



## Fatores que influenciam a Decisão de Contratar Cursos de Pós-graduação Lato Sensu: o Caso de uma Universidade Corporativa.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Paulo Gitirana Gomes Ferreira

pgitirana@hotmail.com

**Resumo:** *This essay investigates the factors that influence the decision of hiring postgraduate programs in a corporate university. This knowledge may influence the decision, supporting managers in decision making. On the basis of different aspects that outsourcing literature poses as important in the decision to hiring in the industrial context, this research took as relevant to the "knowledge market" the following aspects: 1) search for complementary knowledge, 2) cost, 3) physical proximity, 4) pressure to use internal faculty lectures, 5) search of the best expertises; 6) seeking long-term relationship; 7) courses of the company's business; 8) standard or policy decision in the hiring, and 9) loss or impairment of essential competencies by using external lecturers. The results shows that from 1st to 4th aspects are not concerns in hiring postgraduate programs, according to the perception of mentors and coordinators. It also shows that from fifth to seventh aspects are perceived in the hiring of the programs. As regards eighth aspect, the results reveal that the existence of a policy is denied, but it shows the search for a pattern. Considering the 9th aspect, it was not possible to reach a conclusion.*

**Palavras-chaves:**

## 1. Introdução

A Universidade Corporativa deste estudo realiza cursos de pós-graduação em diversas áreas do conhecimento. A maior parte deles é desenvolvido pela Escola que atua no desenvolvimento de capacitação na área de negócios, em suas diversas áreas do conhecimento: internacional, tributária, contratação, jurídica, pessoas e outras.

Instituições de educação consideradas de excelência das mais diversas regiões do país são convidadas a participar dos processos licitatórios ou são contratadas de forma direta desde que exista uma justificativa para a escolha. Os Cursos de pós-graduação são modelados tendo a maior parte das disciplinas lecionadas pela instituição contratada e algumas por empregados da organização.

Endender as razões que levam a contratar é relevante para uma abordagem estratégica para estes cursos. Assim este trabalho investiga: Quais fatores influenciam a decisão de contratar cursos de pós-graduação em uma Universidade Corporativa? O conhecimento de quais fatores determina a contratação dos cursos de pós-graduação pode apoiar gestores na tomada de decisão em que condições devem ser contratado, podendo obter racionalização de recursos e contribuições às questões estratégicas.

As contratações dos cursos de pós-graduação da Universidade Corporativa apresentam valores pouco acima de uma dezena de milhões de reais nos últimos cinco anos.

A pesquisa aqui desenvolvida é exploratória e descritiva se revelando a mais adequada a este trabalho, pois se refere a “desenvolver idéias e hipóteses” (Tripodi, 1975). Para Selltiz et al.(1975) um estudo exploratório tem como objetivo a criação de hipóteses, pode “aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior,..”.

É utilizada uma abordagem qualitativa. Entrevistas com atores envolvidos na modelagem e contratação dos cursos de pós-graduação são conduzidas. A análise de conteúdo é aplicada, pois é um procedimento largamente utilizado em pesquisas qualitativas para auxiliar o pesquisador a encontrar padrões nos discursos, depoimentos e demais materiais consultados durante a observação empírica. Mais precisamente, segundo Quivy e Campenhoudt (1998) “a análise de conteúdo pode incidir sobre comunicações das formas mais diversas, sendo útil para:...- o exame da lógica de funcionamento das organizações, graças aos documentos que elas produzem,..”

O método do caso é utilizado, segundo Yin (2001/1994), “é uma investigação empírica que: a) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando e b) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Nesta pesquisa busca-se o senso dos cursos realizados entre 2007 a 2011. Cinco anos são usados, pois neste período existe arquivo disponível para o levantamento documental dos processos licitatórios.

A primeira fase da pesquisa é uma análise documental das Especificações Técnicas das contratações da Universidade Corporativa, onde é averiguada a existência das razões explicativas para decisão de contratar cursos de pós-graduação.

A segunda fase compreende entrevistas semi-estruturadas com os orientadores didáticos e coordenadores das Escolas estudadas, investigando aspectos detectados na análise documental e outros não observados que influenciam a contratação dos cursos de pós-graduação.

É importante conhecer quatro definições que estará presente neste trabalho: Orientador Didático, empregado que participa da modelagem e contratação de cursos; Universidade Corporativa, área responsável pelo desenvolvimento corporativo dos empregados; Escola, unidade organizacional da Universidade Corporativa responsável pelo desenvolvimento dos empregados em uma área de conhecimento de atuação da organização; Comitê Técnico Educacional, grupo formado por orientadores didáticos, gerentes da Universidade Corporativa e representantes das áreas interessadas que decidem as necessidades de desenvolvimento de pessoal da companhia.

As três próximas seções são dedicadas ao embasamento teórico, organizado em três tópicos: fazer ou comprar; custos de transação e terceirização; a seção seguinte apresenta uma descrição do campo estudado e um perfil dos entrevistados e unidades cobertas; a seção 6 apresenta os resultados e suas análises; por fim, a última seção discute os resultados e apresenta as conclusões.

