

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VERIDIANE VIRGINIA DE MAMAN

**O DESAFIO DE AVALIAR OS RESULTADOS DAS AÇÕES DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.**

CURITIBA

2014

VERIDIANE VIRGINIA DE MAMAN

**O DESAFIO DE AVALIAR OS RESULTADOS DAS AÇÕES DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Renan da Cunha, Dr.

CURITIBA

2014

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA.....	8
FIGURA 2 – CICLO DE T&D.....	13
FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO DAS ÁREAS DE T&D.....	16
FIGURA 4 – ORGANIZAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....	17
FIGURA 5 – PÚBLICOS ALVO DOS CURRÍCULOS.....	17

SUMÁRIO

1 O CALCANHAR DE AQUILES.....	5
2 MOMENTO ORGANIZACIONAL ATUAL.....	6
2.1 A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.2 A REALIDADE ATUAL DOS NEGÓCIOS	9
2.3 O QUE SE QUER DO FUTUTO.....	11
3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA É A SALVAÇÃO?	13
3.1 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA HOJE E OS DESAFIOS FUTUROS.	15
QUESTÕES	18
REFERÊNCIAS.....	19

1 O CALCANHAR DE AQUILES

É dia de mais uma reunião para apresentação de projetos para a diretoria. A Companhia precisa expandir seus negócios, mas foi identificado que a equipe que busca novas oportunidades de negócio é bastante nova e está há pouco tempo trabalhando junta. Esta reunião é para apresentar um programa para capacitação desta equipe, visando prepará-la melhor para os desafios que virão pela frente.

O responsável pelo desenvolvimento do programa fez a sua apresentação e respondeu aos questionamentos do diretor e dos seus assessores, porém ao final da apresentação parte a seguinte pergunta de um dos assessores: “Como vocês pretendem medir o retorno sobre o investimento que será feito? É um investimento alto e a Companhia precisa saber quanto terá de retorno caso autorize este programa de treinamento”. O apresentador fica sem resposta, não havia pensado nesta questão, e olha para o seu superintendente, que também não tem uma resposta para esta pergunta. Ambos tentam argumentar que não há como medir o impacto que o treinamento terá na receita da empresa, porque há outros pontos que contribuem para o aumento das receitas organizacionais, mas a questão permaneceu. O programa foi aprovado, porém a Universidade Corporativa recebeu a demanda de encontrar uma maneira de mensurar qual é o retorno que as ações de treinamento estão trazendo para a organização. E é aí que começa o nosso problema: como mensurar resultados de ações de treinamento e desenvolvimento, considerando que existem tantas outras variáveis que podem impactar nestes resultados?

2 MOMENTO ORGANIZACIONAL ATUAL

A organização em questão é uma sociedade de economia mista, fundada em 1954, e está inserida no setor elétrico nacional, tendo a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica como seu *core business*, além de atuar nos negócios de telecomunicações, gás e água. Possui atualmente 8.596 empregados e atua em dez estados brasileiros. Sua estrutura compreende a operação de:

- Parque gerador próprio composto por 20 usinas (18 hidrelétricas, uma termelétrica e uma eólica), cuja potência instalada totaliza 4.737 MW e que responde pela produção de algo como 7% de toda eletricidade consumida no Brasil; 13 dessas usinas são automatizadas e comandadas a distância;
- Sistema de transmissão totaliza 2.023 km de linhas e 31 subestações (todas elas automatizadas), somando 10,0 mil MVA (megavoltsampères) de potência de transformação;
- Sistema de distribuição com 186.365 km de linhas e redes até 230 kV - o suficiente para dar quatro voltas e meia em torno da Terra pela linha do equador - e 358 subestações (100% automatizadas);
- Sistema óptico de telecomunicações com 9.211 km de cabos OPGW instalados no anel principal e radiais urbanos (cabos autossustentados) que totalizam 20.262 km, alcançando 399 cidades do Estado do Paraná e duas cidades do Estado de Santa Catarina.

A organização tem suas ações listadas nas seguintes bolsas de valores: BM&FBovespa, NYSE e LATIBEX. 44,2% de suas ações estão em custódia em bolsa, mas o controlador é um governo estadual com 31,1% das ações.

Em setembro de 2012, a empresa foi fortemente impactada pela Medida Provisória - MP 579, que se transformou, posteriormente, na lei 12.783/2013 e cuja meta primária era a redução da tarifa de energia, mas que teve como consequências secundárias uma série de outros ajustes em função

do descontentamento do setor como um todo. Esse descontentamento refletiu-se no valor de mercado das empresas, na busca por liminares na Justiça, no ambiente de contratação livre e até mesmo nos leilões de energia nova promovidos pela Agência Nacional de Energia Elétrica.

O impacto mais sentido logo de início foi a reação negativa no mercado de capitais, quando as ações das empresas mais afetadas pela medida simplesmente despencaram com o anúncio dos termos da MP e depois com o valor da indenização. A empresa em questão aceitou parcialmente a prorrogação das concessões e teve uma redução de 17,48% no valor de suas ações.

No entanto, o maior impacto visto foi o financeiro, tanto que as empresas mais envolvidas na MP 579 estão tendo que rever custos, realizar Programas Demissão Voluntária e tomar medidas diversas para conter os custos e readequar a receita à nova realidade de receita. O cenário não foi diferente para a organização do estudo: no final de 2013 expandiu um programa de demissão voluntária já existente, aderido por mais de 1.000 empregados; realizou uma profunda reestruturação organizacional para trabalhar de forma mais eficiente; reduziu vários níveis gerenciais para contribuir na redução de custos; e reviu vários contratos para adequar os valores à nova realidade organizacional.

2.1 A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em razão de demandas regulatórias e do reflexo da MP 579, a empresa foi completamente reestruturada no final de 2013 e passou a atuar com uma controladora – Holding, com 5 diretorias – e 5 subsidiárias integrais : Distribuição, Geração e Transmissão, Participações, Renováveis e Telecomunicações, conforme a figura abaixo:

