

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

Sandra Antonina Almeida Gusmão Townsend

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DOS INDICADORES DOS
PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COM
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
DA ELETRONORTE**

Porto Alegre

2006

Sandra Antonina Almeida Gusmão Townsend

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO DOS INDICADORES DOS
PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COM
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
DA ELETRONORTE**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
como requisito para obtenção do título
de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr^a. Marina Nakayama

Porto Alegre

2006

Dedicatória

*Ao meu esposo pelo
apoio e incentivo em mais uma
etapa da nossa caminhada. A minha
neta, Isabella com todo
amor e carinho.*

Agradecimentos

Agradeço a Deus em primeiro lugar por toda a proteção e força que sempre me proporcionou em todos os momentos de minha vida. Agradeço também, ao meu esposo – Cláudio – que sempre me deu apoio nos momentos difíceis e delicados; à minha mãe, Geny; aos meus irmãos que mesmo distante me incentivaram e ajudaram com suas orações; e principalmente, à minha filha Valéria.

À minha orientadora, Dr^a Marina Keiko Nakayama, que com competência e sabedoria soube entender e amenizar minhas tensões, possibilitando a concretização desta labuta.

A Eletronorte - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A, a qual me orgulho de pertencer ao seu quadro funcional.

Agradeço também, pelo apoio incondicional da Superintendente de Desenvolvimento e Educação Empresarial da Eletronorte Dr^a Éden Brasília Damasceno e sua Assistente Sr^a Cirlene Goulart.

O incentivo e colaboração de todos os colegas da Eletronorte que sempre atenderam minhas solicitações com a maior atenção e carinho.

Agradeço ainda, minha Gerente Maristela Heck pelas palavras de incentivo nas horas mais difíceis, ao amigo Marcelo Godinho por compartilhar seus conhecimentos e experiências em favor do meu crescimento profissional e aos demais colegas da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica – CGTEE pelas demonstrações de carinho e apoio durante todas as etapas deste trabalho.

Aos meus amigos e amigas que fizeram parte desta caminhada e torceram para que eu tivesse sucesso.

*"Feliz aquele que transfere o que sabe
e aprende o que ensina"*

Cora Coralina

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo verificar se o Plano Diretor de Educação (PDE) está alinhado ao Planejamento Estratégico (PE) das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Eletronorte. Este estudo foi motivado pela oportunidade de aliar a teoria com a prática, pesquisando uma ferramenta gerencial que vem sendo adotada por organizações que buscam alcançar seus objetivos e metas, tornando-se eficientes e competitivas em um mercado globalizado. Para tanto, foi adotada a metodologia de abordagem qualitativa e exploratória através do estudo de caso, confrontado a teoria e a prática. Os dados foram obtidos através de questionários encaminhados via eletrônico e pesquisa documental e analisados por meio de modelo interpretativo. Após a interpretação dos resultados, se verificou que apenas dois indicadores do PDE não estão alinhados aos objetivos do PE. O que requer uma avaliação por parte da Empresa quanto aos indicadores adotados e em suas práticas organizações para o pleno alcance dessas metas desses indicadores.

Palavras-chave:

planejamento estratégico – plano diretor de educação - Indicadores

ABSTRACT

This present paper has the aim to verify if the director plan (PDE) is in accordance to the strategic planning (SP) of the Electric North Centrals of Brazil S/A-Eletronorte. This paper was motivated by the opportunity to link the theory to the practice, searching a management tool which has being adopted by organizations that search for aims and goals, becoming efficient and competitive in a globalized market. It was adopted the qualitative and exploratory methodology as approach through a case study confronting the theory and the practice. The data were got through questionnaires sent by email and documental research analyzed by interpretative model. After the interpretation of the results, it was verified that only two indicators from the (PDE) are not aliened to the objectives of the PE. This requests a evaluation from the company regarding the adopted indicators and its practices in the organization in order to totally achieve theses aims and these indicators.

Key-words:

Strategic planning – education director planning – Indicators

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema de Treinamento	22
Quadro 2 - Tipos de Estratégias e Relação com a Matriz SWOT.	34
Quadro 3 - Questionário (coleta de dados)	54
Quadro 4 - Ações do planejamento estratégico.	64
Quadro 5 - Mapa Estratégico 2006.....	65
Quadro 6 - Plano de Ação.....	69
Quadro 7 - Relatório de Acompanhamento do Plano Estratégico 2005 – 2007	71
Quadro 8 - Escolas e Subescolas.....	82
Quadro - Indicadores do PE e do PDE.	91
Quadro 10 - Verificação de Indicadores do PDE e PE.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de Metas do Objetivo 9	67
Tabela 2 - Indicadores de Metas do Objetivo 10	68
Tabela 3 – Relação entre Objetivos Estratégicos da Eletronorte e Escolas de Excelência da UCEL para o ano de 2006	86
Tabela 4 - Indicadores da Qualidade	87
Tabela 5 - Indicadores de Processo	88
Tabela 6 - Indicadores de Produto	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3	JUSTIFICATIVA	17
4	OBJETIVOS	19
4.1	OBJETIVO GERAL.....	19
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5	REFERENCIAL TEÓRICO	20
5.1	TREINAMENTO.....	20
5.1.1	Objetivo do Treinamento	21
5.1.2	Abordagem Sistêmica de Treinamento	21
5.1.3	Avaliação das Necessidades de Treinamento	23
5.1.4	Projeto, Programa e Planejamento	24
5.1.5	Implementação de Treinamento	25
5.1.6	Avaliando o Programa de Treinamento	26
5.2	INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
5.2.1	Planejamento Estratégico	28
5.2.2	Definindo o Negócio	29
5.2.3	Identificando a Missão da Empresa	29
5.2.4	Estabelecimento da Missão e Visão	30
5.2.5	Explicitando os Valores	31
5.2.6	Análise do Ambiente	32
5.2.7	Definindo os Objetivos Estratégicos	32
5.2.8	Formulando a Estratégia do Negócio	33
5.2.9	Formalizando os Planos de Ação	35
5.2.10	Concluindo o Planejamento Estratégico	35
5.2.11	<i>Balanced Scorecard</i>	37
5.2.12	<i>Balanced Scorecard</i> como Sistema Gerencial	38
5.2.13	A perspectiva dos Clientes	38
5.2.14	A Perspectiva dos Processos Internos	39
5.2.15	A perspectiva do Aprendizado e Crescimento	40

5.2.16	A Perspectiva Financeira.....	41
5.2.17	Outras Perspectivas	42
5.2.18	Princípios da Organização Focalizada na Estratégia	43
5.2.18.1	Transformar a estratégia em termos operacionais	43
5.2.18.2	Alinhar a organização para criar sinergia	44
5.2.18.3	Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.....	44
5.2.18.4	Transformar a estratégia em processo contínuo	45
5.2.18.5	Liderança executiva para mobilizar a mudança.....	45
5.2.19	O Mapa Estratégico.....	46
5.2.20	Objetivos Estratégicos.....	47
5.2.21	Fatores Críticos e de Sucesso.....	47
5.2.22	Indicadores.....	47
5.2.23	Indicadores Chaves de Desempenho	48
5.2.24	Estabelecimento de Metas ao Longo do Tempo.....	50
5.2.25	Planos de Ação e Projetos Estratégicos.....	50
5.2.26	Benefícios e Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>.....	50
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
6.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	53
6.2	EMPRESA PESQUISADA	53
6.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA	53
6.4	TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS.....	53
6.5	ANÁLISE DOS DADOS	57
7	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	58
7.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE E INDICADORES.....	58
7.2	ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	59
7.2.1	Definição de Âmbito de Atuação da Organização.....	59
7.2.2	Análise Ambiental	59
7.2.2.1	Macroambiente (Cenários Internacionais).....	59
7.2.3	Ambiente Operacional.....	60
7.2.4	Ambiente Interno	60
7.2.5	Definição das Macropolíticas da Organização.....	61
7.2.5.1	Expansão dos Sistemas Elétricos.....	61
7.2.5.2	Comercialização de Energia Elétrica.....	61
7.2.5.3	Sistema de Gestão	62

7.2.5.4	Sistema de Gestão; Adaptação ao Novo Modelo do Setor Elétrico	63
7.2.5.5	Sistema de Gestão; Adaptação ao Novo Modelo do Setor Elétrico Participação em Parcerias.....	63
7.2.5.6	Participação no Apoio aos Programas do Governo Federal.....	63
7.2.5.7	Gestão das Ações de Responsabilidade Social.....	63
7.2.6	Definição das Políticas Funcionais da Organização	64
7.2.7	Definição da Filosofia de Atuação da Organização	65
7.2.8	Formulação da Macroestratégia da Organização - Mapa Estratégico e seus Objetivos.....	65
7.2.9	Formulação dos Objetivos e Estratégias Funcionais da Organização	66
7.2.10	Perspectiva Aprendizado	66
7.2.10.1	Objetivo 9 do Planejamento Estratégico – Assegurar a Aderência ao Modelo Atual do Setor Elétrico	66
7.2.10.2	Objetivo 10 do Planejamento Estratégico - Assegurar a Gestão de Pessoas Alinhadas com os Desafios Empresariais	67
7.3	DEFINIÇÃO DOS MACROOBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	68
7.4	ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO.....	69
7.5	VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO.....	71
7.6	REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE ...	73
8	PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO E SEUS INDICADORES.....	74
8.1	SUPERINTENDÊNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL – GSE.....	74
8.2	PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO – PDE	74
8.3	PREMISSAS EDUCACIONAIS	75
8.4	DIRETRIZES EDUCACIONAIS	76
8.5	DIRETRIZES DA DIRETORIA EXECUTIVA PARA A EDUCAÇÃO:	77
8.6	DIRETRIZES EDUCACIONAIS	77
8.7	CRITÉRIOS PARA PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES EDUCACIONAIS	79
8.8	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO – PDE.....	80
8.9	ESCOLAS, SUBESCOLAS E OBJETIVOS DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO – PDE.....	81
8.9.1	Escola de Gestão e Suporte Organizacional	83
8.10	OBJETIVOS DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO – PDE.....	83
8.11	INDICADOR DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO – PDE.....	87

9	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	89
10	VERIFICAR SE OS INDICADORES DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO MENSURAM OS RESULTADOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	91
11	ANÁLISE DOS RESULTADOS	92
11.1	OBJETIVO 1: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE E SEUS INDICADORES.	92
11.2	OBJETIVO 2: PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO E SEUS INDICADORES...	95
11.3	VERIFICAR SE OS INDICADORES DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO MENSURAM OS RESULTADOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	97
11.3.1	Lacuna de Conhecimento do Modelo do Setor Elétrico (LCSE).....	98
11.3.2	Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT).....	98
11.3.3	Satisfação com o Clima Organizacional (SCO).....	99
11.3.4	Sistema de Administração do Desempenho (SAD).....	99
11.3.5	Número de Ações Disseminadas junto às Secretarias Estaduais (NASE).....	100
11.3.6	Número de Ações Disseminadas para a Força de Trabalho (NAFT)..	100
11.3.7	Ajuste da Força de Trabalho (AFT).....	100
11.3.8	Lacuna de Competência (LCOM).....	101
11.3.9	Investimento em Educação Corporativa (IE)	101
11.3.10	Físico em Educação Corporativa (FE)	102
11.3.11	Satisfação do Treinando com as Ações Educacionais (STAE)	102
11.3.12	Satisfação do Cliente Requisitante (SCR)	103
12	COMENTÁRIOS FINAIS	105
13	PROPOSTAS E SUGESTÕES.....	107
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

1 INTRODUÇÃO

O cenário competitivo atualmente tem sido regido pelas grandes transformações dos mercados, mudanças tecnológicas e pela concorrência exagerada por preços baixos e qualidade dos produtos. As empresas, para buscar seu diferencial, têm que investir na inovação de suas tecnologias, nos seus processos e capacitar seus empregados com competências que irão agregar valor ao negócio da empresa.

Diante disso, as empresas que buscam sobreviver em meio a essas transformações precisam planejar com método, sistematicamente, buscando atingir objetivos claros, com prazos estimados, analisando o ambiente interno e externo da organização, isto é, construir um Planejamento Estratégico.

Este trabalho tem como objetivo geral verificar se o Plano Diretor de Educação - PDE está alinhado ao Planejamento Estratégico das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - Eletronorte.

A fundamentação teórica do trabalho contempla os assuntos abordados na pesquisa como: Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e Indicadores.

Este estudo é pesquisa descritiva, com uma abordagem qualitativa e exploratória e, ainda, com a contribuição da pesquisadora como observadora participante.

Nos capítulos seguintes serão apresentados o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor de Educação e seus Indicadores, Análise dos Resultados da pesquisa, seguindo os Comentários finais, Resumo da Análise e, finalizando, o trabalho Recomendação para Melhoria.

2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Há quase três décadas a sociedade brasileira vem sofrendo grandes transformações econômicas, sociais e culturais devido à queda das barreiras comerciais. Com o advento da globalização, a população teve acesso a novas tecnologias e contou com a facilidade para obtê-las. Esse fato estremeceu nosso mercado. As organizações nacionais se viram frágeis diante de tantas inovações tecnológicas e mercadológicas. Dada tamanha complexidade do ambiente e o alto nível dos concorrentes, aumentando bastante a competitividade, adaptar-se ao novo cenário socioeconômico é obrigação de qualquer organização para permanecer competitiva.

Para se manterem nos padrões das empresas internacionais, com produtos inovadores, planilha de custos enxuta e um mercado cujos consumidores são cada dia mais exigentes, as organizações tiveram que modernizar seus processos de produção adquirindo máquinas com avançadas tecnologias e com alto índice de produtividade. Também precisaram investir em treinamento de pessoas e readaptar sua gestão administrativa, avaliando os processos vigentes e buscando, sempre, a melhoria continuada.

Na tentativa de promover o aprimoramento dos modelos de gestão, surgiram várias práticas que tiveram bastante influência no comportamento e cultura empresarial e na gestão de pessoas, dentre as quais se destaca a gestão de Treinamento e Desenvolvimento alinhada ao Planejamento Estratégico da Empresa, objeto e atenção do presente trabalho.

A implementação de um Plano de Treinamento e Desenvolvimento que atende e traduz as necessidades do Planejamento Estratégico em resultados para a empresa e seus colaboradores devem ter:

- a) alinhamento das estratégias organizacionais e desenvolvimento das pessoas. As competências corporativas pela qual a empresa deseja ser reconhecida pela sociedade serão efetivadas quando este alinhamento acontecer;

- b) ganho de resultados financeiros e institucionais da empresa através de práticas de manutenção ou alcance de competências corporativas. É papel do gestor reconhecer e aplicar estas práticas – uma nova maneira de executar o trabalho, lidar com o cliente no negócio – tornando-a uma prática organizacional;
- c) maior valorização do colaborador, mediante o reconhecimento e aperfeiçoamento de suas competências e desenvolvimento de novas, identificando ações que facilitem seu aprendizado, despertando o sentimento de satisfação pessoal por pertencer e fazer parte de um grupo em busca de objetivos coletivos;
- d) transparência na gestão de pessoas, privilegiando o *feedback*, a orientação profissional, a distribuição de recursos para o desenvolvimento pessoal, a captação, retenção e seleção de competências;
- e) a busca dos gestores em viabilizar soluções para alcançarem os objetivos da empresa através de ações e reflexões sobre a realidade, análise dos problemas e oportunidades, identificadas a partir da comunicação com todos os níveis da organização.

Em um mercado onde as ofertas são praticamente iguais, possuindo qualidade, preços, formas de pagamento e distribuição similares, o diferencial de uma empresa passa a ser o seu capital intelectual. Pequenas mudanças no modo de gerenciar pessoas têm trazido benefícios incalculáveis aos negócios.

As exigências de um mercado competitivo levam as organizações a passarem por grandes transformações, adotando e implementando estratégias e projetos que as fazem diferenciar das demais para que possam sobreviver nesse mercado. A Eletronorte passou por vários ciclos e etapas até a construção do seu Planejamento Estratégico e vem avaliando e atualizando suas estratégias por ser um processo dinâmico, que tem como objetivo atender às demandas e às políticas de regulação do Setor Elétrico e do mercado de Energia. A Gestão de Recursos Humanos da Eletronorte acompanha essas transformações, inclusive implantou o modelo de Gestão por Competências, alinhando essas competências organizacionais ao Planejamento Estratégico da empresa.

É necessário desenvolver essas competências organizacionais através de ações educacionais internas, externas, individuais e coletivas que devem ser planejadas, implementadas, avaliadas e revistas, de acordo com a exigência de cada competência descrita no seu Planejamento Estratégico. Os indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na conseqüente determinação das estratégias empresariais. Na seqüência permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

3 JUSTIFICATIVA

Buscar atender às necessidades das diretrizes do Planejamento Estratégico - PE quanto às Competências a serem desenvolvidas – e que são necessárias para o negócio da organização – e reconhecer a complexidade do trabalho que exige que todos façam escolhas, julgamentos e tomem decisões diante de situações imprevistas.

O desenvolvimento de um Plano Diretor de Educação - PDE pode ser ainda definido como um processo contínuo, calcado na estratégia da empresa. Sua adoção exige o redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

O interesse em desenvolver este estudo de caso surgiu na apresentação de um trabalho, na disciplina Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (RH), ministrada pela Professora Marina Keiko Nakayama, em novembro de 2005. A equipe era composta por Giselda Rodrigues, Michele Medeiros, Sandro Luis Fração e Sandra Gusmão, cujo objetivo do trabalho foi verificar se os macroobjetivos do Planejamento Estratégico da Eletronorte estavam alinhados com os objetivos e estratégias de Recursos Humanos.

Desenvolver essa pesquisa será viável em função da Organização já ter construído e implantado seu Planejamento Estratégico e contar com um Plano Diretor de Educação totalmente voltado para o treinamento e desenvolvimento das competências organizacionais e funcionais necessários à sobrevivência e expansão do seu negócio, com o objetivo de atender ao Planejamento Estratégico.

Ao avaliar o PDE com PE da Eletronorte, será interessante tanto do ponto-de-vista organizacional quanto acadêmico. Do ponto-de-vista organizacional será importante que a empresa obtenha uma avaliação nos vários níveis hierárquicos da organização. No plano acadêmico é a oportunidade de colocar em prática a teoria,

COM uma visão sistêmica e um olhar mais crítico, pois faço parte de seu quadro funcional há 17 anos e, nos últimos cinco anos, atuei como Coordenadora de Treinamento nas Regionais de Rondônia e Tocantins.

Portanto, a questão da pesquisa é: em que medida o Plano Diretor de Educação - PDE está alinhado ao Planejamento Estratégico das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Eletronorte.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Verificar se o Plano Diretor de Educação da Eletronorte está alinhado ao Planejamento Estratégico das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Eletronorte.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) descrever o Planejamento Estratégico da Eletronorte e identificar os indicadores;
- b) descrever o Plano Diretor de Educação da Eletronorte e identificar os indicadores;
- c) verificar se os indicadores do Plano Diretor de Educação mensuram os resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, será explorada a base conceitual que subsidiará o presente estudo de caso. Serão apresentados temas como: Treinamento, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* e Indicadores, diante da literatura consultada.

