



A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O CASO SEBRAE.

Resumo

Este artigo objetiva descrever como os procedimentos que caracterizam a Universidade Corporativa SEBRAE estão alinhados às teorias abordadas na presente pesquisa, com base, principalmente, nos Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa levantados por Eboli (2004). Além de se observar como a referida Universidade influencia no desenvolvimento do colaborador e contribui para a Aprendizagem Organizacional. O artigo é resultado de uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. Como resultado foi observado que a Universidade contempla os princípios de sucesso, e colabora para a construção da Aprendizagem Organizacional do SEBRAE. Porém, consiste em um projeto de constante revisão, e que precisa se ajustar para continuar perpetuando se forma efetiva.

Palavras-Chave: Universidade Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Treinamento e Desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

A Aprendizagem Organizacional passa a ser considerada cada vez mais importante nas organizações atuais. Visto que, começa-se a entender a capacidade de aprender como um diferencial competitivo. Nesse contexto, é importante que as organizações estejam atentas, visto que precisam acompanhar o cenário no qual se encontram inseridas, e que segue com crescentes incertezas de mercado, assim como variações e mudanças em ritmo acelerado.

No presente trabalho, objetivando acompanhar as instabilidades citadas anteriormente, é pretendido abordar as mudanças de paradigmas na Gestão de Recursos Humanos, com foco no desenvolvimento do colaborador que irá compor a Aprendizagem Organizacional. Partindo dos conceitos de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos para uma visão mais sistêmica considerando a aprendizagem organizacional, através da Universidade Corporativa como meio efetivo de desenvolvimento.

Justifica-se a pesquisa por considerar, primeiramente, a importância de ter pessoas que represente um diferencial competitivo nas organizações. Assim como a falta de capacitação e motivação dos colaboradores ainda existente em muitas organizações, além de se tornar mais difundidas especificidades da Educação Corporativa.

Para tanto, será analisado se os procedimentos que vêm caracterizando a Universidade Corporativa SEBRAE estão alinhados às teorias verificadas, principalmente baseando-se nos

Princípios de Sucesso abordados por Eboli (2004) – Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Parceria, Cidadania, Sustentabilidade. Além de se propor ações objetivando tornar cada vez mais eficiente esse processo de gestão da Universidade Corporativa SEBRAE.

2 METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos propostos pelo o presente trabalho, estes que estão associados à Aprendizagem Organizacional, desde a forma mais simplória, treinamento de Recursos Humanos, até o desenvolvimento provocado a partir de uma Universidade Corporativa, foram estabelecidos os seguintes procedimentos metodológicos.

O presente trabalho quanto a sua natureza é classificado como uma pesquisa aplicada, que para Silva e Menezes (2005, p. 20), trata-se de uma pesquisa que visa “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

A forma de abordagem adotada é qualitativa, que segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2008, p. 21), “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, sendo essas informações dificilmente traduzidas em números. Além de, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 140) são baseadas “na presença ou ausência de algumas qualidades ou características, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade”.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, que para Gil (2002), objetiva a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Ou seja, “Trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada” (RAMPAZZO, 2002 p.54). Neste caso, visa-se a descrição de aspectos relacionados à Aprendizagem Organizacional, assim como o processo de desenvolvimento de capital intelectual e a questão da Universidade Corporativa como facilitador desse processo.

Quanto aos procedimentos técnicos, houve pesquisa de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e material disponibilizado na Internet no que se refere a temas como Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa. Caracterizando-se assim, como uma pesquisa bibliográfica que para Marconi e Lakatos (2009), abrange toda a literatura já tornada pública em relação ao tema de estudo, dentre eles, livros, periódicos e base de dados.

Ainda a respeito dos procedimentos técnicos destaca-se a pesquisa documental, a partir de utilização de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002). Foram utilizados relatórios e guias, produzidos e divulgados, pelo SEBRAE e pela UC SEBRAE.

A presente pesquisa é ainda classificada como estudo de caso que Gil (1999, p. 72) define como aquele “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. E ainda, bibliografia, que “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema” (Cervo e Bervian, 1983, p. 55). Tendo por objeto de estudo a Universidade Corporativa SEBRAE.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Almejando-se alcançar o que o trabalho propõe será apresentado como base teórica a Gestão de Recursos Humanos na sua forma mais ampla, e partindo para a área de Treinamento e Desenvolvimento, assim como a Gestão Estratégica de Pessoas. Também será tratada a questão da Aprendizagem Organizacional a fim de contextualizar o tema Universidade Corporativa.

