



**SNPTEE
SEMÍNÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

GTE 06
14 a 17 Outubro de 2007
Rio de Janeiro - RJ

**GRUPO XV
GRUPO DE ESTUDO DA GESTÃO DE TECNOLOGIA, DA INOVAÇÃO E DA EDUCAÇÃO - GTE**

UNIVERSIDADE CORPORATIVA ELETRONORTE - UCEL

Éden Brasília de Assunção Damasceno * Marco Antônio Martins Leite ()**

CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL – ELETRONORTE S.A.

RESUMO

A Eletronorte, no final de 2002 com uma proposta educacional de vanguarda no grupo Eletrobrás, implantou a Universidade Corporativa Eletronorte – UCEL, que se caracteriza como uma ferramenta estratégica, fundamentada sob dois pilares: educação continuada e gestão do conhecimento. Desenhada para ajudar a organização a atingir sua missão, a UCEL atua como um sistema educacional que atende às competências organizacionais e profissionais requeridas pelas estratégias empresariais.

Desde sua implantação a UCEL, ofertou 3.886 ações educacionais que se desdobraram em 32.874 participações, 839.849 horas em treinamento e uma economia aproximada de R\$ 5.600.000,00 (cinco milhões e seiscentos mil reais) para a empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Competências, Educação, Estratégia, Gestão, Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

No início do século XX, as instituições tradicionais de ensino não conseguiam acompanhar a demanda de treinamento da força de trabalho das organizações. O retorno era demorado e nem sempre atendia às necessidades específicas do empresariado. A resposta das organizações foi buscar uma solução interna criando os departamentos de treinamento e desenvolvimento de pessoal com a função principal de desenvolver nos empregados habilidades necessárias ao desempenho no trabalho.

Um século depois, a mudança de uma economia baseada em habilidades para uma economia baseada no conhecimento demandou um novo perfil educacional das organizações. O foco do treinamento foi consideravelmente ampliado, envolvendo um nível maior de exigência tanto do indivíduo quanto da organização. Treinar os indivíduos nas habilidades necessárias ao desempenho no trabalho deixou de ser uma garantia para a sobrevivência organizacional em um ambiente com alta instabilidade externa e forte competitividade. O novo contexto passou a exigir ações mais amplas, rápidas e continuadas de formação pessoal e profissional diretamente alinhadas com os objetivos, visão e missão da organização. Os departamentos tradicionais de treinamento e desenvolvimento de pessoal não estavam preparados para atender a essa nova demanda. A solução para o problema surgiu sob a forma de um novo modelo de educação denominado Universidade Corporativa, iniciando um movimento de reaproximação entre empresa e as instituições de ensino.

2. JUSTIFICATIVA

A história da Eletronorte mostra que sempre houve uma preocupação muito grande da organização em investir na formação e capacitação do seu quadro profissional, como forma de alcançar e manter a excelência na gestão de

(*) SCN Quadra 06 Ed. Venâncio 3.000 Bloco C sala 305 – CEP 71718-900 Brasília – DF – Brasil
Tel: (+55 21) 3429-5179 – Fax: (+55 21) 3328-6173 – Email: eden@eln.gov.br

(**) SCN Quadra 06 Ed. Venâncio 3.000 Bloco C sala 301 – CEP 71718-900 Brasília – DF – Brasil
Tel: (+55 21) 3429-5302 – Fax: (+55 21) 3328-6032 – Email: marcoleite@eln.gov.br

peças. Esse empenho continua expresso no Plano Estratégico, que enfatiza a necessidade de preservar e desenvolver as competências profissionais essenciais à sustentação dos negócios da Empresa, bem como de transformar o conhecimento tácito e disperso na organização em conhecimento explícito, consolidado e compartilhado.

As orientações emanadas do Plano Estratégico também enfatizam que a Eletronorte, inserida num contexto de transformação e competitividade, tem consciência estratégica de que a educação permanente é o caminho para desenvolver a mentalidade da aprendizagem contínua, capaz de gerar resultados para a organização, através dos seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, enfim, toda a cadeia de valor, cada um no desempenho complementar e interdependente de seu papel.

O modelo de Universidade Corporativa tem sido a alternativa encontrada pelas organizações para atender a esse duplo desafio: o de promover a educação continuada dos integrantes dos anéis internos e externos à organização, e o de assegurar a adequada gestão desse conhecimento gerado.