5.1 TREINAMENTO

Treinamento é o ato ou efeito de preparar alguém para que este consiga desempenhar, realizar ou adquirir competências para desenvolver algo.

Em relação a organizações pode-se afirmar que treinamento é um esforço despendido por estas para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Ao longo da história ele está relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de seus empregados, na preparação dos mesmos e de novos colaboradores para desenvolverem novas funções ou adaptações de mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

De acordo com Antonio Vieira o treinamento constitui-se:

[...] processo que visa ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho, processo esse que utiliza métodos e técnicas apropriados, o treinamento é parte do processo educativo do indivíduo. É uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objetivo central é preparar o treinando para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada (2001, p. 11).

Para que as organizações possam atingir seus objetivos e obter sucesso como empresas modernas, um dos principais eixos é o investimento no desenvolvimento das competências de seus colaboradores.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), ao desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e no fortalecimento dessas competências, o treinamento tornou-se parte da coluna vertebral da implementação de estratégias. Com a rapidez na

evolução das tecnologias, são necessários investimentos contínuos no conhecimento, habilidades e aptidões (CHA's), para que os colaboradores possam lidar com esses novos processos.

5.1.1 Objetivo do Treinamento

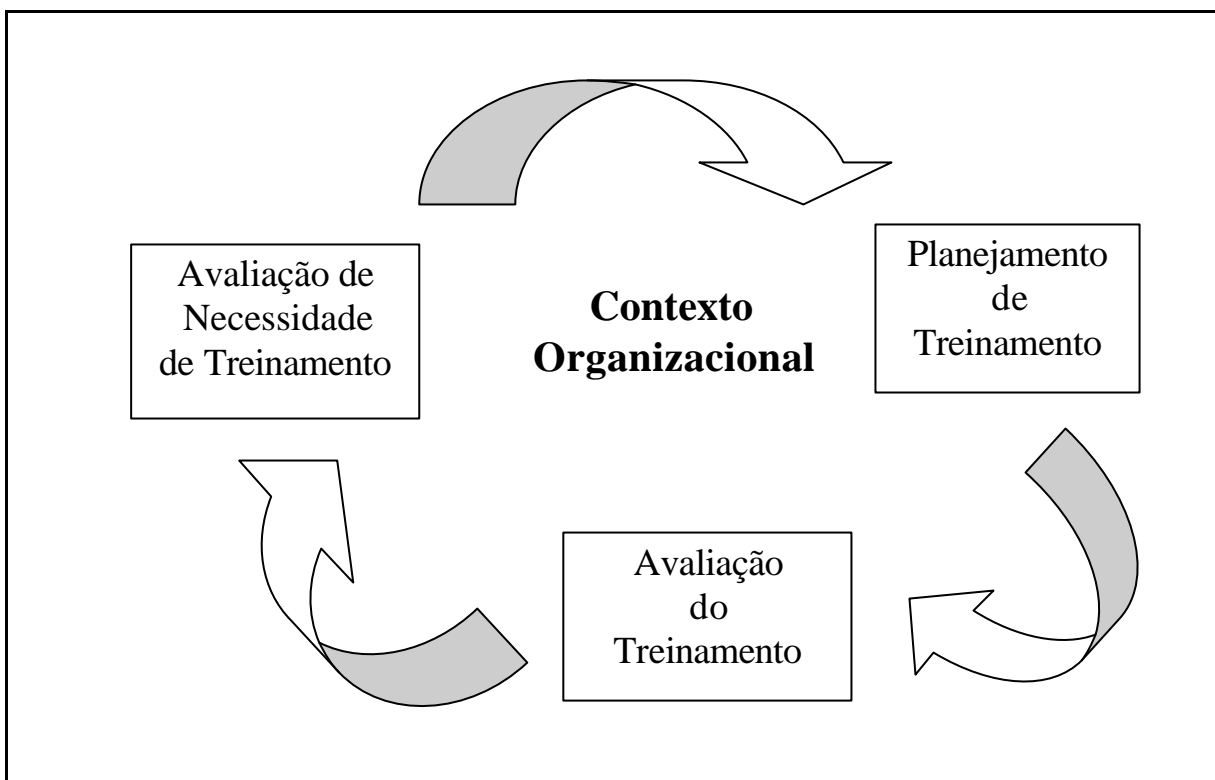
O objetivo do treinamento é contribuir para realização das metas gerais traçadas pela empresa, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), o termo “treinamento” muitas vezes é usado de forma causal para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. [...] distinguem entre *treinamento*, mas focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo, e *desenvolvimento* mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

Combinando assim os dois termos Treinamento e Desenvolvimento (T&D), o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Para Marras (2001), o treinamento possui orientação à tarefa, e um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro-visão do *business*.

5.1.2 Abordagem Sistêmica de Treinamento

O desenvolvimento de competências pessoais diversificadas se transformou em estratégia organizacional, cuja efetivação conduz, evidentemente, a maiores expectativas de controle e a uma redução drástica do âmbito do que pode ser considerado como autogestão. Por isso, o treinamento deve ser trabalhado dentro de uma abordagem sistêmica.

Borges Andrade (1997 - apostila ELN) entende treinamento de pessoal como um sistema composto de três elementos: avaliação de necessidades, planejamento do treinamento e avaliação.



Quadro 1 – Sistema de Treinamento.

Fonte: Apostila da Eletronorte Curso de Qualificação de Coordenadores de Recursos Humanos, 2003.

No sistema de avaliação de necessidades de treinamento é o momento em que se identifica a falta de conhecimento, habilidades e atitudes dos empregados que dificultam o desenvolvimento adequado de determinada tarefa e que podem ser amenizados ou solucionados com ação de treinamento. Os resultados da avaliação de necessidade seriam o insumo do subsistema do planejamento.

Já na concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003), os gerentes devem estar atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas. Estarem sempre afinados com estratégia evita que a empresa acompanhe os modismos da programação de treinamento empresarial. Para se ter certeza que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento:

- a) avaliação de necessidades;
- b) projeto do programa;
- c) implementação;
- d) avaliação de treinamento.

5.1.3 Avaliação das Necessidades de Treinamento

A avaliação de necessidades de treinamento subsidia o planejamento. Uma necessidade de treinamento pode ser descrita como a existência de uma condição real, em qualquer tempo, que diverge de uma condição desejada tanto nos aspectos humanos quanto nos aspectos pessoais do desempenho de uma organização ou, mais especificamente, como mudanças nos conhecimentos, habilidades, competências ou atitudes humanas podem conduzir ao desempenho almejado.

Conforme Antonio Vieira Carvalho, o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico amplo e completo de três áreas decisivas da empresa, a saber:

- Análise da empresa - indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário e inadiável;
- Análise do trabalho - identificação de como deve ser feito o trabalho do funcionário a ser formado;
- Análise do comportamento do funcionário a ser treinado – caracterização dos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador a ser formado (2001: p.29).

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), os gerentes e equipes de RH devem estar atentos aos tipos de treinamentos adequados aos empregados e em que setores onde são necessários, a quem precisam deles e os métodos que proporcionaram melhores CHAs de que os funcionários precisam. Os gerentes devem fazer a avaliação sistemática das necessidades de treinamento antes de iniciar um programa de treinamento, utilizando três tipos de análises:

- a) análise da empresa - de ambiente, estratégias recursos para determinar onde enfatizar o treinamento;
- b) análise da tarefa - das atividades a serem executadas a fim de determinar os CHAs exigidos;
- c) análise da pessoa - do desempenho, conhecimento e habilidades, a fim de determinar quem precisa de treinamento.

De acordo com Marras (2001), o Levantamento das Necessidades tem como pressupostos teóricos:

- a) a previsão de resistências naturais à mudança;
- b) a interação com o meio ambiente;
- c) eficácia individual e grupal para a organização e, simultaneamente, instrumentos de “alavancagem” do funcionário na organização;
- d) o conhecimento de interesses intra e interdepartamentais, revelando as conseqüências ou a real necessidade de modificar ou transformar traços da cultura organizacional;
- e) o treinamento como um programa de investimento e não de despesa, uma vez que, bem-gerenciado, dará certamente o retorno desejado pela organização;

Como pressupostos metodológicos, o Levantamento de Necessidade de Treinamento considera:

- a) a estrutura geral, a tarefa e o indivíduo;
- b) aspectos sociais, psicossociais; técnicos e comportamentais da organização;
- c) visão holística da organização, do geral para o particular;
- d) previsão de sessões de “preparação” (treinamento) de todas as lideranças (supervisores, chefes, gerentes, etc.), garantindo a unidade de critérios e a clareza de informação para todos os níveis da organização.

5.1.4 Projeto, Programa e Planejamento

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Portanto, tem início e fins definidos para que possa dar resultados em produtos ou serviços que, de alguma forma, difira dos outros, anteriormente produzidos. Deve ser colocado em prática por meio de programa para resultados esperados que tenham sido planejados observando todas as fases.

Para Davies apud Marras (2001), o planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas:

- a) prescrição do treinamento;
- b) análise do assunto;
- c) planejamento das táticas;
- d) redação de um rascunho dos cursos;
- e) testes com pessoas;
- f) revisão do curso.

O Levantamento das Necessidades de Treinamento é um processo contínuo nas organizações, com objetivo de atender à demanda dos seus colaboradores diante das constantes mudanças.

A fase de projeto, ou planejamento e programa do treinamento (b), segundo Marras:

É o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus gerentes multiplicadores e os indivíduos que compõem esta 'sociedade (2001, p. 155).

5.1.5 Implementação de treinamento

Na implementação de treinamento, para Bohlander, Snell e Sherman (2003), envolve o aspecto fundamental da escolha a respeito de métodos de treinamento, analisando quais deles são adequados para que os conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) sejam desenvolvidos. Por exemplo, se o material é mais factual, métodos como palestra, aula expositiva ou instrução programada. Entretanto, se o treinamento envolver grande componente comportamental, poderão ser mais adequados outros métodos, como treinamento no local de trabalho, simulação ou treinamento baseado em computador.

Os autores ainda dividem os treinandos em dois grupos: funcionários em cargos não-gerenciais e para gerentes.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os treinamentos direcionados a funcionários de níveis não-gerenciais, além do treinamento no local de trabalho, o profissionalizante - para os recém contratados; programas de treinamento corporativo - combinam experiência prática no emprego com aulas formais; programa de estágios - patrocinado conjuntamente por faculdades e universidades e uma variedade de organizações; instrução de sala de aula – os treinando com no mínimo um instrutor, exemplo treinamento introdutório; instrução programada - aprendizado auto-dirigido; métodos audiovisuais; treinando assistido por computador – instrução gerenciada por computador e método de simulação que dá ênfase ao realismo dos equipamentos e sua operação.

No nível gerencial, de acordo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a experiência no local de trabalho sugere outros métodos como: *coaching*, substituições programadas, rotação de cargo, transferência lateral, projetos especiais e comitês juniores, aprendizado prático, reuniões de *staff*, progressão de carreira, seminários e conferências, estudo de caso, jogos gerenciais ou empresariais, desempenho de papel e modelagem comportamental.

5.1.6 Avaliando o Programa de Treinamento

Para determinar sua efetividade, o treinamento deverá ser avaliado, segundo os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003). Há diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influem no resultado financeiro de uma organização.

De acordo com os autores, há quatro critérios básicos de avaliar o treinamento:

- a) **reações** - é uma abordagem simples e mais comum, se baseiam em medidas de satisfação;
- b) **aprendizado** - é bom saber se os treinandos aprenderam alguma coisa. Os testes de conhecimento e habilidades efetuados antes de iniciar um programa de treinamento oferecem uma linha de base sobre os treinandos que pode ser medida novamente após o treinamento para determinar se houve aprimoramento;

- c) **comportamento** - por diversas razões, os treinandos podem não demonstrar mudança de comportamento no trabalho. A transferência de treinamento é aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho. Para maximizar a transferência, os gerentes e treinandos podem adotar diversas abordagens como: apresentar elementos idênticos, focalizar princípios gerais, estabelecer clima propício para transferência e dar aos funcionários estratégias de transferências;
- d) **resultado** - alguns critérios baseados em resultados usados na avaliação do treinamento incluem o aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução de custos e dos desperdícios e lucratividade. Cada vez mais, as empresas com sistemas de treinamento sofisticados procuram oferecer treinamento para suporte a estratégias e à mudança de longo prazo, mais que busca, retornos financeiros de seus investimentos em curto prazo.

5.2 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é uma “ferramenta administrativa” que possibilita a percepção da realidade, a avaliação dos caminhos, a construção de um referencial futuro, assim, estruturando o trâmite adequado. É o lado racional da ação de planejar. Por isso, busca alcançar, da melhor forma possível, os objetivos pré-definidos.

Conforme Sanvicente e Santos (2000), planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente.

Após estar ciente do papel da Área de Recursos Humanos nas organizações e refletir a respeito do alinhamento entre os objetivos organizacionais e os pessoais, é importante disponibilizar ferramentas que podem auxiliar as organizações a fazer o planejamento dos seus objetivos e a gerenciarem suas estratégias.

Para (LINGLE *apud* BARCELLOS, 2002), gerir a visão estratégica das organizações – traduzida por objetivos de empregados, colaboradores, clientes e

investidores – não constituem prática regular de grande parte das organizações seja através do Planejamento Estratégico ou de qualquer outro instrumento.

As organizações deveriam iniciar o processo com a estratégia de recursos humanos, que conseqüentemente afetaria a estratégia de qualidade da empresa, o qual, por outro lado, influenciaria enormemente em sua estratégia de marketing. Acabaria tendo impacto na estratégia financeira levando, assim, o processo como um todo ao desempenho empresarial. A ausência de gestão estratégica nesse processo e a barreira existente são falta de visão e hábito.

E isso leva as empresas a deterem-se apenas nos indicadores financeiros ao final do processo, limitando-se à mera atividade final, tal qual, se comparar com o controle da qualidade de uma fábrica, que, quando os problemas são detectados, o desperdício de material e mão-de-obra já ocorreu.

5.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é definido como “processo gerencial” que permite o estabelecimento de direcionamento a ser seguido pela organização, objetivando a obtenção da otimização na relação entre esta e o seu ambiente.

Segundo Deal e Kennedy (1997), se os empregados sabem o que sua empresa defende, se eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é muito mais provável que tomem decisões que reforcem esses padrões. Também é mais provável que sintam que são partes importantes na organização. Eles ficam motivados, porque a vida da empresa tem significado para eles, como sendo parte de suas próprias vidas.

A empresa que busca um planejamento está querendo prever seu futuro, traçando objetivos e metas claras e estabelecendo maneiras, ou o melhor caminho de como atingi-las, elaborando um plano que trará mais resultados para a organização e, para que isso ocorra, é necessário que todos tomem conhecimento das estratégias da empresa.

As etapas de planejamento são processos contínuos envolvendo simultaneamente a formulação, implementação e a reformulação do planejamento. Isso evidencia que a implementação da estratégia retroalimenta o processo de

planejamento estratégico, o que quase se parece com o mesmo, confirmando a necessidade de viabilizar de maneira plena a implementação, como forma de aperfeiçoar a própria estratégia.

5.2.2 Definindo o Negócio

No sentido lato da palavra, negócio significa qualquer assunto que envolva lucro ou interesse, caso, questão pendente ou polêmica. A empresa, para sobreviver, deve ter claro qual é o seu negócio. Ao se tratar de empresa, pode-se citar o conceito de Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), o negócio é a necessidade de desenvolver um significado único para as atividades da empresa. É o espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais. Definir o negócio é explicitar o âmbito da atuação da empresa.

A definição do negócio não depende da natureza ou do porte da empresa, permitindo o posicionamento em dois sentidos: restrito – visão míope ou amplo – e visão estratégica.

A visão míope é centrada no produto ou serviços da empresa. Limita a capacidade de enxergar oportunidades e ameaças. A visão estratégica é centrada na análise no benefício para o cliente, de acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992).

5.2.3 Identificando a Missão da Empresa

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a empresa que ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa, segundo Oliveira (2002).

Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a missão é a expressão da razão de existência da empresa e, por isso, é essencial que seja bem definida e planejada. Toffler (1991) argumenta que uma missão coerente é um poderoso instrumento que pode ajudar os responsáveis pelas decisões a encontrar o caminho em meio à confusão e à complexidade.

De acordo com Berry (1996), uma missão é algo estimulante – trata-se de uma meta, uma direção, uma vocação. Ela une as pessoas de uma organização em torno de um propósito comum. O autor defende que a empresa tem que vivenciar sua estratégia de serviços já que promessas não dão vida a ela. O que realmente garante a direção e a orientação da empresa é o alinhamento da estratégia com critérios de seleção de funcionários, treinamento e educação, tecnologia, medidas de desempenho e sistemas de recompensas. Todas as melhores empresas de serviços têm uma estratégia de serviço clara e poderosa para orientá-las. Elas têm uma “razão de ser” que estimula a organização, lhes orienta e lhes dá um propósito.

5.2.4 Estabelecimento da Missão e Visão

A construção da visão pode vir antes ou depois da definição do negócio da organização. Geralmente o principal executivo faz algum esboço que, a partir disso, é detalhado e ganha forma em um *workshop* onde todo *staf* da empresa participa, e serão analisados sistemicamente valores, informações e o contexto da organização.

Conforme Bornholdt (1997), a visão em geral corresponde à maior expectativa dos acionistas e gestores da organização e encontra-se muito próxima do sonho dos empreendedores. A visão deve ser um sonho realista. É a expressão do maior desejo interno das pessoas e deve ser desafiadora, buscando algum tipo de liderança no mercado.

Scott, Jaffe e Tobe (1998) argumentam que, com uma visão bem definida, colaboradores podem descobrir por si mesmo o que fazer: ter a iniciativa de fazê-lo sem consultar constantemente o gestor ou os colegas, e se sentir responsáveis por suas ações e correspondentes resultados. Além disso, podem se sentir seguros para assumir riscos e serem pró-ativos, verdadeiros “agentes de mudanças” dentro de sua esfera de influência. Sistemas de recompensa e estruturas devem ser compatíveis com essas ações. Tem-se maior probabilidade de chegar ao lugar certo e em boas condições se puder, com antecedência, analisar os destinos e os caminhos a que levam cada um deles.

Collins e Porras (1998), dizem que uma visão verdadeira focaliza os esforços das pessoas. É palpável, específica, incisiva, clara e atraente. É algo que

impressiona e arrebatava as pessoas. Por outro lado, Fitz-enz (2001) argumenta que uma organização é posta em movimento primeiramente por sua visão, seja ela articulada ou não pelo principal executivo da organização. Quando não há uma visão clara, não há qualquer base para tomada de decisões. A visão estabelece a cultura que impulsiona o projeto da estrutura e do processo e cria modelos e protocolos de comunicação.

Na concepção de Scott, Jaffe e Tobe (1998), as visões se baseiam na realidade, mas têm o foco no futuro. Elas permitem que as possibilidades sejam exploradas. Elas são as realidades desejadas. Ao mesmo tempo em que a visão conduz para o futuro, ela é vivenciada pelas pessoas no presente.