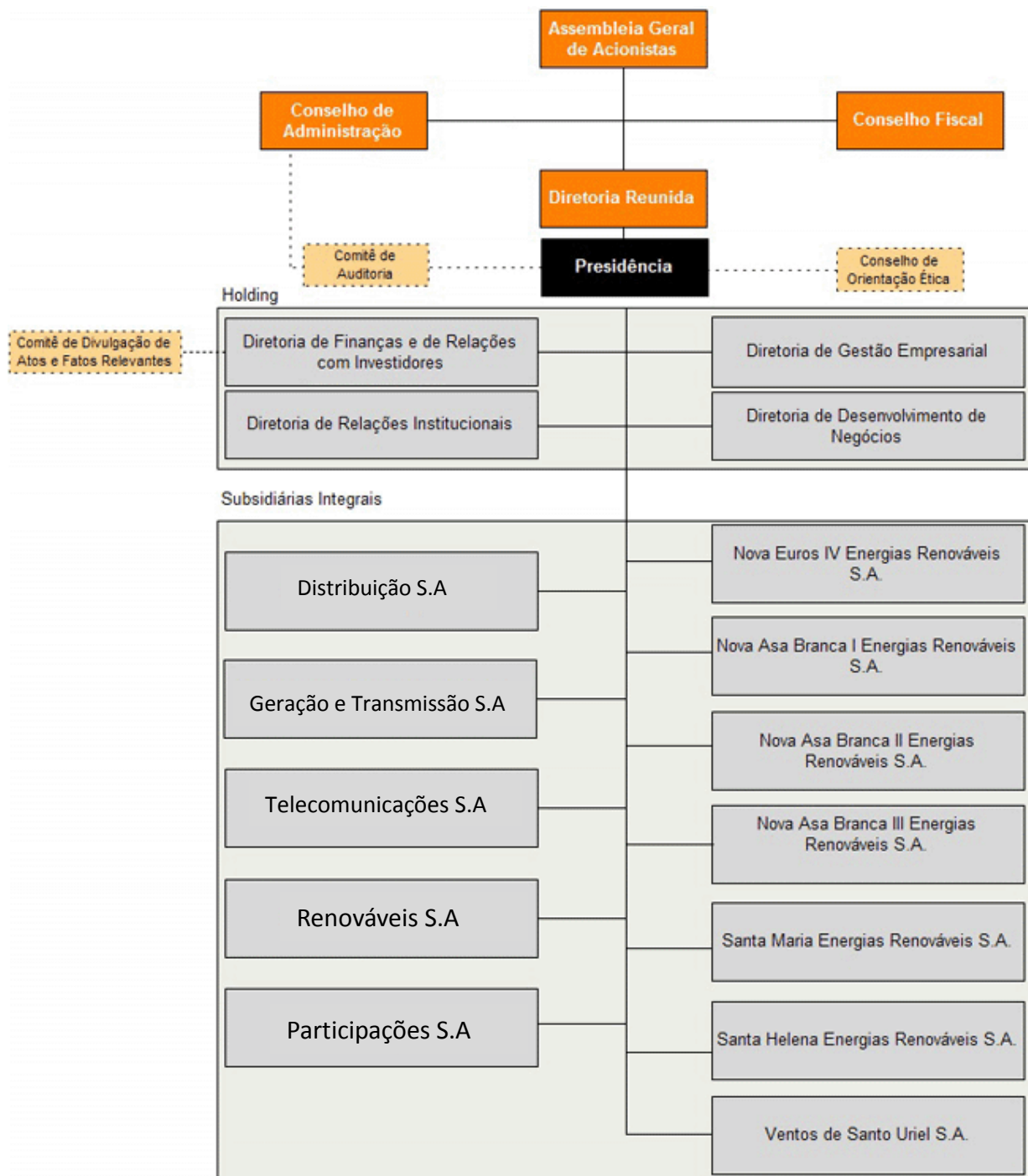


Figura 1 - Organograma

A reestruturação mexeu profundamente com os processos dentro da Companhia. As subsidiárias passaram a ser independentes nas suas operações e a Holding ficou responsável por estabelecer as políticas e diretrizes necessárias para manter a identidade da Companhia.

As áreas meio, que na estrutura anterior eram centralizadas e atendiam todos os negócios, foram divididas e as pessoas foram alocadas nas

subsidiárias para continuar atendendo os assuntos finanças, recursos humanos, contabilidade, jurídico, suprimentos, tecnologia da informação, sustentabilidade e logística.

O principal desafio trazido pela nova estrutura é que o conhecimento necessário para realizar as atividades relativas aos assuntos descritos acima não ficou igualmente distribuído entre a Holding e as Subsidiárias Integrais. Isto tem trazido alguma dificuldade para o cumprimento de todas as ações que precisam ser realizadas, já que as equipes estão menores do que anteriormente, o trabalho a ser realizado continua com o mesmo escopo e os especialistas dos assuntos acabaram ficando na estrutura da Holding ou em outra subsidiária.

Em setembro de 2014 foi realizada uma nova reestruturação na Holding, visando a sua diminuição, e mais algumas atividades e pessoas foram para a estrutura das subsidiárias. Com isto, as diretorias de Holding ficaram com o quadro de pessoal bem reduzido e estão responsáveis, mais do que nunca, pelo planejamento estratégico do grupo, pela busca por novos negócios e pelas políticas e diretrizes relativas à pessoas, finanças, suprimentos, tecnologia da informação, sustentabilidade e jurídico.

2.2 A REALIDADE ATUAL DOS NEGÓCIOS

Cada um dos negócios da Companhia possui uma realidade e um contexto bastante distinto dos demais.

O negócio Distribuição, por ser uma concessão de serviços públicos, é o mais regulado de todos, com muitas normas e indicadores que precisam ser atingidos. A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) determina indicadores, tarifas, formas de trabalho e atua sobre todas as distribuidoras do país.

Em 2013, a Companhia foi notificada pela ANEEL em razão dos altos custos do negócio Distribuição. Para poder pleitear a renovação da concessão, que vence em 2015, a Distribuição precisou definir um plano de ação para reduzir seu custo operacional. O plano de ação foi entregue à ANEEL em 2013 e suas ações estão sendo implantadas, trazendo uma redução considerável nos custos. Em razão do tamanho e da importância do negócio para a

Companhia, foi este plano de ação que deu o pontapé inicial para a reestruturação ocorrida.

A Geração também é uma concessão de serviços públicos, mas a regulação é bem diferente da Distribuição. Para a obtenção da concessão de uma nova usina é necessário participar e vencer um leilão promovido pelo Governo Federal. Atualmente, a Geração possui um parque gerador de 20 usinas próprias, sendo 18 hidrelétricas, 1 térmica e 1 eólica. Todas estas usinas são operadas remotamente por meio do Centro de Operação da Geração e Transmissão. Considerando este parque gerador, o negócio Geração detém 4,3% do *market share* de geração de energia do Brasil, sendo o 6º maior produtor do país.

A partir de 2011, a Companhia começou a expandir o negócio Geração para fora do seu estado de origem. Desde então, vem participando de leilões para a construção de usinas nos mais diversos estados. Com a renovação de algumas concessões que venceriam em 2016 antecipada pela MP 579, a Companhia abriu mão da renovação de 4 usinas, em razão do baixo valor ofertado para a operação e manutenção das mesmas.

O negócio Transmissão, como os outros dois anteriores, também é uma concessão de serviços públicos e depende da oferta de leilões para a sua expansão. Hoje, este negócio possui uma rede de 2.210 quilômetros de linhas de transmissão e 33 subestações. Além disto, existem diversas novas linhas sendo construídas em 8 estados brasileiros.

