

PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA COMPANHIA ENERGETICA DO RIO GRANDE DO NORTE – COSERN

Fanuel Pinheiro de Medeiros ¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara ²

RESUMO

Este artigo está relacionado à área de Gestão de Pessoas voltada para o processo de Treinamento e desenvolvimento em uma empresa privada de grande porte denominada Companhia Energética do Rio Grande do Norte – COSERN. O presente artigo irá mostrar como funcionam os processos de Treinamento e Desenvolvimento realizado na COSERN relacionado à área de Superintendência de Gestão de Pessoas, abordando as etapas de treinamento e desenvolvimento e suas características, deste modo, tem por objetivo ressaltar a importância do processo de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva para a COSERN. A partir disso, análises a serem feitas são: como tornar as ferramentas de treinamento e desenvolvimento eficazes para que as empresas não as vejam como custo desnecessário, mas sim como um investimento e, se o treinamento e o desenvolvimento de pessoas é realizado de maneira correta para a otimização dos resultados desejados pela empresa e pelos profissionais. Serão expostos breves detalhes do processo de treinamento e desenvolvimento sob a visão de alguns autores expostos neste artigo contendo citações diretas e indiretas, Portanto, o referido artigo irá fornecer sugestões de melhoria para automatização dos processos de Treinamento e Desenvolvimento devendo sempre manter a qualidade como vantagem competitiva, e buscar manter o seu quadro de capital humano sempre treinado e constantemente reciclado.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento. Qualificação. Conhecimento.

PROCESS AND TRAINING COMPANY'S DEVELOPMENT ENERGETICA OF RIO GRANDE DO NORTE - COSERN

ABSTRACT

This article is related to People Management area facing the process of training and development in a large private company named Energy Company of Rio Grande do Norte - COSERN. This article will show how the Training and Development

¹ Aluno do MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.
E-mail: fanuel.medeiros@gmail.com

² Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara. Mestre em Engenharia de Produção - UFRN E-mail:
anarosagsc@gmail.com

processes performed in COSERN related to the area of Superintendent of Personnel Management, addressing the training and development stages and its characteristics thus is to highlight the importance of the training process and development as a competitive advantage for COSERN. From this analysis to be asked are: how to make the training effective tools and development for companies not to see them as unnecessary cost but as an investment, and if the training and development of people is done correctly to optimize the desired results by the company and by professionals. Brief will be presented detailing the training and development process in the view of some authors presented in this article contains direct and indirect quotations, therefore, that article will provide suggestions for improvement for automation of processes Training and Development should always keep the quality as an advantage competitive, and seek to maintain their human capital framework always trained and constantly recycled.

Keywords: Training and Development. Qualification. Knowledge.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas realizam treinamentos visando capacitar seus colaboradores para que os mesmos executem suas atividades de forma eficaz e com habilidades e competências desenvolvidas. Já o desenvolvimento e a formação possibilita que se acompanhe o crescimento dos mesmos na organização. Ambos os processos são realizados após o recrutamento e seleção, visto que os indivíduos selecionados para o cargo precisam ser treinados para executarem suas tarefas. Além disso, fica evidente a necessidade das organizações treinarem seu pessoal, devido as constantes modificações que ocorrem no mercado, principalmente no que se diz respeito ao aprimoramento de novas tecnologias.

O presente artigo está relacionado à área de Gestão de Pessoas voltada para o processo de Treinamento e desenvolvimento em uma empresa privada de grande porte denominada Companhia Energética do Rio Grande do Norte – COSERN.

O objetivo é descrever a importância do processo de Treinamento e Desenvolvimento na formação de competências necessárias na COSERN. Diagnosticar a necessidade de treinamento na percepção dos colaboradores para a execução imediata das suas atividades quando é admitido na organização, dimensionando um programa de treinamento qualitativo de acordo com as oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, no cargo ocupado e em outros que o colaborador possa vir a exercer, planejando o treinamento visando o

desenvolvimento de competências necessárias para que o colaborador possa assumir o seu cargo na empresa.

A COSERN é uma empresa multinacional administrada pelo grupo Neoenergia que detém 84,45% de participação acionária. Ao longo deste trabalho a organização será apresentada de uma forma geral, porém o assunto principal e o foco maior serão dados aos processos de treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

Diante desse contexto, o presente estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: como funciona o processo de treinamento e desenvolvimento de competências nos colaboradores e que sugestão de melhoria pode contribuir nesse processo?

