**GAE/026**



**21  a  26  de  Outubro  de  2001**

**Campinas  -  São  Paulo  -  Brasil**

**GRUPO  VI**

CTEEP                                       Cecilia  Maria  Kolossvary

**ESTUDOS  DE  ASPECTOS  EMPRESARIAIS**

**EDUCAÇÃO  CORPORATIVA  NAS  EMPRESAS  PAULISTAS  DE  TRANSMISSÃO**

Lidia  Lopes  Lozano

EPTE

RESUMO

Este  trabalho  objetiva  contribuir  para  a  reflexão  sobre

uma metodologia consistente de gerenciar o

desenvolvimento  dos  Empregados  das  Empresas  de

Transmissão,  aliando  o  crescimento  dos  mesmos  a

uma  sólida  carreira  de  educação,  onde  se  prevê  a

possibilidade  de  efetivo  acompanhamento  e  ajuste  de

ações,  com  forte  foco  nas  necessidades  impostas  pela

realidade  empresarial.

Procura  demonstrar  também  que  a  concretização  fiel

do  que  se  preconiza  em  Educação  Corporativa  é

extremamente  complexa,  exigindo  uma  abordagem

que  dissemina  os  valores,  a  cultura  e  a  filosofia

organizacional  em  cada  ação.

PALAVRAS-CHAVE:  Educação  Corporativa,  Educação

Continuada,  Universidade  Corporativa,  Treinamento  e

Desenvolvimento,  Aprendizagem

1.0  BREVE  DESCRIÇÃO  DO  CENÁRIO

Com  as  mudanças  propostas  pelo  novo  Modelo

Institucional,  várias  medidas  estão  sendo  instaladas,

visando  tornar  as  empresas  mais  ágeis  e  competitivas,

quanto  ao  desempenho  e  à  produtividade.  Entre  elas,

destaca-se  o  estudo  de  um  modelo  de  unificação  das

empresas  de  transmissão  do  setor  elétrico  paulista,

EPTE  –  Empresa  Paulista  de  Transmissão  de  Energia

Elétrica S.A.(parte oriunda da cisão da

ELETROPAULO),  com  capacidade  instalada  de  17.026

MVA  e CTEEP  –  Companhia  de  Transmissão  de

Energia  Elétrica  Paulista  (parte  oriunda  da  cisão  da

CESP),  com  capacidade  instalada  de 17.991  MVA,

responsáveis  em  assegurar  o  transporte  de  energia

elétrica  no  Estado  de  São  Paulo.

Com  vistas  a  uma  gestão  unificada,  em  setembro  de

2.000  foi  concluído  o  Planejamento  Estratégico

realizado  à  quatro  mãos,  do  qual  podem  se  destacar

alguns  pontos  que  fundamentaram  a  reflexão  para  o

desenvolvimento  da  Educação  Corporativa  na  nova

empresa  que  surge,  conforme  segue:

Algumas  oportunidades/pontos  fortes  diagnosticados:

possibilidade  de  criação  da  maior  empresa  de

transmissão  da  América  do  Sul,  demanda  de  forte

expansão  dos  meios  de  transmissão  nos  próximos

anos,  exploração  de  outros  serviços  a  partir  da  infra-

estrutura  existente  –  em  especial     transmissão  de

dados.

Algumas  ameaças/  pontos  fracos  diagnosticados:

contingenciamento  da  receita  autorizada  pela  ANEEL,

baixa  rentabilidade  da  planta  atual,  capacitação

negocial  não  suficientemente  testada  e  presença  de

fortes  concorrentes  nacionais  e  internacionais.

O  contexto  indica  a  necessidade  de  agilização  de

decisões  referentes  ao  posicionamento  negocial,  a

participação        competitiva        em        licitações,        ao

equacionamento  do  gerenciamento  de  custos  por

elemento  funcional,  a  renovação  da  planta  atual,  a

entrada  de  novos  negócios,  o  equacionamento  de

pessoal  (que  reúne  todas  as  atipias  trazidas  das  recém

criadas  EPTE  e  CTEEP,  que  por  sua  vez  são  oriundas

de  empresas  que  abrangiam  a  distribuição  e  a  geração

de  energia),  o  modelo  de  gestão,  o  ajustamento  de

processos  e  a  implantação  do  ERP.

As  mudanças  propostas  não  poderiam  deixar  de  trazer

fortes  repercussões  no  Gerenciamento  de  Recursos

Humanos  nas  Empresas,  agora  sob  uma  única  égide.

O     desenvolvimento     de     um     perfil     agressivo     e

competitivo  do  corpo  de  colaboradores  depende  de

ações  fundamentadas,      visando  a  unificação  e  a

modernização  da  Política  de  Recursos  Humanos  e  o

atendimento  das  novas  exigências  impostas.

