas a formação, qualificação e assistência na área de saúde, esporte, lazer e cultura para os trabalhadores do setor do transporte.

Nascia a partir do Decreto-Lei nº 8.706 de 14 de setembro o Serviço Social do Transporte, o SEST, e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, o SENAT (SEST SENAT, 2018).

O setor representado pelas cooperativas foi responsável pela implantação da última entidade componente do “Sistema S”, nascido no ano de 1999 e regulado pelo Decreto-Lei nº 3.017/1999, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, conhecido como SESCOOP, possuía dentre suas funções capacitar empregados, cooperados e familiares ligados as atividades das cooperativas, além de fomentar à promoção da cultura cooperativista nas comunidades (SESCOOP, 2018). Esse serviço seria administrado de forma direta pela Organização das Cooperativas Brasileiras, a OCB.

Cada entidade ligada ao “Sistema S” acabou por institucionalizar-se de forma particular em seu respectivo setor. Naturalmente que as quatro primeiras entidades surgidas logo após a Segunda Guerra Mundial possuem maior capilaridade e estrutura do que as demais oriundas da década de noventa. Algo importante a ser considerado, e ponto comum entre todas as entidades, é o fato de disporem de características tanto do setor público, quanto do setor privado em sua essência. Essas entidades assumem então uma condição específica de hibridismo organizacional (Battilana et al, 2015; Krotel, Villadsen, 2016).

A complexidade organizacional dessas entidades acabou por ser potencializada devido à sua condição híbrida público-privada. Essa complexidade se apresenta como um desafio para os gestores dessas entidades, já que eles necessitam “desenvolver maneiras inovadoras de fazer negócios que alinham lucro e impacto social na medida certa” (Santos, Pache, Birkholz, 2015, p. 37). A condição híbrida nessas entidades faz com que haja a necessidade de se encontrar o equilíbrio entre os objetivos sociais e econômicos (Battilana et al, 2012), aos gestores dessas organizações híbridas resta darem conta dessa dupla missão (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006).

A necessidade de seguir e orientar-se por uma lógica pública, onde o financiamento ocorre por contribuições paraestatais, onde possuem objetivos sociais amplos e irrestritos e, devido a isso, sofrem os mesmos tipos de auditorias que empresas públicas, ao mesmo tempo em que há também a lógica privada que rege suas administrações, inclusive com a necessidade de apresentar lucros ao final de seus exercícios, faz dessas organizações e de sua condição híbrida objetos de

estudos interessantes para academia (Austin, Stevenson, Wei-Skillern, 2006), já que elas “flertam com o público e o privado em busca de atender seus propósitos” (Economist, 2009, online) pode se dizer que necessitam atender as necessidades dos campos público e privado.

Em uma análise rasa sobre o exposto, pode se inferir que por ser híbrida e por necessitar atender duas ou mais lógicas diferentes, isso acaba por dificultar a administração ou prejudicar o desenvolvimento de uma organização, mas nem sempre é o que ocorre em alguns casos, essa condição é utilizada em favor da própria. Quando falta legitimidade em um determinado campo, as organizações híbridas podem manipular ao seu favor modelos fornecidos pelas múltiplas lógicas em que estão incorporadas, isso lhe proporciona uma clara tentativa de ganhar aceitação e legitimidade em outro campo (Pache, Santos, 2013). Ao atuar com diferentes lógicas, as organizações têm acesso a níveis de poder, conhecimentos, possibilidades de atuar com identidades sociais distintas, além de atuar de forma exclusiva junto a atores, condições que somente são possíveis graças à sua essência híbrida (Meyer et al., 2014).

Uma análise profunda das organizações híbridas necessita também abordar quais são as diferentes demandas institucionais que emanam do ambiente, essas exigências podem estar relacionadas aos aspectos legal, social e cultural, definindo assim, sob quais serão os limites e as respostas de cada uma das organizações (Pache, Santos, 2010). Brandsen, Van de Donk e Putters (2010, p. 750) asseguram que “o hibridismo organizacional é uma tendência em toda a sociedade”. Cabe salientar que ele carece de uma teoria que possa lhe servir de frameworks baseando novos e melhores estudos.

Mintzberg (1993, p.17) defende que “para entender como as organizações se estruturam, devemos primeiro saber como elas funcionam. Precisamos conhecer suas partes componentes, as funções que cada uma desempenha e como essas funções se inter-relacionam”. Conhecer processos de trabalho, hierarquia e como as decisões fluem pela organização é condição *sine qua non* para entendê-la, esses fatores mudam o ambiente e acabam afetando o redesenho organizacional (Skelcher & Smith, 2015) e, por conseguinte, o campo onde está inserida.

Considerando que as entidades do “Sistema S” são exclusivas da realidade brasileira, e que, as mesmas possuem singularidades que as tornam organizações híbridas, se faz necessário um estudo aprofundado sobre a forma como essas

entidades estão legitimadas perante a sociedade, bem como, quais as principais pressões institucionais que recaem sobre elas por pertencerem a diferentes campos e terem de lidar com diferentes lógicas. Portanto, o SENAC Paraná foi escolhido como locus dessa pesquisa, que tem como objetivo esclarecer a problemática apresentada a partir da seguinte questão norteadora:

Como e de que modo lógicas institucionais afetaram a legitimidade do “SENAC” no período de 1990 a 2018 no Paraná?

A partir dessa problemática de pesquisa, surgiram alguns objetivos que se pretende alcançar para atender a tal demanda, esses estão divididos entre objetivo geral e objetivos específicos que serão apresentados a seguir.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa é compreender quais lógicas institucionais afetaram, e de que modo, a legitimidade do SENAC no período de 1990 a 2018 no Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as lógicas predominantes para o SENAC no período de 1990 a 2018;
- Evidenciar o processo de legitimação/deslegitimação do SENAC no período pesquisado;
- Interpretar a relação entre as lógicas institucionais e a condição de hibridismo organizacional do SENAC no Paraná;
- Analisar as possíveis relações existentes entre a necessidade de atender lógicas distintas e o conseqüente processo de legitimação/deslegitimação sofrido pelo SENAC entre 1990 a 2017.

1.3 JUSTIFICATIVA

A teoria institucional tem se consolidado dentro dos estudos organizacionais no Brasil, em eventos da área observa-se o crescente número de trabalhos apresentados nos campos da administração e da contabilidade. Mesmo assim, quando a busca se dá por termos específicos como lógica, legitimação, pressões e respostas institucionais a quantidade encontrada de artigos ainda é incipiente. Com base em um levantamento bibliométrico realizado para esse trabalho, no período de 2014 a 2018, foram publicados apenas sete artigos que se utilizaram da temática lógica institucional (Oliveira & Mello, 2014; Cruz, 2014; Pardini, Soares & Torres, 2016; Wust, 2017; Paiva, 2017; Silva, 2017; Borges et al, 2017). Considerou-se nessa contagem os artigos mais recentes, já que se observou que em alguns casos o mesmo artigo havia sido remetido a dois ou mais eventos, ou ainda para um evento e posteriormente para uma publicação.

Na análise organizacional o estudo das lógicas institucionais se faz importante tanto para identificar como “elas moldam as organizações e como as lógicas geram formas distintas de organizações” (Mutch, 2018, p. 246). O estudo das lógicas torna-se necessário para explicar como as organizações se legitimam e respondem as diferentes pressões que são expostas em seu campo. A respeito destes temas, constatou-se em análise bibliométrica que desde 2014 até o presente momento foram publicados oito trabalhos sobre o tema em eventos e revistas da área (Corrêa et al., 2014; Souza, 2015; Oliveira, Sobrinho & Guarido Filho, 2015; Rossoni, 2016; Martins et al., 2017; Santos et al., 2017, Bresser-Pereira, 2017; SANTOS et al., 2018, no prelo). O exame mais apurado dos artigos supracitados, permite afirmar que as abordagens se concentraram em organizações privadas, sendo que somente o artigo de Bresser-Pereira (2017) abordou o processo de legitimação no campo da administração pública.

Considerando a escassez de produções acadêmicas sobre o tema, apesar da evolução apresentada nos últimos anos, não é difícil de se supor que o estudo dessa teoria em organizações híbridas ainda está por acontecer. Em levantamento realizado nos últimos cinco anos, constatou-se a existência de apenas dois artigos que correlaciona aspectos da teoria institucional em organizações híbridas, ambos foram publicados em janeiro de 2018. O primeiro artigo aborda dinâmicas de mudanças em organizações híbridas (Barbosa, Romani-Dias & Rosa, 2018) e o segundo artigo

aborda as lógicas institucionais em organizações híbridas do terceiro setor (Alcântara et al., 2018). Contata-se que há uma carência de estudos sobre o tema no Brasil, sendo assim, o presente estudo visa contribuir com o avanço da teoria institucional nas ciências sociais aplicadas que “requer uma análise que explique as associações observadas entre indivíduos, organizações e sociedade” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 122) em suas formas distintas.

Enquanto a base teórica para a consecução deste trabalho resultou de produções internacionais, a aplicação do estudo ocorreu em uma entidade que possui estreita identificação com a sociedade brasileira. O SENAC é considerado uma das principais entidades integrantes do “Sistema S”, essas entidades, prestam serviços em diferentes áreas como cultura, lazer, educação, saúde e qualificação de mão-de-obra, esse escopo aliado ao formato de financiamento de suas ações, permitiu que as entidades se desenvolvessem e propagassem por todo o país.

Segundo os dados mais recentes da Secretaria da Receita Federal (2016, 2017, 2018) no período compreendido entre 2015 e 2017 as entidades SENAI, SESI, SENAC, SESC, SEBRAE, SENAR, SEST, SENAT, SESCOOP arrecadaram para seus respectivos fundos sociais o montante superior a R\$ 48 bilhões de reais. Somente o SESC concentrou o recebimento de quase R\$ 14 bilhões no mesmo período, o SEBRAE foi a segunda entidade com R\$ 9,5 bilhões recebidos e o SENAC ficou na terceira posição com aproximadamente R\$ 7,8 bilhões.

Tabela 1 - Arrecadação de receita compulsória do Sistema S informada pela SRF – Secretaria da Receita Federal em 2016, 2017, 2018

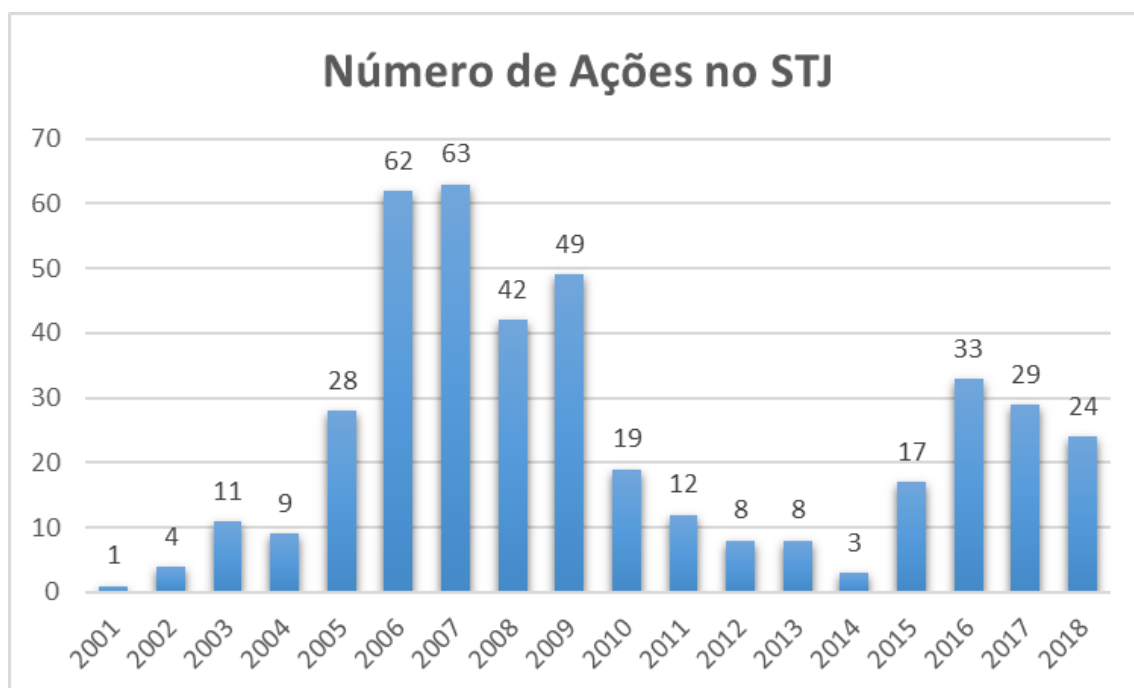
Entidade	2015	2016	2017	Total
SENAI	R\$ 1,623,865,669.21	R\$ 1,520,079,457.81	R\$ 1,464,348,080.19	R\$ 4,608,293,207.21
SESI	R\$ 2,332,287,860.33	R\$ 2,175,509,939.09	R\$ 2,087,173,538.34	R\$ 6,594,971,337.76
SENAC	R\$ 2,483,711,707.88	R\$ 2,571,472,567.48	R\$ 2,738,697,478.00	R\$ 7,793,881,753.36
SESC	R\$ 4,441,879,508.44	R\$ 4,642,975,785.13	R\$ 4,890,899,201.02	R\$ 13,975,754,494.59
SEBRAE	R\$ 3,142,053,203.52	R\$ 3,157,037,818.39	R\$ 3,296,315,727.23	R\$ 9,595,406,749.14
SENAR	R\$ 628,275,705.21	R\$ 744,228,802.83	R\$ 829,109,091.82	R\$ 2,201,613,599.86
SEST	R\$ 459,891,530.42	R\$ 467,409,569.36	R\$ 498,659,325.18	R\$ 1,425,960,424.96
SENAT	R\$ 291,891,656.90	R\$ 297,586,161.74	R\$ 312,992,962.88	R\$ 902,470,781.52
SESCOOP	R\$ 291,634,074.12	R\$ 319,338,783.61	R\$ 352,966,962.88	R\$ 963,939,820.61
	R\$ 15,695,490,916.03	R\$ 15,895,638,885.44	R\$ 16,471,162,367.54	R\$ 48,062,292,169.01

Fonte: Elaborado pelo autor

Em média as entidades que compõem o “Sistema S” tiveram a disposição de suas administrações R\$ 16 bilhões recolhidos por ano entre 2015 e 2017, valor que tem chamado a atenção sob diferentes aspectos. Somente o SENAC Paraná, recebeu em média R\$ 105 milhões de reais por ano entre 2014 e 2018 a título de receitas compulsórias das empresas de comércio, bens, serviços e turismo (SENAC, 2018).

Nesse contexto, a escolha do objeto de estudo de uma entidade que compõem o “Sistema S” se justifica, pois, há uma série de inquietações presentes na sociedade brasileira que colocam em xeque os objetivos de cada entidade, os resultados que elas apresentam, a lisura de seus processos internos, a prestação de contas por elas apresentadas, e principalmente, se há justificativa e necessidade dessas entidades arrecadarem tal montante de recursos nos dias atuais. A realização da presente pesquisa, apesar de abordar apenas a realidade de uma das entidades, tem como intenção compreender como ela está situada perante a sociedade e com isso compreender o mesmo sobre todo o “Sistema S”.

Gráfico 1 - Número de ações contra arrecadação do Sistema S no STJ entre 2001 e 2018



Fonte: Elaborado pelo autor

No âmbito do processo de legitimação das entidades do “Sistema S”, constata-se que entre os anos de 1990 a 2000, houve enorme expansão em relação ao número de entidades integrantes, esse processo foi ainda acompanhado, pelo aumento do

escopo das atividades, maior número de cidades atendidas e ampliação do número de atendimentos realizados. Em contrapartida, entre 2001 e 2018 conforme o Gráfico 1, constata-se junto ao Superior Tribunal de Justiça-STJ, a existência de 422² processos de empresas que buscam não mais contribuir compulsoriamente com a manutenção do “Sistema S”, elas buscam por vias judiciais deixar de recolher o compulsório que mantem tais entidades. Essas empresas e, em alguns casos sindicatos e associações que representam diversas demandantes, ao ingressarem judicialmente, questionam dentre outros pontos, que as entidades integrantes do “Sistema S” não oferecem atividades de acordo com sua finalidade legal, não apresentam transparência para gerir recursos paraestatais, não atendem ampla e irrestritamente com serviços de aprendizagem, saúde, cultura e lazer. Há casos, em que empresas desejam deixar de contribuir, pois as entidades do “Sistema S” oferecem serviços concorrentes aos seus, tais como: escolas, cursos, hospedagem, alimentação, recreação e saúde.

Ainda em relação ao processo de deslegitimação, observa-se entre 2014 e 2018 diversas matérias foram publicadas na mídia nacional a respeito de irregularidades em entidades do Sistema S. Convencionou-se associar a expressão “Caixa Preta” para designar a falta de transparência nas informações financeiras dessas entidades, dentre as principais reportagens destaque para: “A caixa preta do ‘Sistema S’ volta às páginas policiais” do jornal Gazeta do Povo do Paraná (Constantino, 2018); “Disputa por comando tranca SESC no Rio e paralisa atividades” da Revista Piauí/Folha de São Paulo (Barbieri, 2018); “A batalha de 1 bilhão de reais – sobre a intervenção do SESC/SENAC no Rio” na Revista Carta Capital (Lírio, 2018); “A caixa preta do ‘Sistema S’” do jornal O Estado de São Paulo (Ming, Brandão & Durães, 2017); “Cresce a arrecadação do Sistema S que não passa por controle do fisco” do jornal Folha de São Paulo (Victor, 2017); “Com rombo estimado em R\$ 70 mi, Sesc e Senac são controlados pela Justiça” do jornal Hoje em Dia de Belo Horizonte (Fagundes, 2015); “O ‘Sistema S’ continua uma caixa-preta” do jornal O Globo (Editorial O Globo, 2014); “Intervenção no Sebrae de Rondônia pode causar prejuízo de até R\$ 30 milhões” do jornal eletrônico Tudo Rondônia (2014).

² Considerou-se nessa pesquisa apenas os processos que transitam junto ao Superior Tribunal de Justiça, ou seja, que estão recorrendo em terceira instância. Constata-se que se considerar o volume nas demais instâncias e em todas as unidades da federação, o número de processos apresenta-se muito superior.

As matérias invariavelmente questionam pontos particulares desse rol de entidades. Dentre os principais apontamentos, destacam se existiria ou não legitimidade nessas entidades para receberem tamanha quantidade de recursos, também há considerações sobre a capacidade técnica dos dirigentes que acabam se perpetuando na administração dessas entidades por anos a fio, sobre os tipos de serviços oferecidos e a respectiva gratuidade dos mesmos. Em suma, os pontos levantados questionam a falta de transparência dessas entidades no uso dos valores arrecadados.

Nota-se, contudo, que o conjunto de entidades do “Sistema S” dispõem de robustas estruturas técnico-administrativa que são mobilizadas a qualquer sinal de ameaça ou questionamento a seu *status quo*. A ligação dessas entidades com confederações patronais dos diversos setores da economia tem suscitado questionamentos não só da mídia, mas também de órgãos de controle de recursos públicos. O principal deles é o TCU – Tribunal de Contas da União que possui garantido nos artigos 70º e 71º o direito e dever de cobrar a prestação de contas dessas organizações (IFI, 2017).

A característica híbrida dessas organizações é reforçada quando se analisa o caminho feito pelos recursos até serem aplicados a atividade finalística que originou cada entidade, inicialmente o recurso é privado, pois origina-se das empresas brasileiras dos diferentes setores. Posteriormente, esse recurso é recolhido na forma de imposto através de procedimentos da Receita Federal/INSS. Após isso, os recursos são repassados as administrações nacionais das entidades do “Sistema S”, no caso pesquisado são transferidos para Departamento Nacional do SENAC. Somente após isso, é que os recursos chegam as administrações regionais (estaduais) do SENAC, que por sua vez são administradas de forma privada por entidades patronais classistas e tem como função oferecer serviços como educação, lazer e cultura aos trabalhadores dos mesmos setores das empresas que lhe custeiam as atividades. Visando proporcionar lisura em todo esse processo, o setor público se encarrega ainda de criar e administrar mecanismos de fiscalização de todas as atividades que envolvem todo esse processo.

Conseqüentemente, uma das contribuições dessa pesquisa será a análise de quais lógicas institucionais o SENAC e, por conseguinte as organizações do “Sistema S”, fazem uso para responder as diferentes pressões que estão expostas devido a sua condição híbrida. Destarte, a escolha por utilizar a teoria institucional aplicada a

condição de hibridismo nas organizações que são o objeto da pesquisa, faz do cruzamento dessas três vertentes um tema interessante as ciências sociais aplicadas.

Em virtude dos fatos mencionados e devido à preocupação em relacionar lógicas institucionais e hibridismo organizacional, a presente pesquisa norteará por realizar um estudo com recortes longitudinais, com esse, busca-se demonstrar como o uso de diferentes lógicas orientou o processo de institucionalização das entidades em si, contribuindo para que as mesmas respondessem as diferentes pressões a que são expostas.

Espera-se com a presente pesquisa contribuir com os estudos sobre organizações híbridas e teoria institucional, bem como, possibilitar novos conhecimentos sobre o SENAC e as demais entidades do “Sistema S”, seus respectivos processos de gestão e também os mecanismos de transparência em toda a sociedade.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente dissertação desenvolve-se em cinco capítulos, o primeiro capítulo aborda esta parte introdutória, com a apresentação do tema e delimitação do problema a ser pesquisado, apresentação dos objetivos traçados e justificativa do estudo.

A fundamentação teórica será apresentada no capítulo dois, sendo que a mesma dividirá em quatro seções intituladas: processo de institucionalização, legitimidade e lógicas institucionais as quais as organizações são submetidas devido ao ambiente em que está inserida.

O terceiro capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que foram utilizados buscando atender os objetivos e responder o questionamento proposto. Nele, são apresentadas a delimitação do estudo, assim como, a classificação da mesma em uma pesquisa qualitativa que se utilizou da captação de fontes primárias e secundárias para sua realização.

No penúltimo e quarto capítulo serão apresentadas as análises dos dados obtidas utilizando o referencial e a metodologia proposta. Na sequência serão apresentadas e caracterizadas as respostas obtidas através das entrevistas efetuadas, bem como, a análise dos documentos levantados a partir do processo de pesquisa. Será apresentada ainda, como as lógicas e as pressões institucionais

atuaram na organização devido a sua condição híbrida, fazendo com adotasse estratégias diferenciadas na oferta de seus serviços ao seu público alvo.

No capítulo final, serão apresentadas as conclusões alcançadas com a realização dessa pesquisa. E, por fim, as referências e os apêndices concluirão a presente dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As mudanças ocorridas ao longo dos últimos trinta anos, atreladas as inovações tecnológicas e o aumento constante da competitividade, ocasionou no aumento gradativo do número de organizações híbridas que operam na interseção entre os setores públicos e privados. Essas organizações, buscam atender sua missão social com objetivos bem definido, porém, ao mesmo tempo desenvolvem atividades comerciais que lhes permite a geração de caixa e lucro como uma organização privada comum (Battilana et al., 2015). Analisando esse aspecto através de uma lente teórica, é possível concluir, que há ainda um grande campo de estudo sobre o papel das organizações híbridas como agentes de mudança social (Hoffman & Badiane, 2010). Ao atuar com múltiplas lógicas institucionais, as organizações híbridas combinam lógicas de burocracias governamentais, negócios privados e associações sem fins lucrativos, visando enfrentar o ambiente complexo e de constante mudança em que estão inseridas (Jay, 2013). É necessário ressaltar que as organizações híbridas “não estão limitadas às organizações que combinam mercado e lógicas sociais” (Pache & Santos, 2001, p. 972).

A teoria institucional se apresenta como a ideal para compreender as idiosincrasias das organizações híbridas. Para Scott (1987, p. 497) a nova formulação da teoria institucional permite considerar “o papel desempenhado pelos elementos culturais - símbolos, sistemas, crenças normativas - e as fontes de tais elementos”. Dessa forma, considerar os efeitos que o ambiente causa nas organizações, principalmente quando essas lidam com lógicas divergentes, e como isso, tem afetado a sua legitimidade se constitui no objetivo desse capítulo.

O presente referencial se dividirá nas seguintes seções: processo de institucionalização, legitimidade e por fim, será apresentada as lógicas institucionais que afetam a gestão dos diferentes tipos de organizações.

2.1 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Conceituar campo organizacional é tarefa indispensável para a compreensão da teoria institucional, para Scott (1995) o campo pode ser representado como um nível intermediário entre a organização e a sociedade, onde ocorrem, se reproduzem

e se disseminam os processos socialmente construídos. DiMaggio e Powell (1983, p. 143) definem que o campo é composto pelas “organizações que, em conjunto, constituem uma área da vida institucional reconhecida: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares”. Scott (1994, p. 207) afirma que a “noção de campo denota a existência de uma comunidade de organizações que participa de um sistema de significação comum e cujos participantes Interagem mais frequentemente e fatalmente uns com os outros do que com atores de fora do campo”.

A ação dos gestores responsáveis pela elaboração da estratégia em uma organização é influenciada e influencia o campo organizacional, sendo assim, a escolha da estratégia orienta-se por regras e recursos existentes no campo organizacional (Walter, Augusto, Fonseca, 2011).

A noção de estabilidade dentro de um campo organizacional pode se apresentar como temporária. Pode haver até um consenso negociado dentro de um campo maduro e com os limites previamente estabelecidos, porém, há de se considerar que os mesmos evoluem e se modificam constantemente (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002) como sistemas abertos que são.

DiMaggio e Powell (1991, p. 70) afirmam que:

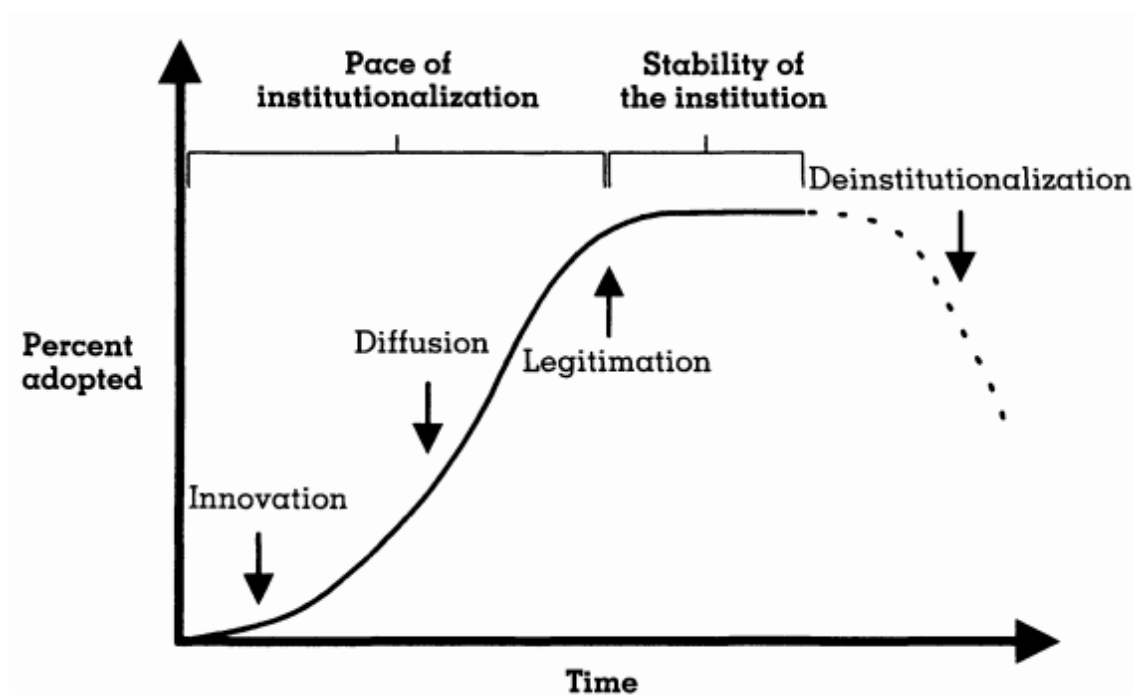
Organizações tendem a se modelar a partir de organizações semelhantes que se apresentam com maior legitimidade ou mais bem-sucedido no campo. A onipresença de certos tipos de arranjos estruturais podem ser mais facilmente ser creditados à universalidade dos processos miméticos, do que qualquer evidência concreta de que os modelos adotados aumentam a eficiência.

Segundo Oliver (1991) a dependência de recursos pode impactar o comportamento organizacional diante de mudanças emergentes. Organizações semelhantes podem apresentar respostas distintas, tais como conformidade passiva ou resistência ativa, a pressões institucionais dependendo da sua natureza e do seu contexto particular.

É importante frisar que produtos, serviços, técnicas, políticas e programas acabam por se institucionalizar como mitos poderosos, o que faz com que muitas organizações os adotem cerimonialmente (Meyer & Rowan, 1977). Para Li (2017, p. 522) a institucionalização “é o processo de transformar ações de micro nível e intenções subjetivas em estruturas de macro nível e sistemas de significado objetivo”.

A institucionalização é um processo complexo que envolve “um padrão típico de eventos e relacionamentos entre eles” (Lawrence, Winn & Jennings, 2001, p. 626).

Figura 1 - Processo de institucionalização ao longo do tempo



Fonte: LAWRENCE, WINN, JENNINGS, 2001, p. 626

Conforme demonstrado na Figura 1, o processo de institucionalização pode ser compreendido como algo que ocorre ao longo do tempo, portanto utilizando de uma chave temporal padrão no estudo das instituições (Lawrence, Winn & Jennings, 2001). Para uma plena institucionalização, a ideia deve ser transmitida e mantida como um “programa de base” (taken-for-grantedness) e ser comunicável através de audiências e contextos (difusão / tradução) conforme apregoa Meyer et al. (2018, p. 400-1).

O processo de institucionalização não pode ser aprendido sem que a interpretação seja evidenciada como aspecto do seu desenvolvimento, sendo assim, a recursividade se torna inerente à própria institucionalização. A recursividade, por sua vez, pode ser compreendida como:

(...) qualquer ator social, em qualquer situação diária de resolução de problemas, por exemplo, necessita de referências para agir. Tais referências se apresentam em termos de orientações do passado, ou hábitos, orientações para o presente, ou julgamentos, e orientações para o futuro, ou projeções [...] O que urge compreender é que tais referências nunca provêm de modo linear e direto de fonte externa ao agente, mas sempre por meio da

interpretação, do significado que ele atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social (Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate, 2010, p. 95).

Destarte, para uma organização obter o sucesso, ela depende de fatores que não se limitam a coordenação e controle eficientes das suas atividades, ou seja, independe de sua eficiência produtiva. O conceito de isomorfismo, contribui para que se possa compreender a relação existente entre o ambiente institucional e adoção da estratégia em uma organização (Walter, Augusto, Fonseca, 2011). Segundo Peci (2006) o isomorfismo nas instituições do ambiente apresenta as seguintes consequências:

- Elas incorporam elementos legitimados externamente, em vez de considerar a eficiência organizacional;
- Empregam critérios de avaliação externos ou cerimoniais para definir o valor de elementos estruturais; e
- A dependência de instituições externamente fixas reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Em ambientes institucionais, as organizações que conseguem se tornar isomórficas ganham legitimidade e, portanto, recursos necessários para sobreviver (Meyer & Rowan, 1977). A homogeneidade das estruturas organizacionais, assim como a similaridades das ações executadas por diferentes organizações em um ambiente institucionalizado, é estratégia frequentemente utilizada na busca por legitimidade, sendo assim, esse princípio institucional compreende isomorfismo (Carvalho, Vieira & Lopes, 1999).

Tolbert e Zucker (1998) trazem que para que o processo de institucionalização ocorra, são necessárias três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. A fase da habitualização, conhecida como primeira, ocorre quando a empresa “adota essa nova estrutura em resposta a problemas ou a conjuntos de problemas organizacionais específicos” (Ales, Castro & Souto, 2014, p. 24).

A segunda fase, denominada de objetificação “se dá quando um grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e da crescente adoção pelas organizações” (Ales, Castro & Souto, 2014, p. 24). A terceira fase conhecida como sedimentação, ocorre quando o processo em questão passa a ser apoiado e aceitos por diferentes membros e instituições, com baixa resistência e alta continuidade (Tolbert & Zucker, 1998). A conclusão dessas três

fases auxiliaria no processo de ganho de legitimidade do processo institucional (Morrill, 2017). O conceito e as características da legitimidade pela ótica da teoria institucional serão expostos na próxima seção.

2.2 LEGITIMIDADE

O desenvolvimento de estratégias visando o aumento da legitimidade tem sido constatado em diversas pesquisas realizadas recentemente (Cruz-Suarez, Prado-Román, Prado-Román, 2013), à medida que há o avanço dessas pesquisas, uma definição coesa do termo legitimidade tem sido necessária devido seus impactos nos estudos organizacionais (Suchman, 1995). Para Scott et al (2000, p. 237) “as organizações exigem mais do que recursos materiais e informações técnicas para sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Eles também precisam de aceitação social e credibilidade”, sendo assim, o estudo da legitimidade é imperioso para a compreensão do sucesso organizacional (Desai, 2018).

A busca por legitimidade pode ocorrer de forma continua ou ainda em momentos de tensão, para Christensen, Laegreid e Rykkja (2016, p. 888) na gestão da crise, onde as organizações estão envolvidas em conflitos, ganha evidência a busca por poder, confiança e legitimidade. Resiliente a eventos particulares, mas dependente de uma sequência de eventos (Suchman, 1995), a legitimidade pode ser alcançada quando a organização consegue demonstrar seu lado positivo a sociedade em que está inserida (Hampel & Tracey, 2017). Ressalva-se que em campos emergentes, o conceito legitimidade pode não estar claramente definido, nesses “as percepções de legitimidade entre as partes interessadas podem divergir e conflitar” (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004, p. 673), enquanto em campos com o conceito alinhado, ajuda no reforço da “legitimidade ou seus fundamentos coercitivos” (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2011, p. 54).

King (2015, p. 163) afirma que “organizações, não apenas pessoas, tomam decisões (...) como atores sociais, reconhecemos que elas não são meramente as ferramentas expressivas dos indivíduos”, em geral, as organizações necessitam “convencer o público de que suas atividades se encaixam nas expectativas normativas sobre o que constitui “A coisa certa a fazer” em um determinado contexto social” (Suchman, 1995, p. 579). Muitas dessas decisões, são tomadas almejando legitimação na sociedade ou perante um grupo de pessoal, assim:

A legitimidade é possuída objetivamente, mas criada subjetivamente. A organização pode divergir drasticamente das normas sociais, mas ainda assim, possuir legitimidade porque a divergência passa despercebida. Legitimidade é socialmente construída a medida que reflete harmonia entre os comportamentos da organização legitimada e as crenças compartilhadas (ou assumidamente partilhadas) de algum grupo social; assim, a legitimidade depende de um público coletivo, ainda que independente de observadores específicos (Suchman, 1995, p. 574).

