

## **UNIVERSIDADE COOPERATIVA**

---

### **Promotores**

AEDIN - Associação de Empresas do distrito Industrial de Santa Cruz. FACULDADE MACHADO DE ASSIS  
CELERA CONSULTORIA E TREINAMENTO LTDA

### **Educação Empresarial - Treinamento e Desenvolvimento**

Vivemos uma nova era - a da Informação ou da Sociedade do Conhecimento e dos resultados - resultado dos grandes avanços tecnológicos e da grande concorrência, cujas conseqüências se fazem notar, principalmente, nas organizações empresariais.

É justamente neste momento que a Educação volta com vigor a ocupar o lugar central nas estratégias de desenvolvimento, seja em função do impacto que as novas tecnologias e ambientes introduzem e provocam sobre a organização e o gerenciamento do trabalho, ou seja em função das novas formas de qualificação que ela induz.

A modernidade do novo milênio exigirá, cada vez mais, pessoas capazes e habilitadas para o exercício de suas funções ou ocupações. Não só o conhecimento será exigido, mas competências pessoais serão "cobradas" dos indivíduos tornando-os mais atuantes, críticos e competentes, para as suas especificidades.

A Educação é um processo dinâmico que tem um grande poder de crescimento, portanto de ação e renovação, que não se esgota no ensino formal. Hoje, diante de toda essa revolução tecnológica e a competitividade, o profissional passa a estudar e treinar continuamente. E essa educação continuada acompanha agora os profissionais por toda a sua existência, através de atividades diversas.

A Educação Empresarial tem como objetivo desenvolver valores autênticos, através do esforço qualitativo, para obter ótimos profissionais, ótimos serviços e produtos, ótimos clientes, ótimos resultados, consolidando-a como uma empresa competente. Para tal, ela deve promover um ambiente de aprendizagem permanente, no qual possa investir em seus talentos, seja através de programas internos, de parcerias com outras organizações, ou até mesmo de instituições de ensino.

Atualmente, empresas brasileiras vêm destinando grande parte de seu orçamento de recursos humanos, na formação de novos talentos. Além de proporcionar programas voltados para trainee, essas empresas vêm oferecendo a seus funcionários cursos de atualização e reciclagem, assim como de língua estrangeira e de especialização.

O que se percebe é que, pela primeira vez, no Brasil, a educação está entendida como investimento e, não como custo, e o talento humano como vantagem competitiva.

Na atual sociedade, o conhecimento surge como a última fronteira da excelência empresarial, e passa a ser a chave para o poder nos negócios. É através dele que a empresa chega à preferência e necessidades dos clientes, ao bom desempenho da organização,

concorrência, setores, nichos de mercado, etc.

Conhecimento, portanto, passou a ser o recurso organizacional mais importante, a maior riqueza pessoal e organizacional. Mas conhecimento só será possível se houver na empresa, uma preocupação constante com as pessoas, que nela trabalham. Pessoas que deverão ser entendidas como colaboradores, parceiros da organização e empreendedores internos. Pessoas assumindo mais responsabilidades, mais autonômicas e mais aspirações e expectativas. Pessoas educadas!

### **Diagnóstico Preliminar**

- Escassez na oferta de profissionais da região preparados para ocuparem todos os tipos e níveis de funções nas organizações;(seleção externa)
- Dificuldade de retenção de talentos de nível superior com perfil e formação desejada, muitas vezes explicado pela localização das organizações e o domicílio dos colaboradores;
- Dificuldade desenvolver os colaboradores dos níveis de supervisão e coordenação para a sucessão nos cargos de gerência;
- Dificuldade de manter programas permanentes de treinamento e desenvolvimento profissional em todos os níveis funcionais das organizações;
- Dificuldade de aproveitar os resultados dos programas formais de educação no negócio da empresa;
- Baixo índice educacional e cultural nos talentos selecionados na região;
- Elevado índice de colaboradores com baixa auto-estima e pouca criatividade;
- Gerências tecnicamente eficientes, porém com pouco desenvolvimento gerencial;
- Escassez de recursos disponíveis para se aplicar no planejamento e desenvolvimento em treinamento e dos colaboradores;

### **Universidade Cooperativa: a viabilidade**

"É um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais".