## **2. Fazer ou comprar**

Na concepção de Ford, Cotton, Farmer, Gross e Wilkinson (1993) para a empresa que compra, a decisão de comprar um produto ou serviço de um fornecedor externo, ao invés de utilizar as suas instalações próprias para produzi-lo, pode otimizar a estruturação de custos da empresa. Comprar dá à empresa a oportunidade de usar as habilidades e tecnologia dos melhores especialistas em cada área de produto em seus próprios produtos. Mas, no longo prazo, a compra pode significar que a empresa se torna cada vez mais dependente de fornecedores. Em contraposição para a empresa fornecedora, a decisão de fazer ou comprar representa uma grande oportunidade para vender as empresas que tinham sido previamente auto-suficiente em um produto ou serviço. O fornecedor deve ter um conhecimento claro e detalhado das necessidades do cliente, as habilidades, as operações internas e estratégia.

Para Ford et al (1993) tanto o comprador como o fornecedor enfrentam o desafio de gerenciar a continuidade do relacionamento de longo prazo, principalmente quando o desenvolvimento de um novo produto está envolvido. O comprador também enfrenta o desafio de desenvolver uma estratégia coerente para decidir o que deve fazer ou comprar.

Ford et al (1993) afirmam que as decisões de terceirizar a atividade central de produção tendem a ser analisadas de forma mais criteriosa em relação àquelas situadas em áreas de apoio. A razão principal para fazer ou comprar parece ser baseada nos critérios de custo ou eficiência; isto reforça a idéia de que poucas empresas têm uma visão estratégica se suas atividades principais devem ser compradas ou realizadas.

Reforçando a idéia dos autores mencionados no parágrafo acima McIvor (2000) apud Moses e Ahlström (2008) afirma que muitas empresas não têm base para a tomada de decisão de fazer ou comprar: estas decisões raramente são tomadas com uma abordagem estratégica, mas sim com uma perspectiva de curto prazo e por padrão.

Na mesma linha Ford et al (1993) afirma não existir uma política estabelecida nas decisões de fazer ou comprar. A decisão está voltada para o curto prazo baseada no critério de custo. A compra predomina nas áreas de apoio, quando ocorre nas áreas de produção visa à redução de custos.

Ford et al (1993) classificam três abordagens para fazer ou comprar: a) abordagem operacional baseada em custo; b) abordagem de negócios e c) abordagem política. Os problemas com a primeira abordagem são dois: muitas vezes não há lógica, nas áreas que são atendidas ou preteridas por considerações de fazer ou comprar, que não seja uma poupança de custos em curto prazo e a abordagem não tem relação com qualquer estratégia global sobre os tipos de atividades que devem ocorrer interna ou externamente.

A abordagem política é rara. Ela repousa sobre uma visão geral da direção estratégica da empresa e as atividades que são, ou deveriam ser, o núcleo para o seu sucesso. Desta forma, a abordagem política refere-se a uma estratégia de tecnologia para a empresa como um todo, podendo produzir benefícios no longo prazo, permitindo à empresa concentrar-se nas tecnologias que são fundamentais para sua estratégia competitiva e onde se pode construir uma verdadeira vantagem.

Realizadas análises de diversos aspectos relativos à decisão de fazer ou comprar, o próximo tópico trata dos custos de transação inerentes à decisão de contratar.

### **3. Custos de transação**

Segundo Klein (2004) a teoria do “custo de transação” das organizações de Coase (1937) tem sido uma estrutura padrão para o estudo de arranjos institucionais. A estrutura de Coase ajuda a explicar não apenas a existência da firma, mas também o tamanho e escopo. Algumas empresas são altamente integradas, outras mais especializadas. Coase foi o primeiro a explicar que as fronteiras das organizações não dependem apenas da tecnologia produtiva, mas também do custo de transação do negócio como custos e benefícios de alternativas de contratações. A visão “simples” das fronteiras das organizações determinada pela tecnologia cede lugar a uma abordagem mais complexa, que leva em consideração outros aspectos relacionados às transações entre os atores econômicos.

Os economistas tradicionais, segundo Klein (2004), consideravam a integração vertical como uma tentativa de ganhar rendimentos do monopólio, através do controle do mercado de insumos ou dos canais de distribuição. Em oposição, a abordagem de custo de transação enfatiza que a coordenação vertical pode ser um eficiente meio de proteger relações específicas de investimento ou mitigar outros potenciais conflitos relacionados às contratações incompletas.

Nesta linha Dyer (1997) afirma que a cadeia de valor nas economias modernas é caracterizada pela especialização entre organizações de tal forma que as empresas individuais se envolvem em uma faixa estreita de atividades que são incorporadas em uma complexa cadeia de insumo-saída com outras empresas.

Na concepção de Dyer (1997) uma maior especialização dentro de uma rede de produção não pode ser alcançada sem um custo. Quando negociantes fazem investimentos em especialização, os custos de transação surgem por causa do medo de oportunismo. A premissa central da teoria de custo de transação é que os custos de transação aumentam quando os negociantes fazem maiores investimentos em ativos específicos. Para proteger contra os riscos de oportunismo, negociantes podem empregar uma variedade de salvaguardas ou estruturas de governança. As salvaguardas tem o objetivo de provocar a percepção de justiça ou equidade entre os negociantes. A salvaguarda mais proeminente empregadas nas economias ocidentais é o contrato legal.