As informações contidas aqui permitem uma avaliação da Companhia. Este trabalho irá mostrar como funcionam os processos de Treinamento e Desenvolvimento realizado na COSERN relacionado à área de Superintendência de Gestão de Pessoas. Apresentar-se-á o sistema de treinamento e como são monitorados os resultados, bem como o seu acompanhamento mensal e programas de desenvolvimento e qualificação para a formação dos colaboradores da empresa. Um dos problemas identificados é que a avaliação de eficácia desse processo de treinamento é feito de forma manual, e como sugestão de melhoria irá ser proposto para a área de gestão de pessoas da COSERN que seja automatizada o processo de avaliação de reação e de eficácia dos Treinamentos cuja avaliação é a etapa do processo que consolida as fases anteriores (reação e aprendizagem) onde é identificada a transferência para o trabalho dos novos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento.

Para isso temos que identificar as necessidades do cargo e as características do funcionário. Sempre ao final de um treinamento é necessário fazer uma avaliação, ver quais foram os resultados obtidos nesse treinamento. A COSERN é uma empresa que investe pesado em Treinamento e Desenvolvimento para capacitar cada vez mais os seus colaboradores, inclusive a seguir você verá modelos de programas e sistemas que a empresa criou corporativamente para facilitar ainda mais o acesso aos treinamentos.

Portanto a ideia é promover a qualificação, o desenvolvimento e o aprimoramento nas habilidades e competências específicas para o determinado cargo do colaborador, com ações de treinamento com o objetivo de atender as

necessidades dos clientes internos, com qualidade adequada e promover a melhoria contínua do seu desenvolvimento na área de atuação, face aos desafios atuais e futuros do negócio da empresa, buscando a automatização dos processos de avaliação de treinamentos na COSERN.

A COSERN é a concessionária de serviço público responsável pela distribuição de energia para 3,4 milhões de habitantes dos 167 municípios potiguares.

A empresa é a sexta maior concessionária de energia elétrica em número de clientes e a quinta em volume de energia fornecida, dentre as 12 da Região Nordeste. Com potência instalada de 1.406 MVA em 61 subestações, com 52.892 quilômetros de linhas de distribuição e transmissão e 169 locais de atendimento aos clientes.

Com mais de 1,3 milhão de clientes distribuídos por uma área de concessão de 52,8 mil quilômetros quadrados, a COSERN figura entre as melhores distribuidoras do país, segundo pesquisa da Abradee, e é reconhecida no Rio Grande do Norte como a empresa que mais investe na cultura potiguar.

Companhia de capital aberto é controlada pelo Grupo Neoenergia, que se destacam entre os 40 maiores grupos privados do setor elétrico brasileiro, e em número de clientes, com 10 milhões de unidades consumidoras na Bahia, em Pernambuco e no Rio Grande do Norte, Ciente de sua função social a empresa desenvolve ações de responsabilidade socioambiental para a comunidade, focadas em eficiência energética, pesquisa e desenvolvimento, preservação do meio ambiente e educação. Essas ações seguem as diretrizes e os objetivos estratégicos do Grupo Neoenergia que tem compromisso com a transparência, qualidade da gestão e preço justo para o consumidor. A COSERN adota estratégia voltada para a eficiência operacional, gestão financeira, satisfação do consumidor e desenvolvimento dos profissionais, buscando a rentabilidade de forma segura e sustentável.

Reconhecida como a empresa que mais investe na cultura potiguar, a COSERN patrocina desde 2000 diversos projetos sociais, culturais e educativos através da Lei Câmara Cascudo de Incentivo à Cultura que privilegiam as áreas de artes cênicas e artes plásticas, cinema e vídeo, fotografia, literatura, música, artesanato, folclore, tradições populares, dentre outros.

A sua missão é “Ser a energia que movimenta e ilumina a vida para o bem estar e o desenvolvimento da sociedade, com eficiência, qualidade, segurança, sustentabilidade e respeito ao indivíduo”.

A Visão "Ser admirada pelos clientes, governo, investidores e colaboradores e reconhecida, nacionalmente, como referência em inovação, padrões de operação, qualidade de atendimento, rentabilidade e crescimento".

E através dos valores já pode identificar que a empresa se preocupa bastante com a segurança dos seus colaboradores e da comunidade.

1- Segurança: Colocamos as vidas das pessoas em primeiro lugar.

2- Pessoas: Valorizamos e inspiramos as pessoas.

3- Respeito pelo Cliente: Geramos valor para nossos clientes, por meio de serviços de qualidade e atendimento de suas necessidades.

4- Inovação e Empreendedorismo: Estimulamos o pensamento criativo e atuação autônoma.

5- Atuação sem Fronteiras: Quebramos os limites organizacionais (áreas, empresas) para trabalharmos em equipe e gerarmos melhores resultados.

6- Sustentabilidade: Consideramos as dimensões ambiental, social e econômica em todas as nossas decisões.

