

# Notas de pesquisa



# Universidade corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão: um estudo de caso<sup>\*</sup>

Alceu Moraes de Queiroz<sup>\*\*</sup>

A pesquisa aqui resumida foi desenvolvida, como estudo de caso, na Unialgar, Universidade Corporativa do grupo Algar, um dos maiores conglomerados privados nacionais, com capital social de origem familiar, fundado na década de 30, em Uberlândia (MG). Composto por 13 empresas, o grupo atua nos segmentos de telecomunicações, agroalimentação, serviços e entretenimento, contando para tanto com cerca de 9.300 empregados.

No quadro de rápidas e profundas transformações no cenário empresarial e da exigência de um novo conjunto de competências capaz de atender às crescentes exigências advindas do contexto atual e futuro, vem sendo proposto um novo modelo para a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D): a chamada Universidade Corporativa –UC–, definida por Meister (1999, p. 263) como "um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização". Esse modelo emerge como importante estratégia organizacional para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, por meio da criação de um ambiente de aprendizado permanente, capaz de subsidiar a busca por respostas eficazes para os novos desafios organizacionais.

---

• Texto recebido em 31/5/04 e aprovado para publicação em 7/6/04.

<sup>\*</sup> Dissertação de mestrado defendida no Mestrado Profissional de Administração da PUC Minas – Fundação Dom Cabral. Autor: Alceu Moraes de Queiroz. Co-orientadores: Dr. Roberto Costa Fachin; Dr. Anderson de Souza Sant'Anna. Integraram a banca de defesa da dissertação, além dos orientadores, os professores José Márcio de Castro (PUC Minas) e Luiz Henrique Boff (Universidade Corporativa Banco do Brasil; Leonardo da Vinci Business School, Porto Alegre, RS).

<sup>\*\*</sup> e-mail: alceu@fdc.org.br.

Para Meister (1999), embora as experiências de universidades corporativas possam ser diferentes em muitos aspectos, elas tendem a se organizar em torno de alguns princípios comuns como: 1) oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais; 2) considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem; 3) elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; 4) treinar a cadeia de valor e parceiros; 5) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; 6) encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; 7) passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; 8) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; 9) criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos e 10) utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

O estudo de caso na Unialgar buscou investigar até que ponto os princípios preconizados por Meister (1999), considerados como referências para a constituição de uma universidade corporativa, encontram-se presentes no modelo de UC adotado por esse grupo, bem como investigar sua aderência ou não aos princípios prescritos por Meister (1999).

A pesquisa compreendeu duas etapas. Uma primeira, na qual foram realizadas as entrevistas seguidas de análise de conteúdo dos depoimentos obtidos. E uma segunda etapa, em que foi aplicado questionário, igualmente desenvolvido com base nos princípios propostos por Meister (1999). Valendo-se do conjunto dos dados obtidos, ao se buscar analisar a aderência dos princípios preconizados por Meister (1999), junto ao modelo de UC adotado pela Unialgar, pôde-se constatar que, dos dez princípios considerados, cinco deles mostraram-se alinhados: "oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais; considerar a UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; elaborar um currículo básico que incorpore os três Cs; adotar novos e diferentes formatos e metodologias de desenvolvimento da aprendizagem e assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem". Dois princípios (líderes envolvidos com a aprendizagem e disposição de fonte de recursos próprios) puderam ser considerados como parcialmente aderentes e outros três (treinar a cadeia de valor e parceiros; criar sistema de avaliação de resultados e dos investimentos e utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados) revelaram-se, segundo a percepção dos respondentes, como não aderentes.

As conclusões também focaram a comparação com pesquisa realizada por Eboli (2003), que investigou sete desses dez princípios em sua pesquisa, realizada com 21 outras Universidades Corporativas brasileiras. Os resultados obtidos em

nosso estudo se revelaram similares aos encontrados por Eboli, constatando-se significativa presença dos princípios analisados nas UCs pesquisadas.

Por outro lado, mesmo havendo semelhanças em muitos pontos entre os modelos tradicionais de T&D e o modelo de Universidade Corporativa proposto por Meister (1999), pôde-se perceber, pelos dados analisados, que o modelo de Universidade Corporativa adotado pela Unialgar tem permitido maior organização, estruturação e sistematização das atividades de treinamento e desenvolvimento, além de possibilitar maior foco e direcionamento estratégico dessas ações. Tal situação pode ser creditada, entre outros fatores, à presença e à aderência de princípios preconizados por Meister (1999) na gestão da Unialgar.