Existem diferenças marcantes entre o modelo de uma área tradicional de treinamento e desenvolvimento e o modelo de uma Universidade Corporativa. No primeiro, a função da área de treinamento é a de treinar pessoas para desenvolver suas habilidades para o trabalho. Trata-se de uma função mais descentralizada e com vários programas independentes que buscam atender as demandas de treinamento da organização. Uma universidade corporativa trabalha no sentido inverso. Ao invés de ser uma função descentralizada e com vários programas independentes, ela funciona de forma mais centralizada e tem um escopo bem mais amplo - alinhar as ações de educação as reais competências organizacionais e profissionais necessárias ao negócio da empresa. Outra importante diferença entre os dois modelos, é que as Universidades Corporativas são planejadas para fazer também a gestão do conhecimento gerado na organização, evitando que ele se perca ou venha a ser subutilizado.

Ao centralizar as ações de educação sob a chancela de um modelo de Universidade Corporativa, a organização ganhou também na relação custo-benefício, ao obter descontos na negociação de cursos para um número maior de colaboradores, estabelecer parcerias com instituições de ensino, eliminar redundâncias e evitar duplicação de esforços.

Concebida visando o alinhamento com os negócios estratégicos da Empresa e com base na visão dos cenários futuros, a Universidade Corporativa da Eletronorte é a alternativa que viabiliza o atendimento do perfil educacional existente na organização. A Universidade Corporativa Eletronorte – UCEL, foi estruturada em escolas de excelência que correspondem às competências organizacionais.

3. OBJETIVOS DA UCEL

- Promover oportunidades de aprendizagem contínua para todos os colaboradores da Empresa, estendendo essas oportunidades aos demais integrantes da cadeia de valor, conforme estabelecido nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e no Programa de Qualidade do Serviço Público - PQSP;
- Vincular as oportunidades de aprendizagem aos objetivos, visão e missão organizacionais;
- Vincular as oportunidades de aprendizagem às competências essenciais aos negócios da organização, reduzindo os hiatos das habilidades e conhecimentos necessários para atuação no setor elétrico;
- Alinhar as oportunidades de aprendizagem às necessidades dos processos (matriz de habilidades e competências);
- Contribuir na transformação do conhecimento tácito e disperso na Empresa em conhecimento explícito, consolidado e compartilhado.

O alcance desses objetivos tem contribuído para a transformação da função descentralizada de treinamento em um modelo de educação continuada organizado e estruturado dentro de uma unidade denominada *Universidade Corporativa Eletronorte - UCEL*.

4. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MODELO DA UCEL

Uma Universidade Corporativa não é apenas uma nova forma de organizar, planejar e executar ações educacionais. Ela faz muito mais do que isso. Meister (1999) explicita alguns princípios-chave do modelo de Universidade Corporativa:

- Conceito: Guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar empregados, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

- Modelo: Baseado em competências e vinculado à aprendizagem e às necessidades estratégicas da empresa.
- Processo: Deve ser considerada como um processo de aprendizagem e não necessariamente um espaço físico em que as pessoas vão para aprender.

Além desses pontos-chave, dez componentes fundamentais são necessários para o sucesso na construção de uma Universidade Corporativa. Meister (1999) lembra que nem toda organização, é claro, enfatiza igualmente esses dez elementos, mas a que ignora ou negligencia um ou mais componentes descobre que sua Universidade Corporativa talvez não esteja tão ligada ao desempenho, nem seja tão relevante para os negócios conforme desejado. Esses dez elementos são: (1) controle; (2) visão/missão; (3) orçamento; (4) organização; (5) partes interessadas; (6) produtos e serviços; (7) parceiros de aprendizagem; (8) tecnologia; (9) avaliação; (10) comunicação constante.

Com o objetivo de otimizar a orientação de Meister, para a Universidade Corporativa Eletronorte foi construído um novo modelo com doze componentes considerados fundamentais para a sua implantação. A Figura 1 ilustra o novo modelo de doze componentes.



FIGURA 1 – Modelo de doze componentes da Universidade Corporativa Eletronorte.

4.1 - Características Específicas do Modelo

4.1.1 **Missão** - Atuar como agente integrador entre as ações educacionais e os negócios estratégicos da Empresa, promovendo o desenvolvimento das pessoas e a gestão do conhecimento.

4.1.2 **Visão** - Ser referência em educação corporativa promovendo o desenvolvimento das pessoas e a gestão do conhecimento na organização.

