



## VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



### ÁREA TEMÁTICA – A UNIVERSIDADE E O MUNDO DO TRABALHO

**Autores:** Ricardo Matsukura Lindemeyer.

Bianca Pacheco de Oliveira.

Fernanda Maria Cherem Luft.

Ronan Nocetti Tormena.

Thiago Antonio Alves.

**Título:** Diagnóstico dos Programas de Educação Corporativa Relacionados ao Planejamento Estratégico: Estudo de Caso em Empresa do Setor Elétrico de Sc.

**Resumo:** A educação corporativa tem sido apontada como uma das melhores ações para garantir a competitividade das organizações no cenário atual. O objetivo deste trabalho é verificar se as ações voltadas para educação corporativa numa empresa do setor elétrico de Santa Catarina estão em consonância com o seu planejamento estratégico. Trata-se de uma pesquisa de campo descritiva, com abordagem qualitativa, cujo método empregado foram entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Constatou-se que a empresa realiza treinamentos de forma reativa e passa por uma reestruturação no seu departamento de capacitação, em direção a uma universidade corporativa. Ao final, foram sugeridas ações corretivas no campo da educação corporativa.

**Palavras-chave:** educação corporativa, planejamento estratégico, treinamento e desenvolvimento.

#### 1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade, as constantes inovações tecnológicas, as fortes pressões impostas pelo mercado têm levado as empresas a repensarem suas formas, sistemas e filosofias de gestão. Esse movimento de busca por novas competências atinge todas as empresas. Atualmente, é lícito concluir que há uma necessidade premente de todos os setores organizacionais em se manter em contínuo aperfeiçoamento (VOLPATO, 2003). Para enfrentar esse conturbado cenário, manter um corpo funcional competente e motivado é importante vantagem competitiva.

Até a década de 80, a hierarquia organizacional requeria pensadores no topo da pirâmide e operários na base; definia-se por funções e tarefas hierarquicamente bem definidas. Porém, este modelo não é mais apropriado para as organizações do século

XXI, que enfrentam uma nova realidade envolvendo um mercado global, inovações tecnológicas na educação superior e reorganização contínua no ambiente de negócios.

Hoje as empresas funcionam numa economia que exige cada vez mais valor agregado pelo capital humano e conhecimentos diversos. Aprendizagem e trabalho são considerados sinônimos e deve-se buscar o desenvolvimento da capacidade de aprender (MEISTER, 1999).

A empresa moderna deve ser não hierárquica, enxuta e flexível, deve consolidar a 'economia do conhecimento', reduzindo o seu prazo de validade e focando na educação para a vida toda ao invés do emprego para a vida toda. Essas tendências apontam para mudanças culturais que surgem como uma vantagem competitiva essencial para as organizações (MEISTER, 1999).

As pressões surgidas do novo cenário fizeram com que o conhecimento se tornasse fundamental para criar novas competências e adaptar o trabalhador do passado para a sociedade do conhecimento. Hoje fala-se em 'trabalhador do conhecimento', personagem que tem mais autonomia e busca o aprendizado permanente, comprometendo-se com a qualidade do seu trabalho e com os resultados da organização (MARCONDES, 2007).

Meister (1999) sugere que para melhorar a competitividade e qualidade da força de trabalho de uma organização é necessário vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e objetivos estratégicos da organização.

No setor elétrico, as empresas eram monopolistas e as mudanças eram pouco significativas. As empresas não cumpriam metas, portanto as metas não eram voltadas para cumprir resultados. Atualmente, as empresas do setor são cobradas por metas e desempenho de seus resultados, em virtude das exigências dos consumidores e do avanço tecnológico, o que vem exigindo qualificação permanente de seus empregados (NUNES, 2005). Neste contexto, é fundamental alinhar a educação organizacional com as estratégias organizacionais, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva num mercado altamente regulado.

Dentro deste contexto, questiona-se: As ações voltadas para educação corporativa de uma empresa do setor elétrico de Santa Catarina estão em consonância com o seu planejamento estratégico?

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda o arcabouço teórico sobre planejamento estratégico, conhecimento, aprendizagem e educação corporativa.

### 2.1 Planejamento estratégico

Para compreender melhor o que é planejamento estratégico é necessário que se conheça o conceito de estratégia. Para Porter (1999), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades.

A essência da estratégia está em exercer as atividades de modo diferente dos rivais. Existem três formas de posicionamento: baseado na variedade, que busca desenvolver o produto através da diferenciação de todos os outros produtos/serviços do mercado utilizando conjuntos distintos de atividades; baseado na necessidade, que se caracteriza em servir a totalidade ou a maioria das necessidades de um determinado segmento de mercado; e o posicionamento baseado no acesso, que consiste em segmentar clientes que são acessíveis de maneira diferenciada (PORTER, 1999).

O planejamento estratégico foi definido por Kotler (*apud* VASCONCELLOS FILHO, 1982, pg. 3) como “(...) uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (...)”.

