

GESTÃO COOPERATIVA COM EQUIPES DE EAD

São Paulo, 13 de abril de 2014.

Janes Fidélis Tomelin - UAM – jftomelin@anhemb.br

Karina Nones Tomelin – karinant@terra.com.br

Experiência Inovadora

Educação Superior

Teorias e Modelos

Gerenciamento e Organização

Descrição de Projeto em Andamento

RESUMO

A reflexão sobre uma Gestão Cooperativa em instituição de Ensino Superior, mais especificamente com colaboradores de EAD, tem por objetivo apresentar fundamentos e dados sobre a oportunidade de estruturar uma equipe colaborativa que supere as fronteiras do departamental. A presente pesquisa de campo elege um grupo de profissionais (administrativos, professores e tutores) ligados aos vários setores da EAD. Foram questionados 46 profissionais utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário misto com questões de múltipla escolha e espaço para comentários. As informações foram tabuladas e agrupadas em três categorias: ética da contribuição; papel dos gestores, condições para implantação. Os resultados indicaram premissas éticas fundamentadas na honestidade, compromisso e responsabilidade. Evidenciaram a importância do engajamento de todos os colaboradores e na importância da comunicação e treinamento para o desenvolvimento deste tipo de Gestão.

Palavras – chave: Ética da Contribuição; Gestão Flexível; Gestão Cooperativa; Equipes Colaborativas; Trabalho em Equipe.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão em ambientes educativos vive o desafio de repensar radicalmente sobre suas referências, estratégias e ações. Os modelos hierárquicos e burocráticos podem ser muito danosos para instituições de Ensino Superior e ainda mais nocivos para a modalidade de Educação a

Distância. As mudanças tecnológicas estão permitindo uma nova vivência nos processos educativos com ambientes cada vez mais colaborativos, interativos e lúdicos. Da mesma forma, inspira uma nova vivência organizacional que também possa ser mais flexível e colaborativa.

A problemática que envolve uma gestão flexível nas redes de cultura organizacional de instituições de Ensino Superior que ofertam EAD constitui o foco de muitas discussões no âmbito da Gestão do Ensino Superior.

Neste sentido, o estudo objetiva discutir as oportunidades de gestão cooperativa na Educação a Distância do Ensino Superior. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e entrevista com membros de equipes envolvidas no EAD da Universidade Anhembi Morumbi.

2. GESTÃO COOPERATIVA

Pensar os fazeres possíveis de uma proposta de Gestão Cooperativa está alinhado com a necessidade de se desenvolver uma ética da contribuição no ambiente organizacional. A maior riqueza das instituições e organizações são as pessoas, suas ideias e capacidade criativa. Nas instituições de Ensino Superior o potencial de profissionais altamente qualificados é um diferencial que pode ser destacado. Contudo, muitas vezes se ouve o ditado conhecido: “casa de ferreiro espeto de pau”. Quem trabalha em instituições de Ensino Superior já deve ter se deparado com situações em que se ensinam as melhores teorias, mas a prática cotidiana da própria instituição não segue o que se ensina.

O desafio dos gestores educacionais está em transformar colaboradores com atribuições individuais em uma comunidade colaborativa de contribuições coletivas. O primeiro passo é transformar o propósito de um gestor para a instituição em um propósito comum na instituição. Para VERSCHOORE e BALESTRIN (2008, p.99) “a habilidade para criar e utilizar conhecimento é uma importante fonte de sustentação das vantagens competitivas, podendo hoje ser considerada um dos principais recursos das empresas”.

Com essa flexibilização, o resultado esperado pela instituição passa a ser um resultado esperado pelas pessoas que colaboram na instituição. Quem participa da construção de um projeto tem motivos mais fortes para fazê-lo acontecer. Um funcionário que identifica no projeto sua ideia contemplada se vê parte real do processo e terá seu empenho garantido para fazer acontecer.

No processo de transição para uma Gestão Cooperativa os membros de uma equipe passam a fazer parte de uma rede integrada. Essa conectividade proporciona um ambiente de aprendizagem coletiva a espelho de uma sociedade em rede que teve expandida a capacidade de intercâmbio de informações imediatas. Para VERSCHOORE e BALESTRIN (2008, p. 49) “a contínua expansão das redes de informação com abrangência global ampliou significativamente a capacidade conectiva dos relacionamentos econômicos, sociais e culturais”. Assim, passa-se a ter um espaço de complementaridade de informações, conhecimentos e por consequência amplia-se a criatividade. Estamos falando de uma inteligência coletiva que supera qualquer pretensão de gênio de gabinete.