Definida a visão, o empenho deve ser total, sendo que uma visão clara será prontamente divulgada a todos os envolvidos que tomaram como sua se os comunicadores tiverem convicção e entusiasmo.

5.2.5 Explicitando os Valores

Os valores são os princípios que norteiam a empresa e estão normalmente submersos e pouco à vista. São como raízes das árvores, quanto mais firmes e profundas maior a capacidade de alimentar a empresa e maior é a resistência em relação às turbulências, segundo Bornholdt (1992).

Para uma empresa alcançar o sucesso, é imprescindível que os valores a serem estabelecidos sejam reconhecidos como normas legítimas e rigorosas que se enquadram na organização geral da empresa. Os valores são a essência filosófica. São eles os alicerces da cultura organizacional, são norteadores e servem como referência para a conduta diária. Na percepção de Scott, Jaffe e Tobe (1998), os valores são uma das conquistas mais especiais dos seres humanos.

Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), princípios são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. Embora seja esse o termo mais utilizado, algumas organizações preferem outros títulos: credos, valores, políticas, filosofia etc.

5.2.6 Análise do Ambiente

A análise dos pontos fortes e fracos acompanha a seguir pela análise das oportunidades e ameaças, é denominada *SWOT Analysis* ou *TOWS Matrix* (Weirich *apud* Kallás, 2003), ou ainda FFOA (Júlio & Neto, 2002). Segundo Ansoff (1990), a análise dos pontos fortes e fracos tem duas finalidades. Em primeiro lugar, pode levar à identificação de deficiências nas competências e nos recursos da empresa, que podem ser corrigidas. Em segundo lugar, pode permitir a identificação de pontos fortes que a empresa pode explorar.

Analisando o ambiente externo, deve-se atentar para os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos, políticos e culturais. Oportunidades e ameaças são forças que a organização não pode controlar, o mesmo não acontece com os pontos fortes e fracos internos, entretanto, é preciso que a organização esteja em alerta internamente nas suas potencialidades e fraquezas como, também, no cenário em que atua.

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a influência mais importante sobre a política e a estratégia de uma empresa é o ambiente interno. Quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa. Todas as organizações, grandes e pequenas, têm que prestar mais atenção, para sua sobrevivência, a seus ambientes quando formulam e implantação políticas e estratégias.

5.2.7 Definindo os Objetivos Estratégicos

Após a análise do ambiente externo e interno, a empresa, para cumprir sua missão, é necessário que se defina objetivos claros e estratégicos.

Objetivos estratégicos podem ser definidos como sendo resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para alcançar e cumprir sua Missão.

Oliveira (1995) percebe os objetivos como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Objetivo está diretamente relacionado à obtenção de um fim ou resultado final.

Os objetivos de uma organização funcionam como bússola que orienta e agrega todos os empregados. Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) apresentam algumas características para o estabelecimento dos objetivos estratégicos, quais sejam:

- a) coerentes;
- b) viáveis, porém desafiantes;
- c) aprazados;
- d) mensuráveis (qualitativa e quantitativamente);
- e) claros, explícitos e concisos;
- f) conhecidos e acreditados por toda a empresa;
- g) em número reduzido, para evitar dispersão.

Os objetivos estabelecidos e claros transformam a visão estratégica e a direção da organização em metas de resultados e marcos de desempenho.

5.2.8 Formulando a Estratégia do Negócio

Estratégia é considerada como a arte de planejar e executar movimentos e operações, visando alcançar ou manter metas e/ou posições. De acordo com Maximiliano (2000), a estratégia é a ligação entre o processo de planejar objetivos em sintonia às ameaças e oportunidades existentes no ambiente. É uma ferramenta para enfrentar desafios e oportunidades. O planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, e esta amplia seu conceito para implementação, controle, acompanhamento e avaliação dos planos. Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos: “Estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer considerando o ambiente, para concretizar a Visão e os objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu negócio” (2001, p. 298).

A formulação da estratégia conduz para o “como” fazer para atingir as metas de desempenho, como ser o melhor no seu mercado de negócio, como transpor para o dia-a-dia a visão estratégica dos gestores da organização; a estratégia conduz a ação; o que fazer, quando e quem deverá fazer. A empresa para ter bons

resultados num mercado competitivo não poderá ter ações isoladas por departamentos, e sim estratégias competitivas construídas em um processo de planejamento. Segundo Campos (2003), as estratégias são os meios para alcançar as metas globais da alta administração e podem ser classificadas em estratégias de sobrevivência, manutenção, desenvolvimento e crescimento. A alta administração poderá adotar um conjunto dessas estratégias de maneira ordenada desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Estratégias de Desenvolvimento	Estratégias de Manutenção
Fraquezas	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Sobrevivência

Quadro 2 -Tipos de Estratégias e Relação com a Matriz SWOT.

Fonte: Adaptado a partir de Campos (2003).

Conforme Kaplan & Norton (2000), devemos ter a (s) estratégia (s) através de toda a organização, fazendo entender aos membros desta organização como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais. Oliveira (1995) apregoa que a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto, ou seja:

Se o objetivo é chegar a uma ilha e não se dispõe de nenhum barco, é preciso encontrar alternativas para que isso ocorra; alugando, comprando ou fretando um barco, navio ou helicóptero, ou propondo-se a realizar trabalhos de limpeza de navio em troca da passagem ou ainda construindo uma jangada (1995, p. 196).

Reitera, ainda, que a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades, apontando como chegar aos objetivos que se almeja.

5.2.9 Formalizando os Planos de Ação

Os planos de ação ou planos operacionais são a formalização por meio de documentos escritos e o desdobramento prático das diretrizes que nortearão a organização. *A ponte entre a interação e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação.* (Pagnoncelli e Vasconcellos, 1992, P. 307.

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcelos (1992), quanto às ações propriamente ditas, três pontos devem ser considerados na formulação do Plano de Ação:

- a) o primeiro é em relação ao tempo: uma ação pode ser permanente (sem prazo de término), enquanto outras são temporárias (com início e fim definidos);
- b) o segundo se refere às ações já em curso na empresa: devem ser incluídas no plano de ação para que sua efetivação seja mais bem coordenada;
- c) o terceiro ponto é a relevância: devem selecionar as ações mais relevantes, isto é, as que produzem maior impacto para atingir o objetivo. O famoso teorema de Pareto pode ajudar na escolha das ações. Segundo ele, “de tudo o que acontece nas empresas, 10% das ações são responsáveis por 90% dos resultados. Dos outros 90% das ações serão colhidos 10% dos resultados”.

5.2.10 Concluindo o Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico visa a metas específicas para que determinada ação seja otimizada com o menor grau de risco possível de ineficácia. De acordo com Oliveira (1995), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Mais do que planejar estrategicamente é fundamental administrar estrategicamente, e ambos dependem da capacidade de pensar estrategicamente.

Zajdzenjder (1995) afirma que podem existir várias portas de entrada para o pensamento estratégico. Ele destaca, entretanto, a força do exemplo, ou seja, setores que absorvem, de fato, as posturas estratégicas costumam chamar a atenção dos demais pelos resultados que apresentam e servem como “vitrine” para exibir o calor do pensamento estratégico.

Para Zajdzenjder (1995), no sucesso do planejamento estratégico devem ser considerados os seguintes pontos:

- a) participação: ponto fundamental na formação do plano, a participação representa o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas que trabalham na organização e o seu comprometimento com os destinos da instituição, sem que sua aplicação possa ficar comprometida;
- b) valorização do potencial humano: é importante que o Gerente seja capaz de perceber e explorar o potencial de cada indivíduo. A valorização do potencial humano deve ser enfatizada para que as pessoas possam desenvolver seu lado intuitivo e criativo, contribuindo assim para o progresso da instituição e seu próprio crescimento. Uma equipe incentivada e habituada a propor e a colocar em prática as soluções vindas do próprio grupo é uma equipe inovadora e realizadora, capaz de atingir um alto nível de produtividade;
- c) conscientização do indivíduo: é necessário que o indivíduo se sinta útil e esteja consciente da sua importância como agente de mudança. Motivá-lo através de incentivos e reconhecimento pelo seu trabalho irá contribuir para a integração da equipe;
- d) vencer a resistência e a acomodação: é preciso estimular criativamente a motivação natural humana e assim combater a acomodação e a resistência às mudanças no ambiente do trabalho. A acomodação às rotinas confortáveis do dia-a-dia é, na maioria das vezes, responsável por sabotagem de projetos com o objetivo de desacreditar ou minar o trabalho daqueles que buscam a inovação;
- e) construção de rede de comunicação: a comunicação é fator importante para o sucesso do planejamento estratégico que deve tornar-se um fórum permanente de discussão a respeito dos rumos da instituição. A

organização deve estar preparada para rever seus objetivos estratégicos em virtude das constantes mudanças e dos desafios inesperados, abrindo espaço para as estratégias emergentes e flexíveis ao desenvolvimento estratégico;

- f) visão sistêmica da Organização: é importante que a pessoa conheça a estrutura da instituição da qual faz parte e esteja atento às mudanças ocorridas no âmbito interno da organização, tendo em vista que está interligado, e qualquer mudança em qualquer ponto poderá afetar as pessoas e seu trabalho, muitas vezes de forma inesperada.

Conforme Oliveira (1995), o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- a) direcionar esforços para pontos comuns;
- b) consolidar o entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das estratégias, das políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;
- c) estabelecer uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita a empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

O resultado na implementação da estratégia é na maioria das vezes atingida pela qualidade das pessoas envolvidas.

5.2.11 *Balanced Scorecard*

O termo *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos, tanto os de curto quanto os de longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendência e as ocorrências e entre as perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), seus colaboradores, o *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação de desempenho organizacional, surgido através do conflito entre a força de se construir capacidades altamente competitivas e a análise estática da contabilidade financeira de custos. Embora as medidas financeiras tradicionais sejam preservadas, o *Scorecard* considera que tais medidas, isoladamente, são insuficientes para gerenciar e avaliar as estratégias organizacionais no processo de geração de valor agregado, ou seja, obtido através de investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. O *Scorecard* possibilita a comunicação da estratégia, criando um modelo holístico.

Para Campos, J. (1998), apesar de apresentar suas limitações, o planejamento estratégico ainda é um instrumento poderoso e altamente utilizado nas organizações principalmente se aliado ao *balanced scorecard*.

5.2.12 *Balanced Scorecard* como Sistema Gerencial

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que ajuda a superar as dificuldades na implementação da estratégia.

O *Scorecard*, conforme Kaplan e Norton (1997), é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), cabe ressaltar ainda que o *Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer esta estratégia aos observadores, possibilitando também a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* consegue traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto integrado de medidas de desempenho.

5.2.13 A perspectiva dos Clientes

O propósito da perspectiva do cliente no *Balanced Scorecard* é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir. Provavelmente nenhuma

empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de seguimentos. Além disso, cada um deles tem uma reciprocidade particular em termos da lucratividade que é capaz de gerar. Assim, como regra geral, é possível dizer que as organizações devem focar os segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro em detrimento dos segmentos menos lucrativos (1997, p. 67-72).

Sendo assim, é importante perceber que a ajuda de clientes para organização vai além da expectativa financeira, sendo que essa ajuda no final deve reverter-se em resultados financeiros de alguma maneira.

As organizações estavam absorvidas em suas atividades internas, valorizando a execução dos seus produtos e inovação tecnológica, mas não estavam atentas aos anseios de seus clientes, o que fez com que perdessem o espaço de mercado para seu concorrente, diante disso, as organizações estão direcionando suas missões ao cliente.

5.2.14 A Perspectiva dos Processos Internos

O objetivo da perspectiva dos processos internos é verificar os processos mais críticos para alcançar os objetivos dos acionistas e dos clientes, e trabalhar esses processos de maneira apropriada. A fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, cada empresa utiliza um conjunto de processos que possam adaptar e construir as perspectivas de processos internos. Esse modelo inclui três processos principais:

- a) **inovação**: é a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e de desenvolvimento de soluções;
- b) **operação**: fase em que se dá a geração do produto ou prestação de serviço;
- c) **serviços pós-venda**: é a fase que inclui o período posterior à venda, na qual são realizados procedimentos, tais como: garantia, conserto, devolução, condições de pagamento e apoio ao cliente.

5.2.15 A perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para que a estratégia seja bem sucedida, deve-se começar pela educação dos indivíduos que irão desenvolvê-la, divulgando e compartilhando com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que deverão ser alcançados. Para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do *Balanced Scorecard* revela três categorias de objetivos para a perspectiva aprendizado e crescimento:

- a) **Capacidade dos funcionários:** de acordo com Kaplan e Norton (1997 p. 132-134), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que dispunha apenas de sua força física para um indivíduo capaz de analisar dados cada vez mais abstratos, em sua maioria absorvidos em ambientes automatizados. Significando assim que os indivíduos devem fazer serviços de mais complexidade, agregando valor em suas atividades. Essa alteração na forma de trabalho requer um investimento enorme na atualização dos funcionários, para que sua capacidade intelectual e sua criatividade estejam voltadas para atingir os objetivos organizacionais.

Para traçar os objetivos para os funcionários, a maioria das empresas retira de uma base comum três medidas de resultado, essas medidas essenciais são integradas por vetores situacionais. As medidas essenciais são:

- a) **satisfação do funcionário:** envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações para realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa;
- b) **retenção dos funcionários:** a manutenção do capital intelectual pela empresa, mantendo funcionários que ela tenha interesse em longo prazo;
- c) **produtividade dos funcionários:** avalia o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários pela criatividade, pela otimização dos processos internos e pela satisfação dos clientes;

- **capacidades dos Sistemas de Informação** Motivação e as habilidades dos empregados são importantes para atingir as metas de superação nas perspectivas dos clientes e processos internos. Para que isso ocorra, são necessárias informações valiosas sobre clientes, processos internos e as conseqüências de suas decisões;
- **motivação, empowerment e alinhamento:** Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelentes acessos às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima para motivação e iniciativa dos funcionários.

5.2.16 A Perspectiva Financeira

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um estímulo para que as demais unidades de negócio alinhem seus objetivos financeiros com a estratégia da empresa, auxiliando como foco para outros objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação de causa e efeito.

Segundo Kaplan & Norton (1997), os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*.

Cada perspectiva representa apenas um componente da rede de atividades e processos gerenciais responsáveis pelo desempenho superior sustentável. O foco em apenas uma dessas perspectivas como base do sistema gerencial induz a subotimização em detrimento das metas organizacionais mais amplas. As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe na essência dos sistemas gerenciais. (KAPLAN & NORTON, 2000).

5.2.17 Outras Perspectivas

As empresas podem acrescentar outras perspectivas. Kaplan & Norton (1997, p 36) dizem, ainda, que “os interesses de todas as partes podem ser incorporados a um *balanced scorecard* desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios”.

Grzybowski (2003) considera que a sociedade está interessada em saber se a empresa desenvolve responsabilidade social. Em termos práticos, a responsabilidade social abrange dois aspectos: a eliminação de todo o tipo de discriminação e a percepção de que a empresa mantém investimentos em projetos sociais. É importante que a sociedade tenha condições de reconhecer que a empresa tem direcionado recursos para investimentos e contribuições voltadas para melhorias no bem-estar de toda a comunidade.

A dimensão social está cada vez mais presente em organizações privadas, mas aparece principalmente em empresas sem fins lucrativos e organizações do setor público (COUTINHO, A. R., 2003).

A organização deve zelar pelo bem-estar de seus empregados, disponibilizando benefícios que vão desde auxílio com creche, plano de saúde, previdência privada, educação, cultura, cuidados com a segurança, capacitação e desenvolvimento profissional e participação nos lucros da empresa. Além do bem-estar com os empregados, a empresa deve interagir também com a comunidade e o meio ambiente, sendo uma empresa socialmente responsável.

Fazer com que a estratégia seja responsabilidade de todos, que seja um processo contínuo, que se autogerencie, conduzindo as necessidades de revisão de metas, revendo objetivos, levando a um processo de aprendizagem, criando valores tangíveis e intangíveis, permitindo a sobrevivência e a expansão das empresas, assim, em todas essas ações, é que se expressa o grande valor do *balanced scorecard*.

5.2.18 Princípios da Organização Focalizada na Estratégia

Para a construção de uma organização focalizada na estratégia, é necessário seguir princípios básicos imprescindíveis a fim de que as estratégias atinjam bons resultados ou mesmo resultados extraordinários. Kaplan & Norton citaram cinco princípios, os quais são apresentados:

5.2.18.1 Transformar a estratégia em termos operacionais

De acordo com Kaplan & Norton (2000), a velocidade com que as novas estratégias produzem resultados indica que o sucesso das empresas não resultou do lançamento de novos produtos ou serviços extraordinários, de grande investimento de capital ou até mesmo da construção de novos ativos intangíveis ou intelectuais. Para alcançar tais resultados, as empresas exploram melhor as capacidades e os ativos - tangíveis e intangíveis - já existentes em suas organizações. As novas estratégias das empresas e o *balanced scorecard* liberam capacidades e ativos até então ocultos (ou congelados) dentro das velhas organizações.

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não se pode implantar a estratégia se não conseguimos descrevê-la.

Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competência), possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez de simples inferência. Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados (KAPLAN & NORTON, 2000).

5.2.18.2 Alinhar a organização para criar sinergia

As organizações constroem seus planos de cargos e carreiras voltados para as especialidades funcionais, como finanças, vendas, engenharia, operação e suprimentos. Cada uma com características próprias de conhecimento, linguagem e cultura. Onde surgem os “silos funcionais”, o que dificulta a implantação da estratégia, pois há barreiras de comunicação e administração entre essas funções especializadas.

No entanto, as organizações focalizadas na estratégia rompem essa barreira. Os executivos substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitem a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas (KAPLAN & NORTON, 2000).

Para o máximo de eficácia, as estratégias e os *scorecards* de todas as unidades devem estar alinhados e conectados uns aos outros. As conexões entre os *scorecards* possibilitam o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado e de unidades de negócio descentralizadas, dentro de uma única entidade corporativa (KAPLAN & NORTON, 2000).

Como é o caso da empresa em estudo, a Eletronorte tem a sede em Brasília, mas com atuação em nove estados da federação, isso significa nove unidades de negócio descentralizadas.

5.2.18.3 Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos

As organizações focadas na estratégia fazem com que seus empregados entendam e desenvolvam suas atividades rotineiras com a finalidade de alcançar seus objetivos. O *balanced scorecard* deve ser utilizado como ferramenta nos processos de divulgar a estratégia e orientar a organização. Isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo (KAPLAN & NORTON, 2000).

As empresas são capazes de educar seus empregados sobre conceitos de negócio bastante sofisticados. Para compreender o *scorecard*, os empregados precisam aprender sobre a segmentação dos diversos processos e treinar em todos

os níveis da organização sobre esses componentes estratégicos críticos (KAPLAN & NORTON, 2000).

