

## SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO SEBRAE: UMA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL<sup>1</sup>

Walid Abbas El-Aouar<sup>2</sup>  
Maria Lúcia Leandro Pereira  
Arthur William Pereira da Silva  
Lydia Maria Pinto Brito  
Ahiram Brunni Cartaxo de Castro

### RESUMO

Esta pesquisa avalia o Sistema de Educação Corporativa (SEC) do SEBRAE a partir da percepção de seus gestores. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, utilizando a estratégia de estudo de caso. Em relação aos resultados, destaca-se a dimensão de informação e conhecimento, processos de trabalho, currículo e soluções de aprendizagens, apontando que as estratégias apontadas pela UC nacional estão adequadas. Todavia, os gestores apontaram dificuldades para atender à demanda da diversidade local. Pressupõe-se que a autoavaliação institucional, enquanto instrumento sistemático de coleta de informações relevantes é uma ferramenta que auxilia na melhoria das ações da universidade corporativa da instituição, ajuda no discernimento do valor ou mérito da gestão do Sistema de Educação Corporativa.

**Palavras-chaves:** Universidade corporativa. Sistema de educação corporativa. Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional. Autoavaliação institucional.

### SEBRAE CORPORATE EDUCATION SYSTEMS: AN INSTITUTIONAL SELF- ASSESSMENT

### ABSTRACT

This research evaluates the SEBRAE Corporate Education System (SEC) based on the perception of its managers. This is a qualitative and descriptive research using the case study strategy. Regarding the results, the information and knowledge dimension, work processes, curriculum and learning solutions stand out, pointing out that the strategies pointed out by the national UC are suitable. However, managers highlighted difficulties in meeting the demand

<sup>1</sup> **Como citar este artigo:** EL-AOUAR, W. A. *et al.* Sistemas de educação corporativa do SEBRAE: uma autoavaliação institucional. **ForScience**, Formiga, v. 8, n. 1, e00509, jan./jun. 2020. DOI: 10.29069/forscience.2020v8n1.e509.

<sup>2</sup> **Autor para correspondência:** Walid Abbas El-Aouar, e-mail: [walidbranco@gmail.com](mailto:walidbranco@gmail.com)

of local diversity. It is assumed that institutional self-assessment, as a systematic tool for collecting relevant information, is a tool that helps to improve the actions of the institution's corporate university, helps in discerning the value or the management's merit of the Corporate Education System.

**Keywords:** Corporate university. Corporate education system. Knowledge management. Organizational learning. Institutional self-evaluation.

## 1 INTRODUÇÃO

No que se refere à origem da Universidade Corporativa (UC), Meister (1999, p. 29) a define como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Brito *et al.* (2019) explica que a UC tem como princípios básicos o delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa em dar sustentação aos objetivos dos negócios da organização. De acordo com Hosseini *et al.* (2019) e Li *et al.* (2019), além do modelo tradicional de sala de aula, utiliza formas múltiplas de aprendizagem, tais como recursos de aprendizagem à distância, via Internet e *campi* virtuais, o que possibilita a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Neste sentido, com relação ao interesse das empresas pela implantação do Programa de Universidade Corporativa, Eboli (2004), Li *et al.* (2019) e Pacios Lozano (2019) afirmam que as organizações de sucesso têm lançado mão desses recursos como estratégia para desenvolver o seu capital intelectual. Eboli (2004) relata que as revistas brasileiras de negócios mostram que as empresas mais admiradas no Brasil e as consideradas melhores para trabalhar, implantaram universidades corporativas. A autora também argumenta que o Brasil tem cerca de cem organizações nacionais ou multinacionais, tanto no setor público quanto no setor privado, que já programaram sistemas educacionais pautados por princípios e práticas das universidades corporativas, e o rol dessas organizações encontra grande paralelismo com aquelas consideradas as melhores empresas para trabalhar.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para alcançar os objetivos das organizações, às quais prestam consultoria, e manter-se competitivo enfrentando um alto nível de transformações e constantes mudanças nessa crise atual, compreende a necessidade de autoavaliar-se para tornar seus serviços mais estratégicos (HOSSEINI *et al.*, 2019; RAZZAQ *et al.*, 2019). Considerando o alto nível de criticidade e diversidade de sua demanda, a autoavaliação torna-se indispensável para o desenvolvimento de soluções que

possam refletir positivamente nos resultados esperados pelas organizações que seus gestores assistem (LÓPEZ-TORRES *et al.*, 2019; MISHRA, 2019).

Nesse contexto, Eboli (2004), Meister (1999) e Pacios Lozano (2019) retratam esse discurso como fundamental no modelo de educação para o atual padrão de acumulação. E, atualmente, a própria empresa cria suas universidades – as chamadas “Universidades Corporativas” (UC), a fim de garantir uma educação sob medida, para a realização da missão, da visão de futuro, do negócio, das estratégias e dos valores organizacionais (PACIOS LOZANO, 2019).

Conforme Razzaq *et al.* (2019), nesse sentido, o Sistema de Educação Corporativa (SEC) se apresenta como parceiro, na medida em que pode ser o indutor desse processo, por meio da aplicação de práticas educacionais que incentivem a autonomia, o desenvolvimento integral do educando e a sua consciência crítica, expressa em suas políticas educacionais, em seus modelos de atuação, em suas estruturas curriculares (portfólios de soluções educacionais), na formação dos instrutores, na conscientização de suas lideranças, fomentando condições para que os participantes do processo de ensino-aprendizagem se desenvolvam e possam atuar na sociedade conciliando as visões econômico-financeira e socioambiental (MARINELLI, 2013).

Mediante a redução do prazo de validade do conhecimento, o foco das organizações nos direciona a necessidade de uma autoavaliação constante, no sentido das organizações desenvolverem estratégias fundamentais para a atual economia global (MEISTER, 1999; CASTRO *et al.*, 2018). A ausência da postura organizacional de autoanalisar-se dificultaria aspectos necessários para a formatação de programas que possam atender as necessidades e demandas previstas para o público do SEBRAE.

