

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
POLO DE SAPUCAIA DO SUL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA –
MODALIDADE EAD**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA – DIRETRIZES
PARA IMPLANTAÇÃO NO GRUPO CEEE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Edemar Ledur

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

UNIVERSIDADE CORPORATIVA – DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO NO GRUPO CEEE

por

Edemar Ledur

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**

Orientador: Prof. **Vitor Francisco Schuch Jr.**

2011

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Administração
Pólo de Sapucaia do Sul
Curso de Especialização em Gestão Pública - modalidade EAD

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização em Gestão Pública

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA – DIRETRIZES PARA
IMPLANTAÇÃO NO GRUPO CEEE**

elaborada por
EDEMAR LEDUR

Como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em
Gestão Pública**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.
(Professor Orientador)

Prof. Milton Wittmann, Dr. (UFSM)

Prof. Gilnei Moura, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 22 de outubro de 2011.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a mulher companheira de vida, que Deus colocou no meu caminho para acompanhar-me nas vitórias e derrotas, buscando superar todos os obstáculos que a vida nos impõe.

Dedico este esforço àquela que me inspirou e motivou nesta caminhada.

Que soube compreender minha angústia e agonia;

Que me apoiou quando necessitei...

Dedico a você, minha amada esposa, Silvia Andréia Sausen.

EPIGRAFE

Não existe um caminho pronto, o que pode facilitar o trajeto é fazer um projeto planejado e coerente com a visão, missão e valores da organização.

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Edemar Ledur. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Roque Gonzales, n.º 272, Apto 319, Bairro Jardim Botânico, Porto Alegre - RS, CEP 90.690-270 Fone (0xx)51 33076881, e-mail: e.ledur@bol.com.br

RESUMO

Monografia de Especialização
Especialização em Gestão Pública – modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria

UNIVERSIDADE CORPORATIVA – DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO NO GRUPO CEEE

Autor: Edemar Ledur

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.

Data e local da defesa: Santa Maria, 22 de outubro de 2011.

Esse trabalho tem como principal objetivo discorrer sobre as bases de concepção que podem servir de instrumentos norteadores do projeto de implantação da universidade corporativa no Grupo CEEE. As universidades corporativas já vêm sendo estudadas há mais de quarenta anos, mas o maior interesse em sua criação se deu na década de 80, quando as empresas passaram a dar importância às estratégias de gerenciamento e ao aprendizado e desenvolvimento dos seus funcionários. As organizações começaram a perceber que não podiam mais depender de outras instituições para qualificar seus colaboradores, partindo para a criação das próprias universidades corporativas, buscando assim, níveis mais elevados para o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem, as metas e os resultados das empresas. As universidades corporativas possuem características específicas que as diferenciam de áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para atender as necessidades da organização: são proativas; atuam no desenvolvimento de competências essenciais; são inovadoras nas formas de construção do conhecimento; atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem a captação do conhecimento presente na organização através de seus profissionais, clientes e fornecedores; procuram acompanhar a utilização prática do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual. Neste sentido que o Grupo CEEE deve estruturar a base de sua Universidade Corporativa, buscando o desenvolvimento e a disseminação da cultura da organização, alinhando o foco em resultados corporativos, e assim, acenar com perspectivas de desenvolvimento de longo prazo, atrair, qualificar e reter talentos.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, educação corporativa, treinamento e desenvolvimento (T&D), colaboradores.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Specialization in Public Administration
The Open University of Brazil (long distance courses)
The Federal University of Santa Maria

CORPORATE UNIVERSITY DIRECTIONS FOR IMPLANTING AT THE CEEE GROUP

Author: Edegar Ledur

Advisor: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.

Date and site of presentation: Santa Maria, 22th of October, 2011

The present paper aims at discussing the bases that may serve as guidelines to the project of implanting a corporate university at the CEEE Group. Corporate universities have been studied for over forty years, but the main interest in their creation was recorded in the 1980s, a decade in which the companies attributed more importance than ever before to managing strategies and to the training and development of their employees. Realizing that they could no longer depend on other public institutions to qualify their collaborators, organizations took steps towards creating their own corporate universities. That meant establishing higher levels for the apprenticeship process and connecting the apprenticeship programs very closely with the companies' goals and results. Corporate universities have some specific characteristics which distinguish them from the areas of training and development to meet the necessities of the organization: they are proactive; they act in the development of essential competencies; they are innovative in the ways of building knowledge; they act in the development and managing of tools designed to detect and capture the knowledge available in the organization's professionals, clients and suppliers; they seek to follow up the practical use of knowledge, i.e., the transformation of knowledge into competitive advantages that generate intellectual capital. It is along these lines that the CEEE Group should structure the basis of its corporate university, developing and disseminating the organization's culture, focusing corporate results and thus aiming at long term perspectives like attracting, qualifying and retaining talents.

Key words: Corporate university, corporate education, training and development, collaborators.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Organograma funcional do CETAF.....	23
FIGURA 02 – Figura esquemática – estratégias das áreas de apoio.....	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Capacitação de empregados no CETAF no período 2007-2010..... **26**

LISTA DE SIGLAS

CETAF – Centro de Treinamento Aperfeiçoamento e Formação
GRUPO CEEE – Concessionária de energia elétrica do RS
CEEE-D – Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica
CEEE-GT – Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica
EDF – Electricité de France
UFMS – Universidade Federal de Santa Maria
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
TI – Tecnologia da informação
CTI – Coordenadoria de Tecnologia da Informação
CAENMF – Centro Administrativo Engenheiro Noé de Melo Freitas
IFSUL – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Rio-Grandense
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SEST-SENAT – Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SBAU – Sociedade Brasileira de Arborização Urbana
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFPEL – Universidade Federal de Pelotas
UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
KNOW-HOW – Conhecimento ou experiência de como realizar determinada tarefa
EAD – Ensino a distância
T&D – Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

