

Universidade Corporativa - Mea Culpa



*L.A. Costacurta Junqueira
Vice-Presidente do Instituto MVC*

Há cerca de quatro anos foi iniciado, de forma sistemática, o processo de implantação de Universidades Corporativas no Brasil. A par de projetos extremamente bem sucedidos, com enorme contribuição para os resultados da organização, inclusive de forma quantificada, temos observado inúmeras inadequações estratégicas e operacionais.

Essas inadequações têm contribuído, de forma negativa, para a imagem da idéia e sua conseqüente aceitação institucional.

A partir da tecnologia de "redução de erros", vamos examinar neste artigo o que aprendemos e constatamos ao longo de nossa experiência na implantação de Universidades Corporativas, bem como na convivência com empresas brasileiras que adotaram essa estratégia.

O MEA CULPA NA ESTRATÉGIA:

- 1 - Deixar de usar o desenvolvimento para otimizar a cadeia de valor; cada vez mais todos os atores do processo organizacional devem ser parte dos programas de desenvolvimento
- 2 - Patrocinador errado ou sem patrocinador; sem apoio e sem exemplo não se desenvolve pessoas e organizações
- 3 - Não considerar a Universidade Corporativa uma unidade de negócios, centro de resultados; se o lucro é uma expectativa em relação a todas áreas da organização, por que RH deve ficar fora?
- 4 - O Marketing é a motivação principal; aqui os meios não justificam os fins
- 5 - Optar pelo aspecto modismo e não pela necessidade e comprometimento com a idéia
- 6 - Foco exdusivo no treinamento, em detrimento da pesquisa, retenção e divulgação do conhecimento
- 7 - Dependência financeira exdusiva da própria empresa, sem fontes externas alternativas
- 8 - Não proporcionar uma visão integrada e temporal da vida educacional de cada "aluno", perdendo o benefício da retenção e da educação permanente

9 - Foco exclusivo no desenvolvimento organizacional, esquecendo o desenvolvimento pessoal

10 - Não usar os próprios executivos como consultores internos; perdendo o foco na dimensão "conhecimento do negócio"

Não mudar o paradigma da metodologia e da forma de "entrega" do treinamento

Errar no blend/mix treinamento presencial treinamento à distância; privilegiando demais uma ou outra abordagem

11 - Escolha inadequada do modelo jurídico (personalidade jurídica própria ou não? Fundação?)

O MEA CULPA NO OPERACIONAL

1 - Não integrar consultores internos / externos à missão, visão, valores da Universidade (ocasionando divergência metodológica, desconhecimento do negócio, superposição de abordagens)

2 - Não utilizar a disseminação das melhores práticas gerenciais da empresa como forma de desenvolvimento

3 - Não incentivar uma cultura de empreendedorismo (interno e externo)

4 - Repetir os erros do "velho" departamento de treinamento

5 - Não definir indicadores de resultados / processos, vinculados às metas institucionais

6 - Desvincular a Universidade Corporativa do sistema de avaliação de competências/potencial/sistema de participação lucros

7 - Número de parceiros muito grande (+ 10) e alta rotatividade entre eles; os vínculos não se aprofundam

8 - Não reter o conhecimento adquirido via elaboração de projetos ao final dos programas, multiplicação dos conteúdos via participantes etc.

9 - Uso insuficiente de cases studies, dificultando a ponte real / ideal

10 - Não usar metodologia que otimize o fluxo multidirecional do conhecimento (instrutor/alunos, aluno/instrutor, aluno/aluno, aluno/fornecedor etc)

11 - Deixar de utilizar metodologias que contemplem atividades pré e pós eventos

12 - Não divulgar todos os resultados obtidos (projetos, idéias etc), inclusive para fornecedores, clientes e outros públicos da Universidade

13 - Não utilizar os resultados da Universidade como ferramenta de marketing.

14 - Programas da Universidade Corporativa não válidos como créditos nas Universidades tradicionais conveniadas

OS INDICADORES

Costumamos dizer que não basta fazer um bom trabalho, é necessário que todos concordem que isso foi feito.