7- Criação de Valor: Buscamos crescimento sustentável (rentabilidade, comprometimento, eficiência), com geração de valor para o acionista, nossos colaboradores e a sociedade.

8- Integridade: Fazemos o nosso trabalho com ética, honestidade, garantindo que a informação falada ou escrita seja clara, correta e confiável.

9- Excelência: Abordamos os desafios com planejamento e cuidado com os detalhes.

Abaixo mostra uma das entradas da COSERN na Rua Mermoz, 150 – Baldo Natal-RN. Dentre essas temos o acesso pelo estacionamento e o portão de viaturas da empresa.

Figura 1 – Fachada da COSERN



Fonte: Cosern, 2015.

A Figura 1 mostra como está atualmente a fachada da COSERN, coberta com verde florido na entrada, onde a partir disso já demonstra a sua responsabilidade ambiental com o meio – ambiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito de administração de recursos humanos é um mix de habilidades, métodos e práticas que possuem o objetivo de administrar os comportamentos e motivações do colaborador. Ela ocorre através da participação e capacitação dos colaboradores da organização.

Na visão de Chiavenato (2009, p. 389) é “um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Para Marras (2011, p. 133) “Treinamento é o processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

A gestão de pessoas, ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos com o objetivo de administrar os

comportamentos internos e potencializar o capital humano de uma organização. Podemos dizer que sua finalidade básica é nortear e direcionar os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Um dos conceitos mais conhecidos acerca da administração de recursos humanos foi elaborado pelo doutrinador Idalberto Chiavenato, no qual ele define Gestão de Pessoas:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 5-6).

O RH entra nessa história como mediador, verificando através da visão, missão da empresa a melhor utilização dos recursos físicos, financeiros e principalmente humanos. Quanto a pessoas precisamos entender em que contexto elas se encontram, ou seja, suas culturas, crenças e valores, para depois de uma análise criteriosa sabermos qual a melhor estratégia a seguir.

2.2 CONCEITO

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

“Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2007, p. 118).

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o

profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional, e nas organizações o capital humano tem sido cada vez mais valorizado, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão.

Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

2.3 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Chiavenato (2000, p. 108) explica que: A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos.

É importante ressaltar que foi a teoria das relações humanas que possibilitou que os indivíduos fossem visualizados não como meros recursos, mas sim, como capital intelectual que desenvolve uma organização.

A abordagem humanística surgiu em 1929, no momento em que a Teoria Administrativa passava por uma revolução conceitual: a transferência do foco antes posto na tarefa (através da Administração Científica) e na estrutura organizacional (como na Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham e participam das organizações.

Foi esta abordagem que fez com que a preocupação com a máquina, com o método de trabalho e com a organização formal pudesse dar espaço para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais (tanto no aspecto psicológico, quanto no sociológico). Esta transição ocorreu, principalmente, a partir da década de 1930, nos Estados Unidos, impulsionada pelas modificações no cenário social, econômico e político, em função da grande depressão econômica ocorrida em 1929.

A partir daí a preocupação principal passou a ser buscar a eficiência nas organizações.

A Escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência de desumanização no trabalho, tendo como princípio a valorização dos trabalhadores, preocupando-se com o seu bem-estar e as relações na equipe. O reconhecimento dos fatores psicológicos e suas influências no rendimento do coletivo, bem como o entendimento de que a motivação e o prestígio dos líderes trazem grandes benefícios tanto para o trabalhador, quanto para a lucratividade e o desenvolvimento das empresas. A idéia central desta teoria é de que o homem tem necessidade de segurança, afeto, prestígio e auto-realização.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações. As organizações começam a considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um fator de extrema importância para o seu crescimento, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus colaboradores no local de trabalho. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma empresa deve ter destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

Chiavenato (2009, p. 225) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz.

É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Sabe-se que na verdade tudo muda muito rápido, e precisamos lidar com esta realidade, pois as mudanças são necessárias mais não a qualquer preço. Este é o verdadeiro papel do RH, está envolvido com todos os departamentos da

organização, do mais alto escalão ao mais baixo, unindo, integrando, valorizando, treinando, capacitando e acima de tudo respeitando os seres humanos, onde junto forma a gestão de pessoas que tem por objetivo principal de mudar o comportamento do ser humano esse é hoje o maior desafio que a gestão de pessoas está passando.

2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Araújo (2006, p. 92), define Treinamento como: "Treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais".

"Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências." (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338).

O processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores é contínuo na COSERN. Os levantamentos de necessidades de treinamentos são realizados com base no resultado da avaliação de competências funcionais e das necessidades informadas pelas áreas à consultoria interna. Os colaboradores todo ano realizam o seu programa de Gestão de desempenho - PGD através de um sistema informatizado em que os mesmos lançam de três a cinco objetivos para cumprir durante o ano. Além disso, o próprio colaborador cria seu plano de desenvolvimento individual – PDI onde o colaborador pode inserir diversas ações de desenvolvimento individual, como o treinamento específico da área de atuação, um livro para melhoria de habilidades, ou até mesmo um curso em EAD através do portal do #RedeAprender, cujo portal é uma ferramenta On-line onde fica disponibilizada para os colaboradores vários mini cursos técnicos e comportamentais de auto desenvolvimento.

Chiavenato (2002) define o treinamento como sendo um programa educacional em curto prazo, aplicado de maneira planejada, sistêmica e organizada.

Milkovich e Boudreau (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento e reciclagem das habilidades, competências e aptidões pessoais e profissionais.

Slack (1997, p. 667), afirma que: "Não é coincidência que muitos programas bem sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores. TQM é, pelo menos, em parte, uma mudança de atitude, de maneira que a tarefa de desenvolvimento é fundamental".

Segundo Santos (1971, p. 182) "Treinamento tem sido definido como a técnica de ensino contínua, sistemática e organizada em vários níveis e áreas ocupacionais destinadas a despertar e a desenvolver aptidões, capacidades e habilidades especiais (inclusive conhecimentos técnicos) com objetivos claramente definidos, para o sucesso da empresa e dos indivíduos a ela ligados".

2.4.2 Processo de Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento na COSERN tem por objetivo nortear a estratégia e o processo de formação de competências necessárias na empresa, face aos desafios atuais e futuros do negócio e mercado e estabelecer os critérios e procedimentos de Treinamento e incentivo para cursos de Graduação, Pós-Graduação, Mestrado e Idioma, nacional e internacional, para todos os profissionais da organização.

Marras (2009) conceitua desenvolvimento como um programa que disponibiliza ao colaborador uma macro visão de business, preparando-o e capacitando-o para níveis mais altos, a médio e longo prazos.

Dessa forma, "[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem." (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Abaixo segue a definição do que é composto cada processo de treinamento:

- Treinamento: Ação sistematizada para formação, capacitação e atualização do Colaborador. Podem ser cursos, palestras, seminários, congressos, dentre outros.
- ✓ Formação: Ações de formação acadêmica com a finalidade de propiciar a melhoria da escolaridade técnica ou superior.

✓ Capacitação: Ações voltadas para a atividade fim de cada área com o objetivo de capacitar o colaborador para o exercício de sua função atual ou futura.

✓ Atualização: Ações de reciclagem de conhecimentos necessários para manter/aperfeiçoar o desempenho demandado pela função atual.

- Treinamento Interno

Ações de treinamento customizadas pela própria Empresa e/ou ministradas por Colaboradores do Grupo e certificadas por Gestão de Pessoas – Treinamento, independente do local de realização.

- Treinamento Externo: Ações de treinamento ministradas e certificadas por Instituições ou Parceiros Externos, independente do local de realização.

- Treinamento Corporativo: Ações de treinamento alinhadas e definidas corporativamente cujo formato é idêntico para todas as Empresas do Grupo.

- Técnico e Graduação: Curso de formação acadêmica (nível técnico ou superior), ministrado por Instituições de Ensino reconhecidas pelo Ministério da Educação – MEC e/ou Secretaria de Educação.

- Pós-Graduação: Curso complementar da formação acadêmica, ministrado por Instituições de Ensino reconhecidas pelo Ministério da Educação – MEC.

- Idioma: Curso de capacitação no idioma Inglês e/ou Espanhol para aplicação no desenvolvimento das atividades do cargo atual/potencial ou para um projeto específico onde a língua estrangeira seja fundamental.

- Necessidade de Treinamento: Processo de mapeamento das necessidades de treinamentos, através das áreas internas requisitante.

- Avaliação de Reação: Aplicação de instrumento com o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos participantes sobre o conteúdo programático, metodologia, técnica, recursos instrucionais, resultados e avaliação geral do treinamento.
- Avaliação de Aprendizagem: Aplicação de avaliação direta (prova) com o objetivo de mensurar o nível de aprendizado do Colaborador sobre o conteúdo trabalhado.
- Avaliação de Eficácia: Etapa do processo que consolida as fases anteriores (reação e aprendizagem) onde é identificada a transferência para o trabalho dos novos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento.
- Termo de Compromisso: É um documento firmado entre a Empresa e o Colaborador registrando os deveres e obrigações do Colaborador para concessão do Incentivo de Pós-Graduação, MBA e Mestrado, o colaborador assina dando ciência das regras exigidas pela empresa.
- Competência: Para Magalhães et al (1997, p.14):

Competências diz respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, ou seja, ela está diretamente relacionada à combinação de experiências com destrezas com vista ao alcance de um determinado propósito.

