

INTRODUÇÃO

As empresas Brasileiras e suas lideranças convivem com um desafio permanente na busca por vantagens competitivas, que irão diferenciar a empresa perante seus concorrentes locais e no mercado global. O sucesso de um negócio e a sua sobrevivência no mercado estará comprometido sem uma cultura voltada para a inovação e eficiência.

A base para o sucesso é o domínio do conhecimento, dos objetivos a serem alcançados pela organização, por meio de uma equipe de colaboradores capazes de compreender e responder a demandas atuais e futuras do mercado. A educação corporativa irá contribuir para a construção deste ambiente de aperfeiçoamento contínuo, pois é papel da empresa promover a educação executiva, treinar continuamente seus colaboradores, promovendo oportunidades democráticas de evolução interna, e criando perspectivas de carreiras de longo prazo na organização. (DAHMER, A. FLEURY, A. DIAS, C. MATIOLLI, C. CASTRO, C. MORAES, F. JUNIOR, F. EBOLI, M. MANCINI, S. NERY, S. WOOD, T. CASSIMIRO, W. 2014).

Este relato técnico tem o objetivo de descrever o processo de educação corporativa no Grupo Algar, ao longo dos 20 anos, desde a sua fundação e perspectivas futuras.

A Algar é uma empresa nasceu de uma máquina beneficiadora de arroz. Foi assim que a história do grupo Algar teve início. O ano era 1930, quando foi fundada a primeira empresa da Família Garcia, em Uberlândia - MG. O grupo Algar tem como alicerce a marca da personalidade de Alexandrino Garcia, seu fundador. Contudo, muito mais do que uma organização empresarial, este homem visionário deixou como legado suas crenças e valores, sua determinação e pioneirismo, sua vontade de servir e ensinar, sua fé inabalável no futuro do Brasil e a certeza de que nada impede o crescimento que nasce da força do trabalho bem-intencionado (ALGAR, 2018).

Desde sua criação, a organização expandiu seus negócios diversificando suas atividades. Foi necessário criar um processo de governança bem como criar uma cultura forte e robusta. A figura 1 demonstra a organização do grupo em segmentos de negócios.



Figura 1 – organização dos negócios do grupo Algar – Algar 2018

Além disso foi composto o modelo de governança que proporcionasse agilidade na comunicação bem como resultados de classe mundial.

O grupo Algar entende que gerar valor é fundamental para a perpetuidade dos negócios e modelo de gestão.

“Boas práticas de governança corporativa são essenciais para zelarmos pelos propósitos e crenças do grupo Algar e direcionarmos adequadamente os negócios para a geração de valor, acompanhando o desempenho de nossas empresas e a gestão de capital. Por acreditarmos na importância estratégica da governança corporativa, buscamos aprimorá-la continuamente, incorporando as melhores práticas de mercado e os princípios reconhecidos internacionalmente”.

Na figura 2, o formato de governança estabelecido para garantir a perpetuidade e modelo de transparência e geração de valor do grupo.