A Transmissão foi o negócio mais afetado pela MP 579, pois esta impactou profundamente a Receita Anual Permitida (RAP) das linhas de transmissão. Na busca por sua perenidade, a participação em leilões para aquisição de novas linhas está sendo um ponto primordial.

O negócio Telecomunicações é o menos regulado e com maior potencial de crescimento entre os negócios da Companhia. A Telecomunicações tira proveito das linhas de energia dos demais negócios para capilarizar a sua fibra óptica. Assim, os seus serviços de internet de banda extra larga chegam as mais diversas cidades com uma qualidade superior.

No início, o negócio Telecomunicações era utilizado para atender apenas os demais negócios da Companhia, porém com a privatização do setor se vislumbrou o potencial de crescimento deste setor. Deste então, a

Telecomunicações vem investindo em novos produtos e serviços e no aumento da sua abrangência estadual e nacional.

2.3 O QUE SE QUER DO FUTURO

A Companhia possui um planejamento estratégico corporativo e para cada um dos seus negócios no período 2014 – 2025. Corporativamente, as diretrizes estratégicas são:

- Expandir seus negócios de forma sustentável e rentável;
- Valorizar a força de trabalho;
- Reter talentos e conhecimento;
- Obter a excelência em custos, processos e qualidade;
- Promover a sinergia entre as diversas áreas da Companhia;
- Investir em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação com agregação de valor.

O negócio Distribuição tem como diretriz principal a manutenção da concessão que vence em 2015. Para isto suas principais metas estão relacionadas redução de custos com pessoas, materiais e serviços e ao atendimento dos indicadores de qualidade da prestação de serviço estabelecidos pela ANEEL. Além disto, um dos pontos de atenção para a Distribuição deverá ser com relação aos processos tarifários de reajuste e revisão das tarifas de energia elétrica, em especial quando da valoração da base de remuneração.

No negócio Geração a principal diretriz é ampliar a participação no mercado de geração de forma sustentável e rentável. Atrelado a isto está a diretriz de aumentar a participação de fontes alternativas renováveis. O principal responsável por este aumento deverá ser a energia eólica, em razão do seu potencial ainda pouco explorado e dos incentivos do Governo Federal para a sua exploração. Para atingir as metas de crescimento estabelecidas para 2025, a Geração deverá aumentar o seu *market share* na Capacidade de Geração Instalada no Brasil para 6,4%, o que significa mais do que dobrar a sua capacidade instalada atualmente.

Assim como a Geração, a Transmissão possui como diretriz ampliar a participação no mercado de transmissão de forma sustentável e rentável. Tem sido intensa a participação em leilões para a concessão de novas linhas de transmissão e vários novos empreendimentos já estão arrematados e em fase de construção. O cenário atual aponta para a formação de parcerias com outras transmissoras como um caminho promissor para este crescimento.

O negócios Telecomunicações possui as diretrizes de implantar infraestrutura de telecomunicações de forma estratégica em larga escala e consolidar-se como integradora de soluções, buscando complementaridade de produtos e serviços através de parcerias. Uma de suas metas é que o número de clientes atendidos deverá chegar ao patamar de 89 mil em 2018, o que significa um crescimento de mais de 200% em relação ao número de clientes atendidos em 2013. Também já está no planejamento estratégico do negócio, projetos como: Data Center Colocation, e Novas Cidades (GPON) para contribuir no incremento da receita.

Com uma gama tão diferente de negócios no seu portfólio, como fortalecer a cultura da Companhia e preparar os profissionais para atuarem em cenários e negócios tão distintos?

3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA É A SALVAÇÃO?

A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) foi oficialmente instituída na organização em 1963. Antes de completar 10 anos de existência, a empresa já estruturou o Centro de Treinamento, com vistas a promover a capacitação aos novos empregados e aperfeiçoar os conhecimentos daqueles que compunham o quadro funcional. Em 2013 a organização comemorou os 50 anos do T&D.

Desde a implantação, a área responsável pela preparação e aprimoramento dos conhecimentos dos empregados dedicou-se com afincamento no sentido de adequar a qualidade do quadro funcional ao porte e às necessidades da Companhia. Para propiciar oportunidades de progresso aos empregados foi prerrogativa do Centro de Treinamento utilizar cursos internos e externos, bem como bolsas de estudo em todas as áreas de conhecimento: idiomas, graduação, especialização, e estágios no Brasil e no exterior.

A partir de 2012, a empresa implantou a sua Universidade Corporativa, buscando implementar novos conceitos educacionais que garantem melhores resultados, otimizar recursos no desenvolvimento do quadro funcional e oportunizar novos meios de aprendizado. O objetivo também era tornar o processo de T&D completo, com todas as etapas em funcionamento.

Segundo a norma NBR ISO 1015:2001 [2], que trata das diretrizes para o treinamento, o processo de treinamento conta com quatro estágios, conforme ilustrado na figura 2.



Figura 2 - Ciclo de T&D

Mas afinal, qual é a diferença entre o tradicional Departamento de T&D e a Universidade Corporativa?

Para Éboli (*apud* [1]), as diferenças entre os dois podem se compreendidas na tabela 1.

Tabela 1 - Diferenças entre o departamento de T&D e a Universidade Corporativa

Departamento de Treinamento Tradicional		Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências Críticas
Aprendizado	Foco	Aprendizado Organizacional
Organizacional		
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades Individuais	Ênfase	Estratégias de Negócios
Interno	Público	Interno e Externo
Espaço Real	Local	Espaço Real e Virtual
Aumento das Habilidades	Resultado	Aumento do Desempenho

É possível perceber que a Universidade Corporativa se ocupa muito mais do que com apenas as habilidades técnicas para o trabalho. Ela abrange conhecimento sobre valores, cultura, *stakeholders* e as competências básicas para o sucesso do negócio.

Para que a Universidade Corporativa possa cumprir o seu papel é imprescindível que ela faça o alinhamento estratégico das suas ações com os objetivos prioritários da Companhia. Entender a estrutura de custos, construir modelos de negócio para cada um dos programas de T&D, viabilizar uma boa execução e medir resultados por indicadores são fatores importantes, mas que se classificam em segundo lugar quando comparados ao alinhamento estratégico.

Para Pessoa (2012), uma empresa existe para executar uma missão, e deverá haver uma estratégia com metas específicas e mensuráveis, para que ela consiga realizar essa missão. As empresas de melhor desempenho investem em T&D para atender a esse propósito; assim, o processo de ensino-

aprendizagem deve ser diretamente ligado às metas estratégicas, para que este processo tenha o maior impacto, resultado, possível. Não fazer o alinhamento estratégico do T&D com as estratégias empresariais é o erro mais grave em T&D, e, quando isso acontece, é a maior razão para que a função de T&D não seja considerada estratégica na empresa. O resultado do processo de alinhamento estratégico será um rol de “programas de T&D prioritários”, em que cada um foi alinhado ou vinculado a um objetivo estratégico da Companhia.