Um ambiente criativo e inovador também exige uma comunicação eficaz conseguindo manter um alinhamento dos propósitos comuns. Nesse ponto, uma equipe em rede possui uma conectividade própria garantindo uma comunicação rápida e eficaz. Dessa forma:

São as redes de cooperação que podem proporcionar um ambiente favorável à efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações. Sua dinâmica de comunicação constitui uma verdadeira estratégia de conhecimento (Fayard, 2006b) um espaço onde não só o conhecimento, mas as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças individuais são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008, p.104)

Assim, pela rede de cooperação, a comunicação ocorre de forma ativa gerando mais do que alinhamento, novos conhecimentos.

Com a capacidade de socialização dos conhecimentos ampliada pelas redes colaborativas decorre também a ampliação da inovação. A conectividade dos participantes da rede organizacional estimula a troca e complemento de ideias, o que é uma combinação necessária para a inovação. “As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e contam com a vantagem de permitir o rápido acesso às novas

tecnologias por intermédio de seus canais de informação.” (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008, p.112). Fica, assim, evidenciada que uma gestão cooperativa tem maior flexibilidade para despertar a inovação enquanto que instituições hierárquicas e arbitrárias acabam inibindo a criatividade coletiva.

3. ÉTICA DA CONTRIBUIÇÃO

Numa Gestão Cooperativa a ética se faz essencial para que se tenha um ambiente de verdadeira colaboração entre pessoas e equipes. As interfaces de colaboração exigem de cada participante a superação dos objetivos individuais para trabalhar por objetivos comuns ao grupo. Mais do que resultados individuais prima-se por resultados coletivos que são melhor alcançados quando se estabelece uma relação de reciprocidade. Nesse espírito de colaboração, a premissa de que todos podem contribuir com suas ideias também é um convite à responsabilidade. Assim, ser comprometido com o outro num ambiente de transparência facilita decidir junto e trabalhar em conjunto.

Dentre os princípios éticos que podem ser consideramos numa Gestão Cooperativa podemos destacar:

- A reciprocidade garante o espírito de colaboração;
- Responsabilidade ao sugerir e maturidade para fazer;
- Compromisso com a transparência;
- Humildade para decidir com o outro;
- Consideração pelos outros;
- Comprometimento com as necessidades individuais, coletivas e corporativas;
- Empenho na eliminação de todos os tipos de preconceitos;
- Garantia do pluralismo de ideias;

Solicitou-se que os envolvidos na pesquisa identificassem três destes princípios considerados mais relevantes para uma Gestão Colaborativa. Obteve-se o seguinte resultado:

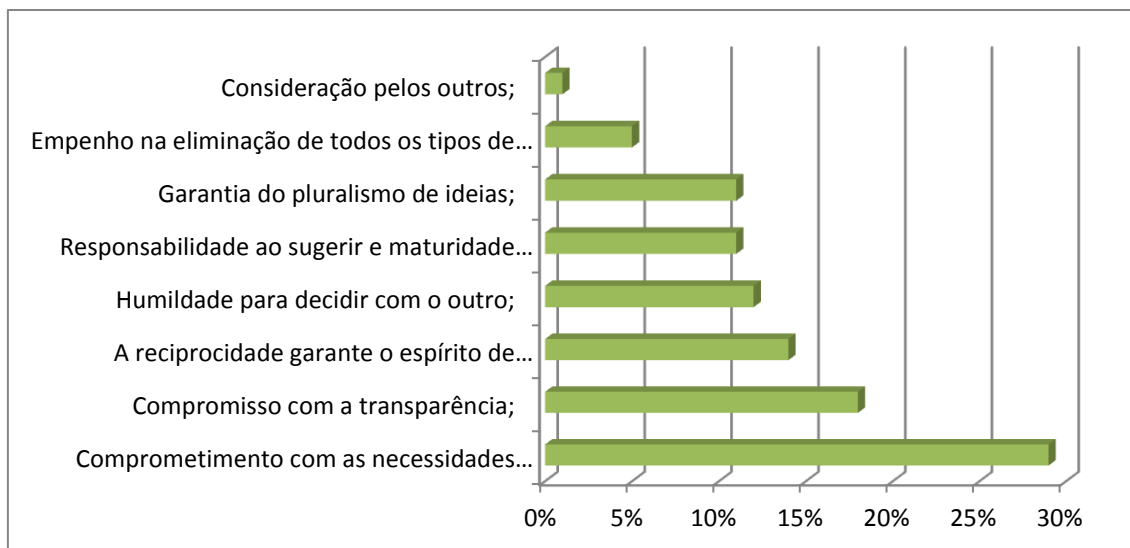


Gráfico 01. Princípios éticos para uma gestão cooperativa

Observa-se no gráfico acima que as três maiores ocorrências elegem:

- Comprometimento com as necessidades individuais, coletivas e corporativas;
- Compromisso com a transparência;
- A reciprocidade garante o espírito de colaboração;

Fica evidenciado nesse resultado que Comprometimento, Transparência e Reciprocidade são princípios éticos relevantes numa Gestão Cooperativa para esta equipe de colaboradores. Observa-se que a ética está pautada em valores como honestidade, responsabilidade e igualdade mais do que respeito e humildade. Tal percepção também evidencia que “a gestão cooperativa requer mais empenho dos colaboradores”, como comenta um entrevistado. Em outra resposta destaca-se ainda que “a transparência deve ser um ponto muito respeitado”. Assim, garante-se a condição básica para uma existência coletiva.

O homem é por natureza um animal destinado a viver na polis, um ser com vocação para a associação política. Mas a condição básica da existência da polis é a ética. Para que a polis possa surgir e se manter é preciso que os homens compartilhem de valores comuns e tenham uma mesma percepção do que é justo, pelo menos para a grande maioria dos homens da sociedade em questão. (ARISTÓTELES, *Ética a Nicômaco*, livro VI, 114b)

Em convergência com o pensamento de Aristóteles, identificamos que os valores (ou princípios) comuns são fundamentos importantes para uma

Gestão Cooperativa. Os princípios éticos destacados anteriormente estão entrelaçados e pode-se identificar que ao se falar de uma Gestão Cooperativa as pessoas percebem que existem necessidades individuais, coletivas e corporativas a serem observadas. Percebem ainda que entre estas partes é preciso que se tenha um ambiente de transparência e reciprocidade, pois são elos importantes para a coesão de uma equipe. A ética da contribuição facilita as relações interpessoais proporcionando um clima de confiança.

4. CARACTERÍSTICAS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS DE UMA GESTÃO COOPERATIVA

As características de uma Gestão Cooperativa estão intimamente ligadas com a forma de participação das pessoas nos projetos de uma organização. As pessoas querem participar não apenas na manutenção de projetos definidos em gabinete. Querem estar ativas dentro de um coletivo que troca ideias, formula projetos, decide e trabalha colaborativamente. Ao perguntarmos sobre as características predominantes numa Gestão Cooperativa obtivemos o seguinte resultado:

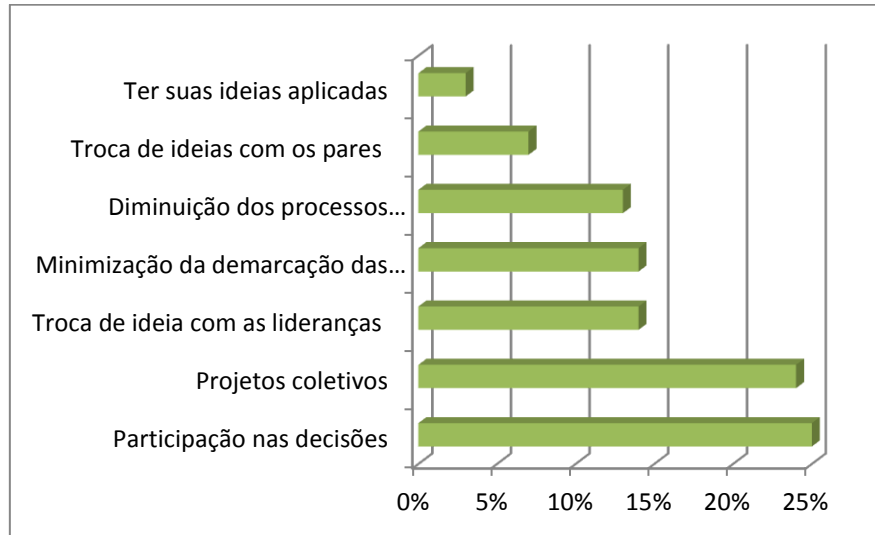


Gráfico 02. Características de uma gestão cooperativa

O gráfico acima, indica que a participação nas decisões e a construção de projetos coletivos são características predominantes em uma gestão colaborativa. Observa-se que aspectos pessoais, ou institucionais ficam sem segundo plano.