O planejamento estratégico de longo prazo pode ser definido como um processo de tomada de decisões contínuo e sistemático, com base no conhecimento das implicações futuras decorrentes destas escolhas, bem como das medidas a serem adotadas para viabilizar a implantação e comparar resultados (DRUCKER *apud* DEGEN, 1982).

É basicamente a racionalização das decisões estratégicas da empresa e o que define para onde a empresa irá. A direção que a organização seguirá, utilizada na definição de Kotler, engloba o âmbito de atuação, as macro-políticas, as políticas funcionais, a filosofia de atuação, a macro-estratégia, as estratégias funcionais, os macro-objetivos e os objetivos funcionais da empresa (VASCONCELLOS FILHO, 1982).

Devido ao competitivo ambiente em que as organizações estão inseridas, o planejamento estratégico deve levar em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores, tema que será apresentado no próximo tópico.

## 2.2 Conhecimentos, habilidades e atitudes

O desempenho de uma sociedade, região ou organização é constituído pelo conhecimento, sendo a sua gestão o fator condicionante da capacidade da sociedade para lidar com a mudança de ambiente e crescente complexidade. “Aprimorar tal competência esta se tornando vital para que nações e organizações possam acelerar o ritmo de seu desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2005, pg. 150).

Competência, segundo Magalhães *et al* (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, pg. 3) é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.

Entende-se conhecimento como a capacidade de agir, podendo ser de cunho prático ou intelectual, essa capacidade é criada através do processo do saber e desenvolvida naturalmente (SVEIBY *apud* AMORIM, 2004).

Habilidade refere-se a um padrão de atividade, podendo ser mental e/ou física, com relação ao objeto ou outra exposição (STAMMERS; PATRICH *apud* AMORIM, 2004).

E atitudes “(...) é um estado mental do treinando refletido em seu comportamento, sentimentos e opiniões sobre circunstâncias e fatos de sua formação profissional” (CARVALHO *apud* AMORIM, 2004). Para Eboli (2004) refere-se ao modo como as pessoas agem, ou seja, é a sua postura em relação aos fatos, objetivos e outras pessoas de seu ambiente.

O conceito de competência vai além da noção de qualificação do indivíduo, envolve tomar iniciativa e assumir responsabilidades em distintas situações profissionais com as quais se defronta. A competência é relacionada com um entendimento prático de situações que se baseia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade das situações (MOURA; GALHANO; POLO, 2006).

Consolidar o conceito de gestão por competências não é tarefa simples, deve aliar objetivos estratégicos e operacionalizá-los através do suporte fornecido pela área de Treinamento e Desenvolvimento da organização.

## 2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Para sua sobrevivência e crescimento no mercado, as empresas precisam buscar novos diferenciais no setor em que atuam. A preparação das pessoas, através do desenvolvimento de competências é uma fonte de geração de vantagens competitivas, portanto o treinamento é um investimento que deve ser gerenciado pelas organizações (BARBOSA, 2002).

Segundo Marcondes (2007), treinamento é o processo de aprimoramento do desempenho da pessoa com o objetivo de aumentar a produtividade dos recursos. Já para Chiavenato (2004, pg. 339) treinamento é “(...) um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”.

O treinamento é orientado para o desempenho em curto prazo e desenvolvimento é orientado para ampliar habilidades de pessoas em longo prazo (BOHLANDER *et al*, 2005), portanto, o termo treinamento e desenvolvimento tem como objetivo adquirir e aperfeiçoar conhecimento e habilidade para desempenhar tarefas em curto prazo e aperfeiçoar o desempenho para longo prazo (MARCONDES, 2007).

Treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem o processo de aprendizagem, pois é através do T&D que “(...) a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos” (CHIAVENATO, 2004, pg. 339). A área de T&D “(...) deve estimular a atitude de aprendizagem dentro de desenvolvimento como processo – o desenvolvimento contínuo” (BARBOSA, 2002, pg.155).

Os programas de treinamento, segundo Marras (2002), seguem um fluxo dividido em 4 etapas:

- a) diagnóstico do treinamento: nesta fase ocorre o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) que, segundo Marcondes (2007) é quando se busca identificar as deficiências a serem superadas com relação ao desempenho das pessoas. O LNT engloba a pesquisa e a análise a partir do qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências do indivíduo (MARRAS, 2002).
- b) planejamento e programação/desenho: esta fase refere-se ao planejamento das ações de treinamento que devem estar alinhadas com as necessidades estratégicas da organização (CHIAVENATO, 2004).
- c) execução do treinamento: este é o momento em que é aplicado na prática tudo o que foi programado e planejado na etapa anterior. Marras (2000) esclarece que a área de T&D deve ter duas grandes preocupações com a etapa de execução do treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.
- d) avaliação do treinamento: esta é a última etapa do processo de treinamento e tem por finalidade medir os resultados conseguidos, levando-se em conta o que foi planejado e esperado pela organização. Para a realização desta etapa é necessário que haja um planejamento e programação prévios, para que, ao seu final, possam ser mensurados os resultados conseguidos (MARRAS, 2000).