Visto isto, é possível perceber que a simples implantação de uma universidade corporativa não é suficiente para que haja a transição de T&D convencional para educação corporativa. É necessário o esforço de todos (diretores, gerentes e empregados) para que a mudança seja realmente efetiva e para que os resultados organizacionais sejam alcançados.

3.1 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA HOJE E OS DESAFIOS FUTUROS

Com a nova estrutura organizacional implantada no final de 2013, cada um dos negócios da empresa passou a ter uma maior independência na definição de suas ações, tanto na sua gestão quanto na sua área operacional.

A Universidade Corporativa está na estrutura da Holding, sendo responsável pelas políticas e diretrizes da educação corporativa na Companhia, bem como pela estruturação de programas corporativos que abrangem assuntos que são de interesse de todo o grupo. Além disto, existem áreas de T&D em cada uma das subsidiárias integrais, que são responsáveis pelos programas de T&D específicos de cada negócio.

Este novo cenário tem trazido vários desafios: Como fazer a definição do que é prioritário para cada negócio? Como “vender” os programas corporativos para os negócios? Como avaliar o impacto e os resultados dos programas de T&D?

Outro ponto importante neste novo cenário é a necessidade de demonstrar que os recursos destinados à T&D estão sendo aplicados em ações que tragam retorno para a organização. Segundo Phillips e Phillips (2010), para as áreas continuarem recebendo verbas, todas precisam apresentar dados suficientes para demonstrar sua eficiência, incluindo a área

de T&D. Com a demanda cada vez maior de verba, tecnologia e pessoal, as demais áreas da organização tentam captar parte dos recursos destinados à capacitação de pessoal, e se forem mais competentes em demonstrar o “valor” de suas atividades poderão levar estes recursos.

Ainda segundo o mesmo autor, existe uma “nova” definição de valor que os executivos utilizam para avaliar a alocação de recursos. O valor necessita:

- a) Ser equilibrado com dados qualitativos e quantitativos;
- b) Conter pontos de vista financeiros e não financeiros;
- c) Refletir pontos estratégicos e táticos;
- d) Apresentar diferentes períodos de execução;
- e) Satisfazer as principais partes interessadas;
- f) Possuir levantamento e análise consistentes;
- g) Ser baseado em padrões moderados;
- h) Demonstrar eficiência em seu desenvolvimento;
- i) Demandar uma ação.

Para 2015, a Universidade Corporativa estruturou uma forma de trabalho para atuar em parceria com as subsidiárias integrais, conforme figuras abaixo:

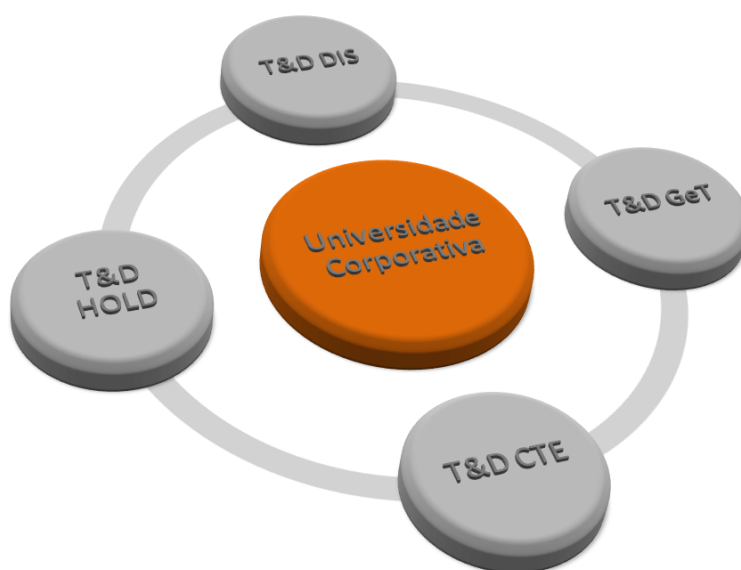


Figura 3 - Organização das áreas de T&D



Organização do conteúdo em currículos, compostos por programas específicos e direcionados a públicos distintos.

Currículos conectados aos objetivos corporativos e dos negócios.

Evolução na complexidade dos currículos, em função dos objetivos a serem atendidos.

Figura 4- Organização dos conteúdos



Figura 5 - Públicos alvo dos Currículos

Com esta nova organização, a Universidade Corporativa pretende propiciar um trabalho conjunto e alinhado entre a Holding e as Subsidiárias Integrais, bem como atuar em programas que estejam alinhados com as diretrizes estratégicas da organização e que contribuam para o incremento dos resultados organizacionais.

Questões:

- 1) Todos os cursos e eventos realizados pela Universidade Corporativa precisam ter seu resultado medido? Explique.
- 2) Como concluir o ciclo de treinamento estabelecido pela ISO 10015? Quais as formas de avaliação que devem ser implantadas para analisar os resultados alcançados pelas ações de T&D?
- 3) Considerando que existem níveis diferentes de complexidade de avaliações de ações de T&D, qual a proporção ideal de treinamentos devem ser avaliados em cada um destes níveis?
- 4) Quais ações de T&D devem ter o seu ROI (*return on investment*) mensurados?
- 5) Quais indicadores devem ser implantados para acompanhar os resultados das ações de T&D?

REFERÊNCIAS

- [1] CARDOSO, Luis Antônio; CARVALHO, Sheila do Canto. **O Papel das universidades corporativas no desenvolvimento das competências: um estudo de caso sobre a Universidade Petrobras.** In: XII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, Bauru - SP. <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/470.pdf>. Acesso em 01.11.2014. p 5
- [2] PESSOA, Marcos de Lacerda. A UniCopel e o alinhamento estratégico proativo. In: PESSOA, M.L. *et al.* **UniCOPEL: educação estratégica para o desenvolvimento corporativo.** Curitiba: Copel, 2013, 252 p.
- [3] PHILLIPS, Jack J.; PHILLIPS, Patricia Pulliam. **Medidas para o sucesso: o que os CEOs realmente pensam sobre investimentos em treinamento.** São Paulo - SP: Editora Senac São Paulo, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VERIDIANE VIRGINIA DE MAMAN

**O DESAFIO DE AVALIAR OS RESULTADOS DAS AÇÕES DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - RELATÓRIO**

CURITIBA

2014

VERIDIANE VIRGINIA DE MAMAN

**O DESAFIO DE AVALIAR OS RESULTADOS DAS AÇÕES DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – RELATÓRIO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Renan da Cunha,
Dr.