RESUMO.....	06
ABSTRACT.....	07
LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE SIGLAS.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Caracterização do tema.....	13
1.2 Objetivo geral.....	13
1.3 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – CONCEITUAL.....	15
2.1 Educação Corporativa.....	15
2.2 Universidade Corporativa.....	17
2.3 Gestão de Pessoas, Capacitação e Universidade Corporativa.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 Variáveis.....	20
4 ANÁLISE DO CONTEXTO ATUAL.....	22
4.1 Análises da estrutura organizacional.....	22
4.2 Infraestrutura.....	24
4.3 Efetivo e cursos oferecidos no CETAF.....	25
4.4 Indicadores de Treinamento.....	25
4.5 Parceiros do CETAF.....	26
5 MODELOS DE CONCEPÇÃO.....	28
6. DIRETRIZES PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO GRUPO CEEE.....	30
6.1 Quanto ao aproveitamento da estrutura existente.....	30
6.2 Quanto aos objetivos estratégicos.....	31
6.3 Quanto aos recursos financeiros.....	32
6.4 Quanto às parcerias institucionais.....	33
6.5 Quanto ao ambiente de aprendizagem.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36

INTRODUÇÃO

O Grupo CEEE conta na sua estrutura organizacional administrativa com o Centro de Treinamento Aperfeiçoamento e Formação – CETAF, no qual são realizados os treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e demais atualizações disponibilizadas aos colaboradores das duas empresas que compõem o Grupo CEEE, CEEE-D e CEEE-GT.

As novas perspectivas quanto à área de treinamento e desenvolvimento profissional impõe o desafio da transformação do atual centro de treinamento em uma moderna e consistente estrutura, capaz de transformar o conceito de treinamento e aperfeiçoamento em uma organização com características de Universidade Corporativa, buscando assim, melhor preparar os colaboradores, parceiros, fornecedores, prestadores de serviço e clientes para os desafios que o setor elétrico exige, além de oferecer alternativa educacional à comunidade local e de formação profissional (educação corporativa) para outras empresas e organizações do setor.

O objetivo principal deste trabalho é discorrer sobre a concepção que pode ser utilizada pelo Grupo CEEE para a implantação da universidade corporativa, traçar diretrizes para um projeto de transformação do CETAF em uma Universidade Corporativa Institucional. Alguns recursos favorecem para as possibilidades, tais como: o aproveitamento da estrutura existente; a administração eficiente dos custos atuais associados à atividade de treinamento e aperfeiçoamento profissional; a possibilidade de firmar parcerias ou convênios com entidades com o fim de viabilizar programas de P&D voltados ao setor elétrico; os desafios futuros impostos pela evolução tecnológica e dinamismo do mercado de energia elétrica no Brasil; a necessidade permanente e evolutiva de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional; a carência de estrutura disponível para este tipo de atividade e a possibilidade de retorno financeiro; a responsabilidade do Grupo CEEE em estimular

pesquisas de relevância científica, tecnológica e social com vistas à melhoria da gestão pública da empresa estatal.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

Considerando o cenário descrito, as premissas apresentadas e, ainda, o caráter protagonista da organização, a primeira e importante formadora de mão-de-obra qualificada no setor elétrico do Rio Grande do Sul, quanto à qualificação do seu corpo funcional, propõe-se traçar algumas diretrizes para a transformação do atual Centro de Treinamento Aperfeiçoamento e Formação – CETAF em uma organização de caráter universitário corporativo.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é discorrer sobre a concepção que pode ser utilizada pelo Grupo CEEE para a implantação de uma universidade corporativa bem como os recursos que favorecem e as diretrizes para tal desenvolvimento.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a composição da estrutura organizacional atual, as possibilidades de parcerias com instituições educacionais.

- Indicar as diretrizes para implantação da universidade corporativa e a utilização de recursos destinados ao financiamento de projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico (P&D).

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa mais relevante para o desenvolvimento deste trabalho está apoiada na estratégia de gestão de pessoas no Grupo CEEE e busca contribuir com

diretrizes para o estudo de um projeto para transformação do Centro de Treinamento Aperfeiçoamento e Formação – CETAF em uma Universidade Corporativa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

2.1 Educação Corporativa

O cenário atual em que o mercado evolui e as tendências em nível internacional indicam para um período de profundas transformações na esfera do desenvolvimento profissional. Fala-se muito de desenvolvimento pessoal, isto é, de gestão de pessoas nas organizações. Romero contribui sobremaneira quando argumenta que:

Vivemos um momento de transição do tradicional T&D para a 'Educação Corporativa', que implica atuar no conjunto de valores e crenças da organização; ter equilíbrio e senso de evolução; confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulo; reforçar estímulos de associação e integração. A tentativa de convergência dessas idéias leva a organização a reagir, quebrando paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação de seus colaboradores, procurando suprir as deficiências do sistema educacional tradicional. (Romero et all, 2007, p.51 apud Costa, 2001, p.12)

A quebra do paradigma da cultura do treinamento e do aperfeiçoamento sob demanda impõe que essa organização, ou seja, a universidade corporativa assuma a responsabilidade de operar como uma unidade de negócio, que também tenha uma visão externa e que possa identificar o seu mercado de maneira que este seja aproveitado sob o aspecto do financiamento que torna o negócio sustentável.