Lídia Lopes Lozano - Divisão de Treinamento e Desenvolvimento – PHT - CTEEP – Al. Ministro Rocha Azevedo, 25 – 14º andar

Cerqueira César - cep - 01410–900 - São Paulo – SP - Tel.: (0xx11) 252-3480 - Email: llozano@cteep.com.br

2



Dentre  as  ações,  algumas  de  porte  estratégico,  devem

ser  evidenciadas:  unificação  da  estrutura  de  cargos  e

funções,  unificação  da  política  salarial  e  definição  de

uma  carreira  de  crescimento  que  contemple  o

Desenvolvimento do Empregado no Contexto

Empresarial  (Educação  Corporativa),  esta  última,

objeto  do  estudo  que  se  apresenta.

2.0  -  DIAGNÓSTICO  DA  FUNÇÃO  TREINAMENTO

Com  a  finalidade  de  implantar  a  Educação  Corporativa

na  Empresa,  tornou-se  necessário  sintetizar  o  maior

número  de  informações  relevantes  sobre  o  assunto,  de

forma  a  desenhar  um  diagnóstico  preliminar  do*status*

*quo*  e  dos  paradigmas  a  serem  perseguidos:

2.1 Quanto  aos  aspectos  essenciais  a  serem

contemplados  na Educaçã o  Corporativa

2.1.1  Característica  ideal:  a  educação  corporativa

preconiza  uma  estruturação  de  currículo  que  incorpora

a Cidadania Corporativa (missão/valores da

organização),  a  Estrutura  Contextual  (dados/metas  da

empresa)  e  as  Competências  Básicas.

2.1.2  Diagnóstico:  desconhecimento  pelos  empregados

da  missão  e  dos  valores.  Os  dados  e  metas  não  estão

“traduzidos”  de  forma  global  e  inteligível  para  o  corpo

de  empregados.  Apenas  o  corpo gerencial  e  um

pequeno  porcentual  de  empregados  detém  esta

informação,  apenas  aqueles  que  participaram  de  forma

ativa  no  processo  de  Planejamento  Empresarial.

Denotou-se,  portanto,  a  necessidade  de  disseminar

estas informações, com forte foco no Modelo

Institucional, bem como, tornou-se premente a

atualização/revisão  das  competências  essenciais  para

uma  empresa  de  transmissão  de  energia  elétrica.  As

competências registradas e os programas de

treinamento  existentes,  refletiam  uma  empresa  densa,

com pouco foco no negócio de transmissão,

constituída  –  justificadamente  -  de  retalhos  das  antigas

empresas  verticalizadas.

2.2  -  Quanto  às soluções de aprendizagem

2.2.1  Característica  Ideal:  A  educação  corporativa  é  um

processo  contínuo  de  aprendizagem  e  não  um  espaço

físico  destinado  à  aprendizagem.  É  o  guarda-chuva

centralizado  que  oferece  soluções  de  aprendizagem

com  relevância  estratégica  para  cada  família  de  cargos

dentro  da  organização.  Assume  um  foco  global  no

desenvolvimento  de  soluções  de  aprendizagem.  Utiliza

todos  e  quaisquer  recursos  de  aprendizagem,  inclusive

os  de  ponta:  campus  virtual,  aprendizagem  via  satélite,

aprendizagem  multimídia,  aprendizagem  via  internet.

2.2.2  Diagnóstico:  A  empresa  já  possui  uma  cultura  de

processo  contínuo  de  aprendizagem.  Possui  também

uma  metodologia  de  levantamento  do  perfil  de

conhecimentos  de  capacitação  e  aperfeiçoamento  por

cargo/órgão/empregado e vários sistemas

informatizados  para  gerenciar  as  informações:  uma

conversacional,  porém  de  alta  plataforma,  outra  de

baixa  plataforma  e  portanto  mais  ágil,  porém  não

conversacional.Os  bancos  de  dados  não  se  encontram

unificados.        Tampouco        possui        recursos        de

aprendizagem  de  ponta,  embora  já  os  tenha  utilizado

de  forma  pouco  sistêmica,        em  convênio  com

universidades.

Iniciou-se  um  trabalho  de  unificação  de  dados  das

duas  empresas  e  de  adaptação  ao  novo  sistema  ERP,

recém  adquirido  pela  empresa,  de  forma  a  criar  uma

única     base     de     informações     de     treinamento     e

desenvolvimento  com  altíssima  interação  com  os

demais  sub-sistemas  de  recursos  humanos,  em

especial  com  o  projeto  de  unificação  de      cargos.