CURITIBA

2014

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO DAS ÁREAS DE T&D.....	5
FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDO	6
FIGURA 3 – PÚBLICO ALVO DOS CURRÍCULOS	7
FIGURA 4 – PROGRAMAS POR CURRÍCULO.....	7
FIGURA 5 – O CAMINHO DA AVALIAÇÃO DE T&D.....	9
FIGURA 6 – METAS DE AMOSTRAGEM DE AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS EM CADA NÍVEL.....	12
FIGURA 7 – MODELO ROI	14

SUMÁRIO

1 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ÁREA ESTRATÉGICA	5
2 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE T&D	8
2.1 OS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO E SUA APLICAÇÃO	11
2.2 COMO AVALIAR OS PROGRAMAS DE T&D.....	93
ANEXO I – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	95
ANEXO II – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE APLICAÇÃO	96
REFERÊNCIAS.....	17

1 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ÁREA ESTRATÉGICA

Com a nova estrutura organizacional implantada no final de 2013, cada um dos negócios da empresa passou a ter uma maior independência na definição de suas ações, tanto na sua gestão quanto na sua área operacional.

A Universidade Corporativa está na estrutura da Holding, sendo responsável pelas políticas e diretrizes da educação corporativa na Companhia, bem como pela estruturação de programas corporativos que abrangem assuntos que são de interesse de todo o grupo.

Visando melhores resultados organizacionais, propõe-se um trabalho mais integrado com as áreas de treinamento das subsidiárias integrais, conforme figura abaixo:

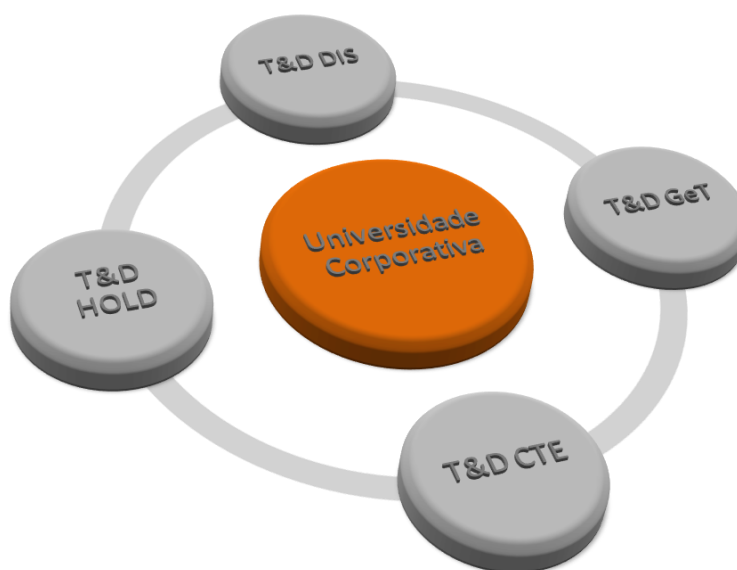


Figura 2 – Organização das áreas de T&D

Além de possuir um trabalho mais integrado com as áreas de T&D, é importante definir a forma como o conteúdo deve ser organizado, e fazer esta organização de forma que se adeque a estrutura e cultura da Companhia. Para Barley (2002), a maioria dos diagramas para organização do conteúdo contém alguns elementos comuns: currículo básico (core curriculum); escolas das

unidades de negócios; e um segmento para o desenvolvimento executivo ou de liderança.

Ainda segundo Barleu (2002), currículo básico é um programa que envolve a aprendizagem de competências, habilidades ou áreas de conhecimento que são necessárias a todos os empregados, independentemente do nível hierárquico. Suas áreas típicas são temas como missão e cultura, filosofia de atendimento ao cliente, e temas mais específicos relacionados à linha de atuação da organização. As escolas das unidades de negócios são áreas mais especializadas do conhecimento abrigam oportunidades de aprendizagem que são exclusivas de determinada unidade da organização.

O diagrama abaixo foi desenhado considerando estas informações e visa organizar os conteúdos necessários para a Companhia e esclarecer as responsabilidades da Universidade Corporativa e das áreas de treinamento das subsidiárias integrais.