Portanto, de acordo com Castro *et al.* (2019), à educação corporativa interessa discutir o movimento da relação entre trabalho e educação, que vai se consolidar nesse modelo educacional. Assim, por meio desta pesquisa, foram tecidas algumas considerações a respeito do fenômeno da educação corporativa e de sua implantação de fato: a teoria e a prática.

Partindo deste pressuposto, Castro *et al.* (2019) e Sandelin, Hukka e Katko (2019) defendem que a autoavaliação institucional, enquanto instrumento sistemático de coleta de informações relevantes, constitui ferramenta que auxilia na melhoria das ações da UC da instituição, ajudando no discernimento do valor ou mérito da gestão do SEC, facilitando o diagnóstico eficaz, com visão proativa de constante melhoria da estratégia competitiva da organização. Castro *et al.* (2019) e Sandelin, Hukka e Katko (2019) explicam ainda que, considerando-se os aspectos anteriormente mencionados, na ausência dessa autoavaliação

institucional, a empresa deixa de apontar os pontos fortes e fracos e as necessidades de melhoria do SEC, bem como definir informações para subsidiar decisões, e a análise efetiva dos fatores a serem redimensionados da organização, para o alcance das expectativas organizacionais envolvidos no processo de Educação Corporativa.

O que há de genuíno neste trabalho é a busca de respostas, sobre o impacto que a autoavaliação dentro do contexto da EC pode causar no desenvolvimento de projetos que viabilizem uma maior eficácia e eficiência na gestão do conhecimento. Nesse sentido, esta pesquisa apresenta como objetivo geral: Avaliar o Sistema de Educação Corporativa (SEC) do SEBRAE-RN, a partir da percepção de seus gestores. E como pergunta de partida: Qual a avaliação do Sistema de Educação Corporativa do SEBRAE do RN, na percepção dos seus gestores?

A relevância deste estudo para o setor empresarial é o de compreender como o conhecimento promove os relacionamentos interpessoais e as redes sociais na comunicação dentro da organização; possibilitar a comparação de informações oriundas de fontes diversas; facilitar o direcionamento de pesquisas para novos estudos e vislumbrar um *feedback* da autoavaliação do presente projeto de estudo na organização pesquisada. Neste sentido, Eboli (2004) afirma que as organizações de sucesso têm lançado mão das UCs como estratégia para desenvolver o seu capital intelectual e a autoavaliação da EC é uma excelente ferramenta para a melhoria da qualidade dos seus serviços.

E para a sociedade a relevância desse estudo é o de desenvolver novas práticas de gestão de conhecimento que possam gerar visão empreendedora na organização e nas empresas para as quais a mesma presta serviço. Eboli (2004) relata que pesquisas nas revistas de negócios brasileiras mostram que, dentre as empresas mais admiradas no Brasil e os considerados melhores lugares para se trabalhar, muitas delas já implantaram universidades corporativas.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO, UNIVERSIDADE E EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A Gestão do Conhecimento (GC), segundo Fresneda *et al.* (2009) e Razzaq *et al.* (2019), desenvolve mudanças nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho e, fundamentalmente, requer que as pessoas tenham fácil acesso a recursos de informações importantes, para que o conhecimento possa ser gerado e distribuído.

A literatura assume que a GC, em uma organização, facilita a aprendizagem, um processo que pode ocorrer nos níveis individual, grupal e organizacional (ANTONELLO, 2005; BRITO *et al.*, 2019). O estudo das organizações, no contexto em que elas estão inseridas no mundo contemporâneo de negócios, tem destacado, desde a segunda metade do século XX, a importância da “Aprendizagem Organizacional” (AO) para a compreensão da dinâmica das mudanças organizacionais oriundas da criação ou da assimilação de novos conhecimentos (CASTRO *et al.*, 2018; PACIOS LOZANO, 2019).

Na visão de Antonello e Godoy (2010) e Hosseini *et al.* (2019), as organizações presentes no atual contexto de complexidade e de instabilidade ambiental têm buscado, cada vez mais, adequar-se a esse ambiente. A AO aparece como forma de resposta a esse desafio. No entanto, segundo Li *et al.* (2019) os estudos sobre esse tema têm demonstrado tratar-se de um fenômeno complexo abordado por diversas perspectivas.

Nesse contexto, de acordo com Antonacopoulou (2006) e López-Torres *et al.* (2019) as práticas organizacionais afetam significativamente a aprendizagem individual, segundo a qual há três fatores que influenciam a aprendizagem na organização: o contexto de aprendizagem, as políticas de aprendizagem no trabalho e a identidade institucional da aprendizagem individual como reflexo da aprendizagem organizacional.

Meister (1999, p. 29) define “Universidade Corporativa” como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” e cujo princípio básico é o delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa em dar sustentação aos objetivos organizacionais. Castro *et al.* (2019) e Mishra (2019) explicam que além do modelo tradicional de sala de aula, a UC utiliza-se de formas múltiplas de aprendizagem, tais como recursos de aprendizagem à distância, via Internet e *campi* virtuais, o que possibilita “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Ao abordar a razão de existir da UC ou o papel ao qual esta se propõe, Meister (1999) define-a como um veículo, ou seja, um meio acessível e econômico de vincular a aprendizagem às metas empresariais. Assim, segundo a autora, as UCs representam, na atualidade, algo mais do que uma maneira de reunir ou de um treinamento corporativo.

Neste aspecto, desde os primeiros momentos, é imprescindível o apoio visível de todos da cúpula da organização em relação à proposta de criação da UC. Isso é vital, mas não é suficiente e por esse motivo, Meister (1999) recomenda que sejam analisados e agregados ao projeto dez componentes fundamentais. Devido a sua relevância, se negligenciados, podem

indicar o insucesso ou indicar que a UC não está tão ligada ao desempenho da organização e, em consequência, que não tem a relevância, para o negócio, que se espera dela.