Hamblin (*apud* MARRAS, 2000) propõe um sistema de avaliação de treinamento em cinco níveis:

- a) avaliação de reação: busca medir a reação dos treinandos com relação ao módulo aplicado e seu conteúdo, ao instrutor e às condições em que o módulo foi apresentado (local, ambiente, suporte logístico, etc.);
- b) avaliação do aprendizado: é a verificação prática do que foi assimilado durante o módulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento;
- c) avaliação de comportamento: é o processo avaliativo mais complicado devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos;
- d) avaliação de valores: analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos, que causarão mudanças no perfil cultural individual e, por conseqüência, na cultura organizacional;
- e) avaliação de resultados finais: é a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais, que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias, tais como: redução do absenteísmo (faltas), da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade, etc.

Algumas organizações têm evoluído de áreas tradicionais de T&D para o conceito de universidade corporativa, onde se transformam em verdadeiras comunidades de aprendizagem e o foco é o negócio (BARBOSA, 2002).

#### 2.4 Educação Corporativa

A educação corporativa é entendida como um processo de ensino-aprendizagem contínuo alinhado às práticas organizacionais e que possibilita o desenvolvimento de competências que constituirão a base da vantagem competitiva dos negócios. Representa uma nova dimensão da função Treinamento e Desenvolvimento nas organizações à medida que se constata cada vez mais a necessidade de agregação de valor aos negócios (MOURA; GALHANO; POLO, 2006).

A instauração de uma cultura de educação permanente pautada nas estratégias organizacionais está por trás dessa mudança de paradigma. Em nome da competitividade e do sucesso, a capacidade de refletir criticamente sobre a realidade organizacional tornou-se parte da construção e modificação contínua (CARVALHO, 2001).

Junqueira e Vianna (*apud* LEMOS, 2003) conceituam a educação corporativa como um instrumento viabilizador do desenvolvimento estratégico nas empresas; e as universidades corporativas, uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento.

A educação corporativa tem por finalidade alavancar novas oportunidades, focando na educação dos funcionários e desenvolvimento de fornecedores visando a atender aos objetivos estratégicos organizacionais (MEISTER, 1999).

A importância da capacitação profissional nas organizações passa a ser visível, quando se implementa a estratégia do negócio associado às competências críticas necessárias para cada indivíduo desempenhar suas funções de forma coerente à cultura organizacional vigente (DALMAU, 2001).

Partindo do pressuposto de que várias empresas investem em centros de treinamento ou áreas de treinamento e desenvolvimento, o conceito universidade corporativa não parece inovador, sabendo-se que as universidades corporativas surgiram dos programas de educação corporativa. Em princípio, a nova nomenclatura soa

somente como um novo nome para coligar a infra-estrutura utilizada para o treinamento e desenvolvimento dentro da organização (LEMOS, 2003).

Para Meister (1999) a nomenclatura não está em questão, mas sim o foco, que deixa de ser o aprendizado centrado em eventos pré-definidos efetuados em locais físicos pré-determinados, para buscar o aperfeiçoamento de qualificações isoladas. A universidade corporativa passa a focalizar o processo de aprendizagem permanente dentro da organização.

Meister (1999) esclarece a meta principal das universidades corporativas como a capacitação dos trabalhadores de uma organização para as novas mudanças na gestão e implementação de uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Eboli (2004) propõe a missão da universidade corporativa como veículo de formação e desenvolvimento dos talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação na gestão do conhecimento organizacional.

Como objetivo principal das universidades corporativas, Eboli (2004) apresenta o desenvolvimento e instalação das competências profissionais, técnicas, gerenciais e humanas consideradas essenciais para viabilidade das estratégias da organização.

Os projetos de universidade corporativa destacam as seguintes metas: difundir a idéia de que capital intelectual como o fator na criação de vantagem competitiva sustentável das empresas; despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento; incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal (EBOLI, 2004).

A grande distinção dessas empresas é o papel pró-ativo no desenvolvimento de sistemas educacionais e de parcerias corporativas com o mundo acadêmico, apresentando vantagem competitiva sustentável capaz de operar na economia do conhecimento (MEISTER, 1999).

Para Meister (1999) as universidades corporativas se organizam em torno de alguns princípios no processo de implementação dos projetos, como a identificação das competências críticas através do desenho de programas; educação à distância, ou seja, aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar; delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial; o processo de educação estimulando o desenvolvimento para gerentes e líderes; e a avaliação dos investimentos e resultados através da criação de sistemas eficazes.

As empresas pioneiras na adoção de universidades corporativa apresentam uma capacidade admirável de “enxergar primeiro o futuro” e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implementar sistemas de desenvolvimento das competências profissionais, técnicas, gerenciais e humanas baseadas nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos (EBOLI, 2004).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi considerado uma pesquisa de campo descritiva, visto que se buscou conhecer e interpretar a realidade sem interferir para modificá-la (RUDIO, 2003). É considerada pesquisa qualitativa, pois conforme Richardson; Peres *et al* (1999) pode-se descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para a coleta de dados foram utilizadas pesquisas bibliográficas acerca do tema, entrevistas semi-estruturada e análise documental. O roteiro da entrevista foi baseado no questionário elaborado por Dalmau (2003) para verificar a forma como as empresas possibilitam os programas de capacitação profissional para seus colaboradores. Os documentos utilizados foram o Contrato de Gestão de Resultados, o *website* da empresa e a *intranet*. A entrevista foi feita com o chefe da divisão de ensino gerencial-administrativo do departamento de capacitação da organização.