Reconhecer a evolução tecnológica significa dizer que vivemos em um tempo que se caracteriza pelo fluxo constante e veloz de informações e conhecimentos, cada vez mais específicos e complexos e que está a exigir das organizações uma posição diferenciada frente aos seus pares, sob pena de sucumbir diante da acirrada concorrência do mercado. Neste sentido, a universidade corporativa assume papel fundamental, quando tem o desafio de proporcionar ao seu corpo profissional de

forma mais objetiva, o conhecimento necessário para que melhore o seu desempenho fazendo uso dos recursos tecnológicos mais modernos.

As organizações, em nível mundial, estão cada vez mais preocupadas com a formação e desenvolvimento de seus colaboradores. Atualmente o conceito de aprendizado ou treinamento está sendo reformulado. Não se concebe simplesmente a função de treinamento ou aperfeiçoamento profissional por si só. Meister (1999, p.11) ressalta que “espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo de vida”, e é neste sentido que as organizações estão reformulando seu conceito de treinamento, de maneira que seus colaboradores possam ser estimulados permanentemente na busca de conhecimento e aperfeiçoamento de forma continuada. Como muito bem destaca Romero:

Manter as pessoas capacitadas e atualizadas não é mais uma questão somente de crescimento, mas de sobrevivência. Para tanto, a educação corporativa vem ao encontro de todas essas necessidades, possibilitando às organizações atingir todos os seus níveis e setores, muitas vezes independentemente da localização geográfica. (Romero et all, 2007, p.51)

Educação corporativa entende-se como um conjunto de práticas educacionais visando aprendizagem organizacional com objetivo de adquirir, desenvolver e alinhar competências profissionais e organizacionais, permitir o alcance dos objetivos estratégicos, incentivar a colaboração e o compartilhamento de informações e conhecimentos, estimular processos contínuos de inovação e promover o aperfeiçoamento organizacional permanente. É um modelo diferente do treinamento tradicional por focar uma visão mais ampla e de longo prazo. Enquanto o treinamento tradicional é focado para o atendimento das questões de curto prazo, a educação corporativa é orientada para a ampliação do conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores, proporcionando-lhes uma visão sistêmica da organização.

Percebe-se que a transformação deste paradigma traz consigo uma nova forma de gestão das estruturas organizacionais, responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento. Os atuais departamentos de treinamento e desenvolvimento de pessoal estão se transformando em modernas e eficientes estruturas de educação corporativa, que representam um diferencial significativo na corrida pela busca e transferência permanente de conhecimento, de forma continuada e com foco no

resultado de médio e longo prazo, sempre alinhados ao planejamento estratégico. Conforme destaca Romero:

Dentre os objetivos da área de Gestão de Pessoas, é importante destacar que, assim como as demais áreas da organização, esta deve estar voltada para o alcance de resultados, dando sua contribuição para que a empresa se torne vez mais competitiva no mercado. Esta contribuição se dá através de pessoas treinadas, motivadas e satisfeitas com o trabalho que realizam na empresa. Para isso é importante desenvolver programas que garantam a qualidade de vida no trabalho, mantendo um ambiente propício à mudança, além de estabelecer políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis. (Romero et al., 2007, p.50)

Contribuindo com este entendimento, destaca-se que a função de desenvolvimento de pessoas não pode estar dissociada da construção de uma cultura de aprendizagem continuada nas organizações, que preserve as crenças, valores e os objetivos organizacionais e proporcione a sinergia adequada para obter os resultados desejados e projetados no planejamento estratégico empresarial.

Segundo Meister (1999, p. 27) algumas empresas, alinhadas com seu planejamento e com intuito de agilizar e sistematizar os esforços de aprendizagem e desenvolvimento da sua força de trabalho de forma econômica e com maior qualidade, têm lançado mão de utilizar o modelo de Universidade Corporativa como uma unidade de negócio, com autonomia de gestão e programas que priorizam as questões estratégicas do negócio da organização, objetivando o autofinanciamento.

2.2 Universidade Corporativa

Este espaço se propõe a discorrer algumas considerações acerca do conceito atribuído à universidade corporativa. Segundo relata em seu artigo “Universidade corporativa: a parceria possível entre empresas e universidades tradicionais”, publicado na Revista de Administração Pública 5/2000, Sylvia Vergara coloca a universidade corporativa como um conceito inspirado no tradicional modelo de universidade, pois é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas para o exercício de um cargo, função ou

atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às características do negócio de uma empresa específica e ser contínuo.

Sylvia Vergara coloca ainda que a literatura aponta outros termos ao tratar de universidades corporativas, todos com o mesmo significado: Academia Corporativa, Instituto de Aprendizagem, Organização de Aprendizagem, Faculdade Empresarial e Escola Empresarial.

Tratando-se de Universidade Corporativa logo se remete a uma instituição escolar tradicional que disponibiliza cursos presenciais de nível superior, ministrados em salas de aulas por professores com titulação importante. Este conceito sim se encaixa com o das universidades tradicionais, que o mercado atual classifica como conservadoras no aspecto da formação profissional, necessária para os anseios empresariais dos novos tempos. É justamente nesta carência que a universidade corporativa apóia seu conceito de atuação, a busca do desenvolvimento de executivos com foco nas estratégias do negócio da empresa e que possam alcançar resultados positivos de curto prazo parece ser um conceito apropriado para as universidades corporativas sempre sob o “guarda-chuva” da cultura organizacional e do planejamento estratégico.

Em muitos casos as universidades corporativas não necessitam dispor de uma estrutura física. Algumas delas estruturam seus processos de aprendizado em modernas e inovadoras ferramentas tecnológicas de educação a distância e em ambientes virtuais. Lançar mão deste formato de aprendizagem corporativa proporciona ganho de escala na formação profissional, constituindo uma vantagem importante à medida que, desta forma, a organização consegue dispor do conhecimento necessário no momento certo, com maior rapidez e significativa economia de recursos.