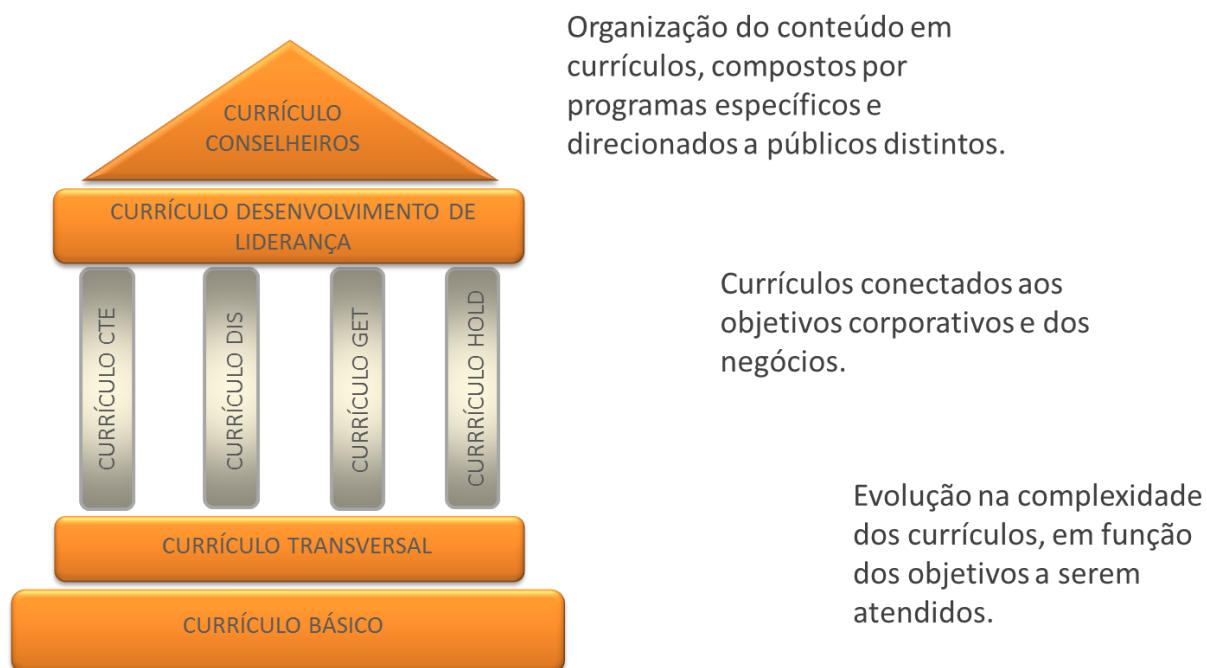


Figura 3 - Organização de conteúdo



Figura 4 - Público alvo dos Currículos

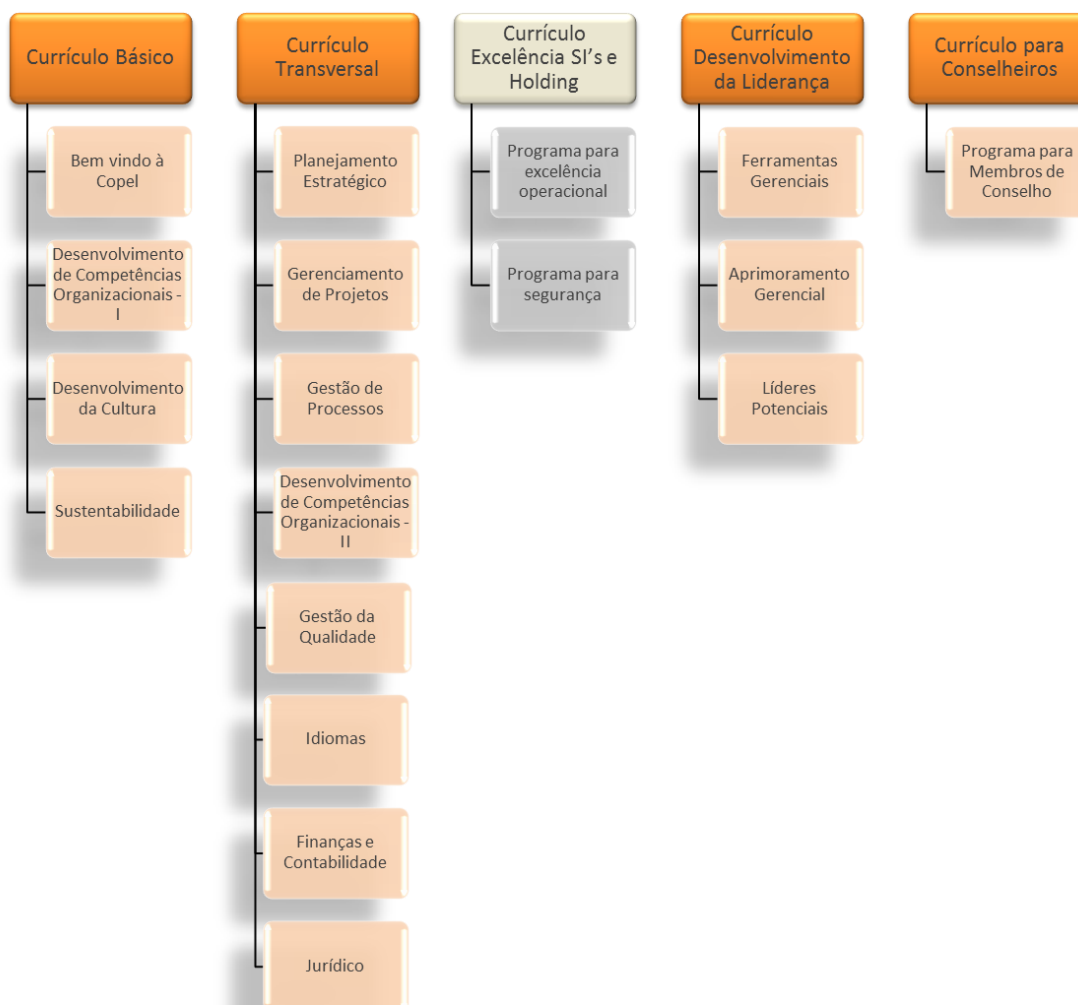


Figura 5 - Programas por Currículo

2 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE T&D

Considerando este novo cenário organizacional e a crescente cobrança pela redução de custos, é necessário demonstrar que os recursos destinados à T&D estão sendo aplicados em ações que tragam retorno para a organização. Segundo Phillips e Phillips (2010), para as áreas continuarem recebendo verbas, todas precisam apresentar dados suficientes para demonstrar sua eficiência, incluindo a área de T&D. Com a demanda cada vez maior de verba, tecnologia e pessoal, as demais áreas da organização tentam captar parte dos recursos destinados à capacitação de pessoal, e se forem mais competentes em demonstrar o “valor” de suas atividades poderão levar estes recursos.

No entanto, avaliar os resultados das ações de T&D não é uma tarefa simples, em razão de todas as variáveis que impactam nestes resultados. Para Philips, Myhill e McDonough (2008) as principais dificuldades em fazer esta avaliação são: a falta de definição de necessidades; e a ausência de alinhamento entre as ações e as necessidade específicas dos negócios.

Para Borges-Andrade (2002), a falta de indicadores de resultados organizacionais associados aos objetivos educacionais de programa de T&D também é um fator que contribui para a falta de avaliação de resultados das ações de T&D. Outro ponto levantado pelo mesmo autor é que, na maioria das vezes, nem os objetivos educacionais são estabelecidos, isto é, não se deixa claro o que deve ser desenvolvidos pelos treinandos ao final do treinamento.

Baseado nestas informações, fica claro a necessidade de realizar um trabalho mais focado no desdobramento dos resultados organizacionais desejados, no levantamento das necessidades de treinamento dos empregados e na definição dos objetivos educacionais dos treinamentos. Só assim, será possível fazer uma avaliação de resultados mais efetiva e realista.

O CAMINHO DA AVALIAÇÃO DE T&D



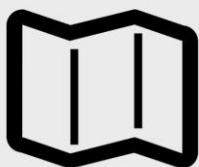
defina os resultados organizacionais desejados



defina os programas educacionais e seus objetivos



avale desempenho e contrate metas individuais



compile as necessidades de T&D



faça o plano de desenvolvimento do empregado



defina os gaps de conhecimento, habilidades e atitudes



realize as ações de T&D



avale as ações de T&D, com base nos 3 primeiros passos do caminho



divulgue os resultados alcançados com as ações de T&D



Figura 6 - O Caminho da Avaliação de T&D

A figura acima demonstra os passos que precisam ser executados para que seja possível avaliar quais os resultados que estão sendo alcançados com as ações de T&D.

Antes de qualquer outra ação, é preciso saber quais são os resultados que a empresa quer alcançar: % de redução de custo, % de aumento da receita, % de clientes satisfeitos, melhora nos processos internos, entre outros. Visando a alcançar estes resultados, devem ser desenhados os programas de T&D da Companhia, com os seus respectivos objetivos educacionais.

Feita esta análise em âmbito organizacional, deve-se passar ao nível do empregado. Em conjunto com a avaliação anual de desempenho de cada funcionário, é primordial que se realize o desdobramento dos resultados organizacionais até o nível individual e que sejam contratadas a metas que o empregado deverá atingir no próximo período a ser avaliado. Com a definição do que a pessoa precisará entregar como resultados, será possível identificar o que ela precisará ter de conhecimentos, habilidades e atitudes para atender as expectativas. Baseado nestas informações, é montado o plano de desenvolvimento do empregado, onde constarão quais ações, de T&D ou não, que precisam ser realizadas pelo empregado para que ele possa cumprir as metas que foram acordadas para o período subsequente.

