

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Mariana Silva Dias

**Impactos do sistema de Educação Corporativa:
Ferramenta de mensuração pós-implantação**

Porto Alegre
2008

Mariana Silva Dias

**Impactos do sistema de Educação Corporativa:
Ferramenta de mensuração pós-implantação**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial a para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre
2008

Mariana Silva Dias

**Impactos do sistema de Educação Corporativa:
Ferramenta de mensuração pós-implantação**

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Orientadora Prof^ª. Dr. Claudia Antonello – UFRGS / EA

RESUMO

O presente projeto revisa a literatura relacionada à Aprendizagem Organizacional, Educação Corporativa e Sistemas de Avaliação para construir uma ferramenta que mensure os impactos da implantação do sistema de Educação Corporativa em sua etapa inicial. Apresenta-se o contexto e a cultura organizacional, o planejamento estratégico e dados da implantação do sistema de Educação Corporativa da AES Sul Empresa Gaúcha Distribuidora de Energia. A ferramenta é composta por roteiro de entrevista semi-estruturada que será realizada com os líderes, um questionário que será aplicado junto aos participantes dos cursos e dados estatísticos da própria empresa com o objetivo de permitir a identificação de melhorias na metodologia, acompanhamento da eficácia, performance, satisfação e motivação dos participantes, assim como comprometimento dos líderes e alinhamento do sistema de Educação Corporativa, com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras-Chave: Educação Corporativa; Avaliação;

ABSTRACT

This project reviews the literature related to Organizational Learning, Corporate Education and Assessment System to propose for the company a tool that measures the implementation's impact of the Corporation Education System on its initial phase. The objects of study are: the company's current context, organizational culture, strategic planning and implementation data for the understanding of the feasibility of this application at *AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia*. The tool is made of semi-structured interviews with leaders, questionnaire with participants and the company's statistical data, and allows improvements on the methodology, monitoring the effectiveness, performance, participants' satisfaction and motivation as well as leadership commitment and aligned of the Corporation Education System with the organization strategic objectives.

Key-words: Corporate Education, Assessment

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Os Sete princípios norteadores para um sistema de Educação Corporativa.....	19
QUADRO 2 – Escala dos níveis de avaliação de Kirkpatrick (1975).....	21
QUADRO 3 – Características do Modelo de Avaliação.....	22

LISTA FIGURAS

FIGURA 1: Pilares Educação Corporativa AES Sul	35
FIGURA 2: Benefícios da Educação Corporativa, AES Sul	38
FIGURA 3: Média AES Sul de HHT	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1.1 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	12
2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	15
2.3 AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS (FERRAMENTA E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO) ..	20
3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	26
3.1 PERFIL DA EMPRESA	26
3.2 ORGANOGRAMA	28
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
3.4 SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	30
3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	30
3.6 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA AES SUL.....	33
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRIÇÃO DO PROJETO PROPOSTO.....	41
4.1 PROPOSTA E FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO	41
4.2 RECURSOS NECESSÁRIOS	50

4.3 ORÇAMENTO	50
4.4 CRONOGRAMA.....	51
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS	55

INTRODUÇÃO

Em face às exigências do mundo globalizado, as empresas passam a perceber a necessidade de maior organização interna e planejamento para minimizar os impactos das mudanças. Sabe-se também que há cada vez menos espaço para improvisações e a principal tecnologia da Alta Administração é a capacidade de ser pró-ativa e governar o seu futuro.

Frente a este novo contexto as pessoas tornam-se o principal diferencial na elaboração e acompanhamento de projetos e geração de resultados nas empresas. Contudo, em função da escassez de mão de obra especializada no mercado e das novas formas de interação que as pessoas estão estabelecendo com o mundo e com as organizações, aumenta a importância das empresas buscarem diferentes alternativas de investimento no Capital Humano, como forma de ampliarem a sua capacidade de resposta inteligente para manterem-se competitivas e vivas no mercado.

Considerando esta necessidade de maior investimento no desenvolvimento humano para que as empresas continuem alcançando resultados satisfatórios, as organizações passam a assumir uma nova postura de Gestão. Assim, as empresas têm buscado cada vez mais a aproximação da estratégia empresarial com seus colaboradores, transformando, a partir daí, os colaboradores em agentes influenciadores do processo. Neste contexto resta aos gestores o desafio de manter esses recursos estratégicos motivados e com sua energia voltada para o crescimento da organização.

Desta forma, o conceito da Educação Corporativa é criado como uma alternativa interessante e capaz de viabilizar o alinhamento dos interesses dos recursos humanos aos da organização.

A Educação Corporativa é segundo Jeanne Meister (1999, pg.29) “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização”. Este conceito é fundamental para que as organizações possam aprimorar sua cultura, transmitindo e incentivando a prática dos valores da empresa; proporcionar aprendizagem contínua

com conteúdos concretos e integrados aos processos; e alterar, de forma constante e sistêmica, seus processos, suas estratégias de negócio, seus produtos e serviços e até mesmo modificar o comportamento das pessoas como forma de atingir objetivos individuais e corporativos de sucesso no negócio. Da mesma maneira, o investimento em Educação é uma opção que as organizações encontram para realizar a Gestão do Conhecimento, transformando o conhecimento humano em Capital Intelectual, ou seja, conhecimento estruturado, estruturado de tal forma que todas as pessoas da empresa tenham acesso e possibilidade de aprendizagem.

1.1 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA

A AES Sul Empresa Gaúcha de Distribuição de Energia S.A. sempre focou seus objetivos estratégicos na excelência dos serviços fornecidos à sociedade, investindo na segurança e qualificação dos profissionais que nela atuam (próprios e terceiros), por meio da aplicação de programas de treinamentos e desenvolvimento. Para fazer frente às novas exigências do mundo globalizado, a AES buscou na implantação da Educação Corporativa, uma metodologia de aprendizagem estruturada, considerando seu Planejamento Estratégico, que visa o alcance de melhores resultados organizacionais, competitividade no mercado, satisfação dos colaboradores e diminuição do *turn-over*. Considerando que a Educação Corporativa deve estar a serviço da estratégia institucional, é evidente que a avaliação de suas atividades também deve utilizar métricas que contemplem esse alinhamento. A organização após 10 meses de implantação da Educação Corporativa busca a consolidação desta nova metodologia e pretende de forma estruturada conhecer e apresentar os impactos desta implantação para a companhia. Desta forma, emerge a questão de pesquisa que norteia o trabalho aqui apresentado é: **Como avaliar os impactos da implantação do sistema de Educação Corporativa na AES Sul?**

Sendo assim, o presente projeto pretende propor para a organização uma ferramenta de avaliação dos resultados alcançados na etapa inicial da implantação da Educação Corporativa, construída a partir dos métodos mais freqüentemente utilizados

na avaliação de atividades de educação corporativa. Atualmente os resultados apresentados pela Educação Corporativa à organização estão direcionados a média de Hora Homem Treinada.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este projeto vai ao encontro dos interesses e necessidades da empresa na consolidação e aperfeiçoamento contínuo do sistema de Educação Corporativa.

Na medida em que a organização tem como fator imprescindível para esta consolidação o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os resultados alcançados na etapa inicial de implantação da Educação Corporativa, a elaboração do presente projeto e a sua aplicação traduzem em informações importantes que quando disseminadas na empresa tendem a agregar valor ao negócio. Os objetivos estabelecidos são apresentados a seguir.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Criar uma ferramenta com o objetivo de identificar, descrever e analisar os impactos da implantação em sua etapa inicial do sistema de Educação Corporativa da AES Sul.

Objetivos Específicos:

1. Possibilitar à empresa a identificação das diferenças do novo sistema em relação ao utilizado anteriormente;
2. Desenvolver questionário de análise de percepção dos colaboradores acerca do sistema de educação;
3. Permitir a identificação dos resultados organizacionais, sejam eles: Reação; Aprendizado; Eficiência; Motivação do líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Ensino Superior é segundo Delors (2001) um dos motores do desenvolvimento econômico e ao mesmo tempo um dos pólos da educação ao longo de toda a vida, na medida em que é depositário e criador de conhecimentos. Por outro lado é um instrumento importante para a transmissão de experiência cultural e científica acumulada pela humanidade. Tendo em vista que hoje em dia os recursos cognitivos são mais importantes que os recursos materiais, as empresas buscam com a Educação Corporativa um sistema de aprendizagem que irá desenvolver nos colaboradores competências técnicas e comportamentais integradas aos objetivos organizacionais e provocar o constante desejo de aprender, conhecer e transformar suas carreiras. Para acompanharmos o desenvolvimento e aplicabilidade deste sistema de aprendizagem as métricas e avaliações são importantes para direcionarem a educação de forma efetiva para os colaboradores, parceiros e organização.

Nesta sessão estes conceitos serão aprofundados a partir da literatura que sustenta o projeto. Serão apresentadas importantes contribuições sobre Educação e Aprendizagem Organizacional, o Sistema de Educação Corporativa e Formas de Avaliação de Impacto.

2.1. EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Educação é um dos instrumentos chave para adaptação as mudanças e desenvolvimento do país. Para Drucker (2000) a necessidade do conhecimento passou a ser o recurso primário para os indivíduos e base para a economia como um todo, ao passo que os tradicionais fatores de produção – terra, trabalho e capital tornaram-se secundários.

No entanto é visível a diminuição dos investimentos e a qualificação da força de trabalho acaba sendo um dos maiores obstáculos para a evolução. Para Meister (1999) o aluno tradicional de 18 á 24 anos que anteriormente respondia por 80% do mercado de educação, hoje representa apenas 56%. Desta forma, cada vez menos a educação tradicional tem sido suficiente para o desenvolvimento profissional dentro de uma organização.

Segundo Hall (2002) o capital humano é a soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, o que lhe propicia um diferencial de mercado. É resultado da interação e colaboração entre as pessoas, do compartilhamento e da aprendizagem contínua em uma organização. Sendo assim uma empresa que só investe em tecnologia não faz mais a diferença no mercado, já que o capital intelectual, ativo intangível, pertence a cada colaborador.

Destaca-se o pensamento de Castells (1999) que cita “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”.

Para conquistar e consolidar vantagem competitiva as empresas passam a investir na capacitação de seus colaboradores, muitas vezes indo além do ambiente organizacional, influenciando os sistemas educacionais e o conhecimento dentro da sociedade.