Klein (2004) comenta que entre as especificidades dos ativos estão as especificações técnicas como complexidade de produto, levantamento de dados qualitativamente tratados ou quantitativamente atribuído por inspeção, como proximidade física das empresas contratantes.

Em estudo realizado em montadoras americanas e japonesas, Dyer (1997) elaborou cinco proposições: 1) quanto maior é a probabilidade de troca repetida, menor são os custos de transação por unidade de troca; 2) quanto maior o volume total de troca entre negociantes, menor os custos de transação por unidade de troca; 3) quanto maior o grau de compartilhamento de informações entre

negociantes, menores as assimetrias das informações e menores os custos de transação; 4) a auto-aplicação de salvaguardas resultam em menores custos de transação que contratos legais, se a duração prevista de troca é de longo prazo; 5) acima de certo nível limiar mínimo de confiança, adicionais relativos a investimentos específicos servem para aumentar o compromisso e os custos de deserção unilateral, resultando em menores custos de transação.

Relatados diversos aspectos da literatura sobre fazer ou comprar e custos de transação, o processo de terceirização é analisado no tópico seguinte.

#### **4. Terceirização**

Na percepção de Quélin e Duhamel (2003), os gerentes das corporações procuram cada vez mais a terceirização com o objetivo de buscar a criação de valor para seus negócios. A terceirização cada vez mais modifica as fronteiras das organizações, exigindo políticas das empresas para ser consistente e compartilhar serviços para o desenvolvimento dos negócios. A terceirização é uma escolha de política empresarial, não apenas da estratégia do negócio, uma vez que modifica as fronteiras legais da organização e envolve a decisão dos altos executivos, afetando toda a política de alocação de recursos e gerenciamento de ativos. Para os autores a terceirização foi por muito tempo considerado um meio de reduzir custos, mas redução de custos só pode ser alcançada em condições específicas, como um fornecedor que tem acesso a economias de escalas. A abordagem estratégica para terceirização fornece a empresa com informações sobre as atividades principais que potencialmente podem ser terceirizadas. Expertise pode ser provida por serviços de fornecedores ou especialistas internos.

Na concepção dos autores mencionados no parágrafo anterior a terceirização é freqüentemente o resultado do reconhecimento de uma empresa de seus limites em termos de controle, flexibilidade e competências, bem como os custos incorridos pela burocracia interna. Este tipo de análise é difícil, uma vez que os departamentos internos tendem a exercer pressão para continuar a sua própria atividade em detrimento de mais eficientes fornecedores externos. A decisão de terceirizar deve ser considerada do ponto de vista das estratégias da empresa e das necessidades de competências.

No estudo de Quélin e Duhamel (2003) os riscos mais importantes que surgiram foram a dependência do provedor do serviço e a capacidade deficiente do fornecedor do serviço. O risco da dependência está associado a não ter alternativa de fornecimento, caso o fornecedor falhe na entrega. O risco do não controle da qualidade é também uma grande preocupação. Estas preocupações claramente

manifesta a crença de que é difícil mudar de fornecedores ou trazer de volta a atividade depois que o contrato for encerrado. No longo prazo, a empresa assume o risco de já não possuir o know-how necessário para compreender, analisar e, portanto, para controlar a evolução do serviço. Já a deficiência da capacidade do fornecedor manifesta-se em escassez de recursos financeiros, ausência de internacionalização e insuficiente conhecimento das atividades do cliente.

Rezende (1997) enumera alguns fatores estruturais alavancadores da terceirização: pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização, resultando em menor volume de capital de giro e a transformação de custos fixos em variáveis; cálculo econômico das grandes organizações, ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, proporcionando um melhor aproveitamento da capacidade gerencial; possibilidade de beneficiar-se dos ganhos de especialização com melhor eficiência e maior escala, focando nos processos básicos; concentração nas competências centrais; flexibilização da produção permitindo alterações significativas no composto do produto, uma vez que a imobilização é reduzida significativamente; necessidade de intensificar o uso de ativos, que, quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado; o rápido desenvolvimento tecnológico que torna inviável modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva; e o encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos.

Na mesma linha Quélin e Duhamel (2003) elencam os principais motivos que os estudiosos e práticos destacam para a terceirização: reduzir custos de operação; focar nas competências essenciais; reduzir capital investido; melhorar a possibilidade de mensuração de custos; ganhar acesso a competências externas e melhorar qualidade; transformar custo fixo em custo variável, recuperar controle sobre os departamentos internos e ganhar flexibilidade. O objetivo de redução de custos, também pode ser alcançado através da racionalização e corte de custos internos, destacadamente compartilhado recursos.