Após a realização das entrevistas, foi feita a análise dos dados coletados através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Esta pesquisa foi restrita ao Departamento de Capacitação, englobando apenas o chefe da divisão de ensino gerencial e administrativo e a análise dos documentos pertinentes a treinamento e desenvolvimento e educação corporativa da empresa.

Os resultados auferidos referem-se unicamente à visão institucional e ao que a empresa idealiza para este subsistema, sendo que não foi levada em consideração a percepção dos colaboradores. Apesar disso, deve-se considerar a importância dos resultados para a organização, que poderão levar a melhorias no setor de capacitação e abrir perspectivas para novas pesquisas no âmbito da educação e da universidade corporativa.

#### 4 ESTUDO DE CASO

Neste tópico será apresentada a organização pesquisada, apresentando os resultados obtidos nas entrevistas, o diagnóstico e ações corretivas propostas.

##### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada é uma sociedade de economia mista do setor elétrico de Santa Catarina, criada em 1955. Sua gestão é exercida em duas instâncias diferentes, tendo o Conselho de Administração, formado por representantes dos acionistas, de caráter deliberativo; e a Diretoria, que é o órgão executivo. A Administração Central, onde foi sediada a Diretoria, é responsável pelos trabalhos de assessoramento superior, planejamento e controle - e, como órgãos de execução, existem os setores regionais, hoje denominados Agências, em pontos estratégicos do Estado.

O organograma da empresa está composto da seguinte forma: Presidência, Diretoria de Gestão Corporativa, Diretoria Técnica, Diretoria Econômico-Financeira e Relações com Investidores, Diretoria Comercial e Diretoria Jurídico-Institucional. A empresa ainda possui 16 Agências Regionais.

##### 4.2 Planejamento estratégico

Seguindo o conceito de Porter (1999) sobre posicionamento estratégico, pode-se considerar que a empresa do setor elétrico deve posicionar-se sua estratégia baseada na necessidade, pois de acordo com os editais de licitações a empresa é obrigada a atender a totalidade ou a maioria das necessidades de seus clientes.

A implementação do Novo Modelo do Setor Elétrico prevê uma série de ações que visam à segurança do abastecimento, modicidade tarifária e universalização do

acesso: livre concorrência no setor de geração e comercialização de energia, e forte regulação por parte da Agência Nacional de Energia Elétrica –ANEEL (MELO *et al*, 2007).

Pra adaptar-se a este novo cenário a empresa desenvolveu um modelo de gestão baseado na profissionalização e blindagem política, com foco na melhoria contínua da eficiência operacional e dos resultados para os acionistas, clientes, empregados e sociedade. Tal modelo possui mecanismos de operacionalização, controle, monitoramento e avaliação, metas desafiadoras e política de conseqüências. Suas metas são definidas em dois níveis: no nível estratégico, por meio do Contrato de Gestão e Resultados (CGR), assinado entre Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, e no nível tático operacional, por meio dos Contratos de Resultados, firmados entre a Diretoria Executiva e as áreas operacionais.

Para garantir a aplicação do conceito de compartilhamento, premissa básica do modelo, foram instituídas instâncias de representação dos diversos agentes envolvidos no dia-a-dia da Companhia. Sendo assim, foram criadas Comissões, que são formadas nas Agências Regionais e nos Departamentos por chefes e representantes dos trabalhadores, que são escolhidos em eleições diretas e abertas a todos os empregados. Os papéis mais importantes das Comissões de Gestão e Resultados são o planejamento, a negociação do contrato de resultados e o gerenciamento do desempenho para o atendimento das metas.

O CGR abrange cinco grandes campos: mercado e imagem, econômico-financeiro, patrimônio humano, social e meio ambiente e tecnologia e processo. Existem 10 objetivos delineados e eles estão relacionados com os campos citados acima. São estes objetivos estratégicos que norteiam os rumos da empresa.

Sobre o campo de patrimônio humano, a empresa tem como objetivos estratégicos a elevação do nível de motivação dos empregados para com a empresa e a melhora da segurança do trabalho. Para elevar o nível motivacional, a empresa executa projetos e ações como criação de políticas de capacitação, plano de cargos e salários, e retenção de conhecimento. Segundo o planejamento estratégico, capacitação e treinamento dos empregados devem receber atenção especial, tanto nos aspectos técnicos quanto nos aspectos gerenciais, buscando a manutenção da competitividade. Já a segurança no trabalho deve ser aprimorada através da realização de treinamentos para aumentar a conscientização dos empregados, e assim reduzir o número de acidentes de trabalho. A Diretoria de Gestão Corporativa é a maior responsável por estas ações, tendo os departamentos de recursos humanos e de capacitação como principais executores.