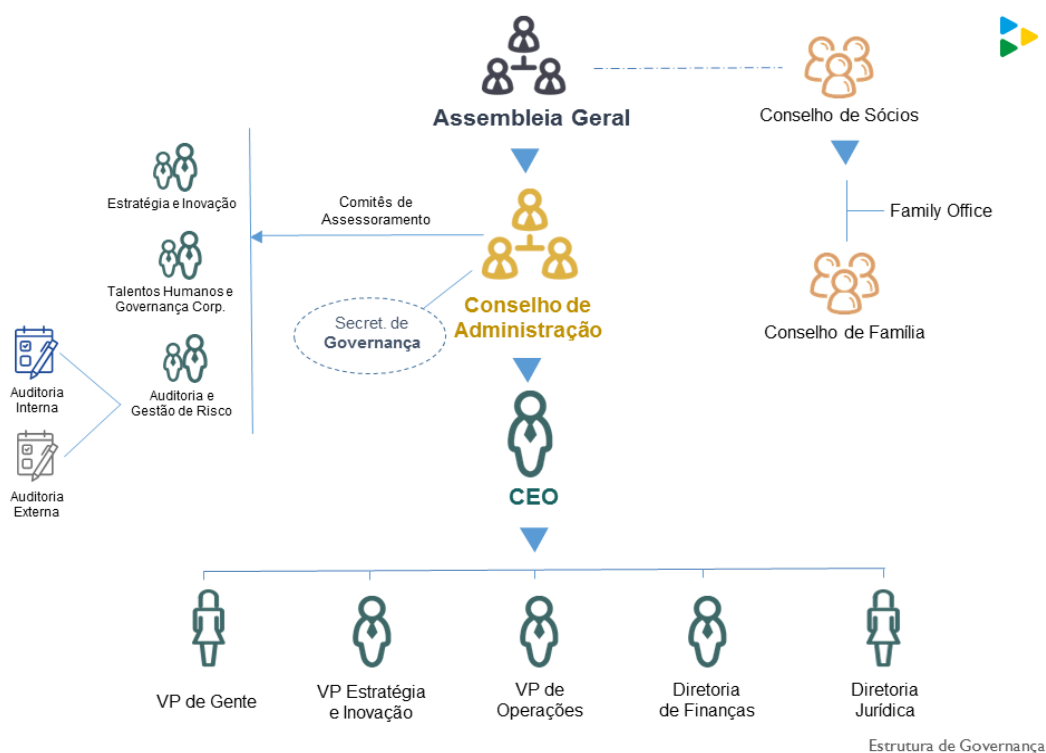


Figura 2 – Modelo e formato de governança do grupo Algar – Algar 2018.

Em continuidade ao processo de fortalecimento da estratégia de crescimento do grupo, foi necessário estabelecer uma cultura robusta e percebida.

Uma vez que a competitividade é cada vez mais intensa faz-se necessário a diversificação e contínua inovação.

“São aspectos que foram construídos a partir da história das pessoas que fizeram parte do Grupo Algar ao longo dos seus 90 anos. No futuro uma empresa será reflexo do seu passado, da sua essência, daquilo que realmente é e daquilo que quer transmitir para seus públicos de interesse.

Por isso, a visão e o propósito do grupo Algar é Gente Servindo Gente, inspirado na vocação para servir do comendador Alexandrino Garcia. Com um olhar voltado para o futuro e a base dos aprendizados passados”. (ALGAR, 2018)

Diante do contexto de crescimento contínuo do grupo Algar, os autores realizaram um recorte no grupo Algar para pesquisar um caso de puro arrojo que iniciou no final da década de 1990. A criação da universidade corporativa a UniAlgar.

Em 1998 entendendo que seria necessário continuar inovando e mantendo o ritmo de crescimento desejado no planejamento estratégico da organização, inicia-se as atividades da Universidade Algar, com o objetivo de preparar e desenvolver os Talentos Humanos em processos de educação (ALGAR, 2018).

Com um cenário brasileiro competitivo e volátil a Algar tem como desafio manter a excelência na educação corporativa nos próximos anos como diferencial para toda organização, sendo um diferencial estratégico elevando cada vez mais seus resultados e cultura organização. Com isso: **é possível manter uma universidade corporativa eficaz para os próximos anos?**

Para a pesquisa os autores terão acesso a empresa fonte do estudo, na qual fornecerá dados primários e secundários, bem como uma entrevista qualitativa e semiestruturada.

O primeiro passo será a busca pelos dados primários e secundários, na qual pode-se obter informações a respeito do surgimento da organização, seus modelos de governança e cultura. A figura 3 representa as etapas da metodologia da pesquisa para a pesquisa.



Figura 3 elaborada pelos autores – etapas da metodologia adotada na pesquisa

A partir da década de 80 surgiu no Brasil uma mudança crescente entre os sistemas formais de gestão de pessoas e a realidade das organizações e do mercado de trabalho. Essa mudança foi se tornando mais clara no Brasil a partir da década de 90, quando surgem os primeiros contratos psicológicos entre pessoas e organizações, este contrato era formado em torno do desenvolvimento mútuo entre empresa e colaborador.