3.1 Gestão de Recursos Humanos

Partindo de um conceito mais amplo para posterior especificação, conclui-se que a Gestão de recursos humanos tem por finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa (CHIAVENATO, 1999). Ainda segundo o autor, o objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

Para a compreensão do tema de Administração de Recursos Humanos (RH), sendo que o foco da presente pesquisa será no treinamento e desenvolvimento (T&D), faz-se necessário entender como os referidos processos de RH interferem neste contexto da aprendizagem organizacional. Para tanto, uma conceituação teórica sobre tais processos será fundamental. No mesmo sentido, devido as principais tendências da Gestão de Pessoas nas Organizações, é imprescindível abordar sobre Gestão Estratégica de Pessoas.

A Gestão de Pessoas, em um sentido histórico, nem sempre possuiu processos tão completos como atualmente. Antes, com um foco estritamente operativo, os processos se enquadravam como procura, treinamento, remuneração, integração e manutenção (FLIPPO, 1979 *apud* GIRARDI, 2008).

A partir da evolução da ciência da Administração, e do conseqüentemente avanço em RH, os processos se adaptaram às novas condições exigidas pelo cenário global. Atualmente, os processos de RH podem ser descritos a partir Chiavenato (1999), que os elenca em: Provisão, Aplicação, Remuneração, Desenvolvimento, Manutenção e Monitoração. Cada processo será abordado individualmente, para melhor compreensão do tema.

3.1.1 Treinamento e Desenvolvimento e a Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Marras (2001, p145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Robbins (2002, p. 469) comenta que “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

O treinamento consiste em um modo de delegar valor no qual são contempladas as pessoas, à organização, além dos clientes. E proporciona ainda o enriquecimento do patrimônio humano das organizações

Já o desenvolvimento é conceituado por (CHIAVENATO, 2009 p.39) como “educação que visa ampliar, desenvolver, e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo”.

Para Vargas (1996, p. 126)

Treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Ou seja, processo de T&D envolve basicamente o Treinamento (processo sistemático de melhoria do comportamento do indivíduo para atingir os objetivos da organização) e Desenvolvimento (formas, técnicas e procedimentos que possibilitem o crescimento pessoal dentro da organização, com resultados visíveis e concretos para a própria empresa) (GIRARDI, 2008).

A crescente e acirrada competitividade do mercado exige ações de caráter estratégico. A gestão das pessoas é uma área que deve fazer parte dessas ações. Visto que, é preciso manter os talentos na organização. Segundo Girardi (2008, p.67) “A atuação estratégica integra o contexto organizacional atual, dinâmico e competitivo, resultando no desempenho eficaz e no desenvolvimento das organizações”.

Nesse contexto, fica enfatizada a importância de se adotar uma Gestão de Pessoas de uma maneira estratégica. Girardi (2008, p. 69) segue afirmando que “toda organização depende do desempenho humano, do capital intelectual para o seu bom desempenho”. E da dependência identificada, é que a Gestão de Pessoas evolui e torna-se uma função estratégica, buscando interação de todos os funcionários e resultados compartilhados.

A atuação estratégica do RH sofreu influências da Escola de Relações Humanas, assim como pela Teoria do Capital Humano. Foi focada assim, a valorização de ativos, o que vinculou o RH aos objetivos do negócio, através da Gestão Estratégicas de Pessoas. A atuação estratégica de RH depende do perfil do profissional e da Cultura da Organização. É preciso, então, cultivar uma postura estratégica (FISCHER, 2006).

Segundo Girardi (2008, p 91) “A Estratégia Organizacional está centrada nas pessoas, é preciso valorizá-las, colocá-las diante de desafios e oportunidades reais de desenvolvimento, e elas trarão competitividade à organização” Ou seja, recurso humano é fundamental para qualquer organização atingir os seus objetivos.

3.2 Aprendizagem Organizacional

As organizações, no séc. XXI precisam estar preparadas para as constantes e rápidas mudanças. Ou seja, precisam diariamente aprender a aprender. A organização em constante aprendizagem é aquela que possui habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, consegue transformar seu comportamento, de forma a refletir os novos conhecimentos e ideias (GARVIN, 2000).