4.1.3 **Orçamento** - A Eletronorte providencia o necessário aporte de recursos para a viabilização das ações educacionais ofertadas pela UCEL.

4.1.4 **Direção** - A UCEL é gerenciada por um Superintendente (Gestor da Universidade) que define em conjunto com seus clientes internos os programas educacionais, baseados nas políticas e diretrizes emanadas da Diretoria da Empresa.

4.1.5 **Estrutura Organizacional** - A exemplo das estruturas das universidades tradicionais, o núcleo da UCEL, em Brasília, é o responsável pelo planejamento, desenho e execução das ações educacionais de interesse geral da Eletronorte. Os *campi* avançados promovem ações educacionais específicas do contexto de cada Unidade Regional.

O objetivo dos *campi* é ajudar as Unidades Descentralizadas (Regionais) a realizar seus programas de aprendizagem dentro da realidade e especificidade locais, assegurando a integridade das políticas de aprendizagem emanadas pelo núcleo da Universidade Corporativa.

As Figuras 2 e 3 ilustram as funções básicas dos Núcleos da UCEL



FIGURA 2 – Funções Básicas do Núcleo da UCEL.



FIGURA 3 – Funções Básicas do Campus Avançado da UCEL.

A estrutura orgânica de cada *campus* avançado tem um coordenador local e uma equipe multidisciplinar local, com autonomia de ação, ligados diretamente ao núcleo da UCEL, em Brasília.

A Figura 4 ilustra a proposta do organograma com base na idéia da criação dos *campi* nas Regionais.

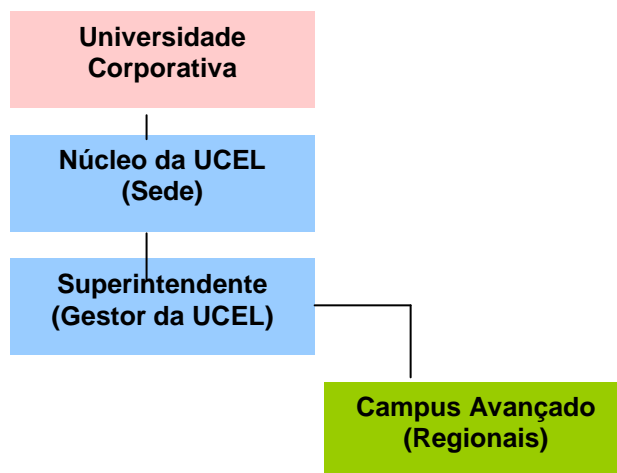


FIGURA 4 – Organograma parcial da UCEL.

4.1.6 PÚBLICO–ALVO - É formado pelos integrantes do quadro profissional da Eletronorte, bem como por segmentos que compõem a cadeia de valor da organização, incluindo clientes, fornecedores e comunidade. Todos os programas educacionais, independentemente do tipo de clientela, deverão estar vinculados à visão, missão e objetivos da Eletronorte.

4.1.7 Produtos e Serviços - Representados pelos dois conceitos que fundamentam sua filosofia – educação continuada e gestão do conhecimento. Os “produtos” referem-se mais especificamente às ações educacionais oferecidas – educação continuada. Os “serviços” referem-se às oportunidade de organização, compartilhamento e multiplicação desse novo conhecimento gerado – gestão do conhecimento.

4.1.8 Parceiros Educacionais - Esses parceiros são os fornecedores internos e externos de treinamento, consultores e instituições de educação superior, empresas do setor elétrico e até mesmo empresas de educação com fins lucrativos.

As parcerias com instituições de ensino permitem descontos nos cursos que estejam vinculados às competências organizacionais e profissionais da Eletronorte, geram redução no valor desse tipo de investimento.

A seleção desses parceiros educacionais envolve o mapeamento de instituições provedoras de conteúdos com vocação para atender às áreas de conhecimento requeridas pela Eletronorte e vinculadas às suas competências organizacionais e profissionais.

4.1.9 Parceiros de Negócios - No âmbito interno da organização, as áreas de tecnologia, comunicação, suprimento, dentre outras, são os parceiros que contribuem para o bom funcionamento da UCEL.

4.1.10 Estrutura Tecnológica - A UCEL utiliza a tecnologia para treinar mais pessoas, com mais frequência, mais economia e, ao mesmo tempo, acompanha os resultados de todo o processo.