Neste cenário de mercado competitivo as universidades corporativas, com seu protagonismo educacional aliado a tecnologia moderna, contribuem significativamente para o sucesso das organizações no campo em que atuam.

2.3 Gestão de Pessoas, Capacitação e Universidade Corporativa

As possibilidades que se vislumbram na estratégia de desenvolvimento profissional com foco no conhecimento do negócio energia elétrica e, aliado a este

diferencial, a criação de uma cultura de desenvolvimento contínuo de conhecimento empresarial faz com que se fortaleça ainda mais a idéia da universidade corporativa.

É perceptível a necessidade de ações internas que possam conduzir todo o quadro de colaboradores, desde os executores da linha de frente, operadores, eletricitistas ou atendentes, até a linha de média e alta gestão, no sentido do comprometimento de todos com os objetivos estratégicos principais da empresa.

A universidade corporativa tem poder relevante neste processo à medida que, usada como ferramenta de diferenciação na atração e retenção de talentos profissionais na organização, funciona como espaço de discussão dos objetivos estratégicos e, desta forma, contribui para a construção de conhecimento diferenciado, transformando-o em capital intelectual, atribuindo vantagem competitiva à organização.

Entretanto, um projeto de universidade corporativa não pode deixar de considerar, em seu escopo, o ambiente político, social, ambiental, cultural e econômico no qual a empresa se insere; sua missão, visão e valores corporativos; o conceito do negócio da empresa, estratégias e objetivos; o mapeamento das competências, habilidades e atitudes do seu corpo funcional; um diagnóstico dos objetivos e metas a serem atingidos; a disponibilidade de recursos financeiros para viabilização no curto e médio prazo; os recursos humanos necessários e disponíveis, com as qualificações desejáveis para o pleno êxito do projeto, além de um programa educacional bem estruturado que abra alternativas de cursos presenciais e à distância com uso de recursos tecnológicos modernos e avançados.

Neste sentido, visando um futuro corporativo com maior capacidade de enfrentamento dos desafios do mercado energético brasileiro e objetivando patamares superiores nos fundamentos de excelência de gestão, o Grupo CEEE pode lançar mão de um projeto de educação corporativa que possa viabilizar a implementação desta estratégia na esfera da gestão do conhecimento e das políticas de desenvolvimento de pessoal. Este projeto se configura em estratégia diferenciada e fundamental para conduzir a organização no caminho da modernização dos processos de trabalho, no desenvolvimento do potencial produtivo e aprimoramento contínuo do campo técnico, focando em desempenhos mais eficientes e busca de melhores resultados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi baseada na observação, análise documental, entrevistas e leituras dos documentos relacionados com o tema. Foram realizadas algumas pesquisas em trabalhos publicados, livros, revistas e na internet, especialmente sobre exemplos de organizações que obtiveram sucesso nos seus projetos de implementação de universidades corporativas.

A leitura e análise de documentos relacionados ao assunto, além da observação quanto às discussões internas referentes ao projeto universidade corporativa no Grupo CEEE, contribuíram para subsidiar o delineamento das variáveis abordadas no desenvolvimento do trabalho.

O trabalho realizado teve cunho analítico, a partir do diagnóstico, interpretação e análise dos fatores ou condições que envolvem uma proposta de transformação do atual CETAF em uma organização de Educação Corporativa.

A leitura e análise das informações e documentos relacionados com o assunto, além da observação quanto à condução deste projeto, constituíram subsídio importante para o delineamento do tema, necessário para abordagem neste trabalho.

3.1 Variáveis

São variáveis consideradas neste trabalho:

- O aproveitamento da estrutura existente no que se refere ao aspecto funcional e aos custos associados na manutenção do atual centro e as transformações advindas deste projeto.

- As parcerias ou convênios com entidades no que se refere à viabilidade de instituição e implementação de pesquisas, dos programas de P&D e dos demais cursos que poderão ser disponibilizados, juntamente com as instituições ou entidades escolhidas.

- O aperfeiçoamento da Gestão Pública a partir da disponibilização de formação profissional continuada e aperfeiçoamento de quadros técnicos de alto nível.

4. ANÁLISE DO CONTEXTO ATUAL

4.1 Análise da estrutura organizacional

O Centro Técnico de Aperfeiçoamento e Formação foi criado 03 de junho de 1968 conforme o modelo de treinamento e desenvolvimento da EDF (Electricité de France - Companhia Estatal Francesa de Geração, Transmissão e Distribuição). Desde então, tem como objetivo a elaboração de propostas de políticas e diretrizes de T&D, bem como a estruturação, execução acompanhamento e avaliação dos treinamentos para os empregados do Grupo CEEE, atendendo as demandas de capacitação e desenvolvimento levantadas pelas áreas da Organização, em consonância com o setor elétrico brasileiro. Os treinamentos são executados de forma interna, ou seja, realizados no próprio espaço físico do Grupo CEEE ou externa, realizados em Instituições fornecedoras do mesmo.

Tem como visão ser referência nacional em treinamento e desenvolvimento humano no setor elétrico e a missão de alavancar o capital humano, criando condições de vantagem competitiva por meio da gestão do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e respeitando o meio ambiente.

O CETAF é um órgão em nível de Divisão, subordinado à Diretoria Administrativa do Grupo CEEE. A atual estrutura organizacional dispõe dos seguintes setores, conforme apresentado no organograma abaixo.