Argyris (1999) diz que a aprendizagem organizacional só acontece quando os funcionários da organização agem como agentes de aprendizado, respondendo às mudanças, achando e corrigindo os erros. E para Senge (2006, p. 37-38) “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

A cultura de aprendizagem nas organizações é indispensável para responder a um ambiente complexo, exigente e dinâmico. Para existir ela depende dos laços estabelecidos entre os indivíduos e a organização (DUTRA, 2011).

Segundo Souza (2004), os conceitos apresentados pela literatura acadêmica têm alto valor analítico e explicativo sobre aprendizagem organizacional, mas deixa uma lacuna de como colocá-los em prática. A Learning organizations (organizações de aprendizagem) defendida por Peter Senge é apreciado pelo seu valor prescritivo.

Mas afinal o que é a Aprendizagem Organizacional?

A aprendizagem organizacional é elo construtivo entre organizações e pessoas, contribui para a melhoria do desempenho e da produtividade, bem como para a melhores condições de trabalho. Trata-se, portanto, de mercado de oferta de competências profissionais, por parte dos trabalhadores do conhecimento, e de

investimento, por parte da organização, no desenvolvimento contínuo de pessoas e na busca de apropriação do conhecimento gerado. Esse mecanismo econômico-social possibilita a transformação da matéria-prima capital humano em capital intelectual da organização. (BARBOSA *et al.*, 2003, p15)

Para Santos (2009, p 25) “Os conceitos de aprendizagem organizacional têm avançado na perspectiva de um nível diferente de análise, o qual não está focado apenas nos indivíduos, mas também nos grupos, nas organizações e nas redes de organizações.” O avanço pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Conceitos de aprendizagem organizacional na literatura

AUTORES	CONCEITOS
Argyris e Schon (1978)	Aprendizagem organizacional é o processo de corrigir erros.
Shrivastava (1983)	A aprendizagem organizacional envolve o processo através do qual a base de conhecimento organizacional é desenvolvida e delimitada.
Fiol e Lyles (1985)	É o processo de melhorar as ações através de aumento do conhecimento e da compreensão.
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, através de seu processamento de informações, a amplitude de seu comportamento potencial é alterada.
Garvin (1993)	Uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, e na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e insights.
Crossan <i>et al.</i> (1995)	Processo de mudança na cognição e no comportamento, e não implica necessariamente que estas mudanças melhoram diretamente o desempenho organizacional.
Cavaleri e Fearon (1996)	Aprendizagem organizacional é a criação proposital de entendimentos compartilhados derivados das experiências comuns das pessoas dentro da organização.
DiBella <i>et al.</i> (1996)	Aprendizagem organizacional é a capacidade em uma organização que mantém ou aumenta o desempenho baseado na experiência. O conceito inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.
Crossan, Lane e White (1999)	Aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que acontece não apenas ao longo do tempo e entre os vários níveis, mas também na tensão entre a assimilação da nova aprendizagem (feed forward) e na utilização daquilo que já foi aprendido (feedback).
Sanchez (2005)	É o processo que tem como resultado uma mudança no conhecimento, ou seja, no conteúdo, condição ou grau das crenças compartilhadas pelos indivíduos que atuam conjuntamente sobre essas crenças na organização.
Vera e Crossan (2005)	Aprendizagem organizacional é o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da própria organização.

Fonte: Modificado de Steil (2006) *apud* Santos (2009).

Na visão de Senge (2006), para uma organização se tornar uma organização de aprendizagem é preciso investir na formação de pessoas que enxerguem a realidade pela perspectiva sistêmica. Segundo Senge (2006, p. 37) “Aprendemos, desde muito cedo, a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo” Após algum tempo, acabamos desistindo de enxergar o todo. Mas, de acordo com o autor, à medida que o mundo fica mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, as atividades precisam ligar-se em profundidade à aprendizagem.

A aprendizagem organizacional consiste num processo dinâmico, acontecendo ao decorrer do tempo em diversos níveis, em dois sentidos contrários, do indivíduo para a organização e da organização para o indivíduo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999 *apud* SANTOS 2009). Portanto, é preciso enxergar o mundo de forma sistêmica, um conjunto de forças que se entrelaçam e ao mesmo tempo se relacionam entre si. Só assim é possível de transformar uma organização na organização que aprende. (SENGE, 2006).