Já Cabral (2004) destaca alguns benefícios decorrentes da terceirização, associando “perspectivas” a “fatores estimuladores”: econômica contábil – transformação de custos fixos em variáveis e disponibilidade de recursos financeiros; competências essenciais – foco sobre a atividade-fim da empresa; eficiência operacional – maior flexibilidade de produção e acesso às melhores tecnologias disponíveis e custos de transação – melhor eficiência por meio da escolha da forma organizacional adequada à redução dos custos de transação. Os aspectos destacados pelo autor convergem com os mencionados por Rezende (1997) e Quélin e Duramel (2003) nos dois parágrafos anteriores.

Analisados aspectos das literaturas de fazer ou comprar, custos de transação e terceirização, as próximas seções são o estudo de caso desenvolvido na Universidade Corporativa.

## **5. Dados e métodos**

### **5.1 Apresentação descritiva do campo empírico**

A ideia ou necessidade da realização de um curso de pós-graduação na Universidade Corporativa pode surgir da demanda de uma área da empresa ou sugestão dos orientadores didáticos ou coordenadores que trabalham nas diversas Escolas. A realização do curso deve ser aprovada pelo Comitê Técnico-Educacional.

A Escola responsável pelo desenvolvimento do curso elabora uma especificação técnica do objeto a ser contratado, nela incluindo aspectos didáticos e comerciais.

Além da especificação é elaborada uma estimativa de preços. Esta estimativa basea-se em contratações anteriores atualizadas por um índice inflacionário e em levantamento de preços praticados no mercado.

### **5.2 Perfil dos entrevistados e das unidades cobertas**

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2012, com dez orientadores didáticos e dois coordenadores das Escolas que atuam no desenvolvimento de capacitação em negócios, engenharia e abastecimento. Os orientadores didáticos e coordenadores escolhidos são os responsáveis pelo gerenciamento dos cursos de pós-graduação.

Os entrevistados possuem titulações e escolaridade variadas, dois são doutores em Engenharia da Produção; sete mestres em Administração, Gestão, Economia e Enfermagem; dois pós-graduados em Gestão de Pessoas e um graduado.

Quanto ao tempo de trabalho na organização varia entre quatro a trinta e oito anos. Observam-se dois grupos, oito possuem entre quatro a dez anos e quatro entre dezesseis a trinta e oito anos. Este fato retrata a situação dos recursos humanos da empresa, que passou anos sem realizar novas admissões e possui parte significativa de seus empregados com pouco tempo de trabalho na organização ou que estão se preparando para a aposentadoria.



Quanto ao tempo de trabalho na Universidade Corporativa, observa-se uma menor dispersão. Dos doze entrevistados, onze possuem de quatro a doze anos de experiência em educação corporativa.

O tempo de trabalho com cursos de pós-graduação na Universidade Corporativa varia de dois a dez anos, apresentando uma média aproximada de cinco anos e meio.

Com relação ao número de pós-graduações que já participaram da modelagem, nove dos dez orientadores didáticos variam de uma a três. Os coordenadores possuem uma experiência diferenciada devido ao cargo que ocupa, tendo acompanhado diversas pós-graduações, demonstrada pela profundidade das respostas durante as entrevistas.

## 6. Resultados

### 6.1 Perguntas e comentários

1) Quando da modelagem de um curso de pós-graduação é analisada as competências internas disponíveis para só então contratar as complementares?
2) Sendo uma empresa verticalizada, é levantada as competências existentes dentro de toda as empresas do grupo antes de contratar conhecimentos faltantes?
3) É realizada uma análise de custos e benefícios de ensinar com empregados ou contratar durante a modelagem dos cursos de pós-graduação?
4) A proximidade dos fornecedores tem um peso na decisão de quais possíveis fornecedores são escolhidos?
5) Existem pressões organizacionais para o uso de docentes internos?
6) A busca dos melhores especialistas é um fator influenciador na modelagem dos cursos de pós-graduação?
7) Existe a preocupação de estabelecer um relacionamento de longo prazo com as instituições fornecedoras dos cursos de pós-graduação? Se sim, como se adaptar a regra da licitação?
8) Existe a preocupação de que as disciplinas ligadas às atividades fins da empresa sejam lecionadas pela organização?
9) Você percebe se existe alguma política estabelecida para modelagem dos cursos de pós-graduação?
10) O custo é o principal fator de decisão a influenciar na contratação dos cursos de pós-

graduação?
11) Você percebe se existe algum padrão de decisão na modelagem dos cursos de pós-graduação na Universidade Corporativa?
12) Existe a preocupação que se professores externos atuem no ensino das atividades essenciais a empresa, ocorra a perda/enfraquecimento destas competências?
13) São avaliadas quais competências a empresa precisa adquirir ao buscar professores externos nos cursos de pós-graduação?
14) Na seleção de fornecedores é analisada a possibilidade de manter relação de longo prazo com a empresa?

As duas primeiras e a décima terceira perguntas buscam verificar se ocorre um levantamento ou mapeamento das competências existentes na organização para utilizá-las como docência interna e posteriormente buscar conhecimentos faltantes através da contratação de instituição de ensino. A literatura menciona que a terceirização é uma forma das organizações buscar outras competências/conhecimentos. Como afirma Quélin e Duhamel (2003), os gerentes das corporações procuram cada vez mais a terceirização com o objetivo de buscar a criação de valor para seus negócios e a decisão de terceirizar deve ser considerada do ponto de vista das estratégias da empresa e das necessidades de competências.