A UC, de acordo com Eboli (2004, p. 48), é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências”. Segundo Sandelin, Hukka e Katko (2019), a difusão do conceito de competência e o sistema de aprendizagem continuada são o que marca a diferença das UCs dos Centros de Treinamento, pois, com elas, a empresa passa a contratar, remunerar e avaliar por competência. O principal motivo para as empresas implantarem UCs é elevar a capacidade competitiva, por meio de desenvolvimento, instalação e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

Desde a década de 1950 se utiliza o termo “educação corporativa” (EC), quando a General Electric lançou a Crotonville (1955) (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). A origem desse termo é dos Estados Unidos, quando muitas empresas, determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global, lançaram a EC como veículo para ganhar vantagem competitiva (MEISTER, 1999). Nessa década, só nos Estados Unidos, essas instituições passaram de 400 para 2000, e estimativas indicam que, no Brasil, temos pelo menos 50 no mesmo conceito.

Segundo Meister (1999), o modelo de EC é sustentado por cinco grandes forças do cenário global: o surgimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; a emergência da gestão do conhecimento; a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento; o foco na empregabilidade: educar para o trabalho, não para o emprego; e a mudança no foco da educação geral.

Em suma, a EC é definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que a organização promove, fundamentada em metas futuras, nas estratégias e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa.

Portanto, é preciso preparar um ambiente organizacional que possibilite o autodesenvolvimento e desenvolvimento da gestão de pessoas. Nesse mesmo contexto, “a questão fundamental para as organizações do século XXI é compreender que se tornou imprescindível o aprimoramento contínuo da habilidade de melhor aproveitar mecanismos que permitam a conversão de informação em valor de negócio” (EBOLI, 2004; MISHRA, 2019; PACIOS LOZANO, 2019).

De acordo com Meister (1999), Eboli (2004) e Razzaq *et al.* (2019), o “Sistema de Educação Corporativa” (SEC) tem sido utilizado com o intuito de possibilitar o desenvolvimento dos funcionários com eficiência em organizações. Com eficácia nos

resultados do negócio, no que diz respeito ao impacto positivo, decorrente da adoção desse sistema educacional estratégico e integrado, tem se proporcionado o aumento do interesse pelo tema tanto no contexto empresarial quanto no acadêmico.

Seguindo a mesma conjuntura, Li *et al.* (2019) e Hosseini *et al.* (2019) argumentam que a missão de um SEC se embasa em qualificar e aprimorar os funcionários no que se referem às indicações estratégicas, o que possibilita a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999).

Segundo Marinelli (2013) e López-Torres *et al.* (2019), na formulação da presente proposta, procurou-se conciliar as abordagens humanista e construtivista, com foco no aprendiz, na autorrealização, com a perspectiva crítica que se orienta pelos resultados da aprendizagem, principalmente com a mudança social, e com uma vida melhor, a partir da autocrítica e da consciência reflexiva dos atores sociais envolvidos no processo de educação corporativa. O modelo proposto estaria em construção, apresentando-se como um primeiro esboço, a ser discutido por ocasião da aplicação da pesquisa de campo, oportunidade em que serão analisados os níveis de relevância, utilidade e viabilidade de sua aplicação.

Sendo assim, a EC deve ser contínua e se configura como vantagem competitiva para as organizações, contribuindo para ação estratégica eficaz da empresa, com o foco na obtenção das metas de crescimento estratégico das organizações (HOSSEINI *et al.*, 2019; LI *et al.*, 2019).

Na visão de Meister (1999) e Eboli (2004) o SEC vem sendo adotado no intuito de possibilitar que as organizações desenvolvam seus colaboradores com efetividade. O impacto positivo nos resultados do negócio, decorrente da adoção desse sistema educacional estratégico e integrado, tem proporcionado o aumento do interesse pelo tema. O SEC opção desse sistema educacional estratégico e integrado tem proporcionado o aumento do interesse pelo tema.

As autoras ainda acrescentam que a missão de um SEC consiste em formar e desenvolver os colaboradores de acordo com as orientações estratégicas, propiciando a gestão do conhecimento organizacional – geração, assimilação, difusão e aplicação – por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

Portanto, para ambas, a educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas orientado pela gestão de pessoas por competência. Assim sendo, um SEC está para o conceito de competência como os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento estiveram para o conceito de cargo (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

Assim, os resultados analisam o desempenho atual do SEC na sua tendência, na organização e na relação entre as pessoas. Os resultados relativos às pessoas podem destacar os seguintes fatores: retenção de talentos, desempenho e sensação de pertencimento ao SEC e organização.

Partindo do pressuposto de que a UC é um espaço educacional dentro de uma empresa e por ela gerenciado, com a finalidade de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, que vise proporcionar a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais, com o propósito de assegurar vantagens competitivas permanentes focando nos interesses que possibilitem o desenvolvimento e crescimento organizacional. Neste sentido, as grandes organizações, como o SEBRAE, têm percebido, como advogam Silva *et al.* (2017) e Silva *et al.* (2017), o diferencial competitivo que a sua gestão de pessoas possui no ambiente empresarial e investido fortemente em ações educacionais estruturadas com o objetivo de melhorar o seu desempenho e atingir patamares mais elevados dos seus serviços.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa tem natureza qualitativa, com relação à finalidade é descritiva, e utiliza a estratégia de estudo de caso, na área de educação corporativa no SEBRAE-RN. Tendo em vista os objetivos do estudo, a metodologia qualitativa permite entender e descrever o fenômeno em sua complexidade, com possibilidade de análise da interação entre as variáveis e os processos dinâmicos subentendidos, assim como sua evolução no tempo, o que pode revelar tanto particularidades quanto generalizações, em maior ou menor nível de aprofundamento.

O método **qualitativo**, para Yin (2010), é baseado em ideias de como fazer uso de entrevistas que não estão organizadas, nas quais o entrevistador e o sujeito podem interagir, e sua resposta revela situações que precisam ser tratadas com outra pergunta. Yin (2010) afirma que um **estudo de caso** é um método qualitativo que deve ser utilizado quando se pretende conhecer um fenômeno atual no seu contexto.