Segundo Senge (2006) o que diferencia as organizações que aprendem das demais é o domínio de determinadas disciplinas básicas, elencadas a seguir:

- a) Primeira Disciplina (Domínio Pessoal): busca a harmonia espiritual de toda a organização;
- b) Segunda Disciplina (Modelos Mentais): procura desenvolver novas formas de raciocínio objetivando uma visão melhor do mundo;
- c) Terceira Disciplina (Visão Compartilhada): procura a concretização dos desejos coletivos por meio de um objetivo comum;
- d) Quarta Disciplina (Aprendizagem em Equipe): procura o alinhamento e o desenvolvimento das habilidades da equipe em disponibilizar os resultados que a equipe busca;
- e) Quinta disciplina (Raciocínio Sistêmico): objetiva a junção das demais disciplinas, onde o todo se torne mais que a soma das partes, auxiliando na complexidade.

3.3 Universidade Corporativa

A educação é algo essencial para a sociedade como um todo, pois é por seu intermédio que se é facilitada a produção do conhecimento, assim como o desenvolvimento de habilidades. Segundo Eboli (2004) no meio corporativo não é diferente, e que tema está na agenda daquelas empresas que visam o aumento de competitividade.

A Universidade Corporativa surge ao final do século XX, como setor de maior crescimento no ensino superior, apoiada em cinco forças: Organizações flexíveis; Era do conhecimento; Rápida obsolescência do conhecimento; Empregabilidade; e Educação para a estratégia global (MEISTER, 1999).

A universidade corporativa surge no cenário onde a competitividade e a sustentabilidade determina o investimento mais adequado para desenvolver competências de forma contínua e de acordo com o modelo de gestão adotado, sendo uma alternativa para as organizações que cuja prática e modelo de gestão por competências consideram a aprendizagem contínua uma estratégia capaz de desenvolver competência necessária para a competitividade e sustentabilidade, bem como complemento estratégico (RAMOS *et al.*, 2008, p.11).

Nesse contexto, surge a necessidade de conceituar a Universidade Corporativa, “guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização” (MEISTER, 1999 p. 29).

Já para Amaral (2003, p. 42):

A universidade corporativa é, na verdade, o formato que alguns executivos estabeleceram para viabilizar, de forma mais atual, a questão da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios, no qual deter bons conhecimentos e habilidades, bem como atitudes adequadas, é diferencial competitivo.

Segundo Eboli (2004, p 48) a Universidade Corporativa possui como finalidade “formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.”. Enquanto que para Meister (1999), a universidade corporativa objetiva o desenvolvimento de meios para alavancagem de novas oportunidades, entrada em novos mercados, criação de relacionamentos mais profundos com os clientes. Logo, propõe o impulsionamento à organização para um novo futuro.

Eboli (2004) aponta as seguintes metas globais que as Universidades Corporativas enfatizam:

- a) Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- b) Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- c) Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;
- d) Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade profissional.

O sucesso na implantação de uma universidade corporativa necessita da adoção de alguns componentes fundamentais: apoio da cúpula, controle, visão/missão, fontes de receita, organização, partes interessadas, produtos/serviços, parceiros de aprendizagem, tecnologia, avaliação e comunicação constante (MEISTER, 1999).

Já Eboli (2004) elenca sete princípios de sucesso de um Sistema de Educação Corporativa, estes são detalhados no quadro a seguir:

Quadro 2 – O sete princípios de sucesso

Princípio nº 1: Competitividade	“Valorizar a Educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais.”
Princípio nº 2: Perpetuidade	“Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.”
Princípio nº 3: Conectividade	“Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.”
Princípio nº 4: Disponibilidade	“Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.”
Princípio nº 5: Cidadania	“Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.”
Princípio nº 6: Parceria	“Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).”
Princípio nº 7: Sustentabilidade	“Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.”

Fonte: Eboli (2004)

Eboli (2004) associa ainda algumas práticas a cada um dos sete princípios de sucesso de um sistema de Educação Corporativa, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 3 – Os sete princípios da educação corporativa e suas práticas

Princípio nº 1: Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> •Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. •Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. •Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. •Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Princípio nº 2: Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> •Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. •Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Princípio nº 3: Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> •Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e externo. •Implantar modelo de Gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. •Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. •Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Princípio nº 4: Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. •Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). •Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".
Princípio nº 5: Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> •Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. •Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; e a construção social do conhecimento organizacional.
Princípio nº 6: Parceria	<ul style="list-style-type: none"> •Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. •Parceria externa: estabelecer parcerias estratégicas com instituição de ensino superior.
Princípio nº 7: Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. •Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. •Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004)

4 ESTUDO DE CASO: SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi criado em 1972. Porém, para entender sua origem é preciso mencionar acontecimentos de 1964, quando o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), atual Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

O Fipeme e o Funtec compunham o Departamento de Operações Especiais do BNDE, no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às micro e pequenas empresas. Porém, fora identificado que a má gestão dos negócios estava diretamente relacionada com os altos índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o banco. Sendo assim, 1967, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) instituiu, os núcleos de assistência industrial (NAI) que objetivava prestar consultoria gerencial às empresas de pequeno porte.