Este novo contrato surge como resultado de um ambiente mais competitivo, as organizações perceberam que sua sobrevivência está atrelada ao seu desenvolvimento contínuo, e como consequência, passam a valorizar seus colaboradores de acordo com o seu nível de contribuição para o desenvolvimento organizacional. Os funcionários perceberam a necessidade do desenvolvimento profissional de forma continuada, para garantir a construção da sua carreira na empresa e no mercado de trabalho (DAHMER, A. FLEURY, A. FISCHER, A. COSTIN, C. CASTRO, C. MORAES, F. JUNIOR, F.

COMINI, G. DUTRA, J. IZARD, J. NUNES, L. EBOLI, M. SOUZA, P. SABBAG, P. NERY, S. AMORIM, W. 2010).

As universidades corporativas possuem como principal objetivo oferecer aprendizagem e conhecimento para dar sustentação aos objetivos empresariais (MEISTER, 1999).

As universidades corporativas variam a sua maneira de atuação de acordo com o mercado de atuação da empresa e os objetivos traçados pela mesma. Entretanto, elas tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes. Em geral, as universidades corporativas possuem dez objetivos e princípios definidos que sustentam a universidade corporativa para a formação de uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no seu mercado de atuação (MEISTER, 1999). Estas metas são:

1	Oferecer oportunidades de aprendizagem que sustentem os principais temas da organização
2	Considerar a universidade corporativa é um processo e não um espaço físico destinado a aprendizagem
3	Montar um currículo que obtenha: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas
4	Treinar a cadeia de valor e parceiros, como fornecedores, clientes, terceirizados
5	Oferecer vários formatos de aprendizagem
6	Incentivar o envolvimento das lideranças com o aprendizado
7	Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio
8	Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem
9	Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos
10	Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados

Fonte: MEISTER, 1999.

Educação corporativa é um tema recente no cenário executivo Brasileiro. A primeira experiência de implementação registrada foi a Academia Accor, em 1992. Na sequência, foram divulgadas a Universidade Martins do Varejo (1994), a Universidade Brahma (1995), a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's (1997) (DAHMER, A. FLEURY, A. DIAS, C. MATIOLLI, C. CASTRO, C. MORAES, F. JUNIOR, F. EBOLI, M. MANCINI, S. NERY, S. WOOD, T. CASSIMIRO, W. 2014).

METODOLOGIA

Toda pesquisa para formatar esse relato será realizada pelos próprios autores, que detiveram conhecimento pelo curso de mestrado na disciplina de Educação Corporativa: da Teoria à Prática na Fundação Instituto de Administração (FIA).

A experiência dos autores será aplicada por meio de coleta de dados primários e secundários obtidos por meio de livros, site da universidade Algar, na própria Algar e entrevista qualitativa semiestruturada.

Todo o processo de entrevista será realizado face a face pelos autores, com a finalidade de prover resultados em profundidade e rigor (YIN, R 2015).

A entrevista foi realizada pelos autores com a diretora superintendente de gente do grupo Algar, além de um questionário respondido pela equipe que compõe essa diretoria (com a finalidade de trazer o teor essencial ao proposto trabalho, valorizando a percepção dos demais colaboradores estratégicos, de forma prática), sendo que, essas respostas tiveram amplo respaldo da área estratégica da Unialgar, pois foram levadas ao crivo da própria diretora superintendente, como da própria vice-presidente de gente e

gestão do Grupo Algar, cuja sede fica na cidade de Uberlândia-MG, berço da fundação do grupo.

Durante a pesquisa foi avaliado também o critério de educação baseada no método de aprendizado 70,20 10, onde foi concebido para o modelo da universidade como forma de educação corporativa.

Esse método é baseado no aprendizado 70% por meios de aplicação do conhecimento na prática ou meio onde aplica-se o trabalho. Por meio de orientações do gestor ou colaborador capacitado a acompanhar e ensinar técnicas ao aluno ou colaborador denominado 20% da metodologia e ensino formal, sendo presencial ou a distância de 10%.

A figura 4 ilustra o método de acordo com cada percentual de aplicação do modelo de aprendizado.



Figura 4- elaborado pelos autores – representa o modelo de aprendizado.