Esta pesquisa é caracterizada como **descritiva**, com levantamento de informações e consequente descrição do fenômeno estudado. Pode-se entender esse tipo de pesquisa como a descrição de uma dada situação social, assentada na questão dos mecanismos e dos atores, ou seja, no como e o quê dos fenômenos (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Os participantes da presente pesquisa foram seis gestores do programa de Sistema De Educação Corporativa do SEBRAE-RN. Para inclusão dos participantes, foram estabelecidos

os seguintes critérios: fazer parte do SEC do órgão como gestor; estar em atividade no momento da coleta; estar no quadro da referida organização; e consentir em participar da pesquisa. No que concerne aos critérios de exclusão, não participaram da pesquisa profissionais aposentados e os que se recusarem a participar do estudo. Considerando-se os critérios propostos, seis gestores do SEC do SEBRAE-RN participaram do estudo.

A problemática a ser investigada neste projeto foi: **Qual a avaliação do Sistema de Educação Corporativa – SEC do SEBRAE do RN, na percepção dos seus gestores?** Os sujeitos da pesquisa, isto é, os seis gestores da Educação Corporativa do SEBRAE - RN, foram entrevistados no período de 15 de Outubro a 04 de Novembro de 2015.

Neste sentido, este estudo, parte do pressuposto geral de que as organizações que possuem ECs sejam avaliadas institucionalmente na sua forma de gestão das suas respectivas UCs. As etapas de realização da pesquisa foram: **A – Levantamento de dados** – realização de visita ao SEBRAE-RN e realização de entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e transcritas; **B – Pesquisa bibliográfica específica e documental** – seleção e escolha das principais referências bibliográficas, pesquisa em revistas, sites e periódicos nacionais e internacionais, visitas a bibliotecas da cidade; **C – Tratamento dos dados** – codificação, análise de conteúdo (BARDIN, 2009) e interpretação dos dados.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo constitui uma adaptação do Modelo de autoavaliação utilizado por Marinelli (2013), construído a partir do Modelo de Meister (1999), o Modelo de Eboli (1997). A pesquisa de Eboli (1997) foi descritiva com abordagem metodológica de estudo de caso múltiplo com a aplicação de técnicas quantitativas e qualitativas de levantamento de dados primários e secundários.

Assim, respeitou-se o critério de saturação teórica, que é uma ferramenta conceitual empregada nas investigações qualitativas em diferentes áreas e usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes. É operacionalmente definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. A partir desse procedimento, foram realizadas entrevistas individuais com os gestores que compõem o SEC do SEBRAE-RN.

As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos muitas vezes sob um título genérico ou agrupamento, efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos (BARDIN, 2009). Ver Quadro 1 a seguir:

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores</b>
<b>Liderança:</b> O conceito de liderança como exercício de mudanças culturais e gestão (MARINELLI, 2013).	<b>Sistema de liderança:</b> Verifica o nível de disseminação dos princípios, valores e diretrizes dos processos gerenciais, o grau de desenvolvimento de habilidades gerenciais e o nível de mobilização da força de trabalho e do apoio de terceiros no alcance das estratégias (MARINELLI, 2013).
<b>Informação e Conhecimento:</b> Examina a identificação, desenvolvimento, manutenção e proteção dos conhecimentos. Examina o nível de adequação dos canais de comunicação do SEC (MARINELLI, 2013).	<b>Gestão de Conhecimento:</b> As organizações interessadas em projetos de educação corporativa, depois de mapeadas suas competências críticas, deparam-se com o desafio de gerir o conhecimento necessário para desenvolver essas competências investindo na gestão do conhecimento (EBOLI, 2004).
<b>Pessoas:</b> Examina os sistemas de trabalho em nível de suficiência, desempenho e qualificação, bem como a qualidade de vida dos colaboradores do SEC (MARINELLI, 2013).	<b>Sistemas:</b> Analisam o nível de provimento, desempenho, satisfação e motivação dos servidores e docentes, expresso por um ambiente de trabalho humanizado, saudável e seguro (MARINELLI, 2013).
<b>Processos:</b> Examina a gestão, análise e melhoria dos processos de trabalho do SEC (MARINELLI, 2013).	<b>Processos de trabalho:</b> Examina o nível de satisfação dos usuários em relação aos processos de trabalho (MARINELLI, 2013). <b>Currículo e Soluções de Aprendizagem:</b> Examina a adequação do currículo e das soluções de aprendizagem (MARINELLI, 2013).
<b>Resultados:</b> Analisa os resultados, incluindo análise do desempenho atual e de tendências no SEC, na organização e na relação entre pessoas (MARINELLI, 2013).	<b>Resultados Relativos às Pessoas:</b> Examina a retenção de talentos, o desempenho das pessoas e o orgulho de pertença ao SEC e à organização (MARINELLI, 2013).

Quadro 1- Categorias Analíticas

Fonte: Autores (2017).

Os dados obtidos na pesquisa foram analisados nesta perspectiva metodológica. A análise de conteúdo foi realizada ao longo de 120 dias de trabalho. O material produzido nas entrevistas foi tabulado e gerou os diversos documentos que permitiram a análise. A interpretação dos dados utilizou parâmetros qualitativos e permitiu inferências que estão descritas neste estudo.

O tratamento dos dados foi feito por meio de um Primeiro Movimento (M1) e um Segundo Movimento (M2), para se obterem as características definidoras para a pesquisa, conforme descrito abaixo:

- **Primeiro Movimento (M1)** – A FONTE seria o pesquisador que busca comprovação ou não do pressuposto que gera um PROCESSO DE CODIFICAÇÃO, no qual se busca conhecer sobre a mensagem diretamente provocada por meio das categorias analíticas propostas pelo trabalho, em que surge a MENSAGEM que descreve as categorias analíticas do estudo; segue então o PROCESSO DE DECODIFICAÇÃO, que busca descrever a mensagem, as palavras e as categorias, e, por fim, surge o RECEPTOR, que seria o pesquisado que busca referências e sentidos das mensagens, palavras e categorias.