Em 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), que contava com a Finep, a Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE. Em 1974, o Cebrae já contava com 230 colaboradores, dos quais apenas sete no núcleo central, e estava presente em 19 estados. Já em 1979, havia formado 1 mil e 200 consultores especializados em micro, pequenas e médias empresas.

A partir de 1982, o Cebrae passou a ter também uma atuação política. Assim, começa a servir como canal entre as empresas e os demais órgãos públicos no encaminhamento das questões ligadas ao setor.

Nos governos Sarney e Collor (1985-1990), o Cebrae enfrentou uma série de crises que o enfraqueceu como instituição. Neste período, sua vinculação passou do Ministério do Planejamento para o Ministério da Indústria e Comércio (MDIC). Com grande instabilidade orçamentária, muitos técnicos deixaram a instituição. Em 1990, foram demitidos 110 profissionais, o que correspondia a 40% do seu pessoal.

Outubro de 1990, o Cebrae foi transformado em Sebrae pelo decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

Atualmente o SEBRAE conta com uma equipe de profissionais capacitados e comprometidos com o crescimento do Brasil, possui uma rede de quase 700 postos de atendimento presencial em todo o Brasil. São mais de 4,9 mil colaboradores diretos e cerca de 8 mil consultores e instrutores credenciados trabalhando para transmitir conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio.

4.1 Universidade Corporativa SEBRAE

A Universidade Corporativa SEBRAE (UC SEBRAE) foi criada em 2008 e objetiva promover condições para a educação continuada dos colaboradores, diretos e indiretos do Sistema SEBRAE, buscando suprir lacunas verificadas no desenvolvimento e implementação das ações educacionais existentes, levando em consideração toda a bagagem e experiência acumulada pela Instituição.

A Universidade Corporativa SEBRAE tem como missão “Promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE junto às micro e pequenas empresas” e Visão “Ser reconhecida como uma estratégia educacional para o desenvolvimento de competências, visando o atendimento de excelência ao empreendedor e à micro e pequena empresa”. A universidade possui mais de 23 mil participações, mais de 20 mil horas cursadas, além de contar com mais de 13 mil Títulos na Biblioteca Corporativa.

O público-alvo da UC SEBRAE (Colaboradores internos e externos do Sistema SEBRAE) é constituído pelos dirigentes; Colaboradores/NA - Unidade Central (SEBRAE Nacional) localizada em Brasília/DF; Colaboradores/UF - composto por 27 Unidades Estaduais (SEBRAE/UF); Credenciados - profissionais que passam por um processo de credenciamento no SEBRAE, por meio de edital público, formando uma rede nacional de prestadores de serviços de instrutoria e consultoria, com quantidade e qualidade necessárias para suprir as demandas de serviços oriundas dos Planos Plurianuais do Sistema SEBRAE; Membros dos Conselhos Deliberativos - 13 Conselheiros titulares e respectivos suplentes, representantes das Entidades Associadas do SEBRAE.

Vale destacar também os Agentes Locais de Inovação (ALIs), bolsistas de nível superior com até 3 anos de formados que passam por um criterioso processo de seleção, por meio de edital público. Atuam durante 24 meses no Projeto Conjunto SEBRAE/CNPQ, com o objetivo de conhecer as demandas de inovação das pequenas empresas e estruturar as soluções tecnológicas adequadas para atender essas empresas.

Aos ALIs a UC SEBRAE oferece um espaço para formação continuada com a oferta de cursos a distância e outros recursos multimídia, visando proporcionar a esses profissionais um maior conhecimento do contexto SEBRAE e da realidade das micro e pequenas empresas.