Destarte, é necessário diferenciar o conceito de legitimidade de outros que são erroneamente associados a ele, dentre esses, destaque para status e reputação. A principal diferença, baseia-se no fato de que a legitimidade é um construto capaz de transmitir aspectos únicos, ou seja, ele permite categorizar organizações entre as que possuem legitimidade e as que não possuem (Devers et al., 2009; Hudson, 2008). Em seu artigo Bitektine (2011) avança sobre a discussão e diferenciação dos termos legitimidade, reputação e status, para o autor o uso de cada um depende da perspectiva do avaliador e da forma social de julgamento por ele adotada em relação a organização.

Figura 2: Definições de legitimidade

Definition	Definition Scope	References
"Appraisal of action in terms of shared or common values in the context of the involvement of the action in the social system"	Judgment	Parsons (1960: 175)
Justification of organization's "right to exist"	Judgment	Maurer (1971: 361)
Implied congruence with the cultural environment, with "the norms of acceptable behavior in the larger social system"	Judgment and behavioral consequences (acceptance)	Dowling & Pfeffer (1975: 122)
Activities that are accepted and expected within a context are then said to be <i>legitimate</i> within that context	Behavioral consequences (acceptance)	Pfeffer (1981: 4)
Array of established cultural accounts that "provide explanations for existence"	Judgment	Meyer & Scott (1983: 201)
"Social fitness"	Judgment	Oliver (1991: 160)
A generalized perception of organizational actions as "desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions"	Perception and judgment	Suchman (1995: 574)
"The endorsement of an organization by social actors"	Behavioral consequences (endorsement)	Deephouse (1996: 1025)
"Acceptance of the organization by its environment"	Behavioral consequences (acceptance)	Kostova & Zaheer (1999: 64)
"The level of social acceptability bestowed upon a set of activities or actors"	Judgment and behavioral consequences (acceptance)	Washington & Zajac (2005: 284)
"The degree to which broader publics view a company's activities as socially acceptable and desirable because its practices comply with industry norms and broader societal expectations"	Perception and judgment	Rindova, Pollock, & Hayward (2006: 55)
"A social judgment of appropriateness, acceptance, and/or desirability"	Judgment	Zimmerman & Zeitz (2002: 416)

Fonte: Bitektine, 2011, p.153

Para Berger & Luckmann (1966) a legitimação ajuda a explicar a ordem institucional ao atribuir validade cognitiva aos seus significados objetivos, o que garante a ordem institucional preceitos normativos aos seus imperativos práticos.

Zimmerman & Zeitz (2002) defendem que a legitimidade é a relação percebida entre as práticas e as declarações de uma organização e o que é comumente aceito e aprovado pelo sistema social onde ela está inserida.

Suchman (1995) em sua obra, apresenta três formas de legitimidade: pragmática, cognitiva e a moral, segundo o autor os “tipos envolvem uma percepção ou suposição generalizada de que as atividades organizacionais são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 577).

A legitimidade pragmática se resume a uma espécie de legitimidade de troca, onde se apoia uma política organizacional baseada no valor esperado que essa política trará junto a grupo social. A legitimidade moral não está baseada em julgamento de valor, ou seja, ela não busca um resultado benéfico. Esse tipo de legitimação é alcançado pois reflete as crenças e valores atrelados ao bem-estar social, algo que comumente está acaba por refletir os valores socialmente construídos pelo grupo social (Suchman, 1995; Hampel & Tracey, 2017).

O terceiro tipo de legitimidade para Suchman (1995), denominado de cognitivo, envolve o apoio afirmativo que uma organização recebe e que a torna culturalmente necessária e inevitável (*taken-for-granted*). Esse tipo de legitimação ainda pode ser entendido tanto do ponto de vista do produtor, onde os novos operadores copiarão o modelo existente e não experimentarão um novo, quanto do ponto de vista do consumidor, onde as pessoas seriam usuárias experientes do produto ou serviço (Aldrich & Fiol, 1994).

A Figura 3 apresenta as três vertentes do processo de legitimação a partir de duas dimensões transversais, sendo a primeira responsável por focar a essência das organizações e se o processo está adequado a ela. A segunda dimensão captura a questão temporal, se esse processo de legitimação seria transitório e episódico ou contínuo e duradouro. Ao apresentar a divisão entre compreensibilidade (uma dinâmica cognitiva episódica) e como tomada por certa (*taken-for-grantedness*), o modelo apresenta ainda as características de previsibilidade e plausibilidade para a primeira, e inevitabilidade e permanente para a segunda.

Autores neo-institucionalistas costumam diferenciar a legitimidade apenas em duas vertentes: cognitiva e sociopolítica. Nessa divisão, a legitimidade cognitiva ocorre quando há aceitação de um novo tipo de empreendimento (produto, processo ou serviço) como característica do ambiente. A legitimação sociopolítica ocorre

quando os principais interessados (público em geral, funcionários, governo e *influencers*) aceitam o produto sob o ponto de vista moral – cultura, normas e valores – e sob o ponto de vista da conformidade – regras e regulamentos (Aldrich & Ruef, 1999; Zimmerman & Zeitz, 2002; Lunkes et al, 2012).

Figura 3 - Tipologia de Legitimidade

	Actions	Essences	
Episodic	Exchange	Disposition	Pragmatic Legitimacy
Continual	Influence	Interest Character	
Episodic	Consequential	Personal	Moral Legitimacy
Continual	Procedural	Structural	
Episodic	Comprehensibility		Cognitive Legitimacy
	Predictability	Plausibility	
Continual	Taken-for-Grantedness		
	Inevitability	Permanence	

Fonte: SUCHMAN (1995, p. 584)

O spillovers (transbordamento) de legitimidade é o processo onde uma organização recebe ou envia legitimidade para outra. Segundo Kostova e Zaheer (1999, p. 75) “Um transbordamento de legitimidade ocorre quando a legitimidade de um sujeito primário (o spillover) altera a legitimidade de um assunto secundário ‘cognitivamente relacionado’ (o destinatário do spillover) sem alterar a legitimidade da primeira”, sendo que “em um transbordamento positivo aumenta a legitimidade do sujeito, um transbordamento negativo reduz a legitimidade do destinatário” (Haack, Pfarrer, Scherer, 2013, p. 642). Como exemplo de transbordamento de legitimidade, podem ser o caso das multinacionais que ao abrirem unidades em países diferentes de seu país sede, acaba por transferir parte de sua legitimidade para a nova unidade (Kostova, Roth & Dacin, 2008).

A adoção de práticas que legitimem uma organização são constantes alvos de estudos, porém, algumas limitações em relação a sua total compreensão podem ser constatadas e isso deve-se ao fato que há inúmeros “desafios comuns existem no que diz respeito a medir a legitimidade” (Jia, 2018, p. 323).

Em geral as organizações sofrem pressões por legitimação de fontes externas e internas. Por pressões internas compreende o compromisso que

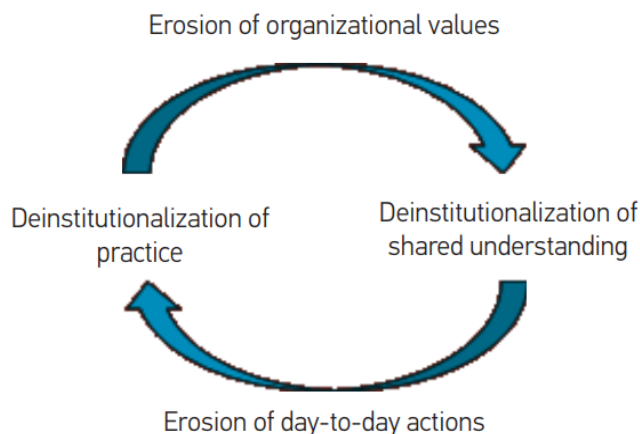
organizações possuem em atender os interesses dos diferentes públicos: colaboradores, diretores e acionistas. Em relação as pressões externas, as mesmas podem surgir de fornecedores, governo, clientes e concorrentes (Stone & Brush, 1996). D'ainno, Sutton e Price (1991, p. 642) asseveram que “as organizações responderão às demandas na ordem de sua importância para legitimidade organizacional”. As organizações adaptam e se conformam as crenças e práticas em um novo ambiente institucional, isso ocorre, pois elas objetivam ganhar um nível mínimo de legitimidade perante as demais organizações. As pressões pela institucionalização e também desinstitucionalização são frequentes no percurso das organizações, sendo assim, compreender como se dá esse processo e como ele está intrinsecamente ligado ao ganho e a perda de legitimidade se torna necessário.

Conforme anteriormente descrito, o processo de institucionalização ocorre quando há o desenvolvimento e perpetuação de categorias sociais sólidas, porém, quando se observa resistências, ou há uma crescente pressão por mudanças, percebe-se o que pode ser descrita como desinstitucionalização, esse por sua vez “pode ser entendida como o processo de colapso das categorias sociais institucionalizadas” (Patora-Wysocka, 2015, p. 2015). O processo de desinstitucionalização pode ocorrer quando as organizações buscam novas práticas que conflitam com as vigentes, sendo assim, elas descartam as antigas de forma voluntária (sujeito a restrições impostas pelo Estado) e passam agir na busca pela institucionalização das práticas de seu interesse (Davis, Diekmann & Tinsley, 1994). Em suma, durante a institucionalização há a prevalência das forças que convergem para o processo em detrimento das forças divergentes, em contrapartida, durante a “desinstitucionalização, as forças divergentes aumentam e há o declínio das forças convergentes” (Farjoun, 2002, p. 851).

Ainda que o declínio do desempenho de práticas institucionalizadas possa ser um importante indutor da busca pela institucionalização de novas práticas, “as organizações não abandonam práticas institucionalizadas simplesmente porque melhores opções se apresentam” (Ahmadjian & Robinson, 2001, p. 627), isso pode ocorrer também, devido ao fato de “as práticas perderam o seu significado original” (Maguire & Hardy, 2009, p. 150). A Figura 4 demonstra que o processo de desinstitucionalização que envolve a erosão de ações coletivas que consistem em interação e reprodução compartilhada de atividades do dia-a-dia em uma organização,

com isso, ocorre o questionamento da finalidade e das atividades desenvolvidas nessa organização até então (Patora-Wysocka, 2015).

Figura 4 - Processo de desinstitucionalização



Fonte: PATORA-WYSOCKA (2015, p. 88).

Oliver (1992, p. 564) afirma que a desinstitucionalização é o:

(...) o processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional institucionalizada corrói ou interrompe. Especificamente, a desinstitucionalização refere-se à deslegitimação de uma prática ou procedimento organizacional como resultado de desafios organizacionais ou o fracasso das organizações para reproduzir anteriormente ações organizacionais legitimadas ou tomadas como certas.

Se na institucionalização um conjunto de práticas se torna legítimas e é dada como certa (*taken-for-grantedness*), na desinstitucionalização essa legitimidade é questionada, sendo assim, novas práticas surgem no lugar (Maguire & Hardy, 2009). Oliver (1992) expõe três tipos de forças que corroboram na perda de legitimidade, na erosão e, portanto, na consequente desinstitucionalização:

- Forças políticas: estão ligadas à distribuição de energia e podem seguir de uma mudança na estrutura de poder de uma organização ou o contexto de liderança ou lutas internas entre diferentes grupos de interesse (Oliver, 1992; Patora-Wysocka, 2015);
- Forças funcionais: elas podem estar ligadas aos motivos econômicos da mudança pressão para melhor alocação de recursos e uma demanda por eficiência (Oliver, 1992; Patora-Wysocka, 2015);
- Forças sociais: são forças que não estão sujeitas ao controle gerencial, sendo não planejadas e espontâneas. Elas podem ser de natureza endógena, iniciada por uma mudança na estrutura organizacional que

levou a uma diferenciação de grupos, por exemplo, no caso de fusões ou joint ventures (Oliver, 1992; Patora-Wysocka, 2015).

Compreender, aprofundar e investigar “os fatores motivadores do rompimento da legitimidade de práticas e significados, da intensidade da influência das exigências ambientais na instituição e das condições que desafiam a tendência de adaptação a elas” (Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate, 2010, p. 100) auxiliam a entender os processos e comportamentos sociais que provocam a desinstitucionalização. A adoção de lógicas institucionais auxilia a clarificar todo o processo até aqui exposto.

2.3 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Friedland e Alford (1991) apresentam os mercados capitalistas, onde as famílias ocupam diferentes papéis, como consumidor de produtos e serviços, mas também são fornecedoras de mão-de-obra, como exemplo da necessidade de lidar com diferentes contradições na sociedade. A perspectiva da lógica institucional surge como uma estrutura metateórica capaz de subsidiar a análise das inter-relações entre instituições, indivíduos e organizações nos sistemas sociais (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012), permitindo assim “entender essas restrições e especificar as condições sob as quais elas moldam a ação organizacional e individual” (Friedland & Alford, 1991, p. 256).

Dentre as definições de lógicas institucionais, a que é mais utilizada é a que descreve essas lógicas como “conjuntos de práticas materiais e construções simbólicas que constituem ‘princípios organizadores’ de ordem institucional e estão disponíveis para as organizações e indivíduos” (Friedland & Alford, 1991, p. 248-49). DiMaggio (1997, p. 277) aponta ainda que “essas lógicas são “fundamentados simbolicamente, estruturados organizacionalmente, definidos politicamente e restrita técnica e materialmente”.

Reay e Hinings (2012, p. 631) expõem que as “lógicas institucionais são os princípios organizadores que moldam o comportamento dos participantes de campo. Porque eles se referem a um conjunto de sistemas de crenças e práticas associadas, definem o conteúdo e o significado das instituições”, ainda que “os indivíduos sejam participantes na formação da lógica das instituições, eles frequentemente experimentam essa lógica como um conjunto objetivo de normas” (Jackall, 1988, p.

112). Para DiMaggio (1997, p. 277) a compreensão das lógicas institucionais é atraente, pois:

(...) em primeiro lugar, propõe que rituais e estímulos interagem com estruturas mentais internas para gerar comportamento. Em segundo lugar, é consistente com a visão de que a cultura é fragmentada entre elementos potencialmente inconsistentes, sem renunciar à noção de coerência limitada, que a tematização de grupos de rituais e esquemas em torno de instituições fornece. Em terceiro lugar, fornece um vocabulário para discutir conflito cultural como confronto entre lógicas inconsistentes de ação.

Os conflitos acontecem no ambiente organizacional quando lógicas institucionalizadas se confrontam (DiMaggio, 1997). Segundo Scott (2014, p. 91) “muitas das tensões e dinâmicas de mudança mais importantes observadas nos campos de organizações podem ser examinadas proveitosamente considerando a competição e a luta entre várias categorias de atores comprometidos com lógicas institucionais contrastantes”. Compreender como diferentes lógicas operam em um mesmo ambiente, bem como, o motivo que explica as organizações a adotar ou não algum comportamento, auxilia no entendimento dos processos de permanências, mudanças e resistências das organizações diante das condições locais na quais estão inseridas (Marquis & Lounsbury, 2007).

Dentre todos os autores que estudam lógicas institucionais, destacam-se cinco princípios que auxiliam no desenvolvimento teórico e consequente refinamento da teoria, são eles: agência incorporada, sociedade como sistema interinstitucional, características culturais e materiais, os múltiplos níveis das instituições e, contingência histórica (Thornton & Ocasio, 2008).

2.3.1 Agência incorporada

Segundo Giddens (1984, p. 3) “ser humano é ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades e é capaz, se solicitado, de elaborar discursivamente sobre essas razões (inclusive mentir sobre elas)”. Para Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012, p. 79) os “indivíduos têm múltiplas identificações sociais, incluindo a organização, grupo de trabalho, campo profissional, partido político, faixa etária e etnicidade”, essas identificações não necessitam de relações interpessoais ou interações para se apresentarem.

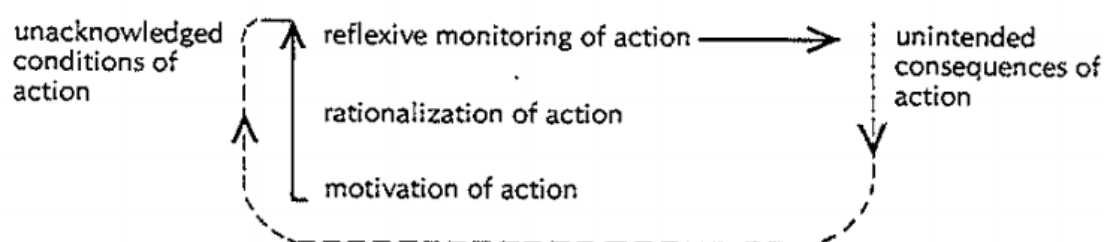
Considerando o conhecimento como ponto de partida, pode-se concluir que os “indivíduos são os principais agentes da aprendizagem e é o seu conhecimento que

impulsiona a interação dinâmica entre o aprendizado individual e o coletivo” (Lam, 2014, p. 94), ponderando a capacidade que eles possuem de racionalizar o processo de tomada de decisão, diante das adversidades, essa se torna “a base principal sobre a qual a competência generalizada dos atores é avaliada por outros” (Giddens, 1984, p. 4). Sewell (1992, p. 21) traz que a “agência pessoal está, portanto, carregada de diferenças coletivamente produzidas de poder e implicado em lutas coletivas e resistências” conforme pode ser observada na Figura 5. As intenções dos indivíduos são limitadas por restrições cognitivas do comportamento humano, são elas:

(...) identidade, objetivos e limitações cognitivas - combinam-se para definir a intencionalidade limitada. Nosso modelo de comportamento humano vê os atores sociais como enraizados nas estruturas sociais, culturais e políticas e como guiados por identidades e objetivos cognitivamente limitados. No entanto, combinar a imersão com a intencionalidade limitada, enquanto uma visão mais complexa e realista da ação social do que a teoria da escolha racional, permanece incompleta. Os seres humanos participam de múltiplas redes e grupos sociais com culturas e estruturas políticas separadas e distintas. Os humanos também têm identidades e objetivos múltiplos, frouxamente acoplados e muitas vezes contraditórios (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, p. 80).

As intencionalidades apresentadas acima, são reconhecidas como as agências dos indivíduos. Para Sewell (1992, p. 21) a “agência, então, caracteriza todas as pessoas”. Os processos históricos, dinâmicos e complexos que compõem as agências dos indivíduos, exercem grande impacto na constituição das instituições multifacetadas existentes nos ambientes (Seo & Creed, 2002), essas por sua vez, implicam “uma capacidade de coordenar as ações de uma pessoa com os outros e contra os outros, para formar projetos coletivos, persuadir, coagir e monitorar os efeitos simultâneos das atividades pessoais e alheias” (Sewell, 1992, p. 21). Os elementos utilizados para o entendimento das agências incorporadas, são “derivados e validados a partir da pesquisa sociológica e psicológica e, em menor escala, da ciência política e da antropologia” (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, p. 80).

Figura 5 - Modelo de estratificação do agente



Fonte: GIDENS (1984, p. 5)

“A agência prevê uma reflexão sobre o papel do poder nos processos institucionais” (Scott, 2014, p. 94) como pode ser observado acima na Figura 5, com isso, formula-se como suposição central que os “interesses, valores e suposições dos indivíduos e das organizações estão incorporados dentro das logicas institucionais vigentes” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 103) em uma conjuntura crítica sendo governada pelas causas temporais do que é chamado de ‘a sombra do passado’ e ‘a sombra do futuro’” (Hong, 2015, p. 507).

2.3.2 Sociedade como sistema interinstitucional

As contribuições de Friedland & Alford (1991) foram essenciais para o desenvolvimento do framework da lógica institucional e sua teoria dos sistemas interinstitucionais. Para “localizar o comportamento em um contexto exige-se a teorização de uma abordagem de sistema interinstitucional de setores sociais em que cada setor representa um conjunto diferente de expectativas para as relações sociais, humanas e do comportamento organizacional” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 104).

Compõem o sistema interinstitucional cinco ordens institucionais, são elas: mercado capitalista, família, estado burocrático, democracia e a religião ou ciência (Mahmood, 2015; Thornton, 2009; Friedland & Alford, 1991). Os indivíduos socializariam através dessas ordens, utilizando-se de normas e valores culturais dentro de domínios específicos e definidos, como famílias ou instituições (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012).

O caráter interinstitucional da sociedade, faz com que os indivíduos e organizações tenham de lidar com demandas conflitantes (Scott, 1995), observa-se assim, “contradições entre as lógicas de ordens institucionais diferentes” (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, p. 104). Dentre os avanços possíveis ao se utilizar os sistemas interinstitucionais como base para a análise institucional, dois ganham destaque, o primeiro refere-se ao fato de que ele não é determinista. O segundo avanço seria o fato de que o regime interinstitucional fornece aos pesquisadores uma compreensão dos fundamentos institucionais das categorias de conhecimento (Thornton & Ocasio, 2008) relativamente estáveis ao longo do tempo (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012).

2.3.3 Características culturais e materiais

Um dos pressupostos básicos da teoria que abarca as lógicas institucionais é que a cultura e os materiais compõem a perspectiva institucional a ser definida (Friedland & Alford, 1991). O simbólico e o material, fazem parte da ideação, auxiliando assim, na significação constitutiva que descreve o fenômeno observado (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Ao invés de privilegiar explicações materiais ou culturais das instituições, adota-se uma perspectiva lógica institucional que reconhece as instituições como resultado da interação entre essas duas forças (Thornton & Ocasio, 2008).

“A tradição sociológica dominante tem sido materialista no sentido de que a cultura é entendida como uma "reflexão" das relações sociais subjacentes. Os símbolos são reduzidos a seus afetos materiais” (Friedland & Alford, 1991, p. 253). Setores institucionais, como “famílias, profissões, estados e religiões localizam as origens dos valores, não podem ser negociados como simples alternativas econômicas” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 106).

Scott (1995, p. 55) afirma que uma “uma determinada organização pode incorporar elementos institucionais, na forma de culturas, estruturas ou rotinas, em seu próprio sistema”, sendo assim, “ao abrir caminho para o papel da cultura na ação modeladora, lógicas institucionais incorporar os componentes simbólicos e normativos da cultura” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 106).

2.3.4. Múltiplos níveis das instituições

Thornton e Ocasio (2008, p. 106) trazem que a “abordagem da lógica institucional como metateoria fornece uma tremenda capacidade de desenvolver teoria e pesquisa em vários níveis de análise”. Avanços sobre o estudo das lógicas são possíveis ao mover-se o foco dos estudos na compreensão como múltiplas lógicas coexistem e se relacionam (Johansen & Waldorff, 2015). Se antes o foco estava concentrado no nível da sociedade e seus efeitos diversos entre organizações e indivíduos, agora, os estudos se ampliam e passam a considerar vários níveis diferentes, dentre eles: mercados, indústrias, redes interorganizacionais, campos organizacionais, comunidades geográficas e outras organizações (Friedland & Alford, 1991; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012).

Dentre as principais formas pelas quais a teoria institucional, e naturalmente a teoria de lógicas institucionais, diferem é sobre o nível em que essas são aplicadas. Para Scott (1995, p. 55) “os níveis identificados variam muito em termos de se o investigador está se concentrando em mais micro ou mais macro fenômenos”. Nem sempre as pesquisas sobre lógica institucionais divergentes explicitam sobre o nível em que essas lógicas se encontram institucionalizadas, ou em alguns casos, fazem parte dos campos organizacionais em que estão inseridas (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). “Uma ou, mais tipicamente, múltiplas lógicas institucionais se desenvolvem no nível dos campos institucionais. As lógicas de nível de campo são moldadas, mas distintas, das lógicas do sistema interinstitucional” (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, p. 148).

2.3.5 Contingência histórica

“A contingência histórica é um pressuposto chave da abordagem da lógica institucional, pois essa suposição é consistente com a teoria institucional, quando essa concentra sua atenção em como os ambientes maiores afetam o comportamento individual e organizacional” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 108). Segundo Sterelny (2016, p. 537):

(...) a história humana é a soma da história dos agentes que interagem e decidem, em seu ambiente físico e social. Às vezes em configurações institucionais de comando e controle, o ambiente cultural e o contexto institucional amplificam os efeitos das decisões de apenas alguns daqueles agentes, tornando suas decisões e ações amplamente impactantes na vida dos demais.

Para Scott (1995) a análise institucional trabalha enfatizando a importância do particular, do tempo, do lugar e das circunstâncias históricas. Sendo assim, busca-se “explorar se os efeitos das forças econômicas, políticas, estruturais e normativas que afetam indivíduos e organizações são, de fato, historicamente contingentes” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 108).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No segundo capítulo dessa dissertação foi apresentada o marco teórico escolhido para contribuir na compreensão e elucidação dos objetivos propostos neste trabalho. Destarte, o presente capítulo tem como intenção nortear a pesquisa em relação aos procedimentos metodológicos, buscando também, contribuir para responder o problema de pesquisa apresentado, sem deixar de atender os objetivos específicos apresentados no capítulo inicial. Visando atender essa proposta de pesquisa, esse capítulo estará dividido em cinco seções: a primeira comporá a delimitação da pesquisa; a segunda apresentará os questionamentos que serão respondidos por ela; a terceira seção apresentará as principais definições em relação as categorias analíticas que tratará essa dissertação; por fim, a quarta seção apresentará os procedimentos que foram realizados durante a coleta e análise dos dados.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Ambicionando alcançar os objetivos propostos, bem como, responder à questão norteadora desta dissertação, a presente pesquisa tem como intenção primordial contribuir para a construção do conhecimento científico na área de ciências sociais aplicadas. Uma pesquisa pode ser definida como um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno (Sampieri, Collado & Lucio, 2013), sendo assim, para se obter o alcance científico esperado, necessita-se proporcionar uma autonomia em relação aos seus métodos, o que permite delimitar seus objetos de forma estrita (Martins & Theophilo, 2009).

Tendo em vista os objetivos propostos e a complexidade de fenômenos que abarcam o campo social e das organizações, o referencial metodológico consultado recomenda a adoção de “delineamentos que atendam ao requisito da abordagem sistêmico-processual recorrente (...) que devem ser configurados, preferencialmente, em termos de uso de métodos múltiplos, com privilégios para os procedimentos qualitativos de pesquisa” (Machado-da-Silva, Fonseca & Crubellate, 2005, p. 101).

As pesquisas classificadas como qualitativas “desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade

de forma complexa e contextualizada” (Marconi & Lakatos, 2017, p. 303). Para Denzin & Lincoln (2006, p. 15) “a pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação, que atravessa disciplinas, campos e temas”. Esse tipo de pesquisa não faz uso de instrumentos estatísticos, não pretendendo assim, numerar ou medir unidades ou categorias com base em um problema (Richardson, 2015).

Diante disso, esse enfoque nem sempre permite ao pesquisador a escolha de um processo claramente definido, em outras palavras, “as pesquisas qualitativas se baseiam mais uma lógica e em um processo indutivo” (Sampieri, Collado & Lucio, p. 33) tendo “o ambiente como fonte direta dos dados” (Prodador & Freitas, 2013, p. 70).

Em relação aos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo. Esse tipo de pesquisa permite “aplicação específica para as ciências empíricas e os interessados nessa atividade devem orientar-se através de obras especializadas em sua área de estudo” (Galliano, 1979, p. 109). Além disso, garante ao presente trabalho registrar e analisar os fenômenos estudados, através do uso da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos (Severino, 2007). Com a intenção de descrever os fatos sobre uma dada realidade, o presente estudo, buscará descrever a relação presente entre as diferentes lógicas institucionais e o grau de legitimação nas entidades pertencentes ao Sistema S no Brasil, que por sua vez, possuem características híbridas derivado de sua constituição.

Analisando o primeiro objetivo dessa pesquisa, que visa identificar as lógicas predominantes para o “Sistema S” no período compreendido entre 1990 e 2017, tem-se que ela adquire características de um estudo com perspectiva longitudinal. Esse fato decorre, pois, esse tipo de pesquisa busca analisar as variações nas características dos elementos amostrais ao longo de um dado período de tempo (Richardson, 1999). Mota (2010) aponta que estudos longitudinais permitem acompanhar um mesmo grupo de sujeitos em diferentes momentos, o que possibilita, controlar as diferenças individuais desses ao longo do tempo. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 180) a vantagem dos estudos de perspectiva longitudinais “é que eles proporcionam informação sobre como as categorias, os conceitos, as variáveis, as comunidades, os fenômenos e suas relações evoluem ao longo do tempo”. A complexidade deste tipo de estudo se concentra ao objetivar comparar períodos distintos de uma mesma organização. Destarte, Dias & Becker (2013, p. 47) trazem que uma “coleta e análise de dados mais apurada, pois exige que elementos que fazem parte de uma memória distante dos entrevistados venham à tona por meio de

versões que nem sempre convergem entre si ou com dados coletados de outras fontes”.

Ao se objetivar evidenciar o processo de legitimação/deslegitimação interpretando as lógicas institucionais consonantes com a qualidade híbrida das organizações do Sistema S, tem-se que essa pesquisa necessitará adquirir como estratégia a realização de um estudo de caso.

O método de estudo de caso foi adotado para esta pesquisa, pois permite a compreensão do objeto investigado através da busca das informações junto a todas as organizações (Lopes et al., 2012). Marconi e Lakatos (2017, p. 305) afirmam:

No estudo de caso, não há aprioristicamente um esquema estrutural; assim, não se organiza um esquema de problemas, hipóteses e variáveis com antecipação. Ele reúne grande número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa. Seu objetivo é apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

No âmbito das ciências sociais aplicadas, campo que esta pesquisa se enquadra, há inúmeros fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação. Deste modo, o tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento, apoiada na construção de teorias (*Grounded Theory*) como pode ser observada em um estudo de caso (Martins & Theophilo, 2009).

Uma pesquisa que adota como estratégia o estudo de casos, deve seguir algumas etapas conforme descrita por Marconi e Lakatos (2017):

1. Formulação do problema de pesquisa;
2. Definição das unidades-caso;
3. Seleção dos casos;
4. Determinação das técnicas de coleta de dados;
5. Elaboração do protocolo de pesquisa;
6. Coleta dos dados;
7. Análise e interpretação dos dados;
8. Redação do relatório de pesquisa.

Um estudo caso deve ser considerado como experimentos múltiplos, que fazem uso da “generalização analítica”. Portanto, esse tipo de estudo, deve se basear em uma teoria previamente desenvolvida como modelo, com isso, os resultados empíricos obtidos ao longo do estudo poderão ser comparados com essa teoria (Yin, 2001; Creswell, 2010). Os estudos de casos permitem “pelo maior foco na

compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos” (Malvezzi, Zambalde & Rezende, 2014, p. 115).

A realização do estudo de caso ocorrerá no SENAC Paraná, que é uma das entidades que compõem o rol de entidades pertencentes ao “Sistema S”, onde fazem parte cerca de 8 outras entidades. Compõem o “Sistema S” brasileiro as seguintes entidades:

- SESI - Serviço Social da Indústria: possui 29 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins, Departamento Nacional e Conselho Nacional.
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial: possui 28 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Departamento Nacional.
- SESC - Serviço Social do Comércio: possui 28 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Departamento Nacional.
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial: possui 28 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Departamento Nacional.
- SEST - Serviço Social do Transporte: possui 15 unidades integrantes - Centro Oeste I, Centro Oeste II, Nordeste I, Nordeste II, Nordeste III, Nordeste IV,

Norte, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Conselho Nacional.

- SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte: possui 15 unidades integrantes - Centro Oeste I, Centro Oeste II, Nordeste I, Nordeste II, Nordeste III, Nordeste IV, Norte, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Conselho Nacional.
- SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural: possui 28 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Administração Nacional.
- SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo: possui 28 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Departamento Nacional.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: possui 28 unidades integrantes - Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins e Departamento Nacional.

Segundo o Acórdão nº 699 de 2016 do Tribunal de Contas da União, o TCU, as entidades acima descritas são “entes paraestatais de cooperação com o Poder Público, não se enquadrando entre os órgãos da Administração Direta ou Indireta. Têm personalidade jurídica de Direito Privado, com incidência das normas de Direito Público”, essas entidades foram constituídas a partir de lei autorizativa e tem como preceito a realização de atividades sociais de interesse público. Assim sendo, o quarto e último objetivo específico desta pesquisa se apresenta como salutar e necessário, já que ele pretende compreender como as ocorrem o processo de adoção de lógicas distintas por tais entidades e, como isso afeta a legitimidade destas na sociedade.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A realização de uma pesquisa acadêmica demanda a formulação de questionamento, denominado de questão de pesquisa, que norteará junto aos objetivos, anteriormente apresentados, o caminho metodológico a ser percorrido. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 62) “é conveniente formular, por meio de uma ou várias perguntas, o problema que será estudado”, esse é “provavelmente o passo mais importante a ser considerado em qualquer estudo científico” (Martins & Theophilo, 2009, p. 63). Por conseguinte, a partir da problemática de pesquisa e dos objetivos expostos ao longo da primeira seção dessa pesquisa, estabeleceu-se algumas perguntas de pesquisas que subsidiarão a escolha dos instrumentos de coleta e análise de dados:

- a) Quais foram as lógicas institucionais que impactaram na gestão das entidades do Sistema S e do SENAC Paraná no período de 1990 a 2017?
- b) Como se relacionam as lógicas institucionais com a legitimidade no ambiente das organizações do Sistema S e do SENAC Paraná?
- c) Quais atributos das entidades do Sistema S que caracteriza tais entidades como organizações híbridas?
- d) Há um processo em curso de deslegitimação das entidades do Sistema S e SENAC Paraná?

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALITICAS

Ao longo do desenvolvimento de um estudo, se faz necessário, elencar um conjunto “de procedimentos coerentes e especiais deve ser empregado, até se chegar a demonstração dos resultados desejados” (Fachin, 2006, p. 30). Igualmente Marconi e Lakatos (2017, p. 115) trazem que “a definição de um termo (conceito, constructo) pode ser feita tanto com a base em outros conceitos, quanto em indicações de ações ou comportamentos que o termo expressa ou implica”. Mediante o exposto, apresenta-se como condição imperativa a transformação dos constructos teóricos (definição constitutivas – DC) em definições operacionais (DO) dos conceitos dessa pesquisa.

Nessa pesquisa optou por apresentar as categorias analíticas divididas entre as principais e as secundárias como esta apresentado a seguir.