Os programas educacionais sempre existiram nas empresas, mas na forma de treinamentos pontuais pautados em aptidões específicas para que um funcionário desempenhe uma tarefa. O surgimento das antigas áreas de T&D nas organizações deu-se dentro da concepção simplista e mecanicista, imposta pelas teorias de administração taylorista no início do século XX.

Antigamente, cabia ao administrador fazer com que os trabalhadores executassem as tarefas conforme suas orientações, buscando sempre a maximização da eficiência do trabalho. O treinamento limitava-se, portanto, a desenvolver destrezas com vistas ao manuseio de ferramentas e de materiais, a partir do conhecimento das máquinas e das operações.

Dentro dessa visão é que se formaram as áreas de T&D. [...] Essas áreas habituaram-se a *entregar cursos* ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver

habilidades específicas que enfatizassem necessidades individuais e sempre dentro do escopo tático. (EBOLI, 2002, p. 187)

Éboli (2008) cita entre as principais características de um Centro de Treinamento tradicional o objetivo de desenvolver habilidades, com foco na aprendizagem individual, ênfase nas necessidades individuais, para o público interno da organização, dentro de um espaço real e concreto. Para a autora os departamentos de treinamento operam como “anotadores de pedidos”, ou seja, definindo as necessidades de curso através da solicitação dos clientes internos. Já para Gomes (2001) o centro de treinamento tradicional, opera como um centro de custos, a partir da relação demanda x orçamento.

Podemos entender as organizações que aprendem como aquelas que adquirem capacidade de serem sensíveis às necessidades do meio interno e externo, utilizando o saber adquirido para levar eficácia e criatividade em suas respostas. Algumas tendências evidenciam a evolução deste conceito dentro das empresas: tendência à melhoria com foco em resultados (ARGYRIS; SCHÖN, 1978); tendência à aprendizagem planejada, enfocando as organizações de aprendizagem (SENGE, 1998); tendência à aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual (KIM, 1993); tendência à ação individual com ênfase na aprendizagem individual (DODGSON, apud HUYSMAN, 2001).

Esta discussão teve seu grande marco a partir da publicação da obra intitulada *A Quinta Disciplina* de Peter Senge em 1990, onde o autor discute o conceito de Organização que Aprende. De acordo com Senge (1998), as organizações de novo paradigma são aquelas nas quais as pessoas expandem de forma contínua sua capacidade de criar resultados, gerando novos padrões de raciocínio e inspirando às pessoas a aprenderem em grupo. É um local onde são criados novos conhecimentos, não como uma atividade especializada, mas como uma forma de conduta em um ambiente onde todos os funcionários são trabalhadores do conhecimento. Desta forma, a organização que aprende deve ser capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como traduzi-lo em novas formas de comportamento.

A questão que surge neste momento é como a organização pode desenvolver uma dinâmica constante de aprendizagem e mudança? Garvin (1993 apud Éboli, 2008) sugere a sistematização de algumas atividades que promovam a prática da

aprendizagem, são elas: resolução de problemas, experimentação, experiências passadas, circulação de conhecimentos e experiências realizadas por outros.

Dentro desse enfoque, Antonello (2005) recomenda que sejam considerados os seguintes aspectos, quando se analisa aprendizagem organizacional: (a) o *processo*, relativo à questão de continuidade; (b) a *mudança*, vinculada à transformação de atitude; (c) o *grupo*, enfatizando a interação; (d) a *criação e reflexão*, relacionadas à inovação e conscientização; (e) a *ação*, por meio da apropriação e disseminação do conhecimento com base em uma visão pragmática, e também o experienciar, vivenciar e compartilhar através das interações; (f) a *situação e contexto* no qual ocorre a aprendizagem, sendo impregnada de significado informal; e (g) a *cultura*, por intermédio da construção de significados, na maneira de compartilhar sentido às experiências. Desta forma, é possível entender Aprendizagem Organizacional como:

“Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem - formais e informais - no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais” (ANTONELLO, 2005, p. 27).

2.2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de universidade corporativa surgiu nos EUA em 1985 quando a General Eletric criou a Crotronville, mas foi só a partir da década de 90 que se assistiu a um aumento considerável destes novos espaços de formação. Este conceito surge pautado no alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizado permanente.

As principais diferenças entre o Centro de Treinamento tradicional e Universidade Corporativa para Fleury e Oliveira Jr. (2001) são:

- Desenvolver as competências críticas em vez de habilidade;
- Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;

- Público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários;
- Migrar do modelo 'sala de aula' para múltiplas formas de aprendizagem;
- Criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Para Éboli (2008) o surgimento da Universidade Corporativa foi um marco para a passagem do "Centro de Treinamento e Desenvolvimento" para uma preocupação mais ampla e abrangente com os colaboradores de uma empresa, da mesma forma, é com a sua prática que vem a tona a modalidade de Educação Corporativa, sendo estes termos equivalentes.

A compreensão do contexto de surgimento deste novo padrão de educação organizacional passa de acordo com Meister (1999) por cinco forças:

1. Organizações flexíveis, organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao ambiente empresarial;
2. Era do conhecimento, o conhecimento como a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
3. Rápida obsolescência do conhecimento, ou seja, a redução do prazo de validade do conhecimento, associado ao senso de urgência;
4. Empregabilidade, o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida;
5. Educação para a estratégia global, necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional de negócios.

Neste mesmo contexto surge a preocupação com a gestão de pessoas por competências, ao invés de por qualificação, já que de acordo com Ruas (2005) não há mais previsibilidade e estabilidade nos processos organizacionais.

Meister (1999) traça um paralelo entre as organizações atualmente e o panorama empresarial nos anos 50 e 60, como diferencial na:

Hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos, com os 'pensadores' no topo da pirâmide e os 'fazedores' na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. (...) A organização do século XXI valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo, sai à procura de mercados globais em detrimento dos domésticos e enfoca a necessidade do cliente em lugar do lucro em curto prazo. Para ela a principal

vantagem competitiva é o tempo de duração do ciclo e não dos custos.
(MEISTER, 1999, pg.2)

Do ponto de vista da organização que está consciente deste ambiente competitivo - onde novos consumidores, produtos, serviços e alianças surgem destas mudanças -, o objetivo da Educação Corporativa é preparar todos os empregados a tirar vantagem destas mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, alinhada as estratégias centrais do negócio (Meister, 1999). Segundo Mundim (2002) esse ambiente pode ser caracterizado como propício para os altos níveis de aprendizagem, o que exige das pessoas capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo, sendo assim, no ponto de vista do funcionário a Educação Corporativa consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural. Desta forma, esta metodologia tende a evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio pessoal e profissional. Neste sentido a Educação Corporativa é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento ao funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

Nesta ótica, Meister (1999) identifica sete competências básicas dos indivíduos que são cada vez mais requisitadas pelas organizações: Aprender a aprender; Comunicação e colaboração; Raciocínio criativo e resolução de problemas; Educação tecnológica; Educação em negócios globais; Desenvolvimento de liderança; Auto-desenvolvimento de carreira; Essas qualificações combinam as competências centrais do ambiente de trabalho com expertises do negócio da organização sobre diferentes áreas funcionais, o que tende a tornar os profissionais mais sistêmicos e polivalentes.

O modelo das Universidades Corporativas, conforme Meister (1999) é composto por competências que integram a aprendizagem às necessidades estratégicas de negócio, ou seja, é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências, com o objetivo de viabilizar, através do desenvolvimento, as estratégias do negócio.

Para Éboli (2008) a missão de uma UC é formar e desenvolver os talentos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, geração, assimilação, difusão e aplicação, por meio de um processo ativo de contínuo de aprendizagem.

Meister (1999) propõe alguns princípios essenciais para a implantação de uma Universidade Corporativa, são eles:

- prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir objetivos críticos do negócio;
- considerar o modelo como um processo e não apenas como um local para aprendizado;
- desenhar programas que incorporem: cidadania, contexto e competências;
- treinar pessoas pertencentes à cadeia de valor;
- migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem;
- estimular gerentes e líderes a se envolverem com a aprendizagem tornando-se também responsáveis pelo processo;
- depender cada vez menos da alocação de orçamento da empresa, e buscar orçamento próprio;
- assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos;
- utilizar a universidade corporativa para sustentar vantagem competitiva e ingressar em novos mercados;

Neste mesmo caminho Éboli (2004) propõe sete princípios norteadores para o sucesso de um sistema de Educação Corporativa: *princípio da competitividade, da perpetuidade, da conectividade, da disponibilidade, da cidadania, da parceria* e por último, mas não menos importante, o *princípio da sustentabilidade*. A cada um dos princípios é associado um conjunto de práticas, ou seja, escolhas organizacionais que permitem transformar escolhas estratégicas (competências organizacionais) em escolhas pessoais (competências humanas), conforme apresentado no quadro 1 a seguir:

Princípios	Definição
(1) Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. - Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. - Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. - Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
(2) Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> - Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. - Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
(3) Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. - Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. - Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento.
(4) Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. - Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). - Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
(5) Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. - Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> - a formação de atores sociais dentro e fora da empresa. - a construção social do conhecimento organizacional.
(6) Parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias Internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. - Parcerias Externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
(7) Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. - Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. - Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 1 – Os Sete princípios norteadores para um sistema de Educação Corporativa
Fonte: Éboli (2004 pg 54)

A EC é vista como um sistema de aprendizagem desenvolvido para aumentar e agregar valores para a empresa. Cria vantagem competitiva na medida em que melhora significativamente a performance e o alto desempenho. Tendo papel importante na gestão do conhecimento organizacional. Além disso, promove a consciência de que cada indivíduo é responsável por seu próprio aprendizado e estimula o

compartilhamento do conhecimento. Por seu intermédio, indivíduos transformam conhecimentos teóricos e experiência profissional em conhecimentos explícito.

A EC representa importante componente para a Gestão do Conhecimento. Ao produzir aprendizado contínuo, oferece soluções de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento para que todos tenham as qualificações necessárias para alcançar os objetivos organizacionais.

Meister (1999, p.24) define como EC a necessidade de “*sustentar a vantagem competitiva inspirada no aprendizado permanente e no desempenho excepcional*”. É a forma de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos profundos com todos os seus públicos e impulsionar a organização para um novo futuro. Sendo assim a EC deve enfatizar o princípio da perpetuidade. Seu principal propósito é entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural a fim de perpetuar a existência da empresa.