5.2.18.4 Transformar a estratégia em processo contínuo

As organizações, que com a implementação do BSC têm resultados, desenvolveram a gestão da estratégia. Transformar a estratégia em processo contínuo destaca a ligação do plano orçamentário à estratégia, a ligação dos programas de melhoria para obtenção de resultados financeiros e os processos regulares de avaliação da estratégia, onde desvios na estratégia devem ser encarados como oportunidades para a empresa aprender e rever a estratégia estabelecida.

5.2.18.5 Liderança executiva para mobilizar a mudança

Os primeiros quatro princípios concentram-se nas ferramentas, no referencial e nos processos de respaldo do *balanced scorecard*. Vale enfatizar que os processos e ferramentas não são suficientes para criar a organização focalizada na estratégia. A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização e demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. A implementação da estratégia requer atenção e foco contínuo nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão, e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário. O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim um programa de mudança. De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a *governança*, com ênfase em abordagens fluidas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Por fim, de maneira gradual, ao longo do

tempo, desenvolve-se um novo sistema gerencial - um sistema *gerencial estratégico* que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão (KAPLAN & NORTON, 2000).

5.2.19 O Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos oferecem uma representação visual dos objetivos organizacionais críticos e dos seus inter-relacionamentos principais, que são responsáveis pelo impulsionamento do desempenho da organização (KAPLAN & NORTON *apud* LOURENÇO, 2002). Segundo os esses autores, tais mapas servem, também, para mostrar como a organização faz para converter as iniciativas e os recursos alocados, bem como a cultura organizacional e o conhecimento dos empregados em resultados tangíveis.

Nesse contexto, o ponto-chave para execução da estratégia organizacional é que existam pessoas que a entendam e que conheçam, principalmente, os processos cruciais relativos à conversão de ativos intangíveis em resultados palpáveis, o que pode ser facilitado pela confecção e utilização dos mapas estratégicos (KAPLAN & NORTON *apud* LOURENÇO, 2002).

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los (KAPLAN & NORTON 2004). Independente do conteúdo estratégico e da maneira de se definir a estratégia,

o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN, 2004a, p.10).

Ele contém os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso, os indicadores-chave de desempenho com suas metas de longo prazo e os planos de ação associados às metas estabelecidas. Seguem os principais conceitos acerca de cada componente do mapa estratégico.

5.2.20 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos implicam na tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara, formando assim o mapa estratégico ou mapa da estratégia.

O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis (KAPLAN & NORTON *apud* LOURENÇO, 2002).

5.2.21 Fatores Críticos e de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são variáveis, e a empresa precisa, necessariamente, ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva.

Muscat e Fleury (1993) argumentam que, em qualquer empresa, a escolha dos indicadores a serem mensurados e monitorados está vinculada a uma decisão anterior acerca da estratégia competitiva e dos fatores críticos de sucesso para cada estratégia escolhida. Segundo os autores, fatores críticos de sucesso são variáveis, e a empresa precisa, necessariamente, ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva.

Para Bullen *apud* Francischini (2002), fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas, em que um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações. Fatores críticos são, portanto, as variáveis e áreas da empresa que possuem maior possibilidade de contribuição e relevância para o resultado desejado.

5.2.22 Indicadores

Os indicadores são essenciais ao controle porque os resultados apresentados por meio destes são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões e para o planejamento.

Conforme Takashina e Flores (1996), os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização.

Os mesmos autores afirmam:

Os indicadores devem estar orientados para os resultados do negócio de forma a direcionar as ações da organização no sentido de entregar sempre um melhor valor ao cliente e aprimorar o seu desempenho. Os tipos-chaves de indicadores devem estar, portanto, associados às áreas-chave do negócio (1996, p. 45).

Para que uma organização desenvolva uma gestão adequada à qualidade e à produtividade, é necessário que desenvolva um sistema de medida que seja difundido e padronizado, e que todos os envolvidos entendam o que está representando. Entretanto, é importante que se defina o que realmente é necessário mensurar. De acordo com Camargo (2000), selecionar o que realmente é importante, evitando medidas muito complicadas, os aspectos a serem avaliados passam a ser o fator mais importante na determinação da escolha dos indicadores de qualidade.

5.2.23 Indicadores Chaves de Desempenho

Os indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais. Por sua vez, permitem verificar a consistência com que as decisões foram tomadas e, se houver necessidade, corrigir e readequar o processo atual de gestão.

Através dos indicadores-chave de desempenho será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Kaplan & Norton (1997 p.156) destacam que um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o

desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

Os Indicadores de Tendência (*leading indicators*) são também denominados vetores de desempenho. Para Kaplan & Norton (1997), "as medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados", pode-se dizer, portanto, que os indicadores de tendência servem para indicar os "meios" pelos quais se chegará aos resultados.

Os Indicadores de Ocorrência (*lagging indicators*) são também denominados como Medidas de Resultados. Resultados são conseqüências de ações e, portanto, indicadores de ocorrência servem para indicar conseqüências de ações.

Para Steiner *apud* Frezatti (2001), um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão estratégica deve estar/ser:

- a) Atrelado ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos;
- b) Passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo;
- c) Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que elas participaram de sua definição;
- d) Flexível para modificações que se mostrem necessárias;
- e) Motivador, para direcionar as atividades das pessoas até os resultados esperados;
- f) Simples, ou seja, passível de ser entendido;
- g) Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido.

Sink e Tuttle *apud* Kallás (2003) afirmam que o conjunto de indicadores, normalmente, é usado apenas para o controle do sistema produtivo de uma empresa, e não para seu desenvolvimento contínuo. Esse mau uso dos indicadores é um dos motivos pelos quais a implantação de um sistema de medição de desempenho nas empresas falha e não atinge seus objetivos, ocorrendo mais custos que benefícios.

Para traduzir a estratégia em indicadores, deve-se pensar nas relações de causa e efeito. "Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve deixar claras as relações entre os objetivos e as medidas

nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve atravessar todas as quatro perspectivas de um *balanced scorecard*, sendo assim, se a empresa acredita que uma determinada competência é importante para a consecução de uma estratégia deverá criar um indicador da perspectiva de aprendizado e crescimento que reflita a absorção daquela competência na organização (porcentagem de mestres na organização, número de horas de treinamento ao ano por funcionário, etc...) o mesmo ocorrendo para todas as perspectivas do *Scorecard*. Assim criam-se os indicadores, eles são variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa”.

Para Kaplan & Norton (1997 p. 173), as medidas de resultado são indicadores de ocorrência. Elas indicam os objetivos da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito a fim de criar valor no futuro. As medidas dos vetores de desempenho não-associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor em curto prazo, nem longo prazo para a unidade de negócios.

5.2.24 Estabelecimento de Metas ao Longo do Tempo

É o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

5.2.25 Planos de Ação e Projetos Estratégicos

Associados às metas dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de nortear seu alcance. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

5.2.26 Benefícios e Críticas ao *Balanced Scorecard*

Uma contribuição significativa levantada em relação ao *balanced scorecard* é o alinhamento de indicadores de resultado (*lag indicators*) com indicadores de tendência (*lead indicators*) de uma forma lógica e alinhada à estratégia.

Outro benefício está relacionado à comunicação da estratégia por intermédio da organização. Para Young & O'Byrne *apud* Kallás (2003), pela identificação de indicadores de desempenho não-financeiros, o *balanced scorecard* se torna não somente uma ferramenta de gerenciamento de performance, avaliação e recompensa, mas também um mecanismo para transmitir a visão estratégica da alta direção para toda a organização. Kaplan & Norton (1997) colocam que o *balanced scorecard* descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas. Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional.

Para Campos, (1998), outro benefício do *balanced scorecard* é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência sênior com medidas adicionais, o *balanced scorecard* minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao focar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar. Os objetivos do *balanced scorecard* estão intimamente relacionados ao suprimento de soluções para as principais limitações do modelo de planejamento estratégico. A flexibilidade do modelo trata a estratégia e o mapa estratégico como um instrumento vivo a ser monitorado e testado continuamente. O intuito dos indicadores não deve ser somente controlar a performance face às metas preestabelecidas, mas também comunicar a estratégia e testar as hipóteses determinadas no momento do planejamento estratégico.

Segundo Kanji *apud* Lourenço (2002), as forças do modelo *balanced scorecard* são:

- a) pôr junto, em um relatório único, muito dos elementos aparentemente discrepantes da agenda competitiva das organizações;
- b) ter a habilidade de traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos tangíveis e medidas de desempenho;
- c) ser uma abordagem holística para a avaliação do desempenho organizacional;
- d) focar em num número limitado de medidas críticas;
- e) ter flexibilidade e adaptabilidade para atender a diversas organizações;

- f) apresentar senso de interdependência entre as várias áreas organizacionais ao considerar em conjunto todas as medidas operacionais importantes;
- g) ter forte enfoque em clientes e mercado;
- h) desenvolver entre os gerentes uma visão mais clara e compartilhada do que eles estão tentando alcançar, e quais são as alavancas críticas a serem acionadas para o alcance desses objetivos;
- i) ser fácil de usar.

O *balanced scorecard* parte da premissa de que a estratégia deve ser uma tarefa de todos. “As organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia” (KAPLAN & NORTON, 2000).

Sendo assim, as medidas de resultados e dos vetores de desempenho, no *Balanced Scorecard*, devem ser instrumentos de interação entre todo o corpo gerencial no momento em que essas medidas avaliam as estratégicas, contendo informações sobre a concorrência, clientes, o ambiente externo, as tecnologias e os fornecedores.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A Metodologia define como o projeto será realizado, exige a coleta e a análise de dados e informações. Tendo em vista o objetivo deste estudo, optou-se por realizar pesquisa descritiva a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando o estudo de caso para confrontar teoria e prática.

6.2 EMPRESA PESQUISADA

Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Eletronorte, que disponibilizou os documentos para a pesquisa Planejamento Estratégico e Plano Diretor de Educação.

6.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes foram divididos em três níveis hierárquicos: Gerentes, Coordenadores de Treinamento e Colaboradores de diversas regionais da empresa, sendo utilizado o critério de acessibilidade.

- a) Gerentes – 5;
- b) Coordenadores de Treinamento - 5;
- c) Colaboradores – 5.

6.4 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Foram elaborados questionários, a seguir relacionados, para coleta dos dados, com perguntas objetivas e subjetivas, encaminhados através de e-mail e complementados com entrevistas feitas por telefone, já que a pesquisadora tem acesso aos Gerentes entrevistados.

INDICADORES		RESPONDENTES		
PDE	PE	Gerente	Coordenador	Colaboradores
LCSE	LCSE NAFT	1. O conhecimento do novo Modelo do Setor Elétrico impactou de que maneira nos processos da Regional?	1. Que estratégias foram utilizadas para divulgação do Novo modelo do Setor Elétrico para os colaboradores? 2. Quais são recursos (financeiros, equipamentos e pessoal) disponíveis e como serão utilizados para divulgação do Novo Modelo do Setor Elétrico?	1. Quais as ações educacionais a empresa disponibilizou para disseminação do Novo Modelo do Setor Elétrico?
ITT	ITT	2. O Plano Diretor de Educação Impactou no negócio da empresa? 3. De que maneira o desenvolvimento das competências organizacionais impactam na sua gestão?	3. Como são avaliados Impactos de Treinamento na empresa? 4. As ações de T&D alteram as relações interpessoais dos colaboradores de que forma?	2. De que forma as ações de T&D impactam no seu processo e trabalho e relação com sua equipe?
ISCO	SCO	4. Quais as políticas adotadas para a construção da Pesquisa de Clima Organizacional? Como são definidos os critérios para trabalhar os pontos negativos e reforçar os pontos positivos? 5. As ações de T&D e os programas (Qualidade de Vida e Pesquisa Clima) que a empresa disponibiliza trabalham o capital emocional dos colaboradores? Como isso é percebido nas relações interpessoais?	5. A empresa disponibiliza a pesquisa de Clima Organizacional? De que maneira e quais ações estão sendo feitas para se trabalhar os pontos negativos e reforçar os pontos positivos?	3. Como você participou da Pesquisa de Clima? Existem ações para se trabalhar os pontos negativos e reforçar os positivos?

INDICADORES		RESPONDENTES		
PDE	PE	Gerente	Coordenador	Colaboradores
SAD	SAD	6. Que critérios são estabelecidos na Avaliação do Sistema de Desempenho? Quais as políticas para melhorarem o desempenho dos colaboradores, se for o caso, e o reconhecimento dos que são bem avaliados?	6. Como é feito a Avaliação do Sistema de Administração do Desempenho? Quais os critérios utilizados?	4. Como você participa do Sistema de Avaliação do Desempenho? Quais os critérios para essa avaliação?
AFT		7. Que programas e ações de T&D são disponibilizados para os novos empregados, para o desenvolvimento das competências organizacionais?		5. Que programas e ações de T&D são disponibilizados para os novos empregados, para o desenvolvimento das competências organizacionais?
STAE		8. Na sua percepção o colaborador reconhece, valoriza e está satisfeito com as políticas da organização com relação às ações de T&D?	7. Como são avaliadas as ações de T&D?	6. Quais os instrumentos a empresa disponibiliza para verificar a opinião dos colaboradores quanto às ações de treinamento? 7. Após as ações de T&D, os seus objetivos são atingidos? Por quê?
SCR		9. Como você avalia o desempenho Da Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial GSE na coordenação e execução das ações de T&D? 10. Qual é a cultura da organização quanto às parcerias entre Regional/Departamentos na disponibilidade de capital intelectual e equipamentos para as ações de T&D?		

“Continuação”

INDICADORES		RESPONDENTES		
PDE	PE	Gerente	Coordenador	Colaboradores
	NASE	11. Quais as diretrizes e a finalidade da divulgação do Novo Modelo do Setor Elétrico?	8. Que ações e medidas já foram tomadas para divulgação do novo Modelo do Setor elétrico junto às Secretarias de Estado. 9. Que parcerias estão sendo construídas para essa divulgação?	
IE		12. O investimento financeiro disponibilizado por colaborador atende à demanda da capacitação exigida no Planejamento Estratégico?		8. Na sua visão, o que a empresa disponibiliza para capacitação dos colaboradores atende às competências organizacionais?
LCOM	LCOM	13. Como você descreveria o capital intelectual da organização? Que políticas são adotadas para retenção deste capital? 14. Como é trabalhado o indicador - Lacuna de Competência Corporativa		
	FE			9. Quais as ações de treinamento que você participou desse ano?

“conclusão”

RESPONDENTES		
Gerente	Coordenador	Colaboradores
13. Quais as políticas adotadas para a construção do Plano Diretor de Educação?	10. O Plano Diretor de Educação e seus indicadores atendem aos objetivos do Planejamento Estratégico?	10. De que forma você tomou conhecimento do Planejamento Estratégico?
14. O Plano Diretor de Educação e seus indicadores atendem aos objetivos do Planejamento Estratégico?	11. Quais as estratégias utilizadas para divulgação e disseminação do Planejamento Estratégico na organização?	11. O Plano Diretor de Educação atende ao Planejamento Estratégico?
	12. As ações de T&D são executadas, conforme as necessidades do Plano Diretor de Educação?	12. Quais os critérios adotados pela organização para liberação do colaborador na participação em ações de T&D?
	13. As ações de T&D melhoram as relações interpessoais?	
	14. Quais são os critérios utilizados pelos gestores para liberação dos colaboradores na ação de T&D?	

Quadro 3 - Questionário (coleta de dados).

Fonte: Elaborada pela autora.

6.5 ANÁLISE DOS DADOS

Utilizou-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1992) considera que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais:

- a) Nos resultados alcançados no estudo;
- b) Na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
- c) Na experiência pessoal do investigador.

7 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme os objetivos específicos, serão apresentados o Planejamento Estratégico da Eletronorte e o Plano Diretor de Educação e seus Indicadores, e verificar se mensuram os resultados estabelecidos:

- a) descrever o Planejamento Estratégico da Eletronorte e identificar os indicadores;
- b) descrever o Plano Diretor de Educação da Eletronorte e identificar os indicadores;
- c) verificar se os indicadores do Plano Diretor de Educação mensuram os resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico.

7.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE E INDICADORES

A construção do planejamento estratégico da Eletronorte foi compreendida por vários ciclos:

- a) O primeiro ciclo de planejamento no período de 1978 a 1984;
- b) O segundo ciclo de planejamento no período de 1985 a 1989;
- c) O terceiro ciclo de planejamento no período de 1990 a 1995;
- d) O quarto ciclo de planejamento no período de 1996 a 2001.

O Planejamento Estratégico da Eletronorte foi construído e revisado com a participação dos Diretores, Assessores das Diretorias e os Gerentes de Nível 1 da Empresa em encontros e oficinas, onde são discutidos e definidos estratégias, fatores críticos de sucesso, posturas de melhoria para o Mapa Estratégico, construção de indicadores e metas para cada objetivo e orientações para o desdobramento de Planos de Ação.

Ao final desse item dever-se-á comentar a revisão do Planejamento Estratégico em março de 2006.

7.2 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

7.2.1 Definição de Âmbito de Atuação da Organização

- a) âmbito de Atuação Mais Abrangente: Energia;
- b) âmbito de Atuação Menos Abrangente: Energia Elétrica.

7.2.2 Análise Ambiental

Ao longo desses anos, a Eletronorte desenvolve sistematicamente o seu Planejamento Estratégico. É um processo dinâmico que requer constantes avaliações e atualizações, redirecionando a empresa de acordo com os cenários previstos para o Setor Elétrico e em função dos aperfeiçoamentos da legislação que regula esse importante segmento do setor da economia brasileira.

7.2.2.1 Macroambiente (Cenários Internacionais)

A Eletronorte trabalhou com 03 cenários, analisando aspectos relevantes do mercado mundial como:

Cenário mundial A: longo ciclo de crescimento da economia mundial com intensa integração comercial e cultural, acompanhado da redução das desigualdades sociais e nacionais e diminuição dos impactos ambientais, favorecido pelos avanços científicos e tecnológicos. Esse cenário registra uma mudança da matriz energética mundial, com redução da dependência dos recursos fósseis não-renováveis, ampliando a oferta de energia solar e eólica e de combustíveis renováveis da biomassa.

Cenário mundial B: moderado crescimento da economia mundial, com exclusão social e comercial, concentrado nas grandes nações, convivendo com uma desarticulação dos blocos e das relações comerciais entre os países, e com a persistência de conflitos políticos e culturais localizados, e continuidade da degradação ambiental. Nas condições deste cenário, tende a ocorrer limitada

mudança na matriz energética, com permanência do peso relativo dos combustíveis fósseis e com aumento relativo do gás natural frente ao petróleo.

Cenário mundial C: estagnação e instabilidade econômica, convivendo com o aprofundamento do protecionismo comercial e desarticulação territorial, com ampliação da pobreza e das desigualdades entre as nações, acentuando os conflitos e as guerras localizadas, e com persistência da degradação ambiental. No que se refere ao aspecto energético, tende-se a manter o padrão energético dominado pelas fontes fósseis e não-renováveis, tanto na geração e transformação de energia quanto na produção dos combustíveis.