É a integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo mobiliza e aplica no contexto profissional de forma a agregar valor para a empresa, por meio de seu desempenho.

✓ Conhecimento: É a apropriação e correlação de informações pelo indivíduo. O conhecimento pode ser tácito quando adquirido através da experiência; ou explícito, quando adquirido de forma sistematizada por meio de ações estruturadas.

✓ Habilidade: Capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido.

✓ Atitude: Comportamento que norteia a forma como o indivíduo realizará suas atividades.

- Ensino a Distancia – EAD: É um Portal de Educação a distância desenvolvida especificamente para atender as necessidades dos colaboradores e líderes do Grupo Neoenergia, com o objetivo de promover uma rede de aprendizagem com inovação e focado no desenvolvimento de colaboradores, para isso a empresa disponibiliza uma ferramenta chamada #RedeAprender na qual essa plataforma disponibiliza cursos on-line para seus colaboradores.

2.4.3. As etapas do processo de treinamento

Para Marras (2001, p. 145): treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar, conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O processo de treinamento e desenvolvimento na Cosern inicia quando a área demanda o treinamento à Consultoria Interna, a Consultoria avalia a pertinência e o orçamento, orienta o preenchimento da solicitação de treinamento, a área preenche o formulário de solicitação de treinamento e encaminha a área de Treinamento. A área de Treinamento por sua vez realiza inscrição no treinamento e comunica ao colaborador e a consultoria interna. O colaborador após realizar o treinamento entrega uma cópia do certificado à área de treinamento que lança o treinamento no sistema.

Quando a solicitação é feita para incentivos de graduação, A área de Treinamento abre o período de inscrições e envia as informações para divulgação. A comunicação interna divulga a abertura de inscrições a todos os colaboradores. O colaborador entrega a solicitação de treinamento, Histórico escolar (para casos de renovação), comprovantes de matrícula e de pagamento à área de treinamento. A área de Treinamento analisa as inscrições e documentação e envia a relação de colaboradores aprovados à Comunicação Interna e ao departamento de relações com pessoas e remuneração. A comunicação interna divulga os nomes dos aprovados do programa para todos os colaboradores. O Colaborador aprovado, por

sua vez, apresenta o comprovante de pagamento e requerimento de reembolso ao departamento de relações com pessoas e remuneração que realiza o reembolso do colaborador na folha de pagamento do mês. A empresa participará no valor do curso, conforme tabela abaixo, e o colaborador com o valor restante, respeitando os valores previstos em Acordo Coletivo de Trabalho – ACT.

Quando a solicitação é feita para Pós-Graduação, a área cliente informa os nomes dos colaboradores indicados ao incentivo de Pós Graduação à consultoria interna. A consultoria Interna analisa as indicações juntamente com a área cliente e informa os nomes dos colaboradores beneficiados com o incentivo à área de treinamento e orienta o colaborador a providenciar a solicitação de treinamento e o programa do curso para serem entregues à área de treinamento. A área de treinamento preenche o arquivo de inscrições, elabora o termo de compromisso e encaminha as informações dos inscritos para o departamento de relações com pessoas e remuneração. O colaborador realiza a matrícula no curso de pós-graduação e entrega o comprovante de matrícula à área de Treinamento que por sua vez coleta a assinatura do colaborador no termo de compromisso. O pagamento pode ser realizado de duas formas: O colaborador entrega o comprovante de pagamento juntamente com o requerimento de benefício ao departamento de relações com pessoas e remuneração para que o reembolso seja efetuado na folha de pagamento do mês, ou a empresa paga a Nota Fiscal diretamente a instituição de ensino.

No processo de solicitação de incentivo para Idiomas o processo é semelhante ao de pós-graduação, a área cliente informa os nomes dos colaboradores indicados ao incentivo de Idiomas à consultoria interna. A consultoria Interna analisa as indicações juntamente com a área cliente e informa os nomes dos colaboradores beneficiados com o incentivo à área de treinamento e orienta o colaborador a providenciar a solicitação de treinamento a ser entregue à área de treinamento. O colaborador entrega o formulário de solicitação de treinamento preenchido e assinado a área de treinamento que preenche o arquivo de inscrições e encaminha as informações dos inscritos para o departamento de relações com pessoas e remuneração. O colaborador realiza matrícula no curso de idiomas e entrega o comprovante de matrícula à área de treinamento que por sua vez coleta a assinatura do colaborador no termo de compromisso e entrega o comprovante de pagamento juntamente com o requerimento de benefício ao departamento de

relações com pessoas e remuneração. O colaborador entrega o comprovante de pagamento juntamente com o requerimento de benefício ao departamento de relações com pessoas e remuneração para que o reembolso seja efetuado na folha de pagamento do mês.