A Eletronorte conta com uma excelente estrutura tecnológica que propicia um sistema multimídia de suporte às ações educacionais, tanto presenciais quanto a distância. Essa estrutura envolve um moderno Centro de Treinamento em Brasília, unidades descentralizadas com estrutura própria além de uma rede de Internet/Intranet, um sistema de videoconferência além de canais em uma TV Educativa Digital.

O “ambiente de aprendizagem”, conjunto de ferramentas (*softwares*) que apóiam os sistemas de ensino/aprendizagem a distância, encontra-se ajustado e customizado para suportar o portal da UCEL com todas as suas necessidades educacionais.

4.1.11 Comunicação – Todo o processo educacional executado na Empresa é comunicado via portal da UCEL, cartazes impressos, correio eletrônico etc, com objetivo de sensibilizar, informar e orientar os diversos públicos sobre a importância da participação dos colaboradores e gestores nos processos de capacitação além da busca pelo autodesenvolvimento.

4.1.12 Operação do Sistema - As atividades necessárias ao funcionamento da UCEL são gerenciadas por uma Superintendência e distribuídas em quatro unidades denominadas Gerência de Planejamento Educacional, Gerência Acadêmica, Gerência de Infra-estrutura e Logística e Gerência de Suporte a Gestão do Conhecimento.

5. ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO ORGANIZACIONAL

A organização do conteúdo da UCEL foi feita com base no modelo atual do setor elétrico, nas novas diretrizes governamentais, nas tendências de mercado e nas competências organizacionais identificadas para a Eletronorte, que deram origem à formação de cinco Escolas de Excelência, voltadas para o desenvolvimento de conhecimento geral e específico necessários ao funcionamento da Empresa.

As competências organizacionais e por consequência as Escolas de Excelência da UCEL foram atualizadas em 2005, após conclusão de um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D realizado pela Universidade de Brasília - UnB, conforme abaixo

- **Escola Empresarial:** atende competências voltadas à gestão da Eletronorte enquanto empresa competitiva que busca garantir e ampliar seu espaço no mercado;
- **Escola Finalística:** atende competências dos processos finalísticos da Eletronorte, geração e transmissão de energia;
- **Escola Social e Ambiental:** atende competências voltadas ao compromisso da Eletronorte em ser uma Empresa socialmente responsável e em garantir a preservação do meio ambiente;

- **Escola de Regulação e Relações Institucionais:** atende competências voltadas à regulação do setor elétrico e às relações institucionais;
- **Escola de Gestão e Suporte Organizacional:** atende competências para fornecer as ferramentas adequadas ao desenvolvimento, bem-estar e valorização dos colaboradores da Empresa, bem como buscar a excelência dos processos de gestão e suporte organizacional.

A Figura 5 ilustra como está organizado o conteúdo da UCEL.