3.3.1 Categorias analíticas principais

- **Lógica Institucional**

Definição Constitutiva – A perspectiva da lógica institucional é uma estrutura metateórica para analisar as inter-relações entre instituições, indivíduos e organizações em sistemas sociais. Ela auxilia pesquisadores interessados em compreender sobre como os atores individuais e organizacionais são influenciados por sua situação nas questões sociais onde diferentes lógicas estão presentes (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012; Friedland & Alford, 1991; Lawrence, 2008).

Definição Operacional – O conceito de lógica institucional será operacionalizado nessa pesquisa para identificar como a adoção de lógicas distintas impactou diretamente o processo de gestão do SENAC no período do recorte temporal. Será analisado aqui a adoção das diferentes lógicas através de elementos como: cultura, crenças, valores, missão e ações ao longo do período.

- **Legitimidade**

Definição Constitutiva – As organizações exigem mais do que recursos materiais e informações técnicas para sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Elas também precisam de aceitação social e credibilidade, ou seja, que as suas ações sejam desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído (Scott, 2000; Suchman, 1995). Uma organização é considerada legítima quando seus elementos são suportados por princípios estruturais aceitos no sistema social (Rossoni, 2016).

Definição operacional – O conceito de legitimidade será operacionalizado como os elementos fundamentais que permitiram o surgimento das entidades do “Sistema S”, bem como, sua manutenção até o momento. Para isso, serão analisados os aparatos legais, os

relacionamentos com stakeholders, os inputs e outputs que operacionalizam essas estruturas.

3.3.2 Categorias analíticas secundárias

- **Sistema S**

Definição Constitutiva - Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Social de Transporte (Sest) (SENADO FEDERAL, 2018).

Definição Operacional – Conjunto de organizações que possuem raízes comuns, características similares e que são mantidas através de contribuição compulsória, sendo que a sua gestão é delegada a entidades patronais privadas. Nessa pesquisa, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio - SENAC foi a entidade escolhida para a realização desse estudo de caso.

- **Campo organizacional**

Definição Constitutiva – aquelas organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, tais como: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. O campo representa a totalidade dos atores relevantes que interagem frequentemente mais entre eles do que com atores fora do campo

(DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995; Machado-da-Silva, Guarido Filho & Rossoni, 2006).

Definição Operacional – O conceito de campo organizacional abarcará as relações do SENAC com: governos, órgãos de controle, colaboradores, usuários, fornecedores, sindicatos, federações, confederações e mídia.

- **Organizações híbridas**

Definição Constitutiva – Organizações que seguem lógicas público e privadas ao mesmo tempo, e necessitam encontrar maneiras inovadoras de fazer negócios de forma equilibrada entre os objetivos sociais e econômicos (Santos, Pache & Birkholz, 2015; Battilana et al., 2012; Jay, 2013).

Definição operacional – O conceito de organizações híbridas será operacionalizado visando descrever o SENAC que ora necessita seguir lógicas públicas e ora necessita seguir lógicas da iniciativa privada em sua gestão.

3.4 COLETA DE DADOS

O design da pesquisa corresponde aos aspectos técnicos que aqui serão empregados. Segundo Martins & Theophilo (2009, p. 33) “o design envolve os meios técnicos da investigação; corresponde ao planejamento e estruturação da pesquisa em sua dimensão mais ampla”. A coleta e análise dos dados, constituem o design da pesquisa. Sampieri, Collado & Lucio (2013, p. 38) definem que o objetivo da coleta de dados na pesquisa qualitativa “é proporcionar um entendimento maior sobre os significados e as experiências das pessoas” e que se apoia em diversas técnicas para o desenvolvimento de um estudo de qualidade.

A coleta de dados em um estudo de caso deve considerar três requisitos trazidos por Yin (2001):

- a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou

A triangulação, ou seja, a utilização de vários tipos de evidências garantirá confiabilidade em um estudo multicaso (Martins & Theophilo, 2009). Da mesma forma, Marconi e Lakatos (2017, p. 344) trazem que “o objetivo da triangulação de métodos é abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado”. Nesta pesquisa, a triangulação se dará através do uso de fontes diversas para captação e posterior análise dos dados.

As fontes das informações podem ser apresentadas em seis formas distintas, são elas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação não participantes e artefatos físicos. Considerando o exposto, optou-se por utilizar nessa pesquisa das seguintes fontes de informações: documentos, observação e entrevistas. Para tal, a pesquisa se dividirá em duas fases, a primeira compreenderá a análise documental e, a segunda, contemplará a observação e a entrevistas que ocorrerão em um mesmo momento. Ressalta-se, que a divisão da coleta de dados em duas fases, somente foi realizada para melhor explicação de cada um dos métodos.

A primeira fase contemplará a coleta de documentos disponíveis em fontes diversas. “Durante o processo de pesquisa, o investigador pode coletar documentos qualitativos, que podem ser documentos públicos (p. ex., jornais, minutas de reuniões, relatórios oficiais) ou documentos privados (p. ex., diários pessoais, cartas, e-mails)” (Creswell, 2010, p. 214). Phillips (1974, p. 187) considera documentos como “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano”. Esses documentos são uma fonte valiosa de dados qualitativos, que auxiliam na compreensão do fenômeno central do estudo (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). “A pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não forma objeto de análise” (Martins & Theophilo, 2009, p. 55).

Dentre os documentos que serão utilizados nessa pesquisa, os principais estão listados a seguir:

- Relatórios de gestão publicados pelas entidades do Sistema S e do SENAC Paraná no período de 1990 a 2017;
- Balanços Patrimoniais (principalmente notas explicativas) publicados pelo SENAC Paraná entre 1990 e 2017;

- Acórdãos publicados pelo Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União;
- Relatórios de auditorias publicados pelas entidades;
- Releases divulgados para a imprensa das entidades do Sistema S e do SENAC Paraná;
- Matérias jornalísticas a respeito da gestão das entidades em questão;
- Sites, redes sociais e demais materiais institucionais;
- Fotografias e demais tipos de imagens;
- Materiais publicitários disponíveis a respeito dos serviços oferecidos pelas entidades;
- Decisões judiciais a respeito das entidades do Sistema S e do SENAC Paraná;
- Legislação que regula a captação, aplicação e destinação dos recursos do compulsório destinados a manutenção das entidades do Sistema S e do SENAC Paraná.
- Atas, relatórios e demais comunicações internas das entidades.

A segunda fase da coleta de dados está composta da observação e das entrevistas. A observação pode ser efetuada à medida que se visita unidades das entidades do Sistema S, pois ao assumir que os fenômenos não são exclusivamente históricos, espera-se encontrá-los disponíveis para observação de alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes (Yin, 2001; Martins & Theophilo, 2009). Essas observações, realizadas ao longo da pesquisa, servem como importante fonte de evidências em um estudo de caso.

Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 419) destacam que a observação “não é uma mera contemplação (...) implica entrarmos profundamente em situações sociais e mantermos um papel ativo, assim como uma reflexão permanente, estarmos atentos aos detalhes, acontecimentos, eventos e interações”. Como pontos fortes da observação, destaque para a realidade dos acontecimentos observados, já que os mesmos ocorrem em tempo real, e tratam do contexto do evento em questão (Creswell, 2010). Martins e Theophilo (2009, p. 86) afirma:

A observação consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise das informações, dados e evidências. Para tanto, deve ser precedida por um levantamento de referencial teórico e resultados de outras pesquisas relacionadas ao estudo.

Ao longo desta pesquisa, vislumbra-se a realização de duas visitas em cada entidade com vistas a realização da observação acima descrita, bem como, acessar os canais de comunicação dessas entidades através das suas redes sociais. Almeja-se assim, entrar em contato com usuários, colaboradores e diretores das entidades em seus respectivos ambientes.

Entrevistas completam a segunda fase de coleta de dados, para a pesquisa elas tem como função “compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados, conhecer o significado que o entrevistado da aos fenômenos e eventos da sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos” (Marconi & Lakatos, 2017, p. 319). Em suma “essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes” (Creswell, 2010, p. 214).

As entrevistas podem assumir diversas formas, e caracterizam-se, por serem conduzidas de forma espontânea (Yin, 2001). Elas contam com questões abertas e do tipo “piloto”, sendo que ao longo do trabalho, elas se estruturam (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Os entrevistados “são fundamentais, pois fornecem ao pesquisador percepções e interpretações de eventos, como também podem sugerir fontes alternativas para corroborar evidências de outras fontes” (Martins & Theophilo, 2009, p. 89). Em algumas situações, é possível inclusive, “pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa” (Yin, 2001, p. 112).

O sucesso da coleta de dados através das entrevistas se concentra na formulação de questões rigorosamente estudadas (Fachin, 2006). Destarte, Grinnel, Williams e Unrau (2009 apud Sampieri, Collado & Lucio, 2013, p. 427):

- Perguntas gerais: partem de formulações gerais e servem para se chegar ao tema principal da entrevista;
- Perguntas para exemplificar: servem como deflagradoras de explorações mais profundas, nas quais os entrevistados exemplificam um evento, acontecimento ou categoria;
- Perguntas estruturais: quando o entrevistador pede ao entrevistado uma lista de conceitos como se fosse um conjunto de categorias;
- Perguntas de contrastes: servem para destacar as semelhanças ou diferenças em relação a símbolos ou tópicos apresentados.

Desta maneira, nesta pesquisa utilizou os seguintes requisitos para selecionar os entrevistados, esses são compostos por cinco características necessárias para que pudessem ser entrevistados:

1. Serem colaboradores do SENAC Paraná com ao menos 1 ano de trabalho;
2. Possuir um cargo que lhe garanta relação com ao menos três setores dessas entidades;
3. Possuir cargo de nível administrativo, técnico ou gestão na entidade;
4. Possuir conhecimento amplo sobre sua entidade, mas também conhecer de forma moderada outras entidades do Sistema S;
5. Ser um dos responsáveis pela resposta aos itens das auditorias realizadas na entidade SENAC Paraná;

Por conseguinte, foram realizadas 10 entrevistas para a concretização da presente pesquisa, as mesmas podem ser conferidas no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Identificação dos entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	FUNÇÃO	TEMPO DE SENAC PARANÁ	NIVEL	REFERÊNCIA
<i>Colaborador 1</i>	Instrutora	3 anos e meio	Técnico	Apêndice B
<i>Colaborador 2</i>	Técnica de Apoio da Unidade	18 anos	Técnico	Apêndice C
<i>Colaborador 3</i>	Técnica de Educação Profissional e Tecnológica	9 anos	Técnico	Apêndice D
<i>Colaborador 4</i>	Técnica de Educação Profissional e Tecnológica	1 ano	Técnico	Apêndice E
<i>Colaborador 5</i>	Secretária Acadêmica	40 anos	Administrativo	Apêndice F
<i>Colaborador 6</i>	Secretária do Atendimento	27 anos	Administrativo	Apêndice G
<i>Colaborador 7</i>	Técnica de Educação Profissional e Tecnológica	16 anos	Técnico	Apêndice H
<i>Colaborador 8</i>	Secretária do Atendimento	2 anos	Administrativo	Apêndice I
<i>Colaborador 9</i>	Gerente Executivo	28 anos	Gestão	Apêndice J
<i>Colaborador 10</i>	Gerente Executivo	6 anos	Gestão	Apêndice K

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira entrevista foi realizada com intuito de ser a entrevista piloto que permitiria ajustar as questões, devido as respostas obtidas nesta, optou-se por utilizá-la como primeira entrevista. Os detalhes e transcrições das respectivas entrevistas, podem ser conferidos analisando os APÊNDICES, de B a K, deste trabalho. Salienta-

se, entretanto, que ambicionava-se obter as gravações dos dez entrevistados, porém, devido a solicitação expressa de dois respondentes para que não houvesse qualquer tipo de gravação, foram obtidas apenas 8 gravações que totalizaram 153 minutos e 43 segundos de gravação. Como as entrevistas, sem gravação permitida, tiveram de ser realizadas com base em anotações, as suas respectivas durações não estão contempladas no valor anteriormente exposto. Desde o momento da preparação, contato inicial, aplicação da entrevista e devidas anotações, foram consumidos 59 minutos junto aos dois últimos entrevistados.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Pesquisas qualitativas pressupõem uma grande quantidade de dados, sendo assim, a principal recomendação é que esses dados sejam agrupados em categorias que se relacionam entre si (Martins & Theophilo, 2009). Essa análise, não tem como função, externar a opinião de pessoas (Marconi & Lakatos, 2017). Ainda sobre a análise de dados Creswell (2010, p. 217) afirma que ela é:

(...) conduzida concomitantemente com a coleta dos dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios. Enquanto as entrevistas são realizadas, por exemplo, o pesquisador pode estar analisando uma entrevista coletada anteriormente escrevendo anotações que podem ser finalmente incluídas como narrativa no relatório final, e organizando a estrutura do relatório final.

Os dados obtidos a partir dos instrumentos de coleta de dados foram analisados através da análise documental e de conteúdo proposta por Bardin (1977). Define-se análise de conteúdo como sendo uma “técnica orientada por meio da qual medidas padronizadas são aplicadas a unidades metricamente decididas e essas são usadas para caracterizar e checar documento” (Mannig & Cullum-Swan, 1994, p. 464).

Bardin (1977, p. 42) afirma que a análise de conteúdo pode ser entendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo, segundo Chizzotti (2014, p. 140) “consiste em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras, ideias em um texto para medir o peso relativo atribuído a um determinado assunto pelo seu autor”. Salienta-se ainda,

a influência do contexto, do estilo, da forma e conteúdo da comunicação no texto analisado (Marconi & Lakatos, 2017).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013) esse tipo de análise é uma técnica para estudar qualquer tipo de comunicação de uma maneira 'objetiva' e sistemática, que quantifica as mensagens ou conteúdo em categorias e subcategorias e as submete à análise estatística”.

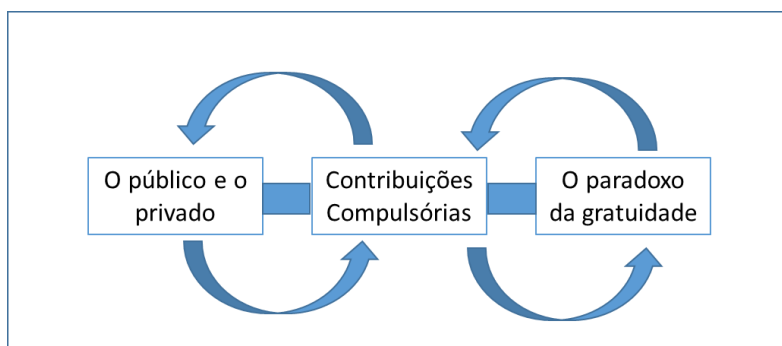
4 ANÁLISE DOS DADOS

No transcorrer deste capítulo são analisados os dados coletados por meio do questionário de entrevista (APENDICE A) aplicado aos colaboradores do SENAC Paraná, assim como, dos demais documentos analisados e elencados no capítulo anterior. Optou-se por utilizar a análise das relações que visa, dentre outros pontos, estabelecer as relações que os elementos/categorias apresentam ao longo dos materiais analisados.

Denominada também de análise das coocorrências, busca-se aqui extrair dos materiais analisados “as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (concorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto, isto é, num fragmento de mensagem previamente definido” (BARDIN, 2016, p. 259-260).

As reflexões presentes neste capítulo são pautadas nas referências dos autores já citados anteriormente, dentre os principais, estão: DiMaggio e Powell (1983), Scott (1987; 1995), Oliver (1992), Aldrich e Fiol (1994), Suchman (1995), Pache e Santos (2001), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), Hoffman e Badiane (2010), Lawrence, Suddaby e Leca (2011), Jay (2013) e Battilana et al (2015). A análise se constituiu no estabelecimento de categorias e unidades de registro que surgiram os quais se constituíram em eixos norteadores desta pesquisa conforme disposto na Figura 6:

Figura 6: Unidades de registros e categorizações da análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pelo autor

As categorias apresentadas foram elaboradas através da matriz de contingência que constatou as temáticas acima como as mais importantes na

realização da interpretação dos dados para essa pesquisa. Conforme apregoa a análise de discurso apresentada por Bardin (2016), as categorias e suas subcategorias emergem após a constatação de suas ocorrências ao longo do material levantado em cada pesquisa.

A primeira categoria que emergiu a partir da análise dos dados, constatou o paradoxo que o SENAC Paraná vive, assim como as demais entidades componentes do “Sistema S”, a respeito do seu enquadramento como organização. Há na sociedade em geral, o entendimento que a entidade SENAC faz parte do serviço público, sendo administrada pelo governo.

Quadro 2: Categoria de análise: O público e o privado

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	COLABORADORES
O público e o privado	“Para algumas pessoas eu considero que a entidade tem características públicas (...) Mas ela é privada para pessoas que trabalham com metas (...) Existem SENAC’s diferentes dentro do mesmo SENAC, é uma situação ambígua ”	Colaborador 1 (C1)
	“ Ela é privada , entretanto por ela ser intermediada pelo governo federal, nós temos alguns regimentos que nos fazem assemelhar a um órgão público ”	Colaborador 2 (C2)
	“Como uma entidade privada , mas que recebe os recursos compulsórios , que são de origem público ”	Colaborador 3 (C3)
	“O SENAC tem aspectos tanto da área pública , quanto privada, mas somos de fato uma instituição privada ”	Colaborador 4 (C4)
	“Eu caracterizo como privado , mas ela também é pública. Ela tem as mesmas características de uma empresa pública ”.	Colaborador 5 (C5)
	“O SENAC, apesar de privado , ele está ligado ao governo via lei do compulsório e pratica ações como se fosse uma empresa pública ”.	Colaborador 6 (C6)
	“Antes de conhecer o SENAC, eu achava que era uma empresa pública , mas somente depois eu notei que ela era privada . Mas ela tem características públicas (...) Ela fornece um serviço, que são característicos de órgãos públicos , tanto é, que várias pessoas chegam até o SENAC e acham que os colaboradores trabalham para o governo (...) É uma entidade privada , com característica de serviço público , por ser muito grande, pode ser que até pela questão de padronização, ela tenha se assemelhado ao serviço público ”	Colaborador 8 (C8)

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 2, através das unidades de registros levantadas, constata-se que essa dinâmica é fortemente influenciada devido a característica de financiamento das atividades do SENAC, que se dá através dos recursos oriundos da contribuição compulsória. Além da sua principal fonte de financiamento, o SENAC tem entre seus principais clientes prefeituras e, em um curto período de tempo, o governo federal via execução do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Quando negocia com órgãos públicos, o SENAC passa a ofertar seus cursos de qualificação profissional de forma gratuita a população, mesmo recebendo por isso através de repasses governamentais, isso acaba por reforçar a imagem de que no SENAC os cursos são gratuitos:

As relações ocorrem por meio de parcerias, a instituição vende seus serviços para os governos, sejam no âmbito municipal, estadual ou federal. Por exemplo, o município quer fornecer algum tipo de serviço/capacitação para sua população carente, tipo CRAS, o município acaba por comprar os serviços do SENAC para que eles possam capacitar esse grupo de pessoas em vulnerabilidade (COLABORADOR 8).

O pouco conhecimento e compreensão sobre a receita compulsória³, recurso paraestatal que é recolhido pelo governo federal e repassado para manutenção das entidades do “Sistema S”, também reforça a falta de compreensão sobre a natureza das operações das entidades. Logo que a entidade é mantida por tais recursos, existe uma necessidade de maior compreensão para a sociedade em geral, sobre a origem de tais recursos e sua aplicação. A Quadro 3, traz como essa categoria analítica é vista pelos diferentes colaboradores da instituição:

Quadro 3: Categoria de análise: Contribuições compulsórias

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	COLABORADORES
Contribuições compulsórias	“Como vem o compulsório, alguns setores da entidade não se empenham com a geração de novos recursos para a entidade”	Colaborador 1 (C1)
	“(…) vários governos que já entraram tiveram essa questão de cortar ou diminuir o compulsório (…). E o SENAC no atual formato (…). não se manteria”	Colaborador 3 (C3)

³ Por lei, o Senac recebe uma contribuição compulsória de 1% da folha de pagamento das empresas do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. A arrecadação é feita simultaneamente às contribuições para a Previdência Social, por meio da Receita Federal, que retém, a título de taxa administrativa, 3,5% sobre o valor recolhido pelos empresários do comércio a título de contribuição parafiscal. A contribuição compulsória foi ratificada pela Constituição Federal de 1988, referendada por uma emenda popular que obteve o expressivo número de 1,7 milhão de assinaturas (algo então inédito na história do país). Essa manifestação de apoio foi decisiva para a aprovação do artigo 240 do texto constitucional, que assegura a contribuição sobre a folha de pagamento das empresas em favor dessas instituições (SENAC DEPARTAMENTO NACIONAL, 2015, p. 6).

Contribuições compulsórias	“Nós temos uma dependência do governo (federal) devido a questão o compulsório”	Colaborador 4 (C4)
	“(…) se cortar os recursos da instituição será muito difícil o SENAC sobreviver”	Colaborador 5 (C5)
	“(…) acredito até que (o SENAC é) 100% dependente da receita compulsória”	Colaborador 7 (C7)
	“(…) se o governo decidi por isentar as empresas de contribuir compulsoriamente, se ele tira essa obrigação (…) nesse sentido, vai atingir os trabalhadores, os empresários e conseqüentemente a instituição”	Colaborador 8 (C8)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os projetos que desenvolve com os diferentes governos, desde os oriundos de verbas municipais como no caso dos cursos para população em vulnerabilidade social executados pelas unidades dos Centros de Referência da Assistência Social - CRA's⁴, até projetos em nível nacional como o PRONATEC, tem reforçado a imagem de que no SENAC os cursos são gratuitos para a população. Isso tudo, somado ao fato, de que a própria entidade oferta algumas modalidades de cursos gratuitos custeados pela receita compulsória, faz com que a parte da sociedade busque, constantemente a gratuidade em todos os serviços ofertados. Portanto, a condição de frustração acaba sendo presente, nessa parcela da população que busca no SENAC uma opção de ensino gratuito.

A terceira categoria analítica dessa análise, versará sobre como é vista a questão da gratuidade dos serviços oferecidos pelo SENAC, fica claro nos relatos contidos na Tabela 3, que os respondentes asseguram que há uma grande expectativa por parte da comunidade em geral e, principalmente das empresas que contribuem compulsoriamente, na busca por gratuidade nos cursos ofertados pela entidade.

⁴ O Centro de Referência de Assistência Social (Cras) é a porta de entrada da Assistência Social. É um local público, localizado prioritariamente em áreas de maior vulnerabilidade social, onde são oferecidos os serviços de Assistência Social, com o objetivo de fortalecer a convivência com a família e com a comunidade. A partir do adequado conhecimento do território, o Cras promove a organização e articulação das unidades da rede socioassistencial e de outras políticas. Assim, possibilita o acesso da população aos serviços, benefícios e projetos de assistência social, se tornando uma referência para a população local e para os serviços setoriais. O Cras oferta o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (Paif) e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV). No Cras, os cidadãos também são orientados sobre os benefícios assistenciais e podem ser inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (SECRETARIA ESPECIAL DE DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, online, 2015).

A frustração em não encontrar no SENAC serviços e cursos gratuitos, faz com que parcelas da sociedade passem a questionar a real necessidade de existir da entidade. Esse desgaste, acaba por reforçar movimentos contrários em parcelas da sociedade, contra a entidades e demais componentes do “Sistema S” conforme o Quadro 4 demonstra.

Quadro 4: Categoria de análise: O paradoxo da Gratuidade

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	COLABORADORES
O paradoxo da Gratuidade	“Se a empresa tiver de capacitar um colaborador ela vai ter de pagar ” “(sobre os trabalhadores) eles reclamam dos preços , e esse acaba sendo uma barreira ”	Colaborador 1 (C1)
	“(sobre o que as empresas contribuintes esperam do SENAC) esperam do SENAC gratuidade para colaboradores”	Colaborador 3 (C3)
	“Com os preços que o SENAC atua hoje, uma gama da população deixa de ser atendida, que não tem condições de pagar o que o SENAC cobra ”.	Colaborador 5 (C5)
	“ As empresas contribuintes , elas falam que contribuem, então elas esperam a gratuidade ou mais facilidades”	Colaborador 6 (C6)
	“(sobre como as empresas contribuintes veem o SENAC) Como um peso , mesmo com o desconto para essas empresas, na maioria das vezes elas acham que os cursos deveriam ser gratuitos como na época da criação do SENAC ”	Colaborador 7 (C7)
	“Nem todos os clientes tem um cartão de credito com R\$ 6.000,00 de limite, para poder comprar um curso de cozinheiro, por exemplo, não faz muito sentido ofertar um curso impossível para quem deseja ”	Colaborador 8 (C8)

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que está posto que a sociedade em geral não compreende como o SENAC está organizado juridicamente, se como uma empresa pública ou privada, que também, ela não entende a questão das receitas compulsórias que são repassadas para a entidade e, que a mesma apesar disso não oferta a totalidade de seus cursos na modalidade gratuita, se busca compreender, uma quarta categoria analítica aparece ao longo desta discussão, elas será trabalhada a medida que as demais são apresentadas, está tratará como a sociedade e seus diferentes entes compreendem o SENAC como instituição.

O Quadro 5 apresentará como os respondentes identificam a instituição dentro de diferentes parcelas da população, aqui serão expostas como a “Sociedade em

geral”, as “Empresas contribuintes”, os “Trabalhadores” e os “Empreendedores” enxergam a instituição a partir da opinião de seus colaboradores.

Quadro 5: Subcategoria de análise: Relações com a Sociedade

SUBCATEGORIA	COLABORADORES	SOBRE	UNIDADE DE REGISTRO
Relações com a Sociedade	Colaborador 1 (C1)	Sociedade em Geral	“Vê o SENAC como um sangue suga”
	Colaborador 4 (C4)	Sociedade em Geral	“Como instituição de ensino que abarca da aprendizagem até o ensino superior”
	Colaborador 5 (C5)	Sociedade em Geral	“Como uma entidade que gera oportunidade de qualificação, mas também como uma entidade que cobra pelos serviços prestados”
	Colaborador 7 (C7)	Sociedade em Geral	“O SENAC é visto como formadora de mão-de-obra pratica e rápida. Algumas pessoas pensam que o SENAC é uma instituição pública, e por isso, deve ofertar cursos gratuitos”
	Colaborador 3 (C3)	Empresas Contribuintes	“Esperam do SENAC gratuidade para colaboradores”.
	Colaborador 4 (C4)	Empresas Contribuintes	“Também como uma instituição de ensino, porém, com uma obrigatoriedade em participar desse ensino (compulsoriamente)”
	Colaborador 6 (C6)	Empresas Contribuintes	“Elas sabem que o SENAC forma profissionais para elas, talvez eles se sintam pagando por esses serviços duas vezes. Mas ainda acreditam no SENAC e na formação oferecida”.
	Colaborador 7 (C7)	Empresas Contribuintes	“Como um peso, mesmo com o desconto para essas empresas, na maioria das vezes elas acham que os cursos deveriam ser gratuitos como na época da criação do SENAC”
	Colaborador 2 (C2)	Trabalhadores	“Eles possuem uma imagem positiva, ele vem até ao SENAC e procuram. Mas eles reclamam dos preços, e esse acaba sendo uma barreira”
	Colaborador 3 (C3)	Trabalhadores	“Como uma escola profissionalizante, a gente atua na maioria das profissões relacionadas ao comércio, eu acho que o SENAC é acessível, porém em relação a nossa política de desconto e forma de pagamento não se adequam ao trabalhador”

Relações com a Sociedade	Colaborador 5 (C5)	Trabalhadores	<i>“Tem condições sim, depende da área buscada, tem curso mais acessíveis, mesmo ganhando um salário mínimo. Tem a prefeitura que compra vários cursos e ofertam gratuitamente. Nós parcelamos o curso, nós damos desconto, temos cursos mais rápidos. Mas temos cursos mais caros também, são cursos longos, que é mais difícil para alguns pagarem”</i>
	Colaborador 6 (C6)	Trabalhadores	<i>“Eles têm uma boa imagem da instituição, mas nem todos tem acesso, aos cursos devido aos valores e formas de pagamento. Nós temos uma dificuldade em oferecer uma condição de pagamento fora da realidade”</i>
	Colaborador 1 (C1)	Empreendedores	<i>“Eles veem o SENAC como uma entidade defasada, que não oferta cursos com preços acessíveis”</i>
	Colaborador 2 (C2)	Empreendedores	<i>“Para o empreendedor não, o SENAC teria de inovar mais, caso seja um novo negócio o SEBRAE seria o mais adequado. O SENAC viria para capacitar o quadro de colaboradores”.</i>
	Colaborador 6 (C6)	Empreendedores	<i>“Nós formamos muitos profissionais, como na área da beleza, que já saem abrindo um negócio como barbeiros e cabeleireiros. Gastronomia também”</i>
	Colaborador 8 (C8)	Empreendedores	<i>“Não acredito que alguém veja o SENAC como entidade que forme empreendedores. Quem busca com essa finalidade, acaba se frustrando. Inclusive recomendamos o SEBRAE como entidade que poderia ajudar esse público”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Destarte, o presente capítulo apresentará de forma mais detalhada cada uma das quatro categorias de análise que foram apresentadas acima. Portanto, a seguir, serão apresentadas quatro subseções que pretende esmiuçar cada uma das quatro categorias de análise obtidas.

4.1 O PÚBLICO E O PRIVADO DO SENAC

A análise da primeira categoria analítica impõe o resgate teórico do conceito de hibridismo organizacional anteriormente apresentado, nesse se enquadram organizações que necessitam lidar com diferentes lógicas – pública e privada – na gestão de seus negócios. “No entanto, a inventividade das organizações híbridas também apresenta desafios sua sustentabilidade” (Battilana e Lee, 2014, p. 398).

Ao atender públicos distintos, uns que pagam pelo uso dos seus serviços e outros que se utilizam deles gratuitamente, ao receber recursos oriundos de contribuição compulsória e, que se assemelham, e mesmo assim, buscar a geração de lucro em suas atividades, faz do SENAC uma organização com características híbridas como apregoa a teoria.

Uma das principais implicações dessa condição de hibridade organizacional, é que as empresas que buscam atender diferentes públicos, clientes e usuários no caso, tendem a se concentrar em seus clientes de quem esperam novas receitas, e negligenciam seus usuários, que são legalmente obrigados a contribuir compulsoriamente (Battilana, Sengul, Pache e Model, 2015). Esse desafio fica evidente ao longo da análise do discurso presente nas entrevistas entre os colaboradores do SENAC Paraná.

Os estudos sobre formas organizacionais distintas que possuem identidades variadas, bem como, a necessidade dessas de lidarem com lógicas institucionais que aparecem em configurações híbridas (Battilana e Lee, 2014) conferem um risco a “capacidade dessas empresas de realizar sua missão social e questionam sua razão de ser” (Battilana, Sengul, Pache e Model, 2015, p.1659).

Ao longo do questionário de entrevista aplicado, se buscou compreender como se dá o processo de hibridização da organização SENAC. Os próprios respondentes afirmam isso, alguns apesar de possuírem mais de uma década de experiência na empresa, garantem que devido ao fato da instituição possuir processos internos que assemelham tanto aos processos da iniciativa pública e privada, reforça a imagem de quem a mesma é uma empresa pública mesmo sendo privada. Na presente pesquisa, optou-se por analisar dois processos, que invariavelmente ocorre dentro de empresas públicas e privadas, são eles: contratação de novos colaboradores e compra de produtos e serviços.

Sobre a contratação de novos colaboradores os respondentes expressam o seguinte:

Existe sim o padrão de uma empresa pública, com edital e tudo, mas não existe estabilidade dos colaboradores (Colaborador 01);

São parecidos com a iniciativa pública, a contratação obedece ao tramite de abertura da vaga, prova e edital (Colaborador 02);

Existe um processo seletivo mediante edital, são realizadas auditorias que verificam toda essa parte (Colaborador 03);

Ambos os processos estão mais próximos das organizações públicas, porque o SENAC ele contrata através de processo seletivo (Colaborador 5);

A contratação de colaboradores, como já dito, é uma das características que assemelha a entidade do setor público. Quando da contratação, o interessado preenche um currículo, por meio do site, sem a possibilidade de um contato pessoal. Quando a abre a vaga, ela vai se candidatar, depois faz uma prova e por fim uma entrevista, o escolhido é o que tem melhor nota (Colaborador 8).

Como instituição privada, ao SENAC não é imposto a realização de concurso público para contratação de empregados. Essa decisão foi referendada pelo Supremo Tribunal Federal, publicada em 17 de setembro de 2014, relatada pelo Ministro Teori Zavascki:

Os serviços sociais autônomos, por possuírem natureza jurídica de direito privado e não integrarem a Administração Pública, mesmo que desempenhem atividade de interesse público em cooperação com o ente estatal, não estão sujeitos à observância da regra de concurso público (CF, art. 37, II) para contratação de seu pessoal. Essa a conclusão do Plenário, que negou provimento a recurso extraordinário no qual se discutia a necessidade de realização de concurso público para a contratação de empregados por pessoa jurídica integrante do chamado “Sistema S”. De início, a Corte afastou preliminar de ilegitimidade do Ministério Público do Trabalho para interpor o presente recurso extraordinário. Destacou que, nos termos dos artigos 83, VI, e 107, “caput”, ambos da LC 75/1993, incumbiria àquele órgão oficiar perante o TST, o que abrangeria a atribuição de interpor recurso perante o STF. Esclareceu que os precedentes citados pelo recorrido (SEST - Serviço Social do Transporte) não se aplicariam à espécie, porque neles o Ministério Público do Trabalho teria atuado de forma originária perante o STF, o que seria vedado. No mérito, o Tribunal lembrou que a configuração jurídica dessas entidades relacionadas aos serviços sociais teriam sido expressamente recepcionadas pelo art. 240 da CF e pelo art. 62 do ADCT. Recordou ainda que os serviços sociais do Sistema “S” (SEST - Serviço Social do Transporte; SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem no Cooperativismo; SESC - Serviço Social do Comércio; SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem; SESI - Serviço Social da Indústria; SENAI - Serviço de Aprendizado Industrial; e SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), vinculados às entidades patronais de grau superior e patrocinados, basicamente, por recursos recolhidos do próprio setor produtivo beneficiado, teriam inegável autonomia administrativa. Asseverou que essa autonomia teria limites no controle finalístico exercido pelo TCU quanto à aplicação dos recursos recebidos, sujeição que decorreria do art. 183 do Decreto-lei 200/1967 e do art. 70 da Constituição. Ademais, mencionou que, no caso concreto, a entidade estaria sujeita às auditorias a

cargo do Ministério dos Transportes e à aprovação de seus orçamentos pelo Poder Executivo. Assinalou que a não obrigatoriedade de submissão das entidades do denominado Sistema “S” aos ditames constitucionais do art. 37, notadamente ao seu inciso II, não as eximiria de manter um padrão de objetividade e eficiência na contratação e nos gastos com seu pessoal. Enfatizou que essa exigência traduziria um requisito de legitimidade da aplicação dos recursos arrecadados na manutenção de sua finalidade social, porquanto entidades de cooperação a desenvolver atividades de interesse coletivo (E 789874/DF, rel. Min. Teori Zavascki, 17.9.2014, E-789874).