- **Segundo Movimento (M2)** – Surge com a FONTE: o pesquisado, por meio do PROCESSO DE CODIFICAÇÃO, apresenta a percepção mediante conteúdo manifesto ou conteúdo latente, assim, a MENSAGEM reflete as categorias analíticas do estudo, dando início ao PROCESSO DE DECODIFICAÇÃO, o qual interpreta as respostas com relação aos conteúdos manifestos e latentes referenciados pela literatura, e, por fim, o RECEPTOR.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Já caracterizada a pesquisa, o ambiente e os sujeitos da pesquisa, considerando-se seus aspectos qualitativos e descritivos, na análise dos resultados, levou-se em conta a estruturação lógica das categorias abordadas ao longo deste estudo, objetivando atender às questões-problema, aos objetivos e aos pressupostos elaborados no início deste trabalho e procurando-se aportar uma unidade dotada de sentido.

Os resultados das entrevistas com os 6 gestores dos SECs do SEBRAE-RN analisados, bem como a análise documental, demonstraram, de uma forma geral, que as dimensões, fatores e variáveis avaliados são suficientes para se traçar um diagnóstico dos SECs e que aquelas unidades apresentam boas práticas para a maioria dos itens analisados.

Neste sentido, utilizou-se a mesma lógica, que acompanhou a análise dos resultados para cada um dos instrumentos, ou seja, as cinco dimensões: “**liderança**”, “**informações e conhecimento**”, “**pessoas**”, “**processos**” e “**resultados**”. A seguir, no Quadro 2, a análise das categorias analíticas:

DIMENSÃO	RESULTADOS
<b>Liderança</b>	<p><u>Mobilização para resultados:</u> todos os gestores do SEC do SEBRAE-RN disseram que são mobilizados para resultados.</p> <p><u>Avaliação dos líderes:</u> todos os gestores afirmaram que existe, sim, um Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) que avalia as competências desejadas pela organização.</p> <p><u>Desenvolvimento de líderes:</u> os gestores afirmaram que existem programas de desenvolvimento dos líderes, como, por exemplo, Especialização no SEBRAE Nacional, na FIA e na USP, em âmbito nacional, e, no contexto internacional, há a Universidade Católica de Milão e a Universidade de Valência.</p> <p><u>Adequação e transmissão da identidade:</u> todos disseram que a identidade do SEC vem sendo disseminada entre os funcionários e que a missão da Universidade corporativa está conectada com a missão do SEBRAE.</p>
<b>Informação e Conhecimento</b>	<p><u>Gestão do conhecimento:</u> houve concordância entre os gestores da Universidade corporativa, os quais afirmaram que a organização possui uma gestão de informação compartilhada e que as decisões são tomadas em reuniões semanais entre seus gestores;</p> <p><u>Canais de comunicação:</u> houve discordância quanto a um dos seus gestores, quando este afirmou que a organização não possui um sistema de informação muito sofisticado e integrado e, por esse motivo, usam-se alguns sistemas manuais.</p>
<b>Pessoas</b>	<p><u>Quantidade e à qualidade dos colaboradores:</u> que todos os gestores concordaram em dizer que o quadro de funcionário está pleno, enxuto e completo.</p> <p><u>Gestão de desempenho humano:</u> os gestores consideraram que a avaliação de desempenho trabalha com o Sistema de Gestão de Pessoas, atrelado ao desempenho sistemático vinculado às possíveis promoções, e que todos os funcionários são motivados a alcançar as metas propostas.</p> <p><u>Satisfação dos colaboradores:</u> os gestores revelaram que existe uma pesquisa de clima com 10 dimensões, na qual uma delas avalia o nível da satisfação dos colaboradores com a UC.</p>
<b>Processos</b>	<p><u>Alinhamento das soluções de aprendizagem:</u> que todos os gestores do SEC do SEBRAE-RN concordaram que a UC desenvolve as pessoas por competência e que as soluções de aprendizagem estão ligadas às da organização, que é o SEBRAE Nacional.</p> <p><u>O conhecimento é gerado pela UC Nacional e todas as soluções de aprendizagens estão vinculadas às estratégias organizacionais:</u> aos produtos desenvolvidos, aos processos internos, e tudo o que se faz é voltado à missão do SEBRAE Nacional.</p> <p><u>Personalização das soluções educacionais:</u> os gestores mensuraram que a organização vem adequando os projetos e programas à realidade local. Considerando-se que existem diferenças regionais muito fortes, além dos produtos formatados pela UC, dispostos de forma geral, os gestores relataram que as capacitações são formatadas pelo SEBRAE Nacional e adaptadas pelo SEBRAE-RN.</p> <p><u>Adequação do Currículo:</u> dos seis gestores, três afirmaram que a estrutura curricular está interligada com as necessidades do SEBRAE; um dos gestores apontou que o currículo tem o propósito de adequar,</p>

	<p>mas nem sempre consegue; outro afirmou que o <i>benchmarking</i> é uma forma de se obter conhecimento e aprendizagem; e um último gestor apontou que a estrutura curricular está interligada às estratégias de atuação da organização.</p> <p><u>Adequação de Formas de Aprendizagem:</u> todos afirmaram que existe a adequação das formas de aprendizagem por meio diversos, principalmente Cursos de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado) com Universidades Nacionais e Internacionais vinculadas ao SEBRAE, e a Especialização em Gestão de Negócios da FIA.</p>
<b>Resultados</b>	<p><u>Mensuração do impacto do SEC:</u> que as percepções mais apontadas pelos gestores foram a satisfação dos serviços e processos do SEC, a organização, a melhoria no desempenho profissional das pessoas e a retenção de pessoas. E outra forma de mensuração foi apontada: o Programa Anual de Desenvolvimento Individual (PADI).</p> <p><u>Prioridades do SEC:</u> os gestores apontaram: planejamento estratégico, indicadores de desempenho, implantação de programas de liderança. E outras prioridades foram abordadas: preparar o corpo técnico para transformar estratégias em atuação, qualificar melhor para atender e indicadores da eficácia da aprendizagem.</p> <p><u>Dificuldades e desafios enfrentados pelo SEC:</u> segundo os gestores, foram: orçamento limitado e mensurar impactos educacionais na organização. E outros desafios apontados foram: reinventar de forma coletiva, a diversidade das demandas e implantar a cultura do aprender a aprender.</p>

Quadro 2 - Análise das Categorias Analíticas  
Fonte: Autores (2017).