2.3. AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS (FERRAMENTA E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO)

A Educação Corporativa deve servir às estratégias organizacionais de forma pró-ativa e alinhada a missão e ao negócio da organização. Sendo assim a avaliação de suas atividades deve ser realizada de forma que sua abordagem leve em conta estas diretrizes, ou seja, as métricas e índices de desempenho devem basear-se no entendimento claro dos objetivos e competências organizacionais e no conhecimento sobre as falhas e novas necessidades de desenvolvimento de competências críticas. Da mesma forma, ao término dos treinamentos, é necessário medir e entender o porquê da melhora (ou não) do desempenho profissional e o cumprimento (ou não) das estratégias e objetivos organizacionais.

De acordo com Allen (2002) o objetivo fundamental de uma avaliação em Educação Corporativa deve estar relacionado ao desempenho e não a satisfação, sendo assim os indicadores estão relacionados à como o profissional treinado irá desempenhar uma tarefa e se irá ajudar a empresa a cumprir com objetivos

organizacionais. O autor direciona três itens de avaliação: (1) *Saber*, (2) *Saber Fazer*, (3) *Saber Ser-Agir*.

Os dois principais métodos de mensuração de resultados em Educação Corporativa foram desenvolvidos por Donald Kirkpatrick e Jack Phillips.

A metodologia clássica de Donald Kirkpatrick, publicada em 1975 no *Training and Development Journal*, contempla quatro níveis de avaliação, que podem ser vistos abaixo, no quadro 2 :

Nível 1	Reação/Satisfação	Avalia se os participantes gostaram do treinamento.
Nível 2	Aprendizagem	Observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, ou seja, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes.
Nível 3	Mudança de Comportamento	Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após o treinamento.
Nível 4	Resultados	Avalia o impacto gerado na organização a partir da realização do treinamento.

Quadro 2 – Escala dos níveis de avaliação de Kirkpatrick (1975)

Fonte: Palmeira (2004, pg.16)

Palmeira (2004) cita que este modelo visa estimular os gestores a avaliarem seus programas de treinamento, no entanto após três décadas de sua publicação poucas são as empresas que realizam esta avaliação.

Adelsberg e Trolley (1999) consideram o modelo proposto por Kirpatrick lógico e útil às empresas, no entanto, sugerem que para aplicação prática deste, a Universidade Corporativa deve ser realmente percebida como um negócio, um negócio centrado nas necessidades de seus clientes, onde as informações levantadas sejam realmente traduzidas em soluções de aprendizado, nitidamente alinhadas com as estratégias organizacionais: “A avaliação de desempenho deve traduzir esse alinhamento para que os usuários percebam de forma incontestável que a atividade de treinamento adiciona valor ao negócio” (ADELSBERG; TROLLEY, 1999, p.18).

Nesta concepção de Universidade Corporativa como unidade de negócio, surge a necessidade de métricas de desempenho pautadas pelo retorno sobre o investimento, *Return on Investment* (ROI, na sigla inglesa), e neste contexto Jack Phillips (2003) propõe um modelo de avaliação que seja construído como um quebra-cabeça por 5

blocos: Referencial de Avaliação, Modelo Processual, Desenvolvimento de Padrões, Implementação, Aplicação e Prática.

O desenvolvimento do primeiro bloco consiste na caracterização de como os dados serão coletados. Neste estágio Phillips (2003) sugere cinco níveis que formam o modelo de avaliação, este modelo é o mesmo desenvolvido por Kirpatrick acrescido de mais um nível – retorno sobre o investimento como pode ser observado no quadro 3:

Nível 1	Reação, Satisfação e Planejamento da Ação	Mede o grau de satisfação dos participantes do treinamento, seus planos para aplicar as competências adquiridas e o que aprenderam.
Nível 2	Aprendizado	Focaliza o que os participantes aprenderam durante o programa, utilizando testes, <i>role plays</i> , simulações, avaliação de grupos e outras ferramentas de avaliação.
Nível 3	Aplicação e Implementação	Uma variedade de métodos de acompanhamento é usada para determinar se os participantes aplicaram o que aprenderam no trabalho. A frequência e a utilização das habilidades adquiridas são medidas importantes neste nível.
Nível 4	Impacto sobre o Negócio	A mensuração focaliza nos resultados reais atingidos pelos participantes do treinamento na aplicação das competências adquiridas no seu local de trabalho. A este nível podem ser medidos: resultados; qualidade; custo; tempo despendido; e satisfação do cliente..
Nível 5	Retorno sobre o Investimento	O último nível da avaliação compara os benefícios monetários do programa com os custos despendidos com o programa. Embora o ROI possa ser expresso de várias formas, ele geralmente é representado em termos de porcentagem ou relação de custo-benefício. A cadeia de avaliação de impacto só está completa no momento que se efetiva a aferição do investimento efetuado.

Quadro 3 – Características do Modelo de Avaliação
Fonte: Phillips (2003 pg.34-35)

É importante observar que as medidas dos níveis 1 e 2 (satisfação e aprendizagem) devem ser feitas durante o treinamento, enquanto os níveis 3 e 4 (aplicação e impacto sobre o negócio) são coletados após a implementação do programa. No entanto se as medidas não forem aferidas em cada um dos níveis, em especial a partir do nível 2, será difícil inferir que os resultados conseguidos foram decorrentes da aplicação do programa.

O bloco Modelo Processual revela como os dados devem ser coletados, processados, analisados e relatados para as partes interessadas, engloba a escolha de

técnicas e procedimentos adequados a cada situação. Ao Desenvolvimento de Padrões, Phillips (2003) sugere o desenvolvimento de padrões que sirvam como diretrizes que garantam a confiabilidade e consistência dos resultados dos estudos; estes padrões devem permitir a réplica dos procedimentos, com os mesmos resultados e são essenciais para a credibilidade do processo de avaliação. Ao bloco de Implementação o autor trata vários aspectos a serem considerados como: habilidades, comunicação, papéis, responsabilidades, planos e estratégias. O último bloco, Aplicação e Prática, consiste na implementação do processo dentro da organização, descrevendo o valor adicionado a atividades, produtos e serviços desenvolvidos e revelando a métrica de avaliação para a organização, assim como o impacto que avaliação de um programa específico tem sobre a organização. (Phillips, 2003)

Palmeira (2004) caracteriza os principais benefícios do ROI como:

- Poder mostrar a contribuição de um programa;
- Ganhar o respeito da Gerência Sênior ou a confiança dos clientes (para àqueles que são fornecedores de treinamento);
- Melhorar os treinamentos e processos de *performance*;
- Desenvolver uma abordagem baseada em resultados;
- Alterar ou eliminar programas não efetivos;

A autora compreende que mostrando os resultados do treinamento para o negócio, os programas de Educação Corporativa ganham alinhamento com as estratégias da companhia, o que propicia o aumento dos investimentos e orçamento da organização para programas futuros, da mesma forma, diminui as possibilidades de prejuízo e realização de programas ineficientes e facilita a tomada de ações corretivas para melhorar o portfólio de programas de treinamento e desenvolvimento.

Do ponto de vista do cliente (participante dos programas de Educação Corporativa), o valor da informação tende a aumentar na medida em que ela é apresentada como um resultado em cadeia, representando o efeito do treinamento como um elo dentro do processo corporativo, neste sentido o cliente é imprescindível para o início, aprovação e patrocínio dos programas.

Phillips e Stone (2002) acrescentam mais um elo no processo de mensuração de um programa de treinamento, a identificação de benefícios intangíveis, os autores consideram que estes benefícios devem ser medidos e relatados, já que podem ser utilizados como evidência adicional para o sucesso de programas de treinamento. Estes benefícios são apresentados em forma de dados qualitativos e mostram os efeitos intangíveis sobre os participantes, tais como: satisfação no trabalho, melhoria da comunicação, aumento da cooperação, maior comprometimento com a organização, menor taxa de reclamações, entre outros. Os autores sugerem que esses resultados sejam inseridos às medidas do nível 3, como os intangíveis do tipo comportamental, bem como as medidas do nível 4, como os intangíveis que possam ter impacto sobre o negócio, como: satisfação do cliente e redução do *turn-over*.

Barney (2002) sugere uma inversão na seqüência de fatos, propostos por Phillips e Kirkpatrick. Para o autor os passos da mensuração dos resultados de treinamento devem começar pela justificativa do custo-benefício. Em sua opinião os fundamentos da avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento devem basear-se no entendimento dos objetivos e na detecção e conhecimento dos pontos fracos da organização. Sendo assim para justificar o valor de negócio à empresa e destacar sua importância como um processo de aprendizado organizacional, a Universidade Corporativa deve examinar questões que ajudem os executivos a diagnosticar e resolver problemas críticos ao negócio da empresa, como:

- Em que negócio a empresa se saiu mal?
- O que causou tais resultados?
- O desempenho dos funcionários e parte da explicação desse problema?
- Onde devem ser feitos investimentos de capital humano para reduzir falhas?

A partir daí o autor propõe uma métrica sobre o capital humano que recebeu a denominação de “Modelo de Análise de Falhas de Desempenho” (*Performance Gap Analysis Model*). Para a aplicação deste modelo o primeiro passo que a empresa deve dar é na identificação das falhas do negócio e perdas financeiras relacionadas. Para este diagnóstico podem ser utilizadas pesquisas de mercado (*benchmarking*) e outras

pesquisas de caráter financeiro, inferindo também o percentual de perdas que cabe as falhas humanas. No caso de existirem causas humanas este modelo permite determinar competências a serem adquiridas ou aperfeiçoadas. A partir desse diagnóstico a Universidade Corporativa pode aumentar o portfólio de programas disponibilizados. Os indicadores de desempenho aplicados durante o processo de treinamento (*lead indicators*) permitirão verificar se o treinamento administrado está surtindo efeito ou não.

Um motivador importante para que ocorra a transferência do aprendizado para as tarefas empreendidas no local do trabalho é o estímulo à criação do clima para a transferência de competências adquiridas, onde os alunos são estimulados a realizar a transferência do aprendizado por meio do desenvolvimento de objetivos de aprendizado, práticas "*in loco*", escalas instrucionais que vão construindo, passo a passo, essa possibilidade. Naturalmente que o treinamento também deverá ser acompanhado durante a sua aplicação efetiva no desempenho das tarefas organizacionais. Apenas no contexto do desenvolvimento das atividades organizacionais é possível aferir o efetivo retorno sobre o investimento na educação corporativa. Sendo assim, para Barney (2002), o processo de avaliação dos impactos da Educação Corporativa, tem em seu início, acompanhamento e finalização o foco em custo benefício.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção serão apresentadas características específicas da empresa AES Sul, como sua inserção no mercado, planejamento estratégico e estrutura. Da mesma forma, será abordada a cultura organizacional e o processo de implantação da Educação Corporativa.