Necessário salientar, que mesmo liberado da necessidade de realizar concurso público, o processo de contratação de empregados pelo SENAC deve ser “aberto, amplamente divulgado e conta com o processo criterioso de seleção, sendo os empregados admitidos pelo regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)” (Alinhamento Institucional, Pontos relevantes para entender a atuação do Senac, 2001?). O Decreto nº 61.843 de 1967, responsável por regular as atividades da instituição, traz em seus artigos 41, 42, 43 e 44 informações como deve ocorrer o processo de contratação de novos empregados:

Art. 41. O exercício de quaisquer empregos ou funções no Senac dependerá de provas de habilitação ou de seleção, reguladas em ato próprio.

§ 1º A exigência referida não se aplica aos contratos especiais e locações de serviço.

(...)

Art. 42. Os servidores do Senac estão sujeitos à legislação do trabalho e previdência social, considerando-se o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, na sua qualidade de entidade de direito privado, como empregador, reconhecida a autonomia das AA.RR., quanto à feitura, composição, padrões salariais e peculiaridades de seus quadros empregatícios, nos termos do parágrafo único do art. 21.

Art. 43. Os servidores do Senac são segurados obrigatórios do Instituto Nacional da Previdência Social.

Art. 44. Não poderão ser admitidos como servidores do Senac, parentes até o terceiro grau civil (afim ou consanguíneo) do Presidente, ou dos membros, efetivos e suplentes, do Conselho Nacional e do Conselho Fiscal ou dos Conselhos Regionais do Sesc ou do Senac, bem como de dirigentes de entidades sindicais ou civis do comércio, patronais ou de empregados.

Parágrafo único. A proibição é extensiva, nas mesmas condições, aos parentes de servidores dos órgãos do Senac ou do Sesc.

Em suma, analisando o despacho do Ministro do STF Teori Zavascki de 2014 em conjunto com o disposto no Decreto nº 61.843 de 1967, somente é imposto ao SENAC que o mesmo deve realizar um processo objetivo, amplamente divulgado e garantindo a livre participação de todos que estejam habilitados para a vaga em questão. Como proibição, fica claro que a única limitação presente, é que as unidades do SENAC em todo o país não podem contratar colaboradores que estejam vinculados a uma unidade do SESC – Serviço Social do Comércio, pois esse também é

administrado pela CNC – Confederação Nacional do Comércio. Considerando o exposto, o processo de contratação do SENAC segue algumas fases, que por ser muito parecida de um concurso público, acaba por reforçar o caráter público da instituição, em pesquisa realizada junto ao sitio eletrônico da entidade, constatou-se as seguintes fases para contratação de um novo colaborador:

1. **Divulgação da vaga no site do SENAC Paraná:** nessa fase são apresentados todos requisitos das vagas, funções que deverão ser desempenhadas, experiência e escolaridade requerida, bem como salários e benefícios que serão concedidos aos futuros contratados conforme Figura 7:

Figura 7: Divulgação da vaga de Técnico de Apoio de Unidade no site do SENAC Paraná

<p>Descrição : 02/2019 - TÉCNICO DE APOIO DE UNIDADE - PRAZO PARA INSCRIÇÕES ATÉ 20/01/2019. Localidade : SÃO MATEUS DO SUL</p>
<p>Período do anúncio</p> <p>Início das Inscrições: 11/01/2019</p>
<p>Encerramento das Inscrições</p> <p>20/01/2019</p>
<p>Atribuições e responsabilidades</p> <p>Atividade Principal: Coordenar e executar atividade contábil/financeira da unidade, auxiliando na organização e desenvolvimento dos serviços, elaborando prestação de contas, emitindo cheques e efetuando conciliações. Atividade Secundária: Apoio a administração na Gestão de compras, Estoque, Patrimônio e Recursos Humanos.</p>
<p>Requisitos</p> <p>Ensino Superior Concluído em Administração e/ou Ciências Contábeis. Experiência mínima de 6 meses em atividades na área Contábil/Financeira, preferencialmente em posição de Líder de Equipe. Carga horária: 40 horas semanais. Horário: de segunda-feira à sexta-feira, das 08h00 às 12h00 e das 13h30min às 17h30min. Salário: R\$ 4.491,00</p>
<p>Benefícios</p> <p>VALE ALIMENTAÇÃO OU REFEIÇÃO; VALE TRANSPORTE; CONVÊNIO ODONTOLÓGICO; ASSISTÊNCIA MÉDICA; ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS; POLÍTICA DE BOLSA DE ESTUDOS; AUXÍLIO CRECHE; AUXÍLIO FUNERAL; SEGURO DE VIDA.</p>
<p>Anexos</p> <p>EDITAL PROCESSO SELETIVO Nº 02-2019 MODELO - Formulário de Recurso</p>

Fonte: Site do SENAC Paraná (online, 2019)

2. **Divulgação do Edital do Processo Seletivo⁵:** nesse edital constam como se dará o processo, suas fases, prazos de recursos, critérios de

⁵ Segundo o regimento interno do Departamento Nacional do SENAC (2018, p. 130-1) em seu artigo 7º “O recrutamento externo será divulgado por anúncio em jornal de grande circulação ou na internet, podendo, adicionalmente, ser divulgado em instituições de ensino ou através de outros meios próprios,

avaliações, impedimentos legais que poderão levar a exclusão de candidatos, e todas as demais informações necessárias que regulam o processo seletivo como um todo.

3. **Cadastro e Triagem do Currículo:** nessa fase os pretendentes a vaga cadastram seu currículo e efetuam o pleito ao processo seletivo. Cabe a empresa averiguar se as informações cadastradas pelo candidato estão de acordo com o que apregoa o edital. Após a triagem, os candidatos passam por uma prova, no caso da vaga utilizada nessa análise, A prova realizada será de caráter classificatório e eliminatório, com duração de 02 (duas) horas, cuja nota máxima será de 10 (dez) pontos com peso 5(cinco), e constará de 25 (vinte e cinco) questões de múltipla escolha, sendo elaboradas e distribuídas de acordo com o conteúdo programático especificado na Figura 8.

Figura 8: Conteúdo da prova para seleção de Técnico de Apoio de Unidade no site do SENAC Paraná

Conteúdo da Prova

- **Sobre o SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.**
- **Conhecimentos específicos:**
 - ✓ Gestão de compras;
 - ✓ Gestão de estoques;
 - ✓ Conhecimentos de Recursos Humanos;
 - ✓ Lei nº 9.532/1997 e Lei nº 4.320/1964;
 - ✓ NBCs T 16.1 a 16.6 e CPC 27;
 - ✓ Escrituração Contábil e Princípios Contábeis;
 - ✓ SPEDs (EFD; EFD-Contribuições, ECD, ECF);
 - ✓ Impostos e Tributos;
 - ✓ NBCT 3 e NBCT 27;
 - ✓ Lei Complementar 116/2003 D.O.U. 01/08/2003;
 - ✓ Lei Federal 13.137/2015;
 - ✓ Lei Complementar 87/1996 – ICMS;
 - ✓ Impostos e Taxas;
 - ✓ Lançamentos Contábeis;
 - ✓ Conhecimentos de ISS; ICMS, Retenções e Documentos Fiscais;
 - ✓ Regulamento de Licitações e contratos do SENAC, aprovado pela Resolução 958/2012.
- **Conhecimentos de Matemática.**
- **Conhecimentos de Informática:** Pacote Office.
- **Conhecimentos de Língua Portuguesa.**

Fonte: Edital do processo seletivo Nº 02/2019

tais como cadastros de agências especializadas em recrutamento de recursos humanos ou utilização de consultoria especializada”.

4. **Entrevista dos melhores colocados na prova:** Após a aplicação da prova do processo seletivo, são convidados para a fase seguinte os cinco candidatos habilitados com maior nota na fase anterior (prova de conhecimentos). Os demais candidatos habilitados dentro da linha de corte, poderão ser chamados futuramente em caso de surgimento de novas vagas para o mesmo cargo e perfil. Nessa fase, os candidatos são avaliados por suas experiências profissionais, seus certificados de formação e/ou aperfeiçoamento dentro da área da vaga ofertada e da análise das 05 (cinco) principais competências do cargo definidos pelo Plano de Cargos e Salários do SENAC PR.
5. **Calculo da nota dos candidatos:** A pontuação final do processo seletivo considerará a média da pontuação obtida nas duas fases anteriores, pela aplicação da seguinte fórmula: *Nota final = (Pontos da Prova x 0.5) + (Pontos da Entrevista x 0.5)*.
6. **Convocação do candidato:** O candidato com a maior nota ao fim do processo seletivo é chamado para assumir a vaga, os demais ficam ranqueados para aproveitamento futuro da instituição no prazo de até um ano. Assim como nos concursos organizados pela administração pública, no processo do SENAC existem critérios para desempate dos candidatos com a mesma nota ao fim do processo, tais como na esfera pública o desempate ocorre levando-se em consideração: idade dos candidatos e nota das fases de forma isolada.

Conforme descrito, o processo de seleção do SENAC Paraná guarda muitas semelhanças a um concurso público, isso tem reforçado a sua imagem de entidade pública mesmo não sendo. Alguns desafios por esse tipo de contratação também são impostos a administração da instituição, caso a empresa necessite de uma profissional de forma urgente para atender alguma necessidade repentina ela não consegue, todo o tramite “*é moroso, ele tem prova escrita, entrevista, ele é bem burocrático. O que torna o nosso trabalho amarrado, pois o processo é bem moroso*” (Colaborador 07).

Os processos de compras da entidade, também são apontados como ponto que a torna semelhante a um órgão ou entidade pública, nas entrevistas essa temática é apresentada nos seguintes momentos conforme a Quadro 6:

Quadro 6: Questionamento sobre o processo de compra do SENAC Paraná

PROCESSO	UNIDADE DE REGISTRO	COLABORADORES
ompras de Produtos e Serviços	<i>“A empresa tem de cotar, fazer orçamento, tem até as licitações e também auditoria, em suma, bem parecida com o setor público”</i>	Colaborador 1 (C1)
	<i>“O processo de compras é necessário realizar um número “X” de cotações, onde é adquirido o de menor preço. Vários produtos são comprados por licitação, não necessariamente tudo, mas alguns são comprados por licitação. Todos os processos necessitam ter cotação, orçamentos assinados por diferentes fornecedores”</i>	Colaborador 2 (C2)
	<i>“Em relação as compras, são realizados processos de licitação e busca por diferentes orçamentos (3 cotações). São processos que se assemelham da característica pública”</i>	Colaborador 3 (C3)
	<i>“(…) os processos de compras temos a questão do rigor da compra, necessitamos de orçamentos e procedimentos especificados”</i>	Colaborador 4 (C4)
	<i>“As compras são realizadas com cotação e licitação. Esses processos são semelhantes aos processos públicos (…) sempre com muitos documentos e burocracia”</i>	Colaborador 6 (C6)
	<i>“Com relação ao processo de compras, são feitas licitações, orçamentos, e vence a empresa que atende melhor e com menor preço, e é estabelecido um contrato (…) processos muito próximos as entidades públicas, diferente de como ocorre na iniciativa privada”</i>	Colaborador 8 (C8)

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o Tribunal de Contas da União, o SENAC e demais entidades enquadradas como “Sistema S” decidiu que essas não se submetem aos ditames da Lei Federal de licitações e contratos nº 8666 de 1993, mas aos seus regimentos internos:

Os serviços sociais autônomos não estão sujeitos à observância aos estritos procedimentos estabelecidos na Lei 8666/93, e sim, aos seus regulamentos próprios, devidamente publicados, consubstanciados nos princípios gerais do processo licitatório (Decisão nº. 907/1997 TCU Plenário – TC 011.777/96-6).

Mesmo dispensados de realizar as licitações, o SENAC faz uso desse instrumento para aquisição de produtos e serviços, pelo “fato de o SENAC receber arrecadação compulsória, tendo que comprovar a sua utilização em prol das ações da Instituição em todo o país, além de sofrer fiscalização de órgãos, tais como o TCU e a Controladoria-Geral da União” (Alinhamento Institucional, Pontos relevantes para

entender a atuação do Senac, 2001?). A instituição então garante que todos os seus processos os mesmos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e vinculação ao instrumento convocatório que qualquer outra instituição pública.

Segundo o documento intitulado “Legislação 2018” elaborado pelo Departamento Nacional do SENAC em seu artigo 6º estabelece os seguintes limites para licitação ou dispensa da mesma:

I – Para obras e serviços de engenharia: a) Dispensa – até R\$ 79.000,00 (setenta e nove mil reais); b) Convite – até R\$ 1.179.000,00 (um milhão, cento e setenta e nove mil reais); c) Concorrência – acima de R\$ 1.179.000,00 (um milhão, cento e setenta e nove mil reais). II – Para compras e demais serviços: a) Dispensa – até R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais); b) Convite – até R\$ 395.000,00 (trezentos e noventa e cinco mil reais); c) Concorrência – acima de R\$ 395.000,00 (trezentos e noventa e cinco mil reais). III – Para as alienações de bens, sempre precedidas de avaliação: a) Dispensa – até R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais); b) Leilão ou Concorrência, dispensável nesta a fase de habilitação – acima de R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais) (SENAC, 2018).

Alguns processos de compras poderão dispensar⁶ a realização de licitação independentemente do valor, desde que:

I – Na aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros diretamente de produtor ou fornecedor exclusivo;
II – Na contratação de serviços com empresa ou profissional de notória especialização, assim entendido aqueles cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com sua atividade, permita inferir que o seu trabalho é o mais adequado à plena satisfação do objeto a ser contratado;
III – Na contratação de profissional de qualquer setor artístico;
IV – Na permuta ou dação em pagamento de bens, observada a avaliação atualizada;
V – Na doação de bens (SENAC, 2018).

O SENAC Paraná, com o intuito de permitir maior transparência aos processos de compras realizados pela entidade, elaborou um portal de licitação conforme Figura 9:

⁶ As dispensas, salvo os casos previstos nos incisos I e II do art. 9º, ou as situações de inexigibilidade, serão circunstanciadamente justificadas pelo órgão responsável, inclusive quanto ao preço e ratificadas pela autoridade competente. Parágrafo único – Nas hipóteses de dispensa e inexigibilidade poderá ser exigida a comprovação de regularidade fiscal, que será obrigatória quando o valor da contratação for igual ou superior àqueles previstos nos incisos I “c” e II “c” do art. 6º, deste Regulamento (SENAC, 2018).

Figura 9: Portal de Licitações do SENAC Paraná

transparência > licitações

LICITAÇÕES

Os processos licitatórios do Senac são realizados em estreita observância ao seu Regulamento de Licitações e Contratos, aprovado pelo Conselho Nacional, o qual ampara-se nos princípios das boas práticas da administração.

Cabe esclarecer que o Senac não se submete aos ditames da Lei Federal de Licitações e Contratos (Lei nº. 8.666/93), nem a outro normativo de tema conexo, que não seja o seu próprio regulamento, conforme decisão do Tribunal de Contas da União (Decisão nº. 907/1997 TCU Plenário – TC 011.777/96-6), ratificada pelo Supremo Tribunal Federal por meio do Recurso Extraordinário nº 789.874-DF, de 17 de setembro de 2014.

DETALHAMENTO DAS LICITAÇÕES

Em Andamento
Concluídos

SENAC PARANÁ

- Gestão de Pessoas
- Execução Orçamentária
- Demonstrações Contábeis
- Licitações**
- Contratos e Parcerias
- Dados de Produção

Fonte: Site do SENAC Paraná (online, 2019)

Analisando a área do portal supramencionada, se constatou os seguintes processos concluídos entre o período 01 de março de 2016 a 23 de janeiro de 2019, na modalidade concorrência conforme Quadro 7:

Quadro 7: Processos de compras através de licitação do SENAC Paraná entre 2016 e 2019

MODALIDADE	OBJETIVO	PERÍODO
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresas especializadas, por lote, para elaboração de projetos executivos complementares, orçamento, coordenação e compatibilização para a unidade integrada do SESC e SENAC de Nova Londrina/PR	27/11/2018 à 23/01/2019
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos executivos complementares para a construção da unidade integrada do SENAC?PR e do SESC/PR em Irati	06/08/2018 à 10/12/2018
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa de construção civil para execução de reforma da cozinha didática e adequações para prevenção de incêndio na unidade de educação profissional e tecnológica do SENAC/PR em Guarapuava/PR	25/07/2018 à 14/09/2018
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa de construção civil para fornecimento e instalação de brises na unidade de educação profissional e tecnológica do SENAC/PR em Cascavel	09/04/2018 à 13/06/2018
<i>Concorrência</i>	Aquisição de acervo bibliográfico e livros didáticos para as unidades de educação profissional e tecnológica do SENAC/PR	19/02/2018 à 13/04/2018
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa de construção civil para a execução de serviços de reforma do ambiente pedagógico de podologia na unidade de educação	15/01/2018 à 25/04/2018

	profissional e tecnológica de Curitiba - centro - UEPT 01 do SENAC/PR	
<i>Concorrência</i>	Aquisição e instalação de mobiliários e equipamentos para as unidades do SENAC/PR e do SESC/PR em União da Vitória	15/12/2017 à 25/01/2018
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa(s) especializada(s) para prestação de serviços de impressão de revistas e de materiais por processo offset para a FECOMÉRCIO/PR, SESC/PR e SENAC/PR	20/11/2017 à 27/12/2018
<i>Concorrência</i>	Aquisição e instalação de mobiliários para as unidades de educação profissional e tecnológica do SENAC/PR	02/06/2017 à 04/01/2018
<i>Concorrência</i>	Aquisição e instalação de mobiliários e equipamentos para as unidades do SENAC/PR e do SESC/PR em União da Vitória.	17/05/2017 à 16/11/2017
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa especializada em impressão de materiais por processo offset para o SENAC/PR e do SESC/PR	02/02/2017 à 08/06/2017
<i>Concorrência</i>	Contratação de empresa especializada para a ampliação da subestação de entrada de energia dos edifícios da administração regional e da unidade de educação profissional do SENAC/PR em Curitiba - centro - UEP 01, incluindo o fornecimento de equipamentos e materiais	01/03/2016 à 13/06/2016

Fonte: Elaborado pelo autor

Aos itens comprados diretamente pelas unidades administrativas do SENAC Paraná, se estabeleceu através da Ordem de Serviço nº 83 de 2018 o seguinte procedimento:

- Determinar que os processos de aquisição de bens e contratação de serviços realizados com base nas hipóteses de dispensa ou inexigibilidade de licitação, sem a formalização de contratos, deverão ser compostos de:
 1. Solicitação de compra;
 2. Cotação de preços;
 3. Autorização de Fornecimento;
 4. Nota ou competente documento fiscal.
- Determinar que deverá ser realizada pesquisa de preços, contemplando no mínimo três cotações, para subsidiar a aquisição de bens e contratação de serviços realizadas por meio de procedimento licitatório ou nas hipóteses de dispensa de licitação.

- Determinar que as cotações poderão ser realizadas presencialmente, através de e-mail, consulta a sites na internet ou via telefone.
- Determinar que o SENAC Paraná deverá manter uma cópia, preferencialmente digital ou, na sua impossibilidade, impressa, dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços para fins de auditoria.

Em 11 de setembro de 2017, através da Resolução Interna nº 3101/2017 publicada em ambiente interno (intranet) do SENAC Paraná se estabeleceu a competência para autorização de despesas dos colaboradores da instituição conforme segue:

- Até R\$ 2.400,00 – Autonomia para compra do Gerente da Unidade de Educação Profissional em conjunto com o Coordenador de Suprimentos;
- Até R\$ 30.000,00 – Autonomia para compra do Diretores de Divisão da Administração Regional;
- Até R\$ 120.000,00 – Autonomia para compra do Diretor Regional do SENAC Paraná;
- Até R\$ 900.000,00 – Autonomia para compra do Presidente do Conselho Regional do SENAC Paraná;
- Acima de R\$ 900.000,00 – Somente com aprovação do Conselho Regional do SENAC Paraná.

Processos com o de contratação de novos colaboradores e também da aquisição de mercadorias e serviços assemelhados a uma empresa pública, acaba por reduzir competitividade do SENAC. No Quadro 8 é possível observar alguns adjetivos utilizados pelos colaboradores quando questionados quais as principais dificuldades da instituição:

Quadro 8: Questionamento sobre as dificuldades do SENAC Paraná

SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	TERMOS	COLABORADORES
	<i>“Na gestão interna muita burocracia, muito centralizada na matriz (Curitiba) e Nacional (Rio de Janeiro) as unidades não tem autonomia. A unidade fica engessada”</i>	<i>Burocracia Centralizada Engessada</i>	Colaborador 1 (C1)

Principais Dificuldades do SENAC Paraná	“(…) devido ao conjunto de normas a instituição fica muito truncada , dentro de procedimentos , o que impede ela de se expandir melhor, ou com melhores produtos perante a sociedade”	Truncada Procedimentos Impedimento	Colaborador 2 (C2)
	“Tem alguns processos que ficam mais amarrados , mais burocratizados o que acaba difícultando o trabalho. A empresa acaba demorando mais para tomada de decisão por conta disso”	Amarrados Burocratizados Dificuldades Demora	Colaborador 3 (C3)
	“(…) ter de atender as questões de empresa pública, acaba por aparecer na falta de autonomia da instituição”	Subordinação	Colaborador 4 (C4)
	“(…) em função dos processos serem burocráticos , pois temos amarras , enfim”	Burocracia Amarras	Colaborador 7 (C7)
	“Eu acho que a maior dificuldade é a questão da burocracia , com o avanço da tecnologia, não cabe mais tanta burocracia . Temos um grande problema no SENAC, é a quantidade de papel , tudo é registrado e impresso. (...) Outra questão, é relacionada a centralização dos processos, muita coisa depende de poucas pessoas, o que acaba por atrasar processos e procedimentos. Teria de ter mais autonomia, é uma gestão arcaica , cada um deveria poder exercer seu papel, em geral, os funcionários são vistos com desconfiança ”	Burocracia (2) Excesso de Papéis Atrasos Gestão Arcaica	Colaborador 8 (C8)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os respondentes elencaram como principais dificuldades da gestão do SENAC Paraná o fato da entidade ter muita burocracia, ser lenta nos processos e tomadas de decisão, centralizada, hierarquizada e possuir uma gestão atrasada frente a concorrência, atributos semelhantes aos associados a administração pública (Saraiva e Capelão, 2000). Ao possuir características de uma organização híbrida a instituição SENAC acaba por assumir os benefícios de ser privada, mas usufruir de benefícios como se fosse uma instituição pública (Hoffman e Badiane, 2010), mas também os malefícios que essa condição impõe (Jay, 2008).

4.2 CONTRIBUIÇÕES COMPULSÓRIAS

O financiamento das atividades do “Sistema S” ocorre de duas formas, a primeira e principal delas é garantida através dos recursos provenientes da arrecadação compulsória, a segunda e em menor escala vem através das receitas próprias de prestação de serviços para a sociedade em geral. O ambiente organizacional dessas entidades, onde recursos com origens diferentes e que demandam controle e prestação de contas próprias, acaba sendo permeado por conflitos originados dessa necessidade de atender lógicas divergentes (DiMaggio, 1997; Scott, 1994).

Na apreciação desta categoria analítica da presente pesquisa, busca-se compreender como ocorre o processo de financiamento das atividades do SENAC Paraná e, portanto, das demais entidades do “Sistema S” como um todo. Se entende que a partir dessa categoria, seria possível abarcar como ocorre os processos de permanências, mudanças e resistências que a organização passa e está exposta em seu ambiente conforme apregoa Marquis e Lounbury (2007).

A compreensão de uma entidade do “Sistema S” ou ainda dele como um todo, passa pelo entendimento das receitas compulsórias, segundo fundamentação do Supremo Tribunal Federal essas entidades são caracterizadas por quatro pontos específicos, são eles:

As características gerais básicas desses entes autônomos podem ser assim enunciadas: (a) dedicam-se a atividades privadas de interesse coletivo cuja execução não é atribuída de maneira privativa ao Estado; (b) atuam em regime de mera colaboração com o poder público; **(c) possuem patrimônio e receita próprios, constituídos, majoritariamente, pelo produto das contribuições compulsórias que a própria lei de criação institui em seu favor;** e (d) possuem a prerrogativa de autogerir seus recursos, inclusive no que se refere à elaboração de seus orçamentos, ao estabelecimento de prioridades e à definição de seus quadros de cargos e salários, segundo orientação política própria (E 789874/DF, rel. Min. Teori Zavascki, 17.9.2014, E-789874. grifo do autor).

Ao elencar o recebimento das receitas compulsórias como uma das características fundamentais, o STF como interprete da constituição acaba por colaborar para a institucionalização da mesma como contribuição obrigatória. “Por lei, o Senac recebe uma contribuição compulsória de 1% da folha de pagamento das empresas do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo” (Alinhamento Institucional, Pontos relevantes para entender a atuação do Senac, 2001?). Essa

arrecadação ocorre juntamente com as contribuições para a Previdência Social⁷, ela é realizada pela Receita Federal que recebe o valor de 3,5% do montante arrecado a título de compensação pelos serviços prestados.

Figura 10: Estrutura Organizacional SENAC Nacional

Estrutura Organizacional
Administração Nacional – Abrangência nacional
Conselho Nacional
Órgão deliberativo de composição tripartite (empresários, governo e trabalhadores)
Departamento Nacional
Órgão executivo
Conselho Fiscal
Responsável pela fiscalização financeira e orçamentária da Entidade, tem a composição tripartite (empresários, governo e trabalhadores)
27 Administrações Regionais – Abrangência por UF
Conselho Regional
Órgão deliberativo de composição tripartite (empresários, governo e trabalhadores)
Departamento Regional
Órgão executivo

Fonte: SENAC (2018, p. 9)

O Departamento Nacional do SENAC, também chamado de DN SENAC, é o responsável pela distribuição as unidades estaduais dos recursos compulsórios, ele está estruturado conforme a Figura 10 e retém 20% do montante recebido da Receita Federal, os 80% restante são repassados as administrações regionais do SENAC em cada estado. Segundo o regulamento do SENAC (2018, p. 23-5) os recursos são aplicados da seguinte forma:

Art. 29 – Constituem renda do Senac:

a) contribuições dos empregadores do comércio e dos de atividades assemelhadas, na forma da lei;

(...)

Art. 30 – A arrecadação das contribuições devidas ao Senac será feita pelos órgãos arrecadadores, concomitantemente com as contribuições para o Instituto Nacional de Previdência Social.

⁷ A contribuição compulsória não se enquadra na modalidade de contribuições sociais enumeradas pelo art. 195 da Constituição Federal, as quais se destinam ao custeio das despesas com previdência social, assistência à saúde e assistência social. Guarda, portanto, autonomia em relação ao Sistema de Seguridade Social. A verba oriunda da arrecadação compulsória destinada ao Senac é aplicada no financiamento das ações da Instituição em todo o país, bem como na manutenção da estrutura de atendimento à população, que envolve unidades fixas e móveis espalhadas pelo território brasileiro. A perfeita distribuição desses recursos procura contemplar de forma justa todas as unidades da federação, garantindo qualidade dos serviços da Instituição em todo o país (Alinhamento Institucional, Pontos relevantes para entender a atuação do Senac, 2001?).

§ 1º – A título de remuneração pelas despesas da arrecadação de que trata o caput, o órgão arrecadador deduzirá do montante arrecadado:

a) três e meio por cento nos recolhimentos por via administrativa⁸;

(...)

Art. 31 – As contribuições compulsórias, outorgadas em lei, em favor do Senac, serão creditadas às Administrações Regionais, na proporção de oitenta por cento sobre os montantes arrecadados nas bases territoriais respectivas, deduzidas de dois por cento para custeio das despesas de arrecadação.

§ 1º – Caberá à AN vinte por cento das referidas contribuições, deduzido o restante das despesas de arrecadação previstas na alínea “a” do § 1º do art. 30.

(...)

Art. 32 – Os recursos da AN terão por fim atender às despesas dos órgãos que a integram.

§ 1º – A renda da AN, oriunda da contribuição prevista em lei, com desconto da quota até o máximo de 3% sobre a cifra da Arrecadação-Geral para a Administração Superior a cargo da Confederação Nacional do Comércio, será aplicada na conformidade do que dispuser o orçamento de cada exercício.

(...)

Art. 33 – A receita das ARs, oriunda das contribuições compulsórias, reservada a quota de até o máximo de três por cento sobre a arrecadação total da região para a administração superior a cargo das Federações do Comércio⁹, conforme critérios fixados pelo CN, será aplicada na conformidade do orçamento de cada exercício.

§ 1º – Caberá às ARs atender ao disposto no parágrafo único do art. 3º, comprometendo até sessenta e seis inteiros e sessenta e sete centésimos por cento de suas Receitas de Contribuições Compulsórias Líquidas, conforme critérios fixados pelo CN.

Conforme Tabela 2 é possível observar como ocorre a distribuição dos valores arrecadados e destinados ao SENAC:

Tabela 2: Valore arrecadados como receita compulsória para o SENAC – Valor Base R\$ 100,00

Valor Arrecadado	100%	R\$ 100,00
Receita Federal	3,50%	R\$ 3,50
SENAC Nacional	96,50%	R\$ 96,50
Despesas de arrecadação do SENAC DN	2%	R\$ 1,93
Valor considerado para distribuição	100%	R\$ 94,57
SENAC Nacional	20%	R\$ 18,91
Valor CNC - Conderação Nacional do Comércio	3%	R\$ 0,57
Valor considerado para aplicação da finalidade do SENAC DN		R\$ 18,35
SENAC Estaduais	80%	R\$ 75,66
Valor Fecomércio de cada Estado	3%	R\$ 2,27
Valor considerado para aplicação no SENAC em cada estado		R\$ 73,39
Valor destinados ao custeio	33,33%	R\$ 24,46
Obrigatoriedade PSG - Programa Senac de Gratuidade	66,67%	R\$ 48,93

Fonte: Elaborado pelo autor

⁸ No ano de 2017 foram repassados a título de remuneração para a Secretaria da Receita Federal/INSS R\$ 99,85 milhões em caráter de comissão pelo serviço de arrecadação.

⁹ No ano de 2017 foram repassados R\$ 149,70 milhões transferidos à Confederação e Federações do comércio de bens, serviços e turismo, para o custeio das despesas com a administração superior da Instituição em todo o Brasil.

Analisando a legislação do SENAC em comparação com os valores apresentados na tabela, é possível afirmar que de cada R\$ 100,00 arrecadados em função desse apenas R\$ 48,93 são aplicados a título de PSG – Programa SENAC de Gratuidade, ou seja, menos de 50% do valor cumpre de fato a missão da entidade de “educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo” (SENAC, 2018). O DN do SENAC tem função diferente das administrações regionais, ele além de dar suporte e representar nacionalmente a entidade, ainda colabora no desenvolvimento, consolidação, direcionamento e fiscalização das unidades nos estados, são funções do Departamento Nacional do SENAC:

1. Elaborar as diretrizes gerais da ação do Senac, a serem aprovadas pelo Conselho Nacional e baixar normas gerais para sua aplicação, verificando sua observância;
2. Elaborar seu programa de trabalho e ministrar assistência ao CN;
3. Realizar estudos, pesquisas e experiências por meio de unidades operacionais, para fundamentação das atividades do Senac;
4. Realizar inquéritos, estudos e pesquisas, diretamente ou através de outras organizações, para verificar as aspirações e as necessidades de empregados e empregadores, nos setores relacionados com os objetivos da Instituição;
5. Sugerir medidas a serem propostas ao Poder Público ou às instituições privadas, necessárias ao incremento e ao aperfeiçoamento das atividades pertinentes aos objetivos do Senac;
6. Verificar o cumprimento das resoluções do Conselho Nacional, informando, ao Presidente deste, os resultados obtidos e sugerindo-lhe medidas adequadas à correção de eventuais anomalias;
7. Prestar assistência técnica sistemática às Administrações Regionais, visando à eficiência e à uniformidade de orientação do Senac;
8. Estudar medidas tendentes ao aperfeiçoamento dos serviços da AN, ou de suas normas de Administração;
9. Elaborar e executar programas destinados à formação e ao treinamento de pessoal técnico necessário às atividades específicas da Entidade e baixar normas para sua seleção, prestando assistência aos Departamentos Regionais;

10. Elaborar e executar normas e programas para bolsas de estudo, no País e no estrangeiro, visando ao aperfeiçoamento técnico do seu próprio pessoal e do pessoal dos órgãos regionais;
11. Realizar congressos, conferências ou reuniões para o debate de assuntos de interesse do Senac, promovendo e coordenando as medidas para a representação da Entidade em certames dessa natureza;
12. Dar parecer sobre os assuntos que devam ser submetidos ao CN ou ao seu Presidente, e que lhes sejam distribuídos para apreciação;
13. Estudar e propor normas gerais para os investimentos imobiliários da AN e das ARs; o) organizar, dirigir e fiscalizar as Delegacias Executivas;
14. Organizar, para apreciação do CF e aprovação do CN, a proposta orçamentária da AN e as propostas de retificação do orçamento;
15. Incorporar ao da AN os balanços das ARs e preparar o relatório geral a ser encaminhado ao CN;
16. Reunir, em uma só peça formal, os orçamentos e suas retificações, da AN e das ARs, e encaminhá-los à Presidência da República, nos termos da lei;
17. Preparar a prestação de contas da AN, e o respectivo relatório, e encaminhá-la ao CF e ao CN, para subsequente remessa ao Tribunal de Contas da União, nos termos da legislação em vigor;
18. Programar e executar os demais serviços de administração geral da AN e sugerir medidas tendentes à racionalização do sistema administrativo da Entidade;
19. Definir mecanismos de acompanhamento, avaliação e de desempenho da oferta de gratuidade, observando os indicadores de qualidade, inserção de egressos, adequação dos perfis dos egressos, matrículas gratuitas, atendimento à demanda atual e futura do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, receita de contribuição destinada à gratuidade, eficiência operacional e sustentabilidade, entre outros.

Uma outra função do DN do SENAC é, através do compulsório que ele retém da arrecadação nacional, socorrer financeiramente as unidades estaduais do SENAC que por estarem localizadas em regiões com baixa atividade comercial, acabam não

recebendo recursos suficientes para manter as suas atividades ou não desempenham as mesmas com a qualidade devida.