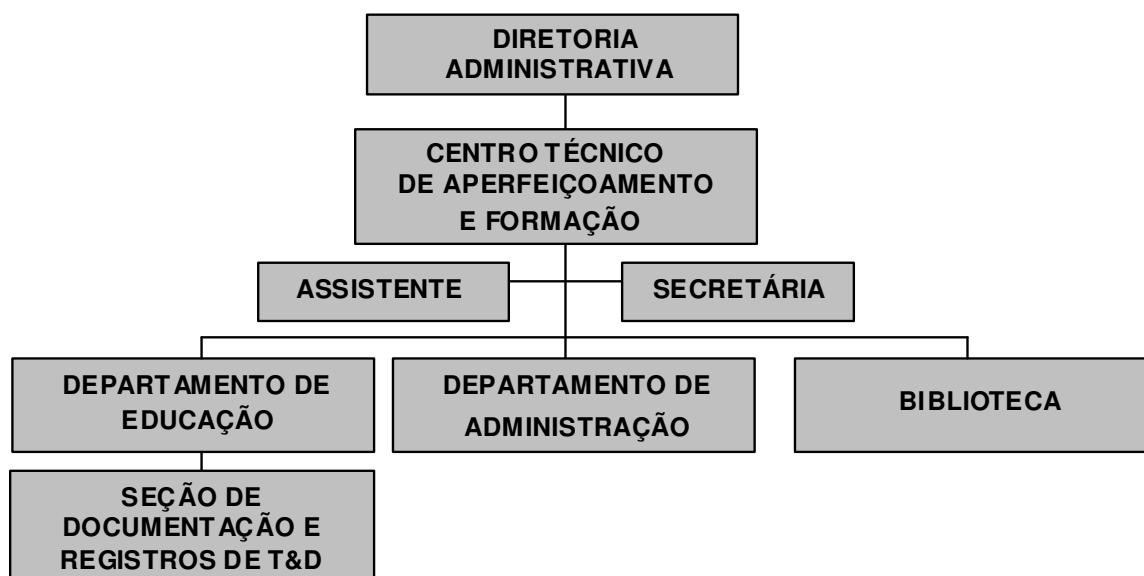


Figura 1 - Organograma funcional do CETAF
 Fonte: Manual de organização Grupo CEEE

O Departamento de Educação é responsável pela estruturação, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação dos treinamentos, nas diversas áreas de conhecimento, destacando-se as áreas de tecnologia da transmissão, tecnologia da distribuição, tecnologia da geração, mecânica e construção civil, recursos humanos, gestão, segurança, comercial, comunicação, tecnologia da informação (TI), comportamental e Qualidade.

A Seção de Documentação e Registros de T&D é responsável por organizar, registrar e arquivar os certificados recebidos no CETAF para fins de pontuação no Plano de Cargos e Salários, bem como emitir relatórios gerenciais e controlar o lançamento das horas dos instrutores internos do Grupo CEEE.

O Departamento de Administração é responsável por todo o apoio administrativo, técnico e logístico, como alojamentos, refeição e reprodução gráfica, necessários a execução dos treinamentos; coordena e controla os processos referentes a eventos internos, como reuniões de área e outros eventos.

A Biblioteca é o setor responsável por organizar e manter o controle do acervo bibliográfico, livros, revistas, jornais, normas técnicas, Diários Oficiais, folhetos, entre outros. Também procede a aquisição de material bibliográfico de forma centralizada, envolvendo compras nacionais e internacionais. Tem a incumbência de selecionar, classificar, catalogar, indexar, arquivar materiais bibliográficos em papel ou meio eletrônico, procede o empréstimo de publicações e disponibiliza acesso às bases de dados possibilitando consulta aos catálogos do

acervo. Acumula ainda as funções do Arquivo de Processos do Grupo CEEE, de forma a organizar e manter o controle do acervo de processos, viabiliza consulta interna e externa e administrar o cadastro no Sistema de Controle de Processos e Expedientes junto à CTI.

4.2 Infraestrutura

O CETAF possui 121435m² de área total, sendo 6707,83m² de área construída. Sua estrutura física é composta por quatorze prédios nos quais há dezoito salas de aula, com capacidade que variam entre trinta e setenta pessoas, dez laboratórios para prática de eletrotécnica, eletrônica, proteção, tecnologia de equipamento e simulação de usinas, dois laboratórios de informática equipados com microcomputadores em ambiente de rede, uma sala padrão para treinamento de medição, um auditório e um refeitório com capacidade para cento e cinquenta pessoas e alojamento para oitenta pessoas. Também possui três pátios para treinamento, dos quais, dois são para treinamento de redes de distribuição e um para treinamento de linhas, um protótipo de Subestação e área de lazer, com churrasqueira e campo de futebol. A biblioteca e o arquivo ficam situados no Centro Administrativo Engenheiro Noé de Melo Freitas (CAENMF), medem respectivamente 255m² e 722,91m².



Prédio Administração CETAF

4.3 Efetivo e cursos oferecidos no CETAF

Em dezembro de 2010 o CETAF conta com uma equipe formada por vinte e oito colaboradores, sendo vinte e quatro no CETAF e quatro na biblioteca. Também colaboram onze estagiários, sendo sete no CETAF e quatro na biblioteca, além de contratados de empresas terceirizadas para os serviços de manutenção, limpeza e conservação, segurança e refeitório.

O projeto de implementação de uma universidade corporativa, que está em fase inicial de diagnóstico, visa obter vinculação dos programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos reais da empresa, focada em resultados corporativos. Busca considerar a administração estratégica como um processo de aprendizado coletivo, que visa desenvolver e explorar as potencialidades e competências distintas, propiciando vantagem competitiva para a organização de forma continuada.