7.2.3 Ambiente Operacional

O público relevante externo são as Empresas Concessionárias Estaduais de Energia Elétrica da região de atuação da Eletronorte, representado pelo setor industrial, teias como Alcoa, e Alumar e consumidores domésticos;

- a) **fornecedores:** representado por fabricantes de equipamentos elétricos e componente eletrônico, empresa de transporte, prestadora de serviço de limpeza, vigilância e motorista, de engenharia, consultores de diversas áreas, instrutores de treinamento;
- b) **concorrentes:** empresas do próprio grupo Eletrobrás e os produtores independentes;
- c) **comunidade:** as comunidades do entorno dos empreendimentos e toda a população do norte que consomem energia elétrica.

7.2.4 Ambiente Interno

- a) **públicos relevantes internos:** acionistas, fornecedores, empregados e as comunidades;
- b) **segmento:** distribuição de Energia Elétrica;
- c) **relacionamento:** fornecimento/ distribuição de Energia;
- d) **oferta expandida:** feita análise de cada elemento básico, com sua expansão objetiva e subjetiva.

7.2.5 Definição das Macropolíticas da Organização

Foram definidas 07 macropolíticas, cada uma delas com seus desdobramentos.

7.2.5.1 Expansão dos Sistemas Elétricos

- I. Assegurar a complementação da UHE Tucuruí unidades 13 a 23.
- II. Participar das interligações elétricas dos sistemas isolados ao Sistema Interligado Nacional, em especial na Interligação Tucuruí/Amapá/Manaus e na Interligação Acre-Rondônia/Mato Grosso.
- III. Modernizar e assegurar as melhorias e ampliações nos sistemas de transmissão integrantes do Sistema Interligado Nacional, constantes no plano do ONS e autorizadas pela ANEEL.
- IV. Modernizar a UHE Coaracy Nunes.
- V. Modernizar o sistema de proteção, comando e controle da UHE Tucuruí e respectivo sistema de transmissão associado.
- VI. Participar da interligação Norte-Centro-Oeste-Nordeste.
- VII. Estabelecer canal permanente de comunicação com a esfera política visando a assegurar a execução dos empreendimentos estratégicos da Empresa.

7.2.5.2 Comercialização de Energia Elétrica

- VIII. Assegurar a contratação de fornecimento de energia elétrica aos consumidores eletrointensivos, sem os subsídios, em sintonia com as novas regras do setor.
- IX. Buscar a situação de equilíbrio do contrato de energia elétrica com Produtor Independente, em Rondônia.
- X. Obter cobertura para a diferença de custos entre o valor pago pela importação de energia elétrica da Venezuela e a tarifa de suprimento para atendimento ao Estado de Roraima.

XI. Obter cobertura de todos os encargos e tributos decorrentes do custo e combustível para produção de energia elétrica nos sistemas isolados.

7.2.5.3 Sistema de Gestão

XII. Divulgar as ações institucional nas áreas de geração e transmissão de energia, meio ambiente e responsabilidade social, fortalecendo a marca e a imagem da Eletronorte como Empresa cidadã e agente de desenvolvimento sustentável na Amazônia e no Brasil.

XIII. Recompôr e renovar o Quadro de Pessoal por meio de concurso público.

XIV. Assegurar a capacitação permanente dos empregados e a transferência de conhecimento.

XV. Buscar melhorias a partir da avaliação da gestão de todas as unidades no Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP e/ou no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

XVI. Desenvolver a gestão da manutenção dos sistemas elétricos no nível das melhores empresas do mundo.

XVII. Assegurar a preservação da propriedade intelectual produzida pelos empregados da Empresa.

XVIII. Assegurar a gestão integrada dos sistemas corporativos trazendo economia de escala e melhoria na governança corporativa.

XIX. Obter a certificação das instalações elétricas nas normas ISO de qualidade ambiental.

XX. Implantar sistemática de gerenciamento de custos e a atualização tecnológica dos sistemas e processos.

XXI. Atuar com organização especializada para gerir os processos de assistência à saúde a seus empregados, mantendo as conquistas e condições do plano de saúde da Empresa, de tal forma a contemplar os aposentados e parceiros institucionais – Sindicatos, Aseel, Aposen e Previnorte, sem onerar o custeio operacional.

7.2.5.4 Sistema de Gestão; Adaptação ao Novo Modelo do Setor Elétrico

- XXII. Aperfeiçoar os processos, a estrutura, a governança corporativa e o relacionamento institucional.
- XXIII. Buscar o equilíbrio econômico-financeiro dos sistemas isolados.
- XXIV. Reestruturar o serviço da dívida junto à ELETROBRÁS visando a atrair parceiros, apresentar balanço com resultado positivo, remunerar os acionistas e comercializar as ações da empresa no mercado de ações.
- XXV. Buscar solução definitiva de reestruturação das Subsidiárias Integrais.
- XXVI. Solucionar os créditos de ICMS que a Empresa detém junto aos Estados.

7.2.5.5 Sistema de Gestão; Adaptação ao Novo Modelo do Setor Elétrico; Participação em Parcerias

- XXVII. Concessões de sistema de transmissão na área de atuação da Eletronorte.
- XVIII. Interligações elétricas entre o Brasil e os Países vizinhos da América Latina, na Amazônia.
- XXIX. Concessões de produção de energia elétrica na Amazônia, em especial, Belo Monte, Rio Madeira e Jari.
- XXX. Implementação de pequenas centrais hidrelétricas na Amazônia

7.2.5.6 Participação no Apoio aos Programas do Governo Federal

- XXXI. Programa Fome Zero.
- XXXII. Programa da Universalização do Uso de Energia Elétrica.
- XXXIII. Programa de Incentivos as Fontes Alternativas de Energia Elétrica – Proinfa.

7.2.5.7 Gestão das Ações de Responsabilidade Social

- XXXIV. Desenvolver as ações de responsabilidade social como forma de integrar, alinhar e tornar mais eficaz o esforço organizacional para melhoria da qualidade de vida das populações amazônicas, dentro do espírito de inclusão social.
- XXXV. Atuar com organização especializada para gerir os processos e atuar no apoio, patrocínio e eventos de caráter sócio-cultural, buscando apoiar o desenvolvimento das comunidades de sua área de atuação,


bem como catalisando recursos de outras entidades que atuam na região.

XXXVI. Assegurar os programas de apoio à inclusão social das comunidades do entorno das usinas, alinhado com as orientações e metodologia da ELETROBRÁS, em apoio a planos de desenvolvimento sustentável das regiões.

7.2.6 Definição das Políticas Funcionais da Organização

As políticas estão sendo reformuladas de acordo com o Planejamento Estratégico.

A estratégia é de atualizar, consolidar, divulgar e praticar em todos os níveis a política de gestão de pessoas na Eletronorte, através de ações demonstradas no quadro abaixo.

		Responsável	Prazo de Implementação		Situação (Atrasado, Normal ou Concluído)
Nº	Ações		Início	Conclusão	
1	Conhecer a Política de RH existente				
2	Consolidar na GSP a Política de RH existente				
3	Consolidar com todos os gerentes a Política de RH existente				
4	Encaminhar a Política de RH para conhecimento dos Diretores				
5	Aprovação da Política de RH pelos Diretores				
4	Divulgar a Política de RH para todos os empregados				
5	Praticar a Política de RH no âmbito de toda a Empresa				

Quadro 4 - Ações do planejamento estratégico.

Fonte: Plano Estratégico da Eletronorte Ciclo 2006.

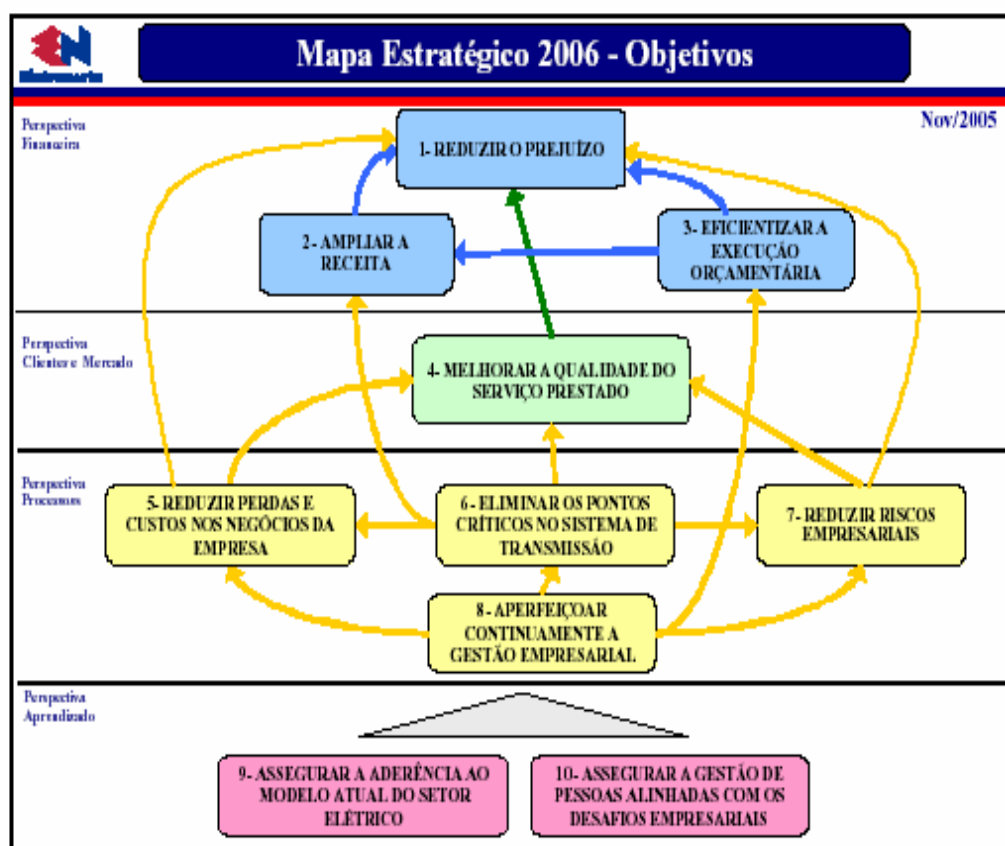
7.2.7 Definição da Filosofia de Atuação da Organização

Filosofia: Bem-Estar Social

7.2.8 Formulação da Macroestratégia da Organização - Mapa Estratégico e seus Objetivos

Atendendo à orientação da Diretoria Executiva de atualizar e implementar o Mapa Estratégico para o ciclo 2006, a Assessoria de Planejamento Empresarial, juntamente com representantes de todas as diretorias, realizou encontros e oficinas de planejamento, a fim de definir o mapa estratégico, os objetivos, indicadores e fatores críticos de sucesso referentes ao ciclo 2006, conforme já mencionado.

Para melhor visualização dos fatores críticos de sucesso, foi construído o mapa estratégico para facilitar a definição e o gerenciamento dos objetivos estratégicos. O acompanhamento dos objetivos estratégicos será monitorado pelas Diretorias e seus respectivos responsáveis.



Quadro 5 - Mapa estratégico 2006.

Fonte: Plano Estratégico da Eletronorte Ciclo 2006.

7.2.9 Formulação dos Objetivos e Estratégias Funcionais da Organização

Essa etapa são os objetivos e as estratégias funcionais da organização para atender ao Planejamento Estratégico. No trabalho serão descritos os objetivos, as estratégias, fatores de sucesso, indicadores e metas, apenas da Perspectiva do Aprendizado.

- a) perspectiva - Acionista e Sociedade;
- b) perspectiva - Cliente e Mercado;
- c) perspectiva - Processos Internos;
- d) perspectiva Aprendizado.

7.2.10 Perspectiva Aprendizado

7.2.10.1 Objetivo 9 do Planejamento Estratégico – Assegurar a Aderência ao Modelo Atual do Setor Elétrico

Fator Crítico de Sucesso: Conhecimento da Força de Trabalho sobre o modelo atual do setor elétrico.

Iniciativas Estratégicas (Projetos/Programas/Macroações):

- a) sistematizar e implementar pesquisa para medir o conhecimento dos colaboradores da Eletronorte sobre o modelo atual do Setor Elétrico;
- b) capacitar os colaboradores da Eletronorte sobre o modelo atual do Setor Elétrico.

Fator Crítico de Sucesso: Conhecimento da Sociedade sobre o modelo atual do setor elétrico.

Iniciativas Estratégicas (Projetos/Programas/Macroações):

- a) divulgar a responsabilidade da Eletronorte no modelo atual do setor elétrico para as Secretarias Estaduais de Planejamento.

Tabela 1 – Indicadores de metas do objetivo 9

Perspectiva Aprendizado					
Objetivos	Indicadores	Nível	Unidade	Metas 2006	Area
9 - Assegurar a aderência ao modelo atual do setor elétrico	LCSE	Resultado	%	80	GSE
	NAFT	FCS	%	90	GSE
	NASE	FCS	%	40	GSC

LCSE - Lacuna de conhecimento do modelo do Setor Elétrico;

NAFT - Número de Ações disseminadas para a Força de Trabalho;

NASE - Número de Ações disseminadas junto às Secretarias Estaduais.

Fonte: Plano Estratégico da Eletronorte Ciclo 2006.

7.2.10.2 Objetivo 10 do Planejamento Estratégico - Assegurar a Gestão de Pessoas Alinhadas com os Desafios Empresariais

Fator Crítico de Sucesso: Quadro de pessoal com as competências e habilidades requeridas.

Iniciativas Estratégicas (Projetos/Programas/Macroações):

- a) desenvolver competências e habilidades prioritárias para os desafios empresariais de 2006;
- b) capacitar parcela dos admitidos.

Fator Crítico de Sucesso: Pessoas com foco nos resultados

Iniciativas Estratégicas (Projetos/Programas/Macroações):

- a) desenvolver programa de educação com foco na gestão por resultados.

Fator Crítico de Sucesso: Força de Trabalho Ajustada

Iniciativas Estratégicas (Projetos/Programas/Macroações):

- realizar concurso público com homologação dos resultados até 30/06/2006;
- realizar a admissão dos aprovados para preenchimento de vagas técnicas e vagas que eliminem horas-extras;
- estabelecer nova sistemática de gestão de terceirizados.

Tabela 2 – Indicadores de metas do objetivo 10

Perspectiva Aprendizado					
Objetivos	Indicadores	Nivel	Unidade	Metas 2006	Area
10 - Assegurar a gestão de pessoas alinhadas com os desafios Empresariais	SCO	Resultado	%	76,44	GSP
	LCOM	Resultado	%	-20,00	GSE
	ITT	Resultado	%	70,00	GSE
	AFT	Resultado	Un(*)	556	GSP
	SAD	FCS	(IDI)%	100	GSP

(*) – Empregados contratados

SCO: Satisfação com o Clima Organizacional;

LCOM: Lacuna de Competência;

ITT: Impacto do Treinamento no Trabalho;

AFT: Ajuste da Força de Trabalho;

SAD: Sistema de Administração do Desempenho.

Fonte: Plano Estratégico da Eletronorte Ciclo 2006.

7.3 DEFINIÇÃO DOS MACROOBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Visão - Ser referencial no negócio de energia elétrica pela excelência da gestão e integração com a sociedade.

Missão - Contribuir para o desenvolvimento da Amazônia e do Brasil, disponibilizando soluções em energia elétrica com excelência.


Valores Empresariais - Valorização das pessoas, respeito ao meio ambiente, excelência na gestão, qualidade, integração, responsabilidade social,

comprometimento, criatividade, segurança, transparência, aprendizado contínuo e foco no cliente.


7.4 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Elaboração dos Planos de Ação.

O Plano de Ação e orçamento apresentado trata apenas dos Recursos Humanos.

		<p>PLANO DE AÇÃO (MODELO 5W2H)</p>			
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aprimorar a gestão de pessoas, visando à excelência no desempenho individual e coletivo</p>					
<p>ESTRATÉGIA 1.5: Promover melhorias na gestão da qualidade de vida e saúde</p>					
<p>RESPONSÁVEL: GSE</p>					
<p>AÇÃO 1.5.1 Implantar ações educacionais para o Programa de Educação para a Aposentadoria</p>					
O QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	QUANTO?
<p>Sistematizar e implementar ações educacionais para o Programa de Educação para Aposentadoria</p>	<p>Reunir com a GSP para identificação do conteúdo programático; Elaborar e implementar PRAE; Avaliar as ações realizadas;</p>	<p>Ida</p>	<p>Jun-05</p>	<p>Para promover as ações educacionais com a gestão na melhoria da qualidade de vida</p>	<p>xxx</p>

“continuação”

 <p style="text-align: right;">PLANO DE AÇÃO (MODELO 5W2H)</p>					
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aprimorar a gestão de pessoas, visando à excelência no desempenho individual e coletivo.</p>					
<p>ESTRATÉGIA 1.8 Consolidar a implementação da Universidade Corporativa</p>					
<p>RESPONSÁVEL: GSE</p>					
<p>AÇÃO 1.8.1 Elaborar proposta para a Gestão do Conhecimento</p>					
O QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Iniciar estudos para a elaboração da proposta	Criação de um grupo multidisciplinar para discussão e criação da proposta Gestão do Conhecimento	GSE /TPD / TSI	Realizado	Para conhecer a filosofia e os conceitos sobre Gestão do Conhecimento	Xxx
Buscar informações com especialistas em Gestão do Conhecimento	Reunião com especialistas da área de Gestão do Conhecimento	GSE /TPD / TSI	Realizado	Para ampliar os conhecimentos sobre Gestão do Conhecimento	R\$ 5.000,00
Buscar informações comparativas com outras Empresas	Visita às empresas que já possuem o processo já implantado para a troca de informações comparativas	GSE /TPD / TSI	Realizado	Conhecer os "Benchmark" do mercado	R\$ 10.000,00
Elaborar a proposta de Gestão do Conhecimento	Xxx	Marco Leite / Renata / Evandro	Realizado	Para implantar o processo Gestão do Conhecimento na Empresa	Xxx

Quadro 6 - Plano de ação

Fonte: Informações da Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial - GSE


7.5 VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DO PLANO ESTRATÉGICO

A checagem da consistência do Plano Estratégico será realizada com base no Plano de Ação de Recursos Humanos.