Conseqüentemente,  passa  a  ser  primordial  revisar  os

conhecimentos  básicos  e  de  aperfeiçoamento/  por

família  de  cargos,  selecionar  os  mais  estratégicos  ou

os  integrantes  da  cadeia  de  valor,  levantar  parceiros

detentores  de*know-how*,  consultores,  entidades  e

instituições  de  renome,  como  também,  efetuar  um

extenso  levantamento  de  todos  os  espaços  passíveis

de  serem  aproveitados  para  ações  de  educação     e

pesquisar  tecnologias  de  aprendizagem  de  ponta.

2.3  Quanto  à clientela  alvo

2.3.1      Característica      ideal:      abrange      todos      os

empregados,  em  todos  os  níveis,  segundo  suas

características  e  relações  com  os  negócios  da  empresa

e  abre-se  espaço  para  profissionais  de  empresas  da

cadeia  produtiva  e  parceiros,  inclusive     clientes,

distribuidores,  fornecedores  de  produtos  terceirizados,

bem  como  entidades  de  ensino  que  possam  fornecer

os  trabalhadores  de  amanhã.

2.3.2     Diagnóstico:     os     treinandos     externos     são

considerados  como  “visitantes”.  Os  treinandos  internos

participam  de  eventos  conforme  levantamento  de

necessidades  ou  solicitação  das  gerências.  O  conceito

de  cadeia  produtiva,  apesar  de  trabalhado  nas  antigas

empresas,  deverá  receber  uma  forte  implementação.

Será  objeto  de  profunda  reflexão  com  gerentes  e

especialistas       em  um  primeiro  momento,  e,  na

sequência,  apresentado  e  debatido  com  toda  a

empresa.

2.4  -  Quanto ao  envolvimento  de  facilitadores

2.4.1  Característica  ideal:  a  Educação  Corporativa

encoraja  e  facilita  o  envolvimento  dos  líderes  com  o

aprendizado     (como     estudantes,     monitores,          e

facilitadores  da  aprendizagem).

2.4.2  Diagnóstico:  Alguns  líderes  já  atuaram  como

monitores  ou  facilitadores  no  momento  da  implantação

sistema  da  qualidade.  Atualmente,  os  gerentes,

principalmente  das  áreas  técnicas,  além  de  estarem

distantes     do     papel     de     educadores,     encontram

dificuldades  diversas  em  sugerir  ou  liberar  possíveis

talentos  em  educação.

Existem  vários  cursos  internos  monitorados  por

empregados,  que  foram  preparados  pedagogicamente

pela  área  de  treinamento  através  de  curso  específico.

Tornou-se  necessário,  porém,  disseminar  o  papel  dos

gerentes  e  empregados  como  facilitadores        da

implantação  da  cultura  de  educação  corporativa  e

permanente.

3



2.5  -  Quanto  à  forma  de  financiamento

2.5.1  Característica  ideal:  a  Educação  Corporativa

passa  do  modelo  de  financiamento  corporativo  para  o

“autofinanciamento”.  Cria  um  sistema  de  avaliação  dos

investimentos

2.5.2  Diagnóstico:  o  modelo  atual  é  de  financiamento

corporativo.  Os  investimentos  em  treinamento  e

desenvolvimento  motivam o  estabelecimento  um

procedimento de contabilização ágil, aliado às

demandas  do  Planejamento  Estratégico,  de  forma  a

permitir  uma  visualização  futura  de  autofinanciamento.

2.6  -  Quanto  à  avaliação  de  resultados

2.6.1  Característica  ideal:  a  Educação  Corporativa  cria

um  sistema  de  avaliação  dos  resultados.

2.6.2  Diagnóstico:  não  existe  um  sistema  de  avaliação

de  resultados,  nem  tampouco  de  acompanhamento  de

talentos.  A  avaliação  de  desempenho  não  é  um

instrumento valorizado  na  empresa,  tornando-se

necessário  incrementar  o  sistema  de  avaliação  de

resultados  –  certificação  de  aprendizagem  e  iniciadores

de  competência  -  e  de  desempenho.

2.7  -  Quanto  ao  credenciamento

2.7.1  Característica  ideal:  na  Educação  Corporativa

obtém-se  o  credenciamento  de  cursos/monitores  junto

às  universidades  e  instituições  de  ponta.

2.7.2.Diagnóstico:  É  um  conceito  novo  para  a  empresa.

Tornou-se  necessário  o  estudo  detalhado  sobre  a

pontuação  a  ser  creditada  para  cada  ação  de

desenvolvimento,  definir  critérios  e  parceiros  de

primeira  grandeza  para  coordenar,  ministrar  e  efetuar

os  respectivos  credenciamentos.