#### 4.3 Ações voltadas para educação corporativa

Neste tópico será apresentada a estrutura disponível na empresa para a realização de treinamentos, além dos processos de elaboração, desenho, implementação e avaliação das ações de educação corporativa.

##### 4.3.1 Estrutura organizacional

A diretoria de gestão corporativa é composta por quatro departamentos: planejamento, administração, recursos humanos e capacitação. O departamento de capacitação, por sua vez, possui três divisões, que são as menores unidades organizacionais: ensino gerencial-administrativo, ensino técnico e divisão administrativo-financeira.

O departamento de capacitação dispõe de um centro de treinamento com diversas salas para ensino, recursos audiovisuais, laboratórios, campos de treinamento, linhas de distribuição e transmissão e subestação.

Durante algum tempo, este departamento perdeu o controle sobre o treinamento e desenvolvimento, e atualmente, algumas áreas realizam essas ações de forma autônoma, visando atender necessidades próprias. Está em curso um projeto para resgatar a gestão e restabelecer o controle, para que, no médio prazo, seja possível devolver a gestão para as áreas e o departamento de capacitação funcionar como uma consultoria.

O novo projeto visa à migração deste antigo conceito para uma área de educação corporativa, embora não esteja definido como será inserido no organograma da empresa. Segundo a gestora, maior ênfase está sendo dada no conceito de educação corporativa a ser adotado.

A empresa entende que o grande desafio a ser superado na área de T&D é a mudança de cultura e de atitudes. A empresa trabalha com a gestão por competências, que é um conceito que atende às necessidades da área, porém está focado somente nos conhecimentos e habilidades. Antes, o enfoque era majoritariamente voltado para o ensino técnico. Para mudar esta realidade, em março de 2007 foi criada a divisão de ensino gerencial, com o objetivo de alavancar as ações na área gerencial e administrativa.

#### 4.3.2 Política de Treinamento e Desenvolvimento

Atualmente não existe uma política de capacitação em vigor na empresa. Uma das metas do departamento para este ano era a formulação de uma política de capacitação, que foi feita e aprovada pela diretoria, mas ainda não pode ser divulgada. Espera-se que até dezembro entre em vigor, pois é um dos indicadores do contrato de gestão (*sic*).

#### 4.3.3 Levantamento das Necessidades de Treinamento

Costuma-se realizar o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento (LNT), porém, nos últimos dois anos não foi feito. Com a reestruturação que está ocorrendo no departamento, desde março, este processo foi resgatado, e neste mês está sendo realizado. Para tanto, foi criado um grupo de trabalho formalizado, reconhecido pela diretoria, composto por pessoas-chave do departamento e por um representante das cinco diretorias da empresa.

Foi elaborado o questionário para a identificação destas necessidades. O grupo de trabalho definiu que o questionário será respondido apenas pelas chefias, pois a empresa acredita que o chefe deve ter um relacionamento muito próximo com os empregados, de modo a identificar as suas necessidades (*sic*). A estratégia da empresa é fazer com que as lideranças sejam competentes no sentido de dizer quais são as necessidades da área.

Outro motivo apontado para realizar o LNT com base somente na percepção dos gerentes é evitar distorções, como por exemplo, casos de eletricitistas que realizam trabalho de campo requisitarem cursos não relacionados com sua função, como cursos de línguas.

#### 4.3.4 Desenho dos treinamentos

Para realizar a formatação dos programas de T&D, a empresa faz uso da análise de cargo somente para o cargo de eletricitista, pelo fato de haver legislação específica e formação específica para o cargo. Nos cargos administrativos e gerenciais não há análise, os treinamentos são ministrados conforme vão sendo verificadas carências no exercício da função.

Em termos administrativos e gerenciais, foi baixo o nível de treinamentos e as ações foram realizadas de maneira independente e autônoma pelos departamentos e agências, onde ocorre o uso de treinamentos externos. A técnica mais comumente empregada é a do treinamento em serviço, onde os funcionários aprendem fazendo, sendo de responsabilidade absoluta da área que está recebendo o funcionário. Não existe uma metodologia padrão, normalmente o funcionário com maior conhecimento da função é o encarregado de transmitir informações ao novo ocupante.

Segundo a entrevistada realiza concursos públicos para selecionar seus funcionários, porém não existe um planejamento de treinamento dos novos funcionários. Alguns já entram qualificados para o cargo, enquanto outros não atendem aos requisitos necessários, portanto o treinamento ocorre de forma reativa às necessidades que surgem. Quando o funcionário entra na empresa não há ambientação e nem apresentação da estrutura organizacional.

Atualmente a empresa tem um portfólio de cursos com aproximadamente 42 opções das áreas técnicas e administrativas que foram formulados em outros anos e vêm sendo atualizados. O conteúdo é elaborado pela própria empresa, e são voltados exclusivamente para os funcionários.

A empresa ministra cursos abertos, que são realizados com a parceria da FUNCOGE<sup>1</sup> e não há intervenção da organização na formulação do conteúdo programático. Devido à especificidade dos cursos, é predominante a participação de funcionários de empresas congêneres.