Ao serem questionados sobre, quais benefícios traz a gestão colaborativa para a organização e para os colaboradores, os envolvidos na

pesquisa indicaram como benefício para a organização, está no engajamento (28%) e na produtividade (28%), seguidos pela indicação de benefícios na motivação da equipe (17%) e na melhoria do clima organizacional (17%). Um dos entrevistados registra uma boa síntese dos benefícios para a organização: “A cooperação na construção ou condução dos processos, na minha opinião, faz com que as pessoas além de, motivadas e engajadas, se tornem mais produtivas, pois o envolvimento de todos na elaboração do escopo do projeto, faz com que todos tenham conhecimento dos objetivos e, principalmente, visualizem as melhores formas de colaboração que cada um pode ter. Fazer parte da tomada de decisões e, se sentir co-autor dos projetos, desperta ainda um senso de co-autoria e responsabilidade nos envolvidos, fazendo com que os processos fluam de maneira mais produtiva”. Vale sublinhar que a co-autoria dos projetos organizacionais é um fator importante no engajamento e produtividade. Para Dutra (2002) quando a empresa envolve as pessoas o resultado é um maior comprometimento.

Sobre o principal objetivo para os colaboradores, destacou-se: a experiência profissional (44%) e possibilidade de trabalhar por uma causa (25%), seguidos de felicidade no trabalho (17%) e qualidade de vida (11%). Em um dos comentários revela o que se entende por benefício da experiência profissional ao considerar que “A troca experiências gerada por uma gestão cooperativa é muito enriquecedora na medida em que, faz com que habilidades e conhecimentos distintos se cruzem e completem, agregando muitos valores à experiência profissional de todos que estão envolvidos”. Pode-se destacar que um ambiente de trocas permite uma melhor experiência profissional, uma maior realização pessoal permitindo ampliar a qualidade de vida e a experiência de felicidade no trabalho.

Contudo, uma gestão cooperativa não é feita só de benefícios, há que se pensar também nos pontos desafiadores desse modelo. Na pesquisa realizada identificou-se que os maiores desafios está na dificuldade de comunicação (33%) e dificuldade de envolvimento integral das pessoas (25%), seguidos de problemas com ideias divergentes (19%), equipe gestora inflexível (11%) e pouca disponibilidade de tempo para discutir as demandas (11%). No comentário de um dos entrevistados destaca-se a importância da comunicação na Gestão Cooperativa: “Caso a comunicação esteja enfraquecida, o propósito

de cooperação perde o laço e, na verdade, causa um clima de instabilidade muito prejudicial uma vez que os objetivos não se tornam claros”.

Em suma, uma Gestão Cooperativa é caracterizada pela participação das equipes no processo decisório e desenvolvimento dos projetos. Com isso, o principal benefício para a organização está no engajamento e na produtividade. Para os colaboradores, o grande benefício está na experiência profissional. Contudo, a comunicação é um desafio relevante para que se tenha uma real experiência colaborativa.

5. PAPEL DO GESTOR E CONDIÇÕES PARA UMA GESTÃO COOPERATIVA

Qual o papel do gestor na definição dos objetivos corporativos em uma gestão cooperativa? Qual o papel do gestor na tomada de decisão em uma gestão cooperativa? Que condições são necessárias para a implantação de uma gestão cooperativa dentro de uma organização? Estas perguntas fizeram parte do questionário misto (com questões fechadas e espaço para comentário) apresentado aos colaboradores e a indicaram as seguintes respostas.

Em relação à primeira pergunta ficou demonstrado que o papel do gestor num modelo cooperativo repousa sobre a construção de objetivos coletivos. Um dos comentários à essa indagação afirma que “construir-se torna mais importante do que simplesmente propor um objetivo ou uma solução”. Em outro registro identifica-se que “a construção coletiva de objetivos e metas deve ser o papel que norteia o trabalho do gestor, para que assim, além de produtividade e engajamento, haja também um caminho mais assertivo a ser seguido para se obter o sucesso”. Desta forma, espera-se do gestor uma atitude de mediação entre os membros de uma equipe para, assim, construir os objetivos comuns que serão referência do trabalho coletivo.

Em relação ao papel do gestor na tomada de decisão ficou evidenciado que esta deve ser feita a partir dos feedbacks das equipes. “A partir dos feedbacks das equipes o Gestor mapeia as prioridades e mudanças nos objetivos”, comenta um entrevistado. Neste contexto, o papel do gestor está em criar um ambiente de abertura para que os colaboradores possam manifestar suas considerações.

O gestor que criar um ambiente de trabalho em que sua equipe tenha condições de expressar e questionar opiniões, e perceba

a preocupação do gestor com o progresso de seus membros, com certeza construirá um excelente lugar não apenas para trabalhar, mas também para aprender e educar. (EBOLI, et al., 2010, p. 134)

Que condições são necessárias para a implantação de uma gestão cooperativa dentro de uma organização? Uma primeira condição está no processo de mudança da cultura organizacional. Para Eboli (et all, 2010, p. 178):

Toda mudança representa deixarmos uma posição ou condição e assumirmos outra. Mas isso significa abandonar um paradigma ou modelo antigo por um novo. Nesse momento, a grande dificuldade é desapegar-se do habitual, do conhecido, do confortável, do seguro, substituindo-o pelo novo, desconhecido e incerto.