FEEDBACK

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO 2005 – 2007  Eletronorte					MARÇO
PERSPECTIVA: <i>Pessoas e Desenvolvimento</i>					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1 - <i>Aprimorar a gestão de pessoas, visando à excelência no desempenho individual e coletivo.</i>					2005
ESTRATÉGIA: 1.5 Promover melhoria na Gestão da Qualidade de Vida e Saúde					
RESPONSÁVEL: GSE					
Ref.	Macro-Ações	Responsável	Prazo de Implementação		Situação (Atrasado, Normal ou Concluído)
			Início	Término	
1.5.1	Implantar o Programa de Preparação para Aposentadoria	GSP	xx	Xx	
1.5.1.1	Implantar ações educacionais para o Programa de Preparação para Aposentadoria	Eden / GSP	fev-06	julh/06	Normal
Ref.	Sumário	Comentários			
1.5.1.1.1	Reunir com a GSP para identificar as ações educacionais para o Programa de Preparação para Aposentadoria	Em andamento			
1.5.1.1.2	Elaborar o Projeto de Educação de Preparação para Aposentadoria – PEPA	Previsto p/ maio/02005			
1.5.1.1.3	Implementar as ações desenvolvidas no PEPA	A negociar com a GSP			

“continuação”

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO 2005 – 2007					MARÇO
					
PERSPECTIVA: <i>Pessoas e Desenvolvimento</i>					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1 - <i>Aprimorar a gestão de pessoas, visando à excelência no desempenho individual e coletivo.</i>					2005
ESTRATÉGIA: 1.8 Consolidar a implantação da Universidade Corporativa					
RESPONSÁVEL: GSE					
Ref.	Macro-Ações	Responsável	Prazo de Implementação		Situação (Atrasado, Normal ou Concluído)
			Início	Término	
1.8.1	Elaborar proposta para a Gestão do Conhecimento	Eden	Aug-04	May-05	Normal
1.8.2	Desenvolver e implantar o novo gerenciador da UCEL	Eden / Eduardo	Aug-04	Dec-05	Normal
1.8.3	Implantar os Campos Avançados nas Regionais	Eden	May-04	Dec-05	Normal
Ref.	Sumário	Comentários			
1.8.1	Iniciar estudos para a elaboração da proposta	Realizado			
	Buscar informações com especialistas em Gestão do Conhecimento	Realizado			
	Buscar informações comparativas com outras empresas	Realizado			
	Elaborar a proposta Gestão do Conhecimento	Realizado			

Quadro 7 - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO 2005 – 2007.

Fonte: Informações da Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial - GSE

7.6 REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE

A revisão do Planejamento Estratégico foi aprovada pela Resolução de Diretoria 128 de 07/03/2006. A revisão foi devido à necessidade da Empresa em adequar-se ao Novo Modelo do Sistema Elétrico, para atender às demandas do Governo Federal e melhorar os resultados operacionais e financeiros.

8 PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO E SEUS INDICADORES

8.1 SUPERINTENDÊNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL - GSE

A Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial – GSE tem como objetivo criar e desenvolver políticas voltadas para as Ações Educacionais da Eletronorte e está ligada diretamente à Diretoria de Gestão Corporativa. A GSE está localizada na sede da empresa em Brasília-DF. É composta por quatro Divisões: Gerência Acadêmica - GSEA, Gerência de Suporte à Gestão do Conhecimento - GSEC, Gerência de Logística à Educação - GSEL e Gerência de Planejamento Educacional - GSEP; conta ainda com o apoio dos Coordenadores de Treinamento de cada Unidade Regional, distribuídos nos nove estados de atuação da empresa.

A organização investiu em um Centro de Treinamento, Bem-te-vi, na sede, que dispõe de uma boa infra-estrutura com várias salas e equipamentos para treinamentos *in company*. Nas Unidades Regionais, os colaboradores têm a sua disposição os Centros de Estudos Local - CEL, usufruindo de tecnologia direcionada exclusivamente para os colaboradores que estão desenvolvendo alguma ação educativa a distância.

8.2 PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO - PDE

O processo de Desenvolvimento e Educação Empresarial da Eletronorte deve ser sistemático, como forma de garantir qualidade do serviço público prestado, bem como competitividade no mercado de energia elétrica.

As constantes mudanças políticas, de regulação e de mercado, as quais o setor de energia elétrica está submetido, exigem uma atualização de objetivos estratégicos e aquisição/aprimoramento das competências organizacionais, grupais e individuais, compatíveis com as demandas requeridas.

A capacitação das pessoas na Eletronorte, portanto, deve manter-se direcionada ao alcance das competências organizacionais e funcionais indispensáveis à sobrevivência organizacional e à conquista de novos mercados de negócio, visando ao pleno atendimento dos objetivos estratégicos da Empresa.

A Eletronorte, contextualizada com essas tendências educacionais, e, tendo como base de sustentação de seus negócios a gestão de pessoas, já vem trabalhando sistematicamente para direcionar a educação empresarial à gestão por competências e formação de uma cultura de aprendizagem, destacando-se por esse direcionamento estratégico no setor elétrico.

O Plano Diretor de Educação - PDE, ano de referência 2006, consolida o planejamento educacional da Eletronorte, apresentando uma proposta educacional contendo diretrizes, programas e ações educacionais corporativos, que nortearão a capacitação e aprimoramento de competências do corpo gerencial e funcional da Empresa, como estratégia para a consolidação dos objetivos e metas organizacionais.

8.3 PREMISSAS EDUCACIONAIS

As seguintes premissas consolidam-se como necessárias para a eficácia da educação corporativa na Empresa:

- a) contexto da educação: considerar a educação como instrumento de cidadania e de democratização, vendo o empregado como ser humano integral, fornecendo oportunidades para todos, sem, no entanto, perder o foco no negócio e nas estratégias organizacionais, que deve ser prioridade da empresa;
- b) alinhamento Corporativo: a UCEL deve estar alinhada com o Plano Estratégico da Empresa e demais projetos corporativos, tendo como foco o desenvolvimento das competências organizacionais essenciais?
- c) equilíbrio entre interesses organizacionais e individuais: a UCEL deve proporcionar oportunidades concretas de desenvolvimento pessoal e profissional, associadas à carreira e a novos interesses profissionais, desde que vinculadas às estratégias e aos objetivos organizacionais;
- d) comunidade virtual de aprendizagem: incentivar a aplicação e disseminação do conhecimento, compartilhamento de práticas de sucesso e inovações, valorizando aprendizagem em serviço e adoção de novos

papéis voltados para a educação (instrutor, tutor, colaborador-educador, etc);

- e) gestão compartilhada da educação: gerentes devem atuar como treinadores (*coaches*), apoiando o desenvolvimento dos empregados mediante participação na definição da carreira, acompanhamento de resultados, avaliação de desempenho e disseminação dos conhecimentos adquiridos em ações educacionais, buscando continuamente promover a educação de sua área como um todo sem perder o foco estratégico do negócio da Empresa;
- f) cultura de aprendizagem: a implantação da UCEL é um processo de mudança e, como tal, sua eficácia demanda análise da cultura da Empresa e de algumas práticas que vêm dificultando o processo. A principal mudança está em assumir a co-responsabilidade no processo de educação da empresa, sendo a UCEL - a especialista na área, os gerentes - os maiores incentivadores do desenvolvimento dos seus subordinados e os diretores - norteadores e patrocinadores efetivos. Juntos - UCEL, gerência e direção - buscam melhores resultados empresariais e satisfação do cliente;
- g) modelo pedagógico - a exemplo do que é realizado em outras Universidades Corporativas, deve ser elaborado para a UCEL um aporte teórico para a educação, com definições sobre aprendizagem humana, relação ensino-aprendizagem e estímulo ao autodesenvolvimento. Tal modelo deve considerar a política de educação vigente na Eletronorte, adaptando as teorias existentes à realidade da Empresa.

8.4 DIRETRIZES EDUCACIONAIS

As Diretrizes da Diretoria Executiva para a Educação, as Diretrizes Educacionais, assim como os critérios para participação em ações educacionais, são considerados macroorientações estratégicas, que visam a uniformizar e indicar caminhos para o processo educacional na Eletronorte, a saber:

8.5 DIRETRIZES DA DIRETORIA EXECUTIVA PARA A EDUCAÇÃO:

- a) facilitar a realização dos objetivos estratégicos da Eletronorte: reduzir prejuízo, ampliar a receita, potencializar a execução orçamentária, melhorar a qualidade do serviço prestado, reduzir perdas e custos nos negócios da empresa, eliminar os pontos críticos no sistema de transmissão, reduzir riscos empresariais, aperfeiçoar continuamente a gestão empresarial, assegurar a aderência ao modelo atual do setor elétrico e assegurar a gestão de pessoas alinhadas com os deságios empresariais;
- b) atender às necessidades específicas dos processos das áreas;
- c) priorizar as ações de capacitação para os empregados aprovados no concurso público;
- d) utilizar recursos tecnológicos próprios, atualizados, na consolidação da UCEL;
- e) promover ações educacionais que contribuam para a integração, continuidade e otimização dos processos empresariais visando à excelência na gestão.
- d) ofertar ações educacionais que contribuam para o aprimoramento da gestão de custos na Empresa;
- e) implementar ações educacionais para viabilizar os Programas Corporativos da Eletronorte.

8.6 DIRETRIZES EDUCACIONAIS

- a) pautar as ações educacionais na Visão, Missão e Valores da Organização e no Planejamento Estratégico;
- b) buscar a excelência na gestão baseada nas competências gerenciais prioritárias identificadas no Sistema de Administração do Desempenho - SAD e nas competências organizacionais;

- c) investir no desenvolvimento das competências individuais voltadas ao negócio da Empresa (Geração e Transmissão);
- d) investir no desenvolvimento das competências individuais relativas aos serviços associados da Empresa tais como: Telecomunicações; Operação e Manutenção de Sistemas Elétricos; Análise físico-química (laboratório); Viabilização e Expansão de Empreendimentos e as Ações de apoio ao Governo Federal;
- e) realizar ações educacionais voltadas para os temas Cidadania e Responsabilidade Social;
- f) fomentar programas que incentivem a Aprendizagem Organizacional - disponibilização e compartilhamento os conhecimentos adquiridos;
- g) fomentar programas voltados para o uso da Tecnologia da Informação como instrumento de conectividade, integração, organização, disponibilização e compartilhamento do conhecimento;
- h) incentivar e dar suporte para o desenvolvimento de Equipes de Trabalho efetivas, de forma a alinhar as áreas e motivar os indivíduos;
- i) investir no desenvolvimento das habilidades consideradas deficientes a partir dos resultados do Sistema de Administração de Desempenho – SAD;
- j) introduzir melhorias nos fatores considerados negativados na Pesquisa de Clima Organizacional - ECO;
- k) investir no desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias;
- l) fomentar o desenvolvimento e a proteção do Capital Intelectual;
- m) dar suporte aos programas corporativos em andamento ou em fase de implementação, que dentre suas ações contenha a capacitação e desenvolvimento de pessoas;
- n) aperfeiçoar a realização da manutenção dos processos específicos das diversas áreas.

8.7 CRITÉRIOS PARA PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES EDUCACIONAIS

- a) Instrução Normativa 033 - estabelece normas e procedimentos que regulam Treinamento, Desenvolvimento e Educação Empresarial no âmbito da Eletronorte, contemplando tópicos relativos a definições, diretrizes e responsabilidades, avaliações de ações educacionais, dentre outros;
- b) Circular GSE nº 003/2003 - indica procedimentos de análise e liberações de Solicitações de Ações Educacionais Específicas;
- c) Circular GSE nº 001/2004 - retifica a Circular GSE nº 003/2003, padronizando o envio de solicitações de ações educacionais encaminhados à GSE;
- d) Circular GSE nº 002/2004 - orienta os gestores na adoção de critérios para indicação de participantes em ações educacionais corporativas ou específicas;
- e) RD 0111/2005 - determina que a GSE e as coordenações de Educação e Treinamento nas Unidades Regionais serão responsáveis pela programação e participação dos empregados em seminários, congressos ou treinamentos. Caso haja necessidade de participação de mais de um empregado por Superintendência, Regional ou equivalente, essa deverá ser devidamente justificada e aprovada pela Diretoria onde os empregados estiverem lotados ou pela Diretoria Executiva;
- f) A participação da Empresa em grandes eventos educacionais (encontros, simpósios e seminários) como, por exemplo: SNPTEEE, SEPOP, SEPEF, CONARH, SINCONEE, dentre outros, foi definida de maneira corporativa e o número de participantes será dimensionado de acordo com o orçamento, grau de correlação com os objetivos estratégicos e importância do evento para Empresa, priorizando os critérios abaixo:
 - autores e apresentadores dos trabalhos;
 - coordenadores e membros de comissões;
 - técnicos da área de conhecimento do seminário.

8.8 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO - PDE

Os procedimentos de desenvolvimento e educação empresarial na Eletronorte vêm passando por grandes transformações, conforme o cenário educacional sugere. Em 2001, a Empresa lançou seu programa de educação a distância, o que enriqueceu e favoreceu o acesso ao ensino e aprendizagem, tendo em vista que uma das premissas desse Programa é que o empregado estude de acordo com seu tempo e ritmo. Além dessa, outra premissa é ampliar a cadeia de envolvidos no processo educacional (parcerias empresariais, terceirizado, jovem aprendiz, estagiários, familiares e comunidade).

Nessa perspectiva, o objetivo principal da UCEL é a 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, já existem frutos na disseminação do conhecimento, pois 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.

Em 2003 e 2004, foi desenvolvido um projeto de T&D através do qual foram revistas as competências organizacionais, ampliando a análise com a inclusão da opinião de clientes, reguladoras, fornecedores e participação de gerentes de praticamente todas as Unidades da Empresa.

No ano de 2005, foi formado um grupo interno de trabalho, intitulado Repensar a Educação com o objetivo de apresentar propostas e iniciar mudanças na condução do processo de Educação da Empresa, considerando a experiência da Universidade Corporativa na visão da própria área, dos clientes e da Organização como um todo. As principais proposições do grupo são Repensar a Educação, bem como as novas Escolas de Excelência.

Para 2006, os esforços da Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial - GSE serão direcionados para o atendimento dos objetivos estratégicos da Eletronorte, sem, entretanto, deixar de lado as demais necessidades corporativas de aquisição/aperfeiçoamento das competências organizacionais.

8.9 ESCOLAS, SUBESCOLAS E OBJETIVOS DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO - PDE

Em 2002, com base em uma pesquisa realizada em parceria com a Universidade de Brasília - UNB, a UCEL foi desenhada com o propósito de atender as oito competências organizacionais da Empresa.

Considerando o modelo atual do setor elétrico, as novas diretrizes governamentais e as tendências de mercado foram demandadas novas competências para a Empresa e/ou alterada a prioridade de atendimento inicialmente mapeada para cada Escola. Em função disso, em 2005, um projeto de P&D realizado pela UNB, demonstrou a necessidade de atualização das referidas competências que dão origem às Escolas de Excelência da UCEL.

Atualmente existem cinco Escolas de Excelência, são elas:

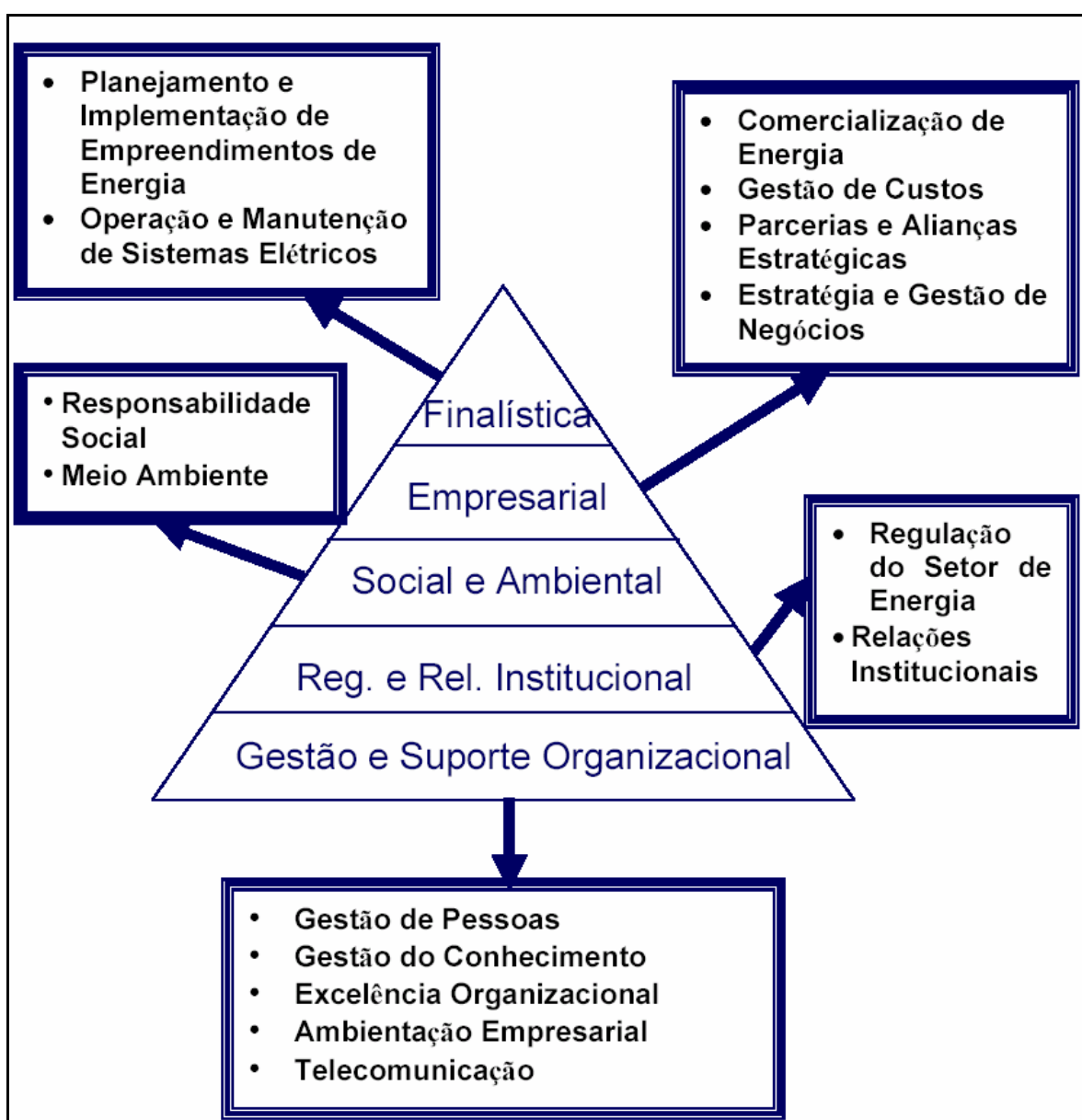
- a) **escola empresarial:** atende competências voltadas à gestão da Eletronorte enquanto empresa competitiva que busca garantir e ampliar seu espaço no mercado;
- b) **escola finalística:** atende competências dos processos finalísticos da Eletronorte, geração e transmissão de energia;
- c) **escola social e ambiental:** atende competências voltadas ao compromisso da Eletronorte em ser uma Empresa socialmente responsável e em garantir a preservação do meio ambiente;
- d) **escola institucional:** atende competências voltadas à regulação do setor elétrico e às relações institucionais;
- e) **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 internos.

As ações educacionais descritas neste Plano devem, necessariamente, estar direcionadas para atender às Escolas de Excelência da UCEL e, conseqüentemente, vinculadas com a redução de lacunas das competências organizacionais. A cada

Escola somam-se Subescolas e Objetivos do PDE, detalhando a competência a ser desenvolvida e indicando o foco principal a ser alcançado pela Escola.

Todas as ações educacionais planejadas deverão estar correlacionadas a uma Escola, Subescola e objetivo do PDE. É importante ressaltar: a ação ou programa educacional pode fazer referência a mais de uma escola, Subescola ou objetivo.

A figura a seguir apresenta as Escolas e Subescolas do PDE, em seguida serão descritos, além dessas, os objetivos do PDE concernentes a cada escola:



Quadro 8 - Escolas e Subescolas.