3.1. PERFIL DA EMPRESA

- Nome da empresa: AES Sul Empresa Gaúcha de Distribuição de Energia S.A.
- Nº de funcionários: 900 - empresa de médio porte
- Caracterização: Empresa com fins lucrativos.
- Origem: Multinacional Americana (EUA)
- Produtos e serviços: Distribuição de Energia Elétrica
- Controle Acionário: Capital aberto de direito privado, controlado pela AES Corporation

A primeira usina de energia elétrica da AES foi fundada em 1981, no Texas (EUA). No início dos anos 90, a AES entrou também em países do Reino Unido e em seguida vieram Argentina, Paquistão, China, Hungria, Brasil e outros. Presente no Brasil desde 1995, o Grupo AES é formado por sete empresas que atuam no setor elétrico e de telecomunicações:

- AES Eletropaulo
- AES Sul
- AES Tietê
- AES Uruguaiana
- AES Eletropaulo Telecom

- AES COM Rio de Janeiro
- AES Info Energy

Desde 1997, a AES Sul disponibiliza aos clientes a infra-estrutura de cabos necessária para a distribuição de energia elétrica com qualidade, confiabilidade e segurança, nas regiões de Centro-Oeste do RS.

A empresa tem pouco mais que 1 milhão de clientes, em sua área de concessão de 99.268 Km², abrangendo 118 municípios no RS e uma população total de 3,2 milhões de habitantes. No Rio Grande do Sul, as outras empresas do mesmo ramo são: CEEE e RGE.

Para atender a esse mercado, está dividida em 05 Superintendências Regionais (Norte, Sul, Central, Vales e Metropolitana) atuando em regiões estratégicas para viabilizar o sistema operativo. Abaixo as principais cidades das regionais da empresa:

- *Metropolitana*: Canoas, Novo Hamburgo, Montenegro.
- *Vales*: Lajeado, Venâncio Aires, Santa Cruz.
- *Central*: Caçapava do Sul, Cachoeira do Sul, Santa Maria.
- *Fronteira Norte*: Santiago, São Borja.
- *Fronteira Sul*: Livramento, Alegrete, Uruguaiana.

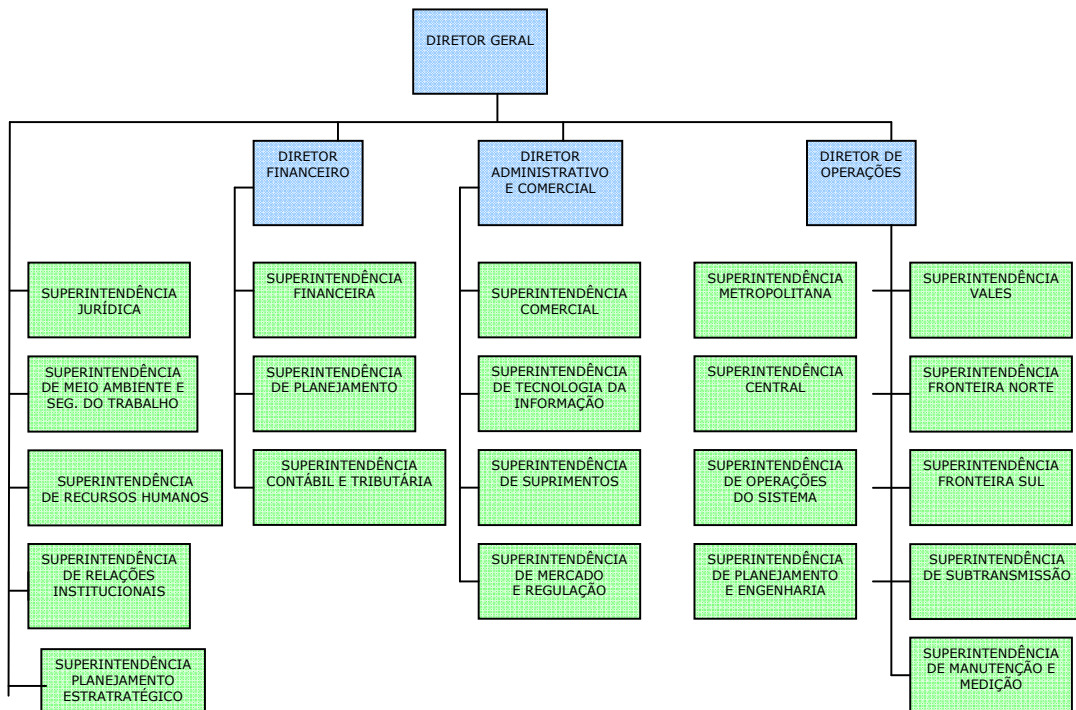
Quanto à configuração organizacional, as Superintendências Regionais são responsáveis pelos índices técnicos e comerciais da Empresa e possuem metas individuais vinculadas ao planejamento estratégico. Para que toda a operação dos processos envolvidos na distribuição de Energia Elétrica ocorra nessas unidades, estas possuem gerências e coordenações responsáveis pelas seguintes atividades:

- Manutenção de Subtransmissão;
- Comercial (Serviços ao cliente);
- Administrativo (Planejamento e Controle);
- Técnico da distribuição.

As áreas corporativas, também conhecidas como áreas meio, são responsáveis por aspectos financeiros (financeiro, planejamento financeiro, contabilidade e tributos), comerciais (políticas, diretrizes, canais de relacionamento, clientes corporativos mercado e regulação, serviços corporativos, suprimentos e patrimônio, tecnologia da

informação), e de operação (técnicos, engenharia, planejamento do sistema elétrico, subtransmissão). As áreas de segurança e meio ambiente, relações institucionais (comunicação interna e marketing), jurídico, recursos humanos e de Planejamento Estratégico estão subordinadas diretamente à diretoria geral.

3.2. ORGANOGRAMA



3.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico da AES Sul está assim caracterizado:

Objetivos Estratégicos

- Segurança Sempre
- Gestão Econômica
- Excelência Operacional
- Cliente em primeiro lugar
- Desenvolvimento e Auto-Estima das pessoas
- Empresa Sustentável

Missão

Distribuir energia elétrica visando ao desenvolvimento e ao bem-estar da sociedade, agregando valor ao acionista e às partes interessadas.

Visão

Ser a melhor Concessionária de Distribuição de Energia Elétrica do Brasil, até 2011.

Valores

- Colocar a segurança em primeiro lugar
- Agir com integridade
- Honrar compromissos
- Buscar a excelência
- Realizar-se no Trabalho

3.4. SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

A Superintendência de Recursos Humanos está subdividida em 4 áreas: Administração de Pessoal, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, Remuneração e Saúde. As ações relativas a cada uma das áreas mencionadas são norteadas por políticas elaboradas, implementadas e administradas por esta superintendência. A responsabilidade principal desta superintendência é responder pelo Planejamento Estratégico de Recursos Humanos apoiando a organização na gestão e desenvolvimento das pessoas de forma a garantir as competências necessárias ao sucesso do negócio. A área de Treinamento e Desenvolvimento é responsável pelos processos citados abaixo:

1. Educação Corporativa
2. Gestão do Desempenho
3. Identificação e Desenvolvimento de Talentos e Sucessores
4. Gestão do Arquivo de RH
5. Comunicação Interna de RH
6. Clima Organizacional

3.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

A AES Sul sempre se mostrou preocupada com o seu desenvolvimento e vem buscando ao longo de muitos anos se re-posicionar neste mercado dinâmico e exigente. O momento histórico vivenciado demonstra que a empresa conquistou com muito esforço e dedicação seu respeito na sociedade. Alinhada com sua missão, visão e valores, sempre buscou fazer a gestão de suas estratégias para chegar onde está.

A empresa reconhece que nesse movimento, o conhecimento e a informação representam recursos estratégicos para que a organização possa ser capaz de atender às crescentes demandas originadas pela globalização dos mercados, a velocidade de transmissão das informações e inovações tecnológicas, a recessão econômica e o

conseqüente acirramento da concorrência. E só existe um modo de uma organização ter acesso a esses recursos estratégicos - através das pessoas.

Surge desta forma, a necessidade de estruturar a organização para tornar-se flexível, baseada na responsabilidade de cada um em relação ao todo, a partir de um resgate da visão multidimensional do ser humano e do desenvolvimento de um processo contínuo de aprendizagem organizacional. E nesse momento, em especial, é fundamental que os líderes estejam empenhados em promover essas transformações, que envolvem uma reformulação dos seus próprios modos de pensar e de agir, assim como das pessoas que os cercam.

Gestão Estratégica é o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vender nos mercados de hoje? Ou, no caso de uma empresa prestadora de serviços, com monopólio, para garantir a excelência operacional desejada pelos clientes. A vitória no presente não é o bastante, a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro.

Os gerentes precisam resolver as conflitantes demandas dos *stakeholders* e enfrentam as tensões permanentes entre os diferentes grupos e níveis dentro da empresa. O desafio é abrangente, pois envolve todas as decisões da empresa. O conflito entre as demandas do presente e as exigências do futuro se situa no cerne da gestão estratégica por pelo menos três razões:

1. O ambiente em que os êxitos de amanhã serão conquistados, provavelmente será muito diferente do ambiente com que hoje se depara a empresa, os produtos mudam com o lançamento de novas variedades, por vezes alterando radicalmente a natureza da oferta aos clientes, novos concorrentes ingressam em mercados de longa tradição, com novos conceitos de como servir e satisfazer os clientes. Cada vez mais, o surgimento de novos produtos substitutos provoca mudanças setoriais altamente disruptivas. As preferências dos clientes por vezes mudam de maneira inesperada. O desenvolvimento tecnológico freqüentemente altera não apenas a função dos produtos, mas todos os aspectos do gerenciamento das empresas: compras

de bens e serviços, logística, fabricação, marketing, vendas e serviços. As mudanças políticas, regulamentação social e econômica geralmente dão origem, de forma direta ou indireta, a mudanças nas condições setoriais ou competitivas.