A ausência de indicadores é um dos fatores que pode nos levar a tal situação, pois impossibilita avaliações quantitativas e qualitativas dos resultados da Universidade Corporativa.

A seguir, listamos, alguns dos indicadores que, embora simples, muitas vezes não são utilizados pelas Universidades Corporativas ou departamentos de Treinamento das Organizações:

Indicadores Vinculados Globais

- Resultados Globais da Empresa
- Avaliação média das competências
- Demanda por trabalho na empresa
- Grau de motivação dos líderes
- Grau de satisfação dos clientes
- Índice de mobilidade vertical (promoções internas)
- Market-share
- Rentabilidade
- Saída de talentos
- Turnover

Indicadores Vinculados / Processuais

- Processo
- Composição da receita da Universidade (interna/externa)
- Número de horas de treinamento por colaborador
- Número de participantes externos (clientes/fornecedores)
- Percentual de consultores internos/externos

Qualidade

- Avaliação das atividades (reação)
- Citações positivas na imprensa
- Convite para palestras externas
- Índice de participação de convidados internos/externos
- Número de alunos assíduos (coeficiente de fidelização / evasão)
- Número de organizações interessadas em visitas
- Percentual do público-alvo interno total

Desempenho

- Custo-hora de treinamento x média do mercado
- Índice comparativo de treinamento *per capita*

Resultados Financeiros

- Geração de caixa (pelos resultados de programas que trazem receita)
- Número de projetos apresentados/implementados

A ESCOLHA DE ALGUMAS ESTRATÉGIAS

Não se pode falar que as estratégias da coluna A sejam as mais corretas em relação às da coluna B e vice-versa. O que normalmente acontece é a não análise das alternativas de forma simultânea, com a escolha de uma que mais tarde poderá se revelar um erro.

| TEMA | ESTRATÉGIA A | ESTRATÉGIA B |
|-------------------------|---|---|
| Reitor | Sim | Não |
| Público-Alvo | Todos os colaboradores da empresa internos/externos, clientes, comunidade, família | Determinados estratos da hierarquia (normalmente os mais elevados) |
| Portal | Ter portal | Não ter portal |
| Junção com RH | Áreas autônomas diretamente ligadas à Presidência ou à Diretoria | Áreas vinculadas a RH |
| Forma Jurídica | Escolha de uma forma jurídica independente, de modo a facilitar controles econômico-financeiros e a estimular um sentido maior de autonomia | Integrada à própria empresa, como seu departamento ou função |
| "Professores" | Utilização maciça de professores e consultores externos com terceirização consistente das atividades | Uso de critérios mistos entre professores internos e externos |
| Avaliação de Desempenho | Realização da avaliação de desempenho dentro da Universidade em conjunto com as áreas-fim | Trabalho em equipe, integrando os serviços e produtos da Universidade à avaliação de desempenho feita nos critérios tradicionais por RH e pelas áreas-fim |
| Tamanho da Universidade | Um grande número de pessoal fixo | Um pequeno número de pessoal fixo (3 a 6 pessoas) |

CONCLUSÃO

De forma mais global o que se vê no mercado é a colocação do operacional à frente do estratégico; é o como fazer, feito antes do que "fazer". O foco é na execução em detrimento do planejamento.

No fundo isto representa fazer as "coisas" sempre da mesma forma e esperar que os resultados sejam diferentes.

Também poderíamos chamar esta postura de "Efeito Eurico Miranda"; se eu errar ou se algo não der certo a culpa é dos outros, do técnico, da TV Globo, da humanidade...

Sempre é importante lembrar que uma Universidade Corporativa, tanto nos aspectos estratégicos como operacionais deve se pautar pela quebra permanente dos paradigmas educacionais.

Consultor - **L A COSTACURTA JUNQUEIRA / VICE PRESIDENTE DO INSTITUTO MVC – M. VIANNA COSTACURTA ESTRATÉGIA E HUMANISMO**