Nesse sentido, não obstante a não-constatação da plena adoção do conjunto dos princípios investigados, não se poderia considerar, como em outros estudos realizados, a implantação da Unialgar como mero modismo. Entendemos que sua implantação, ao contrário, tem-se revelado significativa, ao catalisar maior alinhamento entre as ações de treinamento e desenvolvimento e as estratégias do grupo Algar, bem como se constituído em importante fator de atração e retenção de talentos.

Não se pode também ignorar o papel dessa UC como elemento de comunicação e compartilhamento dos valores, princípios e objetivos da organização. Cabe destacar que os respondentes, ao ser solicitados a relatar mudanças ocorridas na estratégia de Educação do grupo Algar, a partir da implantação da Unialgar, indicaram ter havido mudanças, notadamente no que diz respeito à proposição de treinamentos mais direcionados para as reais necessidades das empresas do grupo; foco no direcionamento da educação corporativa com as estratégias, valores e crenças do grupo; maior conscientização da necessidade do aprendizado diversificado e constante; acesso a cursos dirigidos; maior integração e troca de experiências entre seus usuários; foco no suprimento das necessidades de cada empresa do grupo, de forma unificada e relacionada às competências essenciais do grupo; possibilidade de tratar a educação como um negócio economicamente auto-sustentado; convergência dos esforços de treinamento para um objetivo comum: o aprimoramento das competências essenciais; alinhamento das ações de T&D com as estratégias e objetivos do grupo e aprimoramento dos programas de formação, alinhando-os ao perfil de conhecimentos e habilidades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Uma última consideração que entendemos ser necessário fazer: o destaque de que apenas a presença dos princípios de Meister (1999) na gestão das UCs, bem como a simples mudança de denominação dos centros de T&D, não são suficientes para se criar e difundir outra mentalidade no que se refere à educação corporativa. Ao contrário, acreditamos que muitos são os desafios da gestão de uma

universidade corporativa, exigindo daqueles que buscam sua implantação um olhar crítico e responsável, que vá além do discurso e ultrapasse a mera dimensão do desejo de sua implantação. Nesse contexto, conforme Knijnik, (2001), a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa e todo o processo que decorre dessa implantação apresenta-se como significativa oportunidade de mudança e de aprendizagem tanto para os profissionais envolvidos quanto para as organizações.

Finalmente, podemos concluir que, sendo a empresa um lugar no qual se ensina e se aprende continuamente e em que os indivíduos e equipes podem e devem trocar entre si o que aprendem, entendimento, compreensão e gerenciamento desses conceitos e processos pode significar poderosa forma de as organizações se prepararem e obterem respostas inovadoras e consistentes para fazer frente às mudanças e aos novos desafios presentes no atual contexto dos negócios.

## Referências

- EBOLI, Marisa Pereira. Panorama Brasil: pesquisa feita com 21 empresas mostra a realidade da educação corporativa no Brasil. **T&D**, São Paulo, v. 11, n. 130, p. 22-31, out. 2003.
- KNIJNIK, Denise Rocha. **Universidade corporativa**: uma perspectiva para o aperfeiçoamento da abordagem de T&D adotada pelo Grupo Gerdau? 2001. 155p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

# Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas que operam no Brasil\*

Maria Elizabeth Rezende Fernandes\*\*

A pesquisa aqui sintetizada analisa a evolução da gestão de pessoas nos últimos três anos, comparando o tratamento conferido aos trabalhadores diretamente empregados com o tratamento aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço. A pesquisa realizada com 513 presidentes, diretores e altos executivos de 179 dentre as maiores empresas que operam no Brasil revela tendência de aumento da contratação de profissionais nos diversos tipos de vínculo de trabalho. Essa flexibilização do contrato de trabalho manifesta-se na diminuição do trabalho em regime integral, por tempo indeterminado, e no conseqüente aumento de trabalhadores em regime parcial. (PASTORE, 1994; MATTOSO, 1995; PETTINGER, 1998)

Essa força de trabalho flexível é simbolizada por Handy (1992) na sua conhecida figura das folhas do trevo, composta por três grupos distintos de profissional: o núcleo de trabalhadores efetivos da empresa, os trabalhadores contratados que atuam fora da empresa e os trabalhadores temporários ou em regime parcial. A ampliação da contratação desses profissionais dá-se num contexto em que, ante o desafio de atender a um mercado mais exigente e imprevisível, um significativo número de empresas iniciou o processo de adequação de suas estratégias, seus processos e seus métodos de gerenciamento, o que acabou provocando transformações nas configurações organizacionais.

---

• Texto recebido em 31/5/04 e aprovado para publicação em 7/6/04.