2. Para ser bem sucedida no novo ambiente de amanhã, a própria empresa deve submeter-se a mudanças significativas e, por vezes, as velhas maneiras de pensar devem ser questionadas e reconcebidas, as premissas e crenças tradicionais se tornam incompatíveis com o ambiente transformado. É necessário aprender novos processos operacionais e novas formas de atuação. As estruturas organizacionais, os sistemas e os processos decisórios herdados de um passado superado carecem de reformulação.
3. A adaptação às mudanças e, em muitos casos, a indução da mudança em torno do mercado nas épocas de transformações internas significativas impõem um ônus extremamente pesado sobre os líderes de qualquer empresa. No entanto, essa é exatamente a dupla tarefa com que se confrontam os gerentes estratégicos.

A AES Sul vem ao longo de toda a sua história, diversificando o seu modo de atuar no mercado. Cabe salientar a importância dos valores culturais, sociais e históricos impregnados nas pessoas, são estes valores que interagem na escolha do livre arbítrio e interferem na organização e na sociedade.

O ambiente organizacional da AES Sul integrado pelas pessoas que ali atuam e pelas ações focadas na satisfação de nossos colaboradores, tornaram a empresa uma das 150 Melhores para se Trabalhar em 2007 e 2008, segundo a revista Exame/FIA.

Entre as diversas mudanças percebidas na organização, verificam-se alterações no estilo administrativo e de gestão da empresa. Essas mudanças possibilitam rápidas modificações em produtos e serviços e até obrigam outras organizações a acompanhar o seu progresso.

A nova realidade organizacional da empresa busca um processo contínuo de mudança e inovação, investindo no conceito de aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Podemos observar a preocupação da AES Sul com a excelência operacional, admitindo ser essencial para o funcionamento de suas atividades, sendo requisito fundamental para a dinâmica da empresa que o processo de aprendizagem organizacional ocorra em todos os níveis.

3.6. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA AES SUL

A AES Corp definiu 6 áreas estratégicas para a atuação de Recursos Humanos: Liderança Superior; Geração Global de Talentos; Competências Superiores; Alta Performance como Organização que Aprende; Excelência de RH; Pessoas Comprometidas com a AES. Destacamos dentre as áreas estratégicas especificamente a Alta Performance como Organização que Aprende para o desenvolvimento desta nova metodologia de aprendizagem, que começou a ser implantada na empresa, a partir de janeiro de 2008.

A Educação Corporativa é entendida como um sistema de educação pautado nas competências essenciais para o sucesso da empresa e que envolve toda a cadeia de valor num processo contínuo de ensinar e aprender, dentro deste conceito a empresa pretende alinhar o processo educacional à estratégia do negócio e incentivar que a geração e o compartilhamento do conhecimento ocorram no dia a dia e não somente por meio dos métodos tradicionais de ensino.

Para o processo de implantação a empresa buscou algumas diretrizes, para lidar com a mudança em relação à metodologia anterior:

- Apoio integral dos líderes, na forma de patrocinadores. O patrocinador defende a mudança, percebe o seu valor e aloca recursos para a sua realização.
- Resultados Claros: Resultados compreendidos e compartilhados com clareza, em termos de aspirações e de comportamentos. As aspirações empolgam as pessoas afetadas pelos resultados da iniciativa proposta.
- Comprometimento das Pessoas: As pessoas envolvidas devem estar comprometidas com a mudança. O comprometimento ocorre quando as pessoas

dispõem de informações sobre o processo da mudança, participam da modelagem do processo e se comportam como se estivessem comprometidos.

Durante a estruturação e construção da nova metodologia os principais pontos de desenvolvimento foram abordados de forma a sustentar o processo de implantação:

- Estudo de viabilidade (revisão);
- Definições estratégicas (cultura, missão, proposta de valores);
- Definições estruturais;
- Revisão das competências;
- Definições operacionais (currículo, etc);
- Definição do público-alvo;
- Integração com os objetivos institucionais;
- Marketing do Projeto;
- Definições metodológicas;
- Modelo andragógico do aprendizado;
- Elaboração de indicadores de processo (aprendizado) e de resultados (benefícios para a organização);
- Corporificação do conceito de qualidade percebida;
- Busca de diferenciais competitivos;
- Definições gerais sobre a utilização de parceiros;

A partir daí as macro-etapas da implantação passaram a ser colocadas em prática:

- Estabelecer competências essenciais para o negócio atual e aquelas consideradas chaves para a competitividade futura;
- Envolver a lideranças nos processos educacionais;
- Desenvolver programas educacionais voltados para toda cadeia de valor;
- Implantar cultura onde o ensino e aprendizagem podem acontecer em qualquer lugar e não somente em salas de aula (implementar ferramentas de educação à distância para favorecer a disseminação do conhecimento);
- Estabelecer sistemas eficazes de avaliação dos resultados para a obtenção da melhor relação custo x benefícios na ação de educação.

Além de comunicar a missão, visão e valores da empresa, esta metodologia visa estruturar programas de desenvolvimento e educação continuada de forma a fortalecer as competências do negócio através do alinhamento de metas por parte da liderança e a da gestão do conhecimento da organização.

Está sustentada em três principais pilares, que podem ser observados na Figura 1 abaixo: Líder Educador, Aprendizagem em qualquer hora e qualquer lugar, Educação para toda a cadeia de valor. A partir destes pilares pretende desenvolver aspectos do perfil do Líder, como Coaching, Instrutoria, Exemplo e Feedback; Tecnologias de aprendizagem, como Ensino a distância, auto-desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento; e Inclusão, através das parcerias, responsabilidade social e compartilhamento de práticas e conhecimentos.



Figura 1: Pilares Educação Corporativa AES Sul
Fonte: Educação Corporativa AES Sul (2008)

As competências pautam a estruturação dos projetos e ações da Educação Corporativa e foram elaboradas a partir do Planejamento Estratégico da empresa. Elas estão organizadas em: Essenciais, Gerenciais e Estratégicas, sejam elas:

- **As essenciais** oferecem sustentabilidade à Empresa e à efetivação do seu negócio – alinhadas com valores da empresa.
- **As gerenciais** possibilitam visualizar, articular e mobilizar equipes ou projetos em torno das estratégias e valores da empresa, implementando mudanças, gerenciando e influenciando os resultados dentro da organização.
- **As estratégicas** possibilitam o acesso a novos mercados, a situações futuras e à competitividade, constituem-se no diferencial junto ao mercado e aos stakeholders.

Com esta Implantação a AES Sul agrega a valorização do conhecimento de cada pessoa e estimula a criação de idéias e práticas que gerem valor no dia-a-dia das equipes e da organização. Neste contexto o multiplicador do conhecimento é peça fundamental para disseminar e incentivar nos colaboradores a busca pelo aprendizado contínuo.

Cabe destacar que a Missão da Educação Corporativa AES Sul estabelece o seguinte: “Promover a aprendizagem contínua em toda cadeia de valor, por meio de um ambiente educacional corporativo, onde todos possam ensinar e aprender ativa e continuamente, agregando valor ao negócio e antecipando futuras demandas”.

Até o momento, após 10 meses da implantação, todos os programas de treinamentos foram reformulados, deixando-os mais estruturados e mais apropriados para aprendizagem, os conteúdos técnico-operacionais foram revisados adaptando a pertinência e aplicabilidade em campo.

Os modelos educacionais foram modernizados, integrando ensino presencial com recursos de auto-instrução e uso de ensino a distancia. Foi desenvolvido um portal de Educação Corporativa que contém informações e serviços direcionados para área e disponibiliza novos treinamentos e-learning para todos colaboradores que tiverem interesse, como curso de Gramática Empresarial, Visão Sistêmica do Setor Elétrico e Word, Excel e Power Point. Também está disponível cronogramas de treinamentos,

biblioteca virtual com artigos, matérias técnicas e trabalhos devolvidos na empresa, além do acervo de livros e vídeos diversificados. No portal o colaborador pode visualizar os Treinamentos necessários para sua função, através do plano de capacitação e buscar o auto-desenvolvimento.

Todos os colaboradores receberam recursos específicos para uso em treinamentos e-learning. Em todas as bases da empresa, foi inaugurado o Espaço Desenvolver, espaço físico específico para colaboradores buscarem a aprendizagem, seja por Educação a Distância ou TV Corporativa. Atualmente estamos com 12 cursos disponíveis no Portal de Educação Corporativa, com um total de 340 participantes envolvidos, o que representa 40% da empresa.

Na Sede da Educação Corporativa, temos a média de 2 a 3 cursos semanalmente, envolvendo aproximadamente 100 pessoas que circulam em Programas de Treinamento e Desenvolvimento por semana.

A empresa também buscou parcerias com outras instituições de ensino para aprimoramento de suas práticas, incluindo: um curso de MBA In Company, com a participação de 52 colaboradores da empresa; um Programa de Desenvolvimento de Líderes, Talentos e Sucessores, envolvendo 125 líderes, talentos e futuros sucessores da empresa; curso de formação de eletricitistas; curso de sistemas de energia, entre outros. É importante destacar que o cronograma e conteúdo destes programas são direcionados aos objetivos estratégicos da organização e visam o desenvolvimento de competências essenciais.

Muitos destes programas são estendidos aos parceiros: Programa de Desenvolvimento de Coordenadores, Supervisores e Encarregados, Programa de Formação de Atendentes Comerciais, Capacitação de Sistemas, entre outros, envolvendo as empresas que prestam serviço para a AES Sul.

Todas estas iniciativas ampliam as oportunidades de auto-desenvolvimento e possibilitam a empresa redução de deslocamentos, aumento de produtividade e maior eficácia dos treinamentos.

Os principais benefícios para os colaboradores e parceiros podem ser observados na figura 2, abaixo:

Educação Corporativa



Estratégia do Negócio

Figura 2: Benefícios da Educação Corporativa, AES Sul
Fonte: Educação Corporativa AES Sul, 2008

Na figura 3 a seguir apresenta-se a média de participação na Educação Corporativa, desde sua implantação.