Para esta pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevista, que ensejou conhecer a percepção dos participantes sobre questões e conteúdos relacionados à autoavaliação institucional do SEC. Contudo, a partir dos depoimentos, foi possível identificar elementos que apontaram para uma prevalência de características de mercado, inferindo-se que o direcionamento estratégico da organização seria um dos fatores preponderantes para tanto.

Apesar disso, cabe destacar que os SECs estudados estão ainda em processo de adaptação à sua nova forma de atuação, e percebe-se o esforço e o desejo dos profissionais que fazem a educação corporativa no SEBRAE-RN. Considerando os pressupostos de autonomia, desenvolvimento integral e criticidade, implementados de uma forma mais efetiva em suas práticas educacionais.

Para avaliar o SEC do SEBRAE-RN, foi utilizado um instrumento de autoavaliação elaborado por Marinelli (2013), realizado em instituições financeiras e adaptado para nossa pesquisa. O presente trabalho realizou um estudo com seis gestores organizacionais da Educação Corporativa do SEBRAE-RN, inseridos no processo de planejamento e execução do fenômeno estudado, caracterizando-se, assim, uma pesquisa por conveniência.

Para a avaliação do SEC do SEBRAE-RN, foram analisadas transcrições das entrevistas gravadas (áudio) com seis gestores e apresentadas em seis seções do formulário diagnóstico dos sistemas de educação corporativa no SEBRAE-RN, cuja primeira seção apresenta a caracterização da organização e as seções seguintes tratam da caracterização por dimensões ('Liderança', 'Informações e Conhecimento', 'Pessoas', 'Processos' e 'Resultados').

Ao analisar a dimensão "Liderança" na percepção dos participantes da pesquisa, constatou-se que houve concordância entre os gestores da UC em relação à mobilização dos resultados obtidos. E que o SEC realmente contribui para que os gestores do SEBRAE-RN possam alcançar os objetivos da organização, a partir da disseminação da identidade do SEC entre os funcionários, do desenvolvimento das competências dos seus gestores, e tudo o que propõe a missão da UC.

Portanto, está tudo intimamente conectado com a missão do SEBRAE. Desta forma, foram apontadas pelos gestores, diversas ferramentas para mobilização dos líderes, com o foco nos resultados obtidos (a mais apontada foi o Plano Anual de Desenvolvimento Individual (PADI)), conforme os dados apresentados nos resultados desta pesquisa.

Outro ponto de destaque encontrou-se a adequação de transmissão da identidade do SEC do SEBRAE, em que foi apontado um material educativo, o manual da UC Nacional, e que está difundido no Portal da UC Nacional; e outro instrumento apontado foi a Gestão Estratégica de Pessoas (principalmente por meio do PADI), que trabalha a missão e os valores da UC Nacional.

Quanto à percepção da liderança no SEC do SEBRAE notou-se pela avaliação dos gestores, a existência de programas de educação organizacional, que apresentam contribuições significativas para o desenvolvimento da aprendizagem dos líderes com foco no desenvolvimento da liderança para resultados gerais da organização. Entretanto, há ausência de um programa específico de desenvolvimento da aprendizagem com intuito de formação de pessoas para tomada de decisão que possa contribuir para a melhoria de situações de conflito de seus setores.

Na análise da dimensão "Informação e Conhecimento" na percepção dos participantes da pesquisa, houve concordância entre os gestores da UC, os quais afirmaram que a organização possui uma gestão de informação compartilhada e as decisões são tomadas em reuniões semanais entre seus gestores. Apenas houve discordância, no que refere-se a ausência de um sistema de informação sofisticado e integrado e que, por esse motivo, usam-se alguns sistemas manuais.

Quanto à percepção da gestão de conhecimento e informação no SEC do SEBRAE, observou-se que há um sistema de comunicação básico, como foi apresentado nos resultados desta pesquisa, mas que, apesar dos avanços percorridos pela organização, ainda há pontos que precisam ser melhores explorados, por meio de novas pesquisas para o desenvolvimento de um sistema de comunicação eficaz.

Ao analisar a dimensão “Pessoas”, na percepção dos participantes da pesquisa, todos os gestores do SEC afirmaram que o seu quadro de funcionários está completo e em pleno funcionamento. Quanto à gestão de desempenho humano, os gestores consideraram existir uma avaliação de desempenho que trabalha com o Sistema de Gestão de Pessoas e que está atrelada ao desempenho sistemático vinculado às possíveis promoções de carreira na organização.

Quanto à satisfação dos colaboradores, os gestores do SEC do SEBRAE-RN revelaram que existe uma pesquisa de clima organizacional, na qual uma das dimensões avalia o nível de satisfação dos colaboradores com a relação à UC. Quanto à percepção das pessoas no SEC do SEBRAE observou-se que, mesmo o quadro de pessoas estando enxuto, ainda atende às necessidades da organização. No entanto, a diversidade nas formações dos gestores contribui com a falta de um profissional que tenha uma visão pedagógica, específica, para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem.

Ao analisar a dimensão “Processos de Trabalho, Currículo e Soluções de Aprendizagem” na percepção dos participantes da pesquisa, os gestores afirmaram que a UC desenvolve as pessoas por competência e que as soluções de aprendizagem estão ligadas às da organização, que é o SEBRAE Nacional.