Com relação ao programa de educação corporativa à distância, até maio deste ano era realizado com uma empresa provedora, que oferecia os cursos prontos e fornecia os equipamentos (televisores, antenas) necessários para proporcionar o acesso ao conteúdo programático, e em complementação às aulas, havia um portal onde era possível ter acesso ao material.

#### 4.3.5 Implementação

Os cursos são ministrados pelos próprios instrutores da empresa, que são empregados com formação universitária e pós-graduação em áreas relacionadas a ensino. Nas áreas técnicas, os instrutores devem ter experiência prática, para efeito de ilustração, o gerente da área de ensino técnico, possui vinte e cinco anos de atuação no setor.

Os cursos presenciais têm a programação definida com base no público alvo, e alguns apresentam pré-requisitos para participação. Em termos de recursos empregados, eles variam conforme a característica do treinamento. Quando voltados para aspectos administrativos, ocorrem sob o formato de palestras, seminários e workshops em salas de aula, e com apoio de apostilas impressas que são entregues junto com um CD-Rom, porém esta prática será mudada com a atualização da página do departamento na intranet, a qual também disponibilizará as apostilas.

---

<sup>1</sup> Fundação sediada no RJ criada por empresas do setor elétrico que desenvolve cursos personalizados para o atendimento de demandas específicas deste setor. A CELESC desenvolve vários cursos com o apoio desta entidade.

#### 4.3.6 Avaliação

Após a realização dos eventos é feita avaliação da reação dos participantes, através de um questionário aplicado ao final do evento. A partir destas avaliações são levantados os aspectos positivos e negativos de cada evento para melhorias nos eventos seguintes. Não há avaliação de resultados, comportamentos e aprendizados.

#### 4.3.7 Educação Corporativa

O foco da empresa hoje está na mudança da cultura e das atitudes. A mudança deve começar a partir do nível gerencial; deve-se mudar o estratégico e depois o nível tático. Por este motivo foi criado o programa de desenvolvimento gerencial, e num segundo momento, será feito um trabalho com os empregados. A organização acredita que possui ótimos gerentes, porém eles se formaram ao acaso, sem o incentivo da empresa (sic). Existiram alguns programas de desenvolvimento gerencial, mas não foi dada continuidade a nenhum. Agora estas ações estão sendo retomadas.

Existe um projeto de MBA corporativo, criado a partir de necessidades específicas da empresa que não foram satisfeitas pelos programas oferecidos pelas instituições de ensino superior. Foi coletado material destas instituições e formulada uma grade para atender a estas necessidades; depois o curso foi oferecido para as instituições de ensino e algumas ofereceram o retorno para ministrá-lo. Portanto, existem algumas disciplinas que são peculiares às necessidades da empresa.

Outra estratégia da empresa é não ter turmas somente com seus funcionários, e sim contatar gerentes de outras empresas do setor para que possam fazer parte; primeiro em função do *networking*, e segundo, com a contribuição para os estudos de caso, que é uma metodologia muito utilizada pelos MBA's.

Quanto a outros cursos, não há ainda um calendário programado, está sendo elaborada uma programação para 2008, de acordo com os resultados do levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

### 5. RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o diagnóstico da empresa no que concerne aos programas de treinamento e desenvolvimento e educação corporativa, bem como ações corretivas pertinentes.

#### 5.1 Diagnóstico

Atualmente a empresa não apresenta planejamento de treinamento e desenvolvimento desenvolvido, e nem de educação corporativa. Pelos dados coletados, o departamento de capacitação passou muito tempo inativo, perdendo a gestão da capacitação; hoje passa por uma reestruturação.

Barbosa (2002) coloca que a sobrevivência das empresas no mercado hoje depende da qualificação das pessoas e das competências desenvolvidas, desta forma o treinamento aparece como uma ferramenta importante e um investimento no crescimento da organização. Senge (1998) traz o conceito de organizações que aprendem, apontando para o fato de que as organizações que terão sucesso no futuro serão aquelas que cativarem o comprometimento e a capacidade de aprender nos seus funcionários.

Os treinamentos ocorrem de forma reativa aos problemas que aparecem, exceto no caso dos eletricitistas, que precisam de treinamentos técnicos específicos para ir a campo e para atender à legislação do Ministério do Trabalho. Este cenário vai de encontro aos autores (MARCONDES, 2007; CHIAVENATO, 2004) que colocam o treinamento como um processo de aprimoramento que visa a aprimorar a produtividade dos funcionários para melhor aproveitamento dos recursos.

Quanto ao o levantamento das necessidades de treinamento, que Marras (2000) considera ser a primeira etapa do processo de treinamento e busca detectar as carências cognitivas e inexperiências dos colaboradores, não é realizado há dois anos e os treinamentos são ministrados de acordo com as necessidades que surgem.

Frente às mudanças pela qual vem passando, tanto no macro ambiente, como no setor elétrico, faz-se necessária a remodelação da visão de parte dos integrantes do corpo funcional. Para implantar esta mudança, a empresa trabalha com o pressuposto de que os gerentes devem ser os indutores do processo. Por isso, o foco atual da área de educação corporativa é o desenvolvimento gerencial.