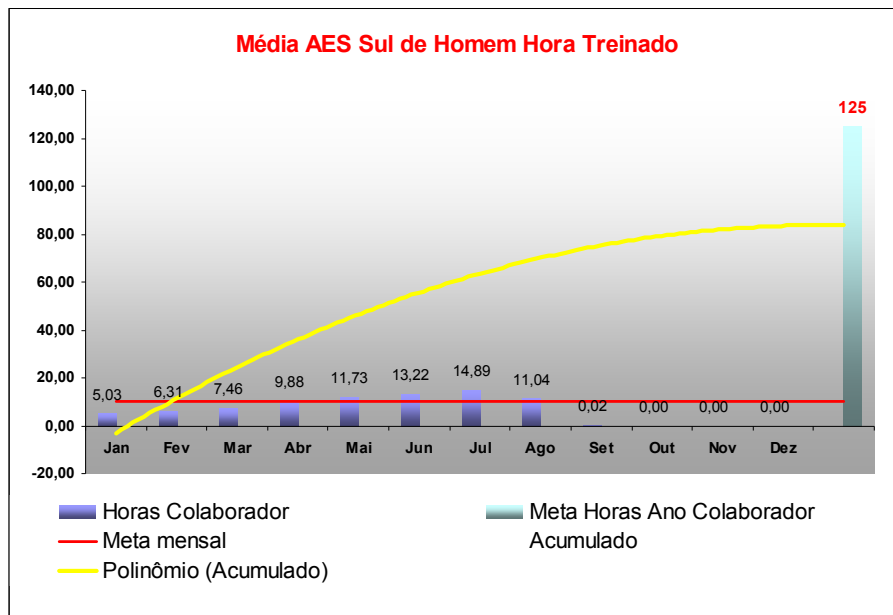


Figura 3: Média AES Sul de HHT
Fonte: Educação Corporativa AES Sul (2008)

Atualmente a gestão da Educação Corporativa acompanha o desempenho dos participantes, eficácia do curso, satisfação e Retorno sobre o investimento, através dos processos descritos abaixo:

Avaliação de Curso

- O colaborador é submetido à avaliação teórica e/ou prática para treinamentos técnico-operacionais que possuam uma carga horária superior a 24 horas;

Avaliação de Reação

- Educação Corporativa aplica a avaliação de reação, ANEXO I, para identificar, junto aos colaboradores/participantes, a eficácia do treinamento;

Tabulação da Avaliação de Reação

- Educação Corporativa tabula e analisa os dados da avaliação de reação, conforme ANEXO II, evidenciando os pontos de melhoria no processo e informando o resultado ao Multiplicador responsável pelo treinamento;

Relatório de Fechamento

- Educação Corporativa em conjunto com o Multiplicador responsável pelo curso, elaboram o Relatório de Fechamento de Curso, verificando o resultado do evento, de acordo com o ANEXO III;
- Caso sejam evidenciados pontos de melhoria é elaborado um plano de ação;

Avaliação de Eficácia de Curso – pós-treinamento

- Educação Corporativa encaminha para o gestor da área o Formulário de Avaliação de Eficácia de Curso, aplicado em treinamentos que possuam caráter de formação, conforme ANEXO IV;

Realiza Avaliação de Eficácia de Curso

- O Gestor avalia o colaborador/participante quanto ao conhecimento adquirido e a aplicação deste nas atividades que executa;
- Encaminha a Avaliação para o T&D, no prazo definido;

Recebe e Analisa a Avaliação de Eficácia de Curso

- Educação Corporativa recebe a avaliação e analisa as informações e o resultado. Os itens pontuados como insatisfatórios ou regulares serão corrigidos, visando melhor eficiência no treinamento;

Recebimento do Material

- A Educação Corporativa recebe o material do Gestor com parecer de aprovação ou reprovação do treinando;

Funcionário autorizado a exercer atividades

- Funcionário fica autorizado a exercer as atividades capacitadas;

Funcionário deve passar por nova avaliação

- O funcionário deverá passar por uma nova avaliação e/ou treinamento para exercer suas atividades;

Para cursos externos, realizados sob responsabilidade de outras instituições de ensino, o participante realiza o mesmo procedimento descrito acima com a inclusão da etapa abaixo:

Multiplicação do Conhecimento

- O participante irá multiplicar o conhecimento para sua área, dentro de um prazo de 30 dias, comprovando a realização deste mediante lista de presença dos participantes. Verificar ANEXO V.
- Após, deve encaminhar para área de T&D a lista de presença original.
- Aplica-se a multiplicação do conhecimento quando o evento realizado tiver carga horária superior a 24 (vinte e quatro) horas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRIÇÃO DO PROJETO PROPOSTO

A estratégia deste estudo aborda a elaboração de uma ferramenta que aplicada em colaboradores (próprios e parceiros) e líderes da empresa, e utilizada de forma integrada aos indicadores de desempenho já utilizados na empresa, mede os impactos da Educação Corporativa no negócio da empresa, durante os primeiros 10 meses de sua implantação, por meio de realização de entrevista semi-estruturada em profundidade com líderes e aplicação de questionário aos colaboradores (*survey*). Os dados serão analisados através da metodologia de análise de conteúdo e da estatística descritiva.

Uma limitação do projeto, neste momento, diz respeito aos benefícios monetários do programa e relação com os custos envolvidos, já que não foi possível o acesso a estas informações, sendo assim, a ferramenta não contempla esta dimensão, no entanto nada impede que futuramente a mesma seja incluída.

4.1. PROPOSTA DE FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

A ferramenta de avaliação foi elaborada a partir dos objetivos estratégicos da empresa, integrados aos sete princípios norteadores da Educação Corporativa, propostos por Éboli (2004) e o modelo de avaliação ROI, elaborado por Phillips (2003).

A primeira etapa desta Ferramenta de Avaliação consiste em uma entrevista semi-estruturada, com os 21 principais Superintendentes da empresa, e visa compreender a percepção deles frente à nova metodologia de aprendizagem corporativa, da mesma forma em que irá abordar os impactos resultantes desta

implantação dentro do contexto da empresa, líderes, colaboradores e parceiros. As entrevistas serão gravadas em áudio e posteriormente transcritas. O roteiro proposto para realização da entrevista é apresentado a seguir:

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Líderes, conforme os sete princípios norteadores da Educação Corporativa, propostos por Éboli (2004) e o modelo de avaliação ROI, elaborado por Phillips (2003)

Princípios Éboli (2004)	Questões no roteiro de entrevista
(1) Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe seus colaboradores comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa? Como? Cite exemplos. - Como você compreende o sistema de gestão de pessoas pautado em competências hoje na empresa? - Como você caracteriza a responsabilidade de seus colaboradores com o auto-desenvolvimento? - Qual a sua percepção sobre as práticas atuais da Educação Corporativa e sua relação com a visão da empresa em tornar-se a melhor distribuidora de energia do País?
(2) Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe a disseminação de cultura organizacional nas ações de Educação Corporativa? Como? Cite exemplos. - Como você caracteriza sua responsabilidade com o processo de aprendizagem organizacional? - Você percebe seus colaboradores e pares mais interessados na troca e compartilhamento de conhecimentos? De que forma? Exemplifique
(3) Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe alguma diferença entre a metodologia anteriormente utilizada na Educação Corporativa? Caso afirmativo, o que você identifica? Exemplifique. - As ações de Educação Corporativa contemplam o público interno e externo da empresa?
(4) Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto às tecnologias de educação, você acredita que elas realmente favorecem a aprendizagem a qualquer hora e local? Elas são eficientes? Como? Exemplifique.
(5) Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe a integração dos programas sociais da empresa, com projetos sociais?
(6) Parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Você concorda que o ambiente de trabalho de sua equipe é um ambiente propício a aprendizagem? - Quanto às parcerias da empresa com instituições de ensino superior você percebe os resultados?
(7) Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Para você, atualmente qual a relação na AES Sul, entre Educação Corporativa e Resultados Organizacionais?

Níveis Modelo ROI – Phillips (2003)	Questões no roteiro de entrevista
Nível 1: Reação, Satisfação e Planejamento da Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe satisfação em seus colaboradores após realizarem um treinamento na Educação Corporativa? - Você percebe motivação em seus colaboradores para colocarem os conhecimentos adquiridos em prática?
Nível 2: Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Existe diferença nos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores, após a participação nos programas da Educação Corporativa? Quais? Exemplifique
Nível 3 Aplicação e Implementação	<ul style="list-style-type: none"> - Você percebe alguma diferença em relação à motivação e satisfação dos colaboradores com a empresa? ? Quais? Exemplifique. - Você percebe seus colaboradores mais cooperativos e comprometidos com a organização? Como? Cite exemplos.
Nível 4: Impacto sobre o Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Em sua opinião quais os principais resultados que a Educação Corporativa agrega para empresa? - Você percebe as ações da Educação Corporativa da AES Sul, alinhadas as estratégias da empresa? Cite exemplos. - Existe diferença entre a entrega (resultado) de seus colaboradores após a participação nos programas da Educação Corporativa?
Nível 5 Retorno sobre o Investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Em sua opinião é possível, neste momento, identificar algum tipo de retorno do investimento que está sendo realizado em Educação no que diz respeito ao desempenho organizacional? (Caso positivo solicitar exemplos, caso negativo indagar quais são as dificuldades para identificar este aspecto).

A partir desta estruturação, a proposta para roteiro de entrevista será a seguinte:

- (1) Como você compreende o sistema de gestão de pessoas pautado em competências hoje na empresa?
- (2) Você percebe alguma diferença entre a metodologia anteriormente utilizada na Educação Corporativa? Caso afirmativo, o que você identifica? Exemplifique.
- (3) Quanto às tecnologias de educação, você acredita que elas realmente favorecem a aprendizagem a qualquer hora e local? Elas são eficientes? Como? Exemplifique.
- (4) Quanto às parcerias da empresa com instituições de ensino superior você percebe os resultados?
- (5) Você percebe a integração dos programas sociais da empresa, com projetos sociais?

- (6) As ações de Educação Corporativa contemplam o público interno e externo da empresa?
- (7) Você percebe satisfação em seus colaboradores após realizarem um treinamento na Educação Corporativa?
- (8) Você percebe motivação em seus colaboradores para colocarem os conhecimentos adquiridos em prática?
- (9) Existe diferença nos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores, após a participação nos programas da Educação Corporativa? Quais? Exemplifique.
- (10) Você percebe a disseminação de cultura organizacional nas ações de Educação Corporativa? Como? Cite exemplos.
- (11) Como você caracteriza a responsabilidade de seus colaboradores com o auto-desenvolvimento?
- (12) Você percebe seus colaboradores e pares mais interessados na troca e compartilhamento de conhecimentos? De que forma? Exemplifique
- (13) Você concorda que o ambiente de trabalho de sua equipe é um ambiente propício a aprendizagem?
- (14) Como você caracteriza sua responsabilidade com o processo de aprendizagem organizacional?
- (15) Você percebe seus colaboradores comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa? Como? Cite exemplos.
- (16) Para você, atualmente qual a relação na AES Sul, entre Educação Corporativa e Resultados Organizacionais?
- (17) Você percebe alguma diferença em relação à motivação e satisfação dos colaboradores com a empresa? Quais? Exemplifique.
- (18) Você percebe seus colaboradores mais cooperativos e comprometidos com a organização? Como? Cite exemplos.
- (19) Existe diferença entre a entrega (resultado) de seus colaboradores após a participação nos programas da Educação Corporativa?
- (20) Em sua opinião quais os principais resultados que a Educação Corporativa agrega para empresa?