Em relação aos Colaboradores nacionais e estaduais, a UC SEBRAE oferece ações de desenvolvimento on-line (a distância) e ações presenciais, bem como ações mistas, que combinam momentos presenciais e momentos a distância. Tais ações fazem parte das Trilhas de Desenvolvimento dos colaboradores do SEBRAE, que segue ilustrada na figura:

Figura 1 – Trilhas de Aprendizagem UC SEBRAE



Fonte: Universidade Corporativa SEBRAE

Para os Credenciados, a UC SEBRAE oferece, em parceria com o FGV Online, cursos a distância, visando proporcionar aos credenciados um maior conhecimento do contexto SEBRAE e da realidade das micro e pequenas empresas.

4.2 Sete Princípios de Sucesso

Nas próximas seções, haverá o detalhamento de como são trabalhados os Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa levantados por Eboli (2004), a fim de visualizar se estes são capazes de caracterizar a Universidade Corporativa SEBRAE.

4.2.1 Princípio nº 1 – Competitividade

Ao se criar a Universidade Corporativa SEBRAE (UC SEBRAE), buscou-se suprir as lacunas verificadas no desenvolvimento e na implementação das ações educacionais existentes, levando em consideração toda a bagagem e experiência acumulada. Ou seja, com o objetivo de manter a competitividade a organização alta, procurou-se explorar o

conhecimento que havia dentro da própria. Valorizando as experiências dos colaboradores e ao mesmo tempo compartilhando informações.

Segundo (diretrizes estratégicas) a UC SEBRAE visa à promoção de condições para a educação continuada dos colaboradores, diretos e indiretos do Sistema SEBRAE, condição, hoje, indispensável para uma atuação compatível com a evolução do conhecimento e com as exigências da complexidade da sociedade contemporânea.

A UC SEBRAE seria então um espaço em que competências são desenvolvidas, pelas oportunidades de aquisição de novos conhecimentos, pelo exercício de habilidades e pela reflexão quanto a valores e atitudes.

Ciente de que para manter a competitividade não se pode estagnar, a UC já propõe ações de estratégias:

- a) ampliar a atuação da universidade, torná-la ainda mais digital e diversificar os conteúdos das capacitações, tendo em vista o momento vivenciado pela economia brasileira e, conseqüentemente, pelas micro e pequenas empresas.
- b) implantação de cursos de mestrado e a ampliação da estrutura da Universidade Corporativa, que desde o mês de março de 2011 passou a ser uma unidade do SEBRAE.

É possível verificar, logo, o envolvimento da alta cúpula, um dos componentes fundamentais elencados por Meister (1999) para o sucesso da implementação de uma UC. Também é percebido o alinhamento do modelo de gestão de pessoas às estratégias de negócios.

4.2.2 Princípio nº 2 – Perpetuidade

Em relação ao princípio da perpetuidade, fica evidente o trabalho para a disseminação da cultura da empresa. A UC SEBRAE procura envolver os colaboradores na realidade da UC e promover os valores organizacionais. Tais ações podem ser observadas nos cursos oferecidos pela UC. Um exemplo é o projeto “Eu Ensino, Eu aprendo” um programa de oferta de cursos livres pelos Colaboradores do SEBRAE. O projeto visa fomentar a organização e a estruturação de conhecimentos dos colaboradores, oferecendo curso à comunidade do SEBRAE, de modo a estimular o debate e a reflexão coletiva.

Há também disciplinas como “O SEBRAE E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS” que acaba por disseminar a cultura da organização. Visto que, o objetivo da disciplina consiste em elevar o nível de percepção e conhecimento dos participantes com relação às micro e pequenas empresas e ao SEBRAE, no que se relaciona a sua missão, valores, objetivos e especificidades, fornecendo as bases necessárias para orientar o posicionamento e a atuação de cada colaborador na organização.

A UC se compromete ainda em envolver os líderes e gestores da organização. Para tanto, oferece capacitações destinadas a estes, como o “Programa de Desenvolvimento Gerencial Liderança de Alta *Performance* em Ambientes Colaborativos”. O programa procura construir e desenvolver um perfil de liderança de alta *performance* em ambientes colaborativos que atenda aos desafios dos novos tempos e da complexidade e multiplicidade de rumos possíveis para o SEBRAE.

4.2.3 Princípio nº 3 – Conectividade

Quanto à conectividade, é possível perceber que a UC SEBRAE busca além de atender todo o público-alvo, também a interação destes. A figura a seguir ilustra a proposta de interação, que envolve a cadeia de valor da UC SEBRAE:

Figura 2 – Público-Alvo da Universidade Corporativa SEBRAE



Fonte: Universidade Corporativa SEBRAE

No balanço de atuação da UC SEBRAE (2011, p 50), Hebe Nóbrega– coordenadora de programas acadêmicos da Universidade Corporativa SEBRAE fala que Um dos resultados alcançados pela UCSebrae foi a “Intensificação da comunicação e da interação, com maior compartilhamento e socialização do saber, de forma coletiva e organizada”.