**Jeanne Meister**

"É preciso transformar treinamento em uma grife!"

"Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina."

**Cora Coralina**

"As universidades tradicionais não têm o foco no "business" que nossa empresa necessita".

"Precisamos alargar os horizontes de treinamento (clientes, fornecedores, comunidade) para gerar receita!"

Para melhor considerar a viabilidade deste projeto, precisamos examinar alguns aspectos muito importantes.

Primeiro, vale mencionar que o departamento/área de treinamento tende a ser reativo,

descentralizado, buscando atingir um grande público, com uma razoável variedade de programas "abertos", nem sempre voltados para a solução de problemas do "negócio".

A Universidade Cooperativa centraliza as soluções integradas de aprendizado e desenvolvimento para cada "família" de cargos e funções dentro das organizações (tracks), utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação e/ou intercâmbio, definindo padrões comuns para atuação dos consultores, instrutores, mentores internos e externos, etc.

Quando uma empresa possui um número de empregados superior a 1000, um faturamento superior a 200 milhões de dólares e está disposta a gastar de 5% a 10% da folha de pagamento na manutenção de programas de treinamento e desenvolvimento, então essa organização pode se adequar ao modelo de universidade corporativa. Caso contrário, o mais apropriado seria um modelo de consórcio de aprendizado e desenvolvimento, que podemos chamar numa perspectiva contextualizada de Universidade Cooperativa.

A idéia de ter também no campo de atuação da Universidade Corporativa os clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade amplia em muito os benefícios deste modelo, como por exemplo a disseminação dos padrões de qualidade e a cultura, a integração operacional e estratégica entre parceiros e fornecedores, etc.

A obsolescência da tecnologia, os altos requisitos de produtividade e um ambiente muito competitivo são fortes indicadores para adoção de um modelo de Universidade Cooperativa.

São cada vez maiores as cobranças das organizações, como um todo, para que RH/Treinamento deixe de ser um centro de custos para se transformar em centro de lucros, focando prioritariamente o negócio.

A função treinamento, dentro do modelo de universidade cooperativa, torna-se também um instrumento de marketing, melhoria de imagem das organizações e um diferencial na atração e retenção de talentos.

A institucionalização do processo de educação permanente é um dos objetivos vitais para as organizações na atual conjuntura, neste sentido é necessário revolucionar a aprendizagem, utilizando Best Practices, Benchmarking, Just in Time Training, Treinamentos Vivenciais, Simulação, para se atingir resultados não alcançados até então com os modelos tradicionais de treinamento e educação.

Uma preciosa perspectiva deste modelo é que os programas de treinamentos e de desenvolvimento podem ser válidos para crédito universitário, tanto ao nível de graduação como de pós-graduação, otimizando o esforço despendido.

A utilização da tecnologia para aceleração do aprendizado é uma das metas empresariais mais coerentes com os desafios da educação corporativa.

A globalização e a internacionalização das operações das organizações indicam a necessidade de unificar a perspectiva global dos gerentes.

As políticas de RH nas organizações estão orientadas a estimular o fluxo do capital intelectual, ou seja, a rápida difusão do conhecimento.

Todos estes aspectos abordados sinalizam viabilidade deste modelo, além de reforçarem a perspectiva empresarial de redução de custos proporcionada neste tipo de abordagem.

## **Universidade Cooperativa da Zona Oeste**

### **Missão**

Pesquisar e identificar demandas de treinamento e de educação, desenvolvendo programas integrados e adequados às demandas da comunidade empresarial e profissional que integram a Universidade Cooperativa da Zona Oeste.

Prover o suporte aos programas de treinamento e desenvolvimento, disseminando informações relevantes que promovam o desenvolvimento profissional, econômico e social;

Formar e desenvolver os talentos humanos na Gestão dos Negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem dinâmica e contínua, e gerando resultados.