A forma de contratação dos novos funcionários é através de concursos públicos, portanto não há um processo seletivo que busque avaliar as características comportamentais e atitudinais dos candidatos. Dessa forma, o levantamento das necessidades de treinamento dos novos funcionários colocaria em pauta os conhecimentos e habilidades que precisariam ser trabalhados. No entanto, não ocorre ambientação dos novos contratados e nem apresentação da estrutura organizacional da empresa, somente treinamentos reativos para sanar necessidades imediatas das áreas.

Sobre avaliação, o departamento efetua apenas a avaliação da reação dos participantes nos eventos que são realizados. Este tipo de avaliação busca medir a reação imediata dos treinandos no que diz respeito ao conteúdo apresentado, ao instrutor e às condições físicas em que o evento ocorreu (HAMBLIN, *apud* MARRAS, 2000).

Percebe-se, no entanto, um movimento inicial em direção ao conceito de educação corporativa e universidade corporativa quando se fala nas tecnologias utilizadas para cursos e em programas de desenvolvimento gerencial. O MBA Corporativo, em fase de implantação, é uma ação voltada para a educação dos funcionários, que irá alavancar novas oportunidades e contribuir para os objetivos estratégicos da empresa (MEISTER, 1999).

## 5.2 Ações corretivas propostas

A empresa dispõe de uma infra-estrutura adequada em termos de instalações e recursos humanos, portanto as ações corretivas devem focar no âmbito de conceitos e processos, para possibilitar o melhor aproveitamento da estrutura disponível e proporcionar o alcance dos objetivos estratégicos.

Uma das principais deficiências encontradas é a inexistência de política de capacitação, que deve ser sanada até o final do ano. A implementação de tal política é o primeiro passo para a reestruturação do departamento, será o norteador das ações a serem realizadas na área, e fornecerá critérios para concessão de bolsas de estudo, liberação para assistir aulas no horário de expediente, enfim, proporcionará o tratamento e acesso igualitário às oportunidades.

O LNT faz uso de métodos como aplicação de questionário, entrevista com trabalhadores e superiores, aplicação de testes de exames, avaliação de desempenho, entre outros. A escolha do método depende do perfil de cada organização (MARRAS, 2000). Porém, não é recomendável que se faça uso somente de um método, no caso a percepção dos gerentes, pois é sujeito a interpretações muitas vezes subjetivas, e que

podem ser facilmente influenciadas por fatores internos (emoções) e externos (culturais). Embora os argumentos apresentados pela empresa para justificar a adoção desta abordagem centrada nos gerentes sejam válidos, recomenda-se o uso conjunto de outros métodos, a fim de mitigar os riscos do uso de critérios subjetivos:

- a) avaliação de desempenho: fornece subsídios para a formulação de programas de desenvolvimento, permitindo a adequada formatação em termos de métodos, recursos e didática.
- b) análise do trabalho prescrito: permite maior objetividade e impessoalidade na avaliação das necessidades de treinamento; sua adoção ampliada para os cargos administrativos proporcionará o uso de critérios de averiguação de necessidades mais claros, garantindo maior foco na aplicação dos treinamentos com conseqüente ganho de eficiência e aprendizagem.
- c) comissão de gestão e resultados dos departamentos: esta comissão pode ser um importante instrumento de identificação de necessidades, tendo como base a avaliação do andamento dos projetos. A legitimidade da comissão é garantida pela presença de representantes eleitos pelos empregados e pelo empregador, formando um grupo equilibrado em termos de representatividade. Além disso, a proximidade com o dia a dia operacional da unidade permite uma visão mais realista e possibilita adoção de medidas mais coerentes e eficazes. Ao adotar este método, a organização vincula as contribuições dos funcionários a resultados empresariais.

A instituição de um programa de integração/ambientação é de grande importância, pois de acordo com Ferreira (1986) os primeiros contatos que a empresa estabelece com o novo empregado são essenciais para a sua vida profissional. É através de integração que todas as informações e esclarecimentos são prestados, permitindo assim ter uma correta visão do conjunto da empresa, seus objetivos, suas políticas, e o que esta espera de seus funcionários.

Para auxiliar a apresentação, materiais didáticos impressos como regulamentos e manuais são relevantes, face ao tamanho e complexidade da empresa. Ressalta-se que embora o conteúdo e fundamentos da integração devam ser os mesmos, a forma de apresentação não poderá ser igual a todos, devendo ser dimensionados para cada cargo. Este processo, ausente na empresa, é uma fonte de motivação e estímulo ao novo empregado, sendo o primeiro passo para a conquista da “lealdade” do funcionário.

O programa de integração insere-se num contexto mais abrangente, o formato da área de educação da empresa. A empresa afirma ter consciência da postura fragmentada e reativa da realidade atual, o que é o primeiro passo para uma mudança em direção à estrutura de educação corporativa, com alcance estratégico, englobando *stakeholders*, objetivos voltados para o desenvolvimento de competências, intenso emprego de tecnologias, tudo isto envolto numa concepção de sustentabilidade.