- Vigência das aprovações: Incentivos de curso de idioma: validade de 1 (um) ano, podendo ser renovado por mais um ano. Demais cursos: validade igual ao tempo de duração do curso.
- Pagamento: A empresa fará o pagamento diretamente para a instituição promotora do treinamento ou em forma de reembolso ao colaborador de acordo com o tipo de treinamento ou curso descrito abaixo:
Treinamentos: o pagamento será feito diretamente a instituição promotora do evento exceto em casos onde a Solicitação de Treinamento devidamente aprovada não seja entregue no prazo mínimo estipulado no item 3.20 da Diretriz GS 02.02-01. Nesse caso, o colaborador pagará o treinamento e será reembolsado assim que apresentar o comprovante de pagamento caso haja orçamento disponível. Cursos Técnicos, Graduação, Mestrado, MBA, Pós-graduação e Idioma (nacional): o colaborador fará o pagamento para a instituição promotora do curso, apresentará o comprovante e será reembolsado de acordo com o percentual aprovado. Treinamentos, Mestrado, MBA, Pós-graduação e Idioma (internacional): o pagamento será feito diretamente a instituição promotora do evento, exceto em casos onde a Solicitação de Treinamento não seja entregue no prazo mínimo estipulado no item 3.20 da Diretriz GS 02.02-01. Nesse caso, o executivo pagará o treinamento e será reembolsado assim que apresentar o comprovante de pagamento. O reembolso do curso de idioma para o colaborador é limitado a R\$200,00 (duzentos reais).
- Cancelamento: O cancelamento do incentivo para curso Técnico, Graduação, Mestrado, MBA, Pós-Graduação e Idioma se dará nas seguintes situações: Reprovação: Em caso de reprovação acima de duas disciplinas no mesmo ano o colaborador perderá o benefício. Abandono do curso: Nesse caso o colaborador deverá comunicar para sua Liderança e

Consultoria Interna de Gestão de Pessoas e dependendo da justificativa do cancelamento perderá o direito a novas solicitações de incentivo.

Para cursos de Mestrado, MBA, Pós-graduação e Cursos Internacionais, o colaborador deverá devolver para a Empresa, em uma única parcela, o valor total por ela reembolsado. Rescisão do Contrato de Trabalho por Iniciativa do Colaborador : O incentivo será cancelado e no caso de cursos de Mestrado, MBA, Pós-graduação e Cursos Internacionais, o colaborador deverá devolver para a Empresa, em uma única parcela, o valor total por ela reembolsado. Rescisão do Contrato de Trabalho por Iniciativa da Empresa: O incentivo será cancelado e o colaborador não terá a obrigatoriedade de devolver o valor já pago pela empresa. Iniciativa da Liderança: Caso a Liderança do Colaborador queira interromper a concessão do incentivo de algum curso antes do término da vigência deverá discutir/alinhar esta situação com o Superintendente da Área e Consultoria Interna de Gestão de Pessoas.

2.4.4 Levantamento das Necessidades de Treinamento (Diagnóstico)

Araújo (2006, p. 343) destaca que o processo de treinamento se divide em etapas, sendo elas:

- Necessidades a satisfazer: Diagnóstico da situação;
- Desenho do treinamento: Decisão quanto à estratégia;
- Condução de treinamento: Implementação ou ação.

O processo de levantamento das necessidades de treinamento é feito por cada área que deseja inserir o seu colaborador em alguma ação de desenvolvimento, foi criado corporativamente um sistema que cada colaborador acessa e insere quais os treinamentos que deseja ser treinado para melhorar a sua atividade no trabalho. O programa de Gestão de Desempenho – PGD é usado para inserir os objetivos de todos os colaboradores com mais de 06 meses de admissão. E dentro deste sistema existe o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI semelhante a um levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT, onde através do perfil do cargo do colaborador é identificado pelo Gestor do mesmo que ele está precisando efetuar um determinado treinamento. O mesmo lança a

demanda no sistema e após a aprovação do seu líder, o colaborador tem até o fim do ano para cumprir aquele treinamento, após todo levantamento ter sido efetuado, a área de Gestão de Pessoas disponibiliza um prazo final onde todos tem que realizar a ação até a determinada data. Esses cursos podem ser Treinamentos externos, leitura de livros fora ou dentro da área de atuação, ou cursos on-line no próprio #RedeAprender. É permitido colocar até 03 ações/cursos por colaborador.