### **Objetivos**

Desenvolver as competências críticas - empresariais e humanas;

Aumentar competitividade das organizações;

Pesquisar as reais demandas por treinamento e desenvolvimento das organizações da zona oeste, além de propor e implementar soluções;

Integrar e otimizar os esforços de treinamento e desenvolvimento nas organizações da zona oeste;

Identificar e preparar mentores e instrutores adequados às demandas de treinamento e desenvolvimento das organizações da zona oeste;

Desenvolver um programa de acreditação profissional;

Desenvolver eventos direcionados às organizações: Ciclos de palestras, Mesas redondas, Seminários, Workshop, etc.

Intercâmbio de experiências entre os profissionais das organizações;

Desenvolvimento de cursos regulares de graduação, extensão e pós-graduação, com qualidade e nível de serviço superior, aderentes aos negócios das organizações da zona oeste e com aproveitamento como crédito a esses cursos;

Implantar um processo de desenvolvimento de Trabalhos de Conclusão de Cursos voltados para as necessidades reais e interesses das organizações da Zona Oeste (Soluções, pesquisas, projetos, etc);

### **Objetivos Globais**

Difundir a idéia do Capital Intelectual como fator de diferenciação das organizações;

Despertar, nos talentos individuais, a vocação para o aprendizado;

Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento para que as pessoas se responsabilizem por este processo;

Motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da realização pessoal, dentro de um clima organizacional competitivo, porém saudável;

### **Justificativa**

A Universidade Corporativa passou a ser uma peça-chave na democratização do conhecimento. Na prática, todos os funcionários de uma organização precisam de acesso a recursos de desenvolvimento.

Uma estrutura de desenvolvimento e treinamento/educação, geralmente são suportáveis por organizações de médio a grande porte, com um modelo que migra do tradicional para um conceito mais abrangente, ou seja, uma Universidade Cooperativa, ampliamos as possibilidades de adoção desta prática. A Universidade Cooperativa é uma estrutura flexível de desenvolvimento e treinamento para atender várias organizações. Este modelo traz várias vantagens aos integrantes, dentre as quais podemos destacar:

- Economia de escala;
- Estrutura com baixíssimos custos fixos - dependendo da aplicação da solução, o nível de redução de custos pode chegar a 20 vezes, se comparado às formas tradicionais de treinamento;
- Maior oferta de competências e habilidades para aplicação no desenvolvimento e treinamento das organizações;
- Intercâmbio de informações e experiências entre colaboradores e mentores/instrutores;
- Maior garantia de atingimento dos resultados pretendidos para os treinamentos e cursos, pois os programas de treinamento e educação são desenvolvidos adequados as demandas geradas nas organizações envolvidas;

- Amplia as possibilidades de criação de treinamentos diferenciados, seja pelo conteúdo, feito sob medida para as necessidades do cliente, seja pela maneira de ministrá-lo: via Internet, intranet ou presencial.

### **Estrutura da Universidade Cooperativa**

A universidade é um esforço consorciado entre as várias organizações no sentido de conceber e implementar ações conjuntas de treinamento e desenvolvimento profissional.

Os interessados deverão apenas recorrer ao uso da Intranet e da Internet, além dos centros de estudos e avaliação que poderão ser feitos dentro da própria empresa, externos ou virtuais.

O gerenciamento da Universidade é realizado de forma conjunta, sempre na direção das metas estabelecidas.

### **Universidade Cooperativa: a implantação**

Uma série consistente de tendências estratégicas externas está provocando um enorme impacto sobre a ciência de administração, especificamente no campo da função humana de treinamento e desenvolvimento. A tentativa de convergência destas idéias nos leva à conclusão de que as empresas terão, obrigatoriamente, que reagir quebrando paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação de seus colaboradores, procurando suprir as deficiências e o timing de correção do sistema educacional tradicional, seja para atrair e reter talentos, seja para atender à gestão do seu capital intelectual e de seus resultados.

Por isto, emerge com força total esse novo conceito de Universidade Cooperativa, uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

**Unidade de negócio** - antes e acima de tudo, uma universidade cooperativa é um centro de resultados que vai sensibilizar o stakeholder acionista pelo aumento do valor agregado do patrimônio líquido da empresa.

**Mensuração de resultados** - os produtos e serviços fornecidos pela Universidade Cooperativa devem ser mensurados tanto no âmbito dos processos como dos resultados e, no limite, deve haver planejamento e controle do impacto de suas atividades sobre os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização.