4.4 Indicadores de Treinamento

O CETAF durante o período 2007-2010 esteve em grande parte dedicado à formação de novos empregados para ocupar funções nas áreas estratégicas do negócio da empresa. Para estes treinamentos de formação técnica, foram inseridos conteúdos programáticos que têm como base disciplinas que, através do processo de ensino-aprendizagem, levam os novos empregados, inicialmente, a conhecerem a empresa, suas principais atividades frente ao seu cliente interno e externo, bem como conteúdos específicos da função que estes irão exercer.

Os novos empregados recebem treinamento nas áreas de Matemática, Eletricidade Básica, Práticas de Redes e Meio Ambiente. Também são trabalhados todos os segmentos e procedimentos obrigatórios referentes à Segurança no Trabalho.

Conforme a tabela 1, podemos observar que participaram de treinamentos no CETAF durante o período de janeiro de 2007 a novembro de 2010 um total de 11966

alunos, com investimento da ordem R\$ 5.699.137,14 o que representa um investimento médio de R\$ 476,28 por aluno no período.

PERÍODO JAN/2007 A NOV/2010.

Ano	Eventos	Alunos	Participações	Carga Horária	Investimento	Custo Médio/Aluno
2007	480	2776	5780	14481	R\$1.066.134,61	R\$ 384,05
2008	869	3049	8066	21076	R\$1.778.025,49	R\$ 583,15
2009	921	3366	9244	17457,42	R\$1.545.123,53	R\$ 459,04
2010	821	2775	6297	17757,83	R\$1.309.853,51	R\$ 472,02
Total	3091	11966	29387	70772,25	R\$5.699.137,14	R\$ 476,28

Tabela 1 - Capacitação de empregados no CETAF no período 2007-2010
Fonte: Relatório de administração 2010

4.5 Parceiros do CETAF

O CETAF também exerce suas atividades em parceria com algumas instituições, como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Rio-Grandense – IFSUL, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, o Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte – SEST-SENAT, e a Sociedade Brasileira de Arborização Urbana - SBAU, entre outros.

A parceria com o IFSUL tem por objetivo contratar instrutoria técnica para cursos específicos da área de distribuição de energia e área comercial, bem como para a elaboração de programas de treinamento, em consonância com as necessidades técnicas do Grupo CEEE.

Com o SENAI a parceria se dá para o treinamento específico nas áreas de manutenção mecânica, construção civil, automação, pneumática, instalação de comandos elétricos. Já o SENAC contribui com as necessidades de treinamento de Informática. O SEST-SENAT é instituição parceira nas demandas de treinamento de noções básicas de mecânica para empregados que dirigem veículos do Grupo CEEE com o objetivo de prevenir acidentes e melhorar a manutenção desses veículos.

A SBAU, desde 1998, vem prestando serviços de treinamento com excelência de resultados para a capacitação de profissionais em arborização, com o principal objetivo de alertar e orientar os arboristas sobre os riscos elétricos decorrentes do desempenho das atividades do manejo das árvores urbanas.

5. MODELOS DE CONCEPÇÃO

As universidades corporativas são concebidas nas mais variadas formas, são constituídas e tomam formatos que representam em alguns casos mera fachada que serve de instrumento publicitário para atração de talentos profissionais que buscam crescimento e ascensão na carreira. Nestes modelos, as organizações não necessitam de grandes esforços para consolidar esta prática, uma vez que o verdadeiro objetivo está centrado na exploração da imagem positiva que a criação da universidade corporativa atribui para as empresas. Em geral este modelo não produz o resultado que se espera de uma universidade corporativa, ou seja, o fortalecimento da capacidade de aprendizagem e a incorporação da cultura da busca de conhecimento permanente.

O que se pretende expor, mencionando modelos de concepção para universidade corporativa é, de certa forma, um alerta importante no sentido de evidenciar que as frustrações e os prejuízos causam danos cruciais para as organizações que arriscam simplesmente usar o conceito de universidade corporativa como peça de marketing na ilusão da atração ou retenção de talentos humanos.

Por outros caminhos, empresas realmente comprometidas com o desenvolvimento profissional de seus funcionários e que por conseqüência buscam a obtenção de resultados mais satisfatórios, toma decisões no sentido da criação de universidades corporativas estruturadas em princípios que estão ligados intimamente aos seus objetivos estratégicos e aos desejos verdadeiros de desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Nestes aspectos de modelos, Meister 1999 apresenta dez princípios ou objetivos que as universidades corporativas devem instituir como base para desenvolvimento da força de trabalho em nível de excelência. São eles:

1. *Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.*
2. *Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado á aprendizagem.*
3. *Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências básicas.*
4. *Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores e produtos terceirizados, assim como universidades que possam oferecer os trabalhadores de amanhã.*
5. *Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação de aprendizagem.*
6. *Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.*
7. *Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o 'autofinanciamento' pelas unidades de negócio.*
8. *Assumir um foco global no desenvolvimento de aprendizagens.*
9. *Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.*
10. *Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados. (Meister, 1999, p.30-31)*

Nesta linha, Marisa Eboli frisa em seu artigo publicado na revista T&D Inteligência Corporativa Ed.160 de 2009 que em seu livro Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades publicado em maio de 2004 pela Editora Gente, trás a proposta de um referencial teórico que contribui para que as organizações tenham a possibilidade de visualizar um horizonte que permita ações no sentido de atingir resultados satisfatórios quando da adoção desta estratégia de educação corporativa, apresenta sete princípios de sucesso para a concepção de sistemas de educação corporativa: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade. Estes conceitos já foram experimentados pelas trajetórias vividas nas organizações que já constituíram suas universidades corporativas e deve servir de base orientativa para as novatas neste assunto.

O ponto de partida ou as bases de concepção da universidade corporativa no Grupo CEEE estão além dos princípios citados acima, também nos desafios que precisam ser enfrentados e que foram descortinados na revisão recente do planejamento estratégico institucional, validado pela Diretoria no início de 2011.