Para obtenção dos elementos pesquisados, bem como a avaliação do papel da Unialgar para o citado grupo econômico, executou-se abordagem sob a forma **participação direta**, por um dos integrantes do relato – á que este desenvolve atividades consultivas organizacionais, inclusive sendo parceiro homologado junto ao grupo pesquisado -, e pelos outros dois responsáveis por essa pesquisa, os quais atuaram por via **de observação direta**, além dos levantamentos teóricos necessário na fundamentação da pesquisa, tendo em vista os aprendizados obtidos na academia.

RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Com base nos fatores considerados durante a pesquisa, pôde-se observar que o grupo Algar (através da universidade corporativa – UniAlgar), em seus 20 anos de existência promoveu papel *sine qua non* sobre as decisões estratégicas do grupo, tanto que o departamento é integrado na própria sede da Holding Algar, local onde tomam-se todas as decisões que norteiam os negócios do grupo, os quais conduzem o futuro de mais de 20 mil colaboradores, também chamados de “associados”, além da gestão sobre os negócios e transações com parceiros comerciais, estabelecidos em todos os segmentos de atuação do grupo Algar.

Torna-se necessário comentar que, “curiosamente” a Unialgar iniciou seu propósito junto ao grupo sob a crença de priorizar a “liderança e cultura”, estimulando atividades que pudessem desenvolver o quadro de associados em níveis gerenciais, capacitando-os a superar os desafios inerentes ao grupo; entretanto, em meados de 2004 a 2006, foram observados que, apesar de essas crenças terem sido importantes, mas que os gestores não ansiavam por mais desafios, sobretudo de crescimento dentro da organização.

Nesse sentido, descentralizou-se o mecanismo de gestão, através da prática de *assessment*, o que permitiu aos gestores tomarem decisões em seus setores, porém capitaneados pelos indicadores de desempenho e resultados - os quais também foram criados nessa ocasião.

Após anos praticando e executando o trabalho e acompanhamento dos gestores nessa linha, segundo a Unialgar, notou-se ainda que havia alguns “gaps” importantes e críticos a corrigir, entre os quais, por exemplo, foi citado o fato de se ter profissionais considerados “prontos” para assumir novos desafios dentro e fora do grupo, porém havia a preocupação em não haver – naquele estágio profissional em que se encontravam – oportunidades que pudessem retê-los e desafiá-los.

Nesse momento, decidiu-se realizar um mapeamento profissional, executados com o apoio de empresas parceiras (consultorias), para de fato conhecer e mensurar o perfil profissional que se mantinha o quadro de gestores, sobretudo; para então poder enxergar as necessidades e adotar medidas de engajamento e envolvimento entre eles, aproveitando o verdadeiro potencial em cada um.

Para surpresa, segundo a Unialgar, notou-se que muitos dos gestores não estavam alinhados à cultura central do grupo, inclusive com fortes indícios de não haver sucessores capacitados à executar importantes papéis dentro da organização e suas ramificações de negócios.

Foi quando a cúpula estratégica do grupo Algar, alicerçados pelos levantamentos e conhecimentos da Unialgar, decidiram assumir ao modelo primitivamente adotado “liderança e cultura”, porém desta vez com fortes trabalhos voltados ao desenvolvimento do papel “sucessório e de gente servindo gente”, por entender que esses elementos seriam verdadeiramente o “DNA” do grupo. Atualmente, o tema “gente servindo gente” é, inclusive, o slogan de todo grupo Algar.

Ainda nessa linha, foi realizado um levantamento interno no grupo envolvendo os resultados de alguns indicadores econômicos, por um período de 12 anos, sobre o qual foi possível verificar e analisar o possível impacto das atividades desenvolvidas através da Unialgar – e nela o processo de educação corporativa -, onde observou-se que haviam fortes indícios de melhora na *performance* dos gestores, por conseguinte, acreditando-se que essa nova postura e posicionamento pudessem contribuir positivamente com os resultados do grupo. Essa visão também é tida devido ao fato de que, os elementos de mensuração dos resultados financeiros são sustentados pelos indicadores de desempenho, os quais privilegiam o papel e desempenho nos resultados do grupo, envolvendo todas as unidades de negócios, setores e gestores.