Na UC SEBRAE a tecnologia se mostrou um fator muito presente e efetivo quando a conectividade.

4.2.4 Princípio nº 4 – Disponibilidade

O sistema de Aprendizagem da UC SEBRAE está apoiado em uma estrutura tecnológica que possibilite diferentes níveis de interação: aprendiz e conteúdo; aprendiz e aprendiz; aprendiz e educador; aprendiz e contexto empresarial; aprendiz e comunidade virtual.

Está disponível através da internet, ao se ofereces cursos à distância (online), mas também apresenta disponibilidade presencial. De forma presencial, por exemplo, há a semana de capacitação (DF)- encontros bianuais, presenciais, evento institucional que reúne o Sistema SEBRAE.

A UC é contemplada fortemente também com mecanismos virtuais de gerenciamento de aprendizagem como: Ferramentas de softwares (teleconferência, da videoconferência e da internet); Material didático impresso e CD-ROM (entregues em casa pelo correio); Login e senha de acesso ao ambiente on-line de aprendizagem.

No balanço de atuação da UC SEBRAE (2011, p. 5), Luiz Bareto – Presidente da SEBRAE diz o seguinte:

“Apoiada em uma estrutura virtual, que possibilita diferentes níveis de interação, a UC SEBRAE criou, ao longo desse tempo, vários formatos de aprendizagem, proporcionando uma ação comunicativa e interativa entre e com os públicos-alvo e, acima de tudo, no contexto em que atua.”

4.2.5 Princípio nº 5 – Cidadania

Ao abordar o princípio nº 5, é preciso considerar inicialmente a função social do próprio SEBRAE, sendo assim, vale resgatar a sua missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”.

Em relação à UC, a cidadania vem inclusive como um de seus valores - ações pautadas por posturas éticas e socialmente responsáveis. Entretanto, o mais interessante é a Sinergia entre ações educacionais e a função social do SEBRAE. Tal sinergia pode ser observada quando se analisa a missão da UC SEBRAE “Promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE junto às micro e pequenas empresas”.

Entretanto, a UC aparentemente limitada ao que foi comentado anteriormente quando a questão Cidadania. Não foram observadas ações de caráter individuais aos colaboradores, nem à sociedade em geral.

4.2.6 Princípio nº 6 – Parceria

Quanto às parcerias, a UC SEBRAE mostrou-se bem consistente ao estabelecer parcerias internas. Há participação de diversos gestores no Balanço de Atuação (2011) relatando suas experiências como participantes e zeladores da UC SEBRAE; assim como dos gestores nos cursos; e a questão da aprovação de ideias fornecidas pelos funcionários.

No balanço de atuação da UC SEBRAE (2011, p 49), Ricardo Vilela– Coordenador nacional da Carteira de Projetos de Comércio Varejista do SEBRAE diz:

“Em busca de um diferencial profissional e por perceber que faltava uma formação específica na área busquei a UCSebrae e, em parceria montamos um curso voltado para as necessidades dos gestores que trabalham com o tema.”

Externamente, foram identificadas parcerias importantes como a estabelecida com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Instituto de Administração (FIA), e Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Foram realizados programas acadêmicos em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Dom Cabral (FDC), Central de Excelência Moveleira (CEM) e Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audíbra). Houve também lições rápidas e seminários, para dirigentes e conselheiros, com renomados executivos das maiores escolas de negócio do mundo, como Universidade de Havard, Stanford, Chicago.

4.2.7 Princípio nº 7 – Sustentabilidade

A UC SEBRAE, sem dúvidas, busca agregar valor ao SEBRAE através do desenvolvimento de todos colaboradores da organização. E modo como a UC desenvolve suas ações, vai de encontro com o seu objetivo.

Entretanto, não se verificou um sistema de avaliação dos resultados obtidos dos programas e cursos desenvolvidos pela UC. Ou seja, não é cobrado de maneira efetiva o resultado no curso no exercício da função do colaborador. O que acontece são ações pontuais com no programa FGV online, que os alunos realizam uma avaliação (Questionário de Avaliação da Disciplina do FGV Online).