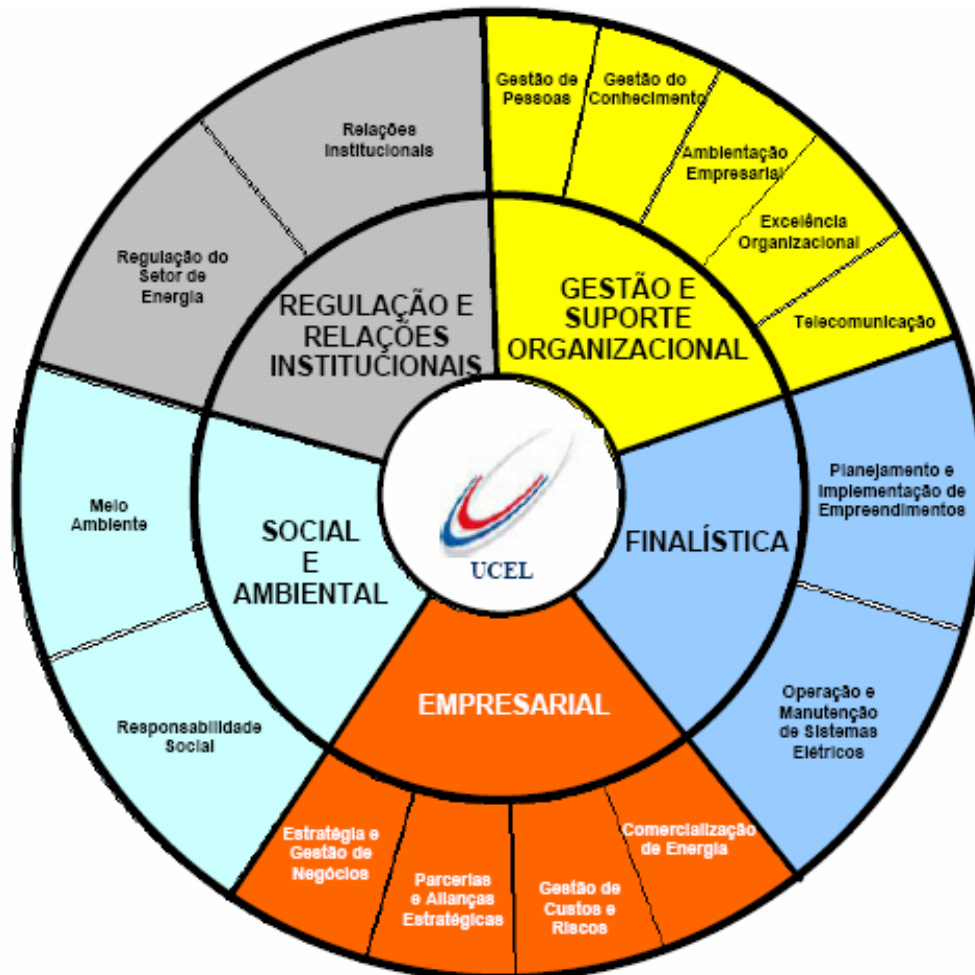


FIGURA 5 – Conteúdo da UCEL.

6. RESULTADOS DA UCEL

Na UCEL, os resultados das ações educacionais ofertadas são medidos pelo SAT – Sistema de Avaliação de Treinamento. O SAT vem se mostrando efetivo para a UCEL, tendo em vista que por meio deste são gerados relatórios conclusivos das atividades educacionais realizadas. Dentre os diversos indicadores fornecidos pelo SAT, destacam-se o “Investimento de Horas em Educação” e a “Lacuna de Conhecimento do Setor Elétrico”, os quais podem demonstrar o forte impacto da ação da UCEL na Eletronorte.

O “Investimento de Horas em Educação” quantifica o percentual de horas que cada colaborador da organização dedica, em média, para ações educacionais ao longo do ano. A Figura 6 apresenta a evolução do resultado deste indicador a partir da implantação da UCEL, no final de 2002. Nota-se que, em média, cada colaborador da organização dedicou 5,30% do seu tempo em ações educacionais no ano de 2005, o que representa um crescimento de 20% em relação ao ano de 2003, no qual o índice foi igual a 4,41%. Tal fato evidencia uma relevante transformação causada pela ação da UCEL no âmbito organizacional.

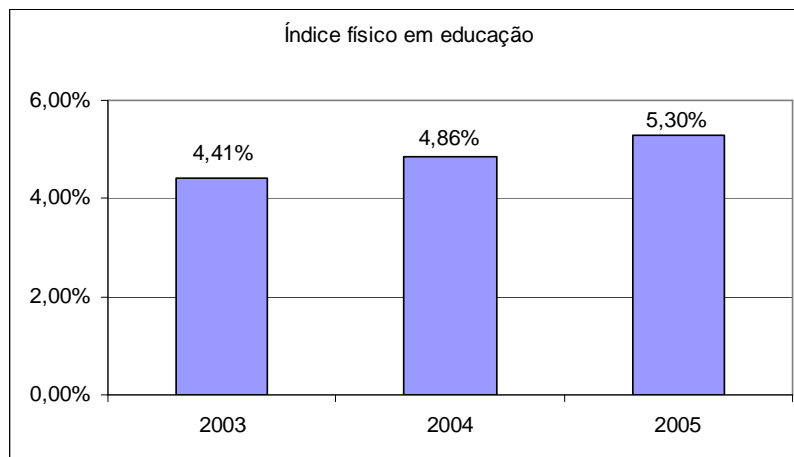


FIGURA 6 – Investimento de Horas em Educação.

O indicador “Lacuna de Conhecimento do Setor Elétrico” mede a redução da lacuna existente entre o conhecimento inicial, da força de trabalho de Eletronorte, sobre o modelo atual do setor elétrico e o conhecimento final após a realização de ações educacionais. A UCEL, alinhada com os objetivos estratégicos da organização, tem promovido ações no sentido de reduzir a lacuna do conhecimento do setor elétrico, tendo obtido resultados relevantes conforme ilustra a Figura 7. Em apenas 1 ano, o índice foi praticamente reduzido pela metade, saindo de 52,10% em dezembro de 2005 para 26,56% em dezembro de 2006. Isto demonstra o compromisso da UCEL no atendimento das necessidades organizacionais e evidencia o seu papel como agente de transformação.