O Grupo CEEE tem a oportunidade e as condições necessárias para dar o “pontapé” inicial em um grande projeto de transformação de uma prática de treinamento sob demanda para uma cultura de gestão do capital intelectual consolidando um modelo flexível de universidade corporativa que alinhe as competências e aprendizagens aos objetivos estratégicos da empresa.

6. DIRETRIZES PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO GRUPO CEEE

As diretrizes apontadas a seguir representam uma contribuição deste trabalho para a estratégia de gestão de pessoas, que considera a universidade corporativa como ferramenta fundamental para o desenvolvimento de uma cultura institucional permanente de criação, inovação e difusão de conhecimento aplicada aos objetivos do Grupo CEEE.

6.1 Quanto ao Aproveitamento da Estrutura

A nova economia surgida com a configuração atual do mercado energético brasileiro, significativamente regulado e com forte presença de capital privado na gestão de muitas das empresas deste setor, faz necessário que as empresas públicas concorrentes tenham estratégias inovadoras, especialmente na gestão de pessoas e desenvolvimento de conhecimento do negócio.

Neste ambiente, o Grupo CEEE tem uma condição diferenciada de seus pares, como já demonstrado, pois possui uma estrutura de treinamento que permite, em condições mais favoráveis, a implementação de um projeto de universidade corporativa que possa produzir resultados transformadores a médio prazo.

Recursos que favorecem:

- Dispor da estrutura existente para disponibilizar de forma mais otimizada, inclusive nos três turnos – manhã, tarde e noite – turmas com disciplinas presenciais.

- Considerar a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis no laboratório de informática para oferecer ambientes virtuais de aprendizagem, ampliando a capacidade da rede de transmissão de dados viabilizando, assim, a implantação de ensino a distância EAD.

- Estimular a prática de teleconferências entre os alunos estudantes e os profissionais que atuam nos diversos segmentos de negócio da organização, aplicando teoria e prática.

A estrutura física e organizacional atual faz com que a organização tenha possibilidades positivas de sucesso na implantação da universidade corporativa.

6.2 Quanto aos Objetivos Estratégicos

Outro aspecto importante a destacar neste contexto é a integração dos objetivos estratégicos do grupo com a política de gestão e desenvolvimento do capital humano. Para viabilizar seus objetivos estratégicos institucionais, a gestão do conhecimento trabalhado sob a perspectiva da universidade corporativa se transforma em diferencial de sucesso neste desafio. Integrar as diferentes formas de educação, treinamento e aperfeiçoamento profissional com a produção de conhecimento voltado para a especialização do negócio energia elétrica poderá trazer as condições ideais de alcance das metas do planejamento estratégico.

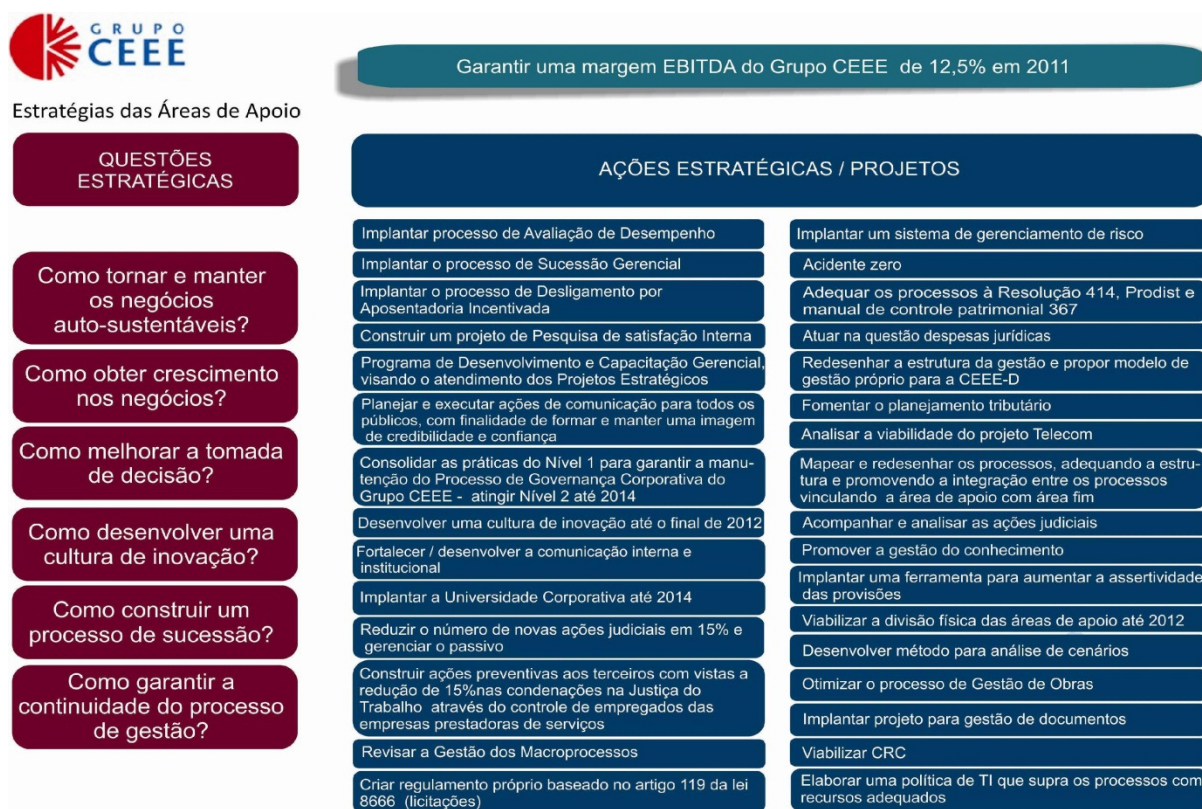


Figura 02- Figura esquemática – estratégias das áreas de apoio
Fonte: Mapa Estratégico Grupo CEEE

O projeto deve estabelecer que o objetivo e as metas da universidade corporativa estejam alinhados diretamente aos objetivos estratégicos corporativos. Neste aspecto observamos que a criação da universidade corporativa se constitui como um dos objetivos estratégicos do planejamento 2011-2015, conforme figura 02.