Ao final é retirado um relatório onde é acompanhado o status de cada ação inserida pelo colaborador, lembrando que o acesso é para todos os colaboradores e estagiários também possui objetivos e treinamentos a desenvolver.

2.4.5 Desenho do programa de treinamento

Chiavenato (2002) relata que o ensino à distância (EAD) está crescendo a ritmo acelerado, esse fato deve-se ao uso das novas tecnologias, como a internet, por exemplo, que possibilitou novas perspectivas na educação e novas formas de desenvolvimento.

Figura 2 – Tela do Programa de Gestão de Desempenho – PGD

The image shows the login interface for the PGD system. At the top left, the logo reads 'PGD' in large blue letters, with 'Você em' in a smaller blue font and 'DESENVOLVIMENTO' in orange below it. In the top right corner, there is a green button with the text 'Pré-requisitos - Fale Conosco'. Below this, on the right side, is a blue button labeled 'Acessar minha conta'. Underneath this button are two input fields: one for 'Login' and one for 'Senha'. Below the 'Senha' field is a link that says 'Esqueci minha senha'. There is also a checkbox labeled 'ficar conectado'. At the bottom of the login section is a dark blue button with the text 'Entrar'. The main content area on the left is a large light blue rectangle with the PGD logo centered on it.

Fonte: COSERN, 2015.

Figura 3 – Tela de Cursos on-line no #RedeAprender oferecido pelo Grupo Neoenergia para capacitação dos colaboradores.



Fonte: COSERN, 2015.

2.4.6 Aplicação do programa de treinamento

Os treinamentos após serem executados conforme mostrado antes, após o término, a lista de participantes de um determinado treinamento é lançado no Sistema SAP.

Abaixo mostra quando o treinamento é efetuado, através da lista de participantes é lançado no sistema SAP, o curso ou treinamento com os colaboradores que participaram do treinamento, pode ser Interno ou externo dependendo de onde o treinamento é realizado e qual o instrutor que está ministrando o treinamento.

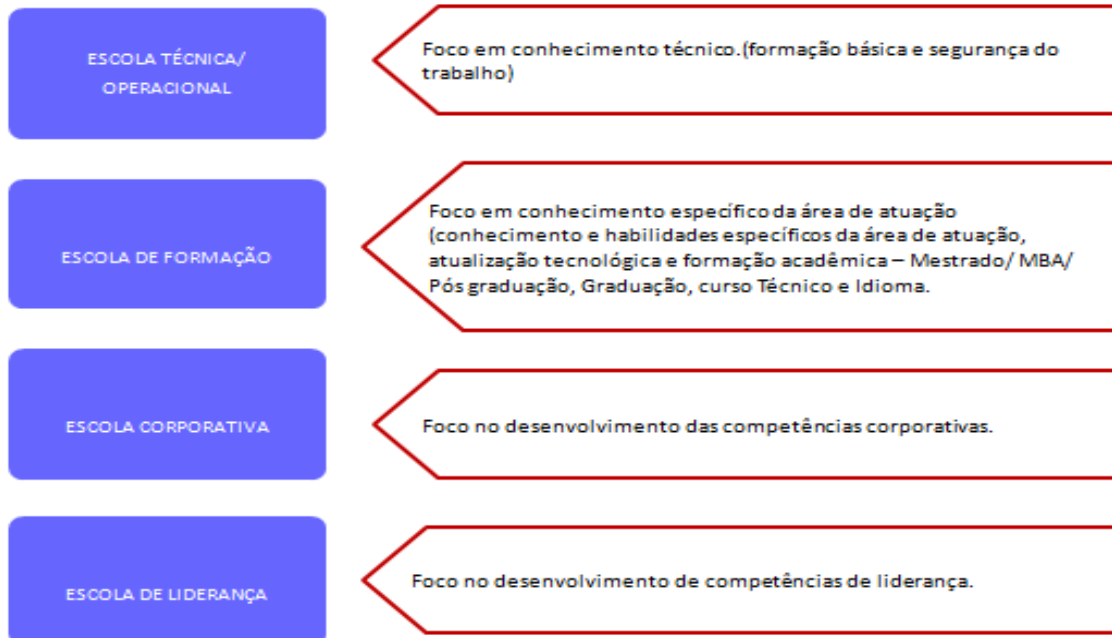
Figura 4 - Tela do Sistema SAP - módulo de Treinamento:

Menu dinâmico de eventos						
<ul style="list-style-type: none"> Plano atual 01.01.2012 - 31.12.9999 Todos idiomas <ul style="list-style-type: none"> CELPE COELBA <ul style="list-style-type: none"> COSERN <ul style="list-style-type: none"> INTERNO <ul style="list-style-type: none"> PRESENCIAL <ul style="list-style-type: none"> ESCOLA CORPORATIVA ESCOLA TECNICA/OPERACIONAL ESCOLA DE LIDERANCA ESCOLA DE FORMACAO COMUNIDADE EAD PROJETO SAP CCS HOLDING GERAÇÃO Tipos de evento não atribuídos 						
		L 50010504	CP CELPE			
		L 50010802	CB COELBA			
		L 50080668	CS COSERN			
		L 50201710	CS INTERN			
		L 50201711	CS EXTERN			
		L 50201825	CS E PRESENC			
		L 50201827	CS E ESC COR			
		L 50201829	CS E ESC TEC			
		L 50201830	CS E ESC LID			
		L 50201831	CS E ESC FOR			
		L 50201832	CS E COMUNID			
		L 50201826	CS E EAD			
		L 50155938	NE PROJ SAP			
		L 50186457	HL HOLDING			
		L 50186458	GE GERAÇÃO			

Fonte: Cosern, 2015.

Figura 5 – Todo Treinamento também é categorizado por escolas conforme mostra na figura abaixo:

ESCOLA



Fonte: Cosern, 2015.

2.4.7 Desenvolvimento de carreira

Robbins relata que:

A maioria dos treinamentos visa a atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Observa-se que o treinamento pode trazer grande retorno para o profissional e também para a empresa porque um profissional qualificado terá maior motivação e o resultado na realização de suas tarefas terá maior produtividade e resultados satisfatórios para a empresa. Robbins (2002, p. 469).

Chiavenato (2010, p. 413-415) defende que:

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas. Chiavenato (2010, p. 413-414).

São nesses contextos que a COSERN investe pesado em ações de treinamento e desenvolvimento para sua liderança e seus colaboradores com o objetivo de manter os seus colaboradores sempre atualizados com as mudanças de mercado e aprimorando suas competências e habilidades.

Ainda Chiavenato ressalta que:

Além disso, as principais ferramentas, Utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são: Centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliação do desempenho, Projeções de promovabilidade ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências; Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades (CHIAVENATO, 2010, p. 415-416).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização desse artigo, constatou-se que a empresa está legalmente nos padrões exigidos pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, pois atua de forma eficaz e transparente, contribuindo assim para uma gestão de eficiência, tornando mais ágil e fácil o controle de qualidade no abastecimento do sistema elétrico na avaliação quantitativa e qualitativa de toda rede de clientes, residências, empresariais e rurais.

Verifica-se que o processo de treinamento e desenvolvimento, sendo realizado de modo correto, seguindo minuciosamente cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados

ao mercado, o que por consequência torna a empresa apta a suprir as necessidades dos seus clientes. Tendo em vista que a empresa investe todo ano em treinamento e desenvolvimento, além de cumprir rigorosamente com os seus valores e princípios éticos.

Foi possível identificar algumas sugestões de melhoria com relação ao processo de Treinamento e Desenvolvimento, O principal problema encontrado que impactou diretamente no sucesso não apenas na elaboração, mas também no controle dos prazos estabelecidos foi à avaliação de reação e eficácia manual. Hoje na Cosern utiliza-se a elaboração dessas avaliações manuais e enviadas diretamente ao Gestor da área que realizou o treinamento. É interessante que para a correção da avaliação de reação e eficácia seja criada a lista de participantes, a avaliação de reação e a avaliação de eficácia diretamente do sistema, já que todos os processos de lançamentos são efetuados no Sistema SAP, isso irá facilitar o acompanhamento do envio e recebimento das avaliações sem perder os prazos estabelecidos e também tornará o processo prático e padronizado com o grupo NEOENERGIA.

Os problemas identificados e as sugestões de melhoria relacionadas nesse artigo serão apresentados às consultoras de Gestão de Pessoas da empresa para análise e possíveis implantações.

Durante a elaboração deste artigo foi possível notar que o processo de treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta estratégica primordial no desenvolvimento organizacional, mas para que ele seja eficiente deve ser bem ministrado, e para que seja eficaz é necessário que os colaboradores capacitados apliquem o que aprenderam, e para que seja efetivo, que o objetivo seja alcançado, é necessário um planejamento bem elaborado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, a. MMXIII, 2013.

MAGALHÃES, Sérgio, et al. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Administração de Recursos Humanos.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2013/11/administracao-de-recursos-humanos.html>> Acesso em: 8 jul. 2015.

RHPORTAL. **RH Portal: Treinamento e Desenvolvimento.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=gl9n4ptf0> Acesso em: 8 jul. 2015.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBARTIGOS. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento na Empresa**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-na-empresa/31071/>> Acesso em: 8 jul. 2015.