Segundo o relatório de atuação (2011) da UC SEBRAE

A avaliação do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) de 2008 e de 2010 mostra que houve um crescimento de 10% na pontuação total, que reflete o nível de proficiência dos colaboradores nas competências exigidas pelo Sebrae. A pontuação obtida em 2010 mostra que, além de atender aos requisitos, como em 2008, algumas pessoas já o fazem com qualidade superior.

Também não há mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira da UC, o que se pode observar são algumas taxas e os demais encargos, que incidem sobre serviços administrativos e acadêmicos adicionais, pagas pelos alunos programa FGV online, por exemplo, antes da realização das provas presenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar a Universidade Corporativa SEBRAE ficou evidente que a mesma consiste num projeto que consegue conquistar e desempenhar o seu papel de desenvolver os colaboradores SEBRAE. A UC atua de distintas modalidades (presencial, semipresencial e a distância) e utiliza-se de diversas ferramentas, principalmente relacionadas à internet. A Universidade se comporta ainda de forma segmentada, e oferece para cada tipo de colaborador, conteúdos condizentes com os seus interesses e funções.

Ou seja, a UC corresponde positivamente às teorias abordadas na presente pesquisa, contemplando, inclusive, os Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa levantados por Eboli (2004), de forma muito efetiva. Além de exercer influência no desenvolvimento do colaborador e contribuir para Aprendizagem Organizacional.

Entretanto, a UC peca em alguns sentidos, como por exemplo, nos cursos de idiomas oferecidos, atualmente, estes são disponibilizados somente para analistas do SEBRAE que precisem de outro idioma no desenvolvimento de suas atividades. Logo, fica a sugestão de se disponibilizar os cursos para todo o restante do público alvo. Visto que, tal ação iria contribuir para não só o desenvolvimento profissional do colaborador, mas também pessoal.

Outra questão a ser destacada é o fato de o SEBRAE considerar como resultados na UC apenas os números de participantes que teve, e não necessariamente a efetividade destes. Ou seja, caberia mensurar os resultados com indicadores de desempenho dos cursos.

A parte de financiamento também fica meio comprometida. O orçamento é inimigo de muitos projetos, o que deixa a UC muitas vezes a mercê de sobras. Seria viável para a UC SEBRAE estabelecer políticas e criar mecanismos que favoreçam a sua auto sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. H. O.; **Educação corporativa e suas dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. 2003, 169 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ARGYRIS, C. **A aprendizagem organizacional**. Second Edition, 1999.

BARBOSA, D. M. C.; ALMEIDA É. F.; BAMPI, L.; GONÇALVES, R. N.; PINHEIRO, T. C. P. R.; TEIXEIRA, V. A.. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial. A Aprendizagem Organizacional Otimizando Resultados do Tribunal de Contas da União. Brasília, DF, 2003. **Dissertação** (Especialização) Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054436.PDF>>. Acesso em: 25 mai 2012.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de decursos humanos**: como incrementar talentos na Empresa. São Paulo: Editora Manole, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed -9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

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

FISCHER, A. L. **A gestão estratégica de RH como vantagem competitiva**. T&D Inteligência Corporativa, São Paulo, 2006.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: Harvard Business review. **Gestão do conhecimento**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. 1. ed. Florianópolis: Editora Pandion, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, M., C., S., Deslandes, S.F. & Gomes, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2008, 27ª edição.

RAMOS, H.C.; OLIVEIRA, R. Q. T.; SANTOS, J. A. N.; BOTELHO, E. N.; ZOTES, L. P.. Transição de treinamento e desenvolvimento (T&D) para Universidade Corporativa. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4., Niterói, 2008. **Responsabilidade socioambiental das organizações brasileiras**. Niterói: Rio de Janeiro, 2008.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, J. L. S. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. Florianópolis, SC, 2009. vii, 134 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

SEBRAE. Modelo de gestão. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/sigeor/>>. Acesso em: 05 jun 2012.

SEBRAE. **Universidade do SEBRAE**: balanço de atuação. Disponível em: <http://www5.fgv.br/FGVOnline/universidadecorporativasebrae/pdf/051011_FINAL_baixa_r_cs_univ_corporativa.pdf>. Acesso em: 10 jun 2012.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Y. S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, 2004

UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE. **Diretrizes estratégicas**. Disponível em: <http://www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/universidade_diretrizes.aspx>. Acesso em: 10 jun 2012.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.