Fonte: Plano Diretor de Educação da Eletronorte

8.9.1 Escola de Gestão e Suporte Organizacional

Exemplo de uma Escola com as competências e os objetivos do PDE:

Atende competências de fornecer as ferramentas adequadas para desenvolvimento, bem-estar e valorização dos colaboradores da Empresa, bem como para buscar a excelência dos processos internos.

Gestão de Pessoas: abriga os conhecimentos, processos e técnicas com foco na qualidade de vida dos empregados, aperfeiçoamento cultural e desenvolvimento pessoal e profissional (individual/de equipe).

Gestão do Conhecimento: abrange os conhecimentos relativos a processos e tecnologias relacionados com a prospecção, aquisição interna e externa, socialização e codificação dos conhecimentos necessários às atividades da Eletronorte.

Excelência Organizacional: abriga conhecimentos, metodologias e comportamentos relativos à formulação e implementação de estratégias e sistemas que possibilitem a gestão de forma sistêmica e integrada.

Ambientação Empresarial: contempla conhecimentos e processos necessários para a boa integração dos novos empregados à sua função/cargo e equipe de trabalho.

Telecomunicação: abrange conhecimentos técnicos, administrativos e jurídicos necessários ao planejamento, implantação e manutenção de sistemas de telecomunicações.

8.10 OBJETIVOS DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO - PDE

Capacitar colaboradores nos programas e sistemas existentes na Empresa (SAD, SAT, ECO, SCHC, PAG, PEAG, PEPI, PIQ, etc.):

- a) capacitar colaboradores para aplicar conhecimentos e técnicas de gestão de pessoas e equipes de trabalho;
- b) capacitar colaboradores para utilizar as práticas de segurança no trabalho e adotar as normas legais pertinentes à gestão de pessoas;

- c) capacitar colaboradores para garantir aos processos internos o atendimento dos critérios de eficiência e qualidade (PNQ, PQGF, PQSP, ISO);
- d) promover ambientação e formação necessárias aos novos empregados (concurados, prestadores de serviço, estagiários e participantes de programas, como Adolescente Aprendiz e Primeiro Emprego);
- e) capacitar colaboradores para desenvolver, atualizar e utilizar sistemas de tecnologia da informação (R/3, WEBDOC, SIASG, Portal da UCEL, etc.);
- f) capacitar colaboradores para realizar a gestão de contratos, suprimentos e materiais;
- g) promover a valorização e disseminação do conhecimento existente na Empresa;
- h) capacitar colaboradores para atuar nas áreas de projeto, operação, manutenção, supervisão, implantação e padronização de sistemas de Telecomunicações;
- i) capacitar colaboradores para atuar com excelência e ética, possuindo uma visão sistêmica e integrada da Empresa.

Para elaboração do PDE 2006, foram considerados os seguintes aspectos:

- a) desdobramentos dos objetivos estratégicos que demandam direta ou indiretamente ações e/ou programas educacionais;
- b) análise dos componentes de cada escola para elaboração dos objetivos educacionais e proposição de ações de treinamento e desenvolvimento;
- c) os Programas Corporativos em desenvolvimento e elaboração na Empresa, que contemplem, dentre suas ações, a capacitação das pessoas;
- d) os contratos de aquisição de equipamentos, softwares, dentre outros e que requeiram o desenvolvimento de pessoas;
- e) resultados do Sistema de Acompanhamento do Desempenho - SAD, e Escala do Clima Organizacional - ECO. Orientações do Comitê

Estratégico da Qualidade buscando as diretrizes da diretoria referentes à Educação Corporativa na Eletronorte;

- f) resultados do Programa de Formação e Atualização Gerencial – PAG/2005;
- g) resultados do Programa de Educação para o Aperfeiçoamento da Gestão – PEAG/2005;
- h) necessidades das áreas que certificadas pela ISO 9001/2000, buscando diminuir as suas lacunas de competências profissionais;
- i) ofertas de Ações Educacionais no Mercado;
- j) as solicitações de ações educacionais que não foram atendidas no ano de 2005 e que são estratégicas para as áreas;
- k) conhecimento e análise dos resultados das avaliações de treinamentos desenvolvidos no ano de 2005;
- l) plano de Ação Educacional específico de cada Regional, para identificação de necessidades comuns, com o objetivo de compor o plano de ação educacional corporativo.

Todas essas informações serviram de insumo para consolidação da proposta educacional para Eletronorte a ser desenvolvida em 2006.

Considerando a importância dos Objetivos Estratégicos como principal base para elaboração do PDE e conseqüente diminuição das lacunas de competência em cada uma das Escolas de Excelência da UCEL, procurou-se estabelecer a relação existente entre os objetivos estratégicos e as escolas, conforme Tabela abaixo, compilada do PDE da Eletronorte (2006).

8.11 INDICADORES DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO – PDE

A Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial - GSE trabalha com 03 tipos de indicadores, que são: Qualidade, Produto e Processo, porém a pesquisadora trabalhará somente com os indicadores da Qualidade e do Processo.

A tabela a seguir contempla os indicadores estratégicos e metas que serão monitorados para aferição do processo educacional planejado e desenvolvido na Empresa, e serão acompanhados pela Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial - GSE.

Tabela 4 - Indicadores da qualidade

INDICADORES DA QUALIDADE	DEFINIÇÃO	META
IE - Investimento em Educação Corporativo	Refere-se ao valor financeiro aplicado, em média, por colaborador ao mês e o acumulado no ano.	R\$ 2.950,00 / colaborador ao ano
FE - Físico em Educação Corporativo	Demonstra o percentual de horas que cada colaborador dedica, em média, para ações de educação dentro do mês e a média no ano.	5,2% das horas trabalhadas dedicadas, em média, para ações educacionais
ITT - Impacto do Treinamento no Trabalho	Mensura o nível do impacto do treinamento no trabalho (transferência dos objetivos específicos do curso e aumento do desempenho do treinado) bem como o suporte educacional encontrado.	Maior que 70% dos cursos avaliados, com grande impacto
LCom - Lacuna de Competência Corporativa	Mensura a média por processo da diferença do desempenho idealizado e o encontrado de cada colaborador.	Reduzir em 20% ao ano
Lacuna de Conhecimento sobre o Modelo Atual do Setor Elétrico	Mensura a média da diferença entre o conhecimento atual e o idealizado de cada colaborador a respeito do modelo atual do setor elétrico	Reduzir em 80% até o final ano
STAE - Satisfação do Treinando com as Ações Educacionais	Mensura ao nível de satisfação dos treinados com o desempenho do instrutor, a qualidade instrucional, ambiente da ação educacional e a coordenação do mesmo.	Maior ou igual a 90%
Satisfação do Cliente Requisitante	Mensura o nível de satisfação do Corpo Gerencial com o desempenho da GSE.	Maior ou igual a 4,22
SCO - Satisfação com o Clima Organizacional	Mensura o percentual de satisfação com os Fatores de Clima nas Áreas e na Empresa	Meta ELN - 74,23% Meta GSE - 75,38%

Fonte: Plano Diretor de Educação – PDE, 2006.

Tabela 5 - Indicadores de produto.

INDICADORES DE PRODUTO	DEFINIÇÃO	META
Evasão nos Treinamentos a distância Curta Duração	Mensura o nível de evasão dos cursos a distancia em curta duração considerando, o número de matriculados X evadidos.	Evasão menor ou igual a 20%
Evasão nos Treinamentos a distância Longa Duração	Mensura o nível de evasão dos cursos a distancia em longa duração, considerando o número de matriculados X evadidos.	Evasão menor ou igual a 20%
Aprovação nos treinamentos a distância Curta Duração	Mensura o percentual de treinados aprovados nos cursos a distância de curta duração, considerando o número de matriculados x aprovados.	Aprovação maior ou igual a 60%
Aprovação nos treinamentos a distância Longa Duração	Mensura o percentual de treinados aprovados nos cursos a distância de longa duração, considerando o número de matriculados x aprovados.	Aprovação maior ou igual a 60%
Reprovação nos treinamentos a distância Curta Duração	Mensura o percentual de treinados reprovados nos cursos a distância de curta duração, considerando o número de matriculados x reprovados.	Reprovação menor ou igual a 20%
Reprovação nos treinamentos a distância Longa Duração	Mensura o percentual de treinados reprovados nos cursos a distância de longa duração, considerando o número de matriculados x reprovados.	Reprovação menor ou igual a 20%

Fonte: Plano Diretor de Educação - PDE, 2006.

Tabela 6 - Indicadores de processo.

INDICADORES DE PROCESSO	DEFINIÇÃO	META
IPDE - Implantação do Plano Diretor de Educação	Mensura o percentual de ações Educacionais planejadas que foram executas no ano	Realizar 90% das ações planejadas até o final do ano

Fonte: Plano Diretor de Educação - PDE, 2006.

9 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa objeto é a Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A (Eletronorte), Sociedade Anônima de Economia Mista, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobrás, e concessionária de serviços públicos de energia elétrica. Criada pela Lei 5.824, de 14 de novembro de 1972, e autorizada a funcionar pelo Decreto 72.548, de 30 de julho de 1973, tem como sua acionista majoritária a Eletrobrás, com 98,2% de suas ações; o restante das ações está distribuído entre Prefeituras Municipais, Governos de Estado, Empresas Distribuidoras de Energia da Região Norte, Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas.

A organização atua diretamente no mercado de energia elétrica na Amazônia Legal, onde abrange 58% do território nacional, totalizando uma área de 5.109.810,4 km². A cobertura dos seus serviços de planejamento, construção e operacionalização dos sistemas de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica tem propiciado o desenvolvimento sócio-econômico e melhoria da qualidade de vida dos Estados do Acre, Amazonas, Amapá, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Ademais, a Eletronorte conta com duas subsidiárias: Manaus Energia, que atende à população de Manaus, e a Boa Vista Energia, que serve o Estado de Roraima.

A Empresa dispõe de 14 usinas em operação, sendo cinco hidrelétricas (UHE Tucuruí-PA, UHE Samuel-RO, Coaracy Nunes-AP, UHE Balbina-AM e UHE Curuá-una-PA); nove termelétricas com capacidade de geração instalada de 9.612 MW, disponibilizando 9.933 km de linhas de transmissão. Seus clientes diretos são empresas de grande porte da região amazônica e distribuidoras de energia estaduais que atendem a uma população 13,4 milhões de pessoas, cerca de 60% da população da Amazônia.

Possui uma estrutura organizacional composta de Assembléia de Acionistas, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Diretoria Executiva, Presidência, Diretorias de Engenharia, Econômico-Financeira, Produção e Comercialização, e de Gestão; nos demais estados atuantes, com Gerências Regionais.

O ingresso na empresa se dá através de concurso público. Conta com um efetivo de 2.707 empregados e mais prestadores de serviços terceirizados e estagiários.

Em se tratando da cultura organizacional, a Eletronorte tem buscado capacitar e desenvolver seus funcionários, auxiliando-os no desenvolvimento dos processos de trabalho. A Gestão do Conhecimento é amplamente difundida na empresa, o que viabiliza a realização, de forma eficiente e eficaz, de seus objetivos. Implantou a Universidade Corporativa - UCEL, cuja Missão é Atuar como agente integrador entre as ações educacionais e os negócios estratégicos da Empresa, promovendo o desenvolvimento das pessoas e a gestão do conhecimento; Visam a ser referência em educação corporativa, promovendo o desenvolvimento das pessoas e a gestão do conhecimento na organização. Para alinhar as ações educacionais ao negócio da empresa, construiu também um Plano Diretor de Educação - PDE com o objetivo de desenvolver as competências organizacionais, estabelecidas no Planejamento Estratégico da Empresa, que será objeto de estudo deste trabalho.

Sua atuação na região norte vai além da geração e transmissão de energia, devido às carências da região, a empresa desempenha um papel de agente indutor de desenvolvimento regional com investimentos sociais ao longo de seus 33 anos, como construção de aeroportos, estradas, pontes, hospitais, vilas residenciais e escolas. Desenvolve e otimiza tecnologias em seus sistemas de geração e transmissão, propiciando vasto conhecimento, não apenas na área da engenharia, como, também, nas áreas sociais, ambiental e cultural, destacando uma atenção especial para a população indígena da região amazônica.

10 VERIFICAR SE OS INDICADORES DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO MENSURAM OS RESULTADOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O quadro abaixo demonstra os indicadores do Planejamento Estratégico - PE e do Plano Diretor de Educação - PDE.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE		PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO DA ELETRONORTE	
INDICADORES	META	INDICADORES	META
LCSE - Lacuna de conhecimento do modelo do Setor Elétrico	80%	LCSE - Lacuna de conhecimento do modelo do Setor Elétrico	80%
ITT - Impacto do treinamento no Trabalho	70%	ITT - Impacto do treinamento no Trabalho	70%
SCO - Satisfação com o Clima Organizacional	76,44%	SCO - Satisfação com o Clima Organizacional	74,23%
LCOM - Lacuna de Competência	-20%	LCOM - Lacuna de Competência	-20%
NASE - Número de ações disseminadas junto às Secretárias Estaduais	40%	IE - Investimento em Educação Corporativa	x empregado/ano
NAFT - Número de ações disseminadas para a força de trabalho	90%	FE - Físico em Educação corporativa	5,2% horas – treinamento/ano
AFT - Ajuste da Força de Trabalho	556	STAE - Satisfação do Treinamento com as Ações Educacionais	Maior ou Igual A 90%
SAD - Sistema de Administração do Desempenho	100%	SCR - Satisfação do Cliente Requisitante	> ou += 4,22

Quadro 9 - Indicadores do planejamento estratégico e do plano diretor de educação.

Fonte: elaborado pela autora.

11 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se à análise dos dados mais significativos dos resultados dos objetivos específicos descritos anteriormente.

11.1 OBJETIVO 1: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE E SEUS INDICADORES.

O Planejamento Estratégico da Eletronorte passou por vários ciclos, buscando direcionar a empresa, conforme suas necessidades de adaptação e sobrevivência no mercado. A construção do PE da Eletronorte deu-se de forma participativa através de encontros gerenciais e oficinas de planejamento, nos quais foram revistos os realinhamentos e as novas propostas para seus objetivos estratégicos. De acordo com Oliveira (1995), o planejamento não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realizações.

Para que essas realizações ocorram, os empregados devem estar envolvidos no processo de construção do Planejamento Estratégico. Deal e Kennedy (1997) confirmam que os empregados sabendo o que sua empresa defende, eles conhecem os padrões que devem apoiar, então é muito mais provável que tomem decisões que reforcem esses padrões.

A empresa analisou o macroambiente, trabalhando com diversos cenários internacionais, com ambiente operacional, interno e externo, identificando e classificando de acordo com critérios de cada ambiente. Essa análise é importante, pois, segundo Ansoff (1990), a análise dos pontos fortes e fracos tem duas finalidades. Em primeiro lugar, pode levar à identificação de deficiências, nas competências e nos recursos da empresa, que podem ser corrigidas. Em segundo lugar, pode permitir a identificação de pontos fortes que a empresa pode explorar. E ainda com relação ao ambiente, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) afirmam que a

influência mais importante sobre a política e a estratégia de uma empresa é o ambiente interno. Quanto mais complexo, turbulento e variável for este ambiente, maior será o seu impacto sobre a empresa.

Após a análise ambiental, são listadas as Macropolíticas, nas quais foram estabelecidas as políticas gerais e específicas. Objetivos claros transformam a visão estratégica em metas e resultados; são como bússolas que dão a direção, o rumo para todos os empregados. Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) apresentam algumas características para o estabelecimento dos objetivos estratégicos, quais sejam:

- a) coerentes;
- b) viáveis, porém desafiantes;
- c) apazados;
- d) mensuráveis (qualitativa e quantitativamente);
- e) claros, explícitos e concisos;
- f) conhecidos e acreditados por toda a empresa;
- g) em número reduzido, para evitar dispersão.

A ferramenta gerencial utilizada pela Eletronorte, para possibilitar a comunicação de sua estratégia, é o *Balanced Scorecard*, que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas.

O *Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos, tanto os de curto quanto os de longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre os indicadores de tendência e as ocorrências e entre as perspectivas interna e externa (Kaplan e Norton, 1997). As Perspectivas são: Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Financeira.

Foi descrito apenas a perspectiva do Aprendizado e Crescimento que atende ao Objetivo 9 - Assegurar a aderência ao modelo atual do Setor Elétrico, e 10 - Assegurar a Gestão de Pessoas Alinhadas com os Desafios Empresariais do Planejamento Estratégico da Eletronorte. Para cada objetivo foram identificados os fatores críticos de sucesso, estando de acordo com os autores: Bullen *apud*

Francischini (2002), fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas, em que um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações. Fatores críticos são, portanto, as variáveis e áreas da empresa que possuem maior possibilidade de contribuição e relevância para o resultado desejado.

Para cada objetivo foram definidos indicadores. A construção desses indicadores é essencial, o que confirmam Takashina e Flores (1996): os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização.

Os mesmos autores afirmam:

Os indicadores devem estar orientados para os resultados do negócio de forma a direcionar as ações da organização no sentido de entregar sempre um melhor valor ao cliente e aprimorar o seu desempenho. Os tipos-chave de indicadores devem estar, portanto, associados às áreas-chave do negócio (1996, p. 45).

Os indicadores são importantes ao controle, pois os resultados apresentados através deles são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização para tomada de decisões e para um bom planejamento.

Para a representação visual dos objetivos estratégicos, a Eletronorte construiu seu Mapa Estratégico, pois possibilita descrever a estratégia e facilita acompanhar os objetivos e indicadores. O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los (KAPLAN & NORTON 2004). Independente do conteúdo estratégico e da maneira de se definir a estratégia,

o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN, 2004a, p.10).

Ele contém os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso, os indicadores-chave de desempenho com suas metas de longo prazo e os planos de ação associados às metas estabelecidas. Seguem os principais conceitos acerca de cada componente do mapa estratégico.

11.2 OBJETIVO 2: PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO E SEUS INDICADORES

Para construir, planejar e implementar um Planejamento Estratégico as pessoas da organização devem estar preparadas e alinhadas com as competências estabelecidas no Planejamento Estratégico. Alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos é fundamental, de acordo com Kaplan e Norton (1997), para que a estratégia seja bem-sucedida, deve começar pela educação dos indivíduos que irão desenvolvê-la, divulgando e compartilhando com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que deverão ser alcançados.

E, para atender ao Planejamento Estratégico da Eletronorte, a Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial – GSE, em parceria com gestores e colaboradores, elaboraram o Plano Diretor de Educação - PDE.

O PDE apresenta propostas educacionais com diretrizes, ações educacionais corporativas e programas que orientam as ações de Treinamento e Desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais dos seus colaboradores estabelecidas no Planejamento Estratégico.

As competências organizacionais passaram por várias construções, e reformulações foram revistas no ano de 2003/2004, quando foi desenvolvido um projeto de Pesquisa & Desenvolvimento com a Universidade Federal de Brasília - UNB, e, para ampliar a análise desse projeto, a GSE teve como parceiros os clientes, órgãos reguladores, fornecedores e dos gestores das unidades da empresa.