Quanto à personalização das soluções educacionais, os gestores mensuraram que a organização vem adequando os projetos e programas à realidade local. Por fim, os gestores relataram que as capacitações são formatadas pelo SEBRAE Nacional e adaptadas pelo SEBRAE-RN. Quanto à percepção dos “Processos de Trabalho”, “Currículos e Soluções de Aprendizagem” no SEC do SEBRAE, notou-se que as estratégias apontadas pela UC Nacional estão adequadas. Todavia, apontaram-se dificuldades para atender à diversidade da demanda local do SEBRAE-RN, devido a não existência de um portfólio de soluções regionais que deveria ser alimentado pela demanda do mercado local.

Ao analisar a dimensão “Resultados Relativos às Pessoas” na percepção dos participantes da pesquisa, a respeito da forma de mensuração do impacto do SEC, as percepções mais apontadas pelos gestores foram: a satisfação dos serviços e processos do SEC, a melhoria no desempenho profissional das pessoas e a retenção de pessoas. E outra

forma de mensuração apontada foi: O Programa Anual de Desenvolvimento Individual (PADI).

Já em relação às prioridades do SEC, os gestores apontaram: planejamento estratégico, indicadores de desempenho, implantar programas de liderança. Outras prioridades foram abordadas: preparar o corpo técnico para transformar estratégias em atuação, qualificar melhor para atender e indicadores da eficácia da aprendizagem. Com relação as dificuldades e desafios enfrentados pelo SEC, segundo os gestores foram: orçamento limitado e mensurar impactos educacionais na organização.

Outros desafios foram apontados: reinventar de forma coletiva, a diversidade das demandas e implantar a cultura do aprender a aprender. Quanto à percepção dos “Resultados Relativos em Pessoas” no SEC SEBRAE, ainda notou-se que a organização é bastante “sinergizada” com as orientações apontadas pela UC Nacional. Porém, há inexistência de avaliação dos programas de Educação Corporativa demandado pela a UC Nacional, o que devido à pluralidade da região, devia ser uma abordagem a ser considerada com uma visão multirreferencial das situações educativas e formativas.

## 5 CONCLUSÃO

A competência de estar em processo contínuo de mudança é um fator essencial que o mundo dos negócios requer das organizações. Visando suprir essa necessidade organizacional, fundamental na atualidade, o Sistema de Educação Corporativa está se consolidando como uma ampliação do conceito de treinamento e do desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas nas empresas. Assim, a universidade corporativa promove o levantamento e o desenvolvimento das competências essenciais desde o nível estratégico do negócio até o nível do desenvolvimento da carreira do funcionário. Nesse contexto, este trabalho apresentou a avaliação do SEC do SEBRAE-RN a partir da percepção de seus gestores.

Ao iniciar esta pesquisa, havia em mente alguns pilares sobre os quais se poderiam dissertar, e, à medida que a pesquisa foi se desenvolvendo e as ideias se concatenando, tomou-se a consciência da dinamicidade que é a educação corporativa e o que existe por trás do seu conceito e dos seus modelos. Todavia, os resultados que aqui foram apresentados possibilitaram elaborar um conjunto de evidências sobre as principais características dos SECs do SEBRAE-RN, bem como das dimensões, fatores e variáveis necessários à elaboração do modelo de autoavaliação desse sistema.

A autoavaliação institucional, enquanto instrumento planejado e sistemático de coleta de informações relevantes agrega valor ao SEC, o que facilita seu diagnóstico, com foco na sua melhoria. Isso eleva a qualidade da ação prática da UC da instituição pesquisada e ajuda a clarificar as questões-problemas e os objetivos deste estudo.

Em relação às questões-problemas: Qual a avaliação do Sistema de Educação Corporativa do SEBRAE-RN na percepção dos seus gestores? Analisando os modelos de universidade corporativa pesquisados, verificamos que o SEBRAE está em um processo contínuo de amadurecimento em relação a proposta fundamentada por Meister (1999), teórica pioneira do tema abordado neste trabalho. Neste sentido, a contribuição acadêmica e científica desta pesquisa foi a realização da autoavaliação do SEC do SEBRAE. Mediante essa autoavaliação, evidenciaram-se, alguns fatores que elucidaram novas ideias as quais possibilitaram reflexões em relação às dimensões pesquisadas e abordadas a seguir.

Em relação à dimensão “Liderança”, a organização deve considerar a hipótese de elaboração de um material didático-pedagógico direcionado às demandas locais do SEBRAE-RN, com base no material já existente da UC SEBRAE Nacional.

Ao que diz respeito, a dimensão “Gestão de Conhecimento”, para a melhoria da comunicação organizacional, sugere-se o desenvolvimento de um sistema de comunicação que possibilite, em tempo real, as informações e aprendizagens das atividades propostas pela UC Nacional devidamente adaptadas às demandas da UC local.

Na pesquisa com abordagem na dimensão “Pessoas”, em relação ao sistema de pessoas, sugerimos um novo ator nesse cenário diversificado de aprendizagens, considerando a formação multidisciplinar dos gestores do SEBRAE-RN; nesse sentido, o pedagogo corporativo contribuiria de forma eficaz na otimização do processo de ensino e aprendizagem.

Na dimensão “Processos de Trabalho, Currículo e Soluções de Aprendizagem”, sugerimos a criação de um tutorial com fundamentação teórica e com princípios básicos dos primeiros passos a serem trabalhados pelas demandas locais.

Na dimensão “Resultados Relacionados às Pessoas”, foram sugeridas por alguns gestores entrevistados formas de Educação Corporativa em relação às estratégias:

Prioridade: o planejamento estratégico, os indicadores de desempenho e a implantação de programas de liderança, que são formas fundamentais em relação às estratégias da organização. Foram também apontadas outras prioridades, como: preparar o corpo técnico para transformar estratégias em atuação, qualificar melhor para atender, como também os indicadores da eficácia da aprendizagem. Concordando com os itens acima abordados pelos

gestores, apenas sugerimos o levantamento de uma fundamentação teórica que possa agregar valor às estratégias organizacionais apontadas;

Dificuldades e Desafios enfrentados pelo SEC: orçamento limitado e mensuração dos impactos educacionais na organização. Outros desafios apontados foram: reinventar de forma coletiva, como enfrentar a diversidade das demandas e implantar a cultura do aprender a aprender. Quanto ao item orçamento limitado, sugerimos oficinas de empreendedorismo, nas quais os gestores pudessem, por meio de um *brainstorming*, criar soluções alternativas e criativas para otimizar o orçamento limitado. Quanto ao item de mensuração dos impactos educacionais na organização, sugerimos a atuação de um pedagogo corporativo que possa elucidar os impactos educacionais na organização, considerando que esse profissional tem uma formação adequada para assessorar os gestores na qualidade do desenvolvimento do ensino aprendizagem.