Utilizando os planos de desenvolvimento de todos os empregados e os objetivos dos programas de T&D, a Universidade Corporativa e as áreas de T&D de cada subsidiária poderão identificar quais as ações de T&D atendem as necessidades de cada empregado e montar o planejamento de atendimento para o próximo período.

Finalmente chegamos a execução das ações de T&D. Aqui, cada coordenador irá analisar as demandas para os cursos sob sua coordenação e irá providenciar tudo o que for necessário para a sua realização: infraestrutura física, equipamentos e materiais, instrutores internos, contratação de instrutores externos, envio das confirmações de inscrição e quaisquer outros recursos que impactem na execução do treinamento. Já aos participantes caberá se preparar previamente para o curso, estar presente em sala, participar ativamente do treinamento, fazer as atividades requeridas pelo instrutor e, posteriormente, aplicar o que foi aprendido na sua área de trabalho.

Ao término da ação de T&D é necessário avaliar se ela realmente trouxe benefícios para o empregado, para a área do empregado e para a Companhia como um todo. Para isto, é necessário avaliar se o treinamento cumpriu com os objetivos estabelecidos nos 3 primeiros passos do caminho proposto na figura 5:

- Os resultados organizacionais;
- Os objetivos educacionais do programa de T&D;
- A meta do empregado que realizou o treinamento.

Fechada as avaliações, é imprescindível que sejam comunicados os resultados alcançados com as ações de T&D. Isto irá contribuir para fortalecer a imagem positiva da Universidade Corporativa e das áreas de T&D das subsidiárias integrais como áreas estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Mas isto não é o fim! É apenas o início de mais um ciclo, já que os resultados das avaliações de um período devem servir como oportunidades de melhoria para o próximo período.

2.1 OS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO E SUA APLICAÇÃO

Segundo Philips e Philips (2008), os executivos das organizações estão dispostos a fazer investir maiores valores em T&D, porém para isto eles devem perceber o valor gerado pelas ações de T&D. Cabe as áreas de T&D e as Universidades Corporativas apresentar dados e demonstrar que estão conectados e em sintonia com as empresas, bem como mostrar resultados tangíveis que justifiquem os recursos que estão sendo investidos.

Ainda segundo os autores, existem 5 níveis de avaliação para as ações de treinamento:

- a) Reação: mede a satisfação com a experiência, ambiente, conteúdo e relevância do treinamento;
- b) Aprendizado: mede a aprendizagem dos participantes com o treinamento;
- c) Aplicação: mede o uso das informações, conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento;

- d) Impacto: mede as mudanças que houveram nas variáveis do negócio que são impactadas pelo treinamento, como custo, receita, tempo e outros;
- e) ROI: compara os benefícios monetários que foram produzidos pelo treinamento em relação aos custos deste treinamento.

Philips e Philips (2010) também colocam que todo o processo de avaliação tem um custo, e que este fica mais elevado conforme o nível de avaliação fica mais complexo. Dentro dos níveis propostos por estes autores, o nível de reação é o mais simples e o nível de ROI é o mais complexo. Considerando a questão de custos e também a importância dos programas de T&D para os objetivos organizacionais, os autores propõe uma meta de % dos programas que devem ser avaliados em cada um dos níveis:

Nível	Meta (% de programa avaliados nesse nível)
1 Reação	100
2 Aprendizado	70
3 Aplicação	30
4 Impacto	10
5 ROI	5

Figura 6 - Metas de amostragem de avaliação dos programas em cada nível

Para definir quais os níveis de avaliação que serão aplicados a cada programa de T&D, os autores propõe alguns critérios:

- Duração do ciclo do programa;
- Relação do programa com metas e problemas organizacionais;
- Importância do programa para os objetivos organizacionais;
- O custo do programa;
- O tamanho do público-alvo;
- O investimento de tempo;
- Os executivos do alto escalão estão interessados na avaliação.

2.2 COMO AVALIAR OS PROGRAMAS DE T&D

Considerando o que foi exposto nos itens acima, os custos do processo de avaliação e a dificuldade para obter e tabular os dados das avaliações, deve-se otimizar os momentos de coletas e análise de dados buscando a integração entre os vários níveis de avaliação.

Os autores Philips e Philips (2010) demonstram que é possível inserir questões sobre aprendizado, aplicação e impacto nas avaliações de reação. Também é possível inserir questões sobre impacto e ROI nas avaliações de aplicação. Cabe a cada empresa definir seus questionários, sua forma de aplicação e análise.

Outro ponto a ser considerado é quem deve responder as avaliações referente a aplicação do conteúdo do treinamento e do impacto do treinamento na organização: o próprio participante (auto avaliação) ou gestores/colegas do participante (heteroavaliação). Neste quesito, um estudo realizado por Freitas e Borges-Andrade (2004) demonstrou que, com relação à aplicação do conteúdo do treinamento pelo treinando, não existem diferenças estatísticas significativas entre as notas da auto avaliação e da heteroavaliação. Já com relação ao impacto do treinamento na organização, as notas da heteroavaliações se mostraram mais altas do que as das auto avaliações. Isto demonstra que os participantes acabam sendo mais críticos com relação ao impacto da aplicação do que aprendido no treinamento do que seus pares ou seus superiores.

Usando estas informações, foram montados os formulários para a avaliação de reação (anexo I) e para a avaliação de aplicação (anexo II).