\* Dissertação de mestrado defendida no Mestrado Profissional de Administração da PUCMinas – Fundação Dom Cabral. Autora: Maria Elizabeth Rezende Fernandes – orientador: Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto. Integraram a banca de defesa da dissertação, além dos orientadores, os professores Dr. Alexandre de Paula Carriere (Universidade Federal de Minas Gerais) e Dr. Roberto Costa Fachin (PUCMinas).

\*\* e-mail: bethf@fdc.org.br.

Na busca por um melhor arranjo organizacional que possibilitasse maiores e melhores resultados empresariais, os modelos de gestão caracterizados pelo controle, pela centralização e pela hierarquização passaram a ser substituídos por modelos mais flexíveis, dando lugar a maior flexibilização do contrato de trabalho. Aspectos como identidade e comprometimento com a empresa e com o trabalho, integração e cooperação com os colegas, sentimento de pertencer à equipe e participação no processo de aprendizagem organizacional requerem adequada preparação da empresa, gestores e trabalhadores para a integração dos diferentes tipos de vínculo contratual (NADLER, GERSTEIN; SHAW, 1993; PETTINGER, 1998; GALBRAITH, 1995; NADLER; TUSHMAN, 2000; DELLAGNELO; SILVA, 2000; BALDI, 2002; SARSUR *et.al.*, 2002)

Diante de tantas inovações, aumenta o desafio da adoção de novos parâmetros organizacionais, de formas mais flexíveis de gestão. Para Nadler, Gerstein e Shaw (1993) e Drucker (2002), os parâmetros tradicionais de gestão e as práticas operacionais projetadas para empregados com dedicação *full time* e exclusiva começam a ser questionadas sem que existam, ainda, respostas maduras. No atual modelo empresarial brasileiro, acredita-se que a dificuldade de integração maior entre as culturas das empresas centrais e terceirizadas e os prejuízos gerados à imagem da empresa e à sua agregação de valor ao produto e serviço no longo prazo podem não estar sendo percebidos ou podem até estar sendo negligenciados. Cabe ressaltar o aumento das condições de vulnerabilidade dos trabalhadores nos diferentes tipos de contrato, o que tem criado uma cultura de "insegurança no trabalho". O pouco investimento em capacitação e desenvolvimento, a ausência de transparência e clareza nas expectativas de desempenho e a falta de acompanhamento e orientação ao trabalhador reforçam essa observação. (COSTA, 1994; FARIA, 1994; SILVA; ALMEIDA, 1997; RODRIGUES; CUNHA, 2000; SARSUR *et al.*, 2002)

Preparar, portanto, organizações e líderes para melhor gestão dos múltiplos vínculos de trabalho, minimizando ao mesmo tempo os efeitos negativos de tal flexibilização, passa a ser um dos grandes desafios da gestão. Entretanto, ainda é difícil avaliar o grau de adequação das empresas.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar, na perspectiva dos primeiros níveis de gestores de empresas de grande porte no Brasil, se as práticas de gestão de pessoas estão adequadas à flexibilização dos vínculos de trabalho, considerando as diferenças entre a gestão de empregados e de profissionais não empregados, aqui tratados como "terceirizados" para facilitar a leitura.

Como estratégia, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, e o método utilizado, *survey*, ancorou-se basicamente em um questionário respondido eletronicamente por 513 presidentes, diretores e gerentes de 179 das 500 maiores em-

presas (**Exame Maiores e Melhores**, 2003). O questionário, composto por variáveis qualitativas e quantitativas, utilizou escala tipo *Likert* para 36 questões fechadas relacionadas à gestão dos múltiplos vínculos de trabalho. Essas questões compararam as diferenças de tratamento conferido aos empregados, contratados diretamente, *full time*, com carteira assinada, em relação aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço, tanto no momento atual quanto há três anos. Os aspectos qualitativos apresentados nas questões abertas, propostas no questionário, retrataram a opinião dos gestores sobre as práticas adotadas pelas empresas em resposta aos desafios encontrados na gestão dos múltiplos vínculos de trabalho.

Para o tratamento estatístico dos dados, foi utilizado o *Statistic Package for Social Science – SPSS* – e a técnica *Chi-Square Automatic Interaction Detector – CHAID* – com intervalos de confiança de 95%, ou seja, existe 95% de confiança de que o intervalo produzido reflita a média da opinião de todos os gerentes das 500 maiores empresas do Brasil.