**Compartilhamento** - os colaboradores das organizações devem ser estimulados e motivados a dividir entre si o know-how adquirido, criando a rede interna e externa de conhecimento, com ênfase na comunicação permanente das "best practices".

**Consciência financeira** - os investimentos físicos deverão ser criteriosamente analisados

em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas. Não se deve jamais confundir a universidade cooperativa com a necessidade da posse física de um departamento; não se pode esquecer que uma universidade cooperativa se constitui em um fortíssimo pólo de irradiação e consolidação das culturas empresariais, motivo pelo qual direta e indiretamente deverão fazer parte do seu currículo as atividades ligadas aos princípios, crenças e valores da organização, que funcionem como forte estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores.

Heterodoxia - para atingir a excelência, uma universidade cooperativa jamais poderá se restringir ao modelo "sala de aula-professor-aluno". Seu objetivo maior é expandir o cérebro dos seres humanos através dos mais diferentes sistemas de aprendizado: viagens, entrevistas, visitas, análise de "case studies", avaliação de empresas, funções benchmarking, leituras complementares, simulações, etc. Sua função é a criação de uma mentalidade contínua de aprendizado voltada para o desenvolvimento da organização. Jamais contabilizar meramente horas/aulas realizadas.

Personalização - no ideal, para todo quadro de colaboradores; no mínimo, para alguns estratos selecionados. O planejamento e desenvolvimento de cada indivíduo deverão ser criados e monitorados de modo que sejam construídas as referências dinâmicas, indispensáveis neste ambiente de ambigüidade e incerteza. Uma universidade cooperativa deve ter como objetivo precípua, a estruturação da incerteza do futuro dos colaboradores das organizações.

Mútuo comprometimento - o planejamento e monitoramento da evolução de cada colaborador não poderá jamais cair na limitação do paternalismo unilateral. Caminhos individuais serão traçados para cada pessoa, assessorados e/ou apoiados pela central de inteligência na universidade cooperativa com uma clara visão de direitos, habilidades, responsabilidades e até idéias.

Responsabilidade social - num ambiente de mudanças não se pode garantir a segurança (termo que merece uma análise mais profunda) do emprego vitalício. A qualquer momento, uma mudança do mercado, das tecnologias, da gestão ou da própria concorrência, podem obrigar à descontinuidade da relação entre um colaborador e a empresa. Por isso mesmo, qualquer universidade cooperativa que queira efetivamente cumprir sua missão deverá desenvolver a capacitação empreendedora em seus clientes, de modo a prepará-los para a vida como um exercício de melhoria contínua - jamais somente na visão mesquinha de um mero objetivo de maximizar lucros à curto prazo de sua empresa.

Tecnologia - a logística do ensino à distância propiciado pelo avanço da telemática deve ser considerado uma ferramenta importante, gestão de modo que permita a melhor utilização do tempo.

Homogeneização - uma das funções primordiais da universidade cooperativa consiste no preenchimento das lacunas deixadas pelo sistema tradicional de ensino; por esse motivo devem fazer parte integrante de seu escopo de atuação programas que criem um "conteúdo de homogeneização de conhecimento e inteligência", para cada um dos estratos

e/ou funções das organizações.

Pluralismo - levando em consideração que cada vez mais as empresas trabalharão em networks e em cadeias de operação, a universidade cooperativa deve ser um campo aberto a todos os "satélites de negócios" da empresa (clientes, fornecedores, terceirizados, parceiros, etc) sendo evidentemente estabelecidos critérios de justiça financeira da cobertura dos custos envolvidos.

### CONCLUSÃO

Nos próximos anos a área de T&D será certamente um dos segmentos que mais sofrerá mudanças.

Caberá a ela a gestão do conhecimento, do capital intelectual, bem como sua mensuração como principal ativo das organizações.

Haverá grandes mudanças no processo educacional, com ênfase no ensino à distância e através de meios eletrônicos (internet, teleconferência etc).

O principal instrumento para operacionalização dessa revolução na educação serão as universidades cooperativas.

Para efeito de uma compreensão mais rápida, segue um quadro comparativo resumido entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das universidades cooperativa.