Aumentar a responsabilidade dos gerentes em relação à aprendizagem, encorajando-os a comprometer-se com a disseminação da cultura de aprendizagem contínua é essencial para a perpetuidade (EBOLI, 2004). O programa de desenvolvimento gerencial deve englobar a preparação dos gerentes para assumirem o papel de instrutores/facilitadores. Esta experiência denominada por Meister (1999) como “modelagem de papéis”, proporciona o cultivo e gerenciamento do capital intelectual da empresa. Se antes essa função era circunscrita somente a área de T&D, com essa abordagem ela passa a ser responsabilidade de todos.

Deve-se reavaliar a postura de oferecer cursos somente para o público interno, e abranger toda a sua cadeia de valor. Embora na empresa existam algumas ações

dispersas neste sentido, este princípio precisa ser incorporado ao planejamento estratégico da educação corporativa, pois ao abranger membros importantes da cadeia de valor (clientes, fornecedores, terceirizados) a eficácia é aumentada. Meister (1999) afirma que se todos os membros da cadeia tiverem conhecimento sobre a filosofia, metas, valores, missão da empresa e das competências, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

Criar oportunidades de aprendizado em outros ambientes é fundamental, seja através de intranet, satélite, no trabalho (EBOLI, 2004). A EaD tem relevância neste contexto, por isso a empresa deve investir mais nesta ferramenta, seja através da oferta de novos cursos, ou da adaptação dos cursos presenciais para o formato virtual. A criação de um portal onde cursos fiquem disponibilizados, assim como ambientes para troca de idéias e práticas, onde todos os funcionários tivessem acesso proporcionaria o estudo em horários convenientes para cada profissional.

Sobre parcerias internas, o mecanismo de instrutores colaboradores carece de melhorias e aperfeiçoamentos, principalmente nos incentivos oferecidos para os instrutores.

A empresa realiza apenas avaliação de reação, e para ter mecanismos de mensuração mais precisos e confiáveis, precisa criar um sistema que abranja avaliação de aprendizado, do comportamento, valores e resultados.

A adoção e execução das ações apresentadas visam à obtenção de níveis de desempenho superiores, através do aprimoramento dos programas de educação corporativa, contribuindo assim para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal a verificação de alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa com suas ações na área de educação corporativa. Conforme verificado no diagnóstico, pode-se afirmar que as ações voltadas para educação corporativa e para treinamento e desenvolvimento, tomadas pela organização, não estão alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

O diagnóstico possibilitou aos autores terem uma visão abrangente do cenário de treinamento e desenvolvimento de uma sociedade de economia mista, apontando principalmente para os fatores de natureza jurídica e burocrática que acabam limitando as ações da organização.

Outra questão surgida nas discussões dos autores foi a de como se trabalhar com o subsistema de treinamento e desenvolvimento numa empresa que contrata seus funcionários via concurso público, onde se avalia apenas o conhecimento.

Sabe-se que há um planejamento no subsistema de recrutamento e seleção no sentido de analisar as tarefas exercidas no cargo para buscar funcionários que tenham os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias.

Neste sentido, os autores vêem como alternativa o investimento em programas de educação corporativa, a fim de, não somente ambientar e integrar o novo funcionário na empresa, mas também inseri-lo nos valores e na cultura presentes na organização.

## 7 REFERÊNCIAS

AMORIM, Sirlene Silveira de. **Análise dos programas de educação corporativa relacionados a missão de uma organização**: um estudo de caso do SENA/SC. 2004. TCC (Bacharel em Administração) - Curso de Administração, UFSC, Florianópolis.

BARBOSA, Djalma G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 2 v. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BOHLANDER *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um novo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001. Disponível em <http://www.rae.com.br/artigos/151.pdf>. Acesso em 15 out 2007

CARVALHO, Renata Pinheiro. **Universidade corporativa: uma nova estratégia para a Aprendizagem Organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DALMAU, Marcos B. L. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DALMAU, Marcos B. L. **Impactos da utilização da educação à distância na capacitação de recursos humanos em empresas de grande porte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DEGEN, Ronald Jean. As Vantagens do Planejamento Estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, *et al* (org.). **Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. *In*: HANASHIRO, Darcy Mititko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes ; ZACCARELLI, Laura Menegon . (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007, v. 1.

MELO, Elbia; *et al.* **A Perspective of the brazilian eletricity sector restructuring: from privatization to the new model framework**. São Paulo, 2007.

MOURA, Gilnei Luiz; GALHANO, Patrícia Portella Prado; POLO, Edison Fernandes. **Organização estratégica e educação corporativa**. Salvador: 30º Encontro Nacional de Administração, 2006.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

NUNES, Israel Honorino. **Requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em Universidade Corporativa**. Florianópolis, 2005. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? *In*: PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza (et al). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha. Planejamento Estratégico: vantagens & limitações. *In*: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, *et al* (org.). **Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VIEIRA, Luiz Cézare; BRITTO, Paulo Sá. **Governança corporativa: a experiência dos empregados da Celesc**. Florianópolis, 2007.

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **A natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. Disponível em <<http://www.ciberetica.org.br/trabalhos/anais/43-43-c1-43.pdf>>. Acesso em 15 set 2007.