Uma análise da evolução dos aspectos da gestão nos últimos três anos revelou avanços, mas também preocupantes retrocessos. Um favorável avanço dos sistemas e das práticas de gestão de pessoas, nas relações entre os diversos profissionais e nos processos de gestão do desempenho, surge ao lado de um agravamento das diferenças entre empregados terceirizados, em aspectos fundamentais como recompensa monetária pelo atingimento das metas, comprometimento com os resultados, autonomia para decidir e compartilhamento do aprendizado. Ou seja, o único e importante destaque positivo nessa evolução foi relativo ao acompanhamento do desempenho pelos gestores. Essas evidências explicam o interesse dos terceirizados, na opinião dos gestores, de virem a fazer parte dos quadros da empresa central.

Uma análise conjunta dos aspectos relativos ao comprometimento, à cooperação, à confiança, ao compartilhamento de aprendizagem e à autonomia denota significativa distância entre *core workers* de um lado, e terceirizados de outro. Essa discrepância muito provavelmente vem impactando o processo de trabalho das equipes formadas por profissionais com diversos tipos de vínculo contratual.

Nos aspectos relativos à gestão do desempenho, enquanto empresas exigem dos terceirizados a adesão aos seus objetivos, resultados e metas, falham, por outro lado, em cumprir integralmente a parte que lhes cabe nesse pacto: contratação clara de objetivos, negociação de expectativas, acompanhamento do desempenho e *feedback* em relação aos não-empregados, principalmente.

Quanto às práticas de gestão relativas à remuneração, à comunicação, ao poder de decisão na contratação, ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas, também é significativa a diferença encontrada, quando se compara terceiriza-

dos com os empregados. A pesquisa nos mostra que a remuneração por metas e resultados, presente em grande parte dessas organizações, está longe de tornar-se realidade para profissionais terceirizados. Os processos de comunicação, fator importante no engajamento desses profissionais, encontram-se medianamente desenvolvidos nas empresas pesquisadas, o que dificulta a uniformidade de entendimento dos propósitos e dos valores empresariais, a disseminação dos objetivos e das metas e a sintonia entre os profissionais nos diversos tipos de vínculo de trabalho.

Os dados da pesquisa evidenciaram ainda participação muito tímida de terceirizados, em cargos de liderança, em atividades estratégicas e em decisões estratégicas nas empresas. Essa pequena participação nos níveis estratégicos sugere que ainda prevalece uma tendência de "commoditização" dos profissionais contratados, que podem até ocupar um lugar de especialistas em atividades importantes, mas não fundamentais ao negócio. Em relação à padronização do trabalho dos terceirizados, a pesquisa denota ser esse um dos poucos avanços nos últimos anos na gestão dos diferentes tipos de vínculo de trabalho.

Diante de tantas evidências, a conclusão a que se chega é de que ainda é muito longo o caminho a ser percorrido, no sentido de o gestor da grande empresa estar preparado para melhor coordenar os diversos tipos de vínculo de trabalho; ser capaz de decidir que profissional manter na empresa e o que repassar aos terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço; assegurar que os serviços prestados pelos terceiros sejam adequados e efetivos, além de ter coragem para identificar as mudanças necessárias e implementá-las. Se por um lado a pesquisa indica que na visão dos executivos a contratação de terceirizados, autônomos e demais prestadores de serviço irá permanecer ou até mesmo aumentar no futuro próximo, por outro revela que as maiores empresas que operam no Brasil ainda têm enorme trajetória a ser seguida. Todo o investimento a ser feito demandará maior empenho e envolvimento da alta administração para uma mais acurada análise e compreensão do impacto dos múltiplos vínculos de trabalho nos resultados empresariais.

## Referências

BALDI, Mariana. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobre-socializadas e subsocializadas. In: ENANPAD, 26 (XXVI), 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. (TEO 94).

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan./mar. 1994.

DELLAGNELO, Eloise Livramento; SILVA, Clóvis L. Machado da. **Literatura sobre novas formas organizacionais:** onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000. (ORG 1.176).

DRUCKER, Peter F. **A administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

EXAME Melhores e Maiores. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2003.

FARIA, Aparecido de. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização:** diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec – CEDI/NETS, 1994. p. 41-61.

GALBRAITH, Jay R. A unidade de negócios do futuro. In: GALBRAITH, Jay; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro:** estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 2, p. 29-48.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho.** São Paulo: Página Aberta, 1995.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

PASTORE, José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva.** São Paulo: LTr, 1994.

PETTINGER, Richard. **Managing the flexible workforce.** London: Cassell, 1998.

RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. **Novas perspectivas na administração de empresas:** uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

SARSUR, Amyra M. *et al.* Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. In: ENANPAD, 26 (XXVI), 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002 (GRT 1.930).

SILVA, Ronaldo A. R. da; ALMEIDA, Myrian C. de. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. In: ENANPAD, 21 (XXI), 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1997.