2.8  -  Conclusões

Embora os investimentos em treinamento e

desenvolvimento  nas  empresas  de  energia  elétrica  das

quais  as  empresas  de  transmissão  se  originaram

tenham  sido  significativos  e  condizentes  com  as

melhores  práticas  do  mercado,  investimentos  nessa

nova  maneira  de  se  desenvolver  os  empregados  são

necessários  considerando:  as  recentes  mudanças

pelas  quais  passaram  essas  empresas  e  a  nova

realidade que exige diferentes competências e

polivalência  do  quadro  de  pessoal.  Ainda  é  importante

registrar  o  momento  atual  de  reconfiguração  das

empresas  para  o  negócio  de  transmissão,  com  os

consequentes  desafios  estratégicos  a  serem  vencidos,

como:  liderança  em  custos,  expansão  da  planta  de

transmissão  e  de  exploração  de  negócios  correlatos

(em  especial  transmissão  de  dados).

As vertentes  descritas  demandam  uma  grande

alteração  na  forma  de  gerir  o  processo.  Requerem

consultores  com  capacidade  de  análise  do  quadro  de

pessoal  e  das  rotas  de  negócio  da  empresa,  para

montagem das melhores alternativas de

desenvolvimento;      requer      dotes      de      criatividade

intelectual  e  liderança  para  otimizar  os  recursos

existentes  em  um  curto  espaço  de  tempo.

È  imprescindível  ainda,  conhecimentos  sobre  o  setor

elétrico  brasileiro  e  reestruturação  de  empresas  do

setor  público,  bem  como  capacitações  diferenciadas

para  a  organização  de  infra-estrutura  específica  de

uma  entidades  de  ensino.

3.0  A  CONCEITUAÇÃO  DE  EDUCAÇÃO

CORPORATIVA  NA  CTEEP  E  EPTE

Com  base  em  todas  as  pesquisas,  visitas,  estudos,

conversas  com  consultores  e  diagnósticos  realizados,

partiu-se  para  a          conceituação      e  exercício  de

Educação  Corporativa  que  passa  a  ser  descrita  a

seguir.

Educação     Corporativa  é  uma     ampliação     dos

programas  de  treinamento  e  desenvolvimento,  com

novos  paradigmas  e  ações  calcadas  na  continuidade,

com  foco  na  aprendizagem  e  na  formação  de

competências  essenciais,  vinculadas  aos  negócios  e  à

missão  da  empresa.  É,  por  excelência,  um  instrumento

de  mudança  de  cultura  organizacional.

A  Educação  Corporativa  está  sustentada  no  conceito

de  aprender  a  aprender,  onde  o  conhecimento  funciona

como  um  suporte  para  o  fazer,  sendo  este,  o  núcleo

básico  para  o  aprendizado  sucessivo,  de  forma  a

manter  atualizadas  as  competências  profissionais.

Os     indicadores     para     avaliação     da     experiência

profissional     que     consideram     a     atualidade     dos

conhecimentos,  a  sistemática  de  certificação  de

aprendizagem  e  as  avaliações  de  aproveitamento  são

ferramentas  de  suporte  à  metodologia  proposta.

Desta  forma,  todos  os  Programas  deverão  estar

desenhados  e  atualizados  para  favorecer,  em  tempo

real,  a  sustentação  das  questões  empresariais  mais

importantes  da  organização.

4.0  MODELO  DE  IMPLANTAÇÃO  DA  EDUCAÇÃO

CORPORATIVA  NAS  EMPRESAS  DE  TRANSMISSÃO

Tendo  em  vista  que  o  foco  da  metodologia  é  a

formação  de  competências,  a  melhor  forma  de

alcançar  o  alvo  é  não  perder  de  vista  o  conceito  de  que

Competência  não  é  sinônimo  de  conhecimento,  mas  é

a  capacidade  real  de  se  chegar  a  um  resultado,

respondendo  adequadamente  às  necessidades  da

organização.

Além  deste  conceito,  torna  se  necessário  ter  em  mente

as  seguintes  ações  intermitentes  e  contínuas:

Ampliar  na  organização  a  percepção  das  mudanças  do

setor,  ampliar  para  vários  níveis  da  organização,  o

entendimento  do  negócio  Transmissão  na  cadeia

produtiva  do  serviço  de  transporte  de  energia  elétrica,

identificar  e  consolidar  as  competências  requeridas

para  o  exercício  das  atividades  na  rota  do  negócio  da

transmissão,  desenvolver  um  programa  voltado  à

**Thank you for using Wondershare PDFelement.**



**You can only convert up to 5 pages in the trial version.**

**To get the full version， please purchase the program here:**

[*http://cbs.wondershare.com/go.php?pid=973&m=db*](http://cbs.wondershare.com/go.php?pid=973&m=db)