(21) Você percebe as ações da Educação Corporativa da AES Sul, alinhadas as estratégias da empresa? Cite exemplos.

(22) Qual a sua percepção sobre as práticas atuais da Educação Corporativa e sua relação com a visão da empresa em tornar-se a melhor distribuidora de energia do País?

(23) Em sua opinião é possível, neste momento, identificar algum tipo de retorno do investimento que está sendo realizado em Educação no que diz respeito ao desempenho organizacional? (Caso positivo solicitar exemplos, caso negativo indagar quais são as dificuldades para identificar este aspecto).

As informações serão analisadas conforme o método de Análise de Conteúdo, por este permitir interpretar e descrever conteúdos de diferentes formatos e abordagens, compreendendo seus significados e prezando a linguagem verbal e não verbal. Segundo Olabuenaga e Ispizua (1989), trata-se de uma técnica para ler e interpretar conteúdos de toda a classe de documentos, a partir de sua análise adequada, pode-se chegar ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social, de outro modo, inacessíveis. De acordo com Moraes (1999) a Análise de Conteúdo se dá através de 5 etapas: a primeira é a Preparação, no que tange as informações a serem analisadas é necessário à identificação das diferentes amostras de informação, e iniciar o processo de codificação de cada elemento da amostra; a segunda chama-se Unitarização, que se caracteriza pela transformação do conteúdo em unidades, após uma leitura de todo material para definição de aspectos significativos, fazendo posteriormente uma releitura para isolar e definir as unidades de análise; na terceira etapa deve-se isolar cada uma das unidades de análise; em seguida devem-se definir as unidades de contexto as quais servem como referência às unidades de análise, fixando limites contextuais para interpretá-las; para finalizar realiza-se a Categorização, procedimento em que os dados são agrupados considerando a parte comum existente entre eles, levando em consideração os critérios de validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade, objetividade, fidedignidade, descrição que é o primeiro momento de comunicação dos resultados do trabalho e interpretação, que é atingir compreensões mais aprofundadas dos conteúdos.

A Entrevista com Líderes é uma técnica que se mostra importante já que favorece o entendimento de realidades sociais, cognitivas e simbólicas, explorando a opinião do indivíduo circulante em seus diversos contextos (Collins apud Mendes, 2003). A aplicação desta técnica nos líderes da empresa é importante pela posição em que atuam, possuindo uma mobilidade elevada, já que circulam entre os diferentes níveis hierárquicos e diferentes locais de trabalho. No caso da entrevista semi-estruturada Mendes (2003) sugere que apesar do guia e temas definidos, o entrevistador deve ser flexível e dar atenção extrema aos interesses e perspectivas do entrevistado, porém ser deixar de ser ativo e intervencionista. As entrevistas devem ser transcritas em sua totalidade e seus resultados devem ser apresentados de forma completa, não ocultando perguntas, hesitações e mesmo erros gramaticais.

A segunda etapa da avaliação consiste na distribuição de questionários a uma amostra de 200 participantes envolvidos em programas da Educação Corporativa de uma população de 450 funcionários que participam mensalmente dos cursos. Para garantir a análise completa da metodologia, o questionário será aplicado em 100 participantes de programas presenciais realizados na sede da Educação Corporativa da empresa e em 100 participantes de programas *e-learning*, sendo o questionário disponibilizado no Portal da Educação Corporativa.

A construção do questionário pautou-se nas considerações de Fowler (apud Günther 2003), para gerar respostas fidedignas e válidas, sendo assim as cinco características básicas foram seguidas:

- (a) a pergunta precisa ser compreendida consistentemente;
- (b) a pergunta precisa ser comunicada consistentemente;
- (c) as expectativas quanto à resposta adequada precisam ser claras aos respondentes;
- (d) a menos que esteja verificando conhecimentos, os respondentes precisam ter todas as informações necessárias;
- (e) os respondentes precisam estar dispostos a responder.

Sendo assim a linguagem e as palavras utilizadas buscam a fácil compreensão dos participantes. Em função do grande número de respondentes optou-se pela utilização de perguntas fechadas. Além disso, da mesma forma que o roteiro de

entrevista, o questionário baseou-se nos sete princípios norteadores da Educação Corporativa, propostos por Éboli (2004) e o modelo de avaliação ROI, elaborado por Phillips (2003). A seguir apresenta-se a construção do questionário:

Princípios Éboli (2004)	Questionário
(1) Competitividade	- Você se considera uma pessoa preocupada com seu auto-desenvolvimento. - Você acredita que suas oportunidades profissionais aumentaram após participar de um programa da Educação Corporativa.
(2) Perpetuidade	- Você percebe seus colegas interessados em novos conhecimentos e aprendizagens. - Você percebe a disseminação de cultura organizacional nas ações de Educação Corporativa. - Você tem interesse em participar de outro programa na Educação Corporativa.
(3) Conectividade	- Você percebe diferenças entre a Educação Corporativa e o antigo Centro de Treinamento da AES Sul. - Você identifica que as ações de Educação Corporativa contemplam o público interno da empresa. - Você identifica que as ações de Educação Corporativa contemplam o público externo da empresa.
(4) Disponibilidade	- Você considera eficaz realizar treinamentos em qualquer horário e local, através do computador (e-learning). - Você considera a estrutura e os recursos de educação na empresa adequados para o bom aproveitamento dos participantes.
(5) Cidadania	- Você percebe a integração dos programas sociais da empresa AOS projetos sociais.
(6) Parceria	- Você acredita que o ambiente da empresa é um ambiente propício a aprendizagem.
(7) Sustentabilidade	

Níveis Modelo ROI – Phillips (2003)	Perguntas do Questionário
Nível 1: Reação, Satisfação e Planejamento da Ação	- Você se sente satisfeito após participar de um Programa da Educação Corporativa.
Nível 2 Aprendizado	- O último treinamento realizado por você na Educação Corporativa, agregou novos conhecimentos de forma eficaz para seu crescimento profissional.
Nível 3 Aplicação e Implementação	- Você se sente motivado com a empresa após participar de um Programa da Educação Corporativa. - Você consegue aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em programas da Educação Corporativa.
Nível 4 Impacto sobre o Negócio	- Você percebe alguma diferença no desempenho (resultado) de seus colegas após a participação destes em algum programa da Educação Corporativa. - Você sente seus colegas mais comprometidos com a empresa após a participação destes em algum programa da Educação Corporativa.

	-Você percebe diferença em seu desempenho profissional após participar dos programas da Educação Corporativa.
Nível 5 Retorno sobre o Investimento	

A partir disto, apresenta-se a seguir o modelo final proposto para questionário:

Nos tempos de hoje o que transborda são as incertezas e as complexidades. Atualmente, a empresa criada para competir com “dentes e garras” está cedendo espaço à construção da Empresa Inteligente e é aí que queremos chegar. Para isso, é importante conhecermos a sua opinião e percepções a cerca dos Programas da Educação Corporativa da AES Sul. Esta pesquisa é dirigida a colaboradores e parceiros que participam de programas de treinamento e desenvolvimento, e tem como objetivo principal orientar-nos para que possamos identificar as oportunidades de melhoria no que se refere a nossa estrutura e metodologia de educação, visando à melhoria contínua e preparação para novos desafios.

“Pensamentos colocados em prática e convertidos num ato de ajuda serão sua contribuição para nossa grande missão”.

Para o êxito desta iniciativa, faz-se necessário a sua participação, procurando responder as questões propostas de acordo com a sua vivência e participação nos programas da Educação Corporativa.

Favor assinalar a resposta que melhor representa o seu ponto de vista.

Não é necessária sua identificação.

QUESTÃO	1	2	3	4	5
	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
(1) Você percebe diferenças entre a Educação Corporativa e o antigo Centro de Treinamento da AES Sul?					
(2) Você identifica que as ações de Educação Corporativa contemplam o público interno da empresa.					
(3) Você identifica que as ações de Educação Corporativa contemplam o público externo da empresa.					
(4) Você considera eficaz realizar treinamentos em qualquer horário e local, através do computador (e-learning)?					
(5) Você considera a estrutura e os recursos de educação na empresa adequados para o bom aproveitamento dos participantes?					
(6) Você tem interesse em participar de outro programa na Educação Corporativa?					
(7) O último treinamento realizado por você na Educação Corporativa, agregou novos conhecimentos de forma eficaz para seu crescimento profissional?					
(8) Você consegue aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em programas da Educação Corporativa?					
(9) Você percebe alguma diferença no desempenho (resultado) de seus colegas após a participação destes em algum programa da Educação Corporativa?					
(10) Você se sente satisfeito após participar de um Programa da Educação Corporativa?					
(11) Você se considera uma pessoa preocupada com seu auto-desenvolvimento?					
(12) Você acredita que suas oportunidades profissionais aumentam após participar de um programa da Educação Corporativa?					
(13) Você percebe seus colegas interessados em novos conhecimentos e aprendizagens?					
(14) Você percebe a disseminação de cultura organizacional nas ações de Educação Corporativa?					
(15) Você percebe a integração dos programas sociais da empresa, com projetos sociais?					
(16) Você concorda que o ambiente da empresa é um ambiente propício a aprendizagem?					
(17) Você se sente motivado com a empresa após participar de um Programa da Educação Corporativa?					
(18) Você sente seus colegas mais comprometidos com a empresa após a participação destes em algum programa da Educação Corporativa?					
(19) Você percebe diferença em seu desempenho profissional após participar dos programas da Educação Corporativa?					

Os questionários têm por objetivo identificar a reação, satisfação e compreensão desta nova metodologia de ensino na empresa, da mesma forma em que visa perceber a integração com os objetivos estratégicos. Os resultados serão analisados através da estatística descritiva, que proporciona a compreensão e gestão dos resultados apurados. Não será possível investigar no questionário junto aos colaboradores o Nível 5, relacionado ao Retorno sobre o Investimento, este aspecto será investigado somente junto a líderes.