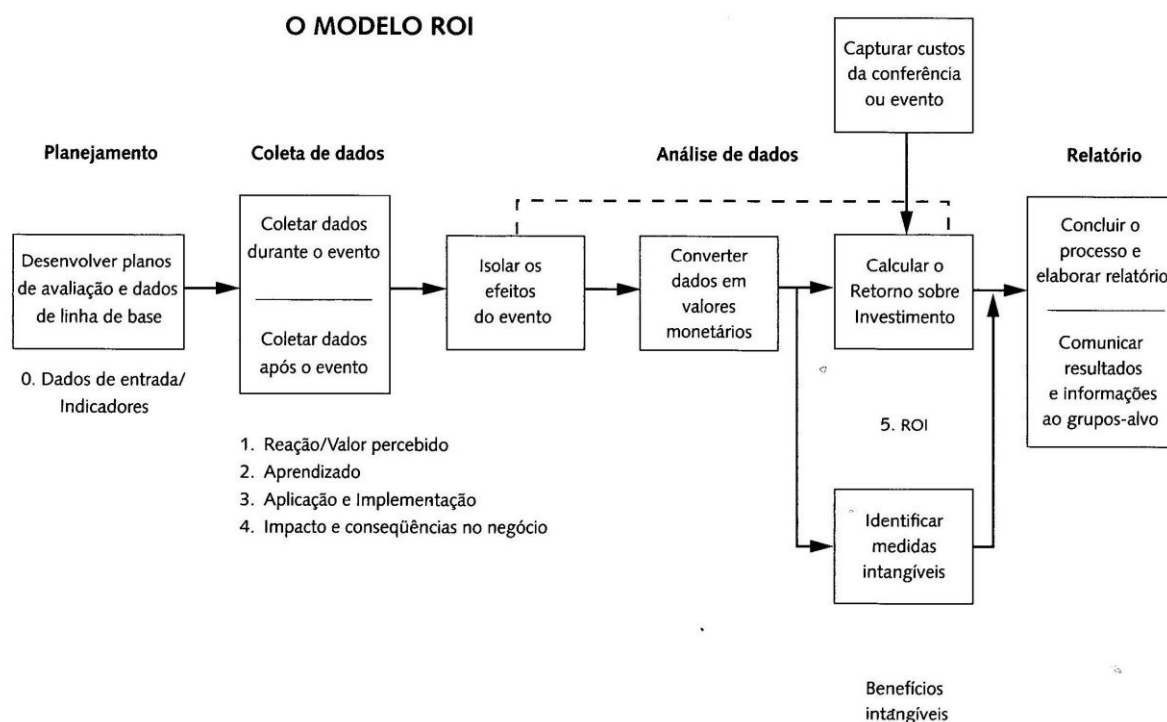
A avaliação de reação (anexo I) deve ser aplicada logo após o término dos treinamentos, para identificação da satisfação dos participantes quanto aos itens avaliados. Estas avaliações devem ser analisadas para verificar os pontos com baixa pontuação e para a tomada de ações para a melhoria contínua dos serviços de T&D.

Para os treinamentos selecionados para serem avaliados em níveis mais complexos, devem ser enviados aos treinandos os formulários de avaliação de aplicação (anexo II) passados, no mínimo, 90 dias do término do curso. Este prazo pode ser prolongado em razão das características e dos objetivos educacionais do treinamento. Estas avaliações devem ser analisadas

para verificar o quanto o treinamento foi efetivo para a área, quanto o impacto que esta aplicação proporcionou e, se não pode ser aplicado, a razão da não aplicação. Esta análise deverá nortear as decisões sobre a continuidade dos treinamentos ou sua reformulação.

Com estas duas avaliações, e suas devidas análises, já será possível demonstrar os benefícios que estão sendo trazidos pela maior parte das ações de T&D.

Em casos de treinamentos com valores muito elevados ou com uma importância estratégica muito relevante pode-se num nível ainda mais complexo de avaliação, o ROI, conforme figura abaixo:



Fonte: Philips e Philips (2008)

Figura 7 - Modelo ROI

Usando os passos definidos no caminho de avaliação de T&D (figura 5), aplicando os formulários de avaliação e utilizando os seus resultados para a melhoria das ações de treinamento, é possível passar a demonstrar a contribuição estratégica da Universidade Corporativa, das áreas de T&D da Companhia e das ações de T&D para os resultados organizacionais.

ANEXO I – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO*

Considerando o posicionamento da Universidade Corporativa e das áreas de Treinamento das Subsidiárias Integrais como áreas que primam pela excelência dos treinamentos, é imprescindível a adoção de processos de acompanhamento e controle em nossas atividades.

Por acreditarmos que a opinião de nossos colaboradores é fundamental ao processo de melhoria constante, solicitamos sua colaboração no preenchimento de uma rápida avaliação:

Curso / Evento:									
Realização:					Nr SAP:				

1. Qual a importância deste treinamento para o desempenho das suas atividades?

Nada Importante

Extremamente
Importante

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

2. Considerando a escala de desempenho apresentada, atribua notas de 1 a 10 para o desempenho do instrutor nos atributos relacionados a seguir:

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Material disponibilizado aos alunos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Pontualidade no início e término das aulas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Domínio do conteúdo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Linguagem clara e acessível	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Organização e sequência lógica na exposição dos conteúdos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Esclarecimento da importância da disciplina para a Copel	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Exemplos da aplicação prática dos conceitos abordados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Recursos didáticos utilizados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Sistema de Avaliação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

3. Indique seu grau de satisfação com o curso / evento realizado:

Totalmente insatisfeito

Totalmente Satisfeito

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

4. Descreva a seguir suas principais críticas, sugestões ou elogios em relação ao curso / evento realizado:

*Formulário adaptado de uma versão já existente na Universidade Corporativa.

ANEXO II – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE APLICAÇÃO

Por acreditarmos que a opinião de nossos colaboradores é fundamental ao processo de melhoria constante, solicitamos sua colaboração no preenchimento de uma rápida avaliação para verificar o quanto este treinamento foi útil para você:

Curso / Evento:									
Realização:					Nr SAP:				

1. Você **aplicou** os conhecimento/ habilidades aprendidas no treinamento nas suas atividades de trabalho?

Não foi possível a aplicação.									Apliquei 100% do que foi aprendido.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

2. Qual a **frequência** de utilização dos conhecimentos/habilidades no treinamento nas suas atividades de trabalho?

Nunca uso o que foi aprendido.									Uso diariamente o que foi aprendido.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

3. A **aplicação** do que foi aprendido trouxe **melhorias** para o seu trabalho?

Nenhuma melhoria									Muitas melhorias
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

4. Se você **não** aplicou o que foi aprendido, o que dificultou a aplicação?
 - () Faltou tempo para aplicar.
 - () Faltaram recursos para aplicar.
 - () Faltaram oportunidades para aplicar.
 - () Não houve apoio gerencial.
 - () O que foi aprendido não foi importante para as minhas atividades.
 - () Outro. Qual? _____

5. O treinamento, e a aplicação do que foi aprendido, teve algum **impacto positivo** para o atingimento dos objetivos e metas da sua área? Ex. melhoria de indicadores, redução de custos, redução de tempo, entre outros.

Nenhum impacto									Forte Impacto
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

REFERÊNCIAS

[1] BARLEY, K. **Corporate university structures that reflect organizational cultures**. In: ALLEN, Mark (Org.). *The corporate university handbook*. New York: AMACOM — American Management Association, 2002. 278p.

[2] FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, 2004. Edição 44, vol.3, 44-56p.

[3] PHILLIPS, J.J.; MYHILL, M.; MCDONOUGH, J. B.. **O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI**. São Paulo - SP: Aleph, 2008.

[4] PHILLIPS, J.J.; PHILLIPS, P. P.. **Medidas para o sucesso: o que os CEOs realmente pensam sobre investimentos em treinamento**. São Paulo - SP: Editora Senac São Paulo, 2010.