- a) até 10% (dez por cento), como subvenção ordinária, em auxílio às Administrações Regionais de receita insuficiente, visando a permitir-lhes realizarem suas funções primordiais de aprendizagem comercial e de preparação de mão de obra qualificada para as atividades comerciais;
- b) até 15% (quinze por cento), a título de subvenção extraordinária, às Administrações Regionais para incremento da qualidade das ações de educação profissional (SENAC, 2018, p. 24).

O SENAC Paraná é uma das administrações regionais que mais recebem receita compulsória, como o estado possui uma atividade comercial forte com um grande número de trabalhadores dos setores de comércio, bens, serviços e turismo, no período de 2014 a 2017 a entidade recebeu o montante de R\$ 432.715.164,52. Na Tabela 3 é possível perceber quanto foi recebido pela entidade a título de compulsório, quanto ela produziu através de receitas de serviços, patrimonial e outras receitas, bem como, qual o superávit de cada um dos anos relatados.

Tabela 3: Receitas, Superávits do Exercício e Reservas Financeiras do SENAC Paraná 2014 X 2017

Tipo de Receitas	2014	2015	2016	2017
Receita compulsórias	R\$ 99.988.214,28	R\$ 105.160.374,40	R\$ 109.668.305,20	R\$ 117.898.270,64
Receita de serviços	R\$ 61.175.657,39	R\$ 41.776.117,11	R\$ 36.627.237,04	R\$ 30.437.136,51
Receita patrimonial	R\$ 12.735.918,84	R\$ 17.176.356,76	R\$ 18.423.577,99	R\$ 14.242.472,38
Outras receitas correntes	R\$ 541.043,48	R\$ 529.461,84	R\$ 502.379,34	R\$ 463.144,86
Supervit/Deficit do Exercício	R\$ 39.432.999,98	R\$ 23.507.503,83	R\$ 24.037.274,72	R\$ 16.970.787,55
Valores aplicados/Reserva Financeira	R\$ 121.313.838,28	R\$ 133.049.381,76	R\$ 126.623.479,76	R\$ 141.953.515,15

Fonte: Elaborado pelo autor

Examinando as informações acima, pode se constatar que as receitas de serviços têm apresentado quedas nos últimos anos, sendo que em 2017 ela representam apenas metade do que representava em 2014. Os resultados do exercício no período foram todos positivos¹⁰, mas assim como no caso das receitas de serviços, é possível afirmar que o mesmo caiu 43% em 2017 ao se comparar com o valor de 2014, uma queda constante percebida ao longo dos anos.

¹⁰ Importante ressaltar que, dada à natureza jurídica do Senac, expressa regimentalmente como instituição sem fins lucrativos, não há por que se condenar os resultados financeiros positivos alcançados em sua gestão. Eventuais disponibilidades financeiras existentes são constituídas pela aplicação (conforme recomendação do Tribunal de Contas da União) dos superávits de cada exercício fiscal, cuja finalidade é garantir uma reserva média técnica compatível com a vigência da maioria dos contratos firmados (Alinhamento Institucional, Pontos relevantes para entender a atuação do Senac, 2001?).

Ainda na Tabela 3 é possível constatar que houve acréscimo dos valores aplicados a título de reservas financeiras, o valor que era de aproximadamente R\$ 121 milhões em 2014 passou para quase R\$ 142 milhões em 2017. Em partes, o aumento das reservas financeiras pode ser explicado devido acréscimo em média de 6% das receitas compulsórias, essas saltaram de R\$ 99,9 milhões em 2014 para quase R\$ 117,9 milhões em 2017. A importância e quase dependência, que as entidades do “Sistema S” tem das receitas compulsória, também é externada pelos respondentes quando os mesmos relatam os riscos que o corte, seja em parte ou na totalidade dessa, pode causar para a instituição. O Quadro 9 apresenta os principais termos relacionados ao risco que alterar as receitas compulsórias pode causar.

Quadro 9: Unidade de registros e principais termos associados as receitas compulsórias

CATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	TERMOS	COLABORADORES
Receitas Compulsórias	“(…) dependência , pois há pessoas que gozam de privilégios dentro do sistema garantidos devido a relação (e legislação do compulsório) favorável.	Dependência	Colaborador 1 (C1)
	“Os cursos gratuitos são custeados pelos recursos oriundos do compulsório, principalmente do programa de aprendizagem que é ofertado gratuitamente para alunos e empresas”	Gratuidade	
	“A nível federal há a intervenção do governo em relação as verbas que recebemos (compulsório), há interesse no corte delas”	Intervenção Corte (2)	Colaborador 2 (C2)
	“E que caso aja um corte nas verbas do compulsório, toda a sociedade sairá prejudicada”	Prejudicial	
	“(…) vários governos que já entraram tiveram essa questão de cortar ou diminuir o compulsório”	Corte Diminuir	Colaborador 3 (C3)
	“Nós temos uma dependência do governo (federal) devido a questão o compulsório”	Dependência Revogar Perder Diminuir Corte	Colaborador 4 (C4)
	“São os decretos que garantem o recolhimento do compulsório, se tivermos uma revogação desses decretos, a entidade perderia esses recursos”		
“(…) há indícios por diminuição do tamanho do “S” com o corte do compulsório”			
“(…) o SENAC é dependente , acredito até que 100% dependente da receita compulsória”	Dependência Risco		

	“(...) nós percebemos que há o risco do fim da lei o que acabaria com o compulsório, e poderia gerar o fim da entidade”	Acabar Fim	Colaborador 7 (C7)
--	--	---------------	--------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando tratam dos recursos recebidos através do compulsório, os respondentes associam a basicamente aos riscos de corte, a dependência que a entidade possui desse tipo de receita, sendo que a alguns afirmam até a possibilidade de a entidade acabar caso de fato aja mudança na lei que garante o compulsório. Mesmo com essa total dependência dessa receita, evidenciado nos últimos dados financeiros da entidade e nas entrevistas, a entidade não executa nenhum trabalho voltado para aumentar a sua base arrecadatória ou impedir que as empresas deixem de contribuir. Nenhum dos respondentes mencionou haver algum projeto voltado para a conter a saída das empresas da base de contribuintes, as respostas obtidas foram:

De jeito nenhum, não vejo nenhuma ação nesse sentido, eu acho que o SENAC vê que eles quem deveriam buscar o SENAC. É a minha visão nesse tempo de empresa (Colaborador 1).

Não tem conhecimento (Colaborador 2).

Não conheço nenhum tipo de processo, mas acho que seria válido realizar por isso poderia aumentar o compulsório (Colaborador 3).

Eu acho que precisaria ter esse trabalho, porque, se houver uma diminuição muito grande do número de empresas contribuintes isso vai impactar na quantidade de cursos ofertados gratuitamente (Colaborador 4).

Que eu tenha conhecimento não é feito. Já foi feito contato com empresas para que elas se tornassem contribuintes e oferecendo algumas vantagens. Hoje eu não tenho essa informação (Colaborador 5).

Eu não sei dizer, eu acredito que nas mudanças de gestão há essa preocupação (Colaborador 6).

Não, eu não tenho conhecimento desse tipo de trabalho (Colaborador 7).

Eu particularmente nunca vi, nada voltado para essa finalidade (Colaborador 8).

Apesar da preocupação existente com a questão da diminuição das receitas compulsórias, a gestão do SENAC Paraná não promove uma resposta mais efetiva para conter tal risco. Ao analisar o conjunto de entrevistas, observa-se uma certa passividade por parte das gestões, analisando os demais documentos que foram levantados para a consecução desta pesquisa, e confrontando com as entrevistas, observa-se que uma das principais respostas que a organização oferece quando

questionada sobre o recebimento das receitas compulsórias é o fato de que as mesmas são auditadas, o que atestaria a correta aplicação dos recursos. Aliás, o termo auditoria aparece 30 vezes ao longo das entrevistas, isso demonstra como o tema é importante dentro da entidade.

Legalmente e através de seu regimento interno é imposto como condição para todas as 27 unidades do SENAC no Brasil a necessidade de passarem por auditoria, porém, o que seria comum em uma empresa privada passar pelo exame de uma auditoria, no SENAC a entidade passa por 6 mecanismos de controle interno e externo, são eles: Conselho Nacional, Conselhos Regionais, Conselho Fiscal, Auditorias Independentes, Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União. A Colaborador 1 (C1) afirma que no SENAC:

Tem a auditoria interna e externa, no caso da interna ela é realizada pelos próprios funcionários contratados com essa finalidade. No caso da auditoria externa ela é realizada para fiscalizar como ocorre o processo de aplicação dos recursos do compulsório.

Avaliando o número de auditorias que é imposto a entidade, natural que há um processo de verificação de um mesmo fato mais de uma vez, segundo os Colaboradores (C2 e C5):

Elas analisam tudo o que é determinado pela administração regional, mas pode acontecer e auditar um mesmo procedimento. Por exemplo, uma vem e audita que uma baixa financeira ocorre incorretamente, a outra posteriormente, também analisará para averiguar se o processo foi corrigido, o que pode ser que a unidade/equipe, seja penalizada duas vezes pelo mesmo fato.

O processo de auditoria é muito importante, quando eu entrei no SENAC o processo se limitava a distância, somente Curitiba (Administração Regional). Hoje o processo é mais presente, temos a auditoria interna e a externa, a auditoria ela tem de vir para melhorar o nosso trabalho e orientar se já algum erro. Eu acho muito importante a auditoria dentro da entidade.

Além das auditorias, ainda são impostos outros mecanismos de transparência, mecanismos esses que o SENAC Paraná tem buscado atender nos últimos anos. A Figura 11 demonstra como a transparência acabou por se institucionalizar na estrutura da entidade.

Figura 11: Mecanismos de Transparência

Mecanismos de Transparência
<ul style="list-style-type: none"> • publicação das Propostas Orçamentárias Anuais, aprovadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego no Diário Oficial da União; • publicação em seu website das Execuções Financeiras, das estruturas remuneratórias, do quadro de dirigentes e corpo técnico, conforme o art. 130 da Lei de Diretrizes Orçamentárias (Lei 13.080/2015); • publicação em seu website dos Relatórios Anuais de Atividades; • publicação em seu website dos processos licitatórios (leilões, pregões presenciais ou eletrônicos, convites e concorrências) para aquisição de bens materiais; • publicação em seu website dos processos seletivos de empregados; • serviços de ouvidoria e fale conosco.

Fonte: SENAC (2018, p. 11)

O recebimento desse montante de receitas compulsórias, as auditorias que são realizadas e que garantem a exposição de todos os dados (econômicos, financeiros, produção, processos, etc.), e também os mecanismos de transparências, fez com que a sociedade cobre cada vez mais do SENAC Paraná e demais entidades congêneres, a gratuidade dos seus serviços. Apesar da entidade ofertar parte de seus cursos gratuitos, uma outra parte de sua oferta é cobrada, isso faz com que principalmente as empresas que são contribuintes da entidade cobrem por mais gratuidade e questionem a legitimidade da organização. Como o SENAC Paraná lida com a questão da gratuidade de seus serviços será a temática abordada na próxima seção.

4.3 O PARADOXO DA GRATUIDADE

Como organização paraestatal, responsável por administrar a receita compulsória dedicada a capacitação dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, ao SENAC é imposto a responsabilidade de ofertar cursos de qualificação profissional a esses trabalhadores. Legalmente, através do Decreto nº 60.343 de 9 de março de 1967, responsável por regular a função do SENAC, a entidade em questão não era obrigada a ofertar nenhuma modalidade de cursos gratuitamente.

Até o ano de 2008, os recursos captados via compulsório, eram aplicados basicamente para aumento da rede de escolas e demais investimentos, o volume de

gratuidade ofertada era uma decisão, única e exclusiva, das diretorias de cada instituição. No período de 2007 e meados de 2008, o governo federal capitaneado pelo ministro da educação Fernando Haddad, travou o que os jornais na época noticiavam como queda de braço (Niskier, 2008) com todo o “Sistema S” em busca de maior oferta de cursos gratuitos. Segundo o jornal Folha de São Paulo em sua versão do dia 05 de novembro de 2008:

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva assinou nesta quarta-feira um decreto que amplia a gratuidade e o número de vagas em cursos técnicos de formação inicial e continuada de quatro entidades do Sistema S. Os cursos serão destinados a alunos e trabalhadores de baixa renda, empregados e desempregados. A oferta de cursos gratuitos será ampliada de forma gradual até 2014. No Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e no Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) a gratuidade alcançará 66,6% dos cursos em 2014, e no Sesi (Serviço Social da Indústria) e Sesc (Serviço Social do Comércio), 33,3%. A proposta foi do ministro da Educação, Fernando Haddad, depois de uma ampla negociação ocorrida de maio a julho deste ano entre o governo e as entidades que integram o Sistema S. Haddad disse que a ampliação da gratuidade e dos cursos será importante para atender os jovens que não têm acesso à universidade.

A partir disso, o decreto nº 61.843 de 1967 que estipula do regulamento do SENAC foi alterado e passou a contar com os seguintes percentuais de gratuidade em seu artigo 51:

- 20% de gratuidade do montante de receita compulsória até o 2009;
- 25% de gratuidade do montante de receita compulsória em 2010;
- 35% de gratuidade do montante de receita compulsória em 2011;
- 45% de gratuidade do montante de receita compulsória em 2012;
- 55% de gratuidade do montante de receita compulsória em 2013;
- 66% de gratuidade do montante de receita compulsória de 2014 em diante.

No SENAC, que agora passaria a ter a obrigação legal de ofertar cursos gratuitos, surgiu o “Programa SENAC de Gratuidade” – PSG. O DN SENAC publicou em 14 de novembro de 2008 a resolução nº 876/2008 que aprovou o PSG nas seguintes condições:

Art. 1º – Instituir o Programa Senac de Gratuidade – PSG, garantindo a oferta de vagas gratuitas a cidadãos de baixa renda, na condição de alunos matriculados ou egressos da educação básica, e a trabalhadores, empregados ou desempregados, priorizando-se aqueles que satisfizerem as duas condições: aluno e trabalhador dos setores atendidos.

(...)

§ 1º – As vagas gratuitas serão oferecidas nas seguintes modalidades: Formação Inicial e Continuada e Educação Profissional Técnica de Nível Médio.

§ 2º – Os cursos nas modalidades de Formação Inicial e Continuada e de Educação Técnica de Nível Médio serão organizados por eixos tecnológicos, compondo itinerários formativos.

§ 3º – Os cursos de Formação Inicial e Continuada terão carga horária mínima de 160 horas.

§ 4º – Os cursos de Aperfeiçoamento poderão ter duração inferior a 160 horas. Neste caso, o requisito para ingresso será a comprovação da Formação Inicial ou avaliação e reconhecimento de competências para aproveitamento em prosseguimento de estudos.

§ 5º – A oferta de cursos no PSG terá como referência o Catálogo Nacional de Cursos do Senac.

Como cada unidade estadual do SENAC tem autonomia para determinar quais cursos entram ou não no PSG, isso acabou por gerar algumas distorções entre o público alvo do programa, pois em um dado estado um curso é ofertado gratuitamente e em outro ele é cobrado. Outro ponto importante é que em um mesmo estado uma unidade do SENAC pode ofertar o curso de “Cozinheiro”, por exemplo, que média tem um custo de R\$ 7.000,00 (SENAC, online, 2019) e outra unidade oferta-lo na modalidade PSG, para o público externo isso acaba que por gerar uma cobrança por mais serviços gratuitos, além de prejudicar a comercialização dos cursos pagos. Portanto, a própria característica do programa ajudou a reforçar a confusão que é feita por parte da sociedade na oferta dos cursos pela entidade.

Visando corrigir tal distorção e, se valendo da sua obrigação legal de ofertar cursos de “Aprendizagem¹¹” para jovens, a instituição passou a atender as empresas contribuintes, gratuitamente, com o programa de aprendizagem comercial que seria custeado pelas receitas do compulsório, agora sob o guarda-chuva do Programa Senac de Gratuidade:

¹¹ “Ao proibir o trabalho aos menores de 16 anos, a Constituição da República de 1988 ressaltou a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho na condição de aprendiz a partir dos 14 anos. No Brasil, historicamente, a aprendizagem é regulada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e passou por um processo de modernização com a promulgação das Leis nos 10.097, de 19 de dezembro de 2000, 11.180, de 23 de setembro de 2005, e 11.788, de 25 de setembro de 2008. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), aprovado pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, também prevê, nos seus arts. 60 a 69, o direito à aprendizagem, dando-lhe tratamento alinhado ao princípio da proteção integral à criança e ao adolescente. O Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, que motivou a elaboração deste Manual pelo Ministério do Trabalho e Emprego, veio estabelecer os parâmetros necessários ao fiel cumprimento da legislação e, assim, regulamentar a contratação de aprendizes nos moldes propostos. A aprendizagem é um instituto que cria oportunidades tanto para o aprendiz quanto para as empresas, pois prepara o jovem para desempenhar atividades profissionais e ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho e, ao mesmo tempo, permite às empresas formarem mão-de-obra qualificada, cada vez mais necessária em um cenário econômico em permanente evolução tecnológica. A formação técnico-profissional deve ser constituída por atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva, em programa correlato às atividades desenvolvidas nas empresas contratantes, proporcionando ao aprendiz uma formação profissional básica” (Manual da aprendizagem: o que é preciso saber para contratar o aprendiz, 2009, p. 11).

Aprendizagem é um programa de formação técnico profissional destinado à adolescentes e jovens entre 14 e 24 anos, o qual é norteado por legislação específica (Lei 10.097/2000, Decreto 5.598/2005 e Portaria 723/2012). Essa qualificação profissional é desenvolvida por meio de atividades teóricas e práticas e implementada por meio de um contrato de trabalho especial de aprendizagem, com base em programas organizados e desenvolvidos sob a responsabilidade de entidades habilitadas (SENAC, 2019, online).

Fato também, que a regulamentação da aprendizagem impôs a oferta gratuita as entidades do “Sistema S” desse programa, isso fez com que as empresas contribuintes fossem incluídas como beneficiárias da aplicação dos recursos dessas entidades. Dentre os respondentes das entrevistas, alguns apontaram o programa como um dos únicos que são ofertados gratuitamente pelo SENAC:

Os cursos gratuitos são custeados pelos recursos oriundos do compulsório, principalmente do programa de aprendizagem que é ofertado gratuitamente para alunos e empresas (Colaborador 1).

Sobre o SENAC (...) que é o motivo pelo qual ele foi criado que é a aprendizagem (Colaborador 3).

Para o SENAC as empresas são nossos contribuintes e por isso são usuárias dos nossos serviços. Tanto que a aprendizagem, a maior parte das empresas são atendidas gratuitamente, por serem, contribuintes nossas (Colaborador 5).

Hoje a instituição tem uma boa imagem, porém, estamos ancorados nas leis da aprendizagem e também do compulsório (Colaborador 7).

Segundo SENAC (2019, online) as empresas contribuintes “que recolhem o compulsório para o Senac, têm a possibilidade de cumprir suas cotas matriculando os aprendizes nos cursos de Aprendizagem, gratuitamente, por meio do Programa Senac de Gratuidade – PSG”. Em seu relatório de gestão do ano de 2018 o SENAC Paraná divulgou os seguintes números em relação ao PSG e a Aprendizagem:

- 16.137 pessoas atendidas gratuitamente pelo PSG no Paraná;
- 3,5 milhões de horas aula aluno;
- R\$ 63,5 milhões de reais aplicados diretamente no PSG em 2018;
- 2.312 empresas contribuintes atendidas gratuitamente através da Aprendizagem;
- 9.530 jovens participaram da aprendizagem em 2018;
- Dentre os cursos de aprendizagem ofertados, destacam-se aprendizagem em serviços: administrativos, cozinha, lanchonete, hoteleiros, vendas e de supermercados.

O SENAC, assim como as demais entidades do “Sistema S” que fazem aprendizagem (SESCOOP, SENAI e SENAT), são parceiros dos governos municipais, estaduais e federal na realização de cursos. Em nível nacional, o SENAC foi a principal executora do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC)¹², segundo a Colaborador 5:

“Dos meus quarenta anos, foi um dos únicos momentos de maior proximidade, ficamos bem próximos. O governo federal injetou muitos recursos dentro do “Sistema S”, inclusive essa questão do PRONATEC fomos o que mais recebemos recursos”.

A Colaborador 6 reforça ainda:

Já houve maior parceria em anos anteriores, tipo o PRONATEC, fizemos muitas matrículas aqui, o próprio PSG. Nesses 26 anos, foi a época de maior proximidade, os cursos eram totalmente gratuitos para a população.

O PRONATEC foi instituído pela Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e tem como objetivo:

1. Expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional técnica de nível médio presencial e a distância e de cursos e programas de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;
2. Fomentar e apoiar a expansão da rede física de atendimento da educação profissional e tecnológica;
3. Contribuir para a melhoria da qualidade do ensino médio público, por meio da articulação com a educação profissional;
4. Estimular as oportunidades educacionais dos trabalhadores, por meio do incremento da formação e qualificação profissional;
5. Estimular a difusão de recursos pedagógicos para apoiar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica.
6. Estimular a articulação entre a política de educação profissional e tecnológica e as políticas de geração de trabalho, emprego e renda.

¹² Ratificando o convite feito, no início de 2011, pelo MEC, para colaborar na elaboração das estratégias iniciais do Pronatec, em novembro do mesmo ano, o DN assinou o Termo de Adesão ao Programa, do qual participa na condição de parceiro ofertante, conforme Art. 5º, Inciso III, da Resolução FNDE n. 61/2011. O Pronatec, instituído pela Lei Federal n. 12.513/2011, cujo órgão gestor é o MEC, objetiva ampliar a oferta de educação profissional e tecnológica à população brasileira por uma série de programas, projetos e ações de assistência técnica e financeira. A Lei determina que o Programa cumprirá suas finalidades e objetivos em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, e assinala a participação voluntária dos SNA, de instituições privadas de ensino superior e de instituições de educação profissional e tecnológica habilitadas nos termos dessa Lei (SENAC DN, 2016, p. 7).

Como uma das principais entidades executoras do PRONATEC, o SENAC ofertou grande quantidade de vagas, isso ajudou a legitimar a imagem da instituição como instituição ofertante de cursos gratuitos para a sociedade. Mesmo, após o Programa ser quase extinto após os governos do Partido dos Trabalhadores chegarem ao fim, ainda assim *“as pessoas ainda continuam procurando no SENAC os cursos gratuitos, elas acreditam que o curso gratuito é do SENAC e não do governo. Elas esperam a volta desses programas”* (Colaborador 7). Apesar do saldo positivo *“porque capacitamos muito profissionais nesse projeto”* (Colaborador 2), isso acabou por criar uma expectativa de gratuidade que hoje não é mais atendida conforme observa a Colaborador 7 *“Os alunos chegam até ao SENAC, esperando que os cursos são mais baratos ou até gratuitos, mas eles se deparam com os valores”*.

Alguns programas, originados na esfera municipal através das secretarias de desenvolvimento social ou desenvolvimento econômico, tem feito com que o SENAC Paraná se destaque no segmento de vendas corporativas. Nesse caso, a instituição vende para os municípios seus cursos, que são ofertados gratuitamente para a população a quem eles são destinados, ou seja, o que reforça ainda mais a imagem de gratuidade. Esses programas adquiriram grande importância para a instituição nos últimos anos, sendo apontado por quase todos os respondentes conforme Quadro 10.

Quadro 10: Relação do SENAC Paraná com os Municípios

SUBCATEGORIA	UNIDADE DE REGISTRO	COLABORADORES
Relação do SENAC Paraná com os Municípios	<i>“Tem uma boa relação, pois é cliente do SENAC. Eles possuem algumas parcerias na compra de cursos, ele acha que o certificado com o nome do SENAC é bom para “fazer” política com o nome da instituição”</i>	Colaborador 1 (C1)
	<i>“O SENAC ele tem um grande relacionamento com as prefeituras que ele procura atender”</i> <i>“Confiabilidade e credibilidade nos serviços prestados, pois eles podem contratar com dispensa de licitação”</i>	Colaborador 2 (C2)
	<i>“Oportunidade de negócio para alavancar os projetos de prefeitos e prefeituras, pois é interessante para o município contar com a marca SENAC”</i>	Colaborador 3 (C3)
	<i>“Em relação as prefeituras, por conta das prestações de serviços, há uma proximidade maior”</i> <i>“Entende a importância do SENAC”</i>	Colaborador 4 (C4)
	<i>“(…) com as prefeituras, temos bastante relacionamento, temos feito muitos trabalhos alavancados pela dispensa de licitação em todo o Paraná”</i>	Colaborador 5 (C5)

	<p>“Muito importante pois ele utiliza disso para qualificar a população em geral. O município reconhece a importância do SENAC, pois já tivemos casos de na entrega dos certificados da nossa instituição, do prefeito também assinar o certificado”</p>	
	<p>“Parceria em cursos e participação em eventos”</p>	Colaborador 6 (C6)
	<p>“O SENAC é importante pela marca e pelos serviços que oferece, por outro lado, (quando a prefeitura compra os cursos e oferta gratuitamente) o SENAC tem reforçada a questão da gratuidade”</p>	Colaborador 7 (C7)
	<p>“As prefeituras são contratantes dos serviços da instituição”</p>	Colaborador 8 (C8)
	<p>“Para as organizações públicas a prerrogativa legal de contratar o Senac com dispensa de licitação”</p>	Colaborador 9 (C9)
	<p>“Forte relacionamento, pois o governo local, busca implementar projeto sociais e a qualidade dos cursos do Senac e a segurança na contratação da organização facilitam em parte as negociações”</p>	Colaborador 10 (C10)

Fonte: Elaborado pelo autor

Ofertar cursos para os municípios acaba sendo uma atividade corriqueira ao SENAC Paraná, pois como a entidade sofre os mesmos tipos de auditoria que prefeituras e demais empresas públicas, ela goza da prerrogativa de não necessitar participar de licitações em vendas para os municípios. As compras dos municípios junto ao SENAC são realizadas através de dispensa de licitação conforme apregoa a Lei nº 8.666 de 1993, que em seu artigo 24 traz:

(...) na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos (...).”

A despeito de ser uma importante fonte de recursos vendas para os municípios, é claro conforme evidenciado na Quadro 11 que isso tem reforçado a imagem de gratuidade da instituição, o Colaborador 7 afirma isso “quando a prefeitura compra os cursos e oferta gratuitamente) o SENAC tem reforçada a questão da gratuidade”.

5 CONCLUSÕES

A presente dissertação apresentou como seu objetivo geral compreender de que modo lógicas institucionais afetaram a legitimidade do SENAC no período de 1990 a 2018 no Paraná. Deste modo, buscou-se contribuir com os estudos sobre organizações híbridas, e de como essas lidam perante a necessidade de atender os anseios tanto das iniciativas privada e pública na gestão organizacional. Outra contribuição esperada dessa pesquisa, é fornecer subsídios para a análise de como a adoção de lógicas diferentes por uma mesma organização pode fazer com que ela seja mal compreendida pelo seu ambiente social. Aumentar o escopo de estudos sobre lógicas institucionais e legitimidade, mesmo que modestamente, também foi uma das intenções da presente pesquisa.

Desde a sua fundação, o SENAC, assim como as demais entidades nucleadoras do que viria a se tornar o “Sistema S”, necessitou lidar com a cobrança da sociedade de que apesar ser uma entidade privada, deveria ser gerida como uma entidade pública. Mesmo sendo implantadas ao final da década de quarenta, essas entidades demoraram quase vinte anos para terem um regulamento aprovado pelo governo federal, fato observado somente com a promulgação do Decreto no 61.843, de 5 de dezembro de 1967.

Ao elaborar um decreto que ajudaria na consolidação das entidades, o governo da época acabou por institucionalizar-se como ente arrecadador da contribuição compulsória que viria a manter as entidades. Ao contrário do que ocorre com os impostos sindicais, onde as próprias entidades sindicais são responsáveis pela arrecadação das taxas, no caso do “Sistema S” o governo tomou para si essa responsabilidade. O fato elencado, fez com que dois importantes eventos ocorressem no histórico das entidades pertencentes ao sistema.

O primeiro grande evento foi que ao tomar para si a responsabilidade de arrecadar os recursos da contribuição compulsória destinada as entidades, o governo acabou por forçar que empresas do Brasil todo recolhessem a tal contribuição, já que a mesma era cobrada juntamente com os demais impostos da previdência pública. Esse evento fez com que rapidamente a arrecadação de tais entidades atingisse valores milionários nos primeiros anos, sendo que na década de noventa, esses valores já passavam da casa dos bilhões por ano, até atingirem a cifra de R\$ 17 bilhões de reais ao ano em 2017.

Com tamanha quantidade de recursos administrados, naturalmente as entidades passaram a se expandir, construindo escolas, sedes regionais, realizando eventos, entrando em novas frentes de atuação e, principalmente, consolidando sua imagem como uma das principais organizações de ensino, lazer e cultura do país. Com centenas de escolas em todo o Brasil, capilaridade impar e milhões de usuários atendidos todos os anos, as entidades do “Sistema S” passaram a fazer parte não só da vida dos brasileiros ligados aos setores que ela está direcionada, mas se tornaram verdadeiras estruturas legitimadas por toda a sociedade brasileira.

O segundo grande evento ocorrido após o decreto de 1967, foi que ao fazer com que todos os recursos das contribuições compulsórias passassem pela estrutura arrecadatória do governo federal, esses valores também ganhariam o “status” de recursos públicos. Passou-se assim, a fazer os mesmos tipos de cobrança que empresas públicas e governos necessitam lidar em seu dia a dia. Com isso, as entidades ligadas ao “Sistema S” passaram a também seguir lógicas públicas de aplicação dos seus recursos, passaram a prestar de contas e ter de expor seus resultados ao crivo e controle da sociedade.

Com promulgação da constituição em 1988, o “Sistema S” através de uma ação popular assinada por mais de 1,7 milhões de pessoas, acabou por atingir o ápice de sua institucionalização, as organizações fundadas há quase cinquenta anos, passariam a ser previstas na carta magna nacional. Esse feito, fez com que as organizações passassem a usufruir das mesmas prerrogativas oriundas de qualquer outra empresa ou órgão público, dentre os principais destaques, o fato de que as contribuições compulsórias ganhavam previsão legal constitucional e o fato de que a defesa de qualquer tipo de questionamento legal sobre essa contribuição, deveria ser julgada pela justiça federal, sendo que as entidades seriam defendidas pela Advocacia Geral da União, que é o órgão responsável por defender os atos do governo federal.

Em suma, os primeiros 50 anos de todas as entidades do “Sistema S” em especial do SENAC Paraná, foram marcados por ganhos de escala, volume de recursos advindos da contribuição compulsória crescentes e pouca necessidade de ofertar gratuidade e sofrer controles sociais. Mas, a mesma carta magna que garantiu previsibilidade constitucional as instituições, também impôs que elas passassem a seguir rígidas regras para contratação de pessoal, necessitassem realizar licitações para compras de mercadorias e serviços, e o principal, essas entidades deveriam ser

auditadas por órgãos públicos tais como o Tribunal de Contas da União e a Corregedoria Geral da União.

Os novos desafios surgidos ao longo da década de noventa, somados a falta de centralidade das entidades, fizeram com que as instituições agissem de forma própria em cada estado em que atuavam. A centralidade somente foi estabelecida após os anos 2000 com o fortalecimento dos chamados “Departamentos Nacionais” dos “S’s”, no caso estudando nessa dissertação, o DN SENAC passou a regulamentar as ações para que a entidade, apesar de ter garantida a administração regionalizada, pudesse ter uma comunicação e padronização em todo o Brasil. Todas essas ações, contribuíram para que a instituição legitimasse ainda mais perante os órgãos públicos e sociedade em geral. Contatou-se o que autores, tais como, Kostova e Zaheer (1999) apontam como transbordamento de legitimidade, onde uma organização transmite sua legitimidade para outra.

Ao longo da segunda metade da primeira década dos anos 2000, o “Sistema S” como um todo, passou a sofrer pressões por parte do governo federal para que passasse a ofertar gratuidade em seus serviços ao seu público alvo. Essa pressão, em grande parte apoiada pela sociedade ávida por ter retorno das contribuições que fazia, acabou por concretizar no SENAC o seu programa de gratuidade (PSG). Com a obrigação legal de destinar 66,67% das receitas compulsórias à gratuidade, o SENAC Paraná começou a ter sua condição híbrida reforçada, pois as pessoas vinham até a entidade agora na busca por gratuidade, e não mais para fazer cursos pagos.

Dois outros episódios contribuíram e, continuam a contribuir, com a imagem de ofertantes de cursos gratuitos que a entidade possui. O primeiro é a participação massiva, volumosa e emblemática que o SENAC teve na elaboração e gestão do PRONATEC em nível nacional. A entidade passou a ser reconhecida em todos os lugares em que atuava como uma das principais escolas ofertantes dos cursos gratuitos vinculados ao programa. Esse acontecimento, apresentado ao longo das entrevistas, tem efeitos sentidos até os dias atuais, mesmo depois do fim do PRONATEC.

O segundo episódio são os constantes contratos celebrados com as administrações municipais e estaduais. Essas “vendas” são catalisadas pela condição do SENAC ser dispensado de licitação quando da negociação com entes públicos. A vantagem de uma venda volumosa para municípios e estados, acaba se

demonstrando algo prejudicial a venda dos cursos no varejo, pois como os cursos ofertados via prefeituras são gratuitos, mais uma vez a organização acaba tendo reforçada essa condição perante a sociedade.

Ao atender lógicas públicas e privadas simultaneamente, o SENAC Paraná, apesar de entidade privada, acaba exposto as mesmas condições e imposições que uma entidade pública passa. Em suma, a organização é dada uma condição especial de desfrutar de volumosa verba compulsória, algo que lhe permitiu se estruturar e se consolidar ao longo da história. Porém, os inúmeros contratos celebrados com órgãos públicos, os investimentos efetuados e os lucros observados ao fim de cada exercício, acaba por aproximar a entidade a uma organização privada de educação.

As lógicas públicas acabam por aparecer quando impõem como a entidade deve gastar seus recursos, conforme levantamento apresentado na pesquisa, de cada R\$ 100,00 arrecadados pelo SENAC no Brasil todo, apenas R\$ 48,93 são de fato aplicados no objetivo finalístico da entidade que é capacitar trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo.

Ao especificar como a entidade deve investir seus recursos, impondo todo o peso da burocracia estatal sobre ela, o governo acaba por ser um dos principais agentes que ajudam a deslegitimar a organização. Com menor legitimidade, o SENAC acaba por ficar vulnerável, algo que cria enormes dificuldades para sua manutenção e coloca até em risco sua existência tal como é hoje.