Para estudos futuros, recomenda-se que haja uma maior abrangência da pesquisa, atendendo não só apenas a percepção dos gestores quanto ao SEC, mas como também a percepção dos funcionários que compõem o ambiente da UC do SEBRAE. Recomenda-se, também, comparar a realidade dos gestores do SEC-RN, com o contexto dos outros gestores de outras sedes da UC do SEBRAE nacional.

Em suma, considera-se que a autoavaliação institucional, enquanto instrumento sistemático de coleta de informações relevantes é uma excelente ferramenta que auxilia na melhoria das ações da UC da instituição e ajuda no discernimento do valor ou mérito da gestão do SEC, facilitando o diagnóstico eficaz, com visão proativa de constante melhoria da visão estratégica da organização.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, Dez. 2006.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Ed.). Aprendizagem organizacional e competências.* Porto Alegre: Armed, 2005, p. 12-33.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BRITO, L. M. P. *et al.* Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 49, n. 4, p. 1-7, 2019.

CASTRO, A. B. C. de *et al.* Análise bibliométrica da gestão do conhecimento: um mapeamento da produção científica no período de 2012 a 2017. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 15, n. 38, p. 322-338, 2019.

CASTRO, A. B. C. de *et al.* Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do nordeste do Brasil. **Holos**, Natal, v. 4, n. 34, p. 136-155, 2018.

DESLAURIERS, J.-P. *et al.* **A pesquisa qualitativa:** enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.

EBOLI, M. P. Modernidade na gestão de bancos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 40-51, 1997.

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

FRESNEDA, P. S. V. *et al.* Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 2., 2009, Brasília. **Anais...** Brasília, 2009.

HOSSEINI, S. S. *et al.* The impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 1-24, 2019.

LI, Y. *et al.* IoT-CANE: a unified knowledge management system for data-centric Internet of Things application systems. **Journal of Parallel and Distributed Computing**, v. 131, p. 161-172, 2019.

LÓPEZ-TORRES, G. C. *et al.* Knowledge management for sustainability in operations. **Production Planning & Control**, v. 30, n. 10-12, p. 813-826, 2019.

MARINELLI, M. **Autoavaliação institucional:** estudo de sistemas de educação corporativa em bancos de desenvolvimento brasileiros. 2013. 441 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MISHRA, N. Knowledge management practice for effective operations in SMEs. **Production Planning & Control**, v. 30, n. 10-12, p. 795-798, 2019.

PACIOS LOZANO, A. R. Knowledge management and innovation: two explicit intentions pursued by Spanish university libraries. **IFLA Journal**, Ago. 2019.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Org.). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

RAZZAQ, S. *et al.* Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: the neglected role of knowledge management in the public sector. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 923-947, 2019.

SANDELIN, S. K.; HUKKA, J. J.; KATKO, T. S. Importance of knowledge management at water utilities. **Public Works Management & Policy**, p. 1087724X19870813, Ago. 2019.

SILVA, A. W. P. da *et al.* Uma análise sobre aceitação de líderes: o caso da guarda civil de Mossoró-RN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 26, 2017.

SILVA, A. W. P. da *et al.* Análise do ambiente externo e da estratégia de atuação de uma rede de supermercados. **Revista Eletrônica Multidisciplinar Facear**, v. 3, n. 6, p. 1-10, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## DADOS DOS AUTORES

### Walid Abbas El-Aouar

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9068744455564829>

E-mail: [walidbranco@gmail.com](mailto:walidbranco@gmail.com)

Doutor em Administração (2012) pela UFRN, pesquisador e professor titular e Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UnP). Mestre em Administração, com ênfase em Gestão Organizacional, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2002) e Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1985). Atualmente é professor titular da Universidade Potiguar - UnP.

### Maria Lúcia Leandro Pereira

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3019007259276728>

E-mail: [lucia.leandro.2017@gmail.com.br](mailto:lucia.leandro.2017@gmail.com.br)

Mestrado Profissional em Administração (2016), Especialização em Psicopedagogia (2001) e Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1994). Atualmente é Coordenadora do Programa de Cultura e Arte, Coordenadora da Especialização em Pedagogia Empresarial Estratégica e professora titular da Universidade Potiguar - UnP.

### Arthur William Pereira da Silva

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3469488067813540>

E-mail: [arthurwilliamadm@hotmail.com](mailto:arthurwilliamadm@hotmail.com)

Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UNP); Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA); Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Potiguar (UNP); Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Potiguar (UNP). Professor de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE.

**Lydia Maria Pinto Brito**

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4486886157670655>

E-mail: [lydiampbrito@yahoo.com.br](mailto:lydiampbrito@yahoo.com.br)

Doutorado em Educação pela UFC Ceará (2004), mestrado em Sociologia (1998) e graduação em Serviço Social pela UECE (1974). Professora titular do curso de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade Potiguar-RN. É professora de cursos de Pós-Graduação - Especialização da UFC/Cetrede/FIEC, UECE, UNIFOR, UFRN.

**Ahram Bruni Cartaxo de Castro**

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5800981960545923>

E-mail: [brunnicaastro@hotmail.com](mailto:brunnicaastro@hotmail.com)

Doutorando, mestre (2011) e graduado em Administração (2004) pela Universidade Potiguar (UNP). Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) (2006) e em Extensão Rural para o Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) (2008). É Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).