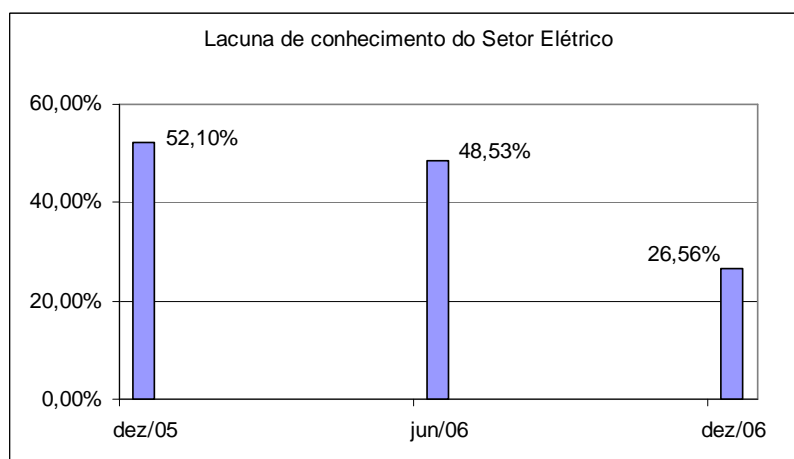


FIGURA 7 – Lacuna de conhecimento de Setor Elétrico.

Resultados adicionais obtidos pela ação da UCEL na Eletronorte são relacionados a seguir:

- Aumento da utilização de tecnologias para educação;
- Ampliação do número de colaboradores treinados em uma única ação educacional;
- Redução de custos com deslocamento de participantes;
- Aumento da utilização de instrutoria interna;
- Maior adaptação das ações de educação às estratégias empresariais;
- Redução dos hiatos entre as competências individuais e as competências empresariais;
- Garantia para a Empresa do domínio por parte dos colaboradores da competência essencial dos seus negócios;
- Implantação e sistematização da gestão do conhecimento;
- Maximização do capital intelectual da organização;
- Prática de seu papel de empresa-cidadã com a oferta de programas educacionais para comunidades;
- Economia aproximada de R\$ 5.600.000,00 (cinco milhões e seiscentos mil reais) para a Empresa.

7. CONCLUSÃO

Hoje a UCEL é uma realidade em contínua melhoria, pioneira no Setor Elétrico Brasileiro e, referência para a implantação da Universidade do Sistema Eletrobrás – UNISE. A UCEL está em processo de consolidação de uma cultura de aprendizagem, com pessoas motivadas a aprender e ensinar. Conseqüentemente, o conhecimento organizacional é enriquecido e favorece a manutenção da Eletronorte no mercado competitivo de energia.

Em decorrência dessa postura, desde 2004, os mestres graduados na Empresa passaram a ser professores em outros cursos de formação e de pós-graduação, consolidando uma cultura de valorização do conhecimento interno, além da conseqüente redução de custos com a oferta de programas educacionais.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) MEISTER, J. C.; Educação Corporativa; 1.ed. São Paulo: Makron Books – 1999

(2) Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.; Plano Diretor de Educação – 2007.

(3) Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.; Universidade Corporativa da Eletronorte - Modelo Versão Executiva – 2002.

9. DADOS BIOGRÁFICOS

Éden Brasília de Assunção Damasceno

Nascida em Anápolis, Go. Em 20 de abril de 1959.

MBA – Gestão de Pessoas Baseada em Competências (1999) ICAT/AEUDF e Graduação em Psicologia (1982) CEUB – Brasília- DF

Centrais Elétricas do Norte do Brasil - ELETRONORTE, desde 1989

Superintendente de Desenvolvimento e Educação Empresarial

Marco Antonio Martins Leite

Nascido em Brasília, em 25 de janeiro de 1964.

MBA em Gestão Empresarial (2003) FDC / Especialização em Recursos Humanos (1999) USP e Análise de Sistemas (1983) Universidade Católica-DF / Graduação em Administração Escolar (1991) ICAT/AEUDF

Centrais Elétricas do Norte do Brasil - ELETRONORTE, desde 1984

Gerente de Planejamento Educacional