6.3 Quanto aos Recursos Financeiros

Um projeto de universidade corporativa em uma organização com porte do Grupo CEEE necessita de um planejamento financeiro muito bem estruturado e que possa ser desenvolvido com a autonomia de uma unidade de negócio, com receitas provenientes de produtos educacionais e de formação postos a disposição do mercado.

Para custeio das atividades básicas de funcionamento, como se observa na tabela 01, foram disponibilizados recursos da ordem de 5,7 milhões de reais, nos anos de 2007 a 2010. Com este volume financeiro, somando, ainda, parte dos recursos disponibilizados pelo Grupo CEEE na conta P&D – Pesquisa e Desenvolvimento – constituem um orçamento capaz de viabilizar a implantação da universidade corporativa com sustentabilidade financeira de curto prazo e com grande potencial de consolidação nos anos seguintes.

Os recursos da conta P&D são oriundos da faturas de energia elétrica, pagas pelos clientes das concessionárias e que, obrigatoriamente, devem ser investidos em projetos de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias que resultem em melhorias nas condições de vida da sociedade.

No Grupo CEEE parte importante destes recursos, da ordem de 4 milhões anuais, podem viabilizar, por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, a criação de um ambiente de pesquisa e produção científica que, com participação do quadro técnico interno, pode se transformar no diferencial competitivo e em mecanismo de retenção de talentos, além de contribuir para a formação de pessoal com qualificação em nível de excelência.

6.4 Quanto às Parcerias Institucionais

Atualmente as instituições parceiras, citadas no item 4.5, já desenvolvem atividades e projetos, tanto no âmbito interno quanto externo da estrutura do CETAF.

Com a implantação da universidade corporativa, a empresa poderá instituir parcerias estratégicas com instituições de ensino superior (universidades e faculdades), o que possibilitará a homologação e certificação de diplomas de formação superior e em nível de especialização para cursos nas diversas áreas de conhecimento, especialmente naquelas de interesse específico do Grupo CEEE.

Alem das instituições parceiras, outras organizações ou empresas poderão se associar ao projeto universidade corporativa de forma que se viabilizem os objetivos que vierem a ser definidos, contribuindo para a melhoria permanente da gestão pública e o desenvolvimento continuado do capital humano, tanto da organização quanto dos parceiros e da sociedade em geral.

A universidade corporativa deve considerar em escopo de organizações parceiras instituições ao nível das universidades federais (UFRGS, UFSM, UFPel) e da UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – valendo-se do *know how* destas para a viabilização dos projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico.

6.5 Quanto ao Ambiente de Aprendizagem

Alinhada ao modelo de universidade corporativa que busque instituir um processo permanente de transformação do “simples fazer” para o “fazer com excelência”, a organização deve perseguir a construção de uma cultura de aprendizagem continuada, através do estímulo à inovação de técnicas e métodos tradicionais, incorporando ao trabalho do dia-a-dia, melhorias que resultem em desempenhos mais eficientes.

Importante, ainda, que priorize as demandas e necessidades internas, valorize e incentive a permanente formação de instrutoria interna, estimule o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores que agreguem qualidade e eficiência no processo de aprendizagem. Outros aspectos importantes do modelo de funcionamento são a adoção de estruturas curriculares flexíveis, estímulo ao

compartilhamento de conhecimento e aplicação de aprendizagem vivenciada, utilização de métodos de aprendizagem e avaliação que levem em conta as diferenças dos alunos, como tempo, local e ritmo de aprendizagem, bem como a consolidação do conhecimento a partir da elaboração de projetos e trabalhos que estimulem o estudo de casos e suas aplicações práticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propõe fundamentalmente abordar de forma específica alguns aspectos relacionados ao tema Universidade Corporativa, sem pretensões objetivas senão em contribuir para as discussões no âmbito do Grupo CEEE para a construção, implantação e viabilização de um projeto de universidade corporativa.

O trabalho aborda alguns pontos considerados fundamentais que balizam a concepção de um projeto de Universidade Corporativa, estes podem servir de base para estruturar o modo de atuação e funcionamento da educação corporativa no Grupo CEEE. Ainda, elenca algumas diretrizes que podem servir de parâmetro norteador das ações que serão desenvolvidas e dos objetivos a serem atingidos neste projeto.

Entretanto, por se tratar de um tema estratégico para o Grupo CEEE, a educação corporativa torna-se preponderante nas ações transformadoras e este trabalho evidencia uma alternativa viável de concretização do projeto de transformação do CETAF em Universidade Corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.; Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIDOW, W. H. & MALLONE, M. S. A.; Corporação virtual. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, P.; Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MEISTER, J. C.; Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.; Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, P. M.; A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.
- ROMERO, S.M.; Gestão Inovadora de Pessoas e Equipes – Porto Alegre: Editora Alternativa, 2007.
- COSTA, Ana Cláudia Athayde da.; Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- TERRA, J.C.C.; Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.
- Revista T&D Inteligência Corporativa, Ed. 160 2009 Publicação Oficial da ASTD do Brasil.
- Revista Energia CEEE, Informativo da CEEE 13ª edição março/abril 2010.