Após a análise e compreensão dos resultados, eles serão disseminados por meio de relatórios descritivos aos Diretores, Superintendentes e Gerentes da empresa, e os dados estatísticos serão apresentados no Portal da Educação Corporativa para conhecimento dos colaboradores. Estes dados servirão como base para que a Gestão da Educação Corporativa guie suas ações e iniciativas direcionadas à consolidação e aprimoramento e suas práticas e poderão ser cruzados com os dados já obtidos a partir dos instrumentos de avaliação conforme anexos II, III e IV.

4.2. RECURSOS NECESSÁRIOS

Os recursos previstos para realização deste projeto são:

- Recursos Humanos (disponibilidade dos líderes e colaboradores);
- Estrutura Física: Sala para entrevista;
- Estrutura Virtual: Espaço no Portal de Educação Corporativa para preenchimento dos questionários;
- Impressão dos questionários;

4.3. ORÇAMENTO

Trata-se de um projeto com baixo custo, estando previstos custos com a impressão de materiais e honorários de analistas e líderes, o que compreende a estimativa abaixo:

- Impressão de material: R\$200,00

- Honorários - analista e líderes: R\$ 56,00/hora, aproximadamente R\$2.400,00 para 2hs de entrevista.

4.4 CRONOGRAMA

Para realização das ações que compõe o presente projeto está previsto o seguinte cronograma:

Ação	Outubro	Novembro	Dezembro
Apresentação do Projeto	X		
Entrevista Líderes	X	X	
Aplicação do Questionário		X	
Análise de Dados		X	X
Apresentação de Resultados			X

4.5. RESULTADOS ESPERADOS

Após expor os principais conceitos e características de um modelo de Educação Corporativa, percebe-se a importância do acompanhamento de seus resultados e impactos para aprimoramento contínuo e gestão de suas práticas, de forma que estas estejam continuamente alinhadas às estratégias corporativas, sejam acessíveis, mobilizem oportunidades e motivação aos participantes envolvidos. Sendo assim, após aprovação, este projeto pretende apresentar a empresa dados que direcionem o gerenciamento do negócio, a partir de:

- Sugestões de melhoria para aplicação prática das aprendizagens adquiridas pelos participantes (Eficiência e Desempenho);
- Acompanhamento da eficácia e performance dos participantes;
- Acompanhamento da satisfação e motivação dos participantes do sistema de Educação Corporativa;
- Acompanhamento do comprometimento dos líderes com a aprendizagem organizacional;
- Compreensão da aplicabilidade e direcionamento dos objetivos estratégicos organizacionais nos programas de Educação Corporativa;
- Sugestões para melhorias no sistema do sistema de Educação Corporativa.

REFERÊNCIAS

ADELSBERG, David van; TROLLEY, Edward A. **Running training like business**: delivering unmistakable value. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.

ALLEN, M. **Corporate University Handbook**: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.

ANTONELLO, C.S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: Ruas et al. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning**: a theory of action perspective. London, Addison-Wesley, 1978.

BARNEY, Matt. Measuring ROI in Corporate Universities; death of the student day and birth of human capital. In: ALLEN, M., (Ed.) **Corporate University Handbook**: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.p.197-215

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Aprendizado Organizacional**: Gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EBOLI, M. O Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.185- 216.

ÉBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ÉBOLI, M. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências. In: DUTRA, J; FLEURY, M.T; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HALL, Brandon. **Frequent Asked Questions about e-learning**. 2002. Disponível em www.brandonhall.com/public/faqs2 Acesso em 05/10/2008.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EATERBY-SMITH, M. et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

KIM, L. National system of industrial innovation: dynamics of capability building in Korea. In: NELSON, R. **National innovation systems**. New York: Oxford University Press, 1993.

MEISTER, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, José Manuel de Oliveira. **Perguntar e observar não basta, é preciso analisar**: algumas reflexões metodológicas. 2003. Disponível em www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/194/194.pdf Acesso em 04/10/08.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo. Educação**. Porto Alegre, ano XXII, nº 43, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLABUENAGA, J.I.R.;ISPIZUA,M.A. **La descodificación de la vida cotidiana**: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao: Universidade de Deusto, 1989.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de Treinamento**: Retorno do Investimento Sistemas de Mensuração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PHILLIPS, Jack J. **Return on Investment; in training and Performance Improvement Programs**. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2003.

PHILLIPS, Jack J.; STONE, Ron Drew. **How to measure training results**; a practical guide to tracking the six key indicators. New York: McGraw Hill, 2002.

RUAS, R; ANTONELLO, C.S; BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998

ANEXO II

RELATÓRIO DE TABULAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Avaliação de reação						
Curso:					Nº de treinandos »»	
Curso	1 - O conteúdo abordado neste curso tem utilidade e relevância no seu trabalho?				Aprovação	Reprovação
	Muitas	Algumas	Poucas	Nenhuma	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Curso	2 - O curso trouxe novas informações?				Aprovação	Reprovação
	Muitas	Algumas	Poucas	Nenhuma	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Curso	3 - O curso combinou teoria e prática adequadamente?				Aprovação	Reprovação
	Muito Adequado	Adequado	Pouco adequado	Inadequado	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Curso	4 - O tempo destinado ao curso foi adequado?				Aprovação	Reprovação
	Excessivo	Suficiente	Insuficiente		#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0			
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
>>> Total					#DIV/0!	#DIV/0!
Monitor	1 - O Monitor cumpriu com os horários estabelecidos?				Aprovação	Reprovação
	Sempre	Na maioria das vezes	Raramente	Nunca	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Monitor	2 - Demonstrou ter domínio e foco no conteúdo do curso?				Aprovação	Reprovação
	Sim	Não			#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0				
	#DIV/0!	#DIV/0!				
Monitor	3 - Apresentou clareza na exposição do conteúdo?				Aprovação	Reprovação
	Muita	Parcial	Pouca	Nenhuma	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Monitor	4 - Teve bom relacionamento com os participantes?				Aprovação	Reprovação
	Muito Bom	Bom	Razoável	Péssimo	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0	0	0		
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
Monitor	5 - Demonstrou-se disposto a responder dúvidas?				Aprovação	Reprovação
	Sim	Não			#DIV/0!	#DIV/0!
	0	0				
	#DIV/0!	#DIV/0!				
>>> Total					#DIV/0!	#DIV/0!
	1 - É útil para o acompanhamento do curso?				Aprovação	Reprovação
	Sim	Não			#DIV/0!	#DIV/0!

ANEXO III

RELATÓRIO DE FECHAMENTO E EFICÁCIA DE CURSO – FRENTE



RELATÓRIO FECHAMENTO E EFICÁCIA DE CURSO

CURSO:		HORÁRIO: _____ AS		CARGA HORÁRIA TOTAL:								
LOCAL:		TURMA:		PERÍODO: ____/____/____ A ____/____/____								
INFORMAÇÕES - MULTIPLICADOR(S) TEÓRICO(S)			INFORMAÇÕES - MULTIPLICADOR(S) PRÁTICO(S):									
NOME:		RE:	NOME:		RE:							
NOME:		RE:	NOME:		RE:							
CONTEÚDO MÓDULO TEÓRICO			CONTEÚDO MÓDULO PRÁTICO									
01		01										
02		02										
03		03										
04		04										
05		05										
06		06										
07		07										
08		08										
09		09										
10		10										
	NOME (EM LETRA DE FORMA)	Avaliações Teóricas Nota de 0 à 10					Avaliações Práticas Apto / Não apto (A / NA)					RESULTADO FINAL
01		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
02												
03												
04												
05												
06												
07												
08												
09												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
A - Aprovado R - Reprovado AR - Aprovado com Restrições												

RELATÓRIO DE FECHAMENTO E EFICÁCIA DE CURSO - VERSO



RELATÓRIO DE FECHAMENTO E EFICÁCIA DE CURSO

ANÁLISE DO MULTIPLICADOR DO CONHECIMENTO - TEÓRICO

ASSINATURA DO MULTIPLICADOR:

OCORRÊNCIAS / OBSERVAÇÕES

ASSINATURA DO MULTIPLICADOR:

ANÁLISE DO MULTICADOR DO CONHECIMENTO - PRÁTICO

ASSINATURA DO MONITOR

OCORRÊNCIAS / OBSERVAÇÕES

ASSINATURA DO MONITOR

AVALIAÇÃO GERAL DO TREINAMENTO

SUGESTÕES DE MELHORIAS

ANEXO IV RELATÓRIO DE EFICÁCIA DE CURSO



Relatório de Eficácia de Curso

Dados de Identificação			Período de Avaliação		
Nome do curso:	Data:	Local:	DE:	A:	
Avaliador			Avaliado		
Nome:	RE:	Superintendência	Nome:	RE:	Superintendência
Marque apenas uma alternativa por Critérios de Avaliação					
01	Aplica os conhecimentos adquiridos nas atividades executadas	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
02	Realiza a tarefa com competência técnica	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
03	Executa a tarefa com habilidade	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
04	Realiza as atividades atendendo os critérios de segurança	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
05	Possui conhecimento teórico	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
06	Há melhora no desempenho e produtividade do colaborador	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
07	Há melhora da qualidade na execução da tarefa	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
08	Agrega conhecimento e idéias novas à área	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
09	Otimiza ou cria processos novos da área	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
10	Multiplica o conhecimento adquirido à área	<input type="checkbox"/> necessita de melhoria <input type="checkbox"/> atende as expectativas <input type="checkbox"/> supera as expectativas <input type="checkbox"/> não se aplica ao curso			
Parecer do avaliador (Situação pós-treinamento)					
O treinamento foi eficaz? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO					
Parecer da área de Treinamento e Desenvolvimento					
Análise da Eficácia do Curso <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO					
Ação:					
Responsável:					

ANEXO V
LISTA DE PRESENÇA



Lista de presença

		CARGA HORÁRIA:	HHT TOTAL:
NOME DO CURSO:		TURMA:	
LOCAL DO CURSO:	PERÍODO:	HORÁRIO:	às
NOME DO MONITOR:	RE:	SUPERINTENDÊNCIA:	
NOME DO MONITOR:	RE:	SUPERINTENDÊNCIA:	
NOME DO MONITOR:	RE:	SUPERINTENDÊNCIA:	

Nº	RE	NOME (Letra de forma)	SUPERINTENDÊNCIA	ASSINATURA		
1				/ /	/ /	/ /
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						