A terceira e décima perguntas estão relacionadas ao aspecto custo. A literatura menciona que a busca do menor custo é um dos principais fatores na decisão de terceirizar. Quélin e Duhamel (2003) elencam os principais motivos que os estudiosos e práticos destacam para a terceirização: reduzir custos de operação; focar nas competências essenciais; reduzir capital investido; melhorar a possibilidade de mensuração de custos; ganhar acesso a competências externas e melhorar qualidade; transformar custo fixo em variável. Para Klein (2004) no modelo de Coase as organizações dependem não só da tecnologia, mas também dos custos e benefícios de alternativas de contratações. Sendo assim, a terceira pergunta investiga se é realizada uma análise de custos e benefícios na utilização da docência interna ou contratação de uma instituição de ensino. E a décima questiona se o custo é o principal fator influenciador na modelagem dos cursos de pós-graduação.

Quanto à quarta pergunta, a literatura coloca a proximidade física como um aspecto influenciador na escolha do fornecedor, como menciona diversos autores segundo Klein (2004) ao falar sobre especificidade do local como a proximidade física das empresas contratantes dentro da análise do custo de transação. Na análise documental dos processos licitatórios percebe-se uma

tendência a convidar instituições de ensino do Sudeste do país. Como a maior unidade da Universidade Corporativa está localizada no Rio de Janeiro, investiga-se se a proximidade física é um fator influenciador na escolha de fornecedores.

O objetivo do quinto questionamento é investigar se os docentes internos estão em uma posição privilegiada em relação ao docente externo por estar inserido na organização e poder exercer influência para sua utilização.

Com relação ao sexto questionamento, a literatura menciona que com a terceirização as organizações podem ter acesso a outros especialistas, na concepção de Ford et al (1993) para a empresa que compra, adquirir dá a organização a oportunidade de usar as habilidades e tecnologias dos melhores especialistas em cada área de produto em seus próprios produtos. Assim, é investigada se a busca dos melhores especialistas é influenciador na contratação dos cursos de pós-graduação.

A sétima e décima quarta perguntas investigam se manter um relacionamento de longo prazo é um aspecto influenciador na escolha de fornecedores. Para Ford et al (1993) tanto o comprador como o fornecedor enfrentam o desafio de gerenciar a continuidade do relacionamento de longo prazo, principalmente quando o desenvolvimento de um novo produto está envolvido. As perguntas questionam o mesmo aspecto como forma de verificar a coerência das respostas das entrevistas.

Na Universidade Corporativa é senso comum que as disciplinas ligadas ao negócio da empresa devem ser lecionadas por professores internos, pois possuem um conhecimento mais profundo da organização em relação a profissionais externos. Sendo assim, o oitavo questionamento investiga se esta crença está presente na modelagem dos cursos de pós-graduação. Ford et al (1993) afirmam que existe maior tendência em comprar em funções não produtivas do que em atividades principais de produção.

A nona e décima-primeira perguntas averiguam a existência de uma política ou padrão de decisão na modelagem dos cursos de pós-graduação. O objetivo destas é investigar se a contratação é feita a partir da experiência de cada profissional ou se existe orientações corporativas ou mesmo um padrão de conduta entre os orientadores didáticos. Ford et al (1993) afirmam que não existe uma política estabelecida nas decisões de fazer ou comprar. A decisão está voltada para o curto prazo, baseada no critério de custo.

Quanto ao décimo segundo questionamento, a literatura menciona que a utilização de especialistas externos pode levar a perda ou enfraquecimento de competências que a organização possuía. Bettis et al.(1992) e Doig et al. (2001) apud Quélin e Duhamel (2003) defendem que há evidências crescentes de que a terceirização envolve riscos elevados em termos de perdas de

competências e pode levar a falhas dispendiosas, devido à falta de avaliação dos custos ocultos. Assim, é investigado se existe a preocupação que a utilização de professores externos leva a perda ou enfraquecimento de competências.

## 6.2 A busca de conhecimento complementar

Analisando as respostas das duas primeiras e da décima terceira perguntas, observa-se que a maioria se posiciona negativamente aos questionamentos. Como pode ser observado nas seguintes respostas: “Não, não é verificada...A idéia é dar um título para o aluno, assim temos que recorrer a contratação externa”; “Não vai direto para o professor externo, porque precisa contratar a instituição externa pela necessidade de certificado” e “Não utiliza, porque não conhece. Nas outras empresas do grupo existe muitos cedidos da própria holding”.

Este aspecto mostra-se diferente da literatura que indica a terceirização buscar conhecimentos complementares aos negócios da empresa, pela contratação de empresas que sejam especialistas em determinadas áreas.

Se existe a busca de conhecimento complementar, esta ocorre de forma não percebida pelos entrevistados. A falta de um mapeamento de docentes internos e suas áreas de conhecimentos possivelmente dificulta uma percepção da existência ou não deste aspecto.