Esse processo de perda de legitimidade, fica evidente quando se observa, que entidades patronais ligadas aos setores do turismo e saúde, buscam hoje via judicial, a criação de novas entidades do “Sistema S” voltadas exclusivamente para cada um desses setores. No último dia 07 de novembro de 2018, o Superior Tribunal Federal, deu ganho de causa para que a Confederação Nacional de Turismo, conhecida como CNTur, fosse considerada a única representante do setor de turismo, tirando da CNC a prerrogativa de representar o setor.

Com a decisão judicial supramencionada, a CNTur buscará agora o acesso aos recursos compulsórios que são arrecadados oriundos das empresas de turismo, hotéis, apart-hotéis, restaurantes comerciais e coletivos, bares, casas de diversão e de lazer, empresas organizadoras de eventos, parques temáticos e demais empresas de turismo. Esses recursos, que hoje integram a receita compulsória do SENAC, passarão em breve a ser destinados a uma nova entidade de aprendizagem do turismo. Assim como no setor de turismo, há movimentos fortes e consistentes, por

parte das empresas de saúde, para que essas venham também constituir uma confederação nacional que as represente exclusivamente, sendo que o passo seguinte seria a criação também de uma entidade de aprendizagem com os recursos compulsórios das empresas do setor. Movimentos como esses, provenientes da iniciativa privada, se concretizados poderão colapsar a existência do SENAC em todo o Brasil e, por natureza, também do SESC que arrecada na mesma base de empresas e está ligado também a CNC nacionalmente.

Destarte, quando a organização SENAC Paraná necessita se posicionar enquanto empresa privada, criando novos produtos e concorrendo de fato com o mercado com as demais escolas, a falta de competitividade lhe impede que isso ocorra a contento. A instituição, apesar de legitimada socialmente, e devido a sua condição híbrida acaba por não atender as necessidades do seu público alvo que são os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo.

Acontecimentos como a criação de novas entidades do “Sistema S”, tais como SENATUR com previsão legal de começar a funcionar no próximo ano e SENASAÚDE ainda sem previsão de início das suas operações, fará com que a instituição além de perder parte dos seus recursos, perca parte de sua legitimidade social. Além disso, de tempos em tempos, o “Sistema S” tem sofrido com ameaças por parte do governo federal de que cortaria o repasse das receitas compulsórias, algumas vezes ofertando a sociedade uma diminuição da carga tributárias, em outras em busca do aumento de sua arrecadação.

Dentre as conclusões possíveis através desta pesquisa, a principal é que o SENAC Paraná e todo o “Sistema S” nacional, deve buscar urgente racionalização dos seus recursos, pronto atendimento das normas impostas pelos órgãos de controle, bem como, busca por melhor se comunicar com seu público alvo. Assim como ocorre o “transbordamento” de legitimidade da entidade nacional para as entidades estaduais, bem como, pode haver também esse processo entre SENAC’s de estados diferentes, nota-se que quando há algum fato que desabone e recai sobre a imagem de qualquer administração regional em um dado estado, isso também tem afetado a imagem das demais instituições que em nada tem a ver com o fato ocorrido.

Unificar a imagem nacionalmente como ocorrido em 2012, proporciona além de benefícios comerciais, mas também acarreta alguns riscos, pois a sociedade em geral passa a entender todas as 27 unidades do SENAC existentes apenas como meras filiais. O que faz, com que problemas ocasionados, como os ocorridos no SENAC do

Rio de Janeiro, onde a entidade acabou envolvida nos desdobramentos da operação lava jato sendo acusada de repasses para terceiros sem comprovação de despesas, desvios e contratação de funcionários fantasmas, acabem respingando nos demais SENAC's de todo o país. A situação no Rio de Janeiro, devido à gravidade e tamanho estrago provocado, fez com que o Departamento Nacional interviesse judicialmente e assumisse a estrutura em todo o estado, trocando toda a diretoria e parte do corpo técnico.

Acontecimentos como o relatado acima, reforçam ainda mais, a imagem de ineficácia institucional do SENAC, o que provoca o surgimento de propostas, em grande parte oriundas do governo federal, na busca por ter acesso aos recursos do "Sistema S" como um todo. Se no governo do Presidente Lula, a proposta inicial era de federalizar SENAC, SENAI e SENAT, mas que acabou evoluindo para uma imposição legal de se aplicar 66,67% dos recursos do compulsório em gratuidade, no governo iniciado em 2019 a proposta é de simplesmente um corte de 30 a 50% dos recursos compulsórios, sem nenhum tipo de compensação.

O SENAC, ao se comunicar melhor com a sociedade e, principalmente, com as empresas que contribuem compulsoriamente, poderá neutralizar movimentos como os relatados acima e que podem acabar com a entidade no médio prazo. A entidade, não pode apenas se amparar nos dispositivos legais que lhe asseguram certa garantia de recursos, ela deve se fazer entender perante esse público, para que esses possam cobrar a sua manutenção e continuidade.

Somente com ações como as expostas, será possível a instituição buscar perenidade em suas atividades. Há urgente necessidade em atender as aspirações de quem de fato contribui para manutenção do sistema. Somente assim, é que o mesmo poderá responder qualquer tentativa de mudança nos mecanismos de financiamento de suas atividades.

Como sugestão de pesquisas futuras, propõem-se uma maior realização de pesquisas sobre organizações híbridas no Brasil, constata-se que esse assunto ainda é timidamente explorado pela academia e apresenta um grande espaço para pesquisas em todos os níveis de conhecimento. Sugere-se também, maior empenho por parte de pesquisadores e universidades, sobre o papel que o "Sistema S" desempenha na sociedade brasileira, como as entidades pertencentes dele lidam entre si e com as demais entidades do seu campo. Em relação a área da contabilidade, vislumbra-se um grande campo de aplicação de pesquisas sobre os

diversos tipos de auditorias que o sistema como um todo sofre e quais os principais entraves que isso provoca em sua gestão.

REFERÊNCIAS

I CONCLAP (I Conferência nacional das Classes Produtoras). In: DICIONÁRIO FGV CPDOC, 2018. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/conferencia-nacional-das-classes-produtoras-i-i-conclap>>, Acesso em: 20 jan, 2018.

Ahmadjian, C. L. & Robinson, P. (2001). Safety in Numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan. 46 (4) p. 622-654.

Alcântara, V. C., Cabral, E. H. S., Muzy, P. T. & Oliveira, L. C. (2018). Em busca da cooperação na gestão social: evidências de uma categoria posta à coordenação de lógicas e espaços híbridos do terceiro setor. Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA. 12 (1) p. 28-55.

Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? the institutional context of industry creation. Academy of Management Review. 19 (4) p. 645-670.

Aldrich, H. E. & Ruef, M. (2006). Organizations Evolving. London: Sage Publications Ltd.

Almeida, M. (2005). Confederação Nacional do Comércio 1945 a 2005. Rio de Janeiro: MCE Gráfica e Editora Ltda.

Alves, R. R., Castro, C. C. & Souto, C. L. (2013). Processo de Institucionalização do Curso de Administração Pública a Distância em uma Universidade Federal. RAC. 18 (1) p. 20-36.

Antunes, R. L. C. (1977). Resenha: Liberalismo e sindicato no Brasil. Revista de Administração de Empresas. 17 (6) p. 88-90.

Austin, J., Stevenson, H, & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. Entrepreneurship Theory and Practice, january, p. 1-22.

Barbieri, C. (2018, janeiro). Disputa por comando tranca SESC no Rio e paralisa atividades. Revista Piauí. Recuperado de <https://piaui.folha.uol.com.br/disputa-tranca-sesc-no-rio/>

Barbosa, A. S., Romani-Dias, M. & Rosa, R. A. (2017). Tensões organizacionais como impulsionadoras de capacidades dinâmicas em organizações híbridas. Revista Ibero-Americana de Estratégia. 17 (1) p. 62-75.

Bardin, I. (1977). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. Academy of Management Journal. 58 (6) p. 1658-1685.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (2012). Stanford Social Innovation Review Summer 2012 p. 49-55.

Battilana, J., Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. Academy of Management, 2014 p. 397-441.

Bedê, E. D. A. T. (2004). Resenhas Reviews: Educação Profissional no Brasil. Revista Trabalho, Educação e Saúde. 2 (1) p. 362-368.

Berger, P. L. & Luckman, T. (1966). The social construction of reality. Penguin published.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation and status. Academy of Management Review. 36 (1) p. 151-179.

Borges, R. J., Vieira, S. F. A., Baccaro, T. A. & Favoreto, R. L. (2017). Processo de institucionalização da estrutura de gestão educacional: uma análise da secretaria municipal de educação de Ponta Grossa (PR). Trabalho apresentado na XX SEMEAD Seminários em Administração da USP. Recuperado de <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1819.pdf>

Brandsen, T., Donk, W. V. & Putters, K. (2005) Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. Intl Journal Of Public Administration, 28 p. 749-765.

Bresser-Pereira, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. Revista da administração pública. 51 (1) p. 147-156.

Calicchio, V., Reis, A. V. & Tedeschi, H. In: DICIONÁRIO FGV CPDOC, 2018. Recuperado em <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/servico-nacional-de-aprendizagem-comercial-senac>, Acesso em: 20 jan, 2018.

Carvalho, C. A. P., Vieira, M. M. F. & Lopes, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. (1999). Trabalho apresentado no Enanpad. Recuperado em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-26.pdf>

Chizzotti, A. (2014). Pesquisa ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez.

CNC (2018). História. Recuperado em 21 de janeiro de 2018, de <http://cnc.org.br/cnc/sobre-cnc/historia>

Constantino, R. (2018, fevereiro). A caixa preta do "Sistema S" volta as páginas policiais. Jornal Gazeta do Povo. Recuperado de <https://www.gazetadopovo.com.br/rodrigo-constantino/artigos/caixa-preta-sistema-s-volta-paginas-policiais/>

Corrêa, R. O., Barbosa, J. D., Freitas, F. C. H. P. & Silva, L. M. O. (2014). Estratégias de Legitimação no Setor da Medicina Alternativa e Complementar: um Estudo de Casos Múltiplos. Trabalho apresentado no XXXVIII Encontro da Anpad. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR817.pdf

Christensen, T., Laegreid, P. & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public administration review*. 76 (6) p. 887-897.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Porto Alegre: Artmed.

Cruz-Suarez, A., Prado-Román, A. & Prado-Román, M. (2013). Cognitive legitimacy, resource access, and organizational outcomes. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54 (5) p. 575-584.

Cruz, G. (2014). Lógica institucional e a mudança inovadora em campos institucionais: as transformações no campo vitivinícola gaúcho. Trabalho apresentado no VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Recuperado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO242.pdf

D'ainno, T., Sutton, R. I. & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*. 34 (3) p. 636-661.

Davis, G. F., Diekmann, K. A. & Tinsley, C. H. (1994). The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form. *American Sociological Review*. 59 (4) p. 547-570.

Decreto-Lei n. 8621. (1946, 10 de janeiro). Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Recuperado em 20 de janeiro de 2018, de http://www.dn.senac.br/wp-content/uploads/2017/03/decreto-lei_8.621.pdf

Desai, V. M. (2018). Collaborative stakeholder engagement: an integration between theories of organizational legitimacy and learning. *Academy of Management Journal*. 61 (1) p. 220-244.

Devers, C., Dewett, T., Mishina, Y. & Belsito, C. A. A General Theory of Organizational Stigma. *Organization science* 20 (1) p 154-171.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed.

Dias, J. L. & Becker, G. V. (2013). Abordagem histórico-longitudinal em pesquisas de administração estratégica. *RGO Revista Gestão Organizacional*. 6 (1) p. 37-49.

DiMaggio, P. J. & Powel, W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American sociological review*. 48 p. 147-160.

_____ (1991). Introduction. In Powel, W. & DiMaggio, P. J. (org) *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press: Chicago.

DiMaggio, P. J. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*. 23 p. 263-287.

Economist, The. (2009). The rise of the hybrid company. recuperado em 24 de janeiro de 2018, de <https://www.economist.com/business/2009/12/03/the-rise-of-the-hybrid-company>

Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.

Fagundes, E. (2015, março). Com rombo estimado em R\$ 70 mi, Sesc e Senac são controlados pela Justiça. *Portal Hoje em Dia*. Recuperado em <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/com-rombo-estimado-em-r-70-mi-sesc-e-senac-s%C3%A3o-controlados-pela-justi%C3%A7a-1.298612>

Farjoun, M. (2002). The Dialectics of Institutional Development in Emerging and Turbulent Fields: The History of Pricing Conventions in the On-Line Database Industry. *The Academy of Management Journal*. 45 (5). p. 848-874.

Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back In: symbols, practices and institutional contradictions. In: Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. *The new institutionalism organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Galliano, A. G. (1979). *O método científico - teoria e prática*. São Paulo: Harbra.

Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C. R. (2002). Theorizing chance: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*. 45 (1) p. 58-80.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Sao Paulo: Martins Fontes.

Haack, P., Pfarrer, M. D. & Scherer, A. G. (2014). Legitimacy-as-Feeling: How Affect Leads to Vertical Legitimacy Spillovers in Transnational Governanc. *Journal of Management Studies*. 51 (4) p. 634-666.

Hampel, C. E. & Tracey, P. (2017). How organization move from stigma to legitimacy: the case of cook's travel agency in victorian britain. *Academy of Management Journal*. 60 (6) p. 2175-2207.

Hoffman, A. J. & Badiane, K. K. (2010). *Hybrid Organizations and Positive Social Change: Bridging the For-profit & Non-profit Domains*. Ross School of Business Working Paper. 1149. Recuperado em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1675069

Hong, K. (2015). A Path to "Emergent Peace" in Northeast Asia: The Shadow of the Past Matters. *Asian Studies Review*. 39 (3) p. 503-520.

Hudson, B. A. (2009). Against all odds: a consideration of core-stigmatized organizations. *Academy of Management Review*. 33 (1) p. 252-266.

IFI. (2017). Instituição Fiscal Independente. O Sistema S e a Questão Fiscal. Recuperado em http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/530905/RAF_07_2017_box_Sistema_S.pdf

Jackall, R. (1988). *Moral mazes - The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organization. *Academy of Management Journal*. 56 (1) p. 137-159.

Jia, N. (2018). The "make and/or buy" decisions of corporate political lobbying: integrating the economic efficiency and legitimacy perspective. *Academy of Management Review*. 43 (2) p. 307-326.

Johansen, C. B. & Waldorff, S. B. (2015). What are Institutional Logics -and Where is the Perspective Taking Us?. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1 (14380) p. 1-13.

King, B. G. Organizational Actors, Character, and Theory of Organizations. *Research in the sociology of organizations*. 44 p. 149-175.

Kostova, T. & Zaheer, S. (1999) Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*. 24 (1) p. 64-81.

Kostova, T., Roth, K. & Dacin, T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. *Academy of Management Review*. 33 (4) p. 994-1006.

Krotel, S. M. L., & Villadsen, A. R. (2016). Employee turnover in hybrid organizations: the role of public sector socialization and organizational privateness. *Public Administration*, 94 (1) p. 167-184.

Lam, A. (2014). Tacit knowledge, embedded agency and learning: local nodes and global networks. *Prometheus*. 32 (1) p. 93-99.

Lawrence, T. B., Winn, M. I. & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*. 26 (4) p. 624-644.

Lawrence, T. B. (2008). Power, institutions and organizations. In: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (org). *Sage handbook of organizational institutionalism*. p. 170-197.

Lawrence, T., Suddaby, R. & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*. 20 (1) p. 52-58.

Li, Y. (2017). A semiotic theory of institutionalization. *Academy of Management Review*. 49 (3) p. 520-547.

Lirio, S. (2018, janeiro). A batalha de 1 bilhão de reais. *Revista Carta Capital*. Recuperado de <https://www.cartacapital.com.br/economia/a-batalha-de-1-bilhao-de-reais>.

Lopes, L. C. et al. (2012). Um estudo multicase sobre a gestão de recursos financeiros em organizações do terceiro setor. *Revista de Contabilidade e Controladoria*. 4 (3) p. 24-36.

Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Souza, C. M. & Rosa, F. S. (2012). Analysis of Controlling's Sociopolitical and Cognitive Legitimacy in Brazil. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP*. 23 (59) p. 89-101.

Machado-da-Silva, C., Fonseca, V. S. & Crubellate, J. M. (2010). Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. *RAC*, edição especial, art. 4, p. 77-107.

Machado-da-Silva, C., Guarido Filho, E. R. & Rossoni, L. (2006). Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. *RAC*, Edição Especial 2006, p. 159-196.

Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*. 47 (5) p. 657-679.

Maguire, S. & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: the decline of ddt. *Academy of Management Journal*. 52 (1) p. 148-178.

Mahmood, Z. (2015). The Emergence of Sustainability Reporting in Pakistan – The Institutional Logics Perspective. (A thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy in Accounting). Essex Business School University of Essex. Recuperado em https://www.researchgate.net/publication/322551347_The_Emergence_of_Sustainability_Reporting_in_Pakistan_-_The_Institutional_Logics_Perspective

Malvezzi, F. A., Zambalde, A. KL. & Rezende, D. C. (2014). Marketing de patentes à inovação: um estudo multicase em universidades brasileiras. *Brazilian Journal of Marketing - BJM*. 13 (5) p. 109-123.

Manning, P. & Cullum-Swan, B. (1994). Narrative, content, and semiotic analysis. In: Denzin, Norman; Lincoln, Yvonna (ed.). *Handbook of qualitative research*. California: Sage, p. 463-477.

Manual da Aprendizagem O que é preciso saber para contratar o aprendiz (2006). 4. ed. – Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2009.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2017). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.

Martins, F. S., Serra, F. R., Falaster, C. D., Silva, E. D. & Maccari, E. A. (2017). Serving two masters: opposing institutional pressures and isomorphism in agribusiness cooperative organizations. Trabalho apresentado no XX SEMEAD Seminários em Administração. Recuperado em <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/2164.pdf>

Martins, G. A. & Theophilo, C. R. (2009). Investição científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas.

Marquis, C. & Lounsbury, M. (2007). Viva le résistance: competing logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*. 50 (4) p. 799-820.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon. *American Journal of Sociology*. 83 (2) p. 340-363.

Meyer, R., Egger-Peitler, Hollerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2014) Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92 (4), p. 861-885.

Meyer, R. E., Jancsary, D., Höllerer, M. & Roxenbaum, E. (2018). The role of verbal and visual text in the process of institutionalization. *Academy of Management Review*. 43 (3) p. 392-418.

Ming, C. Brandão, R. & Durães, M. (2017, maio). A caixa-preta do Sistema S: Reforma trabalhista deixou intacta a dinheirama que os sindicatos empresariais usam como bem entendem. *Jornal O Estado de S. Paulo*. Recuperado de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-caixa-preta-do-sistema-s,70001779709>

Mintzberg, H. (1993). The structuring of organizations. London: Perason Education.

Moraes, A. F. G., Gomes, D. G., & HELAL, D. G. (2016). Brazilian jeitinho and culture: an analysis of the films elite Suad 1 and 2. *Revista Administração Mackenzie*. 17 (3) p. 84-104.

Morrill, C. (2017). Institutional change through interstitial emergence: The Growth of Alternative Dispute Resolution in U.S. Law, 1970-2000. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*. 4 (1) p. 10-36.

Mota, M. M. P. E. (2010). Metodologia de Pesquisa em Desenvolvimento Humano: Velhas Questões Revisitadas. *Psicologia em Pesquisa*. 4 (2) p. 144-149.

Mutch, A. (2018). Practice, substance, and history> reframing institutional logics. *Academy of Management Review*. 43 (2) p. 242-258.

Niskier, A. (2008). Lula e o debate democrático. *Tendências e Debates*. Folha de São Paulo. São Paulo, quarta-feira, 06 de agosto de 2008.

O Globo. Editorial. (2014, agosto). O 'Sistema S' continua uma caixa preta. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/opiniaao/o-sistema-continua-uma-caixa-preta-13490158>

Oliveira, S. A., Sobrinho, R. F. M. & Guarido Filho, E. R. (2015). Análise do discurso no institucionalismo organizacional: possibilidades a partir do discurso midiático. *Revista eletrônica de ciência administrativa (RECADM)*. 14 (1) p. 45-58.

Oliveira, J. S. & Mello, C. M. (2016). As lógicas institucionais no campo organizacional circo contemporâneo> uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá. *Revista Alcance*. 23 (4) p. 475-494.

Oliver C (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy Management Review*. 16 p. 145–179.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Journal*. 35 (3) p. 455-476.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4), p. 972-1001.

Paiva, A. L. (2017). Lógicas institucionais e estratégia como prática: um estudo em organizações constitutivas do campo da cachaça de alambique. (Dissertação de mestrado não publicada). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG.

Pardini, D. J., Soares, H. T. M. & Torres, L. M. (2016). A lógica racional e mitológica no transporte ferroviário de passageiros no Brasil. Trabalho apresentado na XIX SEMEAD Seminários em Administração da USP. Recuperado de http://login.semead.com.br/19semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1158

Patora-Wysocka, Z. (2015). Practice – a Trigger of Organizational Change in the Internationalization Process of Companies. *Social Sciences*. 89 (3) p. 84-98.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE*. 4 (1). p. 1-12.

Phillipis, B. S. (1974). *Pesquisa social: estratégias e táticas*. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora.

Portal da Industria (2018). Institucional conheça a CNI. Recuperado em 21 de janeiro de 2018, de <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/conheca-cni/>

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Reay, T. & Hinings, C. R. (2012). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies* 30 (06) p. 629–652.

Richardson, R. J. (2007). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Rossoni, L. (2016). O que é legitimidade OrganizaciOnal?. *Revista O & S.* 23 (76) p. 110-129.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. São Paulo: Mc Graw Hill.

Santos, F., Pache, A.C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids works: aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57 (3) p. 36-58.

Santos, M. B., Scherer, F. L., Piveta, M. N., Carpes, A. M. & Oliveira, M. C. S. F. (2017) Respostas estratégicas às pressões institucionais para sustentabilidade no setor moveleiro. *Revista eletrônica de estratégia & negócios.* 10 (2) p. 100-124.

Santos, M. N. M., Tomei, P. A., Serra, F. A. R. & Marietto. M. L. Os Códigos de Ética das Organizações Refletem a Cultura Nacional ou as Pressões Institucionais pela Busca de Legitimidade? Um estudo de organizações lusobrasileiras. *Revista de ciências da administração.* 19 (49) p. 133-151.

Saraiva, L. A. S., Capelão, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? Recuperado em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6269/4860>

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative science quarterly.* 32 p. 493-511.

_____. (1995). *Institutions and organizations. Ideas, interests and identities.* London: Sages, p. 360.

Scott, W. R., Ruef, M., Caronna, C. A. & Mendel, P. J. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations : From Professional Dominance to Managed Care.* Chicago: University of Chicago Press.

SEBRAE (2009). Resolução CDN Nº 189, 2009. Recuperado em 29 de janeiro de 2018, de <https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=4243325&codPapelTramitavel=48050669>

SEBRAE (2018). Quem somos. Recuperado em 29 de janeiro de 2018, de http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quem_somos

SECRETARIA ESPECIAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL (2015). Centro de Referência de Assistência Social – Cras. Recuperado em 29 de janeiro de 2018, de <http://mds.gov.br/assuntos/assistencia-social/idades-de-atendimento/cras>

Seo, M. & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*. 27 (2) p. 222-247.

SENAC DEPARTAMENTO NACIONAL (2015). Pontos relevantes para entender a atuação do Senac. Recuperado em 29 de janeiro de 2019, de <http://www.dn.senac.br/transparenciadm/files/cartilha-pontos-relevantes.pdf>

SENAC DEPARTAMENTO NACIONAL (2018). Legislação. Recuperado em 29 de janeiro de 2019, de <http://www.dn.senac.br/educacao-profissional/organizacao-da-oferta/legislacao/>

SENADO FEDERAL. (2018). Recuperado em 29 de janeiro de 2018, de <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>

SENAR (2018). Quem somos. Recuperado em 29 de janeiro de 2018, de <https://www.cnabrazil.org.br/senar>

SESC (2018). Departamento Nacional. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de <http://www.sesc.com.br/portal/sesc/departamentonacional/>

SESC (2012). Carta da Paz Social. Recuperado em 21 de janeiro de 2018, de http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/A+Carta+da+Paz+Social/

SEST SENAT (2018). Conheça o SEST SENAT. Recuperado em 24 de janeiro de 2018, de <http://www.sestsenat.org.br/Paginas/conheca-o-sest-senat>

SESI (2008). O SESI, o trabalhador e a indústria: um resgate histórico. Estudos de Tendências Sociais, v.1. Brasília: SESI/DN.

Severino, A. J. (2007). Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2007.

Sewell, W. H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology*. 98 (1) p. 1-29.

Silva, T. M. R. (2016). Lógicas institucionais e as respostas estratégicas diante da prática de acreditação hospitalar nos hospitais do Estado do Rio de Janeiro. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro.

Skelcher, C. & Smith, S. R. (2014). Theorizing Hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration*, 93 (2), p. 433-448.

Souza, T. S. (2015). A Institucionalização da Gestão de Projetos no Portfólio de Ciência, Tecnologia e Inovação do Comando da Marinha do Brasil. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão, Minho - Portugal.

Sterelny, K. (2016). Contingency and History. *Philosophy of Science* 83 (1) p. 521-539.

Stone, M. M. & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic Management Journal*. 17 p. 633-652.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20 (3) p. 571-610.

Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.

Thornton, P. H. (2009). The Value of the Classics. In: Adler, P.S. *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies*. Oxford: Oxford Handbooks.

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. & Meyer, R. E. *The Sage Handbook of organizational institutionalism*. (p. 99-129). London: SAGE Publications Ltd.

Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1998). A institucionalização da teoria institucional. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nordy (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Tudo Rondônia (2014, fevereiro). Intervenção no Sebrae de Rondônia pode causar prejuízo de até R\$ 30 milhões. Recuperado de <https://www.newsrondonia.com.br/noticias/intervencao+no+sebrae+de+rondonia+po+de+causar+prejuizo+de+ate+r+30+milhoes/42160>

Victor, F. (2017, julho). Cresce a arrecadação do Sistema S que não passa por controle do fisco. Folha de S. Paulo. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/07/1901639-cresce-a-arrecadacao-do-sistema-s-que-nao-passa-por-controle-do-fisco>

Walter, S. A., Augusto, P. O. & Fonseca, V. S. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Caderno EBAPE.BR*. 9 (2) . p. 282-282.

Wust, L. A. (2017) Translating Institutional Change - Towards a processual Framework for rule-based Translation. Trabalho apresentado na XX SEMEAD Seminário em Administração da USP. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Luc_Wuest/publication/319184241_TRANSLATING_INSTITUTIONAL_CHANGE_Towards_a_processual_Framework_for_rule-based_Translation/links/59998ceaa6fdcc26158695ff/TRANSLATING-INSTITUTIONAL-CHANGE-Towards-a-processual-Framework-for-rule-based-Translation.pdf?origin=publication_detail

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*. 27 (3) p. 414-431.

APENDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista a ser conduzido com gestores e técnicos do SENAC

Entrevistado:

Data: __/__/____

Hora início: ____:____

Hora fim: ____:____

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?
2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?
3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?
4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?
5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?
6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?
7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?
9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?
10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?
11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?
12. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:
 - a. Sociedade em geral:
 - b. Empresas contribuintes:
 - c. Empresas não contribuintes:
 - d. Sindicatos:
 - e. Governo local:
 - f. Governo estadual:
 - g. Governo federal:
 - h. Trabalhadores:
 - i. Empreendedores:
 - j. Órgãos auditores CGU/TCU:
 - k. Justiça Federal:

APÊNDICE B – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 1

Entrevistado: Instrutora 01

Identificação: Colaborador 1

Tempo de Senac: 3 anos e meio

Funções: Elaborar planos de cursos profissionalizantes, material instrucional, para estes; Ministras aulas em cursos profissionalizantes presenciais e na modalidade EaD; Aplicar e corrigir provas, de cursos profissionalizantes; Efetuar o acompanhamento e avaliação destes cursos ocorridos de forma presencial e em Ambientes Virtuais de Aprendizagem; Organizar o ambiente e espaço físico da sala de aula, de cursos profissionalizantes, bem como disponibilizar atividades e conteúdos de aprendizagem, inclusive na sala virtual, informando prazos para realização das atividades; Preencher fichas de atividades e documentação dos cursos profissionalizantes; Participar dos conselhos de classe, reuniões, seminários, cursos, reuniões técnicas e momentos presenciais dos cursos EaD, dos cursos profissionalizantes; Supervisionar e avaliar alunos nos estágios e práticas profissionais dos cursos profissionalizantes; Auxiliar nas consultorias às empresas, de acordo com a sua atuação, na área de cursos profissionalizantes; Zelar pelo comportamento e apresentação dos alunos dos cursos profissionalizantes, orientando-os em suas tarefas; Disponibilizar as atividades e conteúdos, tanto dos cursos profissionalizantes presenciais, como no Ambiente Virtual de Aprendizagem de EaD, informando prazos para realização das atividades; Orientar trabalhos de conclusão de cursos Profissionalizantes (TCCs), inclusive da modalidade EaD, sugerindo leituras e textos bem como a utilização das normas de formatação do manual do SICs e a correção ortográfica e gramatical, bem como participar de bancas de apresentação de TCCs, como orientador ou como avaliador dos trabalhos; Operar sistemas informatizados de gerenciamento dentro de suas atribuições; Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 15/12/2018

Hora início: 09h12min

Hora fim: 09h29min

Duração: 17min40s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

A consolidação do SENAC se deu pela necessidade dos empresários em ter mão-de-obra qualificada, então, esse é o objetivo da entidade formar trabalhadores para suas empresas, por isso, surgiu o SENAC para preparar para o mercado de trabalho. Os empresários buscavam ampliar seus serviços, por isso, eles queriam crescer.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

Eu acho que na verdade não há uma boa relação do SENAC com os governos, como houve a criação da entidade na década de quarenta, ele acabou se consolidando e o relacionamento acabou se impondo. Mas eu não vejo com o governo municipal uma boa relação, pelo contrário, há algumas políticas que garante a instituição uma certa relação, mas são basicamente de nível federal. Houve no governo da presidente Lula, o PRONATEC, que acabou favorecendo muito as entidades do “Sistema S” pois esses ofereciam os cursos profissionalizantes que o programa demandava, basicamente o relacionamento foi (nessa época) com o governo federal, com o governo municipal muito pouco e com o governo estadual menos ainda. Eu considero até, que os governantes que estão em nível municipal e estadual nem gostam dos “S’s” pois a maioria (dos políticos) são empresários.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?

Com certeza existe a dependência, pois há pessoas que gozam de privilégios dentro do sistema garantidos devido a relação (e legislação do compulsório) favorável. Como vem o compulsório, alguns setores das entidades não se empenham com a geração de recursos para a mesma.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

(Considerando o ambiente interno) **Para algumas pessoas eu considero que a entidade tem características públicas, pois estão aqui há 30 anos, possuem cargos de confiança e gozam de benefícios. Mas ela é privada para pessoas que trabalham com metas, tais como os instrutores, que somente são chamados quando há demanda dos seus serviços. Existem SENAC’s diferentes dentro do mesmo SENAC, é uma situação ambígua.**

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

Sobre a contratação: Existe sim o padrão de uma empresa pública, com edital e tudo, mas não existe estabilidade dos colaboradores. A estabilidade na prática vem da pessoa ter ou não um cargo de confiança e por pessoas que possuem algum tipo de “padrinhos”.

Sobre as compras: A empresa tem de cotar, fazer orçamento, tem até as licitações e também auditoria, em suma, bem parecida com o setor público.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Tem a auditoria interna e externa, no caso da interna ela é realizada pelos próprios funcionários contratados com essa finalidade. No caso da auditoria externa ela é realizada para fiscalizar como ocorre o processo de aplicação dos recursos do compulsório. Eu acredito que já tenha um recurso estipulado para cada tipo de gasto. Os cursos gratuitos são custeados pelos recursos oriundos do compulsório, principalmente do programa de aprendizagem que é ofertado gratuitamente para alunos e empresas.

7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

Essas empresas são vistas como clientes, pois além da aprendizagem (gratuita), elas são vistas como potenciais clientes para os demais serviços pagos. Então é como cliente, já o usuário utiliza muito pouco do SENAC. O que deveria ser um benefício não é visto assim, considerando ainda, que as empresas são obrigadas a terem a aprendizagem, ela não vê como vantagem ter o aprendiz em seu estabelecimento. A aprendizagem seria uma isca para atrair os empresários para outros serviços, mas eu acho que isso não tem ocorrido não.

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Na gestão interna muita burocracia, muito centralizada na matriz (Curitiba) e Nacional (Rio de Janeiro) as unidades não tem autonomia. A unidade fica engessada. Em relação as facilidades, existem sim, pois não necessita vender serviços para sobreviver, ela sobrevive sem necessitar vender os cursos para custear seus serviços. Assemelha ao setor público.

9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Muito relacionamento do SENAC os sindicatos patronais (filiaados) já os trabalhadores quase nenhum. Então o lado do trabalhador, das posições mais baixas, quase não há relacionamento e representação.

10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

A entrevistada informou que não passou por nenhuma auditoria imposta pelo TCU/CGU, porém, já participou das demais auditorias (internas e externas).

Esse processo é muito burocrático e com alguns vícios, ficam muito atentos as normas, muito burocratizado. Ele pode deixar algumas coisas passarem.

11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

De jeito nenhum, não vejo nenhuma ação nesse sentido, eu acho que o SENAC vê que eles quem deveriam buscar o SENAC. É a minha visão nesse tempo de empresa.

12. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: **Vê o SENAC como um sangue suga.**
- b. Empresas contribuintes: **É um peso, um fardo, que são obrigadas a pagar e poderiam deixar de pagar.**
- c. Empresas não contribuintes: **É indiferente.**
- d. Sindicatos: **(Patronal) Ótimo; (Trabalhadores) Sem força.**
- e. Governo local: **Tem uma boa relação, pois é cliente do SENAC. Eles possuem algumas parcerias na compra de cursos, ele acha que o certificado com o nome do SENAC é bom para “fazer” política com o nome da instituição.**
- f. Governo estadual: **Sem relacionamento.**
- g. Governo federal: **Tenta manter o relacionamento, mas desconheço o motivo, acredito que há algum interesse nisso, mas duvido que seja a formação e qualificação do trabalhador.**
- h. Trabalhadores: **Apoio social (aprendizes) os demais, que compram os serviços o SENAC, é visto negativamente, pois os cursos são caros.**
- i. Empreendedores: **Eles veem o SENAC como uma entidade defasada, que não oferta cursos com preços acessíveis.**
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: **É uma entidade que possui privilégios e que necessita ser auditada.**
- k. Justiça Federal: **Depende do que vem do governo.**

APÊNDICE C – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 2

Entrevistado: Técnica de Apoio da Unidade

Identificação: Colaborador 2

Tempo de Senac: 18 anos

Funções: Efetuar a compra e pagamento de materiais, serviços e equipamentos de acordo com as normas vigentes; Conferir notas fiscais e recibos de terceiros, calculando, conciliando, codificando-os e justificando; Conferir o caixa, verificando o valor total pago e recebido com os documentos; Emitir cheques nominais, assinando-os em conjunto com o gestor da Unidade; Elaborar a prestação de contas, lançando os documentos de despesas e receitas assinando juntamente com o Gestor da Unidade e encaminhando no prazo preestabelecido; Elaborar o pedido de numerário, com base nos gastos e receitas realizados; Efetuar controles administrativos, de malote, inadimplência, cartão-ponto, empréstimos, instalações e outros; Atender pessoas, verificando assunto, preparando processos, fornecendo documentação e prestando orientação, ou encaminhando as áreas responsáveis; Organizar e controlar arquivo geral, digitar correspondências, demonstrativos; Renovar os alvarás de licença sanitária e da prefeitura observando as exigências legais; Controlar o prazo de vencimento dos contratos de trabalho por tempo determinado; Atualizar fichas de Servidores, registrando as alterações de dados pessoais, salários, licenças legais e gratificações, bem como manter em arquivo, documentos trabalhistas; Fazer controle do cartão-ponto, pedido de justificativas, horas-extras e compensações registrando as ocorrências, para posterior envio à área competente; Auxiliar no processo de recrutamento de Servidores e estagiários; Providenciar processo para contratação de conserto de bens móveis e instalações, selecionando no mercado, firmas ou pessoas especializadas, solicitando orçamentos e demais procedimentos, conforme normas vigentes; Realizar a conferência física dos bens móveis de acordo com o inventário físico patrimonial; Coordenar os trabalhos de limpeza, conservação e vigilância e uso de materiais; Preencher mapas estatísticos com base nos registros de anotações diárias; Preencher e enviar comprovante de seguros, benefícios, exames periódicos e apoiar as ações da CIPA; Operar sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições; Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 15/12/2018

Hora início: 13h13min

Hora fim: 13h33min

Duração: 20min02s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da Senac perante as organizações e usuários?

O SENAC é visto perante a sociedade como uma instituição pública, no entanto, ele não é uma instituição pública, ele é uma instituição privada. Eu penso assim, que a sociedade espera a gratuidade, e nem todos os cursos ofertados pelo SENAC são gratuitos, visto que eles veem a instituição como pública.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

O SENAC ele tem um grande relacionamento com as prefeituras que ele procura atender. A nível de estado eu não tenho conhecimento. A nível federal há a intervenção do governo em relação as verbas que recebemos (compulsório), há interesse no corte delas. Eles não veem a instituição de forma positiva, mas sim, como uma oportunidade de ter acesso a esses recursos.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?

Sim, pois ele é o intermediador do recolhimento do compulsório nosso. Há dependência nossa em relação ao recurso, pois ele poderia suspender o recolhimento desse recurso.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

Ela é privada, entretanto por ela ser intermediada pelo governo federal, nós temos alguns regimentos que nos fazem assemelhar a um órgão público. Por exemplo, nós passamos por auditoria do CGU/TCU, pois a verba do compulsório passa por essa auditoria.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

São parecidos com a iniciativa pública, a contratação obedece ao tramite de abertura da vaga, prova e edital. O processo de compras é necessário realizar um número "X" de cotações, onde é adquirido o de menor preço. Vários produtos são comprados por licitação, não necessariamente tudo, mas alguns são comprados por licitação. Todos os processos necessitam ter cotação, orçamentos assinados por diferentes fornecedores.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Eu vejo assim, a instituição procura aplicar os recursos de acordo com os normativos. Há fiscalização sim, por parte do CGU/TCU, que todos os procedimentos são auditados, não só o financeiro, o contábil, mas também a educação e os demais setores são auditados.

7. A entidade pode gastar livremente o recurso?

O SENAC trabalha com orçamento, a gente não pode fugir do que o orçamento propõe, quando a como esse valor é gasto eu não tenho domínio, pois isso é determinado pela administração regional.

8. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

O SENAC mantém um relacionamento de acordo com o que a empresa procura, nós divulgamos nossos serviços e cursos as empresas. Vai do interesse do nosso contribuinte, mas eu vejo assim, que o SENAC poderia desenvolver campanhas que buscasse atender mais as empresas contribuintes. É um relacionamento mais passivo, somente quando o SENAC é demandado. O SENAC trata as empresas mais como clientes de seus serviços.

9. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Eu vejo assim, a instituição já é reconhecida pela sociedade, mas devido ao conjunto de normas a instituição fica muito truncada, dentro de procedimentos, o que impede ela de se expandir melhor, ou com melhores produtos perante a sociedade. Ela acaba se assemelhando a condição de empresa pública, que não aplica corretamente seus recursos.

10. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Sobre os sindicatos patronais, até onde eu tenho conhecimento ele tem um bom relacionamento. Quanto ao sindicato dos trabalhadores, na medida do possível ele tem um bom relacionamento. Em relação aos fornecedores, eles encaram o SENAC como uma instituição pública, como sempre compramos do fornecedor de menor preço, alguns (que acabam não fornecendo para a instituição) acabam se negando a fornecer orçamentos futuros. O fornecedor considera ser difícil negociar com o SENAC, mesmo que as vezes ele seja uma empresa contribuinte da instituição.

11. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Nós temos a auditoria interna que analisa minuciosamente todos os setores, e temos também a externa que audita todos os setores. Elas analisam tudo o que é determinado pela administração regional, mas pode acontecer e auditar um mesmo procedimento. Por exemplo, uma vem e audita que uma baixa financeira ocorre incorretamente, a outra posteriormente, também analisará para averiguar se o processo foi corrigido, o que pode ser que a unidade/equipe, seja penalizada duas vezes pelo mesmo fato.

12. Você já participou de algum processo de auditoria do TCU/CGU?

Não, a gente não participa diretamente desse processo, mas a gente passa a responder, ou seja, eles veem até a regional e pedem todos os relatórios de todos o Paraná, caso seja encontrada alguma divergência, cada uma das unidades responde por isso, para que seja feita uma defesa. Eu não tenho contato direto com os auditores da CGU/TCU. Em suma a empresa responde por 5 auditorias: interna (feita por colaboradores da própria empresa), externa (uma empresa que audita – atualmente a Audiplan), a auditoria do Conselho Estadual do SENAC, o CGU/TCU e também do SENAC Nacional.

13. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Não tem conhecimento.

14. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: ***A sociedade vê o SENAC como referência em áreas como gastronomia e beleza e informática. A sociedade vê como entidade formadora para o primeiro emprego.***
- b. Empresas contribuintes: ***Na situação atual como um peso, pois além dela contribuir, ela tem de contribuir para capacitar o seu funcionário (devido aos cursos, exceto a aprendizagem, serem pagos). Se a empresa tiver de capacitar um colaborador ela vai ter de pagar.***
- c. Empresas não contribuintes: ***Como uma empresa de capacitação profissional, como uma escola normal.***
- d. Sindicatos: ***Como instituição séria, assim, como toda a sociedade.***
- e. Governo local: ***Confiança e credibilidade nos serviços prestados, pois eles podem contratar com dispensa de licitação.***
- f. Governo estadual: ***Nenhum projeto em parceria.***
- g. Governo federal: ***Desenvolveu o PRONATEC, no governo do PT, e foi positivo, por que capacitamos muito profissionais nesse projeto.***

- h. Trabalhadores: ***Eles possuem uma imagem positiva, ele vem até ao SENAC e procuram. Mas eles reclamam dos preços, e esse acaba sendo uma barreira.***
- i. Empreendedores: ***Para o empreendedor não, o SENAC teria de inovar mais, caso seja um novo negócio o SEBRAE seria o mais adequado. O SENAC viria para capacitar o quadro de colaboradores.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***Quando eles veem auditar eles saem com um uma imagem positiva da instituição, inclusive eu já vi pessoas ligadas a esses órgãos defendendo o SENAC do corte do compulsório.***
- k. Justiça Federal: ***Eu vejo que sim.***

Mensagem final: ***Mesmo frente a todos os órgãos de auditoria que a gente passa, é uma instituição séria e que procura aplicar seus recursos da melhor forma possível, de capacitar e realmente preparar o trabalhador, ou até mesmo aquele que busca um primeiro trabalho, como o aprendiz, é uma empresa muito séria no que faz. E que caso aja um corte nas verbas do compulsório, toda a sociedade sairá prejudicada, pois ela acabará tendo de acelerar o preço dos cursos ofertados, e isso repercute na sociedade.***

APÊNDICE D – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 3

Entrevistado: Técnica de Educação Profissional e Tecnológica

Identificação: Colaborador 3

Tempo de Senac: 13 anos (4 em São Paulo e 9 no Paraná)

Funções: Promover atividades de educação profissional e ações extensivas à educação profissional, acompanhando a sua execução e avaliando os resultados; Elaborar pareceres, relatórios e outros trabalhos técnicos quando necessário; Orientar quanto ao planejamento e desenvolvimento dos cursos; tecnicamente em processos de recrutamento e seleção de profissionais; Orientar, acompanhar e avaliar as atividades técnico-pedagógicas; Promover e coordenar reuniões técnico-pedagógicas; Acompanhar e orientar alunos no processo de Educação; Organizar e participar das reuniões de Conselho de Classe; Acompanhar e elaborar programações; Firmar convênios com Entidades e organizações; Participar das aberturas e encerramentos de atividades; Promover a gestão das áreas profissionais conforme documentos legais; Coordenar a elaboração de materiais didáticos e recursos instrucionais e novos projetos; Coordenar projetos de Pós-Graduação, projetos Estratégicos e outros; Efetuar lançamentos sistema de gestão acadêmica; Atender clientes; Controlar estoque de produtos; Requisitar a reprodução de material didático; Operar sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições. Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 17/12/2018

Hora início: 10h10min

Hora fim: 10h24min

Duração: 14min36s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

Eu acho que foram algumas frentes que o SENAC tomou nesses mais de 70 anos, teve claro que é o principal, que é o motivo pelo qual ele foi criado que é a aprendizagem. Além disso, tem os cursos que ele oferece para o comércio em geral, ele foi muito reconhecido quando iniciaram os cursos na informática. Tem também os cursos, de cozinha, beleza, enfermagem que também são bem reconhecidos.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

Eu acredito que tenha um bom relacionamento, o SENAC também faz projetos junto com prefeituras e com alguns órgãos de governo, o SENAC é contratado e recebe por esses projetos, como o SENAC é dispensado de licitação, os órgãos públicos encaram como uma facilidade na hora de contratar os serviços e que terá um serviço de qualidade no serviço.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?

Eu acho que sim, até porque vários governos que já entraram tiveram essa questão de cortar ou diminuir o compulsório. E o SENAC no atual formato, com uma administração regional centralizada, nas unidades não se manteria.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

Como uma entidade privada, mas que recebe os recursos compulsórios, que são de origem público.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

Existe um processo seletivo mediante edital, são realizadas auditorias que verificam toda essa parte. Em relação as compras, são realizados processos de licitação e busca por diferentes orçamentos (3 cotações). São processos que se assemelham da característica pública. Mas os colaboradores não gozam de estabilidade, tal qual, no serviço público.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Existe auditoria interna e externa, e na administração regional também o TCU. Ele necessita então prestar contas de todos os recursos que são recebidos. De todos os recursos recebidos, ele tem uma parcela que é destinada do PSG (Programa SENAC de Gratuidade).

7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

O SENAC tem uma política de desconto, que oferece descontos para os interessados em fazer os nossos cursos e também tem o Programa de Aprendizagem em que as empresas não pagam nada. As empresas são então vistas como clientes do SENAC.

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Tem alguns processos que ficam mais amarrados, mais burocratizados o que acaba dificultando o trabalho. A empresa acaba demorando mais para tomada de decisão por conta disso.

9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Os Sindicatos que são filiados, alguns são mais ativos que outros, tem alguns projetos que são realizados em conjunto. Tem eventos que os presidentes dos sindicatos são convidados. Com os sindicatos dos trabalhadores não há relacionamento. Em relação as prefeituras, somente na questão quando eles contratam o SENAC.

10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Eu já passei por auditorias internas e externas, realizadas por funcionários do SENAC e também por empresas contratadas. Eles auditam todos os procedimentos, em algumas vezes com focos em um setor diferente, mas todas as partes do SENAC são auditadas.

11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Não conheço nenhum tipo de processo, mas acho que seria válido realizar por isso poderia aumentar o compulsório.

12. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: ***Como referência em educação profissional.***
- b. Empresas contribuintes: ***Esperam do SENAC gratuidade para colaboradores.***
- c. Empresas não contribuintes: ***Esperam também gratuidade ou um preço mais acessível.***
- d. Sindicatos: ***Como uma força na educação.***
- e. Governo local: ***Oportunidade de negócio para alavancar os projetos de prefeitos e prefeituras, pois é interessante para o município contar com a marca SENAC.***
- f. Governo estadual: ***Como um parceiro, ainda mais agora que o nosso presidente é o vice-governador eleito.***

- g. Governo federal: ***Já foi de maior proximidade, na época do PRONATEC, tivemos muitos alunos e muitos cursos para a população. Mas no momento não sabemos como vai ser.***
- h. Trabalhadores: ***Como uma escola profissionalizante, a gente atua na maioria das profissões relacionadas ao comércio, eu acho que o SENAC é acessível, porém em relação a nossa política de desconto e forma de pagamento não se adequam ao trabalhador.***
- i. Empreendedores: ***Sim, dentro dos nossos cursos oferecemos conteúdo, e tem também as consultorias que oferecemos para quem deseja abrir um negócio.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***Transparência e de utilização correta dos recursos.***
- k. Justiça Federal: ***Um bom julgamento, nós nunca tivemos nada que fosse contra a imagem da instituição.***

Mensagem final: ***O corte é bem preocupante, falando de mim, eu trabalhei a vida toda no SENAC, foi meu primeiro emprego. Eu acho que é um trabalho nobre, pois trabalhamos com sonho das pessoas, já que trabalhamos com educação. E é isso que pode transformar nossa cidade, nosso estado e enfim, o mundo.***

APÊNDICE E – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 4

Entrevistado: Técnica de Educação Profissional e Tecnológica

Identificação: Colaborador 4

Tempo de Senac: 1 ano

Funções: Promover atividades de educação profissional e ações extensivas à educação profissional, acompanhando a sua execução e avaliando os resultados; Elaborar pareceres, relatórios e outros trabalhos técnicos quando necessário; Orientar quanto ao planejamento e desenvolvimento dos cursos; tecnicamente em processos de recrutamento e seleção de profissionais; Orientar, acompanhar e avaliar as atividades técnico-pedagógicas; Promover e coordenar reuniões técnico-pedagógicas; Acompanhar e orientar alunos no processo de Educação; Organizar e participar das reuniões de Conselho de Classe; Acompanhar e elaborar programações; Firmar convênios com Entidades e organizações; Participar das aberturas e encerramentos de atividades; Promover a gestão das áreas profissionais conforme documentos legais; Coordenar a elaboração de materiais didáticos e recursos instrucionais e novos projetos; Coordenar projetos de Pós-Graduação, projetos Estratégicos e outros; Efetuar lançamentos sistema de gestão acadêmica; Atender clientes; Controlar estoque de produtos; Requisitar a reprodução de material didático; Operar sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições. Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 18/12/2018

Hora início: 12h40min

Hora fim: 12h44min

Duração: 14min09s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

Inicialmente tivemos o SENAC surgindo com o objetivo de atender as necessidades capacitação profissional, para oferecer aos trabalhadores uma qualificação. E a partir disso, chegamos ao ponto de termos uma instituição também voltada para educação superior que começa agora. Como já temos uma instituição bastante consolidada em todo o país, tivemos a evolução para a oferta também da educação superior.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

Eu acredito que o SENAC tenha relacionamento mais próximo com os governos locais e estaduais, e em relação ao governo federal, mais a nível nacional. E considerando as cidades em específicos, as unidades, acabam sendo mais próximas dos governos locais mesmo.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo (principalmente)?

Nós temos uma dependência do governo (federal) devido a questão o compulsório, dos decretos que nos impõem investir parte desses recursos na gratuidade, então faz com que tenhamos essa dependência. São os decretos que garantem o recolhimento do compulsório, se tivermos uma revogação desses decretos, a entidade perderia esses recursos.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

O SENAC tem aspectos tanto da área pública, quanto privada, mas somos de fato uma instituição privada.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

Em relação a contratação, temos uma proximidade muito grande em relação as instituições públicas, justamente por conta dos processos seletivos, que possuem uma serie de fases e rigores que necessitam ser cumpridos. Já os processos de compras temos a questão do rigor da compra, necessitamos de orçamentos e procedimentos especificados. Portanto, são processos muito semelhantes aos processos desenvolvidos em instituições públicas.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

As entidades não podem gastar os recursos livremente, já que em sua maior parte, eles são oriundos da arrecadação compulsória e necessitam ser aplicados de forma organizada. Até por isso, temos processos de auditoria e necessitamos prestar contas.

7. Quais os cursos que você coordena? E esses cursos são pagos ou gratuitos?

Eu coordeno a área da saúde e esses cursos são todos pagos. Tem a necessidade de atender o mínimo de alunos, para que possamos pagar os instrutores e as demais despesas.

8. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

Em relação as empresas contribuintes, o SENAC sempre aparece como fornecedor de cursos, sejam eles de formação ou aperfeiçoamento de seus profissionais. As empresas são vistas tanto quanto clientes tanto quanto usuárias. As empresas que fazem parte do comércio, nós conseguimos dar um desconto maior.

9. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

A maior dificuldade é por ter a questão de parecer uma instituição privada, mas também ter de atender as questões de empresa pública, acaba por aparecer na falta de autonomia da instituição. Nem sempre os gestores têm autonomia para tomar decisões, sendo que algumas vezes depende da administração regional e em outras do departamento nacional.

10. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Nós temos uma relação direta com o sindicato patronal, em específico nós possuímos uma boa relação com esses sindicatos. Dos sindicatos dos trabalhadores, não temos uma relação tão próxima quanto ao patronal. Em relação as prefeituras, por conta das prestações de serviços, há uma proximidade maior, somos fornecedores de serviços para eles. Com os fornecedores existe o relacionamento, até por conta de termos de seguir o rigor dos procedimentos de compras,

11. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Desde o momento que entrei na instituição, eu participei de uma auditoria de processos, ela era interna, a que é feita pelos funcionários do SENAC. Temos a externa que verifica a aplicação dos recursos também.

12. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Eu acho que precisaria ter esse trabalho, porque, se houver uma diminuição muito grande do número de empresas contribuintes isso vai impactar na quantidade de cursos ofertados gratuitamente.

13. Na sua área em específica, a saúde, há um movimento sobre a criação de uma nova entidade do “Sistema S” próprio, isso impactaria?

Exatamente, existe essa discussão, e caso criasse esse novo “S” isso impactaria diretamente em nossos serviços.

14. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: ***Como instituição de ensino que abarca da aprendizagem até o ensino superior.***
- b. Empresas contribuintes: ***Também como uma instituição de ensino, porém, com uma obrigatoriedade em participar desse ensino (compulsoriamente).***
- c. Empresas não contribuintes: ***Boa imagem, mas nem sempre compreendem o papel que a instituição tem na sociedade.***
- d. Sindicatos: ***Alguns compreendem o papel da instituição na sociedade, outros nem tanto.***
- e. Governo local: ***Entende a importância do SENAC.***
- f. Governo estadual: ***Entende a importância do SENAC, ainda mais agora, que o presidente da FECOMERCIO-PR também é o vice-governador eleito do estado, pode ser que aja uma proximidade maior.***
- g. Governo federal: ***Sem proximidade e há indícios por diminuição do tamanho do “S” com o corte do compulsório.***
- h. Trabalhadores: ***Veem como entidade formadora, acessível e como uma oportunidade de aperfeiçoar na sua carreira.***
- i. Empreendedores: ***Sim, dependendo da área de atuação, sim, conseguimos atender quem está abrindo um novo negócio.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***Acredito que tenham uma boa imagem, pois seguimos todos os processos de auditoria impostos. Todos os processos são seguidos da melhor forma possível.***
- k. Justiça Federal: ***Acredito que tenha uma imagem positiva, mas que nem sempre há o empenho da justiça em manter as empresas como contribuintes.***

Mensagem final: ***Eu acho que é uma instituição que tem uma importância muito grande para a população, e o governo deveria incentivar que a população conheça a instituição, e que as empresas continuem a contribuir, para que a instituição possa contribuir a oferecer os serviços para a sociedade.***

APÊNDICE F – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 5

Entrevistado: Secretaria Acadêmica

Identificação: Colaborador 5

Tempo de Senac: 40 anos

Funções: Organizar o arquivo de modo que se assegure a preservação dos documentos escolares e se atenda, prontamente, a qualquer pedido de informação ou esclarecimento de interessados ou da Gerência Executiva da Faculdade de Tecnologia; Cumprir os despachos legais pertinentes da Gerência Executiva da Faculdade de Tecnologia e da Gerência do Núcleo de Educação Tecnológica; Superintender e fiscalizar os serviços da Secretaria Acadêmica, fazendo distribuição equitativa dos trabalhos pelos auxiliares; Redigir e fazer expedir toda correspondência oficial do estabelecimento; Manter atualizada a coleção de leis, regulamentos, regimentos, instruções, despachos, ordens de serviços e livros de escrituração; Apresentar para a Gerência Executiva da Faculdade de Tecnologia, Gerência do Núcleo de Educação Tecnológica e Coordenações de Cursos, em tempo hábil, todos os documentos que devem ser visados ou assinados; Assinar diplomas e certificados, juntamente com a Gerência Executiva da Faculdade de Tecnologia; Subscrever e publicar, regularmente, as notas de aproveitamento, de provas ou exames, e a faltas ou frequências para conhecimento dos alunos; Organizar e manter atualizado o prontuário; Comunicar à tesouraria, para fins de registro e governo, imediatamente após a escrituração, as séries, bem como os números atribuídos a alunos que sejam matriculados e daqueles que tenham sido transferidos; Participar das reuniões dos colegiados, lavrando a respectiva ata de reunião, sem direito a voz e voto; Ter sob sua responsabilidade o setor de arquivo de documentação acadêmica dos docentes; Exercer outras atribuições que lhe forem delegadas, as previstas em lei e no Regimento; sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições; Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 20/12/2018

Hora início: 15h40min

Hora fim: 16h06min

Duração: 26min31s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

Eu acho que é o trabalho que o SENAC desenvolve, a qualidade desse trabalho, o SENAC é uma instituição que atua a mais de 70 anos, e ele não está a tanto tempo por estar, é o trabalho que ele desenvolve e a qualidade do serviço.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

Com o governo local, eu acredito que tivemos uma aproximação muito grande, cada governo que muda o SENAC se fortalece ainda mais dentro dos municípios. Com o governo estadual também, nós sempre tivemos um bom relacionamento com ele, e atualmente mais ainda, pois nosso vice-governador é o presidente da FECOMERCIO-PR que administra o SENAC no estado. Com o governo federal, já que um relacionamento mais distanciado, nós já tivemos a questão desde a época que eu entrei no SENAC, ele sempre quis mexer no “Sistema S”, ele sempre quis tirar os recursos, então isso não vem só de agora, vem de muitos anos atrás, que vem vindo essa questão que os recursos do “Sistema” têm de ser diminuídos, tem de ser cortados. Desde a época que eu entrei no SENAC a questão do corte dos cortes já existia e, hoje também, o governo atual vem querendo mexer nos recursos do “Sistema S”.

3. Já foi mencionado em outras entrevistas, que houve um período de muita proximidade do Governo Federal com o “Sistema S” na época do PRONATEC?

Dos meus quarenta anos, foi um dos únicos momentos de maior proximidade, ficamos bem próximos. O governo federal injetou muitos recursos dentro do “Sistema S”, inclusive essa questão do PRONATEC fomos o que mais recebemos recursos.

4. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?

Há uma dependência, pois nossos recursos passam pelo governo federal, através do INSS e sempre houve essa dependência.

5. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

Eu caracterizo como privado, mas ela também é pública. Ela tem as mesmas características de uma empresa pública.

6. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

Ambos os processos estão mais próximos das organizações públicas, porque o SENAC ele contrata através de processo seletivo. No caso das compras, temos de fazer orçamentos e em alguns casos licitações, tudo isso é semelhante ao serviço público. Mas os trabalhadores não possuem estabilidade como no serviço público.

7. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Há a fiscalização do TCU/CGU, eles fiscalizam como são aplicados esses recursos. Em relação a aplicação dos recursos, hoje tem muitos recursos que são aplicados na expansão da rede de escolas, a grande parte dos recursos são destinados a gratuidade, em especial, para a aprendizagem.

Quando eu entrei o SENAC tinha umas 5 unidades no Paraná, hoje possui 40 unidades mais ou menos. Houve uma grande expansão na quantidade de escolas.

8. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

Para o SENAC as empresas são nossos contribuintes e por isso são usuárias dos nossos serviços. Tanto que a aprendizagem, a maior parte das empresas são atendidas gratuitamente, por serem, contribuintes nossas.

9. E quando uma empresa, não contribuinte, deseja utilizar o serviço da aprendizagem, ela paga pelo serviço?

Ela necessita pagar pelo programa.

10. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

O SENAC tem algumas dificuldades com relação a gestão, como no caso do processo seletivo, nós temos de fazer como em uma empresa pública. Em relação aos processos de compras, temos características de empresas públicas também, como quantidade de orçamentos e licitação, e isso dificulta bastante a gestão do SENAC.

Quanto a facilidade, o SENAC pode atender as prefeituras com dispensa de licitação, o que faz com que as empresas possam contratar o SENAC sem licitação.

11. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Com os Sindicatos temos um bom relacionamento, principalmente, com os sindicatos filiados à Federação (FECOMERCIO PR). Sem tanto relacionamento com os sindicatos dos trabalhadores. Já com as prefeituras, temos bastante relacionamento, temos feito muitos trabalhos alavancados pela dispensa de licitação em todo o Paraná. Temos um bom relacionamento com fornecedores, como temos um volume de compras grande, acabamos tendo um bom relacionamento com todos.

12. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

O processo de auditoria é muito importante, quando eu entrei no SENAC o processo se limitava a distância, somente Curitiba (Administração Regional). Hoje o processo é mais presente, temos a auditoria interna e a externa, a auditoria ela tem de vir para melhorar o nosso trabalho e orientar se já algum erro. Eu acho muito importante a auditoria dentro da entidade. Hoje passamos por 5 auditorias: Auditoria Interna, Auditoria Externa (Audiplan), CGU/TCU, Conselho Fiscal do SENAC e pelo Departamento Nacional.

13. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Que eu tenha conhecimento não é feito. Já foi feito contato com empresas para que elas se tornassem contribuintes e oferecendo algumas vantagens. Hoje eu não tenha essa informação.

14. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: **Como uma excelente opção de ensino.**
- b. Empresas contribuintes: **Como uma entidade que gera oportunidade de qualificação, mas também como uma entidade que cobra pelos serviços prestados.**
- c. Empresas não contribuintes: **Uma entidade formação profissional.**
- d. Sindicatos: **Uma entidade de formação e reconhecido.**
- e. Governo local: **Muito importante pois ele utiliza disso para qualificar a população em geral. O município reconhece a importância do SENAC, pois já tivemos casos de na entrega dos certificados da nossa instituição, do prefeito também assinar o certificado.**

- f. Governo estadual: ***Vai haver, maior proximidade, com oferta de serviços e divulgação.***
- g. Governo federal: ***Há ameaças em mudar o Sistema S como um todo, o Ministro da Economia ameaçou meter a faca. Eu não vejo que eles enxergam o SENAC como importante para a população. Eu acredito que há o desconhecimento por parte do governo de como o SENAC funciona, e também de comunicação do SENAC que não faz com que a população conheça. O SENAC tem de se fazer presente na mídia, ele tem de chegar nos bairros para a população.***

Pode de se dizer que o SENAC tem adquirido uma imagem mais elitista, devido aos preços cobrados?

Sim, eu acredito. Com os preços que o SENAC atua hoje, uma gama da população deixa de ser atendida, que não tem condições de pagar o que o SENAC cobra.

- h. Trabalhadores: ***Tem condições sim, depende da área buscada, tem curso mais acessíveis, mesmo ganhando um salário mínimo. Tem a prefeitura que compra vários cursos e ofertam gratuitamente. Nós parcelamos o curso, nós damos desconto, temos cursos mais rápidos. Mas temos cursos mais caros também, são cursos longos, que é mais difícil para alguns pagarem.***
- i. Empreendedores: ***Tem condições de atender as demandas dos empreendedores. Tem o SEBRAE que faz esse também esse serviço. Mas o SENAC tem condições sim.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***Com o SENAC tem uma visão positiva, essa última gestão, tem sido muito bem aplicado os recursos.***

Você menciona a questão do SENAC Paraná, mas temos alguns casos em outros estados, em que o SENAC vem sendo acusado má aplicação dos recursos. Isso afeta o SENAC Paraná?

Sim, o SENAC é uma marca nacional, eu acho que um outro estado atinge todos os demais estados. O SENAC é uma entidade só, tudo o que um fizer, vai afetar os demais. Tanto de bom quanto de ruim.

- k. Justiça Federal: ***Eu acredito que tenha uma imagem positiva da instituição, eles conhecem bem o trabalho do SENAC, eu acredito que não tenha nenhum problema não.***

Mensagem final: ***Eu acho assim, que esses cortes prejudicarão a população, pois o SENAC é uma instituição muito importante na qualificação dos trabalhadores. Nós temos 72 anos de atuação, eu acho importantíssimo o trabalho que fazemos, e que se cortar os recursos da instituição será muito difícil o SENAC sobreviver. Todo mundo que faz uso do serviço do SENAC será prejudicado.***

APÊNDICE G – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 6

Entrevistado: Secretária / Atendimento

Identificação: Colaborador 6

Tempo de Senac: 27 anos

Funções: Executar tarefas administrativas relativas a anotação, redação, digitação, organização de documentos, recepção de pessoas e outras atividades de apoio administrativo junto a órgãos da Entidade; Classificar e arquivar correspondências, resoluções, ordens de serviço, portarias; Efetuar controles administrativos diversos, controle de contas a pagar, materiais de uso diário, empréstimos de instalações, serviços prestados por terceiros e outros. Preencher os dados necessários nas minutas de contratos de prestação de serviços, convênios, termos de cooperação, rescisão de contratos; Elaborar prestação de contas, conferindo notas fiscais ou recibos de terceiros, efetuando lançamentos e cálculos; Elaborar o pedido de numerário, projetando os recursos necessários, por atividade e elemento de despesas; Atender a clientela, pessoalmente ou por telefone, informando sobre as atividades e serviços oferecidos; Realizar o fechamento diário do caixa, preencher mapas estatísticos e acompanhar os resultados; Executar tarefas relativas à educação, efetuando matrículas, expedindo certificados, diplomas e declarações, elaborando, digitando e encaminhando relatórios; Controlar o pagamento das mensalidades e efetuar a verificação e acompanhamento de inadimplência; Efetuar divulgação de cursos e eventos, contato com os veículos de comunicação e atividades de promoção; Atuar como guia, acompanhando grupos excursionistas, prestando informações e outras medidas necessárias; Controlar acervo da Biblioteca, efetuando empréstimos, atendendo e orientando leitores; Desenvolver trabalhos em diversas atividades, acompanhando os serviços de portaria, vigilância, limpeza, veículos, jardinagem, equipamentos odontológicos, instalações e consertos de equipamentos; Efetuar levantamentos e registros diversos, consultando documentação, transcrevendo dados e cálculos; Controlar o uso de veículos, verificando as autorizações e programando as saídas, registrando quilometragem, abastecimento, calculando consumo, observando o estado de conservação e manutenção. Providenciar conservação da área verde da Unidade, orientando os responsáveis sobre as necessidades; Requisitar, comprar e controlar gêneros alimentícios, registrando entradas e saídas, conferindo a quantidade e qualidade, conferindo notas fiscais, recibos e outros documentos; Atuar nas rotinas de gestão de pessoas e RH; Pesquisar fornecedores e atualizar dados cadastrais, verificando a regularidade legal dos mesmos; Operar sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições; Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 20/12/2018

Hora início: 14h03min

Hora fim: 14h19min

Duração: 15min38s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

Desde que o SENAC foi criado, com as suas atividades de formação, as pessoas acabam assimilando o SENAC a um órgão público, por estar em todo o Brasil, com ações voltadas ao comércio e também a população. A população, e as empresas, tem a convicção que o SENAC é público mesmo.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

Eu acredito que o SENAC ele trabalha em harmonia, ele faz convênios, ele atende as entidades como CONSEG, INSS e outros.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo (principalmente)?

Estamos ligados né, até hoje ele recebe o compulsório, apesar de não depender totalmente, mas possui sim uma relação.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

O SENAC, apesar de privado, ele está ligado ao governo via lei do compulsório e pratica ações como se fosse uma empresa pública.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

A contratação através de processo seletivo, através do site, das provas e entrevistas. As compras são realizadas com cotação e licitação. Esses processos são semelhantes aos processos públicos (apesar do desconhecimento dos processos privados), sempre com muitos documentos e burocracia.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Sofremos fiscalização, auditorias, pois os recursos vêm e necessitam dessa auditoria. Os recursos devem ser investidos em educação.

7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

Então eu não participo dos atendimentos corporativos, mas as empresas que eu atendo ela vem pelos cursos do varejo. Essas esperam mais descontos, menos papeis, apesar de acreditarem muito nos cursos e na qualidade. Eles querem mais facilidades. As empresas contribuintes, elas falam que contribuem, então elas esperam a gratuidade ou mais facilidades.

Elas esperam descontos?

Sim, pois hoje uma empresa contribuinte que vem fazer um curso no SENAC ela tem 20%, esse é o mesmo valor que qualquer pessoa tem ao fazer a inscrição, no mesmo curso, através do site do SENAC. Não damos um grande diferencial as empresas contribuintes, elas acabam reclamando. A gente sempre apresenta a política de descontos, mas não é dado nenhum tratamento as reclamações das empresas.

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Pergunta suprimida, a pedido da Colaborador.

9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Pergunta suprimida, a pedido da Colaborador

10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Eu sei que existe auditoria interna e externa, tanto quando do SENAC nacional e também dos órgãos públicos. Eu não me envolvo nesses processos, a minha função reflete nas matrículas, devoluções e contratos e podem impactar a questão de prestação de contas da auditoria.