O grupo, por fim, pretende manter o foco para os próximos anos nessa mesma direção, respeitando o seu DNA: liderança e cultura, sobre a prerrogativa de “servir”.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nossa análise, ficou bastante evidente a relevância do papel da Educação Corporativa voltada ao desenvolvimento profissional, direcionamento e posicionamento dos negócios a serem realizados através dos colaboradores e parceiros, e ainda, como

elemento fundamental à disseminação e preservação dos valores, crenças e cultura organizacional estabelecidos.

No caso do grupo Algar, através da Unialgar, percebe-se que o grupo como um todo pôde promover uma grande transformação organizacional, ao longo dos 20 anos de existência.

Fica nítido o papel estratégico da Unialgar para o grupo, sobretudo pela posição hierárquica diretamente ligada à Holding (fisicamente e operacionalmente), inclusive no que tange aos aspectos financeiros, como a participação nos indicadores de desempenho, os quais precedem a distribuição de bônus / dividendos e a promoção profissional dos gestores (carreiras).

Contudo, acredita-se que seria mais prudente aprofundar nos resultados financeiros e contábeis, como EBTDA – durante um período razoável - desmistificando e comparando os investimentos realizados no processo de EC, e, evolutivamente aos resultados de cada setor e empresa ligada ao grupo, como forma de aprofundamento e maior assertividade nas alegações do impacto do papel da educação corporativa no resultado financeiro das organizações.

Durante os 20 anos da existência da Unialgar pode-se notar que o grupo precisou realizar ampla e constante análise interna, sobre a forma e aplicabilidade da EC nos níveis de gestão, o que permitiu a ela distinguir de fato a relevância do papel profissional de cada colaborador, sobretudo, alinhados aos aspectos “mãe” que elegiam os rumos dos negócios do grupo; bem como conhecer ainda melhor cada profissional e se esses estariam alinhados com a cultura dos negócios corporativos.

Também observa-se que, a Unialgar exerce papel importante na condução dos aspectos familiares, já que a empresa está em sua quarta geração e, indissociavelmente os negócios necessitam respeitar os valores familiares e corporativos, em plena harmonia, o que aparentemente ocorre no grupo Algar.

Acredita-se que a adoção do modelo de EC seria bastante produtivo para várias organizações brasileiras e estrangeiras, entretanto, há que se observar a importante missão de que, além de bastante trabalhoso ser a implementação e acompanhamento dos processos que compõem as práticas educativas; também a árdua missão de defender os investimentos necessários à realização desse mecanismo, pois nossa cultura é bastante voltada em resultados de curto prazo e isso pode não ser recíproco.

Percebe-se que o processo de maturidade da EC é construído em anos, podendo surgir os resultados em décadas. Mas fica bastante claro que vale a pena.

Pode-se afirmar que a eficácia no modelo adotado pela UniAlgar durante os 20 anos de atividades permitiu alcançar bons resultados, indicando a continuidade da universidade corporativa, bem como investimento para que ela se torne cada vez mais estratégica ao grupo Algar. Contudo, para o futuro recomenda-se avaliar e potencializar as plataformas digitais com meio de aprendizagem corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI JR., R. (2012). **Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica**. Revista Gestão e Projetos, 3(2), 294-307.

DAHMER, A. FLEURY, A. DIAS, C. MATIOLLI, C. CASTRO, C. MORAES, F. JUNIOR, F. EBOLI, M. MANCINI, S. NERY, S. WOOD, T. CASSIMIRO, W. **Educação Corporativa. Muitos Olhares**. São Paulo. Atlas, 2014.

DAHMER, A. FLEURY, A. FISCHER, A. COSTIN, C. CASTRO, C. MORAES, F. JUNIOR, F. COMINI, G. DUTRA, J. IZARD, J. NUNES, L. EBOLI, M. SOUZA, P. SABBAG, P. NERY, S. AMORIM, W. **Educação Corporativa. Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo. Atlas, 2010.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo. Pearson Makron Books, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.