Outro aspecto que merece destaque é a preocupação com a emissão de certificados pela instituição contratada, conforme as duas primeiras entrevistas descritas no primeiro parágrafo deste tópico. Talvez a busca de uma legitimação do conhecimento através do certificado seja uma preocupação mais relevante no mercado de conhecimento que a busca do conhecimento complementar, conforme descreve a literatura.

Partindo das respostas as primeiras duas perguntas e a décima terceira, pode-se afirmar o primeiro pressuposto: “A busca do conhecimento complementar através da contratação de instituições de ensino não é um fator de decisão na contratação dos cursos de pós-graduação. Porém, a busca de instituições que possam emitir um certificado de conclusão do curso é uma preocupação relevante ”.

## 6.3 O fator custo

Comparando as respostas da terceira e décima perguntas onde o foco central abordado é a preocupação com custos, verifica-se que a maioria dos respondentes refutam o custo como uma

preocupação importante na contratação dos cursos de pós-graduação. Durante as entrevistas parece haver rejeição ao fator custo, possivelmente por estar associado à baixa qualidade no senso comum.

Algumas respostas demonstram o mencionado no parágrafo anterior: “Não chega a ter esta análise, objetivamente não.”; “Não. O principal é o conhecimento e a oxigenação que o especialista instrutor pode oferecer a empresa.”; “Não é o principal, o principal é a qualidade. Agora com o uso da licitação terá que ser qualidade na escolha dos fornecedores e destes o menor preço.” e “Para mim não, agente pensa na qualidade técnica. Mas como a regra da licitação é o melhor preço, acaba prevalecendo”.

A literatura está voltada para análise do mercado industrial e coloca a racionalização de custos como sendo um dos motivos para a terceirização, conforme afirmam Quélin e Duhamel (2003). Porém o mercado de conhecimento parece não agir sobre a mesma lógica.

Com base nas análises acima, chega-se ao segundo pressuposto: “A busca do menor custo não é um fator determinante na contratação dos cursos de pós-graduações, embora a obrigatoriedade da realização do processo licitatório na organização estudada leve ao menor custo”.

## **6.4 A proximidade física**

A proximidade física é investigada, pois a literatura cita como influenciadora na escolha de fornecedores para terceirização, como menciona diversos autores segundo Klein (2004). Os entrevistados não consideram este aspecto importante para determinar qual fornecedor contratar.

Este posicionamento pode ser observado nas seguintes respostas: “Não, a proximidade não...Determinante foi o ranking da CAPES naquele momento.” e “Se for proximidade física, não. Se for proximidade de qualidade de ensino, sim”.

Neste tópico, e no anterior, surge a preocupação com a qualidade de ensino da instituição contratada, conforme menciona um entrevistado o ranking da CAPES.

Partindo das análises acima, conclui-se ao terceiro pressuposto: “A proximidade física não influencia quais fornecedores serão utilizados na contratação dos cursos de pós-graduação. Mas a qualidade do ensino aparece como relevante.”

## **6.5 Pressões para uso de docentes internos**

Neste aspecto é questionado se existem pressões organizacionais para o uso de docentes internos nos cursos de pós-graduação da Universidade Corporativa. Todos os entrevistados refutam qualquer tipo de pressão para uso de docente interno.

Algumas respostas ilustram a percepção dos entrevistados: “Não, no meu caso não houve nenhuma. A preocupação é a qualidade custe o que custar.”; “Não, pelo contrário, existe pressão para não usar docente interno.”; “Nenhuma, pelo contrário. Não houve interesse da área em colocar instrutores internos. A idéia é que o MBA traga conhecimentos externos, acadêmicos e não práticos e tácitos.” e “Na época não houve. A tendência é diminuir o docente interno. O externo tem a vantagem de trazer conhecimentos/experiências novas.”.

Outros aspectos podem ser elencados como possíveis dificultadores do uso de docentes internos, como: falta de um mapeamento dos possíveis docentes internos disponíveis na organização, embora exista um banco de docentes formado voluntariamente e dificuldade e/ou desinteresse das demais áreas da empresa em liberar seus profissionais para atividades de docência.

Assim, enuncia-se o quarto pressuposto: “Não existe pressões internas para uso de docentes internos nos cursos de pós-graduação da Universidade Corporativa”.

## **6.6 A busca dos melhores especialistas**

Analisando as respostas quanto ao questionamento se a busca dos melhores especialistas é um fator influenciador na contratação dos cursos de pós-graduação quase a unanimidade responde afirmativo a esta pergunta.

Algumas respostas ilustram a importância deste aspecto na contratação dos cursos de pós-graduação, como: “Sim. A busca de especialistas em várias áreas do governo, professores, que atuam como auditores, juízes e advogados no mercado; a experiência é buscada e não apenas o conhecimento acadêmico.”; “Sim, porque a gente sempre procura universidades credenciadas, com histórico de turmas formadas no curso.”; “Sim. Não se faz uma escolha de especialista em especialista, mas entende-se que a instituição tem bons especialistas; então chama-se a instituição e tenta-se garantir a participação destes especialistas.”; “Sim, sem dúvida. Porque alguns especialistas pertencem a alguns centros de pesquisas e é o que tem de avançado. Também conta a experiência de mercado.” e “Sim. Porém o critério de contratação é pelo melhor preço, nem sempre permite a contratação do melhor especialista.”