Na pesquisa realizada ficou destacado que os gestores precisam ser preparados e estar convictos para que consigam fazer a mudança para uma gestão flexível (28%). Fica demonstrado também que há a necessidade de que, da mesma maneira, os colaboradores devam ser formados e preparados para uma gestão flexibilizada (22%).

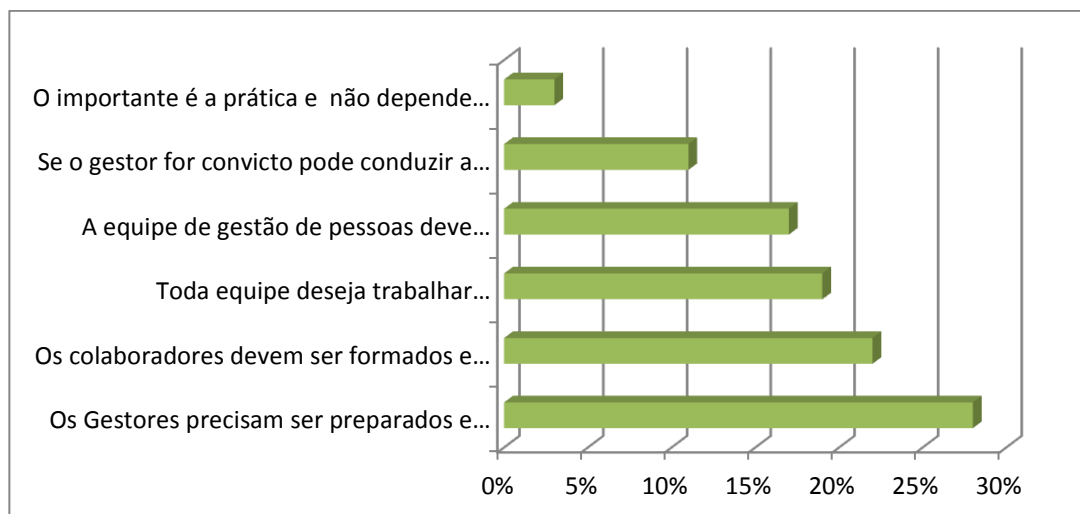


Gráfico 03. Condições para uma gestão cooperativa

Explorando um pouco mais sobre as condições para a implantação de uma Gestão Cooperativa procurou-se saber se os entrevistados entendiam se haveria necessidade de um planejamento integral da organização ou se poderia ser iniciado em pequenas equipes. Para 78% dos entrevistados um modelo de Gestão Cooperativa pode iniciar como propósito comum de uma equipe dentro da organização desde que tenha a anuência dos gestores diretos. Para 22% depende de um projeto integral de implantação em todos os setores da organização. Na opinião de um dos entrevistados “a gestão

cooperativa não está ligada necessariamente a todos os departamentos da empresa, ela poderá surgir em uma determinada equipe e assim ser utilizada como uma prática reconhecida de inovação.”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada membro de uma equipe, qualquer que seja, detém conhecimentos singulares, sobre o seu trabalho. Dando-lhe oportunidade pode contribuir mais com colegas e a organização. O primeiro passo é sair dos modelos fechados de atribuições limitadoras para um ambiente de colaboração em que as ideias e criatividade sejam bem-vindas e aproveitadas. Nesse ambiente, os objetivos são comuns e construídos coletivamente. A co-autoria em si já é uma força motivacional diferenciada.

Não se trata de identificar apenas oportunidades para aumentar a produtividade das equipes. Isto ocorre por consequência de um clima organizacional em que as pessoas se sentem participantes ativas de uma ideia maior, de um objetivo comum. Trata-se de uma mudança de paradigma organizacional que depende da maturidade dos gestores e das equipes para construírem juntos uma ética da contribuição.

Observou-se que para que haja Gestão colaborativa, segundo os envolvidos na pesquisa, premissas éticas relacionadas ao comportamento do gestor bem como a importância do envolvimento pessoal de cada colaborador são fundamentais. Identificou-se também que fatores como comunicação e treinamento são alicerces para a construção de tal modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução: Mário da Gama Kuriy. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, Marisa; et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERSCHOORE, Jorge e BALESTRIN, Alsones. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Editora: BOOKMAN COMPANHIA EDITORA LTDA, 2008.