Formou-se um grupo de trabalho que, em parceria com a Universidade de Brasília UNB, realizou um projeto de P&D, cujo nome do grupo foi “Repensar a Educação”, no ano de 2005, apresentam posposta para mudanças no processo de Educação da Empresa, dentre as principais propostas estão as cinco novas Escolas de Excelência, sendo elas: Empresarial, Finalística, Social e Ambiental, Institucional

e de Gestão e Suporte Organizacional. E cada Escola tem seu desdobramento nas Subescolas.

Além dos desdobramentos das subescolas, a organização trabalha para alinhar seu planejamento às necessidades organizacionais mapeadas. De acordo com Antonio Vieira Carvalho, o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico amplo e completo de três áreas decisivas da empresa, a saber:

- Análise da empresa - indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário e inadiável;
- Análise do trabalho - identificação de como deve ser feito o trabalho do funcionário a ser formado;
- Análise do comportamento do funcionário a ser treinado - caracterização dos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador a ser formado (2001, p.29).

Para construção desse Plano, a GSE pautou nas seguintes premissas educacionais: contexto da educação, alinhamento corporativo, equilíbrio entre interesses organizacionais e individuais, comunidade virtual de aprendizagem, gestão compartilhada da educação, cultura de aprendizagem e modelo pedagógico. Além disso, conta com Diretrizes Educacionais: Diretrizes da Diretoria Executiva para a Educação, Diretrizes Educacionais e Critérios para participação em ações educacionais, essas Diretrizes são Políticas com regras e princípios claros de como será dado o processo Educacional da Organização.

O Plano Diretor de Educação estabeleceu três tipos de indicadores: Qualidade, Processos e Produto - indicadores estratégicos e metas para o acompanhamento das ações de educação planejadas e executadas pela Eletronorte.

Através dos indicadores-chave de desempenho, será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Kaplan & Norton (1997, p.156) destacam que um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros.

11.3 VERIFICAR SE OS INDICADORES DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO MENSURAM OS RESULTADOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Para atingir tal objetivo, entrevistou-se os Gerentes, Coordenadores de Treinamento e Colaboradores de algumas unidades da Empresa, conforme consta nos procedimentos metodológicos item 8.4.

Neste capítulo será apresentado um relato das informações obtidas na pesquisa, possibilitando uma análise dos dados descritos aos objetivos propostos neste trabalho.

Será feita a análise de cada indicador, conforme relacionados abaixo, de acordo com as respostas obtidas através do instrumento de pesquisa.

INDICADORES DO PLANO DIRETOR DE EDUCAÇÃO E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ELETRONORTE
Lacuna de Conhecimento do Modelo do Setor Elétrico - LCSE
Impacto do Treinamento no trabalho – ITT
Satisfação com o Clima Organizacional SCO
Sistema de Administração do Desempenho – SAD
Número de Ações Disseminadas junto às Secretarias Estaduais - NASE
Número de ações disseminadas para a força de trabalho - NAFT
Ajuste da Força de Trabalho – AFT
Lacuna de Competência – LCOM
Investimento em Educação Corporativa – IE
Físico em Educação Corporativa – FE
Satisfação do Treinando com as Ações Educacionais - STAE
Satisfação do Cliente Requisitante – CRR

Quadro 10 - Verificação de indicadores do PDE e PE.

Fonte: elaborado pela autora.

13.3.1 Lacuna de Conhecimento do Modelo do Setor Elétrico (LCSE)

Foram realizadas pesquisas internas para mensurar o nível de conhecimento dos Colaboradores sobre o modelo atual do Setor Elétrico. Os Colaboradores participaram em algumas ações de T&D, realizadas para diminuir essa lacuna quanto a este conhecimento.

13.3.2 Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT)

Os Gerentes concordam que as ações de treinamento melhoram a *performance* dos Colaboradores o que conseqüentemente impacta na melhoria dos processos, como afirmou um dos Gerentes: *“Impacta nos indicadores de desempenho dos processos de transmissão de energia elétrica, em especial, na disponibilidade dos equipamentos e linha de transmissão”*, que é ratificado por Bohlander, Snell e Sherman (2002) [...] os quais consideram que alguns critérios baseados em resultados usados na avaliação do treinamento incluem o aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário, redução de custos e dos desperdícios e lucratividade. Cada vez mais, as empresas com sistemas de treinamento sofisticados procuram oferecer treinamento para suporte a estratégias e a mudança de longo prazo, mais que busca retornos financeiros de seus investimentos em curto prazo.

A avaliação de impacto das ações de T&D, de acordo com os Colaboradores, é realizada três meses após o término da ação, momento em que o Gerente imediato avalia a aplicação do conhecimento adquirido e a transferência/multiplicação desse conhecimento entre os pares. De acordo com os Colaboradores, as ações de T&D têm impacto positivo, como se constata pelo relato, melhora a capacidade de interpretação e análise crítica para solução de situações no desenvolvimento das nossas atividades, tornando-se mais eficiente e produtivo, e há um envolvimento melhor da equipe, que absorve esses conhecimentos transferidos pela multiplicação em atividades conjuntas.

Percebe-se, através das respostas dos questionários, que as relações interpessoais melhoram o convívio entre os pares, por conseguinte, nas equipes de trabalho.

Como observadora, concordo com as colocações, principalmente, quanto à multiplicação do conhecimento, pois essa é uma prática que já faz parte da cultura organizacional, na qual o Colaborador age como multiplicador/instrutor interno, repassando seus conhecimentos para sua equipe.

13.3.3 Satisfação com o Clima Organizacional (SCO)

Conforme os Gerentes, a política voltada a esse indicador considera os três focos: na Área, na Empresa e os Valores Organizacionais. Após a obtenção dos resultados, cada área deve trabalhar os pontos fracos, com a finalidade de buscar melhoria contínua do ambiente de trabalho, objetivando a satisfação dos Colaboradores e a excelência empresarial.

Em algumas unidades, o Coordenador de Treinamento junto com os Gerentes das áreas elaboram planos de ação a fim de que sejam trabalhados os pontos fracos. No entanto, de acordo com os Colaboradores, essa estratégia de ação não vem ocorrendo em todas as áreas.

A orientação que se tem é de que todas as áreas da empresa devem trabalhar os resultados da Pesquisa de forma padrão, mas na prática nem todas adotam os mesmos métodos de ação.

13.3.4 Sistema de Administração do Desempenho (SAD)

Segundo os Gerentes, eles participam na elaboração da pesquisa de Avaliação do Desempenho. Essa avaliação tem uma etapa importante que é o momento de *feedebak*, no qual o Gerente imediato e o Colaborador tem a oportunidade de discutirem os resultados obtidos e elaborarem um plano de ação que propicie ao Colaborador a melhoria de seus pontos fracos, bem como o reforço de seus pontos fortes. Esses resultados são utilizados como parâmetro para distribuição de mérito.

De acordo com os Coordenadores e Colaboradores, as ações, após os resultados das pesquisas, vêm sendo trabalhadas de maneira diferenciada entre as unidades.

13.3.5 Número de Ações Disseminadas junto às Secretarias Estaduais (NASE)

De acordo com os Coordenadores, não foi implementado nenhum tipo de ação junto à Secretaria Estadual de Planejamento dos estados de atuação da Eletronorte para divulgação do novo modelo do Setor Elétrico.

13.3.6 Número de Ações Disseminadas para a Força de Trabalho (NAFT)

Os Gerentes afirmam que se faz necessário a disseminação e nivelamento do conhecimento do novo Modelo do Setor Elétrico, o que fica evidenciado através do relato de um dos Gerentes: “Disseminar e nivelar o cenário do Setor Elétrico é importante para que os Colaboradores se sintam incluídos nos processos decisórios e participem ativamente dos processos produtivos da empresa”.

Porém, verifica-se através das respostas dos Coordenadores de Treinamento que a disseminação e divulgação desse novo modelo não estão sendo conduzidas de maneira padronizada nas diferentes Unidades, o que é ratificado pelos Colaboradores, pois poucos já participaram de ações como palestras, minicurso e reuniões sobre o assunto, sendo que a maioria só teve conhecimento através de jornais internos, divulgação por meio eletrônico e cartilhas, sem participação em curso presencial.

13.3.7 Ajuste da Força de Trabalho (AFT)

De acordo com o relato dos Gerentes, Coordenadores de Treinamento e Colaboradores, todos os empregados recém-admitidos participam do treinamento introdutório, no qual apresenta-se a empresa de maneira geral, noções rápidas dos processos de geração, transmissão, além das Instruções Normativas. Para os cargos técnicos (Operador de Sistema, Eletricista de Linha de Transmissão e

Segurança do Trabalho) participam de treinamentos específicos até estarem aptos a assumirem suas funções. Bohlander, Snell e Sherman (2003) mencionam a importância do treinamento: além do treinamento no local de trabalho, o treinamento profissionalizante (para funcionários recém-admitidos); o treinamento cooperativo (combinando a experiência prática do trabalho com aulas de educação formal); estágios; o treinamento governamental; instrução em sala de aula; instrução programada (aprendizado autodirigido) a utilização de métodos audiovisuais; o treinamento assistido por computador; e métodos de simulação. Prática que vem sendo adotada pela empresa.

13.3.8 Lacuna de Competência (LCOM)

Os Gerentes reconhecem que a empresa possui um capital intelectual excelente, como mencionou um deles:

Acredito que a Eletronorte possua atualmente uma das forças de trabalho mais bem capacitada do Setor Elétrico brasileiro, pois o Plano Diretor de Educação possibilita a aquisição de conhecimentos nos mais diversos segmentos, habilitando os Colaboradores nas dimensões técnicas, humanas e conceituais. Disponibilizando tecnologia moderna (ensino a distância) e outras modalidades de capacitação.

Há um reconhecimento e existe a evolução do capital intelectual, o que impacta nos processos, como já foi relatado, mas o referido indicador não está sendo mensurado.

13.3.9 Investimento em Educação Corporativa (IE)

Não houve um consenso entre os Gerentes, uma das respostas cita que se comparar o investimento da Eletronorte com outras empresas do mesmo setor, o investido é bom. Quanto aos Colaboradores, a maioria desconhece o valor investido em educação.

De acordo com as informações da Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial (GSE), que é a responsável pelo acompanhamento dos indicadores, o IE, valor aplicado por colaborador em ação de T&D, vem se mantendo dentro da média estabelecida.

Esse é um dado não muito divulgado, o Colaborador participa de várias ações de T&D, e não sabe o valor investido em suas ações.

13.3.10 Físico em Educação Corporativa (FE)

Conforme relato dos Colaboradores, há unanimidade considerando que o tempo dedicado às ações de T&D deva estar atingindo a meta desse indicador. O que se observa pelo o número de ações que os colaboradores participaram no ano de 2006.

A GSE informa que esse indicador também se encontra dentro da média estabelecida.

13.3.11 Satisfação do Treinando com as Ações Educacionais (STAE)

A avaliação de reação vem sendo realizada ao final de cada ação de T&D, na qual os treinandos avaliam o instrutor, se auto-avalia a coordenação, com respostas objetivas e abertas, nas quais fazem suas colocações, elogios, críticas e sugestões. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os Gerentes devem estar atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas. Para se ter certeza que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento, enfocando: avaliação de necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação de treinamento.

De acordo com os Colaboradores, eles estão satisfeitos com ações de T&D, pois a maioria das ações está vinculada aos seus processos de trabalho.

As controvérsias em algumas Unidades são com relação aos critérios não muito claros de escolha e liberação para participação dos colaboradores em ação de T&D.

13.3.12 Satisfação do Cliente Requisitante (SCR)

De acordo com os Gerentes, a Superintendência de Desenvolvimento e Educação Empresarial - GSE tem sido uma grande parceira no planejamento, coordenação e execução dos processos de capacitação dos Colaboradores.

Concordo com os Gerentes, a GSE está sempre disponibilizando as ações de T&D para melhorar as competências organizacionais, buscando sempre tecnologia avançadas e instrutores e palestrantes mais atualizados e disponíveis no mercado.

A seguir são analisados outros resultados, relacionados aos indicadores do PDE, descritos na metodologia.

Quanto ao PDE, na opinião dos Gerentes e Coordenadores de Treinamento, o objetivo de sua elaboração foi para atender às Escolas de Excelência (competências organizacionais), e seus indicadores estão alinhados com os do PE. Sua implantação possibilitou melhoria nas capacitações educacionais, e também orienta quanto à decisão de participação do Colaborador em ações de T&D, pois estas devem estar correlacionadas a matriz de habilidade e competências e contempladas no PDE. Na visão dos Colaboradores, os indicadores do PDE atendem aos objetivos e mensuram os indicadores do PE.

Feita a análise das respostas com cada indicador do PDE, verificou-se que apenas dois não estão alinhados, sendo o Número de Ações Disseminadas junto às Secretarias de Estado (NASE), relacionado ao objetivo 9 (Assegurar a Aderência ao Modelo Atual do Setor Elétrico), e o de Lacuna de Competência (LCOM) vinculado ao objetivo 10 (Assegurar a Gestão de Pessoas Alinhadas com os Desafios Empresariais).

Os demais indicadores estão atendendo plenamente aos objetivos do Planejamento Estratégico da Eletronorte.

Os indicadores são importantes ao controle do PDE, pois facilitam no acompanhamento de suas metas e nos desdobramentos de suas ações, o que possibilita a efetividade dessas. Como mencionam Takashina e Flores (1996), os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações, dessa forma são essenciais ao planejamento, pois possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização.

Caso não haja o desempenho esperado, necessitam ser reavaliados, pois precisam comunicar com clareza a intenção do objetivo direcionando os esforços das pessoas para o desempenho estabelecido; estes deverão ser estabelecidos como descreve Steiner apud Frezatti (2001).

12 COMENTÁRIOS FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar se PDE está alinhado ao PE da Eletronorte. Para tanto, estes planos, bem como seus principais indicadores foram descritos e analisados através de questionários encaminhados aos Gerentes, Coordenadores de Treinamento e Colaboradores se o PDE mensuram os resultados estabelecidos no PE.

Ao fazer a análise documental destes planos, verificou-se que o PDE objetiva atender às Escolas de Excelência do PE, o que foi constatado a partir das respostas dos questionários encaminhados aos grupos funcionais.

Entretanto, na análise individualizada dos indicadores do PDE, identificou-se que:

Apenas dois dos indicadores não estão atendendo aos objetivos do PE, que são: Número de Ações Disseminadas junto às Secretárias Estaduais (NASE), sendo que nenhum tipo de ação relacionado a esse indicador foi constatado, o que deveria ser priorizado a fim de que o Poder Público e a sociedade tomem conhecimento desse novo modelo, essa lacuna vem prejudicando o alcance das metas estipuladas no PE. Quanto ao indicador Lacuna de Competência (LCOM), não vem sendo mensurado, o que também impede o pleno alcance das metas previstas no PE.

Quanto aos indicadores Lacuna de Conhecimento do Modelo do Setor Elétrico (LCSE), Número de Ações Disseminadas para a Força de Trabalho (NAFT), relacionados ao Objetivo 9 do PE (Assegurar a Aderência ao Modelo Atual do Setor Elétrico), foi realizada a pesquisa que mensura o nível de conhecimento dos Colaboradores quanto ao novo modelo do Setor Elétrico, vinculada ao indicador LCSE. Quanto ao indicador NAFT, identificou-se que as ações de T&D vêm ocorrendo de modo diferenciado entre as Unidades da Empresa, havendo a necessidade de padronização dessas ações.

Os indicadores vinculados ao objetivo 10 do PE (Assegura a Gestão de Pessoas Alinhadas com os Desafios Empresariais), tais como: Satisfação com o Clima Organizacional (SCO), Sistema de Desempenho (SAD), Impacto do

Treinamento no Trabalho (ITT), Ajuste da Força de Trabalho (AFT). Quanto ao SCO e SAD, as pesquisas abrangendo todos os Colaboradores vêm sendo realizadas, no entanto a metodologia utilizada para se trabalhar os resultados vem sendo feita de forma diferenciada entre as áreas de uma mesma Unidade, bem como entre estas, o que demanda uma metodologia mais alinhada entre as áreas e Unidades. Com relação ao ITT, identificou-se que vem sendo avaliado pelos Gerentes e Colaboradores e tem contribuído no atendimento da meta. As ações de T&D relacionadas ao indicador AFT vêm sendo implementadas junto aos recém-admitidos, contribuindo significativamente para alcance do objetivo.

Quanto aos demais indicadores vinculados ao PDE, como Investimento em Educação Corporativa (IE) e o Físico em Educação Corporativa (FE), estão sendo atingidos dentro das metas estabelecidas, conforme informação da área responsável, porém há necessidade de se trabalhar melhor na divulgação dos dados desses indicadores junto aos Gerentes e Colaboradores. Já a Satisfação do Cliente Requisitante (SCR), conforme os Gerentes estão satisfeitos com atuação da GSE, com a qual vem sendo desenvolvida excelente parceria.

Houve limitações na condução do presente estudo, notadamente pela falta de entrevistas presenciais, sendo feitas apenas através de questionários via eletrônico. Dessa forma, as dúvidas e esclarecimentos foram obtidos por contatos telefônicos, ademais a localização geográfica da empresa foi limitante.

13 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Com base na análise das respostas dos questionários relacionados aos indicadores do PDE e PE da Eletronorte, foi possível perceber que dois dos indicadores do PDE não estão plenamente alinhados com o PE, situação que pode dificultar a Empresa a atingir plenamente as suas metas, dessa forma comprometendo os resultados estabelecidos pelo PE. Essa análise pode servir para que a Empresa avalie os indicadores que não estão alcançando suas metas, identificados neste trabalho, revendo algumas práticas organizacionais a fim de preencher essas lacunas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia; TOMAYO, Natasha; MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís. **Curso de Qualificação de Coordenadores de Recursos Humanos**. Apostila, n.p. (Eletronorte: Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento, Brasília, 2003).

BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima**: guia prático de ação. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BORNHOLD, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**: guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CAMARGO, Leônidas L. Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial. 2000, 142 f. Tese Dissertação Mestrado - programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: [//http://teses.eps.br/defesa/pdf/1963.pdf](http://teses.eps.br/defesa/pdf/1963.pdf). Acesso em: 26 de maio de 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Formulação Estratégica**. Disponível em <http://www.fdg.org.br/formulacao/estrategias/default.asp>. Acesso em: 27.05.06.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Piniera Thomson Learning, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, JERRY I. **Feitas para Durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DEAL, Terence; KENNEDY, Alan. **As Culturas das Organizações Brasileiras na Era da Globalização**. São Paulo, Atlas, 1997.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na Prática**: os quatro artigos fundamentais dos criadores do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004 a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things**. New York: John Wiley and Sons Inc., 1997.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Subsistema de treinamento e desenvolvimento**. In: *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaro. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELOS Filho, Paulo. **Construindo Estratégias para Vencer**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SCOTT, Cynthia D. JAFFE, Dennis T. e TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SANVICENTE, Antonio Z., SANTOS, COSTA, Celso da. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

STEINER A. George; MINER B. Jonh. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro. Editora Interciência, 1981. p.102.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário César Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100p.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.