Analisando as respostas dos entrevistados, observa-se que a busca não é pelo melhores especialistas de forma isolada; e sim, por instituições que possuam os melhores profissionais. Desta forma aparece a importância para a contratante que os especialistas de uma área de conhecimento estejam ligados a uma instituição de ensino, uma vez que a contratação é de uma organização educacional que seja autorizada a emitir a certificação.

Partindo das análises descritas acima, chega-se ao quinto pressuposto: “A busca dos melhores especialistas no mercado é um fator influenciador na contratação dos cursos de pós-graduação. Esta busca ocorre através da contratação de instituições educacionais que possuam os melhores especialistas”

## **6.7 Busca do relacionamento de longo prazo**

Neste tópico é analisado se existe a preocupação de estabelecer relacionamento de longo prazo com as instituições fornecedoras dos cursos de pós-graduação através das perguntas sétima e décima quarta.

As respostas convergem para um desejo de manter um relacionamento de longo prazo com as instituições fornecedoras do curso de pós-graduação, mas a regra de licitar dificulta a realização desta pretensão. As normas legais regulatórias dos processos aquisitivos de organizações ligadas ao setor público possivelmente levam a uma diminuição da eficácia de um processo de terceirização, uma vez que dificultam relações duráveis de longo prazo. As respostas seguintes expressam este ponto de vista: “Sim, sempre. Fica mais fácil de corrigir pequenos erros e não-conformidades. Mas no fim utiliza-se o processo licitatório e vai ver no que dar.”; “Sim, no campo das idéias, pois sabemos que se um curso está funcionando bem com determinada instituição, ele tende a sofrer melhoria contínua, ao passo em que a troca de instituição causa descontinuidade neste processo. Apesar disto, como temos que fazer licitação, corremos o risco, ou seja, começarmos tudo de novo e corremos o risco de executar um mau curso.” e “Sim desde que o curso seja com êxito. Espero que o atual fornecedor vença a nova licitação, para manter o êxito e o padrão atual.”

A questão da obrigatoriedade da licitação não é tratada na literatura objeto deste estudo, uma vez que é uma questão inerente ao Direito Administrativo, e esta parece ter como objeto de estudo as grandes organizações do setor privado.

Analisando os depoimentos acima, pode-se enunciar o sexto pressuposto: “Embora exista o desejo de manter uma relação de longo prazo com as instituições de ensino contratadas, a necessidade de observar a regra da licitação dificulta sua concretização”.

## **6.8 Disciplinas ligadas ao negócio da empresa**

Averiguando se existe a preocupação de que as disciplinas ligadas ao negócio da empresa sejam lecionadas pela organização como forma de fortalecer estes conhecimentos. Verifica-se que oito dos doze entrevistados afirmam que estas disciplinas não ocorrem em suas pós-graduações. Os quatro respondentes restantes são unânimes em afirmar que as disciplinas ligadas ao negócio da empresa devem ser lecionadas por professores internos.

As respostas a seguir ilustram a percepção dos quatro últimos respondentes mencionados no parágrafo anterior: “Sim. Porque é quem conhece o assunto e a realidade” e “Sim, sempre que possível damos prioridade aos docentes internos, respeitando os critérios da instituição: no mínimo de especialização e a instituição tem que aceitar o profissional.”

Com base no discutido nos dois parágrafos anteriores, este aspecto analisado coincide com o descrito por Ford et al (1993).

O discutido nos três parágrafos anteriores leva ao sétimo pressuposto: “Quando ocorrem disciplinas ligadas ao negócio da empresa é priorizado o uso de docentes internos”.

## **6.9 Política ou padrão de decisão na contratação**

Analisando as respostas das duas perguntas relacionadas a este tópico: “Você percebe se existe alguma política estabelecida para modelagem dos cursos de pós-graduação?” e “Você percebe se existe algum padrão de decisão na modelagem dos cursos de pós-graduação na Universidade Corporativa?”

Quanto ao primeiro questionamento todos os entrevistados negam a existência de uma política estabelecida para contratação dos cursos de pós-graduação. Já a existência de um padrão, alguns afirmam perceber sua existência entre os pares que trabalham na área, uma colaboração para uniformizar as especificações das contratações.

Existe a prática de utilizar especificações anteriores que tiveram êxitos para futuras pós-graduações e a escolha de fornecedores baseada em contratações anteriores e indicação da área cliente.



Como pode ser observado nas seguintes respostas dos entrevistados: “...Procura-se sempre a orientação com os colegas de trabalho...”; “Sim, entre os orientadores didáticos existe uma interação para manter um padrão.” e “Não sei se existe algum normativo, desconheço. É mais na base da indicação do cliente que tem pessoas profundas conhecedoras em determinados assuntos.”

Os achados acima corroboram com a afirmação de Ford et al (1993), embora neste estudo não se observa a preocupação com custos.

Partindo do exposto acima, enuncia-se o oitavo pressuposto: “Não existe uma política de decisão na contratação dos cursos de pós-graduação, observando-se a busca de um padrão partindo de experiências exitosas”.