11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Eu não sei dizer, eu acredito que nas mudanças de gestão há essa preocupação. Na atual, do Sr. Darcia Piana, houve maior preocupação em oferecer descontos, realização de eventos, parcerias com o SEBRAE, por exemplo, onde são concedidos alguns benefícios. Eu acho que essas ações acontecem, mas não sei se é uma resposta para isso, talvez isso ainda seja pouco para as empresas que estão insatisfeitas.

12.A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: ***Como uma referência de capacitação, de formação profissional, a marca é muito forte, as pessoas dão preferência para o SENAC.***
- b. Empresas contribuintes: ***Elas sabem que o SENAC formam profissionais para elas, talvez eles se sintam pagando por esses serviços duas vezes. Mas ainda acreditam no SENAC e na formação oferecida.***
- c. Empresas não contribuintes: ***Hoje a empresa não possui nenhum desconto, eu acho que ela se sente mal, pois gostaria de estar inserida. Cria uma barreira entre essas empresas e o SENAC.***
- d. Sindicatos: ***Eu acho que funciona muito bem, eu vejo alguns cursos, eventos, acredito que esteja tudo bem.***
- e. Governo local: ***Parceria em cursos e participação em eventos.***
- f. Governo estadual: ***Eu não vejo tanto, se há é direto entre a administração regional em Curitiba.***
- g. Governo federal: ***Já houve maior parceria em anos anteriores, tipo o PRONATEC, fizemos muitas matrículas aqui, o próprio PSG. Nesses 26 anos, foi a época de maior proximidade, os cursos eram totalmente gratuitos para a população.***

Você acredita que esses programas como o PRONATEC, tem reforçado a questão da gratuidade do SENAC?

Hoje as pessoas ainda continuam procurando no SENAC os cursos gratuitos, elas acreditam que o curso gratuito é do SENAC e não do governo. Elas esperam a volta desses programas.

- h. Trabalhadores: ***Eles têm uma boa imagem da instituição, mas nem todos tem acesso, aos cursos devido aos valores e formas de pagamento. Nós temos uma dificuldade em oferecer uma condição de pagamento fora da realidade.***
- i. Empreendedores: ***Nós formamos muitos profissionais, como na área da beleza, que já saem abrindo um negócio como barbeiros e cabeleireiros. Gastronomia também.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***Eles olham como se fossemos público também.***
- k. Justiça Federal: ***Eles olham como se fossemos público também.***

Mensagem final: ***Eu acho que vai impactar em todos os setores, tanto a sociedade, pois se o SENAC tiver um corte do compulsório, ele vai cortar***

também, vai cortar: pessoas, serviços, investimentos. A população vai perder, pois vai diminuir as ofertas e condições. Mesmo sendo privados, hoje o SENAC ainda tem algumas condições acessíveis, perde todo mundo né.

APÊNDICE H – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 7

Entrevistado: Técnica de Educação Profissional e Tecnológica

Identificação: Colaborador 7

Tempo de Senac: 16 anos

Funções: Promover atividades de educação profissional e ações extensivas à educação profissional, acompanhando a sua execução e avaliando os resultados; Elaborar pareceres, relatórios e outros trabalhos técnicos quando necessário; Orientar quanto ao planejamento e desenvolvimento dos cursos; tecnicamente em processos de recrutamento e seleção de profissionais; Orientar, acompanhar e avaliar as atividades técnico-pedagógicas; Promover e coordenar reuniões técnico-pedagógicas; Acompanhar e orientar alunos no processo de Educação; Organizar e participar das reuniões de Conselho de Classe; Acompanhar e elaborar programações; Firmar convênios com Entidades e organizações; Participar das aberturas e encerramentos de atividades; Promover a gestão das áreas profissionais conforme documentos legais; Coordenar a elaboração de materiais didáticos e recursos instrucionais e novos projetos; Coordenar projetos de Pós-Graduação, projetos Estratégicos e outros; Efetuar lançamentos sistema de gestão acadêmica; Atender clientes; Controlar estoque de produtos; Requisitar a reprodução de material didático; Operar sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições. Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 15/01/2019

Hora início: 11h47min

Hora fim: 12h07min

Duração: 20min11s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

Eu acredito que foi após o período da Segunda Guerra Mundial, logo que o SENAC surgiu, e já surgiu a lei do compulsório, que buscava capacitar os trabalhadores. Surgiu então uma parceria com o governo nessa época, ele passou então a se consolidar, por ser uma das únicas entidades ofertavam essa qualificação aos trabalhadores.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

Com relação ao governo local percebe-se um relacionamento bem estreito, o SENAC tem a questão da dispensa da licitação, a prefeitura tem essa facilidade, ela dá uma certa preferência. A prefeitura é uma cliente do SENAC. No governo estadual não fica tão visível, mas agora com a eleição do nosso presidente para vice-governador, vamos ver se altera ou muda alguma coisa nesse sentido. No governo federal, existe uma fiscalização dentro da instituição, por parte do CGU/TCU, e também o risco de alterarem a lei que garante o compulsório. A gente não sabe como vai ficar essa situação.

3. Eu identifiquei, nas outras entrevistas, que em um período específico houve uma maior aproximação do SENAC (Sistema S) com o governo federal devido ao PRONATEC. Como foi?

Nessa época, mais propriamente no governo Lula, houve uma aproximação. Mas no momento não temos nada mais.

4. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo (principalmente)?

Sim, existe, pois, o SENAC é dependente, acredito até que 100% dependente da receita compulsória. Não existindo essa lei, certamente as empresas não contribuirão mais e isso gerará um impacto muito grande nas receitas do SENAC. Hoje os cursos já têm um valor alto, mesmo com esses subsídios, e pode comprometer a instituição.

5. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

Como uma instituição privada, como estou no SENAC a bastante tempo, não era necessário fazer uma cotação, por exemplo, na atual gestão eles começaram a cobrar mais esses procedimentos: orçamentos, licitação, processos burocráticos. Os alunos chegam até ao SENAC, esperando que os cursos são mais baratos ou até gratuitos, mas eles se deparam com os valores.

Como você disse, é uma entidade privada, mas que nos últimos ela vem se burocratizando e aproximando de uma entidade pública. É isso?

Se aproximando dos mesmos processos de uma entidade pública.

6. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

O processo de contratação dos colaboradores, é através dos processos seletivos, percebe-se a necessidade da vaga, abre o processo e realiza os tramites. Os processos de compras, é por meio de cotação e licitação, em suma, esses processos todos são próximos a instituição pública.

Se o SENAC um profissional de forma rápida, ele conseguiria?

Não, existe um processo, ele é moroso, ele tem prova escrita, entrevista, ele é bem burocrático. O que torna o nosso trabalho amarrado, pois o processo é bem moroso.

7. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Não, ele é fiscalizado pelo TCU/CGU. Ele ainda é auditado pelas auditorias do próprio sistema e é tudo controlado, o que se gasta, como se gasta e porque se gasta. Existe dentro do SENAC, o programa de aprendizagem, que é para onde vai a receita compulsória.

8. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

Elas são vistas como clientes e como usuárias. São clientes quando fazem cursos pagos e usuárias quando buscam cursos gratuitos.

9. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Eu acredito que há dificuldade em função dos processos serem burocráticos, pois temos amarras, enfim. A facilidade é por ser um processo transparente e limpo, mas para se tornar assim, ele é muito burocrático.

10. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

A gente percebe um sindicato patronal (filiados) possuem um bom relacionamento, esses sindicatos são os nossos chefes né, sendo o mais atuante o SIVAMAR. Os sindicatos dos trabalhadores, a gente não percebe vínculo, é meio frio. Com as prefeituras, fornecedores e usuários, é um relacionamento tranquilo, o SENAC tem muito cuidado em atender bem esse cliente, somos muito cobrados para oferecer um bom atendimento.

11. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

O SENAC possui os dois tipos, a interna e externa. A externa vem do governo para averiguar como tem sido aplicado os recursos, essa receita compulsória. A interna, tem vários processos, que a gente precisa prestar constas do que estamos fazendo, do que estamos gastando, se os cursos estão sendo realizados, tanto dos processos, quanto financeiro e contábil. A interna acaba analisando os procedimentos internos, documentações, acredito que ela seja até mais completa que a externa. A externa ela se dedica mais a questão financeira, e menos aos processos.

12. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Não, eu não tenho conhecimento desse tipo de trabalho.

13. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: **O SENAC é visto como formadora de mão-de-obra prática e rápida. Algumas pessoas pensam que o SENAC é uma instituição pública, e por isso, deve ofertar cursos gratuitos.**
- b. Empresas contribuintes: **Como um peso, mesmo com o desconto para essas empresas, na maioria das vezes elas acham que os cursos deveriam ser gratuitos como na época da criação do SENAC.**
- c. Empresas não contribuintes: **Algumas ficam satisfeitas com a mão-de-obra qualificada, elas ainda percebem o SENAC como uma fornecedora de cursos gratuitos.**
- d. Sindicatos: **A gente percebe que o SIVAMAR, como um dos sindicatos mais presentes e atuantes. O SENAC age de forma mais passiva em relação a eles.**
- e. Governo local: **O SENAC é importante pela marca e pelos serviços que oferece, por outro lado, (quando a prefeitura compra os cursos e oferta gratuitamente) o SENAC tem reforçada a questão da gratuidade.**
- f. Governo estadual: **Atualmente sem relacionamento, mas que pode melhorar, em função do atual vice-governador.**
- g. Governo federal: **Ele fiscaliza a instituição, nós percebemos que há o risco do fim da lei o que acabaria com o compulsório, e poderia gerar o fim da entidade.**
- h. Trabalhadores: **Como uma referência para a qualificação deles, pois, em especial na área da beleza, o SENAC é visto como uma oportunidade de mudança de profissão ou complementação de renda.**

- i. Empreendedores: ***Na área da beleza é uma referência em Maringá, a maioria dos alunos que fazem nossos cursos, já abrem seus negócios e começam a atender. Eles têm esse tipo de conteúdo durante os cursos, passamos esses conhecimentos como tocar o próprio negócio.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***No Paraná é bem visto, mas nos demais estados não, o que pode prejudicar a imagem da instituição.***
- k. Justiça Federal: ***Hoje a instituição tem uma boa imagem, porém, estamos ancorados nas leis da aprendizagem e também do compulsório.***

Mensagem final: ***Eu acredito que o SENAC continua sendo importante para a qualificação profissional das pessoas, eu acredito que hoje ele é uma referência, principalmente na área da beleza. O SENAC agrega muito para as pessoas, alguns não tem condições, por exemplo, de fazer uma faculdade, eles veem no SENAC para fazer uma qualificação. Aqui na cidade, os melhores cabeleireiros saíram do SENAC. A nossa instituição ela tem uma relevância, uma importância, pois é o local onde o aluno aprende, com muita prática, algo muito bem visto no mercado de trabalho.***

APÊNDICE I – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 8

Entrevistado: Secretária / Atendimento

Identificação: Colaborador 8

Tempo de Senac: 3 anos

Funções: Executar tarefas administrativas relativas a anotação, redação, digitação, organização de documentos, recepção de pessoas e outras atividades de apoio administrativo junto a órgãos da Entidade; Classificar e arquivar correspondências, resoluções, ordens de serviço, portarias; Efetuar controles administrativos diversos, controle de contas a pagar, materiais de uso diário, empréstimos de instalações, serviços prestados por terceiros e outros. Preencher os dados necessários nas minutas de contratos de prestação de serviços, convênios, termos de cooperação, rescisão de contratos; Elaborar prestação de contas, conferindo notas fiscais ou recibos de terceiros, efetuando lançamentos e cálculos; Elaborar o pedido de numerário, projetando os recursos necessários, por atividade e elemento de despesas; Atender a clientela, pessoalmente ou por telefone, informando sobre as atividades e serviços oferecidos; Realizar o fechamento diário do caixa, preencher mapas estatísticos e acompanhar os resultados; Executar tarefas relativas à educação, efetuando matrículas, expedindo certificados, diplomas e declarações, elaborando, digitando e encaminhando relatórios; Controlar o pagamento das mensalidades e efetuar a verificação e acompanhamento de inadimplência; Efetuar divulgação de cursos e eventos, contato com os veículos de comunicação e atividades de promoção; Atuar como guia, acompanhando grupos excursionistas, prestando informações e outras medidas necessárias; Controlar acervo da Biblioteca, efetuando empréstimos, atendendo e orientando leitores; Desenvolver trabalhos em diversas atividades, acompanhando os serviços de portaria, vigilância, limpeza, veículos, jardinagem, equipamentos odontológicos, instalações e consertos de equipamentos; Efetuar levantamentos e registros diversos, consultando documentação, transcrevendo dados e cálculos; Controlar o uso de veículos, verificando as autorizações e programando as saídas, registrando quilometragem, abastecimento, calculando consumo, observando o estado de conservação e manutenção. Providenciar conservação da área verde da Unidade, orientando os responsáveis sobre as necessidades; Requisitar, comprar e controlar gêneros alimentícios, registrando entradas e saídas, conferindo a quantidade e qualidade, conferindo notas fiscais, recibos e outros documentos; Atuar nas rotinas de gestão de pessoas e RH; Pesquisar fornecedores e atualizar dados cadastrais, verificando a regularidade legal dos mesmos; Operar sistemas informatizados de gerenciamento, dentro de suas atribuições; Executar outras tarefas compatíveis com o cargo ou com as necessidades da Entidade.

Data: 20/12/2018

Hora início: 18h07min

Hora fim: 18h31min

Duração: 24min56s

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

Eu acho que tanto o SENAC, quanto outras instituições educacionais do Sistema S, foram criadas para atender ao público empresarial. Elas visavam formar mão-de-obra, para atender as empresas e suas necessidades. Como ficaria difícil, para que cada pessoa buscasse uma forma de especializar, lá nos anos quarenta quando foram criadas as instituições do “Sistema S”, a classe empresarial pensou que fosse mais fácil agrupa-los em um mesmo ambiente e metodologia, atendendo assim, as suas necessidades.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

As relações ocorrem por meio de parcerias, a instituição vende seus serviços para os governos, sejam no âmbito municipal, estadual ou federal. Por exemplo, o município quer fornecer algum tipo de serviço/capacitação para sua população carente, tipo CRAS, o município acaba por comprar os serviços do SENAC para que eles possam capacitar esse grupo de pessoas em vulnerabilidade.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo (principalmente)?

Eu acho que sim, tanto o SENAC, quanto outras entidades são dependentes do governo, pois se o governo decidi por isentar as empresas de contribuir compulsoriamente, se ele tira essa obrigação, o que vai ser das pessoas que dependem desses serviços. Qualquer reforma que seja feita, nesse sentido, vai atingir os trabalhadores, os empresários e conseqüentemente a instituição.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

Antes de conhecer o SENAC, eu achava que era uma empresa pública, mas somente depois eu notei que ela era privada. Mas ela tem características

públicas, por exemplo, ela faz contratação de colaboradores com processo seletivo que parece um concurso. Ela fornece um serviço, que são característicos de órgãos públicos, tanto é, que várias pessoas chegam até o SENAC e acham que os colaboradores trabalham para o governo, inclusive tratam mal, devido a isso. É uma entidade privada, com característica de serviço público, por ser muito grande, pode ser que até pela questão de padronização, ela tenha se assemelhado ao serviço público.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

A contratação de colaboradores, como já dito, é uma das características que assemelha a entidade do setor público. Quando da contratação, o interessado preenche um currículo, por meio do site, sem a possibilidade de um contato pessoal. Quando a abre a vaga, ela vai se candidatar, depois faz uma prova e por fim uma entrevista, o escolhido é o que tem melhor nota. Com relação ao processo de compras, são feitas licitações, orçamentos, e vence a empresa que atende melhor e com menor preço, e é estabelecido um contrato. Sobre esses dois quesitos, eles são muito próximos as entidades públicas, diferente de como ocorre na iniciativa privada.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Eu não acho que a entidade é livre para gastar os recursos da unidade, há sempre a necessidade de se prestar contas, principalmente as auditorias das administrações regionais. Eu acredito que o governo não faça parte dessa fiscalização, eu acho que isso vem da própria empresa.

7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

O processo de relacionamento é feito por meio dos funcionários dessas empresas, são esses que vão até ao SENAC para buscar os serviços. Acredito que as empresas contribuintes são clientes e usuárias.

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Eu acho que a maior dificuldade é a questão da burocracia, com o avanço da tecnologia, não cabe mais tanta burocracia. Temos um grande problema no SENAC, é a quantidade de papel, tudo é registrado e impresso. Qualquer processo, mesmo que simples, necessitam ser impressos com até 10 folhas, coisas que não se mais em outras instituições. Essa questão dos papeis, tanto para a questão da sustentabilidade, e até para questão de diminuir custos. Outra questão, é relacionada a centralização dos processos, muita

coisa depende de poucas pessoas, o que acaba por atrasar processos e procedimentos. Teria de ter mais autonomia, é uma gestão arcaica, cada um deveria poder exercer seu papel, em geral, os funcionários são vistos com desconfiança.

Em relação as facilidades, é que pelo menos, é que ainda tem um representante na unidade, penso que poderia ser pior, se todos tivessem que responder direto a administração regional. Mas em suma, facilidades são poucas. Como funcionário, eu não tenho muito o que falar sobre facilidade, no dia a dia, a gente se depara mais com dificuldades do que facilidades.

9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

O relacionamento com outras entidades eu não tenho muito conhecimento, as vezes eu me deparo com alguma palestra ou curso, mas eu não tenho conhecimento como se dá o relacionamento. As prefeituras são contratantes dos serviços da instituição. Com os fornecedores, eles vêm a instituição como uma oportunidade de divulgar seus serviços. Já os usuários, os clientes e alunos, eles vão para o SENAC para buscar uma profissão, para realizar um sonho, mas acabam decepcionados, pois eles buscam gratuidades, e acabam se deparando, com os preços e também falta de flexibilidade na forma de pagamento. Nem todos os clientes tem um cartão de crédito com R\$ 6.000,00 de limite, para poder comprar um curso de cozinheiro, por exemplo, não faz muito sentido ofertar um curso impossível para quem deseja. As faltas de flexibilidade nos quesitos financeiros são impeditivos para os alunos.

10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Eu sei que existe auditoria interna e externa, a primeira é feita por colaboradores e a segunda por empresas privadas. Esse tipo de atividade é positivo para a empresa, pois, como é uma empresa que tem extensão estadual e federal, isso ajuda para que não haja divergência de procedimentos, isso faz com que, todos falem a mesma língua. Apesar que muitos tem medo de estarem fazendo algo errado, por desconhecimento, o que faz com que esses procedimentos (de auditorias) sejam temidos dentro da instituição.

11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Eu particularmente nunca vi, nada voltado para essa finalidade.

12. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: **Como entidade de educação onde é ofertado educação e conhecimento.**
- b. Empresas contribuintes: **Como fornecedora de mão-de-obra.**
- c. Empresas não contribuintes: **Como fornecedora de mão-de-obra.**
- d. Sindicatos: **Eu acho que funciona muito bem, eu vejo alguns cursos, eventos, acredito que esteja tudo bem.**
- e. Governo local: **Como instituição de educação, que formam profissionais, com uma visão tecnicista.**
- f. Governo estadual: **Como instituição de educação, que formam profissionais, com uma visão tecnicista.**
- g. Governo federal: **Como instituição de educação, que formam profissionais, com uma visão tecnicista.**
- h. Trabalhadores: **Local para atualização profissional.**
- i. Empreendedores: **Não acredito que alguém veja o SENAC como entidade que forme empreendedores. Quem busca com essa finalidade, acaba se frustrando. Inclusive recomendamos o SEBRAE como entidade que poderia ajudar esse público.**
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: **Eles olham como se fossemos público também.**
- k. Justiça Federal: **Eles olham como se fossemos público também.**

APÊNDICE J – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 9

Entrevistado: Gerente Executivo

Identificação: Colaborador 9

Tempo de Senac: 28 anos

Funções: Exercer a gerência dos serviços administrativos, operações financeiras e dos riscos comerciais da Entidade; Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades de sua Unidade, minimizando os riscos; Supervisionar rotinas administrativas, chefiando diretamente equipe de trabalho; Coordenar serviços gerais de escritório, transporte, terceirizados, manutenção e bens patrimoniais; Manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo, verbas, contas a pagar, conta bancária e recolhendo impostos. Participar do processo seletivo de funcionários; Participar do processo demissional de funcionários; Idealizar treinamentos e promover o acompanhamento ao corpo funcional, garantindo a educação continuada do capital humano; Efetuar contato com fornecedores; Elaborar estratégias para atingir objetivos de curto, médio e longos prazos, visando resultados; Representar administrativa, social e politicamente o Departamento Regional nas ambiências internas e externas; Participar anualmente do Plano Estratégico do Regional; Promover a divulgação das ações institucionais da Entidade; Assegurar o cumprimento da missão e visão da Entidade; Responder pelas ações realizadas por sua Unidade; Planejar e avaliar atividades educacionais, administrativas e pedagógicas; Promover a criação de novos produtos visando atender a demanda de mercado; Elaborar e acompanhar relatórios de resultados administrativos e técnicos; Controlar e analisar a inadimplência de clientes; Acompanhar movimentos bancários efetuados pela Unidade; Utilizar-se dos sistemas gerenciais informatizados disponíveis, a fim de acompanhar o desempenho da Unidade; Promover a integração entre o SENAC, SESC e a Fecomércio.

Data: 04/01/2019

Hora início: 18h07min

Hora fim: 18h45min

Duração: 38min

*Por solicitação do entrevistado não foi efetuada a gravação.

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

A consolidação da entidade perante as demais organizações e usuários, ocorreu ao longo da história. Que se deu a partir do seu processo de criação, que teve como elemento fundamental o desejo da sociedade civil organizada na época e respaldo do governo federal. A partir desse e através dos recursos arrecadados dos empregadores contribuintes, foram sendo implementados programas de qualificação de pessoas, que passaram a obter resultados significativos no seu desempenho profissional, gerando assim fortes referências. Assim ao longo da sua história novos programas foram implementados objetivando cumprir a missão educacional e conseqüentemente a consolidação da organização junto a sociedade.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

A organização é vinculada a uma entidade sindical patronal, e através desta e dos seus quadros diretivos próprios possui um relacionamento muito consistente com os governos, no âmbito local e regional este relacionamento se dá por meio do gerente e uma equipe específica de técnicos de relacionamento com o mercado. Ainda possui uma prerrogativa legal para prestar serviços educacionais aos governos, através de dispensa de licitação.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?

Considerando que a entidade foi constituída por solicitação dos empresários ao governo federal na época e que tal fato se consolidou através de decreto lei federal. Deve-se considerar ainda, que há a participação de representantes do governo federal no conselho da entidade.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

O Senac é uma organização privada, criada, mantida e administrada por empresários do comércio de bens, serviços e turismo representantes desses segmentos organizados em sindicatos e federação. Essa organização se dá nos estados da federação.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

Considerando que o Senac trabalha com recursos de terceiros, arrecadados por impostos federais através de mecanismos públicos, há então a necessidade legal de cumprir os requisitos do setor pública, seja nos processos de contratação de pessoal e aquisições de bens e serviços.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

O Senac trabalha com planejamento orçamentário, onde seus recursos são alocados para os diferentes programas educacionais, tais programas são orientados pelo planejamento estratégico com Senac Nacional e plano de Ação da Administração regional em cada estado.

7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

As empresas contribuintes possuem diferenciação nas ofertas com uma política de descontos com percentuais de desconto maiores que as demais empresas não contribuintes e isenção total nas matrículas dos alunos das turmas de aprendizagem que se referem as cotas estabelecidas na legislação.

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

Uma das dificuldades é conciliar as exigências legais, referentes aos processos de contratação, compras, etc., com a dinâmica do mercado, visto que o Senac necessita comercializar seus produtos educacionais e com um mercado competitivo tal situação compromete as ações. As facilidades estão na constituição de uma organização altamente controlada e com um corpo de colaboradores da mesma forma capacitados, o que facilita a gestão em alguns aspectos.

9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Como já comentado, caso os sindicatos patronais façam parte do sistema de Comércio de Bens, serviços e turismo, os mesmos são contemplados em uma política própria. Para as organizações públicas a prerrogativa legal de contratar o Senac com dispensa de licitação e as demais organizações com negociações pontuais.

10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Os serviços que integram o “Sistema S” passam por auditorias constantes, o SEENAC PR em específico possui auditoria interna própria, externa contratada, auditoria do Conselho fiscal do Departamento Nacional e auditoria da Controladoria Geral da União, essas auditorias são realizadas de forma permanente, sendo sistêmica e presencial.

11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Não, esta é uma questão constitucional e tal situação somente ocorre através de demandas judiciais.

12. Como a sua entidade é reconhecida perante as seguintes entidades:

- a. Sociedade em geral: ***Forte reconhecimento, considerando ainda a idade da organização.***
- b. Empresas contribuintes: ***Parcialmente reconhecido, visto que como se trata de uma contribuição compulsória, há casos em que as empresas conhecem o sistema e casos em que empresas desconhecem o sistema.***
- c. Empresas não contribuintes: ***As empresas não contribuintes, reconhecem o Senac apenas por seus produtos e pela qualidade dos mesmos.***
- d. Sindicatos: ***Depende dos sindicatos, se há relação dos mesmos com o sistema do comércio.***
- e. Governo local: ***Forte relacionamento, pois o governo local, busca implementar projeto sociais e a qualidade dos cursos do Senac e a segurança na contratação da organização facilitam em parte as negociações.***
- f. Governo estadual: ***Relacionamento moderado, pois as negociações com o governo estadual independem das ações das unidades operacionais.***
- g. Governo federal: ***Relacionamento forte, pois o Senac integra o sistema federal de ensino e tem sido parceiro em grandes projetos do governo federal.***
- h. Trabalhadores: ***Tem condições sim, depende da área buscada, tem curso mais acessíveis, mesmo ganhando um salário mínimo. Tem a prefeitura que compra vários cursos e ofertam gratuitamente. Nós parcelamos o curso, nós damos desconto, temos cursos mais rápidos. Mas temos cursos mais caros também, são cursos longos, que é mais difícil para alguns pagarem.***
- i. Empreendedores: ***Tem condições de atender as demandas dos empreendedores. Tem o SEBRAE que faz esse também esse serviço. Mas o SENAC tem condições sim.***
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: ***Com o SENAC tem uma visão positiva, essa última gestão, tem sido muito bem aplicado os recursos.***
- k. Justiça Federal: ***Eu acredito que tenha uma imagem positiva da instituição, eles conhecem bem o trabalho do SENAC, eu acredito que não tenha nenhum problema não.***

APÊNDICE K – Transcrição da Entrevistas conduzida com gestores e técnicos do
SENAC – COLABORADOR 10

Entrevistado: Gerente Executivo

Identificação: Colaborador 10

Tempo de Senac: 6 anos

Funções: Exercer a gerência dos serviços administrativos, operações financeiras e dos riscos comerciais da Entidade; Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades de sua Unidade, minimizando os riscos; Supervisionar rotinas administrativas, chefiando diretamente equipe de trabalho; Coordenar serviços gerais de escritório, transporte, terceirizados, manutenção e bens patrimoniais; Manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo, verbas, contas a pagar, conta bancária e recolhendo impostos. Participar do processo seletivo de funcionários; Participar do processo demissional de funcionários; Idealizar treinamentos e promover o acompanhamento ao corpo funcional, garantindo a educação continuada do capital humano; Efetuar contato com fornecedores; Elaborar estratégias para atingir objetivos de curto, médio e longos prazos, visando resultados; Representar administrativa, social e politicamente o Departamento Regional nas ambiências internas e externas; Participar anualmente do Plano Estratégico do Regional; Promover a divulgação das ações institucionais da Entidade; Assegurar o cumprimento da missão e visão da Entidade; Responder pelas ações realizadas por sua Unidade; Planejar e avaliar atividades educacionais, administrativas e pedagógicas; Promover a criação de novos produtos visando atender a demanda de mercado; Elaborar e acompanhar relatórios de resultados administrativos e técnicos; Controlar e analisar a inadimplência de clientes; Acompanhar movimentos bancários efetuados pela Unidade; Utilizar-se dos sistemas gerenciais informatizados disponíveis, a fim de acompanhar o desempenho da Unidade; Promover a integração entre o SENAC, SESC e a Fecomércio.

Data: 26/01/2019

Hora início: 12h33min

Hora fim: 12h54min

Duração: 21min

*Por solicitação do entrevistado não foi efetuada a gravação.

Roteiro para realização da entrevista:

- Agradecimento pela autorização e disponibilidade em conceder a entrevista;
- Apresentação novamente da pesquisa e condução da entrevista;
- Solicitação para gravação da entrevista;
- Assinatura do termo de entrevista;

Questões da entrevista:

1. Como ocorreu o processo de consolidação da entidade perante as organizações e usuários?

O Senac surgiu em um cenário pós guerra, na década de 40 em necessidade de capacitar mão de obra para o mercado de trabalho. Seu crescimento e consolidação foram fomentados pelo fortalecimento, crescimento e rumos tomados pelo comércio que demandava mão de obra qualificada e especializada para suprir suas demandas. Por fim, o objetivo fundamental dos investimentos desde a criação, era a formação de profissionais alinhados e preparados para as metas de desenvolvimento do país.

2. Como ocorre o relacionamento da entidade com os governos: local, estadual e federal?

O Sistema S, criado pelo governo federal na década de 1940 por meio de leis e decretos, delega às instituições que o compõe a obrigação de ministrarem, em cooperação com o Estado, a aprendizagem de ofícios, cursos e formações para o trabalho dentro das normas estabelecidas pelo sistema nacional de ensino.

Em se tratando do Senac, esse foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do Decreto-lei n.º 8.621, de 10 de janeiro de 1946 (BRASIL, 1946). Desta forma, o Senac foi criado pelo governo via decreto e também para atendimento do governo local, estadual e federal e para tal, possui dispensa de licitação por meio da Lei 8666/93, artigo 24.

3. Você acredita que há dependência da entidade em relação ao governo?

Com certeza. Para viabilizar essa imensa tarefa, a legislação que deu origem à entidade determinou que o comércio contribuiria com 1% da sua folha de pagamento. Esse repasse faz com que a instituição atue com ações, capacitações e cursos para os comerciários de forma gratuita, de forma, que justifique o direcionamento desse recurso para a instituição.

4. Como você caracterizaria o SENAC? Como uma entidade pública ou como privada?

Privada. Como a criação do Senac está estabelecida nos Decretos Leis Nº 8.621 e 8.622, é comum pensar que essa instituição seja pública. Na verdade, o Senac é uma entidade de direito privado, cuja organização e administração foram delegadas, por lei, à Confederação Nacional do Comércio (CNC), órgão máximo de representação sindical patronal do comércio e serviços.

O Senac integra-se plenamente ao desenvolvimento do país, estabelecendo convênios com empresas públicas e privadas, mediante os quais passa a executar programas de maior envergadura e mais adequados à realidade.

5. Como ocorre o processo de contratação de colaboradores? E o processo de compras de produtos e serviços? Esses processos são parecidos aos processos da iniciativa privada ou de organizações públicas?

O processo de contratação ocorre via processo seletivo por meio de edital e convocação de provas. Já o processo de compras se dá por meio de licitação, caracterizando processos de organizações públicas.

6. Como ocorre o processo de fiscalização da aplicação dos recursos do Sistema S? As entidades podem gastar livremente os recursos? Existe algum direcionamento por parte governamental?

Somos auditados por órgãos de controle tais como CGU e TCU que fiscalizam todos os processos da instituição para verificar a legalidade e transparência dos processos.

7. Como ocorre o processo de relacionamento com as empresas contribuintes dos recursos paraestatais? Elas são vistas como clientes ou como usuárias dos serviços da entidade?

No caso do Senac, as empresas do comércio são vistas como clientes. Em síntese, a atuação do Senac consiste em atender à empresa comercial e ao trabalhador do comércio, com mão de obra qualificada para trabalhar nesse ofício, seja ofertando formação ao jovem aprendiz, seja proporcionando cursos rápidos ou de longa duração realizados na própria instituição ou em instituição parceira com os cursos em cooperação.

8. Quais as maiores dificuldades encontradas na gestão do SENAC? E quais as principais facilidades?

A burocracia, o engessamento torna as decisões muitas vezes morosas. As facilidades são a imunidade de imposto, o recurso que contribui para a sustentabilidade da instituição e a referência do nome em nível nacional.

9. Como ocorre o processo de relacionamento da empresa com entidades como: Sindicatos patronais, Sindicatos dos trabalhadores, Prefeituras, Fornecedores e Usuários?

Um processo de parceria e relacionamento. Representantes de Sindicatos patronais fazem parte do conselho que administram nossa instituição e podem determinar diretivas na ação e execução das atividades do Senac.

10. Como ocorre o processo de auditoria dentro da sua entidade? Ela é externa? Interna? Você já passou por auditoria de órgãos públicos (como TCU/CGU), acredita ser positivo esse processo?

Órgãos de controle exigem com que haja qualidade no processo. Acredito ser positivo sim! Passamos por auditoria interna e externa. Na minha unidade nunca tivemos auditoria de TCU e CGU, mas na nossa matriz, na administração regional, a presença desses órgãos são recorrentes.

11. O SENAC faz algum trabalho visando diminuir o número de empresas que não querem mais contribuir compulsoriamente?

Não faz. Desconheço qualquer ação neste sentido.

12. A sua entidade é reconhecida como formadora de mão-de-obra/ (ou fornecedora de lazer/educação ou apoio ao empreendedorismo) perante:

- a. Sociedade em geral: **formadora de mão de obra**
- b. Empresas contribuintes: **formadora de mão de obra**
- c. Empresas não contribuintes: **formadora de mão de obra**
- d. Sindicatos: **formadora de mão de obra**
- e. Governo local: **formadora de mão de obra**
- f. Governo estadual: **formadora de mão de obra**
- g. Governo federal: **formadora de mão de obra**
- h. Trabalhadores: **formadora de mão de obra**
- i. Empreendedores: **formadora de mão de obra**
- j. Órgãos auditores CGU/TCU: **formadora de mão de obra**
- k. Justiça Federal: **formadora de mão de obra**

Mensagem Final: **Concluo dizendo que o Senac é uma paraestatal, uma instituição de pessoa jurídica de direito privado, entidade sem fins lucrativos, criada por lei e atuando sem submissão à Administração Pública, para promover o atendimento de necessidades assistenciais e educacionais de certas atividades ou categorias profissionais que arcam com sua manutenção mediante contribuições compulsórias (como já falamos, do 1%) organizadas e gerenciadas pelos órgãos sindicais de representação empresarial.**