## **6.10 Perda/enfraquecimento de competências essenciais pelo uso de professor externo**

Analisando as respostas ao questionamento se existe a preocupação que se professores externos atuem no ensino das atividades essenciais a empresa, ocorra a perda/enfraquecimento desta competência.

Cinco dos doze entrevistados responderam que o questionamento não se aplica na realidade de seus cursos de pós-graduação. Quatro afirmaram que não havia a preocupação, e três afirmaram considerar este aspecto na modelagem dos cursos de pós-graduação.

A diversidade de respostas ou a pouca aplicabilidade deste questionamento na realidade dos entrevistados dificulta uma conclusão sobre este tópico.

## **7. Discussões e conclusões**

Algumas reflexões cabem antes de partir para as conclusões. A primeira é que a literatura de “fazer ou comprar” e terceirização tem geralmente por objeto a área industrial, abordando questões que as organizações comerciais enfrentam na sua cadeia de suprimento. Este trabalho estuda o mercado de conhecimento, fora do foco central desta literatura, o que dificulta um maior aprofundamento das análises e achados.

Um segundo ponto detectado durante a realização e análise das entrevistas é a falta de um planejamento dos cursos de pós-graduação realizados na Universidade Corporativa que contribua para

o alcance dos objetivos organizacionais levando a não otimização de recursos. Provavelmente um pensar e agir estratégico, baseado nas necessidades de fortalecimento e aquisição de conhecimentos pode levar a organização economizar no alcance dos resultados desejados com a realização destes cursos.

Um terceiro e último aspecto é que este trabalho possui como limitações o fato de ter sido baseado na percepção dos gestores da Universidade Corporativa, não incorporando a visão de outros atores relevantes, como as áreas cliente desta unidade organizacional; nem utilizar medidas objetivas que facilitem a triangulação em futuros trabalhos.

Como conclusões: A busca de conhecimento complementar não é percebida pelos entrevistados como um comportamento da organização. Porém, a busca de instituições que possam emitir um certificado de conclusão do curso é uma preocupação relevante.

Quanto ao fator custo ser um elemento na decisão da contratação dos cursos de pós-graduação da Universidade Corporativa, os respondentes desta pesquisa refutam a preocupação com este aspecto, possivelmente por está associado à baixa qualidade no senso comum. Embora não existe o foco na otimização de custos, a obrigatoriedade do uso da licitação na organização estudada leva a contratação de instituições ao menor custo.

Para a área industrial a proximidade física é um elemento importante na decisão de terceirizar; porém para este ensaio em mercado de conhecimento, este aspecto não é considerado relevante. Na investigação deste item aparece a preocupação com a qualidade de ensino.

Quando se investiga se existem pressões internas para uso de empregados da organização como docente, os entrevistados negam sua existência.

A busca dos melhores especialistas, através da contratação de instituições de ensino que estão no estado da arte do conhecimento, é um fator influenciador na contratação dos cursos de pós-graduação da Universidade Corporativa.

Quanto à busca de relacionamento de longo prazo com fornecedores, os entrevistados convergem para o desejo de manter um relacionamento de longo prazo com as instituições educacionais fornecedoras dos cursos de pós-graduação, porém a necessidade de observar a regra da licitação dificulta sua concretização.

Investigando se existe a preocupação que as disciplinas ligadas ao negócio da empresa sejam lecionadas por empregados como forma de fortalecer estes conhecimentos; uma pequena parte dos entrevistados, onde estas disciplinas ocorrem, são unânimes em afirmar que elas devem ser lecionadas por docentes internos.

Por fim, em relação à existência de política ou padrão de decisão na contratação dos cursos de pós-graduação, as respostas indicam a inexistência de uma política e uma percepção da existência de colaboração na elaboração de especificações das licitações levando a alguma forma de padrão de decisão. Os cursos são contratados partindo-se de experiências exitosas.

## Referências

- CABRAL, Sandro (2004, set./dez). Analisando a reconfiguração da cadeia de produção de pneus no Brasil pela economia dos custos de transação. *Gestão e Produção*, (Vol. 11, no. 3, pp. 373-384).
- DYER, Jeffrey H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, (Vol. 18, no. 7, pp. 535-556).
- FORD, David et al. (1993). Make-or-buy decisions and their implications. *Industrial Marketing Management*, (Vol. 22, pp. 207-214).
- KLEIN, Peter G. (2004). The make-or-buy decision: lessons from empirical studies: working paper no. 2004-07. Columbia: University of Missouri. Contracting and Organizations Research Institute.
- MOSES, Anna; AHLSTRÖM, Pär (2008). Dimensions of change in make or buy decision processes. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, [S.l.], (Vol. 1, no. 3, pp. 230-251).
- QUÉLIN, Bertrand; DUHAMEL, François (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, (Vol. 21, no. 5, pp. 647-661).
- QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc (1998). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva.
- REZENDE, Wilson (1997). Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, (Vol. 37, no.4, pp. 6-16).
- SELLTIZ et al. (1975). Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- TRIPODI, Tony (1975). Análise de pesquisa social. Rio de Janeiro: F. Alves.
- YIN, Robert K. (2001/1994). Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.